

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA

ÁREA ACADÉMICA DE GERENCIA DE PROYECTOS

MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS



**Propuesta de estandarización metodológica de los proyectos internos en
Prodigious Latin America**

Alejandra Campos Monge

Tutora: Vera Farah, MAP

Febrero, 2014

Alajuela

Acta de aprobación

Agradecimiento

A los profesores y al personal de Prodigious que ayudaron al desarrollo de este proyecto.

A los PIMPs por ser un excelente grupo de apoyo durante estos dos años.

Dedicatoria

A mi madre por su ayuda desde el día uno, por la sugerencia de tomar este reto y ayudarme a llegar al final de esta aventura.

A mi padre, por su constante apoyo y ánimo para buscar el éxito en todo momento.

A David, por escucharme, su paciencia, su apoyo incondicional y su ayuda en todo lo que fuera necesario.

Tabla de Contenidos

Acta de aprobación	II
Agradecimiento	III
Dedicatoria	IV
Tabla de Contenidos	V
Índice de Tablas.....	IX
Índice de Figuras.....	XIV
Resumen ejecutivo.....	XVII
Palabras Clave.....	XVII
Abstract.....	XVIII
Key words	XVIII
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1 GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.1 Marco referencial empresarial	3
1.1.1 Antecedentes del Grupo Publicis.....	3
1.2 Antecedentes de Prodigious Latin America	4
1.2.1 Actividad productiva – Producción digital	5
1.2.2 Estructura organizacional	7
1.2.3 Modalidades de trabajo de Prodigious Latin America.....	9
Planteamiento del problema	14
1.2.4 Problemática con los proyectos internos	15
Justificación del estudio.....	18
1.3 Objetivos.....	19
1.3.1 Objetivo general.....	19
1.3.2 Objetivos específicos.....	19
1.4 Viabilidad del proyecto.....	20
1.4.1 Contexto interno del proyecto	20
1.4.2 Recursos para el proyecto.....	20
1.5 Alcance	21

1.5.1	Entregables del proyecto	21
CAPÍTULO 2	MARCO TEÓRICO	24
2.1	Revisión de literatura	24
2.1.1	Ambientes multi-proyectos	24
2.1.1	Problemas comunes de los ambientes multi-proyectos.....	26
2.1.2	Los proyectos internos.....	29
2.1.3	Enfoques para el manejo de multi-proyectos.....	33
2.1.4	Selección del portafolio de proyectos	42
2.1.5	Fundamentos de la dirección de proyectos	44
2.1.6	Elaboración de encuestas	50
2.1.7	Conceptos Clave	53
CAPÍTULO 3	MARCO METODOLÓGICO	55
3.1	Tipo de investigación	55
3.2	Propósito y alcance de la investigación	56
3.3	Fuentes y sujetos de información	57
3.3.1	Fuentes primarias	57
3.3.2	Fuentes secundarias	57
3.3.3	Sujetos de la investigación	58
3.4	Metodología para los entregables.....	58
3.4.1	Diagnóstico para determinar el estado actual de la gestión de los proyectos internos (Entregable 1).	62
3.4.2	Unidad de Análisis y Muestra	66
3.4.3	Metodológica Operacional	66
3.4.4	Propuesta de herramientas, técnicas, y procesos necesarios para la adecuada gestión de proyectos internos de Prodigious Latin America (Entregable 2). 77	
3.4.5	Propuesta de programa de capacitación para la apropiación de la metodología propuesta. (Entregable 3).....	79
CAPÍTULO 4	RESULTADOS.....	81

4.1	Resultados del diagnóstico (entregable 1, objetivo 1)	81
4.1.1	Encuestas	81
4.1.2	Resultado entrevistas	178
4.1.3	Resultado del listado verificación.....	203
4.1.4	Conclusiones sobre la situación actual de la gestión de proyectos internos en Prodigious Latin America.....	215
4.2	Propuesta herramientas, técnicas y procesos necesarios para la adecuada gestión de proyectos internos de Prodigious Latin America. (Objetivo 2).....	240
4.2.1	Validación de resultados del diagnóstico en grupo focal	240
4.2.1	Principales debilidades validadas	241
4.2.2	Propuesta de herramientas, técnicas y procesos (Entregable 2).....	252
4.2.3	Objetivos.....	253
4.2.4	Herramientas para la gestión de los proyectos internos	254
4.2.5	Estructura del Contenido de la Guía Temática	287
4.3	Propuesta del programa de capacitación para la apropiación de la Guía metodológica (entregable 3, objetivo 3).....	301
4.2.6	Objetivos.....	302
4.2.7	Público meta	303
4.2.8	Duración Total del Programa de Capacitación	305
4.2.9	Contenido curricular del programa de capacitación.....	305
4.2.10	Selección de la persona experta.....	328
4.2.11	Costos del programa de capacitación.....	328
4.2.12	Presupuesto y Financiamiento.....	329
CAPÍTULO 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		333
5.1	Conclusiones	333
5.2	Recomendaciones	334
Bibliografía		336
Apéndices		339
Apéndice 1. Mapa conceptual.....		339

Apéndice 2. Resumen de respuestas de las entrevistas.....	340
Apéndice 3. Minuta de la sesión del grupo focal	361
Apéndice 4. Encuesta a participantes de los proyectos internos para la evaluación aplicada a los Proyectos Internos de Prodigious Latin America.....	362
Apéndice 5. Encuesta a gerentes para la evaluación aplicada a los Proyectos Internos de Prodigious Latin America	368
Apéndice 6. Listado de Verificación para la Evaluación de la Documentación aplicada a los Proyectos Internos de Prodigious Latin America	374
Apéndice 7. Entrevista a personal seleccionado participante de los proyectos internos, para la evaluación de la situación de los proyectos internos para Prodigious Latin America.	377
Apéndice 9. Lista de proyectos iniciados o propuestos.....	379
Apéndice 10. Listado de tablas y la descripción de la elaboración	381
Apéndice 11. Listado de figuras y la descripción de la elaboración	387

Índice de Tablas

Tabla 1-1. Relación de objetivos específicos con entregables.....	22
Tabla 3-1. Resumen para el Desarrollo del Marco Metodológico.....	59
Tabla 3-2. Variables con relación a las técnicas y herramientas y entregables del proyecto.	Error! Bookmark not defined.
Tabla 3-3 Lista de distribución para el desarrollo de las encuestas.	68
Tabla 3-4. Gerentes de proyecto por cuenta.....	69
Tabla 3-5 Lista de distribución de las entrevistas.....	72
Tabla 3-6. Distribución de preguntas con respecto a los 5 grupos de procesos y las 10 áreas de conocimiento	75
Tabla 3-7. Lista de proyectos del listado de verificación.	76
Tabla 3-8. Participantes de la sesión.	78
Tabla 4-1. Respuestas de la Encuesta a Gerentes.....	84
Tabla 4-2. Resultados pregunta 1. Encuesta a gerentes.	91
Tabla 4-3. Resultados pregunta 2 Encuesta a gerentes.	92
Tabla 4-4. Resultados pregunta 3. Encuesta a gerentes.	93
Tabla 4-5. Resultados pregunta 4. Encuesta a gerentes.	94
Tabla 4-6. Resultados pregunta 5. Encuesta a gerentes.	96
Tabla 4-7. Resultados pregunta 6. Encuesta a gerentes.	98
Tabla 4-8. Resultados pregunta 7. Encuesta a gerentes.	99
Tabla 4-9. Resultados pregunta 8. Encuesta a gerentes.	100
Tabla 4-10. Resultados pregunta 9. Encuesta a gerentes.	102
Tabla 4-11. Resultados pregunta 10. Encuesta a gerentes.	103
Tabla 4-12. Resultados pregunta 11. Encuesta a gerentes.	104
Tabla 4-13. Resultados pregunta 12. Encuesta a gerentes.	106
Tabla 4-14. Resultados pregunta 13. Encuesta a gerentes.	107
Tabla 4-15. Resultados pregunta 14. Encuesta a gerentes.	108
Tabla 4-16. Resultados pregunta 15. Encuesta a gerentes.	110
Tabla 4-17. Resultados pregunta 16. Encuesta a gerentes.	111

Tabla 4-18. Resultados pregunta 17. Encuesta a gerentes.	113
Tabla 4-19. Resultados pregunta 18. Encuesta a gerentes.	114
Tabla 4-20. Resultados pregunta 19. Encuesta a gerentes.	116
Tabla 4-21. Resultados pregunta 20. Encuesta a gerentes.	117
Tabla 4-22. Resultados pregunta 21. Encuesta a gerentes.	119
Tabla 4-23. Resultados pregunta 22. Encuesta a gerentes.	120
Tabla 4-24. Resultados pregunta 23. Encuesta a gerentes.	122
Tabla 4-25. Resultados pregunta 24. Encuesta a gerentes.	123
Tabla 4-26. Resultados pregunta 25. Encuesta a gerentes.	125
Tabla 4-27. Resultados de la encuesta a participantes.....	131
Tabla 4-28. Resultados pregunta 1. Encuesta a participantes.....	138
Tabla 4-29. Resultados pregunta 1. Encuesta a participantes.....	139
Tabla 4-30. Resultados pregunta 3. Encuesta a participantes.....	140
Tabla 4-31. Resultados pregunta 4. Encuesta a participantes.....	142
Tabla 4-32. Resultados pregunta 5. Encuesta a participantes.....	143
Tabla 4-33. Resultados pregunta 6. Encuesta a participantes.....	145
Tabla 4-34. Resultados pregunta 7. Encuesta a participantes.....	146
Tabla 4-35. Resultados pregunta 8. Encuesta a participantes.....	148
Tabla 4-36. Resultados pregunta 9. Encuesta a participantes.....	149
Tabla 4-37. Resultados pregunta 10. Encuesta a participantes.....	151
Tabla 4-38. Resultados pregunta 11. Encuesta a participantes.....	152
Tabla 4-39. Resultados pregunta 12. Encuesta a participantes.....	154
Tabla 4-40. Resultados pregunta 13. Encuesta a participantes.....	155
Tabla 4-41. Resultados pregunta 14. Encuesta a participantes.....	156
Tabla 4-42. Resultados pregunta 15. Encuesta a participantes.....	157
Tabla 4-43. Resultados pregunta 16. Encuesta a participantes.....	158
Tabla 4-44. Resultados pregunta 17. Encuesta a participantes.....	159
Tabla 4-45. Resultados pregunta 18. Encuesta a participantes.....	160
Tabla 4-46. Resultados pregunta 19. Encuesta a participantes.....	161

Tabla 4-47. Resultados pregunta 20. Encuesta a participantes.	163
Tabla 4-48. Resultados pregunta 21. Encuesta a participantes.	164
Tabla 4-49. Resultados pregunta 21. Encuesta a participantes.	166
Tabla 4-50. Resultados pregunta 23. Encuesta a participantes.	167
Tabla 4-51. Resultados pregunta 26. Encuesta a participantes.	169
Tabla 4-52. Resultados pregunta 25. Encuesta a participantes.	170
Tabla 4-53. Respuestas para la pregunta 1 de las entrevistas.	180
Tabla 4-54. Respuestas para la pregunta 2 de las entrevistas.	182
Tabla 4-55. Respuestas para la pregunta 3 de las entrevistas.	184
Tabla 4-56. Respuestas para la pregunta 4 de las entrevistas.	186
Tabla 4-57. Respuestas para la pregunta 5 de las entrevistas.	188
Tabla 4-58. Respuestas para la pregunta 6 de las entrevistas.	190
Tabla 4-59. Respuestas a la pregunta 7 de las entrevistas.	191
Tabla 4-60. Respuestas para la pregunta 8 de las entrevistas.	193
Tabla 4-61. Respuestas para la pregunta 9 de las entrevistas.	195
Tabla 4-62. Respuestas para la pregunta 10 de las entrevistas.	196
Tabla 4-63. Respuestas para la pregunta 11 de las entrevistas.	198
Tabla 4-64. Respuestas de los listados de verificación.	205
Tabla 4-65 . Conclusiones generales de las herramientas de investigación.	216
Tabla 4-66. Resumen de resultados de las herramientas.	222
Tabla 4-67. Matriz de principales debilidades validadas relacionadas con las áreas de conocimiento y grupos de procesos según PMBOK® 2013.	242
Tabla 4-68. Matriz de clasificación de proyectos.	255
Tabla 4-69. Listado de Proyectos Internos.	258
Tabla 4-70. Acta de constitución.	259
Tabla 4-71. Declaración del Alcance.	262
Tabla 4-72. Estructura de desglose de trabajo.	262
Tabla 4-73. Ruta crítica.	263
Tabla 4-74. Estimación de costos.	265

Tabla 4-75. Solicitud de cambios.	266
Tabla 4-76. Disponibilidad de recursos.	268
Tabla 4-77. Equipo ejecutor.	269
Tabla 4-78. Matriz de comunicación.	271
Tabla 4-79. Calendario de Eventos.	272
Tabla 4-80. Matriz de administración de riesgos.	274
Tabla 4-81. Matriz de probabilidad.	274
Tabla 4-82. Matriz de impacto.	275
Tabla 4-83. Matriz de valores.	275
Tabla 4-84. Matriz de probabilidad e impacto.	276
Tabla 4-85. Invitación de licitantes.	277
Tabla 4-86. Comparación de ofertas.	278
Tabla 4-87. EDT con adquisiciones.	279
Tabla 4-88. Registro de proveedores.	279
Tabla 4-89. Matriz de involucrados.	280
Tabla 4-90. Acta de cierre de proyectos.	282
Tabla 4-91. Lecciones aprendidas.	283
Tabla 4-92. Herramientas, técnicas y procesos.	284
Tabla 4-93. Índice de contenido de la guía.	288
Tabla 4-94. Público meta para la capacitación.	304
Tabla 4-95. Objetivos para el nivel 1.	306
Tabla 4-96. Contenidos para el eje temático 1.	307
Tabla 4-97. Contenidos para el eje temático 2.	308
Tabla 4-98. Contenidos para el nivel 2.	309
Tabla 4-99. Contenidos para el eje temático 3.	310
Tabla 4-100. Contenidos para el eje temático 4.	311
Tabla 4-101. Contenidos para el eje temático 5.	312
Tabla 4-102. Contenidos para el eje temático 6.	313
Tabla 4-103. Contenidos para el eje temático 7.	314

Tabla 4-104. Contenidos para el nivel 3.....	315
Tabla 4-105. Contenidos para el eje temático 8.....	316
Tabla 4-106. Contenidos para el eje temático 9.....	317
Tabla 4-107. Contenidos para el eje temático 10.....	318
Tabla 4-108. Contenidos para el eje temático 11.....	319
Tabla 4-109. Contenidos para el eje temático 12.	320
Tabla 4-110 . Contenidos para el eje temático 13.....	322
Tabla 4-111. Contenidos para el eje temático 14.....	323
Tabla 4-112. Contenidos para el eje temático 15.....	324
Tabla 4-113. Contenidos para el eje temático 16.....	325
Tabla 4-114. Contenidos para el eje temático 17.....	326
Tabla 4-115. Contenidos para el eje temático 18.....	327
Tabla 4-116. Costos de capacitación en colones por grupo meta.....	330
Tabla 4-117. Presupuesto en colones para el programa de capacitación.....	332
Tabla 5-1. Resumen de respuestas de las entrevistas.	340
Tabla 5-2. Minuta grupo focal.....	361
Tabla 5-3. Proyectos y su estado actual.....	379
Tabla 5-4. Descripción de la elaboración de tablas	381
Tabla 5-5. Descripción de la elaboración de figuras	387

Índice de Figuras

Figura 1-1 Esquema de trabajo de la producción digital en Prodigious Latin America.	6
Figura 1-2 Estructura Organizacional de Prodigious Latin America.	7
Figura 1-3 Flujo de Trabajo para Digitas.	10
Figura 1-4 Clasificación de los proyectos internos de Prodigious Latin America según la solicitud	13
Figura 1-5 Árbol de problemas para el manejo de los proyectos internos de Prodigious Latin America Versión 2.	16
Figura 2-1 Mapeo de proyectos según Wheelwright y Clark (1992).	32
Figura 2-2 Equipo pesado de acuerdo con Clark y Wheelwright (1992)	36
Figura 2-3 Esquema de la funcionalidad de Wrike.	41
Figura 4-1. Resultados pregunta 1. Encuesta a gerentes.	91
Figura 4-2. Resultados pregunta 2. Encuesta a gerentes.	92
Figura 4-3. Resultados pregunta 3. Encuesta a gerentes.	93
Figura 4-4. Resultados pregunta 4. Encuesta a gerentes.	95
Figura 4-5. Resultados pregunta 5. Encuesta a gerentes.	97
Figura 4-6. Resultados pregunta 6. Encuesta a gerentes.	98
Figura 4-7. Resultados pregunta 7. Encuesta a gerentes.	99
Figura 4-8. Resultados pregunta 8. Encuesta a gerentes.	101
Figura 4-9. Resultados pregunta 9. Encuesta a gerentes.	102
Figura 4-10. Resultados pregunta 10. Encuesta a gerentes.	103
Figura 4-11. Resultados pregunta 11. Encuesta a gerentes.	105
Figura 4-12. Resultados pregunta 12. Encuesta a gerentes.	106
Figura 4-13. Resultados pregunta 13. Encuesta a gerentes.	108
Figura 4-14. Resultados pregunta 14. Encuesta a gerentes.	109
Figura 4-15. Resultados pregunta 15. Encuesta a gerentes.	110
Figura 4-16. Resultados pregunta 16. Encuesta a gerentes.	112
Figura 4-17. Resultados pregunta 17. Encuesta a gerentes.	113
Figura 4-18. Resultados pregunta 18. Encuesta a gerentes.	115

Figura 4-19. Resultados pregunta 19. Encuesta a gerentes.	116
Figura 4-20. Resultados pregunta 20. Encuesta a gerentes.	118
Figura 4-21. Resultados pregunta 21. Encuesta a gerentes.	119
Figura 4-22. Resultados pregunta 22. Encuesta a gerentes.	121
Figura 4-23. Resultados pregunta 23. Encuesta a gerentes.	122
Figura 4-24. Resultados pregunta 24. Encuesta a gerentes.	124
Figura 4-25. Resultados pregunta 25. Encuesta a gerentes.	125
Figura 4-26. Resultados pregunta 1. Encuesta a participantes.	138
Figura 4-27. Resultados pregunta 2. Encuesta a participantes.	139
Figura 4-28. Resultados pregunta 3. Encuesta a participantes.	141
Figura 4-29. Resultados pregunta 4. Encuesta a participantes.	142
Figura 4-30. Resultados pregunta 5. Encuesta a participantes.	144
Figura 4-31. Resultados pregunta 6. Encuesta a participantes.	145
Figura 4-32. Resultados pregunta 7. Encuesta a participantes.	147
Figura 4-33. Resultados pregunta 8. Encuesta a participantes.	148
Figura 4-34. Resultados pregunta 9. Encuesta a participantes.	150
Figura 4-35. Resultados pregunta 10. Encuesta a participantes.	151
Figura 4-36. Resultados pregunta 11. Encuesta a participantes.	153
Figura 4-37. Resultados pregunta 12. Encuesta a participantes.	154
Figura 4-38. Resultados pregunta 13. Encuesta a participantes.	155
Figura 4-39. Resultados pregunta 14. Encuesta a participantes.	156
Figura 4-40. Resultados pregunta 15. Encuesta a participantes.	157
Figura 4-41. Resultados pregunta 16. Encuesta a participantes.	158
Figura 4-42. Resultados pregunta 17. Encuesta a participantes.	159
Figura 4-43. Resultados pregunta 18. Encuesta a participantes.	160
Figura 4-44. Resultados pregunta 19. Encuesta a participantes.	161
Figura 4-45. Resultados pregunta 20. Encuesta a participantes.	163
Figura 4-46. Resultados pregunta 21. Encuesta a participantes.	165
Figura 4-47. Resultados pregunta 22. Encuesta a participantes.	166

Figura 4-48. Resultados pregunta 23. Encuesta a participantes.....	168
Figura 4-49. Resultados pregunta 26. Encuesta a participantes.....	169
Figura 4-50. Resultados pregunta 25. Encuesta a participantes.....	171
Figura 4-51. Gráfico de resultados para la pregunta 1 de las entrevistas.	180
Figura 4-52. Gráfico de resultados para la pregunta 2 de las entrevistas.	183
Figura 4-53. Gráfico de resultados para la pregunta 3 de las entrevistas.	185
Figura 4-54. Gráfico de resultados para la pregunta 4 de las entrevistas.	187
Figura 4-55. Gráfico de respuestas para la pregunta 5 de las entrevistas.	189
Figura 4-56. Gráfico de respuestas para la pregunta 6 de las entrevistas.	190
Figura 4-57. Gráfico de respuestas de la pregunta 7 de las entrevistas.	192
Figura 4-58. Gráfico de respuestas de la pregunta 8 de las entrevistas.	194
Figura 4-59. Gráfico de respuestas de la pregunta 9 de las entrevistas.	195
Figura 4-60. Gráfico de respuestas de la pregunta 10 de las entrevistas.	197
Figura 4-61. Gráfico de respuestas de la pregunta 11 de las entrevistas.	198
Figura 4-62. Gráfico de respuestas del listado de verificación.....	209
Figura 5-1. Mapa conceptual.....	339

Resumen ejecutivo

Prodigious Latin America cuenta con oficinas en Costa Rica y Colombia; las mismas exportan sus servicios de producción digital a diversas agencias del Grupo Publicis (Francés) alrededor del mundo. Este grupo adquirió a Prodigious en Julio del 2013.

Además de las solicitudes de trabajo por parte de las agencias, Prodigious Latin America desarrolla proyectos internos que corresponden a solicitudes de la gerencia, proyectos de innovación, proyectos para la mejora de operaciones, proyectos de ayuda social, entre otros. Estos proyectos internos se realizan sin estructura o metodología de trabajo sistematizada, generando atrasos, exceso de uso de recursos, proyectos inconclusos por falta de información y comunicación.

El objetivo de esta investigación es proponer la estandarización de la gestión de los proyectos internos de Prodigious Latin America como un primer esfuerzo para alcanzar un adecuado nivel de estandarización en la gestión de los proyectos internos. Se realizó un diagnóstico en el cual se ven reflejadas las principales debilidades de la gestión de los proyectos internos en Prodigious Latin America, permitiendo establecer la situación actual. Utilizando los resultados del diagnóstico, se ha establecido una propuesta de herramientas, técnicas y procesos para ser implementada en Prodigious Latin America a través de un programa de capacitación propuesto que busca incrementar la capacidad de gestión de los proyectos internos.

Palabras Clave

Proyectos internos, ambientes multi-proyectos, priorización de tareas, mapeo de proyectos, metodología de proyectos, administración de proyectos, capacitación en administración de proyectos.

Abstract

Prodigious Latin America has offices in Costa Rica and Colombia; they provide digital production services to several advertising agencies of the Publicis Groupe (French company), of different parts of the world. In July 2013, Publicis acquired Prodigious.

Prodigious Latin America receives work requests from several agencies of the group through an established process for the development of tasks. Besides the work for the agencies, Prodigious Latin America works on the development of internal projects requests from the agencies, improvements to internal processes or social work, among others. These internal projects have no structure or systematic methodology, which leads to delayed deliveries, use of extra resources, and projects that never finish due to the lack of information and communication.

The objective of this project is the methodological standardization proposal of the development for Prodigious Latin America as a first effort to reach an adequate level of project management for internal projects. To reach this objective a situational research was conducted in order to develop a diagnosis of the current situation in which the main weaknesses of internal project development are included, understanding the current situation using the results of the diagnosis; a methodological proposal has been developed to be implemented in Prodigious Latin America. The training program proposal will facilitate the the capacity for internal project development.

Key words

Internal projects, multi-project environment, task priority, project mapping, project methodology, project management, project management training.

INTRODUCCIÓN

Todo proyecto que se quiera realizar en una organización, sea grande o pequeño, requiere de una base metodológica, planificación a corto, mediano y largo plazo, así como un equipo comprometido con conocimientos sobre la gestión de proyectos. Cada proyecto afronta retos y oportunidades que se deben considerar para que el resultado sea exitoso.

Cada organización tiene su cultura y su propia forma para gestionar proyectos; sin embargo, es fundamental una base teórica y práctica para garantizar el éxito del desarrollo de muchas actividades, entre ellas el desarrollo de proyectos. Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos implica que un proyecto tiene un principio y un final definidos. El final se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto, cuando se termina el proyecto porque sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos, o cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto (PMBOK®, 2013).

Este proyecto final de graduación titulado: “Propuesta de estandarización metodológica de los proyectos internos en Prodigious Latin America”, presenta un estudio de la situación actual de la gestión de proyectos internos de la empresa Prodigious Latin America dedicada a la producción digital en sus oficinas en Costa Rica y Colombia. Se plantean tres entregables, con relación a los tres objetivos específicos definidos.

Este proyecto de graduación se compone de 5 capítulos. En el primer capítulo se incluye una descripción de la situación actual de Prodigious, antecedentes de la organización, la problemática de los proyectos internos, justificación, objetivos y alcance del proyecto. El capítulo 2 se compone de la revisión de la literatura para el desarrollo del marco teórico. El capítulo 3 es el desarrollo del marco metodológico donde se describe cómo se realiza la investigación, cuales herramientas se utilizan y como se va a tratar la información recolectada. En el capítulo 4 se presentan los resultados obtenidos de la investigación, así como los 3 entregables propuestos que corresponden a: Diagnóstico de la situación, Herramientas, técnicas y procesos para la gestión de los proyectos internos y una Propuesta de capacitación para el personal de Prodigious. Por último, en el capítulo 5 se incluyen las conclusiones y recomendaciones del proyecto.

CAPÍTULO 1 GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN

En el capítulo 1 se incluye información general de la empresa, la justificación del estudio, el planteamiento del problema con respecto a los proyectos internos, así como los objetivos por desarrollar. También se incluyen referencias al alcance, limitaciones y restricciones para el proyecto.

1.1 Marco referencial empresarial

Este apartado contiene una reseña sobre la empresa Prodigious Latin America, los antecedentes, su actividad productiva, modalidades de trabajo, estructura organizativa, incluyendo su funcionamiento por proyectos. Así mismo, se incluye información sobre la muy reciente adquisición por el Grupo Publicis de Prodigious Latin America, los posibles cambios que se esperan y el impacto esperado en los proyectos internos, los cuales originan este proyecto. Finalmente, se incluye información sobre la metodología de trabajo y la forma como surgen y se gestionan los proyectos internos. La información sobre Prodigious Latin America fue recolectada por medio de revisiones de documentos de la empresa, el sitio web de Prodigious y de Publicis, así como las interacciones del día a día de la autora, con los gerentes de proyectos, la gerencia, así como con las personas que trabajan en el desarrollo de los proyectos internos.

1.1.1 Antecedentes del Grupo Publicis

El Grupo Publicis ha sido uno de los pioneros en la centralización e integración de capacidades de producción de publicidad en el mundo. Fue uno de los primeros grupos de comunicación en crear un centro regional de producción en Centro América, hace más de 10 años. Estos centros se enfocan en alta calidad para la realización de campañas digitales altamente exigentes.

Publicis es un grupo de comunicación francés que inició sus operaciones en 1926, por Marcel Blesutein, el fundador del Grupo Publicis, con el propósito de mantenerse fiel a los productos, la satisfacción del cliente, la calidad y la creatividad.

En 1930, Publicis fue la primera agencia en utilizar la radio como medio para publicidad. En 1940 establece el primer departamento de investigación de mercado. Para 1950, por la combinación del trabajo e integridad de su equipo, la agencia llegó a estar entre las mejores agencias francesas. En 1960 sale al aire el primer comercial en televisión, creado por Publicis. En 1970, fue la primera agencia en acoplarse a la época electrónica demostrando su capacidad de innovación. En 1980, se convirtió en la agencia europea con mayor extensión y presencia en el mundo. Para 1990, la compañía ya estaba operando en cinco continentes, 76 países y 130 ciudades; y estaba catalogada como uno de los 10 mejores grupos de comunicación. En el período entre 2000 a 2005, Publicis anuncia la compra de la agencia Saatchi & Saatchi. Entre el 2006 y el 2010, lanza la marca Vivaki y establece acuerdos de colaboración con Google y Yahoo!. En ese mismo período, compra Digitas, Phonevalley y Razorfish.

Finalmente en julio 2013, el Grupo Publicis adquiere Prodigious Latin America, empresa en Costa Rica que hasta ese momento se llamaba Bosz Digital. El nombre se oficializa el 20 de setiembre como parte de la estrategia de Publicis de establecer una marca global. Este cambio se realiza una vez iniciado el desarrollo de este proyecto.

1.2 Antecedentes de Prodigious Latin America

La empresa inició sus operaciones con el nombre de Bosz Digital como empresa de capital costarricense dedicada a la producción digital para clientes internacionales. Comenzó en el 2010 como parte del grupo Tribu, también de capital costarricense.

El grupo Tribu está compuesto por diferentes compañías en América Central y América del Sur, con orientación a servicios relacionados con publicidad y mercadeo. Entre los servicios que ofrece se encuentran el desarrollo de estrategia corporativa, central de medios, publicidad, producción digital, impresión en gran formato, producción audiovisual y post producción.

El 20 de Diciembre del 2012, Bosz expande su operación con una oficina en Colombia. El 1 de julio del 2013 Bosz Digital es adquirida por el grupo Publicis separándose del grupo Tribu. El 20 de setiembre cambia su nombre a **Prodigious Latin America (Prodigious)**.

1.2.1 Actividad productiva – Producción digital

La producción digital se refiere a la elaboración, coordinación y supervisión de trabajos para proyectos digitales para diferentes dispositivos o medios. Puede incluir publicidad, sitios web, aplicaciones para móviles, entre otros. Es parte del desarrollo de campañas digitales, que empieza generalmente con la solicitud del cliente a una agencia de publicidad (Figura 1-1). Esta empresa de publicidad desarrolla el concepto de la campaña y contrata a una agencia de producción digital (Prodigious Latin America) para que realice las piezas digitales requeridas para la campaña.

Los proyectos de producción digital de Prodigious Latin America son los siguientes:

- **Creación de Banners** – incluye el diseño de la historia y flujo de animación, creación de diferentes tamaños, animación y programación de los banners.
- **Creación de sitios web** --diseño del sitio, cambios al estilo, diagramación, guías para el desarrollo web, cortes de imágenes y guías de estilo.

- **Creación de aplicaciones móviles:** optimización de un sitio regular a un sitio móvil, desarrollo de la aplicaciones para dispositivos del sistema operativo Mac, para sistema operativo Android y diseño receptivo de sitios.
- **Creación de campañas de correo** – diagramación de correos, ajustes al diseño, cortes de imágenes, programación de los correos, pruebas de los correos y desarrollo de correos receptivos.
- Mantenimiento de sitios y aplicaciones
- Control de Calidad



Figura 1-1 Esquema de trabajo de la producción digital en Prodigious Latin America.

Prodigious Latin America trabaja con agencias de publicidad del grupo francés Publicis en Estados Unidos y Europa, que ofrece servicios internacionales de publicidad y relaciones públicas. Brinda servicios a las siguientes agencias del grupo Publicis: Digitas, Razorfish, Moxie, Market Forward y Rossetta. Todo el trabajo que realiza para las agencias de Publicis es subcontratado; las horas trabajadas mensualmente se facturan directamente a las agencias del grupo.

1.2.2 Estructura organizacional

Prodigious Latin America inició sus operaciones en el 2010, bajo el nombre Bosz Digital, con cinco personas y en estos tres años se ha expandido a más de 400 personas que conforman su planilla, con oficinas en Costa Rica y Colombia. Tiene intenciones de crecer a 500 personas en los próximos dos años, crecimiento que responde a la necesidad del grupo Publicis de aumentar la cantidad de agencias que utilizan el servicio de Prodigious Latin America para la producción digital.

La estructura de la empresa es funcional y se presenta de la siguiente manera:

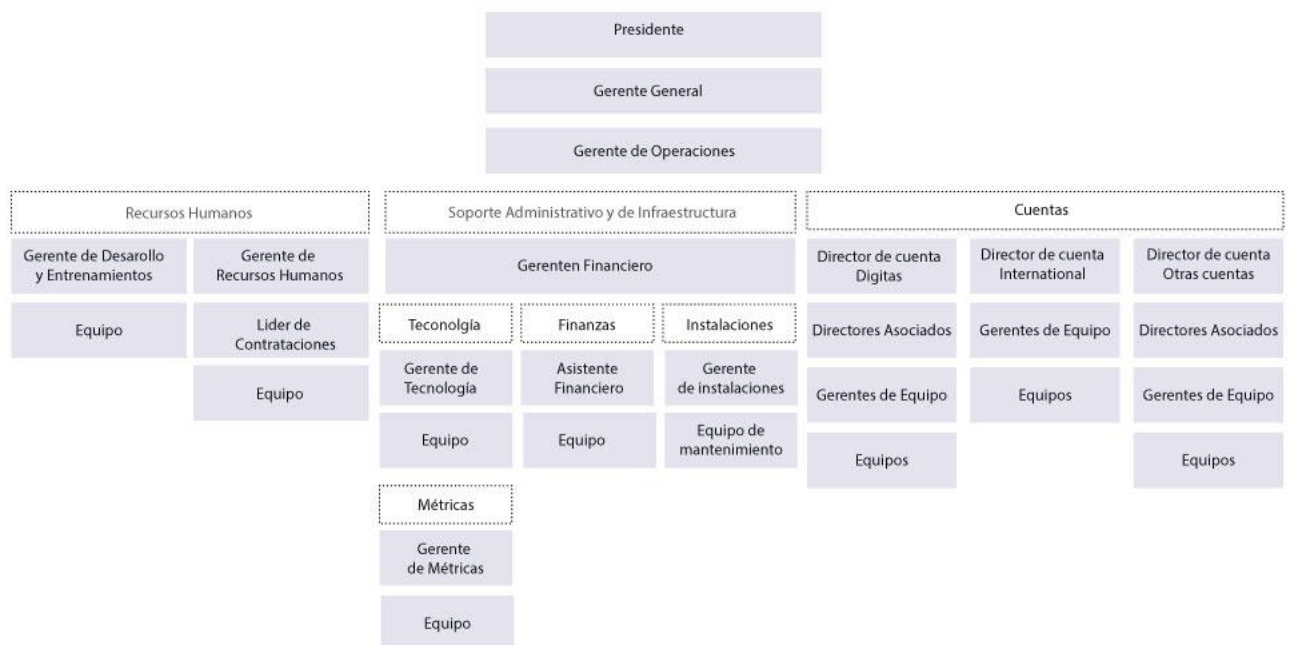


Figura 1-2 Estructura Organizacional de Prodigious Latin America.

Las áreas funcionales de Recursos Humanos, Soporte Administrativo y de Infraestructura, y Métricas facilitan las operaciones al área de Cuentas. Esta área es la que genera el trabajo facturable a las agencias.

Recursos Humanos

El área de recursos humanos se encarga del desarrollo humano, entrenamientos, bienestar organizacional, contrataciones, así como funciones administrativas propias del área.

Soporte Administrativo e infraestructura

El área de soporte administrativo y de infraestructura se encarga de manejar los aspectos financieros. Incluye equipos, planilla y la administración y mantenimiento del edificio.

Métricas

El área de métricas apoya en el control de la cantidad de horas de trabajo facturable, horas de trabajo efectivo, horas de entrenamiento, entre otros. Esta información se proporciona a clientes y gerentes de proyectos para la toma de decisiones financieras.

Cuentas

El área de cuentas es el área que genera los servicios que la empresa brinda a las agencias Publicis. Se divide en tres sub-áreas, organizadas por equipos multifuncionales que responden a las necesidades de la agencias Publicis: cuentas de Digitas, cuentas internacionales y otras cuentas. Cada una de estas sub-áreas es liderada por un(a) o más director(a) s, quienes manejan la relación directa con los clientes.

En el caso de las cuentas de Digitas e internacionales, existen las direcciones asociadas cuya función es asistir a las direcciones de cuenta en la gestión de los equipos que conforman cada cuenta. Cada equipo está a cargo de **Gerentes de Proyecto**. Las direcciones asociadas son el puente de comunicación entre las direcciones de cuenta y estas gerencias de equipos o proyectos. Lo(a) s Gerentes de Proyecto se encargan de gestionar los equipos de trabajo para asignar los tiquetes enviados por las agencias. Velan por el exitoso funcionamiento del trabajo facturable y por la administración de los tiquetes.

1.2.3 Modalidades de trabajo de Prodigious Latin America

A continuación se describen las **dos modalidades de trabajo principales** de Prodigious:

- a. encargos de trabajo por tiquetes;
- b. proyectos internos por solicitudes específicas de las agencias, de la administración de Prodigious Latin America, y proyectos de responsabilidad social empresarial.

Encargos de trabajo por tiquetes

Esta modalidad de trabajo representa la mayor cantidad de trabajo realizada por el personal de los equipos. Organizados de acuerdo con las agencias de Publicis, estos equipos son: Digitas, Razorfish, Moxie, Market Forward y Rossetta. Cada uno tiene diferentes capacidades, dependiendo de la tecnología o especialización requerida por la agencia. La mayoría de los equipos interactúan con un equipo especializado de diseño, flash, desarrollo flash, desarrollo de e-mail, desarrollo web y control de calidad.

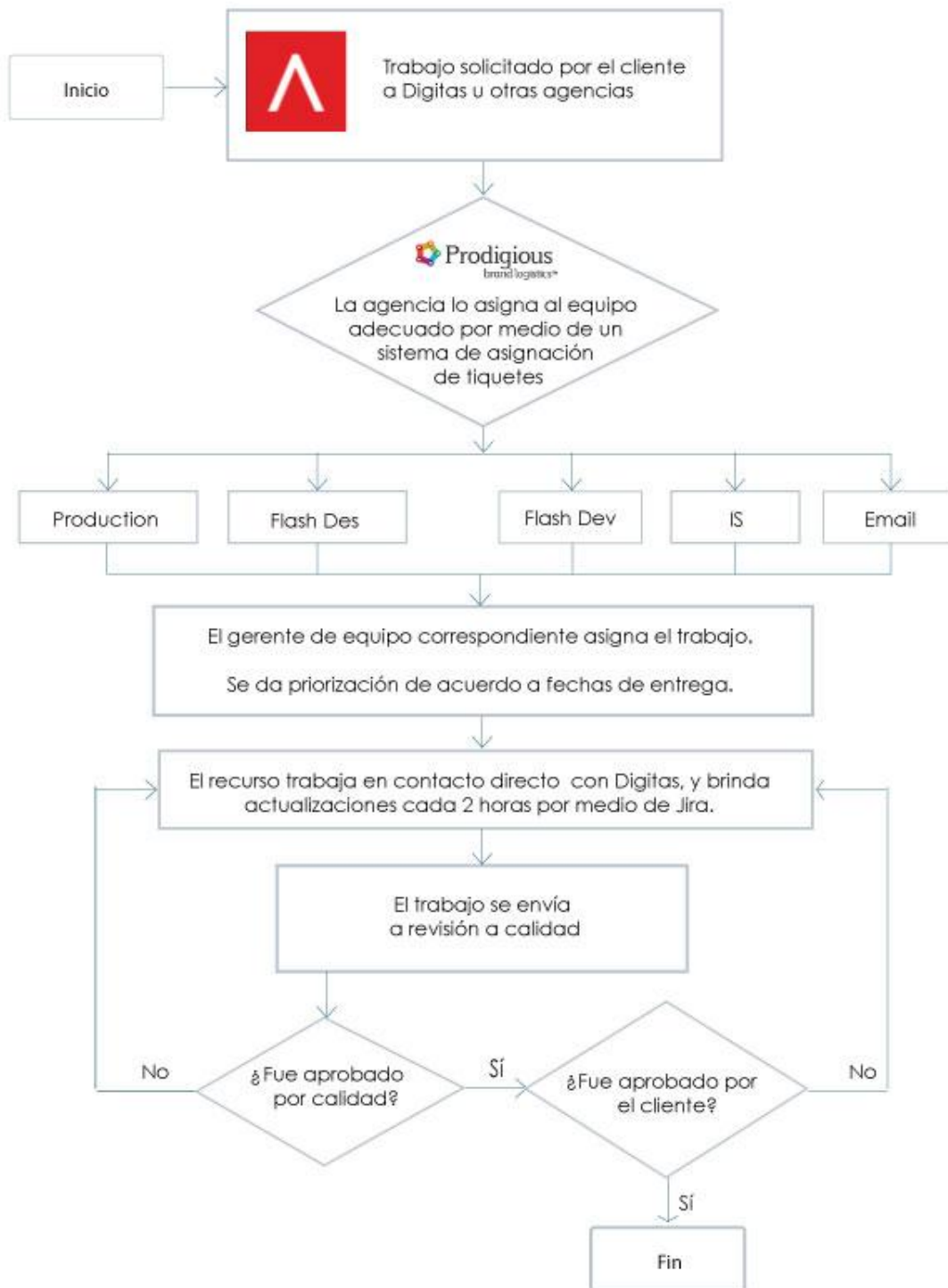


Figura 1-3 Flujo de Trabajo para Digitas.

La figura 1-3 presenta un flujo de trabajo de una de las agencias como ejemplo de la forma como estas unidades funcionan. Cada equipo recibe el trabajo organizado bajo un esquema de asignación de tiquetes; los cuales se facturan a la agencia correspondiente. Dentro de cada equipo, el (la) gerente de proyecto es responsable de la asignación de tiquetes de acuerdo con requisitos, tiempos de entrega y experiencia de los recursos humanos. Los tiquetes llegan a cada equipo por medio de un sistema en línea centralizado. Cada tiquete tiene sus propios criterios de éxito, revisiones de calidad, entre otros. En algunos casos los tiquetes pueden ser tareas de un par de horas o de meses; su duración es variada.

Proyectos Internos

Esta modalidad involucra desde campañas de comunicación interna hasta trabajos más complejos, como el desarrollo de sistemas para medir la calidad, aplicaciones para Facebook, aplicaciones móviles, entre otros. Las duraciones de estos proyectos oscilan entre seis meses a un año o más.

Los proyectos internos se asignan por medio de una solicitud informal a lo(a) s gerentes de proyecto con conocimiento del tema relacionado. Estos proyectos no se facturan; se consideran apoyos puntuales. La gerencia a la que pertenece el proyecto lo asigna a sus equipos, priorizando el trabajo facturable de las agencias.

Prodigious Latin America asume los costos del desarrollo de estos proyectos, provenientes principalmente de tres fuentes: solicitudes específicas de las agencias de Publicis; solicitudes específicas de la administración de Prodigious Latin America, y de la misma para instituciones externas como parte del capítulo de responsabilidad social corporativa de Prodigious Latin America.

Si bien estos proyectos no forman parte de los ingresos de Prodigious Latin America, su desarrollo es clave porque responden a objetivos estratégicos de la empresa. Son de carácter obligatorio y requieren gestión óptima. Algunos de estos proyectos responden a mejoras en los procesos con impacto en el manejo cotidiano de tiquetes.

Un ejemplo es un proyecto para la investigación y establecimiento de mejoras en la entrega expedita de tiquetes por medio de la automatización de ciertos procesos. El resultado podría tener un beneficio financiero para la empresa: incremento de la velocidad en entrega de tiquetes - reducción de cantidad de tiempo por tiquete – aumento en cantidad de tiquetes por entregar – incremento en tiquetes trabajados – incremento en la facturación – incremento en la eficiencia – incremento en la satisfacción del cliente con mayor confianza en Prodigious Latin America.

El siguiente gráfico muestra la clasificación de los proyectos internos según el tipo de solicitud.

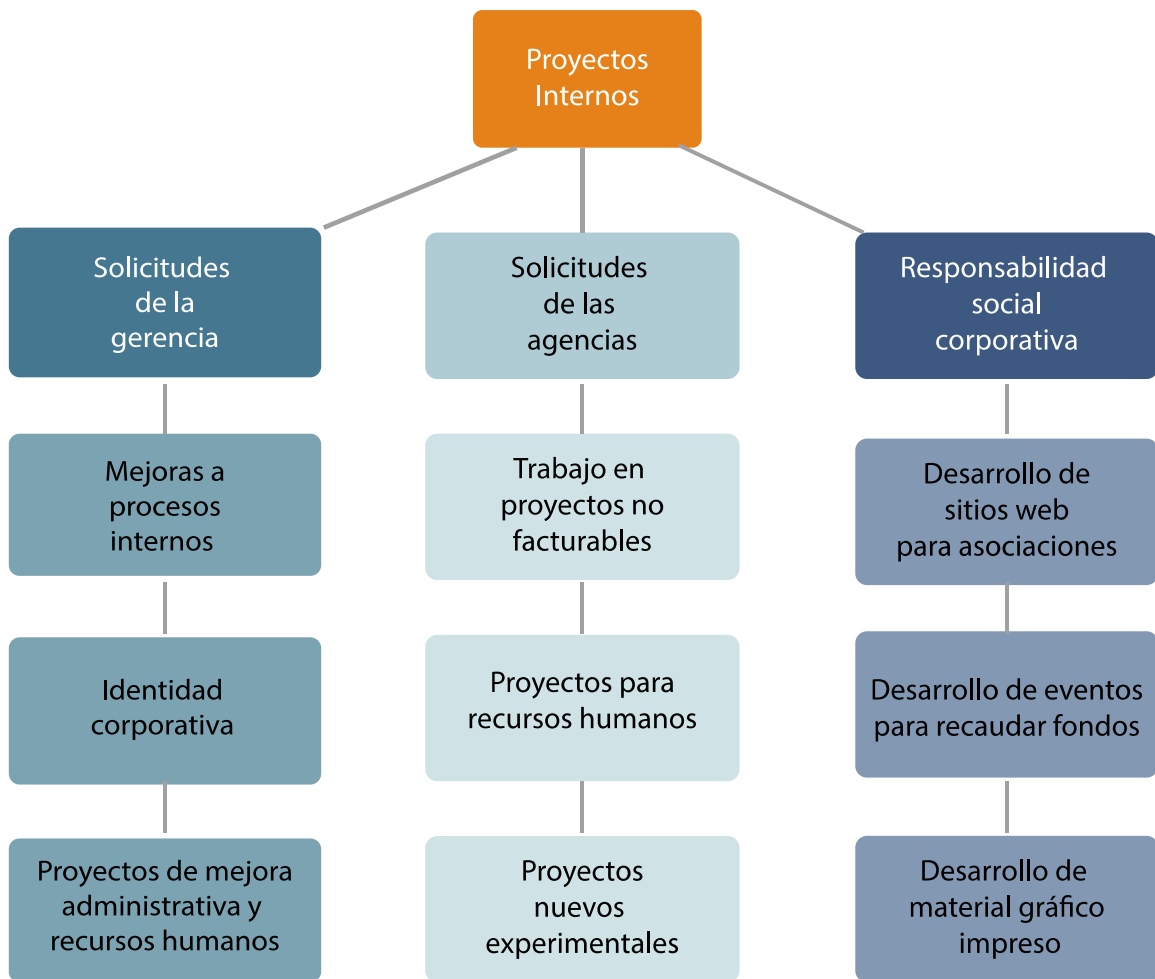


Figura 1-4 Clasificación de los proyectos internos de Prodigious Latin America según la solicitud

Impacto previsto de la adquisición de Bosz Digital por Publicis

Como se ha establecido anteriormente, el 1 de julio del 2013, el grupo Publicis oficializa la adquisición de Bosz Digital. El 20 de setiembre del 2013, cambia el nombre de Bosz Digital a Prodigious Latin America.

No se espera que esta compra genere cambios en las operaciones diarias de producción; se continuará con el mismo trabajo que se ha venido desarrollando para las agencias del grupo Publicis. Su nombre cambia a la marca global Prodigious.

Hasta el momento, continúa con sus operaciones normales, a la espera de algunos cambios administrativos-financieros, tal como el cambio de gerencia financiera, que será manejada por un centro financiero de Publicis, Lion Resources, ya instalado en Costa Rica. Un cambio definido y comunicado es que el actual gerente general, reportará directamente a Phillip de Zutter, Global Chief Digital Office de Prodigious y miembro de la plataforma de producción del grupo Publicis (PGPP). Hay otros aspectos que no se han definido, o no se han comunicado; generando incertidumbre en el personal de la empresa, sobre el efecto que tendrán en el desarrollo de las iniciativas internas. Se espera que los cambios se anuncien y se implementen en los próximos 4 a 6 meses, para finales del año 2013.

Publicis Groupe, establece que la misión de las empresas del Grupo Publicis es la siguiente:

“La misión de las compañías que integran la plataforma de producción del Publicis Groupe es “...ayudar a las marcas globales a producir y entregar su mensaje a través del planeta haciéndolo realidad por medio de la producción de conceptos creativos y efectivos.” (Publicis Groupe, 2013).

Planteamiento del problema

Este apartado presenta el planteamiento del problema con relación a los proyectos internos de Prodigious Latin America.

1.2.4 Problemática con los proyectos internos

Se ha desarrollado un árbol de problemas, para identificar de forma preliminar la problemática de los proyectos internos de Prodigious Latin America. El árbol de problemas se ha desarrollado con información obtenida por observación directa, por la experiencia desarrollada en la participación activa en los proyectos internos de la organización y con información de la administración de Prodigious Latin America sobre el desempeño de los proyectos internos, ya que estos proyectos no estaban cumpliendo las expectativas.

Se analizaron las posibles causas y efectos de este incumplimiento de las expectativas, concluyendo de forma preliminar, que el problema se debe a una inadecuada gestión metodológica para el desarrollo de los proyectos internos. Este análisis se muestra en la Figura 1.5.

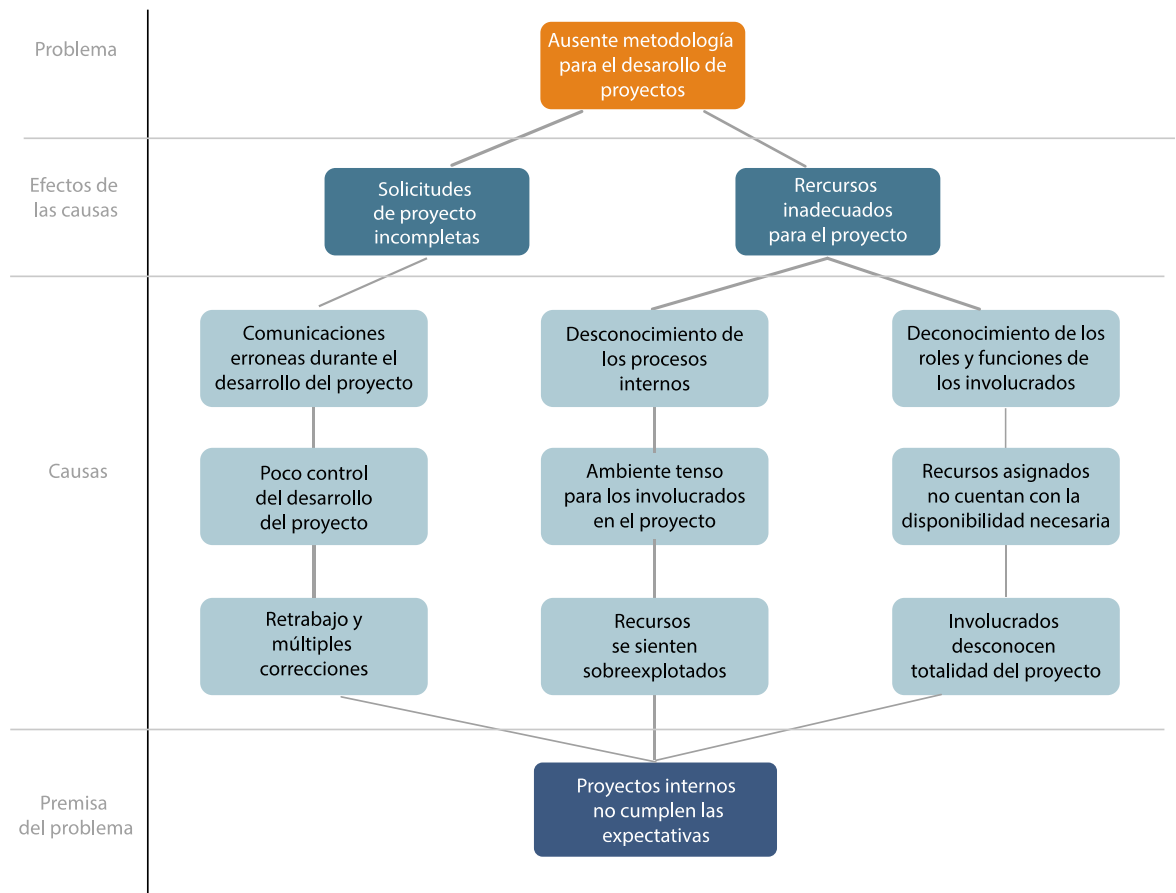


Figura 1-5 Árbol de problemas para el manejo de los proyectos internos de Prodigious Latin America Versión 2.

El crecimiento acelerado que ha tenido Prodigious Latin America en el tiempo corto que lleva operando en Costa Rica y recientemente en Colombia, ha ocasionado que esta área estratégica de los proyectos internos haya perdido dirección y enfoque. Estos proyectos son parte de la organización y responden a necesidades de su propia cartera de clientes.

La inadecuada gestión de estos proyectos genera un serio problema para la empresa. Por un lado, la insatisfacción de quienes los solicitan y la pérdida de ingresos financieros por los gastos incurridos en el desarrollo de proyectos que finalizan mal; y por otro, el descontento del personal que los desarrolla.

Muchas de las debilidades identificadas están relacionadas a la poca claridad en la definición del alcance de los proyectos, requisitos escuetos sin especificaciones; desconocimiento de la línea de tiempo requerida; entre otros. Iniciados los proyectos, los problemas de comunicación son comunes; se hace evidente la inadecuada o insuficiente información, y el desconocimiento de los requisitos finales, entre otros. Estas situaciones se pueden ver en al menos un 69% de los proyectos que se consideraron para el trabajo de investigación realizado.

Es común observar proyectos en los cuales diferentes personas de equipos han sido asignadas, generando no sólo una inadecuada organización del recurso humano, sino una inadecuada gestión de los propios proyectos. Cada vez que una persona diferente retoma el proyecto o el desarrollo de una misma tarea por dos o más personas, genera incrementos en los costos por las horas de dedicación del personal involucrado.

La confusión de requerimientos afecta al personal que trabaja en estos proyectos. Este personal tiene una débil base metodológica en la ejecución de proyectos. Adicionalmente, se asignan proyectos a personas con sobrecarga de trabajo, sin la disponibilidad necesaria para desarrollar los proyectos.

Justificación del estudio

Actualmente se encuentran documentadas al menos 15 iniciativas para proyectos internos sin que se puedan iniciar. Algunos de estos proyectos son: QA Connect – manejo de errores; construcción de sitio para control de calidad; desarrollo de herramienta para el alineamiento de capacidades; desarrollo de herramienta para disponibilidad de recursos; campaña para uso del parqueo; rediseño del sitio web de Funda Vida; material para Soñar en Colores, entre otros.

De los proyectos iniciados, la mayoría (un 76%) no ha concluido a tiempo. Como parte de los entregables de este proyecto, se generará un listado total de proyectos internos que han iniciado o han sido propuestos momento del desarrollo de este proyecto (Apéndice 6). Carente de una estructura formalizada de gestión, los proyectos internos no cumplen con los requerimientos y expectativas de quienes los solicitan.

Si bien estos proyectos se desarrollan sin costo para los clientes, y Prodigious asume el total de sus presupuestos, su débil gestión genera un inadecuado nivel de gastos incurridos en su desarrollo. La información financiera no se completa sistemáticamente y no se lleva control sobre la cantidad de recursos utilizados. Según información obtenida de la gerencia, en un período de 6 meses se han perdido alrededor de \$2500 mensuales en solo un equipo (cálculo realizado para el equipo de producción digital, uno de los 10 equipos que trabajan para la agencia Digitas, con información solicitada por el Gerente Asociado de esta cuenta) por el manejo inadecuado de estos proyectos.

Es clave que Prodigious Latin America cuente con información completa y actualizada sobre el desarrollo de estos proyectos para tomar decisiones fundamentadas. De esto depende el desarrollo exitoso de futuros proyectos internos como medio para atraer inversiones financieras de sus clientes y promover el uso óptimo de los recursos.

La empresa debe gestionar de forma sistematizada y adecuada estos proyectos para facilitar la asignación adecuada de recursos, mejorar la estructura de trabajo de los equipos involucrados, sistematizar la información financiera correspondiente, y minimizar el desperdicio de recursos para obtener los resultados positivos esperados.

1.3 Objetivos

Los siguientes son los objetivos que definen el desarrollo de este proyecto.

1.3.1 Objetivo general

Proponer la estandarización metodológica de la gestión de los proyectos internos de Prodigious Latin America.

1.3.2 Objetivos específicos

- a. Determinar el estado actual de la gestión de los proyectos internos de Prodigious Latin America.

- b. Desarrollar las herramientas, técnicas, y procesos necesarios para la adecuada gestión de proyectos internos de Prodigious Latin America.
- c. Establecer una propuesta de capacitación para las gerencias de los proyectos y su personal para la apropiación de la metodología propuesta en el objetivo específico b.

1.4 Viabilidad del proyecto

A continuación se presenta un análisis de los factores que podrían afectar positivamente la viabilidad del desarrollo del proyecto, según la perspectiva de la autora:

1.4.1 Contexto interno del proyecto

El contexto empresarial en el que este proyecto se desarrolla es adecuado para la aplicación de una guía metodológica para la gestión de los proyectos internos al ser una empresa que cuenta con personal que gestiona proyectos cotidianamente dentro de una estructura organizativa que trabaja con proyectos ya sea para las agencias o por medio del desarrollo de los proyectos internos.

1.4.2 Recursos para el proyecto

Los recursos que se utilizarán en el desarrollo del proyecto, son de Prodigious Latin America, en particular el recurso humano como fuente de información primaria. La estandarización metodológica para los proyectos internos no requiere de recursos financieros adicionales a las operaciones diarias. El mayor recurso requerido será el tiempo del personal durante sus horas laborales, para contribuir a la búsqueda y suministro de la información

1.5 Alcance

Se desarrollará una propuesta para la futura estandarización metodológica para la gestión de los proyectos internos de Prodigious Latin America usando como base el PMBOK 2013.

1.5.1 Entregables del proyecto

1. Diagnóstico para determinar el estado actual de la gestión de los proyectos internos (objetivo 1).
2. Propuesta de herramientas, técnicas, y procesos necesarios para la adecuada gestión de proyectos internos de Prodigious Latin America. (objetivo 2).
3. Propuesta del programa de de capacitación para la apropiacion de la Guía metodológica. (objetivo 3).

La siguiente tabla (Tabla 1-1) muestra la relación entre los entregables y los objetivos específicos que permitirán el logro del objetivo general.

Tabla 1-1. Relación de objetivos específicos con entregables

Objetivo General	Proponer la estandarización metodológica de la gestión de los proyectos internos de Prodigious Latin America.	
Objetivo Específico	Entregable	Elementos Principales de los Objetivos
<p>Determinar el estado actual de la gestión de los proyectos internos de Prodigious Latin America.</p>	<p>Diagnóstico de la situación actual de la gestión de los proyectos internos</p>	<p>Listado de proyectos internos de los últimos 6 meses en ejecución y en línea para ejecución. Identificación de grupos de interés Prácticas, técnicas y herramientas en AP utilizadas actualmente. Conocimiento de la organización sobre proyectos internos. Conocimiento AP de equipos que gestionan los proyectos internos. Clasificación de proyectos internos según objetivos y unidad funcionales a la que pertenecen. Problemas frecuentes encontrados en el desarrollo de los proyectos internos. Brechas entre la gestión actual de los proyectos internos y las prácticas de AP según el PMI. Recursos humanos, materiales y financieros utilizados para de los proyectos internos.</p>
<p>Desarrollar las herramientas, técnicas, y procesos necesarios para la adecuada gestión de proyectos internos de Prodigious Latin America.</p>	<p>Propuesta de herramientas, técnicas, y procesos necesarios para la adecuada gestión de proyectos internos.</p>	<p>Resultados del diagnóstico. Principales debilidades detectadas para contribuir a cerrar brecha situación actual vs. Situación deseada. Estructura alineada a 10 áreas conocimiento y 5 grupos proceso AP según Guía PMBOK® 5ta edición (PMI. 2013). Contenido según priorización de áreas con mayores debilidades. Herramientas, técnicas, y procesos necesarios para la adecuada gestión de Proyectos internos de Prodigious Latin America.</p>
<p>Establecer una propuesta de capacitación para las gerencias de los proyectos y su personal para la apropiación de la metodología propuesta en el objetivo específico b.</p>	<p>Propuesta de programa de capacitación</p>	<p>Visión global metodológica AP de la Guía PMBOK® (PMI. 2013). Temática abordada: relacionada con grupos de procesos y áreas conocimientos de Guía PMBOK® (PMI. 2013); adecuados a necesidades críticas identificadas en el diagnóstico. Resultados del situacional y a estructura y contenido de la Guía. Ejes temáticos de importancia; fases; módulos por nivel de avance, entre otros). Procesos de sensibilización y concientización (relevancia e importancia de gestión profesional de proyectos) a niveles gerenciales, jefaturas y equipos de proyecto. Base teórico-conceptual con aplicación a situaciones de proyectos reales.</p>

Limitaciones o Restricciones

El desarrollo de este proyecto enfrenta limitaciones que pueden afectar su desarrollo:

- Inexistencia de datos históricos sobre el desarrollo de los proyectos internos pasados y su desempeño.
- Desconocimiento de los cambios administrativos que puedan generarse a partir de la adquisición de la empresa por Publicis.

CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO

El capítulo referente al marco teórico es el resultado de una búsqueda de información en distintas revistas, artículos, bases de datos, libros, observación, entre otros. A continuación se presentan los resultados de la investigación de acuerdo con una clasificación de temas relevantes para el desarrollo de este proyecto de graduación.

2.1 Revisión de literatura

Este apartado contiene conceptos y propuestas técnicas que otros autores han analizado respecto al tema en estudio y se ha considerado relevante.

2.1.1 Ambientes multi-proyectos

Los ambientes multi-proyectos han surgido como respuesta a necesidades del entorno ante requisitos de proyectos con menor tiempo de desarrollo y menores costos. Diversos autores han dedicado su atención a los ambientes multi-proyectos; (Merwe, 1997), (Anavi-Isakow & Golany, 2003), (Engwall, 2003), y (Shenhar, 2001), entre otros. Aun así, la información disponible sobre este tema es menor que la enfocada en el estudio de ambientes para proyectos individuales o de proyectos insertados en programas o en carteras de proyectos.

La necesidad de estudiar los ambientes multi-proyectos es creciente, ya que la mayoría de las organizaciones manejan proyectos en paralelo. Payne (1995) sugiere que hasta un 90% de los proyectos se desarrollan en ambientes multi-proyectos. Los términos multi-proyecto, organización multi-proyecto y ambiente multi-proyecto serán utilizados de manera indiferente. El término multi-proyecto corresponde a una organización o plataforma organizacional que conduce su negocio por medio de proyectos, desarrollando un solo proyecto o más de un uno a la vez; lo que se define como un ambiente multi-proyecto. (Macheridis, Nilsson, 2013)

El manejo de proyectos es una forma moderna de administración (Toney, 2012) que comenzó a popularizarse a partir de los años 60. Los modelos de la administración de proyectos han ido evolucionando, siguiendo una estructura básica en la cual una persona gerencia los proyectos y asegura su funcionamiento. Conforme los negocios y las necesidades del mercado cambian, de la misma manera, algunas organizaciones cambian su forma de funcionamiento; evolucionando hacia estructuras de organizaciones orientadas a proyectos. Una empresa orientada a proyectos es aquella que utiliza los proyectos como plataforma organizacional para conducir el negocio (Macheridis & Nilsson, 2006/08).

Esta evolución ha requerido de un aumento de personal formado en la administración de proyectos como disciplina. Para ejemplificar esta creciente necesidad de contar con profesionales especializados en la dirección de proyectos, se menciona que el PMI entregó en el año 2013, 90 236 credenciales de PMP (*Project Management Profesional*), sobrepasando los 500 000 miembros activos (PMI, 2013).

Una organización orientada a proyectos puede ser cualquier compañía o entidad o una parte de ellas, la cual utiliza proyectos para realizar tareas únicas dentro de los procesos de la organización, con un alcance amplio (Morris, 2007). En ocasiones los proyectos no son la principal estructura organizacional, pero representan parte de su forma de funcionamiento. Las empresas multi-proyectos manejan más de un proyecto a la vez, pueden ser tanto proyectos internos como externos y con diversos ejes temáticos, entre otros, mercadeo, publicidad, contratación, desarrollo organizacional, desarrollo de producto, mejoras internas. Los proyectos pueden tener diferentes alcances, y diferentes tamaños según los recursos, capacidades y prioridades.

En las organizaciones orientadas a proyectos es común ver esquemas en los se manejan múltiples proyectos a la vez, (Kentaro & Cusumano, 2013). Por tanto, más allá de un enfoque en el manejo de proyectos, es necesario un enfoque de administración de múltiples proyectos a la vez, lo que corresponde a una serie de metodologías que una organización usa para facilitar el manejo de múltiples proyectos (Project management knowhow.com, 2009-2013)

2.1.1 Problemas comunes de los ambientes multi-proyectos

Si bien la gestión de múltiples proyectos sigue la línea moderna de la gerencia de proyectos como base metodológica, fortalece ciertas áreas críticas que podrían desembocar en posibles problemas; no ajenos tampoco a la gestión de proyectos en ambientes no multi-proyectos. (Elonen, Artto, 2003) Algunos de los aspectos por considerar son:

- Asignación de recursos humanos
- Priorización y selección de proyectos
- Capacidades y competencias de las personas que administran los proyectos

Asignación de recursos humanos en un ambiente multi-proyecto

La asignación de recursos humanos a un proyecto es uno de los aspectos clave que coadyuva a garantizar su éxito. Dado que los recursos asignados a un proyecto siempre son limitados y que durante la ejecución pueden experimentar cambios, la adecuada gestión del recurso humano es esencial. (MHA Hendriks, 1999)

Los retos en la asignación de recursos son varios. El equipo de trabajo de un proyecto debe atender diversas tareas a la vez, lo que implica una distribución adecuada de recursos, siempre limitados. Los diversos proyectos generan solicitudes de recursos al mismo tiempo. Si no se tienen los recursos necesarios, se genera una cola de trabajos atrasados. Los proyectos que ingresan a la lista de espera para la asignación del recurso humano se atrasan indefinidamente hasta que haya disponibilidad.

Un problema común que comparten los proyectos en la asignación de recursos es el Factor de Dispersión en proyectos, “Project Scatter Factor” (MHA Hendriks, 1999) en inglés. Este factor se refiere a la sobreasignación de recursos a una misma tarea.

Priorización de los proyectos

Uno de los problemas más comunes que se enfrentan en ambientes multi-proyectos es la priorización de proyectos, que pasa por establecer las relaciones inter-proyectos y el hilo conductor que los remite a la filosofía medular de la organización.

Se requiere mayor capacidad de gestión para satisfacer la necesidad de desarrollar múltiples proyectos al mismo tiempo. Entre mayor sea la necesidad de desarrollar diversos proyectos a la vez, más difícil es la tarea de asignar recursos humanos. Para priorizar los proyectos y los recursos que se deben asignar, se requiere un nivel detallado de cada uno de los proyectos, incluyendo sus s y su alineación al marco estratégico de la organización.

Cuando las organizaciones no establecen una priorización de proyectos, a menudo establecen una mayor cantidad de proyectos de la que pueden gestionar. Los costos involucrados como consecuencia son elevados.

Capacidades de los gerentes de proyectos

Las personas que dirigen o gestionan proyectos tienen la responsabilidad de su éxito Su labor es conducir al equipo del proyecto por las diferentes etapas, facilitar la toma de decisiones (Macheridis & Nilsson, 2008); gestionar el proyecto ante las otras áreas de la organización y asegurar que el equipo cuente con las capacidades o tecnologías que podrían convertirse en restricciones para alcanzar el éxito.

El papel de estos profesionales es de vital importancia por su responsabilidad de que las líneas base del costo, tiempo y alcance se cumplan de acuerdo con lo establecido. A pesar de la importancia de este papel que juegan, estos profesionales no siempre cuentan con la preparación adecuada especializada en administración de proyectos, están en esos puestos por otras razones y no necesariamente por su capacidad profesional y académica en proyectos.

Es necesario que las personas en puestos de gerencias de proyectos cuenten con la preparación adecuada. Esta preparación incluye la adquisición del conocimiento conceptual y teórico y el desarrollo de la experiencia incremental en el desarrollo de proyectos.

2.1.2 Los proyectos internos

Las empresas por lo general tienen dos tipos de proyecto, internos y externos. Los proyectos externos son financiados por el cliente y generan ingresos. Los internos utilizan las ganancias que generan los proyectos externos para realizar mejoras en beneficio del negocio, sea buscando objetivos (proyectos) estratégicos para establecer ventajas competitivas, reducir costos o aumentar ganancias (Heiskanen, 2013).

De forma sencilla, se podría decir que los proyectos internos son aquellos cuyo financiamiento no se factura a un cliente. Son aquellos que las organizaciones utilizan para marcar la ruta hacia su visión en respuesta a los cambios del entorno. Pueden ser para desarrollar nuevos productos, para realizar evaluaciones de desempeño puntuales, campañas internas, entre otros. Estos proyectos no necesariamente tienen fines comerciales, pero al igual que los proyectos comerciales, compiten por los recursos de la organización.

Categorías de los proyectos internos

A continuación se presenta una categorización de proyectos internos como parte de la investigación conceptual de este proyecto.

Proyectos de desarrollo e innovación

Los proyectos de desarrollo e innovación pretenden desarrollar nuevos productos o capacidad para prestar nuevos servicios para el mercado buscando nuevos nichos y mejoras en el desempeño de la productividad de la organización. Representan un objetivo comercial estratégico de la empresa.

A pesar de que algunas organizaciones cuentan con un equipo técnico enfocado en desarrollo e innovación, sus recursos se ven igualmente comprometidos al tener que gestionar múltiples proyectos sin definiciones claras de priorización. De acuerdo con estudio realizado para PreQuip por Wheelwright & Clark (1992), los líderes de proyectos admitieron que los lineamientos estratégicos de la organización jugaban un papel casi insignificante en la selección de los proyectos. La selección era meramente subjetiva, dependiendo del interés de la persona en el campo de la ingeniería o afines, o del departamento que promovía el desarrollo de un proyecto particular.

La priorización de proyectos en todo ambiente multi-proyecto es base fundamental para facilitar la asignación de recursos. Steven C. Wheelwright and Kim B. Clark (1992) sugieren una clasificación de cinco tipos de proyectos para proyectos de desarrollo y proyectos internos (Figura 2-1). Se agrupan según el impacto esperado en cambios de productos y procesos.

Los cinco tipos son los siguientes:

- **Proyectos de progreso:** cambios significativos a productos por procesos para generar nuevos.
- **Proyectos de plataforma:** cambios en productos o procesos existentes, sin cambios drásticos que ameriten generar nuevos productos.
- **Proyectos derivados:** proyectos generados a partir de los proyectos de plataforma.
- **Investigación y desarrollo:** creación del conocimiento que puede conducir a desarrollos comerciales.
- **Alianzas y asociaciones:** para buscar el desarrollo de cualquiera de los cuatro tipos arriba mencionados.

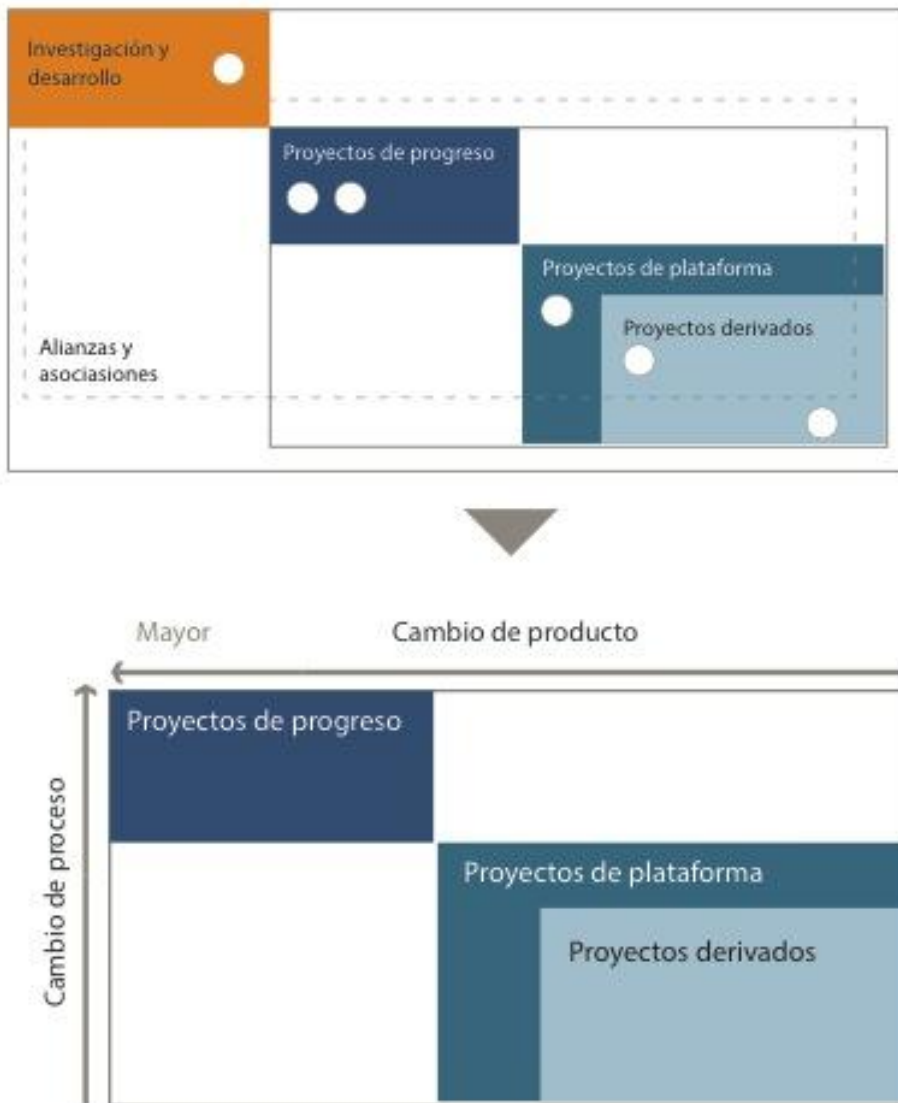


Figura 2-1 Mapeo de proyectos según Wheelwright y Clark (1992)

En la figura 2-1 se observa la relación entre los cinco tipos de proyecto, así como su impacto en el cambio a productos (eje superior) y el cambio a los procedimientos (eje izquierdo). Los círculos blancos en la imagen superior representan los proyectos. La imagen inferior presenta un detalle de los ejes de cambio que aplican a los proyectos de desarrollo de productos. (Steven C. Wheelwright and Kim B. Clark, 1992).

Una vez realizada la clasificación se procede a determinar, con base en la cantidad de recursos disponibles, la cantidad de proyectos por categoría que se pueden desarrollar y gestionar.

2.1.3 Enfoques para el manejo de multi-proyectos

Como resultado de la investigación y revisión de la literatura, se identificaron diversos enfoques que pueden ser aplicados al desarrollo de proyectos internos en ambientes multi-proyectos: mapeo de proyectos, equipos de desarrollo pesado, trabajo en proceso constante y Wrike –centralización de tareas.

Mapeo de proyectos

El mapeo de proyectos consiste en ubicar los proyectos por desarrollar en las siguientes cinco categorías (Wheelwright & Clark, 1992):

- proyectos de progreso
- proyectos de plataforma
- proyectos derivados
- proyectos de investigación y desarrollo
- proyectos de alianzas y asociaciones.

Los siguientes son los pasos a seguir para desarrollar un mapeo de proyectos:

1. Identificar los proyectos y clasificarlos por tipo de proyecto según las cinco categorías establecidas anteriormente.

2. Estimar el tiempo y recursos necesarios para cada tipo de proyecto de acuerdo con experiencias pasadas. Para estimar el tiempo se debe considerar que los recursos humanos sólo deben asignarse en un 75% o un 80% para mantener un pequeño margen de flexibilidad. No se deben asignar al 100% de su tiempo.
3. Identificar la capacidad de los recursos para determinar cuáles pueden ser asignados en un 75%-80%. Algunos de los recursos humanos ya están asignados a otros proyectos y por lo tanto no van a tener la disponibilidad del 75%.
4. Determinar la mezcla deseada de tipos o categorías de proyectos, escogiendo las cantidades mayores según sus tipos. Ejemplo mayor cantidad de proyectos de desarrollo de plataforma y menor cantidad proyectos de investigación.
5. Estimar el número de proyectos que los recursos pueden manejar según la capacidad instalada determinada anteriormente.
6. Seleccionar los proyectos por desarrollar.
7. Mejorar las capacidades de los recursos en cuanto a necesidades de entrenamiento.

La Figura 2-1 representa el mapeo de proyectos según la categoría a la que corresponden.

Este enfoque puede generar mejoras en la productividad y ganancias al alinear los recursos existentes a una clara clasificación de prioridades de trabajo (proyectos), a su vez alineadas a la estrategia organizacional.

Equipo de desarrollo pesado

Este enfoque se recomienda para estructuras de equipo usualmente en organizaciones maduras y de gran tamaño, en las cuales es difícil integrar diferentes áreas funcionales para participar en el desarrollo de proyectos. (Clark & Wheelwright, 1992)

La implementación de equipos de desarrollo pesado logra mejoras en las comunicaciones, en la identificación de las personas con los objetivos del proyecto, en la resolución de problemas, gracias al enfoque y libertad de acción con el que cuenta el equipo para el desarrollo del proyecto.

Clark y Wheelwright (1992) describen cuatro tipos de estructura de equipos:

1. **Estructura de equipo funcional:** las personas se agrupan por funcionalidad; cada persona trabaja bajo la dirección de una persona con especialidad en el tema del proyecto.
2. **Estructura de equipo liviano:** las personas que integran los equipos forman parte de su área funcional, pero cada área funcional designa a una persona que representa su área en el proyecto.
3. **Estructura de equipo pesado:** la persona que gerencia el proyecto tiene acceso directo a y responsabilidad de todos los recursos del proyecto. Suele tener mayor rango o autoridad que las personas en las gerencias funcionales. Trabaja con un equipo clave ubicado en el área donde se encuentra la persona líder del proyecto.
4. **Estructura de equipo autónomo:** se asignan personas de cada área funcional. La persona líder del proyecto es la única responsable y evaluadora de los recursos.

Reto de los equipos pesados

Los equipos pesados necesitan liderazgo fuerte e independiente, perspectiva multi funcional y misión clara. Deben tener control y sentimiento de identificación con el proyecto. Este tipo de equipo puede ser aplicado al desarrollo de proyectos internos. (Clark & Wheelwright, 1992).

La organización debe alcanzar un balance entre las necesidades de los proyectos individuales y los proyectos que no son internos.

Una de las desventajas de este tipo de equipos es que al tener más poder sobre otras áreas funcionales, tienden a exceder sus límites de autoridad. Se requiere control, enfoque e integridad para lograr el verdadero apoyo de la organización.

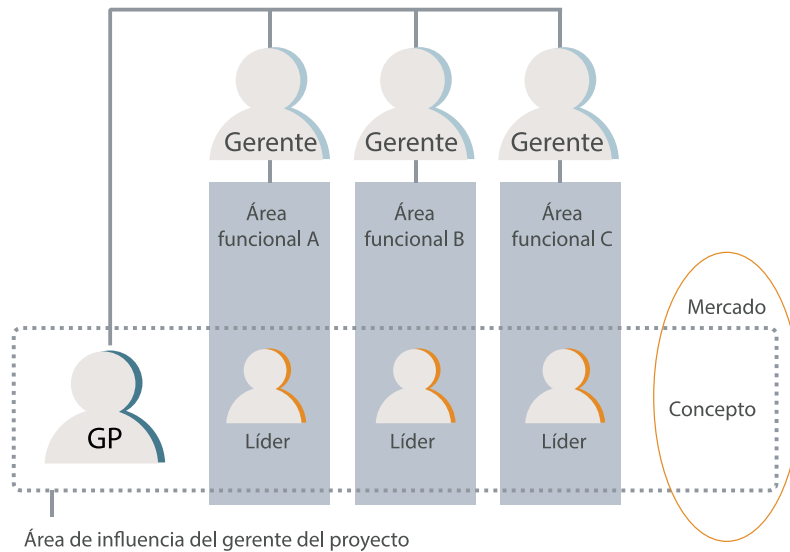


Figura 2-2 Equipo pesado de acuerdo con Clark y Wheelwright (1992)

En la imagen anterior se representa la estructura de un equipo de proyecto pesado en una organización. Cada líder de área trabaja para un área funcional, liderada por un gerente de área, con dedicación temporal a un proyecto específico. El proyecto específico es su vez, liderado por un gerente de proyecto enfocado solamente a este proyecto. Por lo general, el equipo de peso pesado trabaja desarrollando un concepto de producto altamente influenciado por el mercado.

Aplicación de un equipo pesado

Un equipo pesado comparte seis elementos que los equipos de proyecto en general deben considerar en el desarrollo de un proyecto de forma adecuada. (Clark & Wheelwright, 1992)

- **Acta de constitución**

Define concretamente la misión del equipo con respecto al proyecto. El equipo de trabajo debe acordar lo que este documento incluya para garantizar el compromiso con el proyecto.

- **Plan del proyecto**

Define con detalle los objetivos del proyecto. Se crea después de establecido el equipo pesado.

- **Asignación de recursos humanos**

Se asignan recursos dependiendo de la complejidad del proyecto. Estos recursos suelen estar ubicados físicamente en el mismo lugar durante todo el desarrollo del proyecto, a pesar de pertenecer a diferentes áreas. Deben tener una dedicación de un 70% al equipo de peso pesado. Por lo tanto, no se puede dedicar tiempo a dos equipos pesados a la vez, aunque es relativo a la función que cumplen los recursos dentro del proyecto.

- **Liderazgo**

La persona que lidera el proyecto es quien maneja, guía y evalúa a las otras personas que conforman el equipo pesado. Es quien recibe los reportes durante el desarrollo del proyecto. Juega un papel fundamental para asegurar la integridad del sistema de trabajo y el producto final.

- **Responsabilidades del equipo**

El equipo tiene responsabilidades más allá de las responsabilidades funcionales ya que también asume las responsabilidades del equipo pesado. La diferencia es que como parte de un equipo funcional tiene la autoridad para hacer cambios y ajustes justificables para el éxito del proyecto, siguiendo los lineamientos del gerente del equipo pesado y no el funcional, durante la ejecución del proyecto. (Clark y Wheelwright, 1992)

- **Patrocinador ejecutivo**

Entrena y lidera al equipo de peso pesado. Por medio de la centralización de las comunicaciones ayuda a reducir las distintas comunicaciones no oficiales que podría recibir el equipo por parte de los interesados en el proyecto. Apoya a establecer los límites con los que cuenta el equipo pesado e identificar las áreas que podrían generar problemas, para una mejor integración con las otras áreas de la organización.

Trabajo en proceso constante

El enfoque del trabajo en progreso promueve un mecanismo de restricciones a la cola de trabajo que limita el número de proyectos activos en un ambiente multi-proyecto. Así, se facilita la asignación de los recursos. Anavi-Isakow y Golany (2003) probaron las siguientes restricciones para determinar la de mayor efectividad.

- **Primero en llegar, primero en ser atendido:** es la más fácil de implementar y la más usada.
- **Operación más corta primero:** no se ha demostrado su efectividad.
- **Proyecto más corto primero:** los proyectos se ordenan por su tiempo total.
- **Actividad más corta del proyecto más corto:** combina las dos reglas anteriores.
- **Fecha de entrega más cercana:** ayuda a incrementar la cantidad de proyectos completados antes de su fecha de entrega o lo más cercano posible a esta.

De acuerdo con los resultados presentados por Anavi-Isakow y Golany (2003), la restricción **“operación más corta primero”** es la que demostró mejores resultados. Generó un 30% de mejoras con respecto a la regla **“primero en llegar, primero en ser atendido”**. La restricción **“fecha de entrega más cercana”** por lo general siempre ha tenido mejores resultados que la **“primero en llegar, primero en ser atendido”**, pero con un margen de sólo un 2% de mejora.

Wrike—centralización de tareas

Debido a la necesidad del manejo de constantes proyectos, algunas compañías han desarrollado sistemas y herramientas para el manejo de sus proyectos. Wrike (2006-2013), es un programa para el manejo de proyectos que permite a equipos multifuncionales colaborar y centralizar las tareas. Permite la integración con herramientas de uso común como Gmail, Dropbox, Google Drive, Outlook, Excel, entre otros, para reducir el tiempo que se necesita para aprender a usarlo. (Wrike 2006-2013).

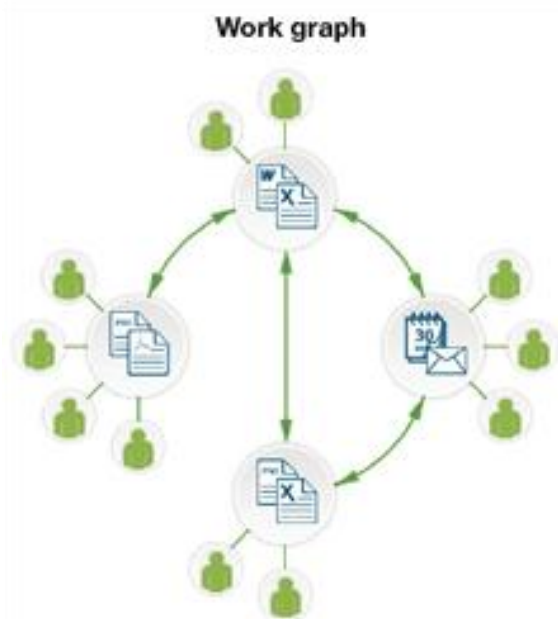


Figura 2-3 Esquema de la funcionalidad de Wrike

El enfoque de Wrike (Figura 2-3) consiste en conectar todo el trabajo en un gráfico para la fácil colaboración y navegación de las personas involucradas en los proyectos. El modelo es fácilmente adaptable, sin importar el número de proyectos en ejecución. Por medio de la integración con el correo, Wrike facilita la vinculación de información y compartir información en línea en tiempo real.

Viva Creative, una empresa de comunicación y mercadeo con necesidad de manejar múltiples proyectos para equipos creativos, resume en un pequeño caso de éxito, los resultados de la aplicación de esta herramienta para el manejo de multi- proyectos.

Reto: Organizar el trabajo de un equipo en un ambiente multi-proyecto y mantener el seguimiento eficiente de los trabajos.

Solución: al centralizar la información, Wrike presenta una forma fácil y rápida para observar del desarrollo de los múltiples proyectos del equipo y los clientes.

Resultados: Incremento de la productividad del equipo en un ambiente multi-proyecto.

2.1.4 Selección del portafolio de proyectos

El portafolio de proyectos se refiere a la agrupación de proyectos que maneja una organización. Se requiere seleccionar los proyectos para determinar cuántos proyectos se pueden realizar con los recursos disponibles.

Hay muchas técnicas utilizadas para el desarrollo de portafolio de proyectos. Este proyecto de graduación aborda las 11 proposiciones desarrolladas por F. Ghasemzadeh (2000), ya que son una guía para la selección de un portafolio y algunas de las fases que pueden ser aplicadas en el contexto de los proyectos internos. Las siguientes son las 11 proposiciones:

Proposición 1: Las decisiones del portafolio deben tomar en cuenta factores internos y externos del negocio.

Proposición 2: El marco de selección del portafolio debe ser flexible.

Proposición 3: Deben existir pasos que ayuden a simplificar la selección.

Proposición 4: Sólo la información relevante debe ser utilizada para evitar una sobre carga.

Proposición 5: Los proyectos deben poder evaluarse de la misma manera por medio de factores comunes.

Proposición 6: Los proyectos que han alcanzado hitos deben ser reevaluados junto con nuevos proyectos.

Proposición 8: Se deben considerar las dependencias de los proyectos.

Proposición 9: La selección debe considerar la naturaleza del consumo de los recursos.

Posición 10: Los tomadores de decisión deben contar con mecanismos interactivos para controlar la selección de los proyectos.

Proposición 11: La selección del portafolio debe ser adaptable a los ambientes de toma de decisión.

Fases

- **Fase de consideraciones estratégicas**

Es necesario tener claro la dirección que tomará la organización para la selección de los proyectos. Esta fase puede involucrar extensa preparación y planeamiento de la estrategia de la organización.

- **Fase de evaluación de los proyectos**

Pueden ser evaluados con relación a diversos métodos: retorno económico, técnicas de costo /beneficio, riesgo, investigaciones de mercado, o algún otro tipo de factor que la organización considere de peso.

- **Fase de selección del proyecto**

Para la selección de proyectos, es necesaria la comparación entre proyectos para evaluarlos en las mismas dimensiones. Algunas de las técnicas de selección son: enfoques comparativos, modelos de puntaje, modelos de optimización, enfoques *Ad hoc*.

2.1.5 Fundamentos de la dirección de proyectos

En este apartado se describen algunos conceptos clave y elementos que se relacionan al proyecto según el abordaje del PMBOK® (2013) y Chamoun (2006). Se define el concepto de proyecto, la dirección de proyectos, planeamiento estratégico, el ciclo de vida de los proyectos, y los grupos de interés.

Proyecto

Es un esfuerzo temporal para crear un resultado único, ya sea un producto o servicio. Al ser un esfuerzo temporal todo proyecto debe tener un inicio y un fin. (Project Management Institute, 2013). Puede terminar por diversas razones: porque se cumplieron los objetivos, porque no se van a poder alcanzar los objetivos, o porque ya no existe la necesidad por la que se inició el proyecto, entre otras.

Los proyectos pueden tener diferentes duraciones, incluso de años, ya que la temporalidad no implica que sean de corto tiempo. Su resultado puede ser algo que trascienda el tiempo de su propio desarrollo, sin un fin definido. Pueden involucrar una sola persona, una unidad organizacional o múltiples unidades.

Un proyecto puede crear:

- Un producto o un componente de otra unidad
- La capacidad de desarrollar un servicio
- Un resultado como un documento

Dirección de proyectos

La dirección de proyectos es la aplicación del conocimiento, habilidades y herramientas y buenas prácticas para las actividades de un proyecto para cumplir con el alcance propuesto. Un proyecto es un esfuerzo temporal que tiene un inicio y un fin, con el propósito de cumplir un objetivo único, ya sea un producto, servicio o resultado. La dirección de proyectos se logra a través del uso apropiado y la integración de los **47** procesos agrupados en cinco grupos de procesos: (Project Management Institute., 2013)

1. Inicio
2. Planeación
3. Ejecución
4. Control
5. Cierre

La gestión de proyectos incluye los siguientes factores:

- Identificar los requisitos
- Contemplar las necesidades, preocupaciones y expectativas de los involucrados del proyecto.

- Balancear las restricciones que pueden afectar el proyecto como: alcance, calidad, cronograma, presupuesto, recursos y riesgos. Las restricciones más comunes son las conocidas como la triple restricción: Alcance, Tiempo y Costo.

Estos factores se ven influenciados por las decisiones de los grupos de interés según sus requerimientos, necesidades y expectativas. Sus decisiones son clave para el desarrollo de un proyecto exitoso. A su vez, la relación de interdependencia de estos afecta la dirección de proyectos. En este sentido, la dirección de proyectos implica balancear los factores correspondientes a los requisitos, las expectativas de los grupos de interés y las restricciones que puedan afectarlo.

Por otro lado, un proyecto se ve afectado por los cambios constantes del entorno competitivo (externo) e interno. Por tanto, requiere que se realicen ajustes al plan de proyecto para garantizar una adecuada gestión. El equipo de proyecto requiere analizar de forma continua estos cambios que les impone el entorno para balancear los factores que se ven afectados.

Planificación estratégica de proyectos

Los proyectos son principalmente planificados como medio para alcanzar los objetivos de la organización. Suelen responder a alguna de las siguientes consideraciones:

- Demanda del mercado
- Oportunidad de negocio
- Requisito del cliente
- Avance tecnológico
- Requisitos legales

Por lo general se recurre a la gestión de portafolio de proyectos basándose en el plan estratégico, con el objetivo de maximizar el valor de portafolio. Por tanto, el plan estratégico de la organización es un factor que guía la dirección de los portafolios.

Ciclo de vida de proyectos

El ciclo de vida se compone de una serie de fases secuenciales, y en ocasiones sobrepuestas, cuyo nombre se determina según necesidades de control de la organización involucrada en el proyecto, el área de desarrollo y el área de aplicación.

Si bien todo proyecto tiene un inicio y un final, las actividades específicas entre el inicio y el fin dependen del proyecto. El ciclo de vida es un marco de referencia para el manejo del proyecto. (Project Management Institute., 2013).

El ciclo consta de 4 etapas:

- Inicio de proyectos
- Organización y preparación
- Gestión del trabajo
- Cierre del proyecto

El ciclo de vida está caracterizado por:

- Costo y niveles de asignación de recursos bajos al inicio, con incremento gradual conforme avanza la ejecución del proyecto, bajando conforme se acerca el cierre del proyecto.
- Influencia de los grupos de interés, los riesgos y la incertidumbre: son mayores al inicio del proyecto.
- La posibilidad de influenciar el proyecto sin un gran impacto es mayor al inicio del proyecto y va bajando conforme avanza.

Fases del proyecto

Las fases son divisiones dentro del proyecto. Por lo general, se completan de manera secuencial pero pueden traslaparse en ciertas situaciones. La clasificación por fases ayuda a la gestión de la planeación y control.

Las fases de un proyecto comparten una serie de características:

- Cuando las fases son secuenciales, al acercarse el final de una fase, se forma una clase de transferencia del trabajo realizado de una etapa a la siguiente. A estos puntos de transferencia se les llama hitos, salidas, puertas de fase, entre otros.
- El enfoque de trabajo de una fase a otra es diferente. Involucra diferentes organizaciones, recursos y habilidades,
- El principal objetivo o entregable de la fase requiere cierto control para su éxito.

Al igual que con las etapas del ciclo de vida, no hay nada fijo sobre cómo tienen que ser las fases del proyecto. Dependerá de cada caso y de cada organización. Un proyecto puede tener diversas fases, por ejemplo una fase de diseño, una fase de implementación y otra fase de control de calidad. Cada una de estas fases cumplen el ciclo de inicio, planeación, ejecución, monitoreo y control y cierre. (Project Management Institute., 2013)

Grupos de interés o partes involucradas del proyecto

De acuerdo con el PMBOK® (2013), los grupos de interés—son personas u organizaciones involucradas activamente en el proyecto, o aquellas que tienen intereses positivos o negativos, o aquellas que pueden verse afectadas por el desempeño y finalización del proyecto. Se deben identificar los grupos de interés internos y externos para determinar efectivamente los requisitos y expectativas de cada uno de ellos.

Entre algunos grupos de interés se encuentran

1. **Cliente o personas usuarias:** personas u organizaciones que van a utilizar el resultado del proyecto. Pueden ser internos y externos a la organización.
2. **Patrocinador:** persona o grupo que provee los recursos financieros. Da apoyo para promover los beneficios del proyecto.
3. **Gerencias de portafolio:** personas responsables de gestionar los proyectos de la organización. Determinan los proyectos que le darán mayor beneficio a la organización.

4. **Gerencias de proyecto:** asignados por la organización que desarrolla el proyecto para alcanzar sus objetivos. Requiere de personas flexibles, con buen juicio, fuertes capacidades de liderazgo y capacidades de negociación, así como conocimiento y experiencia en las buenas prácticas de la administración de proyectos.
5. **Equipo del proyecto:** integrado por el gerente de proyecto, el equipo de gerencia de proyectos, y los miembros de otros equipos que realizan el trabajo pero que no necesariamente están involucrados con la gerencia. El equipo lo forman personas de diferentes áreas funcionales.

2.1.6 Elaboración de encuestas

La encuesta es un método para obtener información por medio de una serie de preguntas sobre datos específicos que el investigador desea evaluar. (Cómo hacer una encuesta, 2014)

El utilizar las encuestas como herramienta de investigación tiene ciertas ventajas (Margarita Oncins, 1991):

- a. Se pueden planificar anteriormente cuales preguntas se van a utilizar.
- b. Se pueden realizar varias encuestas a la vez, por lo tanto reduce costos y tiempo de aplicación
- c. Al utilizar variables complejas (o globales) se pueden evaluar los aspectos que componen las variables
- d. Se pueden comparar resultados con otras investigaciones similares.

Margarita Oncins (1991) también menciona las desventajas de unas encuestas, entre ellas:

- a. La elaboración de encuestas es un proceso complejo.
- b. Depende de la colaboración de los encuestados.
- c. El cuestionario utilizado es fijo y no se adapta al encuestado.
- d. Los datos recolectados son puntuales, o se adaptan a cambios temporales.

De acuerdo con lo expuesto por Margarita Oncins en Encuestas: Metodología para su utilización, hay ciertos aspectos que se deben considerar para el desarrollo de encuestas. A continuación se presenta un resumen de estos aspectos.

Pasos para la elaboración de encuestas:

a. Definición de objetivos

Conocer el problema que se quiere estudiar.

Investigación de literatura e investigaciones previas

Definición de variables

Definición de la población

Relación entre las variables

b. Elaboración de las preguntas

Elaboración de los indicadores: se utiliza para determinar dimensiones que puede tener una variable.

Diseño del cuestionario: se parte de las variables y los indicadores, para el desarrollo de preguntas para cada variable.

Se debe diseñar las preguntas con un lenguaje adaptado a los encuestados. Su redacción debe ser simple, pero incluir los aspectos necesarios para obtener la información deseada. Se pueden utilizar preguntas abiertas cerradas o mixtas. Las preguntas y temas de la encuesta deben llevar una secuencia partiendo de lo abstracto hacia lo concreto.

Determinar la muestra: si esta es muy grande, se puede seleccionar un conjunto de la población.

c. Aplicación del cuestionario

La encuesta puede ser realizada por el investigador por una serie de encuestadores. Se debe definir cómo se van a contactar los encuestadores, como se va a presentar las encuestas y la forma en que se anotan las respuestas.

d. Tratamiento estadístico de los resultados

El tratamiento de la información se ve facilitado por programas especializados, lo que debe tener claro el investigador, es como quiere los resultados.

Por medio del análisis estadístico, el investigador buscar la información correspondiente a cuantos respondieron y cuál es la opinión o posición con respecto al tema de investigación.

Las variables se pueden trabajar por separado, o asociar unas con otras. Se pueden utilizar cuadros descriptivos para determinar la relación entre una y otra.

e. Redacción del informe

Este debe ser redactado tomando en cuenta cual es el público lector. Se debe explicar cuál fue el proceso para la obtención de dato, que variables se consideraron, la población, muestra, aplicación de las encuestas y el tratamiento de la información. Se explican los problemas o aspectos que se encontraron, las conclusiones y lo que implican los resultados.

2.1.7 Conceptos Clave

El siguiente es un listado de conceptos y definiciones que servirán de guía para el desarrollo de las siguientes etapas de este proyecto.

Proyecto interno: proyectos que se realizan dentro de la organización que no forman parte del trabajo facturable a los clientes.

Multi-proyecto: ambiente organizacional en el cuál se dedica tiempo y atención a más de un proyecto a la vez.

Mapeo de Proyecto: clasificación de proyectos de acuerdo con su enfoque para determinar cuántos proyectos se pueden realizar de acuerdo con los recursos con los que se cuenta.

Equipos de peso pesado: Equipo especializados, de diversas áreas funcionales que se dedican a un proyecto único durante su ejecución. Una vez finalizado vuelven a su área funcional.

Organización orientada a proyectos: organización en la cual al menos una de sus áreas trabaja por medio del desarrollo de proyectos.

Cola de Trabajo: lista de proyectos que están listos para ser desarrollados-

Factor de Dispersión: aumento en recursos para realizar una tarea que podría ser realizada por un solo recurso, por falta de disponibilidad.

Las organizaciones que trabajan con proyectos, tienen diferentes formas de hacer las cosas, adaptándose a su necesidad. No hay una guía única para el manejo de proyectos internos, pero se pueden aplicar metodologías por medio de diversas técnicas de manejo de ambientes multi-proyecto.

CAPÍTULO 3 MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico contiene la información de la investigación. Establece el método y las herramientas utilizadas para lograr los entregables asociados a los objetivos específicos del proyecto. Se detallan aspectos tales como las variables analizadas en el estudio, fuentes y sujetos de información, técnicas de investigación, procesamiento y análisis de datos.

El método y las técnicas de investigación para este proyecto han sido seleccionados de acuerdo con las características y alcance de la propuesta para establecer la estandarización metodológica para la gestión de los proyectos internos de Prodigious Latin America.

En consonancia con el marco teórico de este proyecto establecido en el Capítulo 2 anterior, el marco metodológico se adscribe a la metodología de la Guía PMBOK® 2013.

3.1 Tipo de investigación

El proyecto se fundamenta en una investigación mixta, aplicada, cuantitativa y cualitativa, que combina, en la recopilación y tratamiento de la información, fuentes documentales y de campo, primarias y secundarias.

La investigación aplicada se utiliza para diagnosticar necesidades y problemas y para aplicar conocimientos con fines prácticos (Ander-Egg, 1995). Con la utilización de ambos tipos de investigación –cualitativa y cuantitativa, se pretende minimizar las debilidades de cada una (Sampieri, Fernandez, & Baptista, 2013) y profundizar en las causas del problema de la gestión de los proyectos internos.

La investigación se realiza en el ambiente mismo donde se desarrolla el proyecto, en condiciones naturales (Grajales, 2000); el ambiente laboral de Prodigious Latin America.

Combina el análisis analítico-sintético con el inductivo-deductivo. El análisis que se realiza de la información obtenida para el diagnóstico es analítico-sintético e inductivo-deductivo. En este proyecto, busca comprobar la problemática asumida sobre la gestión de los proyectos internos de Prodigious Latin America.

El método inductivo-deductivo es relevante para las conclusiones resultantes de la aplicación de cuestionarios.

3.2 Propósito y alcance de la investigación

Se concentra en la gestión de proyectos internos en Prodigious Latin America, tema que no ha sido investigado anteriormente.

En este contexto, la investigación busca determinar el estado actual de la gestión de los proyectos internos de Prodigious Latin America (**objetivo 1**).

Los resultados de la investigación se constituyen en la línea base para establecer la propuesta de herramientas, técnicas y procesos y programa de capacitación **(objetivos 1 y 2)**.

3.3 Fuentes y sujetos de información

Las fuentes de información corresponden a los elementos que se utilizan para recopilar información para la investigación del proyecto (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2013).

3.3.1 Fuentes primarias

Para este proyecto, la principal fuente de información primaria ha sido el personal consultado de dos diferentes niveles jerárquicos relacionados con la gestión de proyectos internos en la empresa. De la información obtenida de estas fuentes surgen los resultados del diagnóstico para plantear la propuesta de guía metodológica y la propuesta del programa de capacitación. La validación de los resultados se ha realizado con un grupo focal, compuesto también por fuentes primarias.

3.3.2 Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias son las que incluyen información previamente retransmitida. Para la investigación conceptual del proyecto, se ha consultado bibliografía y artículos de diversos autores especializados en la dirección de proyectos; así como investigaciones similares (véase Bibliografía).

Dentro de la empresa, se ha analizado información que no ha sido evaluada anteriormente, incluyendo la que el personal de los proyectos internos ha desarrollado sobre algunos de los proyectos. Se han consultado políticas, organigramas, manuales y procedimientos, reglamentos, entrenamientos, procedimientos de control interno que afectan la implementación de proyectos internos, todos aprobados institucionalmente. Se ha combinado su consulta con los resultados obtenidos en el diagnóstico situacional para preparar los entregables 2 y 3.

3.3.3 Sujetos de la investigación

Los sujetos de esta investigación forman parte del personal de la empresa Prodigious Latin America de diferentes áreas: el Gerente General, el Gerente de Operaciones, Directores de Proyectos, Gerentes de Proyectos, Recursos Humanos y personal de los equipos que participan en la gestión de los proyectos internos.

3.4 Metodología para los entregables

Entre las herramientas que han sido utilizadas para la recolección de datos, el análisis de datos y el desarrollo de gráficas y tablas están las siguientes: Microsoft Excel, Microsoft Word, MS Project, Google Forms y Adobe Ilustrador.

A continuación se presenta un resumen del desarrollo metodológico (Tabla 3 – 1) con la distribución de técnicas y herramientas utilizadas de acuerdo a los objetivos y entregables del proyecto.

Tabla 3-1. Resumen para el Desarrollo del Marco Metodológico.

Resumen para el desarrollo del Marco Metodológico							
Objetivos	Fuentes de información		Tipos de investigación		Métodos de investigación		Entregables
	Primarias	Secundarias	Documental	De campo	Inductivo-deductivo	Analítico-sintético	
<p>Determinar el estado actual de la gestión de los proyectos internos de Prodigious Latin America</p>	<p>Personal de nivel jerárquico superior incluyendo directores asociados, directores de proyectos, el gerente general y el gerente de operaciones</p> <p>Jefaturas y personal relacionado con la gestión de proyectos internos.</p>	<p>Fuentes documentales de Prodigious Latina América, tales como matrices y descripción de proyectos anteriores. políticas, organigramas, manuales y procedimientos, reglamentos, entrenamientos, procedimientos de control interno Metodología de la Guía PMBOK® (PMI. 2013).</p>	<p>Lectura, síntesis y análisis de la información obtenidas en las fuentes como manuales, reglamentos, organigramas, entre otros.</p>	<p>Encuesta a gerentes de proyectos Encuesta a participantes de proyectos Entrevista a participantes proyectos internos Verificación documental</p>	<p>Nivel AP en el que se ubica el desarrollo de proyectos internos Conclusiones derivadas de la aplicación de encuestas y entrevista.</p>	<p>Relación resultados del diagnóstico con fuentes documentales y mejores prácticas para propuesta metodológica</p>	<p>Diagnóstico</p>

Tabla 3-1. Resumen para el Desarrollo del Marco Metodológico. (continuación)

Resumen para el desarrollo del Marco Metodológico							
Objetivos	Fuentes de información		Tipos de investigación		Métodos de investigación		Entregables
	Primarias	Secundarias	Documental	De campo	Inductivo-deductivo	Analítico-sintético	
Desarrollar las herramientas, técnicas, y procesos necesarios para la adecuada gestión de proyectos internos de Prodigious Latin America	Resultados del Diagnóstico	Fuentes documentales Prodigious Latin America: políticas, organigramas, manuales y procedimientos, reglamentos, entrenamientos, procedimientos de control interno Metodología de la Guía PMBOK® (PMI. 2013).	Lectura, síntesis y análisis de la información de las fuentes primarias y secundarias.	Juicio experto, Consenso y validación con grupo focal	Relación resultados obtenidos del diagnóstico con mejoras prácticas para la gestión de proyectos y Guía PMBOK® (PMI. 2013)	Relación resultados del diagnóstico, propuesta de estructura y contenido.	Propuesta de herramientas, técnicas, y procesos
Establecer una propuesta de capacitación para las gerencias de los proyectos y su personal para la	Resultados del Diagnóstico y Guía Metodológica	Fuentes documentales de Prodigious Latin America: Propuestas anteriores de capacitaciones para gerentes y otros perfiles.	Lectura, síntesis y análisis de la información de las fuentes primarias y secundarias.	Juicio experto Consenso y validación con grupo focal	Relación de resultados obtenidos del diagnóstico, y guía metodológica propuesta.	Relación con propuesta metodológica concreta y con Guía PMBOK® (PMI. 2013).	Propuesta de programa de Capacitación

Tabla 3-1. Resumen para el Desarrollo del Marco Metodológico. (continuación)

Resumen para el desarrollo del Marco Metodológico							
Objetivos	Fuentes de información		Tipos de investigación		Métodos de investigación		Entregables
	Primarias	Secundarias	Documental	De campo	Inductivo-deductivo	Analítico-sintético	
apropiación de la metodología propuesta en el objetivo específico c.		Metodología de la Guía PMBOK® (PMI. 2013)					

3.4.1 Diagnóstico para determinar el estado actual de la gestión de los proyectos internos (Entregable 1).

El primer objetivo específico de este proyecto es determinar el estado actual de la gestión de los proyectos internos de Prodigious Latin America. El entregable asociado a este objetivo es el diagnóstico. Se han establecido las siguientes herramientas

Variables determinadas

Una variable es una característica que puede ser medible y observable (Sampieri, Fernandez, & Baptista, 2013). Para el desarrollo de este proyecto se realizó un análisis de 19 variables.

En primera instancia, se identificaron 9 variables de acuerdo a nueve aspectos medibles y observables de los proyectos, seleccionados por ser aspectos que se consideraron afectan el desarrollo de los proyectos internos de Prodigious. Esas variables eran: manejo de proyectos, proyectos internos, involucrados en los proyectos internos, proyectos internos actuales, éxito de los proyectos internos, problemas de los proyectos internos, planteamiento del proyecto o acta de constitución, presupuesto y tiempo.

En segunda instancia, y reconociendo que algunas de esas variables correspondían más bien a resultados que arrojaría el diagnóstico planteado, y que algunas otras representaban áreas de conocimiento, se seleccionaron las 10 áreas de conocimiento del PMBOK® (PMI. 2013) como variables, alineando así metodológicamente los resultados que arrojaría el diagnóstico.

Estas variables, fueron utilizadas en el desarrollo de los tres entregables finales.

Relación de variables seleccionadas con los entregables del proyecto

Las variables adquieren valor para la investigación cuando se relacionan con otras variables (Sampieri, Fernandez, & Baptista, 2010). En este proyecto, esta relación de valor se analiza una vez obtenidos los resultados obtenidos de la aplicación de las herramientas, clasificados por variable.

La Tabla No. 3-2 muestra la correlación entre las 10 variables seleccionadas, los tres entregables del proyecto y su gestión operacional a través de las herramientas y técnicas utilizadas para lograr estos entregables.

Variables, grupos de proceso y herramientas aplicadas

El diseño de las herramientas está basado en un cruce entre los 5 grupos de proceso y as 10 áreas de conocimiento de acuerdo al PMBOK® (2013). Como se ha establecido anteriormente, las variables correspondientes a las 10 áreas de conocimientos se utilizaron como base para el desarrollo de las herramientas de investigación. Se desarrollaron preguntas de acuerdo a cada área, tomando en cuenta las los elementos que componen las salidas de cada una de las áreas de conocimiento.

Retomando a Morales (2012), las variables que se utilizan para desarrollar una investigación pueden tener diferentes niveles de abstracción. En este caso, la investigación es dirigida. Plantea variables generales aplicadas según la metodología adoptada para todo el lineamiento del proyecto (PMBOK®, PMI. 2013) La tabla 3.2 muestra las variables utilizadas, su definición conceptual, así como los entregables y las herramientas que fueron utilizadas para analizarlas.

Tabla 3-2. Variables con relación a las técnicas y herramientas y entregables del proyecto.

Variables con relación a las técnicas y herramientas				
#	Variable	Definición Conceptual	Entregables	Gestión operacional (Técnicas y Herramientas)
1	Gestión de la integración	Proceso y actividades necesarias para coordinar los diferentes grupos de procesos y actividades de la administración de proyectos. (PMI. 2013).	1. Diagnóstico 2. Propuesta de herramientas, técnicas, y procesos necesarios para la adecuada gestión de proyectos internos de Prodigious Latin America. 3. Propuesta de Programa de Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta a gerentes de proyecto • Encuesta a participantes de proyectos • Verificación documental • Grupo Focal
2	Gestión del Alcance	Procesos necesarios para que el proyecto incluya el trabajo requerido para finalizar el proyecto. (PMI. 2013).		<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta a gerentes de proyecto • Encuesta a participantes de proyectos • Verificación documental
3	Gestión del Tiempo	Procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto en el tiempo establecido. (PMI. 2013).		<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta a gerentes de proyecto • Encuesta a participantes de proyectos • Entrevista a participantes proyectos • Verificación documental
4	Gestión de los Costos	Procesos involucrados para estimar, presupuestar y controlar los costos, para que el proyecto cumpla con el presupuesto establecido. (PMI. 2013).		<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta a gerentes de proyecto • Encuesta a participantes de proyectos • Entrevista a participantes proyectos • Verificación documental • Grupo Focal
5	Gestión de la Calidad	Procesos y actividades que determinar la responsabilidad con relación a las políticas de calidad para que el proyecto satisfaga las necesidades requeridas. (PMI. 2013).		<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta a participantes de proyectos • Entrevista a participantes proyectos • Grupo Focal
6	Gestión de los Recursos Humanos	Proceso de las organización, gestión y manejo del equipo del proyecto. (PMI. 2013).		<ul style="list-style-type: none"> •

Tabla 3-2. Variables con relación a las técnicas y herramientas y entregables del proyecto. (cont.)

Variables con relación a las técnicas y herramientas				
#	Variable	Definición Conceptual	Entregables	Gestión operacional (Técnicas y Herramientas)
7	Gestión de las Comunicaciones	Procesos requeridos para garantizar que la información del proyecto sea manejada de manera adecuada y oportuna. (PMI. 2013).		<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta a gerentes de proyecto • Encuesta a participantes de proyectos • Entrevista a participantes proyectos • Verificación documental
8	Gestión de los Riesgos	Procesos relacionados con la planificación de la gestión, identificación y manejo de la respuesta a los riesgos, su monitoreo y control. (PMI. 2013).		<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta a gerentes de proyecto • Encuesta a participantes de proyectos • Verificación documental • Grupo Focal
9	Gestión de las Adquisiciones	Procesos de compra de productos o servicios que es necesario obtener para el desarrollo del proyecto. (PMI. 2013).		<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta a gerentes de proyecto • Encuesta a participantes de proyectos • Entrevista a participantes proyectos • Verificación documental • Grupo Focal
10	Gestión Grupos de Interés	Procesos involucrados para identificar a los interesados del proyecto, su planificación, gestión y control. (PMI. 2013).		<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista a participantes de proyectos • Verificación documental • Grupo Focal

3.4.2 Unidad de Análisis y Muestra

La **unidad de análisis** corresponde a las personas que participan o están involucradas en el desarrollo de los proyectos internos de Prodigious Latin America, ya que poseen una mayor riqueza de información de utilidad para el análisis de datos.

La muestra como subgrupo de la unidad de análisis y para generalizar los resultados en este proyecto representa la totalidad del personal involucrado en el desarrollo de los proyectos internos (líderes, personal administrativo, personal de recursos humanos) y los gerentes de la empresa. La elección se basa en el conocimiento que este personal tiene de los proyectos internos, al estar inmerso en el ambiente en el cual se desarrollan los proyectos internos.

3.4.3 Metodológica Operacional

Encuestas

Las encuestas, según Sabino (1992) son la forma más directa y sencilla de conocer el comportamiento de las personas, por medio de preguntas directas a las personas.

Para este proyecto, se han elaborado dos encuestas, una dirigida a todos los gerentes y la otra a todo el personal involucrado en los proyectos internos de la empresa.

Para la encuesta 1. Se ha seleccionado todo el **grupo de gerentes de proyectos, de Tecnología de la Información (IT) y de Recursos humanos de Prodigious Latin America** para obtener información que proviene de las personas que toman las decisiones sobre la propia gestión de los proyectos internos y los recursos asociados a éstos.

En el caso de la encuesta 2, se ha seleccionado la totalidad de las personas que desarrollan los proyectos internos de Prodigious Latin America, sin incluir las gerencias, para obtener información sobre la toma de las decisiones operacionales sobre la gestión de los proyectos, las necesidades y problemas enfrentados.

A continuación se presenta la lista de puestos y la cantidad de personas para la aplicación de ambas encuestas (Tabla 3-3).

Tabla 3-3 Lista de distribución para el desarrollo de las encuestas.

Encuesta 1: Gerencias		Encuesta 2: Personal involucrado en proyectos internos	
Puesto	Cantidad personas	Puesto	Cantidad personas
Director Asociado	4	Líder Bienestar	1
Gerente de Proyectos	31	Líder Comunicaciones	1
Gerente IT	1	Gerente Desarrollo y Entrenamiento	1
Gerente Desarrollo y Entrenamiento	1	Diseñador Líder	1
Director de Clientes	3	Diseñador Senior	4
Gerente Recursos Humanos	1	Diseñador	2
Gerente de operaciones	1	Desarrollador	2
Gerente Financiero	1	Programador	2
Total personas	43	Total personas	14

La siguiente tabla (Tabla 3-4) presenta la distribución del total de 31 gerentes de proyectos en equipos por cuentas. Cada equipo tiene una –y a veces dos- personas que fungen como gerentes. En el caso de la agencia Digitas son un total de 14 gerentes de proyectos y una totalidad de 31 gerentes de proyectos.

Tabla 3-4. Gerentes de proyecto por cuenta.

Gerentes de Proyectos por Cuentas				
Digitas	Razorfish	Prodigious	Analitycs	Health
14	5	5	5	2
TOTAL: 31				

Las encuestas han sido diseñadas específicamente para este Proyecto Final de Graduación para establecer la situación actual de la gestión de los proyectos internos de la empresa y construido por la autora de este proyecto sobre la base del conocimiento en administración de proyectos adquirido durante el Programa de Maestría.

Están alineadas a las 10 variables o áreas de conocimiento de la gestión de proyectos y a los cinco grupos de procesos según la Guía PMBOK® 2013. Cada pregunta de las encuestas se encuentra vinculada al menos a una variable.

Las opciones de respuesta, en su mayoría, corresponden a las salidas del área de conocimiento. También se incluyen situaciones reales dentro la organización, o a variantes a las salidas. Las respuestas, a pesar de ser selección única, no siempre corresponden a situaciones mutuamente excluyentes. Se seleccionaron este tipo de respuestas para tener una noción de cuan alejadas del PMBOK están las respuestas y si la situación real corresponde con lo percibido durante el análisis para el desarrollo del árbol de problemas.

Diseño de encuestas

- Diseñadas con preguntas cerradas con base en las 10 variables y a los cinco grupos de procesos establecidas.
- Cada pregunta se vincula con alguna de las 10 variables y a uno de los 5 grupos de procesos para facilitar su análisis.
- Las preguntas están pre-codificadas por medio de numeración simbólica (números del 1 al 10).
- Estos números representan las variables seleccionadas (10 áreas de gestión del conocimiento según el PMBOK® 2013)
- Al recopilar las respuestas, Google Forms automáticamente las clasifica según la pregunta.
- Las respuestas se clasifican por variable. Todas las respuestas correspondientes a la misma variable se agrupan para análisis.
- Se han asignado 3 opciones de respuesta a cada una de las preguntas

Aplicación y tabulación de la información

Estos dos procesos se realizan utilizando Google Forms:

1. Distribución de las encuestas. Las encuestas se distribuyen por medio del correo electrónico de Prodigious Latin America, a través de un vínculo a la encuesta almacenada en Google Forms.
2. Recepción de las encuestas contestadas. Las encuestas están separadas en Google Forms.
3. Tabulación de la información recibida.
4. Agrupación por pregunta en una tabla de cálculo. Google Forms separa las respuestas por pregunta y las agrupa en una misma tabla.

5. Almacenamiento en Google Drive.
6. Conteo de respuestas recibidas.

Análisis de resultados obtenidos

1. Los resultados obtenidos para cada una de las variables se resumen en una tabla en Microsoft Excel.
2. Se analizan los resultados para cada una de las encuestas por separado.
3. Se establecen análisis por cada área de conocimiento y para cada grupo de proceso.
4. Se establece una conclusión final global de los resultados.
5. Los resultados se representan en gráficos de pastel para mostrar el número total de respuestas para cada variable.
6. La gráfica de pastel muestra las respuestas convertidas en porcentajes.
7. Se comparten los resultados con la organización.

Entrevista

Según Sabino (1992) la entrevista como herramienta corresponde a una forma de interacción social cuyo objeto es recolectar datos.

Está dirigida a 8 puestos del personal de Prodigious Latin America, seleccionados por su alta participación en el desarrollo de los proyectos internos, así como disponibilidad para el desarrollo de la entrevista. Estas personas desarrollan los proyectos internos por iniciativa propia, o por asignación del gerente general; cuentan con mayor experiencia en el desarrollo de los proyectos internos, en comparación a los otros participantes de los proyectos internos.

A continuación se presenta el listado de puestos a cuyas personas se les realizará la entrevista:

Tabla 3-5 Lista de distribución de las entrevistas.

Lista distribución para las entrevistas	
1	Encargada de Beneficios
2	Encargada de bienestar
3	Encargada de comunicaciones
4	Aprendizaje y Desarrollo
5	Gerente de Operaciones
5	Participación en proyectos varios
6	Desarrollador proyectos varios
7	Dirección de clientes Digitas
8	Gerente de Proyectos
Total personas a entrevistar: 8	

Diseño

- Preguntas abiertas con base en las 10 variables establecidas y los cinco grupos de proceso.
- Cada pregunta está vinculada a una de las 10 variables establecidas, que representan las 10 áreas de gestión del conocimiento, organizadas por los cinco grupos de procesos.
- Se utiliza una plantilla de guía de preguntas para asegurar que las mismas preguntas se aplican a todas las personas entrevistadas. La plantilla asegura que las entrevistas se realicen sobre la misma base de preguntas a cada una de las personas entrevistas, evitando el sesgo personal al momento de realizar la entrevista.
- Las preguntas están pre-codificadas, ya clasificadas de acuerdo con las variables seleccionadas (las 10 áreas de gestión del conocimiento, organizadas por los cinco grupos de proceso según el PMBOK® (2013).
- Al ser preguntas abiertas las personas entrevistadas tienen la opción de proporcionar respuestas que corresponden a más de un aspecto.

Aplicación y tabulación de la información

1. La entrevista se realiza en sesiones individuales con cada una de las personas de los puestos seleccionados.
2. Se toman notas de las respuestas y se tabulan en una tabla de cálculo de Microsoft Excel.
3. Se elabora una tabla resumen con los resultados obtenidos para cada una de las variables según preguntas.
4. Se seleccionan las posibles respuestas y se contabilizan las veces que fueron utilizados como respuesta.

Análisis de resultados obtenidos

1. Se analizan los datos de acuerdo con las 10 variables establecidas y los cinco grupos de proceso incluidos en la entrevista.
2. Se presenta una conclusión final global de los resultados.
3. Los resultados se representan en gráfica de pastel para mostrar las respuestas convertidas en porcentajes.

Revisión documental por medio de listado de verificación

El objetivo de la revisión documental es determinar el nivel en que los documentos de gestión de los proyectos internos de la empresa están alineados a las 10 áreas de conocimiento y cinco grupos de proceso según el PMBOK® (PMI®, 2013). Este instrumento permite contrastar los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas y las entrevistas realizadas con la evidencia documentada en los expedientes de los proyectos.

Diseño

1. Los elementos que contiene el listado de verificación evalúan el nivel en cada una de las 10 variables organizadas por los cinco grupos de proceso PMBOK® (PMI®, 2013).
2. La tabla 3-6 muestra la relación de cada uno de los ítems del listado de verificación con respecto a los 5 grupos de procesos y las 10 áreas de conocimiento.

Tabla 3-6. Distribución de preguntas con respecto a los 5 grupos de procesos y las 10 áreas de conocimiento

Distribución Grupos de procesos Áreas de conocimiento			Grupos de procesos				
			1 Inicio	2 Planificación	3 Ejecución	4 Seguimiento y control	5 Cierre
			Número de pregunta				
Área del conocimiento	1	Integración	1,3,4	2,			
	2	Alcance		5,6			
	3	Tiempo		7,8	9		
	4	Costo		10,11	12		
	5	Calidad		13	14		
	6	Recursos humanos		15,16	17		
	7	Comunicaciones		18	19		
	8	Riesgos		20	21	22	
	9	Adquisiciones		23	24		
	10	Grupos de interés		25	26		

La siguiente lista, muestra la selección de proyectos para la aplicación del listado de verificación, junto con el personal con el cuál se va a realizar la verificación de cada proyecto.

Tabla 3-7. Lista de proyectos del listado de verificación.

Lista de proyectos del listado de verificación.		
	Proyecto	Personal del proyecto
1	Video para las capacidades	Coordinador del proyecto
2	Portafolio de capacidades	Gerente General
3	Matriz de capacidades	Gerente de Entrenamiento y Desarrollo
4	Aplicación para capacidades	Gerente del departamento de Móviles
5	Evaluaciones	Coordinadora evaluaciones
6	Fundavida - impresión de tarjetas	Diseñador encargado
7	Campaña de lanzamiento de nueva marca	Coordinadora de comunicaciones y beneficios
8	Baraja de capacidades	Gerente General
9	Plan de entrenamiento	Coordinadora de Entrenamiento y Desarrollo

Los proyectos se seleccionaron del listado de proyectos de los últimos 6 meses, por ser proyectos recientes, en los cuales se vieron involucradas diversas áreas de la organización.

Aplicación y tabulación de la información

1. El listado de verificación se aplica en presencia de una persona con conocimiento de los proyectos internos de Prodigious Latin America.

Análisis de resultados obtenidos

1. Se analizan los datos de acuerdo con las variables organizadas según los cinco grupos de proceso.
2. Se establece una conclusión final global de los resultados.
3. Los resultados se representan en gráfica de barras para mostrar las respuestas convertidas en porcentajes.

3.4.4 Propuesta de herramientas, técnicas, y procesos necesarios para la adecuada gestión de proyectos internos de Prodigious Latin America (Entregable 2).

Los resultados obtenidos de la aplicación de las dos encuestas, entrevistas y revisión documental **se consensuan y validan** en un **grupo focal** para utilizar como base para el desarrollo de la propuesta. Está conformado por 8 personas seleccionadas por su alto involucramiento en la gestión de los proyectos internos.

Según Blank (2013) un grupo focal es una forma de vincular a posibles usuarios para obtener su retroalimentación o comentarios, por lo general sobre un producto o servicio. Se recomienda que un grupo focal esté compuesto por un mínimo de 6 personas y un máximo de 10.

Este grupo focal es un mecanismo para aumentar el nivel de identificación del personal involucrado con los resultados del diagnóstico y obtener su realimentación sobre los mismos.

Selección de participantes

1. Se ha seleccionado un grupo de 8 personas del grupo total de 69 personas encuestadas, por su alto involucramiento en los proyectos internos.

Tabla 3-8. Participantes de la sesión.

Participantes sesión del grupo focal	
Gerente desarrollador de proyectos internos	3
Participante de proyectos internos	4
Líder de Desarrollo y aprendizaje	1
Total Asistentes:	8

Recopilación y análisis de la información

1. La sesión se graba y se toman notas escritas.
2. Se levanta una minuta relevando elementos claves.
3. Se analizan los resultados por medio de su clasificación según las variables para verificar los resultados del diagnóstico.
4. Se elabora una tabla resumen con los resultados obtenidos para validar los resultados del diagnóstico.

Los resultados del diagnóstico y la validación de este grupo focal son la base para determinar el entregable 2, Propuesta de herramientas, técnicas, y procesos necesarios para la adecuada gestión de proyectos internos de Prodigious Latin America junto con el criterio técnico de la investigadora, aportan para establecer el nivel de esfuerzo que la empresa debe realizar para aumentar su nivel de capacidad y competencia en la gerencia de sus proyectos internos. En estructura y contenido se alinea a las diez áreas de conocimiento y a los cinco grupos de proceso propuestos por el PMI.

3.4.5 Propuesta de programa de capacitación para la apropiación de la metodología propuesta. (Entregable 3).

Este entregable está relacionado con el tercer objetivo, proponer una propuesta de programa de capacitación para la apropiación de la metodología. Busca introducir un elemento de sostenibilidad en la gestión de los proyectos internos. Representa el inicio de un nivel de esfuerzo que la empresa deberá realizar de forma continuada para alcanzar un nivel adecuado para la gestión de sus proyectos.

Metodológicamente, el Proceso de Capacitación:

Está desarrollado bajo la visión global de la metodología en gestión de proyectos de la Guía PMBOK® (PMI. 2013). Los temas que aborda están relacionados con los grupos de procesos y las áreas de conocimientos de la Guía PMBOK® (PMI. 2013); adecuados a las necesidades críticas identificadas en el diagnóstico.

Está alineado a los resultados del situacional y a la estructura y contenido de la Guía.

Toma como base la estructura y el contenido de la Guía. Plantea la capacitación según la propuesta específica de la Guía (ejes temáticos de importancia; fases; módulos por nivel de avance, entre otros).

Plantea procesos de sensibilización y concientización (relevancia e importancia de la gestión profesional de proyectos) a nivel del personal que desarrolla los proyectos internos en la empresa.

Se estructura sobre una base teórica-conceptual con aplicación a las situaciones de proyectos reales de Prodigious Latin America.

Se ha señalado que la realización del Programa de Capacitación está fuera del alcance de este proyecto. Respetando ese alcance se recomienda que cuando el mismo se desarrolle, se analicen ciertas plantillas que la empresa utiliza actualmente.

CAPÍTULO 4 RESULTADOS

Este capítulo establece los resultados del diagnóstico (entregable 1, objetivo 1) obtenidos de la aplicación de los instrumentos planteados en el marco metodológico, así como la propuesta de herramientas, técnicas y procesos (entregable 2, objetivo 2) y la propuesta del programa de capacitación (entregable 3, objetivo 3).

4.1 Resultados del diagnóstico (entregable 1, objetivo 1)

A continuación se presentan los resultados obtenidos de los instrumentos: encuestas a gerentes, encuestas a participantes de los proyectos internos, entrevistas al personal involucrado en los proyectos internos, y aplicación del listado de verificación a los proyectos internos seleccionados

Los resultados se analizaron utilizando el siguiente método: correlacionando los cinco grupos de procesos y las 10 áreas de conocimiento del PMBOK® (2013), en concordancia con las variables seleccionadas.

4.1.1 Encuestas

A. Tratamiento de datos recolectados

Tal y como se planteó en el Capítulo 3., cada pregunta de las encuestas está vinculada a alguna de las 10 variables (áreas de gestión del conocimiento PMBOK® 2013) y a uno de los cinco grupos de procesos

La recopilación de las respuestas fue automática, organizada por tipo de pregunta y pre-codificada con numeración del 1 al 10 (variables). Se agruparon las respuestas a las preguntas en una tabla de cálculo y se contabilizaron. Esto se realizó para garantizar que lo establecido en el marco metodológico de la investigación se cumple en la ejecución.

B. Análisis de datos obtenidos

Los datos obtenidos **de cada encuesta** (a gerentes y a participantes de los proyectos) se presentan separados por pregunta, en una tabla por cada encuesta (Tabla 4-1 y Tabla 4-27).

Se establece un análisis de los resultados obtenidos de cada encuesta y una conclusión global de ambas.

C. Análisis de resultados de la encuesta a gerentes

La encuesta a gerentes se aplicó a todo el grupo de gerentes de proyectos, de IT y de Recursos Humanos de Prodigious Latin America. El total de la población meta a la cual se envió la encuesta fueron 41 correspondiente a un 100% (Tabla 3-3) puestos de los cuales contestaron 31 gerentes correspondiente a un 73.8%. Al ser una encuesta anónima, no se cuenta con información de cuáles fueron las personas que no contestaron, o la razón por la cual no lo hicieron.

Se tabuló la información en Microsoft Excel. Las respuestas se separaron por preguntas. Se generaron gráficos para cada una de las preguntas. Se realizó un análisis por cada área de conocimiento y grupo de proceso de acuerdo con las respuestas más utilizadas.

Se elaboró una tabla (Tabla 4-1) para mostrar las respuestas a las preguntas.

Tabla 4-1. Respuestas de la Encuesta a Gerentes.

Respuestas de la Encuesta a Gerentes.				
# de pregunta	Pregunta	Opciones de respuesta	# Respuestas obtenidas	%
1	¿Cuáles de los siguientes grupos de procesos se pueden identificar en el desarrollo de los proyectos internos?	Inicio, ejecución y cierre	11	35.48
		Planificación, ejecución, control y cierre	11	35.48
		Inicio, planificación, ejecución, control y cierre	9	29.03
3	¿Cómo se documenta la autorización para un nuevo proyecto interno?	Acta de Constitución	2	6.45
		Ficha Técnica u otro documento aprobado	12	38.71
		No se documenta	17	54.84
5	¿En qué consiste el plan de gestión de los proyectos internos?	Es un documento que contiene las bases del proyecto	8	26%
		Es un acuerdo firmado entre las partes	2	6%
		Es una lista de las tareas elaborada por el equipo desarrollador del proyecto	21	68%
6	¿Cómo se solicitan y se aprueban los cambios en los proyectos internos?	Por procedimiento de gestión integrado de cambios	5	16.13
		Verbalmente entre el gerente de proyecto y quien solicita los cambios	18	58.06

Tabla 4-1. Respuestas de la Encuesta a Gerentes. (continuación)

Respuestas de la Encuesta a Gerentes.				
# de pregunta	Pregunta	Opciones de respuesta	# Respuestas obtenidas	%
		Por escrito, autorizados por el gerente del proyecto	8	25.81
9	¿Cómo se identifican las áreas que requieren correcciones?	Recolección de información y evaluación del plan de proyecto	5	16.13
		Monitoreo por medio de listados de verificación	10	32.26
		Revisiones periódicas del estado del proyecto de acuerdo a su línea base	16	51.61
13	¿Quién(es) define(n) el alcance de los proyectos internos?	El departamento o persona interesada que lo solicita	10	32.26
		Entre las partes involucradas	18	58.06
		El gerente general	3	9.68
14	¿Cómo se gestiona la documentación de los proyectos internos?	Por procedimientos ya establecidos	8	25.81
		De manera única para cada proyecto	10	32.26
		No se documentan	13	41.94
18	¿Cómo se define el cronograma?	En base a la fecha de finalización del proyecto	5	16.13
		En base a sumatoria de fechas de entrega para cada tarea del proyecto	11	35.48

Tabla 4-1. Respuestas de la Encuesta a Gerentes. (continuación)

Respuestas de la Encuesta a Gerentes.				
# de pregunta	Pregunta	Opciones de respuesta	# Respuestas obtenidas	%
		En base a opinión del personal involucrado sobre fecha de finalización posible.	15	48.39
20	¿Cómo se establece el tiempo necesario para el desarrollo de cada actividad?	Juicio de experto	5	16.13
		Unanimidad entre involucrados en el proyecto	7	22.58
		Disponibilidad de los recursos	19	61.29
22	¿Qué tipo de proyectos internos cuentan con aprobación de financiamiento?	Proyectos obligatorios	8	25.81
		Proyectos en el presupuesto anual	10	32.26
		Proyectos que generan beneficios financieros a la organización	13	41.94
25	¿Qué tipo de controles de calidad se aplican a los proyectos internos?	Revisión de cada uno de los entregables	12	38.71
		Revisión al finalizar el proyecto	8	25.81
		Revisión al finalizar cada tarea	11	35.48
26	¿Qué incluye el Plan de Mejora de Procesos de los proyectos internos?	Actividades que podrían mejorar el desempeño del proyecto	10	32.26
		No se gestiona un plan de mejoras para los proyectos internos	14	45.16

Tabla 4-1. Respuestas de la Encuesta a Gerentes. (continuación)

Respuestas de la Encuesta a Gerentes.				
# de pregunta	Pregunta	Opciones de respuesta	# Respuestas obtenidas	%
		Actividades para la reducción del tiempo de las tareas	7	22.58
29	El control de calidad verifica	El alcance	5	16.13
		El cumplimiento del tiempo de finalización del proyecto	6	19.35
		La calidad del producto y proyecto	20	64.52
30	¿Cómo se determina el éxito de los proyectos internos?	Cumplió el cronograma	9	29.03
		No implicó más costos de los establecidos	2	6.45
		Cumplió con el alcance	20	64.52
32	¿Cómo se eligen los recursos humanos que van a trabajar en el proyecto?	Por disponibilidad	19	61.29
		Por experiencia del recurso	11	35.48
		Por costo del recurso	1	3.23
35	Una vez iniciado el proyecto, ¿cómo se manejan las comunicaciones?	Por medio de un correo	20	64.52
		Por medio de una reunión general	7	22.58

Tabla 4-1. Respuestas de la Encuesta a Gerentes. (continuación)

Respuestas de la Encuesta a Gerentes.				
# de pregunta	Pregunta	Opciones de respuesta	# Respuestas obtenidas	%
		Oralmente	4	12.90
36	¿Cuál es el propósito de la información de desempeño?	Proveer un estado e información de progreso del proyecto	17	54.84
		Comunicar los resultados de las tareas	9	29.03
		Recolectar la información del avance	5	16.13
37	El plan de gestión de riesgos define:	La metodología, roles y responsabilidades, presupuesto y tiempo para el manejo de los riesgos	6	19.35
		Las herramientas e información que se utiliza para eliminar los riesgos	7	22.58
		No hay un plan de riesgos	18	58.06
38	La información sobre nuevos posibles riesgos de los proyectos internos se:	Documenta en un nuevo registro de riesgos	1	3.23
		Se actualiza en el registro de riesgos	10	32.26

Tabla 4-1. Respuestas de la Encuesta a Gerentes. (continuación)

Respuestas de la Encuesta a Gerentes.				
# de pregunta	Pregunta	Opciones de respuesta	# Respuestas obtenidas	%
		No se registra	20	64.52
41	¿Cómo respuesta al manejo de los riesgos de los proyectos internos, se realiza alguna de las siguientes actividades?	Actualización de los planes de costo, cronograma y calidad	4	12.90
		Listado de posibles respuestas a los riesgos identificados con mayor impacto	15	48.39
		Se almacena la información hasta el momento en que uno de los riesgos se presente	12	38.71
43	¿Cómo se seleccionan los proveedores para que participen en una cotización?	Recomendaciones de los involucrados	13	41.94
		Lista de proveedores ya aprobados	13	41.94
		Estudio de mercado	5	16.13
44	¿Qué tipo de acuerdos se dan con los proveedores en el desarrollo de los proyectos internos?	Tiempo de entrega	15	48.39
		Condiciones y términos de aceptación	12	38.71
		Precio final y precio de posibles cambios	4	12.90

Tabla 4-1. Respuestas de la Encuesta a Gerentes. (continuación)

Respuestas de la Encuesta a Gerentes.				
# de pregunta	Pregunta	Opciones de respuesta	# Respuestas obtenidas	%
47	¿Cómo se identifican los grupos de interés de los proyectos internos?	Matriz de identificación y registro	9	29.03
		No se identifican ni se documentan formalmente	18	58.06
		Se anotan en un registro de interesados	4	12.90
48	El plan de gestión de los grupos de interés:	Busca aumentar la cantidad de personas interesadas en el proyecto	2	6.45
		Busca la integración y apoyo de los grupos de interés al proyecto	12	38.71
		No se cuenta con un plan de gestión de los grupos de interés	17	54.84
49	La búsqueda del apoyo de los grupos de interés en los proyectos internos genera	Un listado de los posibles problemas para obtener apoyo	17	54.84
		Lista de cambios solicitados por el grupo de interés	11	35.48
		Actualización al registro de interesados	3	9.68

Análisis por área de conocimiento / proceso

Inicio / integración

Tabla 4-2. Resultados pregunta 1. Encuesta a gerentes.

¿Cuáles de los siguientes grupos de procesos se pueden identificar en el desarrollo de los proyectos internos?		
Opciones de respuestas	Cantidad de respuestas	% Obtenido
Inicio, ejecución y cierre	11	35.48
Planificación, ejecución, seguimiento y control y cierre	11	35.48
Inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control y cierre	9	29.03

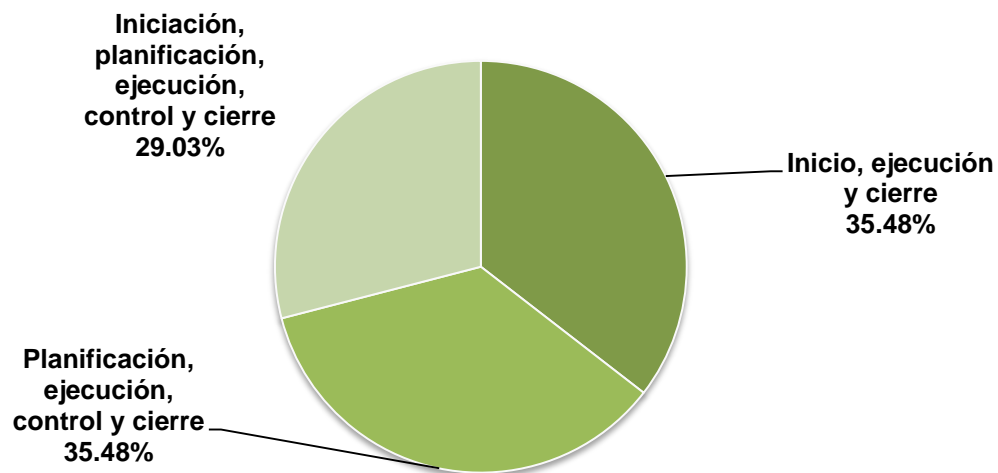


Figura 4-1. Resultados pregunta 1. Encuesta a gerentes.

En su mayoría (35.48%) las personas que contestaron percibe que los siguientes grupos de procesos se identifican en el desarrollo de los proyectos internos: Inicio, ejecución y cierre. El 35.48% percibe que además de los tres anteriores, el proceso de planificación también se identifica. **Solo un 29.03% considera que se pueden identificar los cinco grupos de procesos: Inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control y cierre.**

Tabla 4-3. Resultados pregunta 2 Encuesta a gerentes.

¿Cómo se documenta la autorización para un nuevo proyecto interno?		
Opciones de respuestas	Cantidad de respuestas	% Obtenido
Acta de Constitución	2	6.45
Ficha Técnica u otro documento aprobado	12	38.71
No se documenta	17	54.84

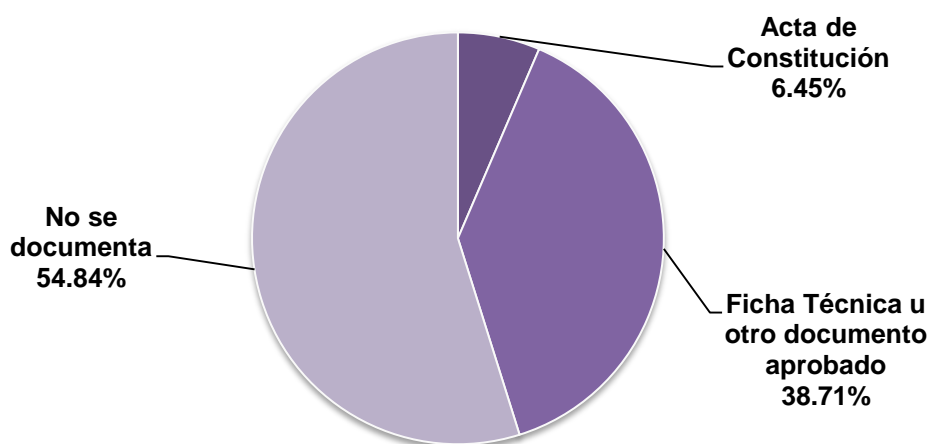


Figura 4-2. Resultados pregunta 2. Encuesta a gerentes.

Solo un 6.45% opina que un nuevo proyecto interno se documenta por acta de constitución. Un 54.84% opina que no se documenta; y un 38.71% que la documentación se establece por ficha técnica u otro documento aprobado.

Planificación / integración

Tabla 4-4. Resultados pregunta 3. Encuesta a gerentes.

¿En qué consiste el plan de gestión de los proyectos internos?		
Opciones de respuestas	Cantidad de respuestas	% Obtenido
Es un documento que contiene las bases del proyecto	8	26
Es un acuerdo firmado entre las partes	2	6
Es una lista de las tareas elaborada por el equipo desarrollador del proyecto	21	68

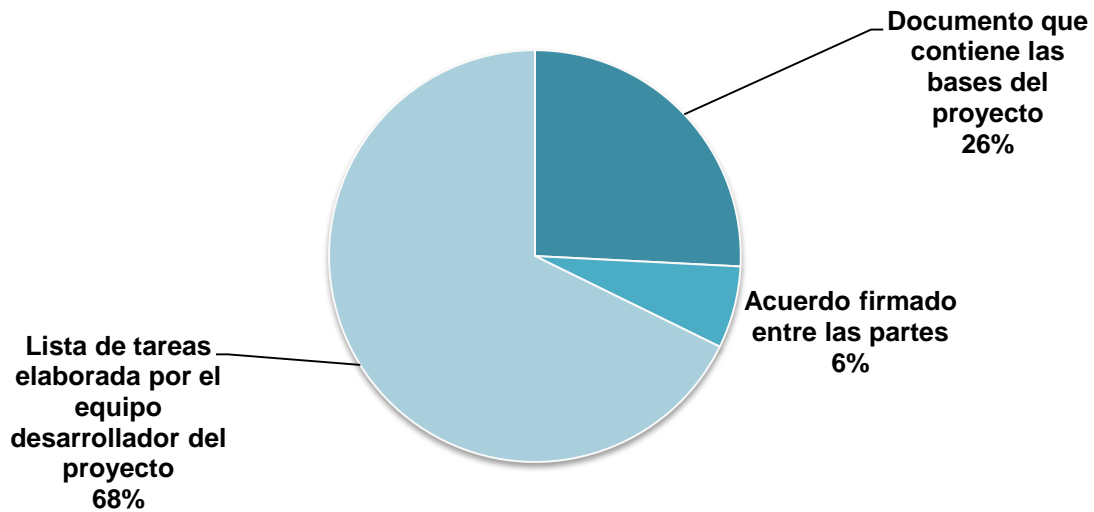


Figura 4-3. Resultados pregunta 3. Encuesta a gerentes.

La mayoría (68%) de las personas contestaron que el plan de gestión de proyectos internos consiste en una lista de tareas elaboradas por el equipo desarrollador del proyecto. Un 26% considera que es un documento que contiene las bases del proyecto; mientras que un 6% opina que el plan consiste en un acuerdo firmado entre las partes.

Ejecución / Integración

Tabla 4-5. Resultados pregunta 4. Encuesta a gerentes.

¿Cómo se solicitan y se aprueban los cambios en los proyectos internos?		
Opciones de respuestas	Cantidad de respuestas	% Obtenido
Por procedimiento de gestión integrado de cambios	5	16.13
Verbalmente entre el gerente de proyecto y quien solicita los cambios	18	58.06
Por escrito, autorizados por el gerente del proyecto	8	25.81

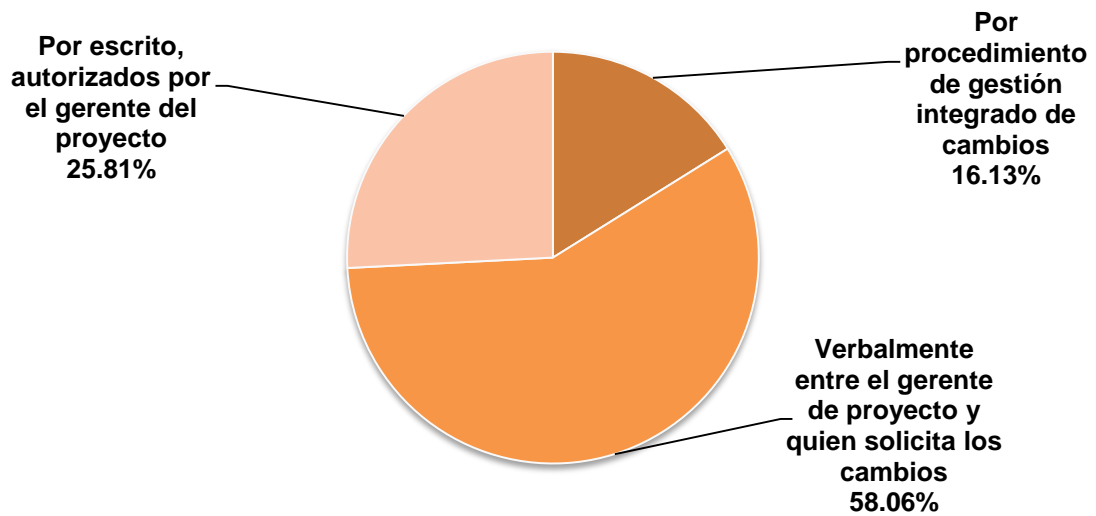


Figura 4-4. Resultados pregunta 4. Encuesta a gerentes.

El 58.06% opina que los cambios en los proyectos internos se solicitan y aprueban verbalmente entre el gerente de proyecto y quien solicita los cambios. El 25.81% considera que se solicitan y aprueban por escrito, autorizados por el gerente del proyecto. **Solo el 16.13% considera que los cambios se solicitan y aprueban por procedimiento de gestión integrada de cambios.**

Seguimiento y control / Integración

Tabla 4-6. Resultados pregunta 5. Encuesta a gerentes.

¿Cómo se solicitan y se aprueban los cambios en los proyectos internos?		
Opciones de respuestas	Cantidad de respuestas	% Obtenido
Recolección de información y evaluación del plan de proyecto	5	16.13
Monitoreo por medio de listados de verificación	10	32.26
Revisiones periódicas del estado del proyecto de acuerdo a su línea base	16	51.61

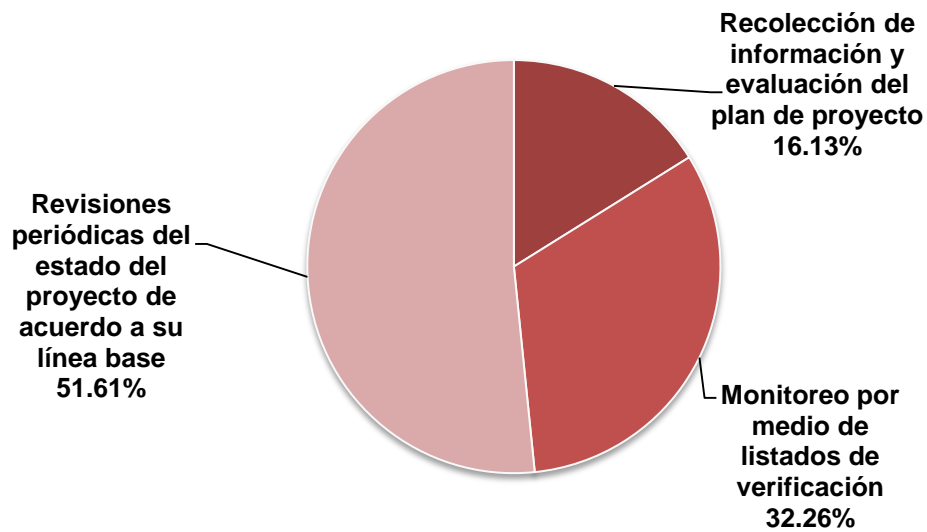


Figura 4-5. Resultados pregunta 5. Encuesta a gerentes.

La mayoría (51.61%) opina que las áreas que requieren correcciones se identifican por revisiones periódicas del estado del proyecto de acuerdo a su línea base. Un 32.26% considera que se identifican por recolección de información y evaluación del plan del proyecto. Un 16.13% percibe que se identifican por recolección de información y evaluación del plan del proyecto.

Planificación / Alcance

Tabla 4-7. Resultados pregunta 6. Encuesta a gerentes.

¿Quién(es) define(n) el alcance de los proyectos internos?		
Opciones de respuestas	Cantidad de respuestas	% Obtenido
El departamento o persona interesada que lo solicita	10	32.26
Entre las partes involucradas	18	58.06
El gerente general	3	9.68

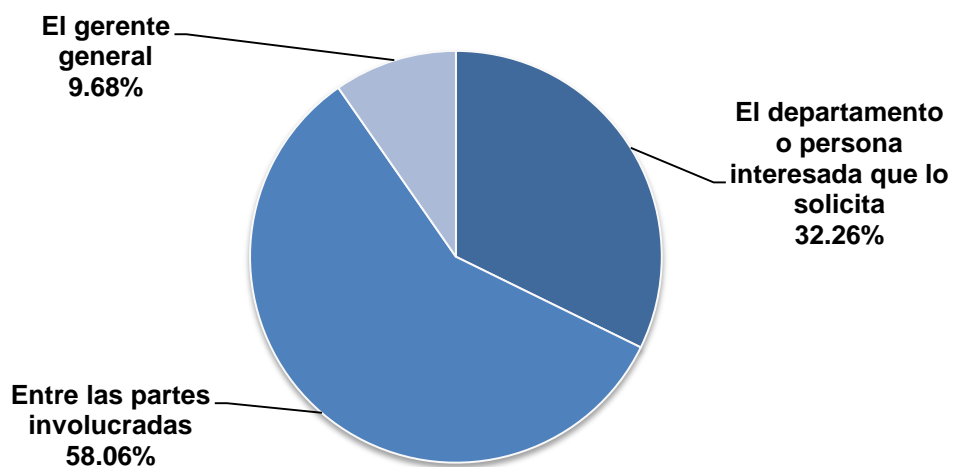


Figura 4-6. Resultados pregunta 6. Encuesta a gerentes.

La mayoría (58.06%) opina que el alcance de los proyectos internos se define entre las partes involucradas. Un (32.26%) lo define el departamento o persona interesada que solicita. Un 9.68% considera que el alcance lo define el gerente general.

Tabla 4-8. Resultados pregunta 7. Encuesta a gerentes.

¿Cómo se gestiona la documentación de los proyectos internos?		
Opciones de respuestas	Cantidad de respuestas	% Obtenido
Por procedimientos ya establecidos	8	25.81
De manera única para cada proyecto	10	32.26
No se documentan	13	41.94

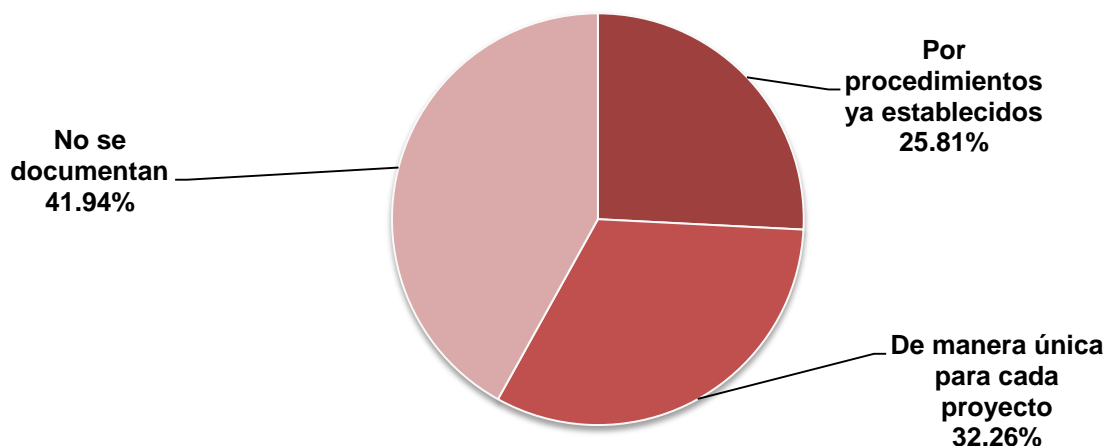


Figura 4-7. Resultados pregunta 7. Encuesta a gerentes.

La mayoría (41.94%) opina que no se documentan los proyectos internos. Un 32.26% considera que se documenta por procedimientos ya establecidos; mientras que un 25.81% opina que se realiza de manera única para cada proyecto.

Planificación / Tiempo

Tabla 4-9. Resultados pregunta 8. Encuesta a gerentes.

¿Cómo se define el cronograma?		
Opciones de respuestas	Cantidad de respuestas	% Obtenido
En base a la fecha de finalización del proyecto	5	16.13
En base a sumatoria de fechas de entrega para cada tarea del proyecto	11	35.48
En base a opinión del personal involucrado sobre fecha de finalización posible.	15	48.39

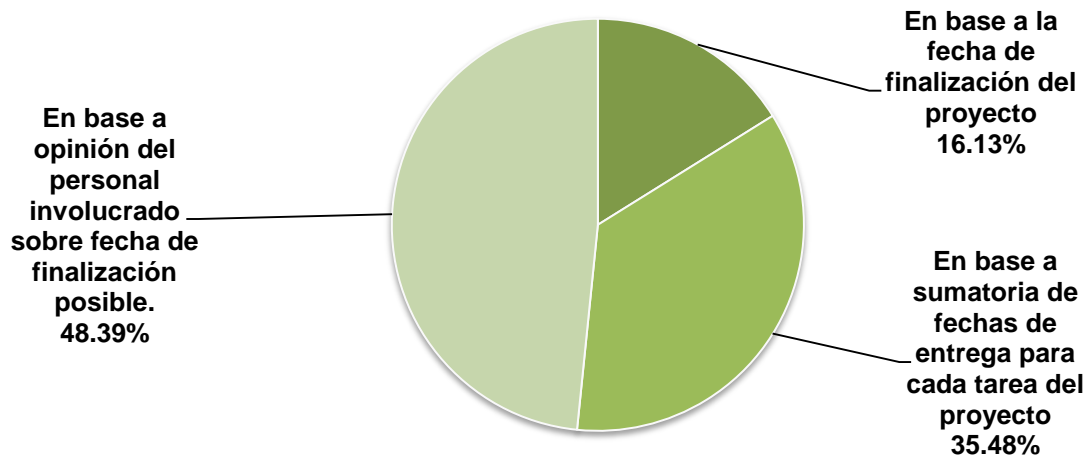


Figura 4-8. Resultados pregunta 8. Encuesta a gerentes.

El 48.39% opina que el cronograma se define en base a la opinión del personal involucrado sobre la fecha de finalización posible. El 35.48% considera que se define en base a la sumatoria de fechas de entrega para cada tarea del proyecto; y **solo el 16.13% considera que se define en base a la fecha de finalización del proyecto.**

Tabla 4-10. Resultados pregunta 9. Encuesta a gerentes.

¿Cómo se establece el tiempo necesario para el desarrollo de cada actividad?		
Opciones de respuestas	Cantidad de respuestas	% Obtenido
Juicio de experto	5	16.13
Unanimidad entre involucrados en el proyecto	7	22.58
Disponibilidad de los recursos humanos	19	61.29

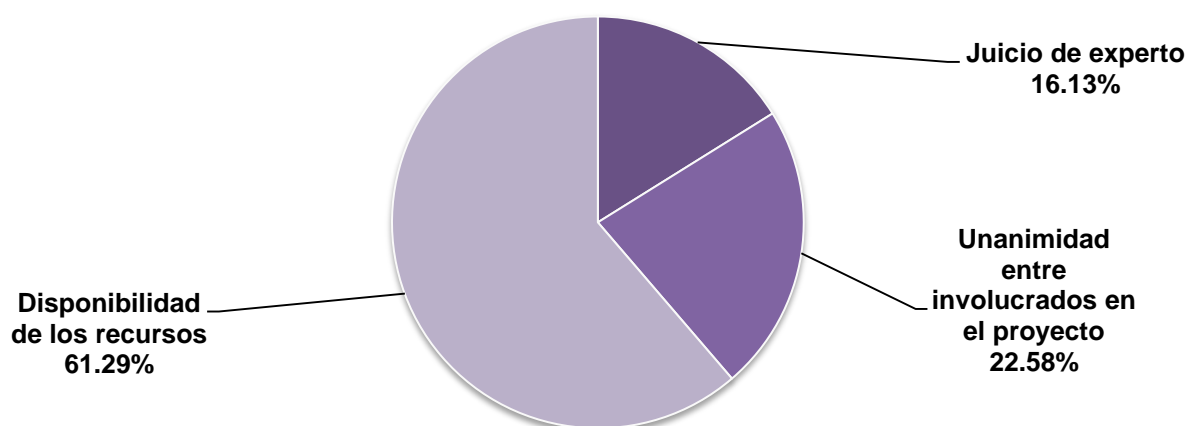


Figura 4-9. Resultados pregunta 9. Encuesta a gerentes.

El 61.29% opina que el tiempo necesario para el desarrollo de cada actividad se establece según la disponibilidad del recurso humano; mientras que el 22.58% considera que se establece por unanimidad entre los involucrados en el proyecto. El 16.13% considera que se establece por juicio de experto.

Planificación / Costo

Tabla 4-11. Resultados pregunta 10. Encuesta a gerentes.

¿Qué tipo de proyectos internos cuentan con aprobación de financiamiento?		
Opciones de respuestas	Cantidad de respuestas	% Obtenido
Proyectos obligatorios	8	25.81
Proyectos en el presupuesto anual	10	32.26
Proyectos que generan beneficios financieros a la organización	13	41.94

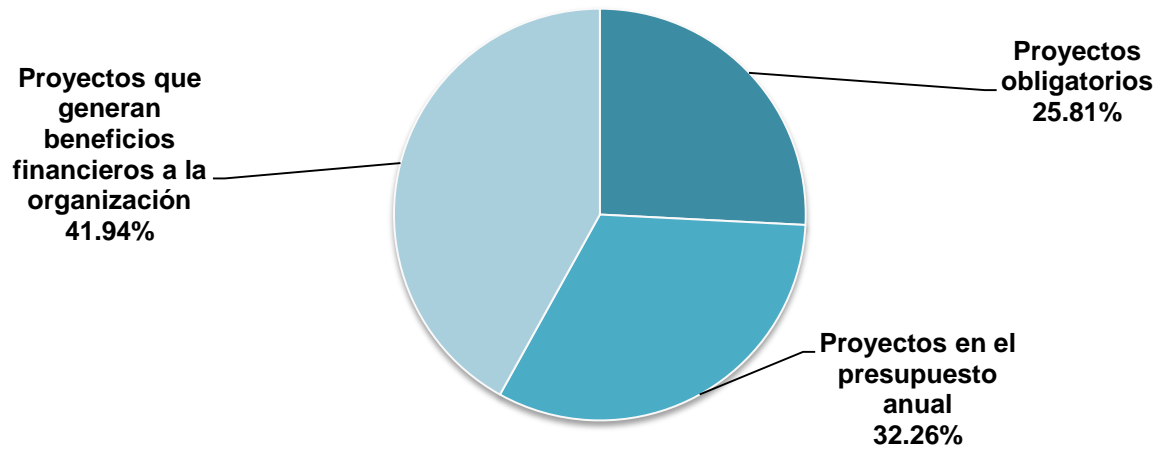


Figura 4-10. Resultados pregunta 10. Encuesta a gerentes.

La mayoría (41.94%) considera que el tipo de proyectos internos que cuenta con aprobación de financiamiento son aquellos que generan beneficios financieros a la organización. Por su parte, el 32.26% opina que son los que están en el presupuesto anual. El 25.81% opina que son los proyectos obligatorios.

Planificación / Calidad

Tabla 4-12. Resultados pregunta 11. Encuesta a gerentes.

¿Qué tipo de controles de calidad se aplican a los proyectos internos?		
Opciones de respuestas	Cantidad de respuestas	% Obtenido
Revisión de cada uno de los entregables	12	38.71
Revisión al finalizar el proyecto	8	25.81
Revisión al finalizar cada tarea	11	35.48

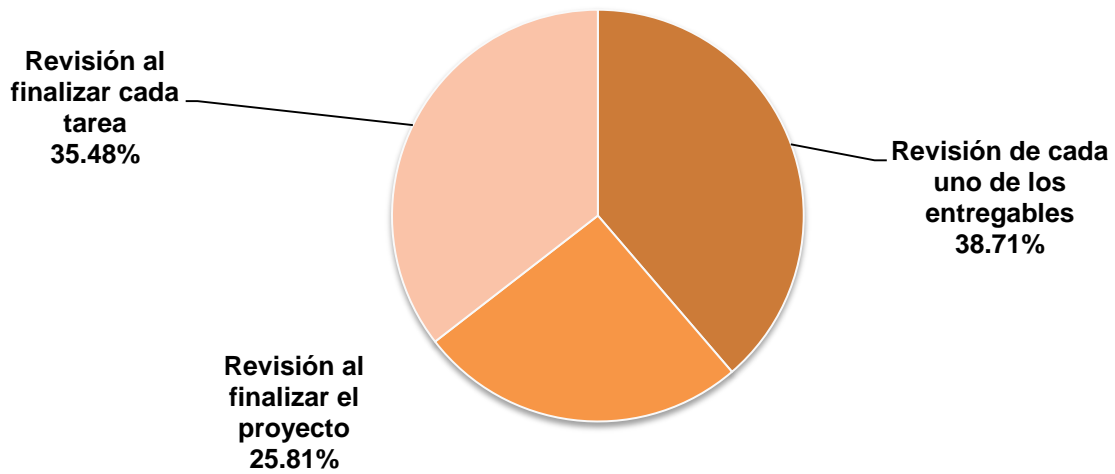


Figura 4-11. Resultados pregunta 11. Encuesta a gerentes.

El 38.71% de las personas encuestadas percibe que los controles de calidad que se aplican a los proyectos internos son revisiones de cada uno de los entregables. El 35.48% opina que son revisiones que se realizan al finalizar cada tarea. El 25.81% considera que son revisiones que se realizan al finalizar el proyecto.

Ejecución / Calidad

Tabla 4-13. Resultados pregunta 12. Encuesta a gerentes.

¿Qué incluye el Plan de Mejora de Procesos de los proyectos internos?		
Opciones de respuestas	Cantidad de respuestas	% Obtenido
Actividades que podrían mejorar el desempeño del proyecto	10	32.26
No se gestiona un plan de mejoras para los proyectos internos	14	45.16
Actividades para la reducción del tiempo de las tareas	7	22.58

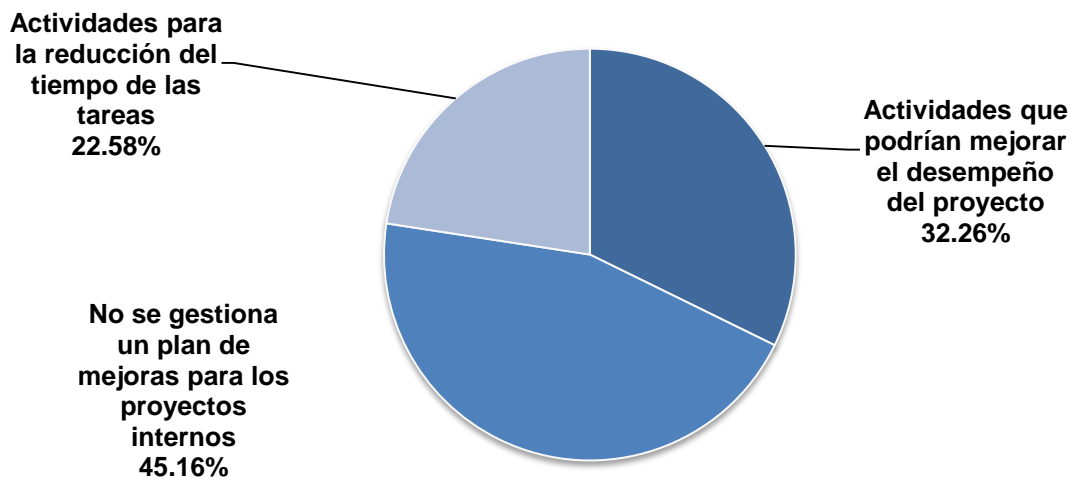


Figura 4-12. Resultados pregunta 12. Encuesta a gerentes.

La mayoría (45.16%) de las personas que contestaron la encuesta considera que no se gestiona un plan de mejora de procesos de los proyectos internos. El 32.26% considera que el plan incluye actividades que podrían mejorar el desempeño del proyecto; mientras que el 22.58% opina que incluye actividades para la reducción del tiempo de las tareas.

Seguimiento y Control / Calidad

Tabla 4-14. Resultados pregunta 13. Encuesta a gerentes.

El control de calidad verifica		
Opciones de respuestas	Cantidad de respuestas	% Obtenido
El alcance	5	16.13
El cumplimiento del tiempo de finalización del proyecto	6	19.35
La calidad del producto y proyecto	20	64.52

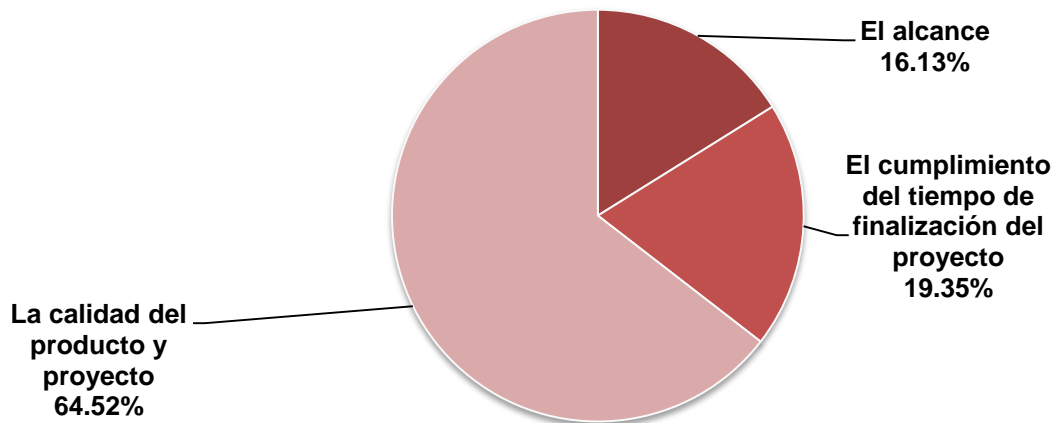


Figura 4-13. Resultados pregunta 13. Encuesta a gerentes.

El 64.52% opina que el control de calidad verifica la calidad del producto y del proyecto. El 19,35% opina verifica el cumplimiento del tiempo de finalización del proyecto, mientras que el 16.13% considera que verifica el alcance.

Tabla 4-15. Resultados pregunta 14. Encuesta a gerentes.

¿Cómo se determina el éxito de los proyectos internos?		
Opciones de respuestas	Cantidad de respuestas	% Obtenido
Cumplió el cronograma	9	29.03
No implicó más costos de los establecidos	2	6.45
Cumplió con el alcance	20	64.52

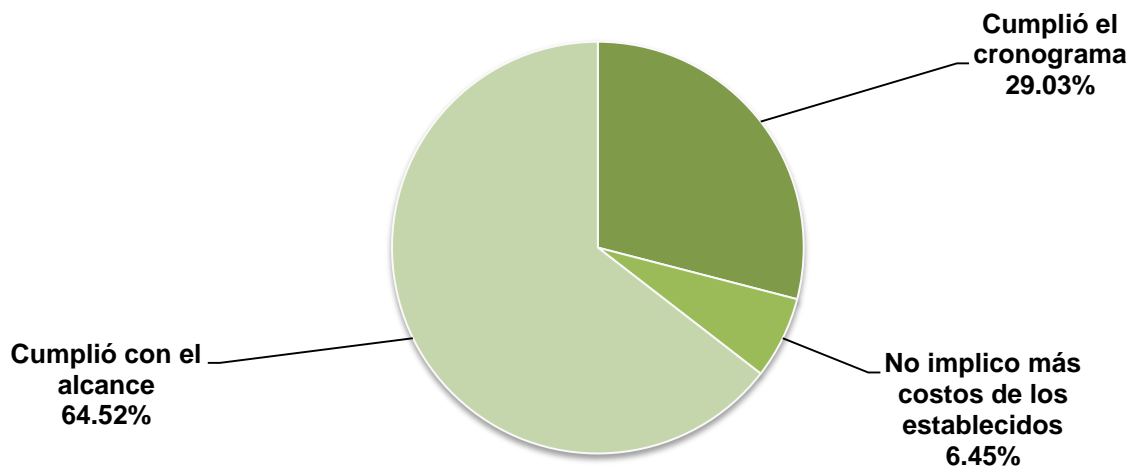


Figura 4-14. Resultados pregunta 14. Encuesta a gerentes.

La mayoría (64.52%) opina que el éxito de los proyectos internos se determina por el cumplimiento del alcance; mientras que el 29.03% considera que se determina si se cumple el cronograma. El 6.45% opina que se determina si no implica más costos de los establecidos.

Planificación / Recurso Humanos

Tabla 4-16. Resultados pregunta 15. Encuesta a gerentes.

¿Cómo se eligen los recursos humanos que van a trabajar en el proyecto?		
Opciones de respuestas	Cantidad de respuestas	% Obtenido
Por disponibilidad	19	61.29
Por experiencia del recurso	11	35.48
Por costo del recurso	1	3.23

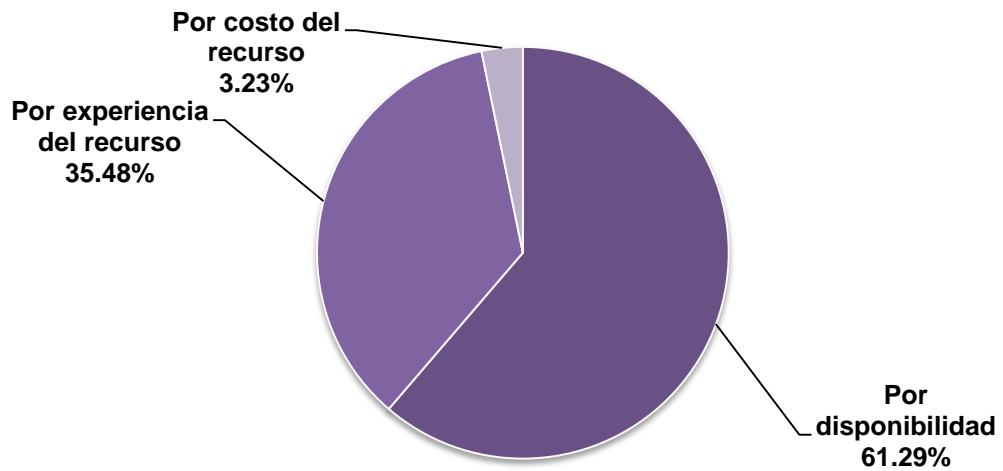


Figura 4-15. Resultados pregunta 15. Encuesta a gerentes.

El 61.29% considera que los recursos humanos que van a trabajar en el proyecto se eligen por su disponibilidad; mientras que el 35.48% considera que se eligen por su experiencia. Solo un 3.23% considera que se eligen por su costo.

Ejecución / Comunicación

Tabla 4-17. Resultados pregunta 16. Encuesta a gerentes.

Una vez iniciado el proyecto, ¿cómo se manejan las comunicaciones?		
Opciones de respuestas	Cantidad de respuestas	% Obtenido
Por un correo	20	64.52
Por reuniones generales	7	22.58
Oralmente	4	12.90

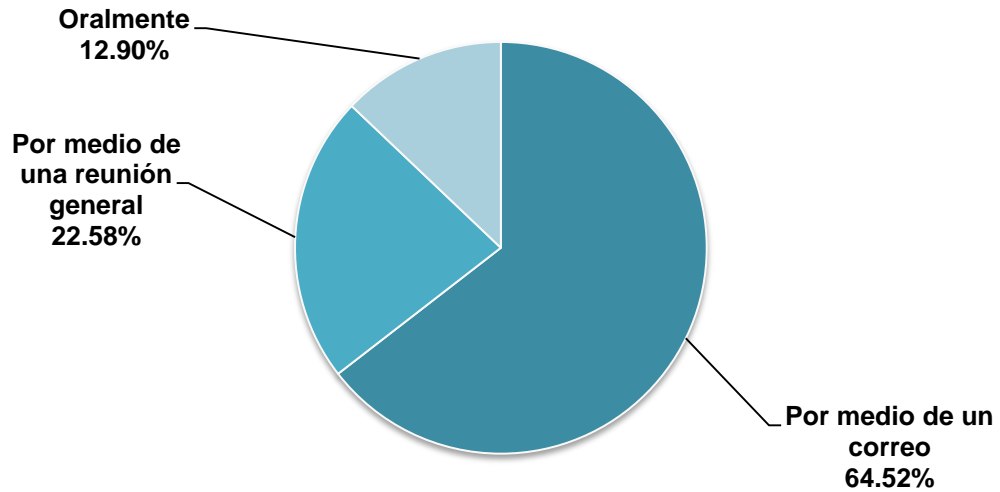


Figura 4-16. Resultados pregunta 16. Encuesta a gerentes.

La mayoría (64.52%) opina que una vez iniciado el proyecto, las comunicaciones se gestionan por correo electrónico. El 22.58% considera que se gestiona por medio de reuniones generales. El 12.90% considera que las comunicaciones son verbales.

Seguimiento y control / Comunicación

Tabla 4-18. Resultados pregunta 17. Encuesta a gerentes.

¿Cuál es el propósito de la información de desempeño?		
Opciones de respuestas	Cantidad de respuestas	% Obtenido
Proveer un estado de información de progreso del proyecto	17	54.84
Comunicar los resultados de las tareas	9	29.03
Solo recolectar la información del avance	5	16.13

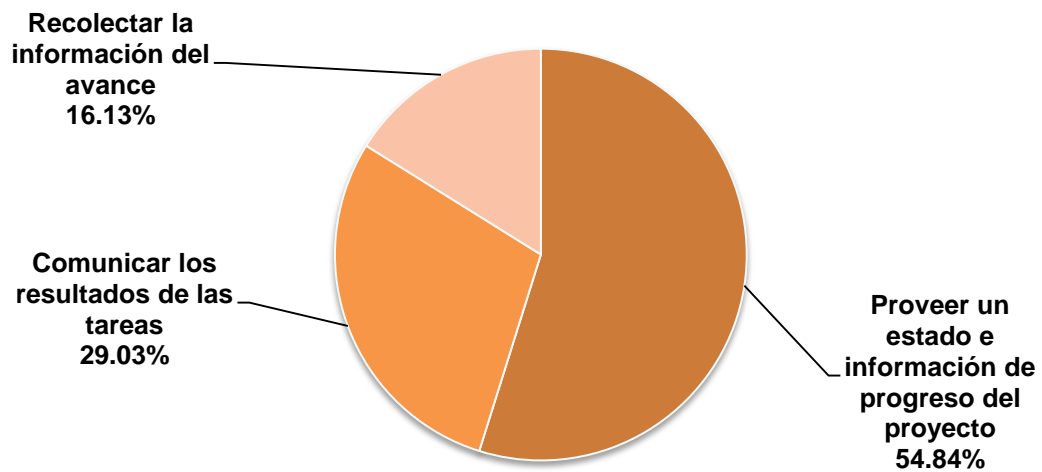


Figura 4-17. Resultados pregunta 17. Encuesta a gerentes.

El 54.84% opina que el propósito de la información de desempeño es proveer un estado de información de progreso del proyecto; el 29.03% considera que su propósito es comunicar los resultados de las tareas. El 16.13% considera que el propósito es solo recolectar la información del avance.

Planificación / Riesgos

Tabla 4-19. Resultados pregunta 18. Encuesta a gerentes.

El plan de gestión de riesgos define:		
Opciones de respuestas	Cantidad de respuestas	% Obtenido
La metodología, roles y responsabilidades, presupuesto y tiempo para el manejo de los riesgos	6	19.35
Las herramientas e información que se utiliza para eliminar los riesgos	7	22.58
No hay un plan de riesgos	18	58.06

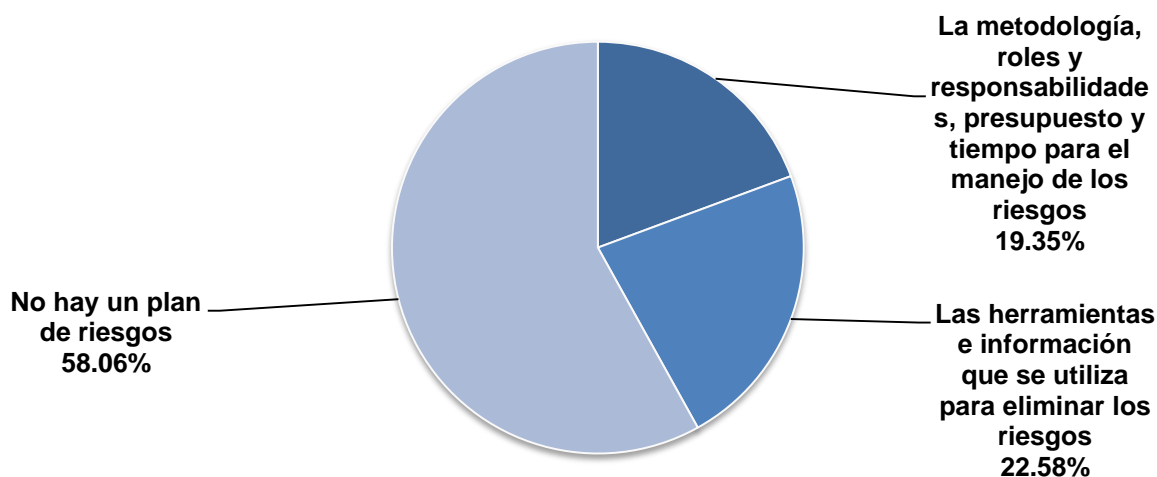


Figura 4-18. Resultados pregunta 18. Encuesta a gerentes.

En su mayoría (58.06%) los gerentes que respondieron opinan que no hay un plan de gestión de riesgos. Un 22.58% considera que el plan de gestión de riesgos define las herramientas e información que se utiliza para eliminar los riesgos. Un 19.35% considera que el plan de gestión de riesgos define la metodología, roles y responsabilidades, presupuesto y tiempo para el manejo de los riesgos.

Tabla 4-20. Resultados pregunta 19. Encuesta a gerentes.

La información sobre nuevos posibles riesgos de los proyectos internos se:		
Opciones de respuestas	Cantidad de respuestas	% Obtenido
Documenta en un nuevo registro de riesgos	1	3.23
Se actualiza en el registro de riesgos	10	32.26
No se registra	20	64.52

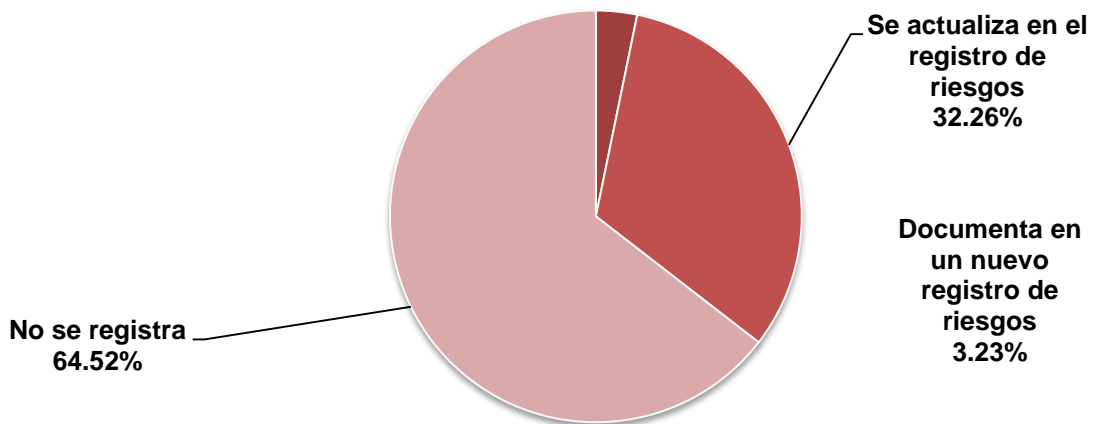


Figura 4-19. Resultados pregunta 19. Encuesta a gerentes.

El 64.52% opina que la información sobre nuevos posibles riesgos no se registra; mientras que un 32.26% considera que la información se actualiza en el registro de riesgos. Solo un 3.23% considera que se documenta en un nuevo registro de riesgos.

Tabla 4-21. Resultados pregunta 20. Encuesta a gerentes.

¿Cómo respuesta al manejo de los riesgos de los proyectos internos, se realiza alguna de las siguientes actividades?		
Opciones de respuestas	Cantidad de respuestas	% Obtenido
Actualización de los planes de costo, cronograma y calidad	4	12.90
Listado de posibles respuestas a los riesgos identificados con mayor impacto	15	48.39
Se almacena la información hasta el momento en que uno de los riesgos se presenta	12	38.71

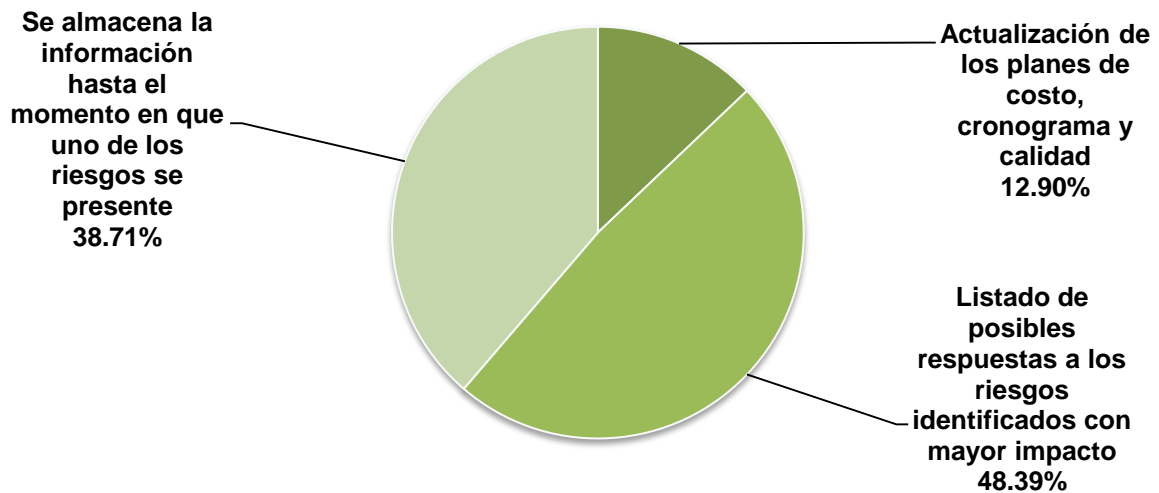


Figura 4-20. Resultados pregunta 20. Encuesta a gerentes.

El 48.39% opina que como respuesta al manejo de los riesgos de los proyectos internos, se establece un listado de posibles respuestas a los riesgos identificados con mayor impacto. El 38.71% considera que la información se almacena hasta el momento en que uno de los riesgos se presenta. Un 12.90% considera que como respuesta los planes de costos, cronograma y calidad se actualizan.

Ejecución / Adquisiciones

Tabla 4-22. Resultados pregunta 21. Encuesta a gerentes.

¿Cómo se seleccionan los proveedores para que participen en una cotización?		
Opciones de respuestas	Cantidad de respuestas	% Obtenido
Recomendaciones de los involucrados	13	41.94
Lista de proveedores ya aprobados	13	41.94
Estudio de mercado	5	16.13

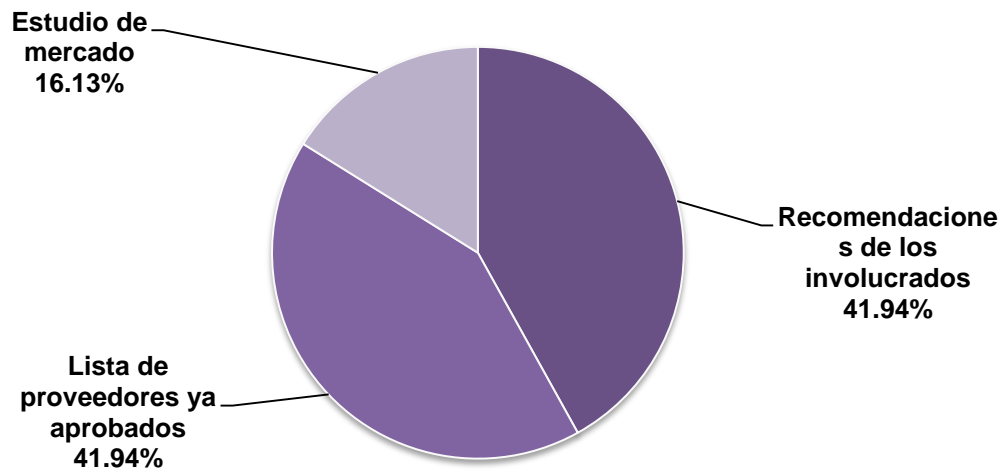


Figura 4-21. Resultados pregunta 21. Encuesta a gerentes.

En porcentajes iguales (41.94%), los gerentes que contestaron la encuesta opinan que la selección de los proveedores para participar en una cotización se realiza o por lista de proveedores ya aprobados; y por recomendaciones de los involucrados. Sólo un 16.13% opina que la selección se realiza por un estudio de mercado.

Tabla 4-23. Resultados pregunta 22. Encuesta a gerentes.

¿Qué tipo de acuerdos se dan con los proveedores en el desarrollo de los proyectos internos?		
Opciones de respuestas	Cantidad de respuestas	% Obtenido
Tiempo de entrega	15	48.39
Condiciones y términos de aceptación	12	38.71
Precio final y precio de posibles cambios	4	12.90

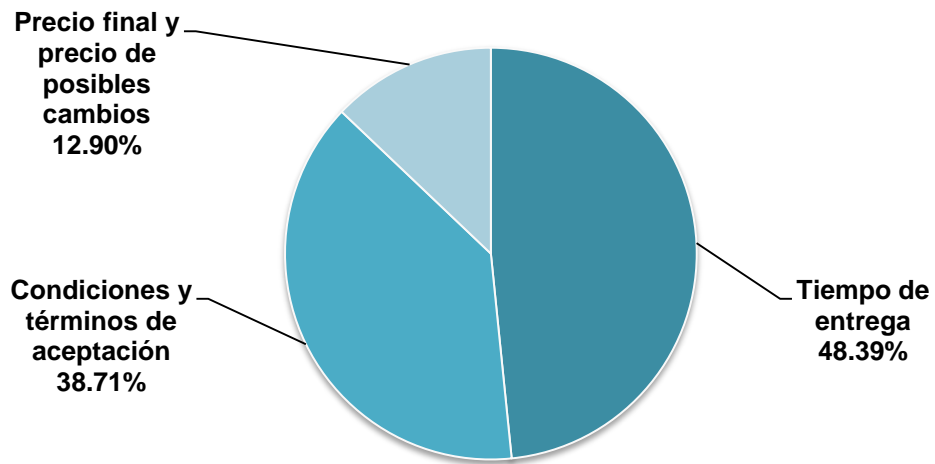


Figura 4-22. Resultados pregunta 22. Encuesta a gerentes.

El 48.39% opina que el tipo de acuerdos que se establecen con los proveedores es por tiempos de entregas; el 38.71% considera que los acuerdos se dan por condiciones y términos de aceptación. El 12.90% considera que se establecen por el precio final y precio de posibles cambios.

Inicio / Grupos de interés

Tabla 4-24. Resultados pregunta 23. Encuesta a gerentes.

¿Cómo se identifican los grupos de interés de los proyectos internos?		
Opciones de respuestas	Cantidad de respuestas	% Obtenido
Matriz de identificación y registro	9	29.03
No se identifican ni se documentan formalmente	18	58.06
Se anotan en un registro de interesados	4	12.90

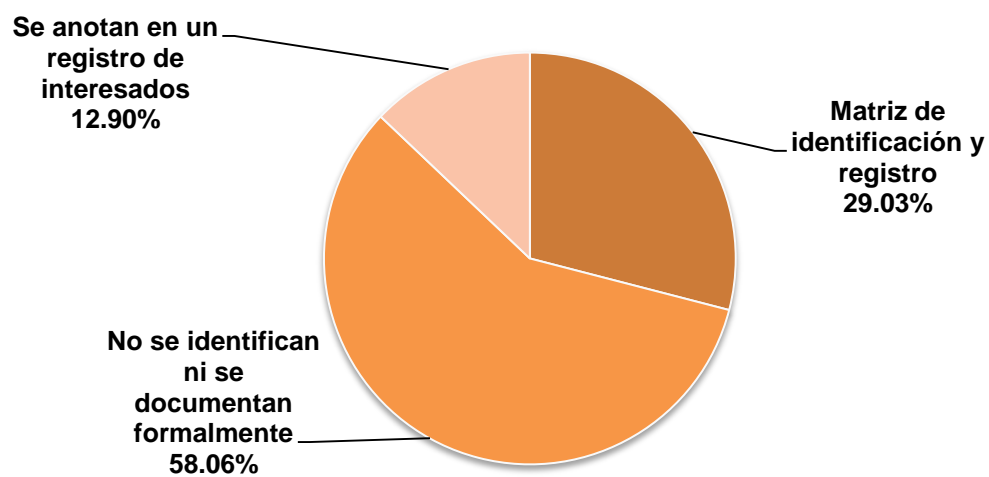


Figura 4-23. Resultados pregunta 23. Encuesta a gerentes.

El 58.06% opina que los grupos de interés de los proyectos internos no se identifican ni se documentan formalmente. El 29.03% considera que se identifican utilizando una matriz de identificación y registro; mientras que un 12.90% considera que se identifican por anotación en un registro de interesados.

Planificación / Grupos de Interés

Tabla 4-25. Resultados pregunta 24. Encuesta a gerentes.

El plan de gestión de los grupos de interés:		
Opciones de respuestas	Cantidad de respuestas	% Obtenido
Busca aumentar la cantidad de personas interesadas en el proyecto	2	6.45
Busca la integración y apoyo de los grupos de interés al proyecto	12	38.71
No se cuenta con un plan de gestión de los grupos de interés	17	54.84

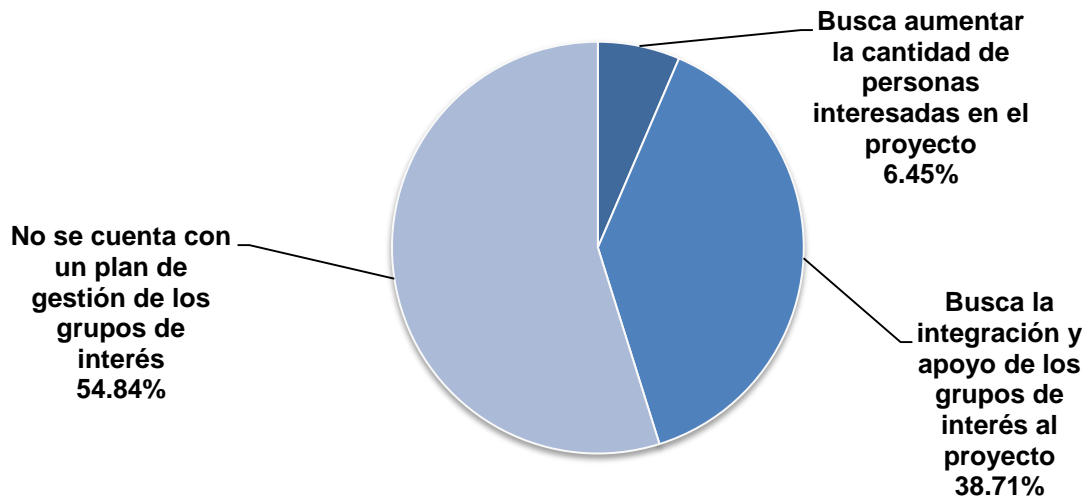


Figura 4-24. Resultados pregunta 24. Encuesta a gerentes.

La mayoría (54.84%) considera que no se cuenta con un plan de gestión de los grupos de interés. El 38.71% considera que el plan busca la integración y apoyo de los grupos de interés al proyecto. Solo el 6.45% considera que el plan de gestión de los grupos de interés busca aumentar la cantidad de personas interesadas en el proyecto.

Ejecución / grupos de interés

Tabla 4-26. Resultados pregunta 25. Encuesta a gerentes.

La búsqueda del apoyo de los grupos de interés en los proyectos internos genera		
Opciones de respuestas	Cantidad de respuestas	% Obtenido
Un listado de los posibles problemas para obtener apoyo	17	54.84
Lista de cambios solicitados por el grupo de interés	11	35.48
Actualización al registro de interesados	3	9.68

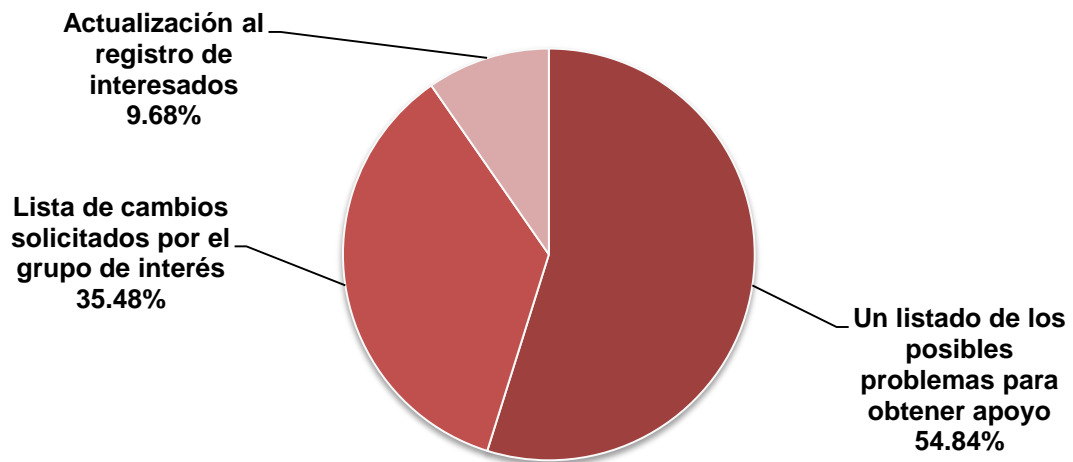


Figura 4-25. Resultados pregunta 25. Encuesta a gerentes.

Un 54.84% opina que la búsqueda del apoyo de los grupos de interés en los proyectos internos genera un listado de los posibles problemas para obtener apoyo. El 35.48% considera que genera una lista de cambios solicitados por el grupo de interés; y un 9.68% considera que genera una actualización al registro de interesados.

A. Resumen de resultados obtenidos de la encuesta a gerentes por área de conocimiento y grupo de proceso

Los resultados de opinión obtenidos de la encuesta a gerentes se establecen en el siguiente análisis:

Inicio / integración

- No existe noción clara de los grupos de proceso que metodológicamente deben contemplarse en el desarrollo de los proyectos internos.
- Las iniciativas para nuevos proyectos por lo general no se documentan.

Planificación / Integración

- No hay claridad de lo que es un plan de gestión, considerándose en su mayoría que es una lista de tareas elaboradas por el equipo desarrollador del proyecto.

Ejecución / Integración

- La mayoría de los proyectos no aplica la gestión integrada de cambios para las solicitudes y aprobaciones de cambios.

Ejecución / Integración

- No existe un proceso definido, claro, del proceso para solicitar y aprobar cambios en los proyectos internos. En su mayoría se realizan de manera verbal; no se documentan.

Seguimiento y control / Integración

- Los proyectos internos en su mayoría no se documentan; los que se documentan no siguen un orden establecido del tipo de documentación que se debe establecer.

Planificación / Alcance

- La definición del alcance se establece dependiendo de quienes estén involucrados en el proyecto y como cada quien considera que se debe hacer.

Planificación / Tiempo

- No existe consenso sobre la forma como se debe definir el cronograma en los proyectos. Los tiempos para desarrollar las actividades se establecen según la disponibilidad del recurso humano, no sobre estimaciones de la duración de las actividades.

Planificación / Costo

- Hay proyectos con financiamiento aprobado al ser proyectos por obligación, sin necesariamente ser los proyectos que más benéficos van a traer a la organización.

Planificación / Calidad

- El control de calidad de los proyectos se aplica a revisiones de los entregables hasta que el proyecto ha finalizado., no se gestiona un control de calidad a los procesos o durante el proceso del proyecto.

Ejecución / Calidad

- No se gestionan planes de mejora para el desarrollo de los proyectos internos.

Seguimiento y Control / Calidad

- El éxito de los proyectos se determina solo cuando cumplen con el alcance, no se toman en cuenta los otros dos factores de la triple restricción, tiempo y costo.

Planificación / Recurso Humanos

- Los recursos humanos que se asignan a los proyectos se eligen por su disponibilidad, no por perfiles y competencias idóneas según los tipos de proyectos.

Ejecución / Comunicación

- No se planifica la comunicación, por lo que no hay una forma definida para la comunicación de los proyectos, la comunicación en su mayoría se realiza por correo electrónico, siendo un medio poco confiable aspecto que impacta la ejecución de los proyectos.

Seguimiento y control / Comunicación

- No hay claridad sobre la definición de la información de desempeño, o el propósito de esta información. Este es un aspecto que no se toma en cuenta para el seguimiento y control de los proyectos.

Planificación / Riesgos

- En la mayoría de los proyectos no hay plan de gestión de riesgos, ni se registra la información sobre posibles riesgos. En los casos en que los riesgos se gestionan, solo se establece un listado de posibles respuestas a los riesgos con mayor impacto.

Ejecución / Adquisiciones

- Para la gestión de adquisiciones, no se establecen acuerdo con respecto a cuál es la calidad esperar, como se van a controlar posibles cambio, como son las garantías, etc. El único aspecto que se considera al momento de la negociación con los proveedores, es un acuerdo con respecto al tiempo de entrega.

Inicio / Grupos de interés

- No se identifican ni se documentan formalmente los grupos de interés de los proyectos internos.

Planificación / Grupos de Interés

- No se cuenta con un plan de gestión de los grupos de interés.

Ejecución / grupos de interés

- No hay claridad sobre el papel que cumplen los grupos de interés, o sobre el papel que deben cumplir en el proyecto, ni como buscar su apoyo.

B. Análisis de resultados de la encuesta a participantes

La encuesta a participantes de los proyectos se aplicó a la totalidad de las 14 personas participantes de los proyectos internos. La siguiente tabla muestra las respuestas de los participantes de proyectos.

Tabla 4-27. Resultados de la encuesta a participantes.

#	Pregunta	Opciones de respuesta	# respuestas obtenidas	%
2	Los nuevos proyectos internos surgen por	Disponibilidad de recursos	6	42.86
		Solicitud de la alta gerencia	6	42.86
		Solicitud de un cliente	2	14.29
4	¿Cuándo se evalúa el desempeño de las etapas de los proyectos?	Al final de cada etapa	2	14.29
		Durante la ejecución de las etapas	6	42.86
		No se evalúa.	6	42.86
7	¿Cómo se comunican las aprobaciones de cambio?	Oralmente a la persona que ejecuta el cambio	4	28.57
		En reunión con todas las partes involucradas, incluyendo el gerente de proyecto.	4	28.57
		Por e-correo a los involucrados con el cambio	6	42.86
8	¿Una vez autorizados los cambios, como se controla su implementación?	No se controlan.	3	21.43
		Por bitácora de cambios aprobados e implementados	5	35.71
		Por medio de listados de verificación	6	42.86

Tabla 4-27. Resultados de la encuesta a participantes. (continuación)

#	Pregunta	Opciones de respuesta	# respuestas obtenidas	%
10	¿Qué tipo de documentación se genera al finalizar el proyecto?	Documentación resultante de las actividades del proyecto	5	35.71
		Documentos de cierre de las etapas del proyecto	6	42.86
		Información histórica	3	21.43
11	¿Cómo se definen los entregables de los proyectos?	En reuniones con todos los interesados del proyecto	8	57.14
		En reuniones de la alta gerencia.	1	7.14
		En reuniones entre alta gerencia y equipo de proyecto que se asigna.	5	35.71
12	¿Cómo se documentan los entregables de los proyectos?	En un registro de requerimientos	4	28.57
		En un sistema de manejo de tiquetes	6	42.86
		En una lista en un Google Doc.	4	28.57
15	¿Cómo se almacena la documentación de los proyectos internos?	Utilización de Google Docs.	4	28.57
		Repositorio de información común	8	57.14
		En un sistema en línea de manejo de proyectos	2	14.29

Tabla 4-27. Resultados de la encuesta a participantes. (continuación)

#	Pregunta	Opciones de respuesta	# respuestas obtenidas	%
16	¿Qué cantidad de cambios pueden realizarse al proyecto?	Los cambios necesarios aprobados, siempre y cuando estén de la mano con el alcance	7	50
		Los solicitados sin importar cambios a la fecha de entrega	2	14.29
		Los que no afecten la fecha de finalización.	5	35.71
17	¿Quién define el cronograma del proyecto?	Departamento o persona interesada que solicita el proyecto	5	35.71
		El gerente general	1	7.14
		Entre las partes involucradas	8	57.14
19	¿Quiénes tienen acceso al cronograma del proyecto?	No hay cronograma, sólo se conoce la fecha de entrega	5	35.71
		Sólo el líder del proyecto	2	14.29
		Todos los participantes en el proyecto	7	50
21	¿Cómo se comunican los cambios al cronograma?	Por correo	11	78.57
		Por reunión general	2	14.29
		Sistema en línea de manejo de proyectos	1	7.14

Tabla 4-27. Resultados de la encuesta a participantes. (continuación)

#	Pregunta	Opciones de respuesta	# respuestas obtenidas	%
23	¿Cómo se aprueban los costos de las actividades?	Por propuesta al gerente del proyecto	4	28.57
		Por propuesta al gerente financiero	5	35.71
		Por propuesta al gerente general	5	35.71
24	¿Quién controla la información financiera del proyecto durante su ejecución?	El gerente financiero	7	50
		El gerente general	4	28.57
		Todos los interesados del proyecto	3	21.43
27	¿Cómo se definen las métricas de calidad de los proyectos internos?	Listado de verificación para cada tarea.	1	7.4
		Medidas al resultado del proyecto	4	28.57
		No se definen métricas.	9	64.29
28	¿Para qué se utilizan las medidas del control de calidad de los proyectos internos?	Miden la calidad de los procesos del proyecto contra los requerimientos del proyecto	8	57.14
		Miden la cantidad de errores que se identifican en el producto final	1	7.14
		No se utilizan medidas de calidad para los proyectos internos	5	35.71

Tabla 4-27. Resultados de la encuesta a participantes. (continuación)

#	Pregunta	Opciones de respuesta	# respuestas obtenidas	%
31	¿Cómo se asigna el tiempo de los recursos humanos para los proyectos?	Recursos asignados por días	3	21.43
		Recursos asignados por hora	7	50
		Recursos asignados por semana	4	28.57
33	¿Cómo se establece el horario de los recursos humanos para trabajar en un proyecto interno?	De acuerdo a la de finalización del proyecto	2	14.29
		De acuerdo a su disponibilidad	10	71.43
		De acuerdo al cronograma del proyecto	2	14.29
34	La planificación de la comunicación de los proyectos internos consiste en:	Un calendario de reuniones con los interesados del proyecto	5	35.71
		Un sistema de proyectos en línea para el desarrollo del proyecto	2	14.29
		Una lista de interesados compartida con los desarrolladores del proyecto	7	50
39	El análisis cualitativo de los riesgos de los proyectos internos se refleja en	Lista priorizada de los riesgos que afectan el proyecto	3	21.43
		No se realizan análisis de los riesgos de los proyectos internos	7	50
		Un análisis subjetivo de los riesgos del proyecto	4	28.57

Tabla 4-27. Resultados de la encuesta a participantes. (continuación)

#	Pregunta	Opciones de respuesta	# respuestas obtenidas	%
40	El análisis cuantitativo de los riesgos de los proyectos internos se refleja en	Lista priorizada de los riesgos que afectan el proyecto	4	26.67
		No se realizan análisis de los riesgos de los proyectos internos	8	53.33
		Un análisis probabilístico del proyecto	3	20
42	El seguimiento y control de los posibles riesgos de los proyectos internos podría generar:	Recomendación de acciones correctivas y preventivas	6	42.86
		Recomendación de cambios al alcance	5	35.71
		Recomendación de los riesgos por mitigar	3	21.43
45	Para el seguimiento y control de las adquisiciones de los proyectos internos se realiza la siguiente actividad	Listado de problemas potenciales que puedan significar una adquisición no planeada anteriormente	7	50
		Listado del desempeño de las adquisiciones realizadas al momento	5	35.71
		Se anotan los proveedores exitosos dentro del registro de proveedores	2	14.29
46	Al cierre de las adquisiciones de los proyectos internos se	Documenta la aceptación formal de lo entregado por el proveedor	7	42.86
		Se anotan los proveedores exitosos dentro del registro de proveedores	1	35.71
		Se continúa con el desarrollo del proyecto sin un cierre de las adquisiciones	6	21.43

Tabla 4-27. Resultados de la encuesta a participantes. (continuación)

#	Pregunta	Opciones de respuesta	# respuestas obtenidas	%
50	Los cambios solicitados por los grupos de interés de los proyectos internos corresponden a:	Cambios al proyecto para alinearlos a la estrategia de la organización	6	50
		Cambios al proyecto para aumentar el impacto del proyecto en la organización.	5	7.14
		Cambios al proyecto para reducir los costos	3	42.86

C. Análisis por área de conocimiento / proceso

Inicio / integración

Tabla 4-28. Resultados pregunta 1. Encuesta a participantes.

Los nuevos proyectos internos surgen por:		
Opciones de respuestas	Cantidad de respuestas	% Obtenido
Disponibilidad de recursos	6	42.86
Solicitud de la alta gerencia	6	42.86
Solicitud de un cliente	2	14.29

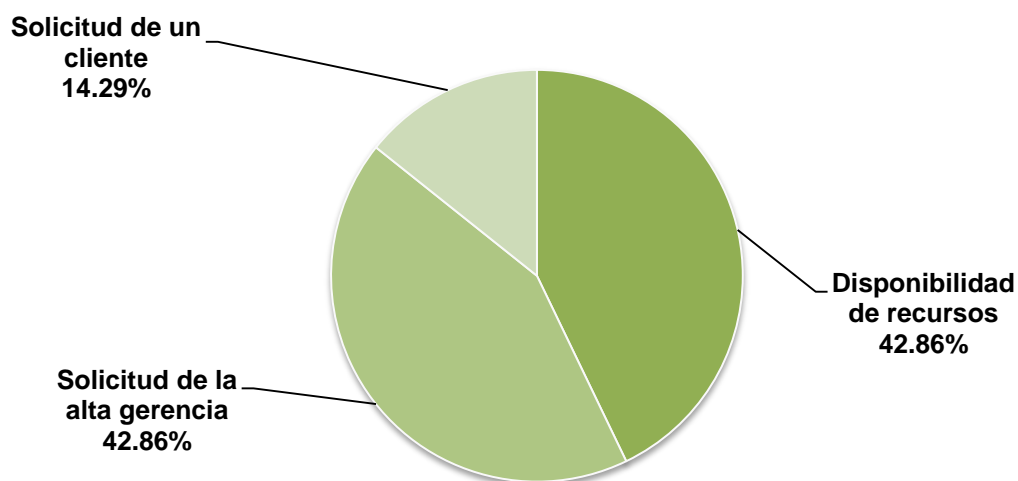


Figura 4-26. Resultados pregunta 1. Encuesta a participantes.

La mayoría (42.86%) de las personas que contestó opina que los proyectos internos surgen por solicitud de la alta gerencia. Un mismo porcentaje opina que surgen por la disponibilidad del recurso humano en ese momento. Un 14.29% considera que surgen de una solicitud de un cliente.

Tabla 4-29. Resultados pregunta 1. Encuesta a participantes.

¿Cuándo se evalúa el desempeño de las etapas de los proyectos?		
Opciones de respuestas	Cantidad de respuestas	% Obtenido
Al final de cada etapa	2	14.29
Durante la ejecución de las etapas	6	42.86
No se evalúa.	6	42.86

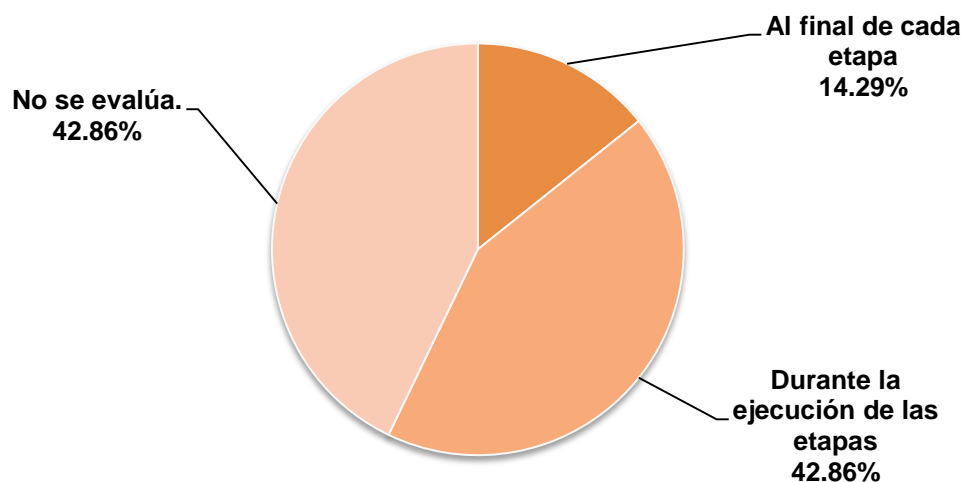


Figura 4-27. Resultados pregunta 2. Encuesta a participantes.

Un 42.86% considera que la evaluación del desempeño de los proyectos internos se realiza durante la ejecución de las etapas del proyecto; un mismo porcentaje de personas opina que el desempeño no se evalúa. El 14.29% considera que la evaluación se realiza al final de cada etapa.

Seguimiento y control / Integración

Tabla 4-30. Resultados pregunta 3. Encuesta a participantes.

¿Cómo se comunican las aprobaciones de cambio?		
Opciones de respuestas	Cantidad de respuestas	% Obtenido
Oralmente a la persona que ejecuta el cambio	4	28.57
En reunión con todas las partes involucradas, incluyendo el gerente de proyecto.	4	28.57
Por e-correo a los involucrados con el cambio	6	42.86

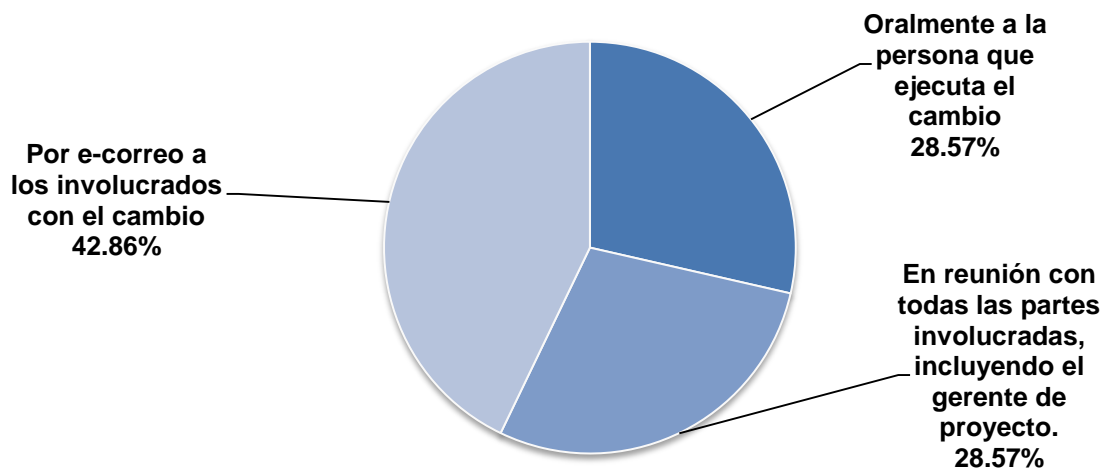


Figura 4-28. Resultados pregunta 3. Encuesta a participantes.

La mayoría (42.86%) opina que las comunicaciones de las aprobaciones de cambio se realizan por correo electrónico a las personas involucradas con el cambio solicitado. El 28.57% opina que se comunican en reunión con todas las partes involucradas con el cambio; el 28.57% considera que se comunican de forma verbal a la persona que ejecuta el cambio.

Tabla 4-31. Resultados pregunta 4. Encuesta a participantes.

¿Una vez autorizados los cambios, como se controla su implementación?		
Opciones de respuestas	Cantidad de respuestas	% Obtenido
No se controlan	3	21.43
Por bitácora de cambios aprobados e implementados	5	35.71
Por medio de listados de verificación	6	42.86

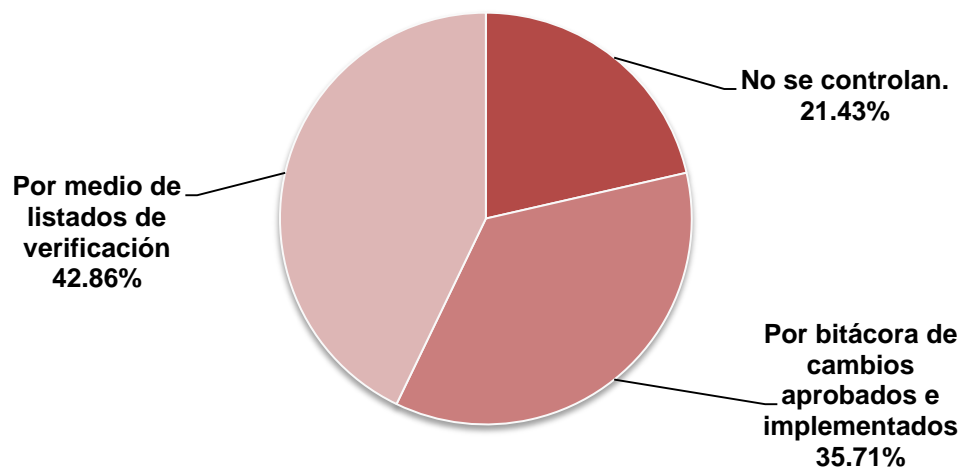


Figura 4-29. Resultados pregunta 4. Encuesta a participantes. .

El 42.86% opina que la implementación de los cambios se controla con listados de verificación. El 36.71% considera que se controla por bitácora de cambios aprobados e implementados; el 21.43% considera que no se controla.

Cierre / Integración

Tabla 4-32. Resultados pregunta 5. Encuesta a participantes.

¿Qué tipo de documentación se genera al finalizar el proyecto?		
Opciones de respuestas	Cantidad de respuestas	% Obtenido
Documentación resultante de las actividades del proyecto	5	35.71
Documentos de cierre de las etapas del proyecto	6	42.86
Información histórica	3	21.43

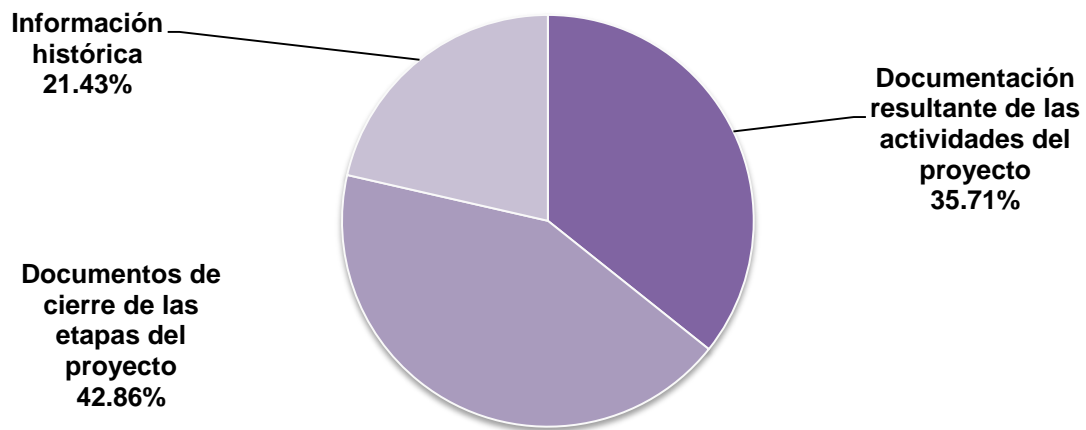


Figura 4-30. Resultados pregunta 5. Encuesta a participantes.

La mayoría (42.86%) de las personas que contestaron opina que al finalizar los proyectos se genera un documento de cierre de las etapas de los proyectos, mientras que el 35.71% piensa que se generan documentos de las actividades de los proyectos. El 21.43% considera que se genera información histórica del proyecto.

Planificación / alcance

Tabla 4-33. Resultados pregunta 6. Encuesta a participantes.

¿Cómo se definen los entregables de los proyectos?		
Opciones de respuestas	Cantidad de respuestas	% Obtenido
En reuniones con todos los interesados del proyecto	8	57.14
En reuniones de la alta gerencia.	1	7.14
En reuniones entre alta gerencia y equipo de proyecto que se asigna.	5	35.71

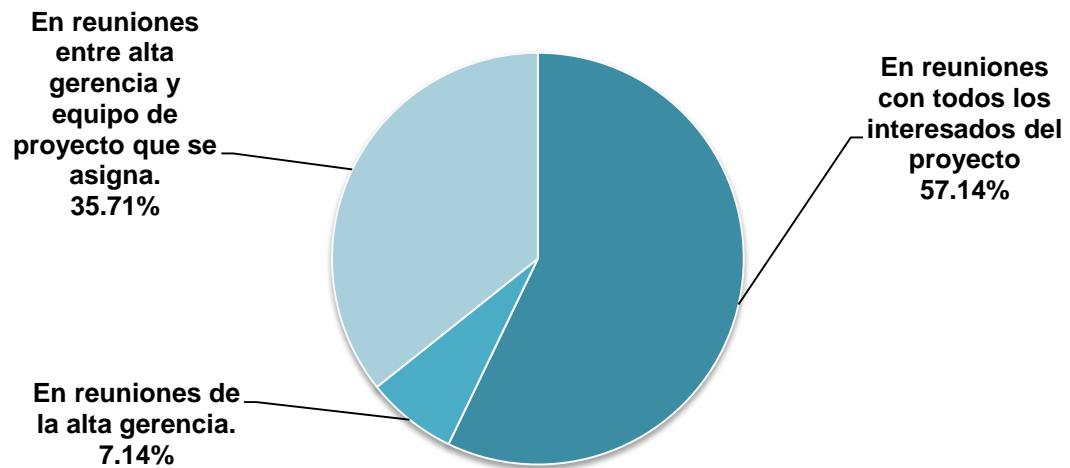


Figura 4-31. Resultados pregunta 6. Encuesta a participantes.

El 57.14% opina que los entregables del proyecto se definen en reuniones con todos los interesados, mientras que el 35.71% considera que se definen en reuniones entre la alta gerencia y el equipo del proyecto al que se asigna el proyecto. Sólo el 7.14% considera que se definen en reuniones de la alta gerencia.

Tabla 4-34. Resultados pregunta 7. Encuesta a participantes.

¿Cómo se documentan los entregables de los proyectos?		
Opciones de respuestas	Cantidad de respuestas	% Obtenido
En un registro de requerimientos	4	28.57
En un sistema de manejo de tiquetes	6	42.86
En una lista en un Google Doc.	4	28.57

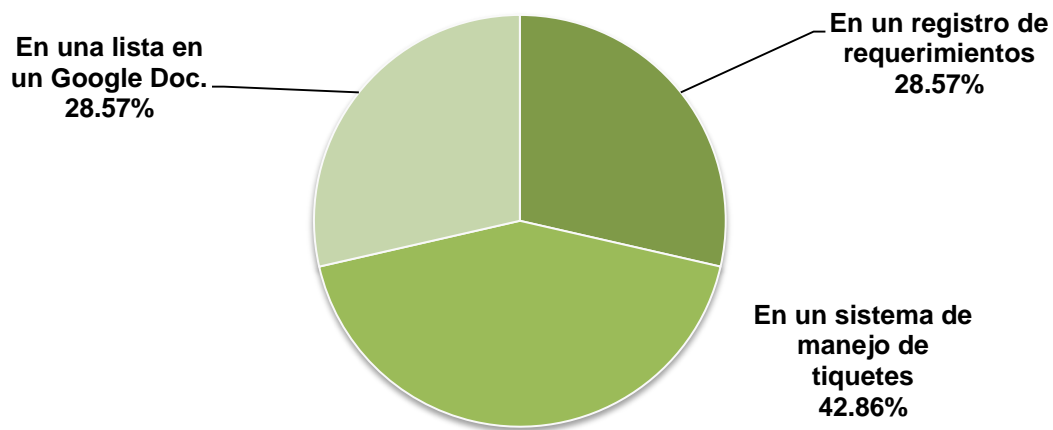


Figura 4-32. Resultados pregunta 7. Encuesta a participantes.

El 42.86% de quienes contestaron la encuesta opina que la documentación de los entregables de los proyectos es un sistema de manejo de tickets. El 28.57% considera que la documentación es una lista en un documento Google y el 28.57% considera que es un registro de requerimientos.

Tabla 4-35. Resultados pregunta 8. Encuesta a participantes.

¿Cómo se almacena la documentación de los proyectos internos?		
Opciones de respuestas	Cantidad de respuestas	% Obtenido
Utilización de Google Docs.	4	28.57
Repositorio de información común	8	57.14
En un sistema en línea de manejo de proyectos	2	14.29

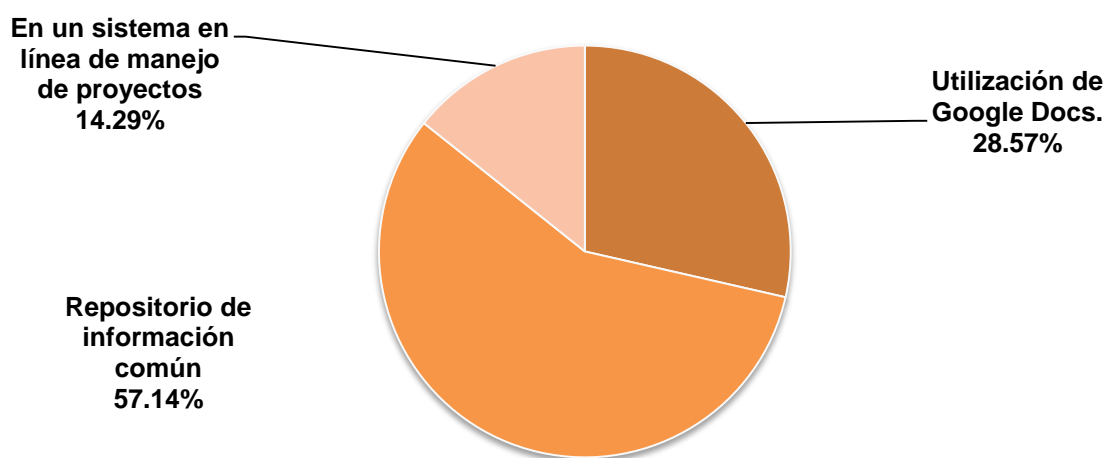


Figura 4-33. Resultados pregunta 8. Encuesta a participantes.

El 57.14% opina que la documentación de los proyectos internos se almacena en un repositorio de información común. Un 28.57%, considera que se utiliza un Google Doc. El 14.29% considera que se utiliza un sistema en línea de manejo de proyectos.

Seguimiento y control / alcance

Tabla 4-36. Resultados pregunta 9. Encuesta a participantes.

¿Qué cantidad de cambios pueden realizarse al proyecto?		
Opciones de respuestas	Cantidad de respuestas	% Obtenido
Los cambios necesarios aprobados, siempre y cuando estén de la mano con el alcance	7	50
Los solicitados sin importar cambios a la fecha de entrega	2	14.29
Los que no afecten la fecha de finalización del proyecto	5	35.71

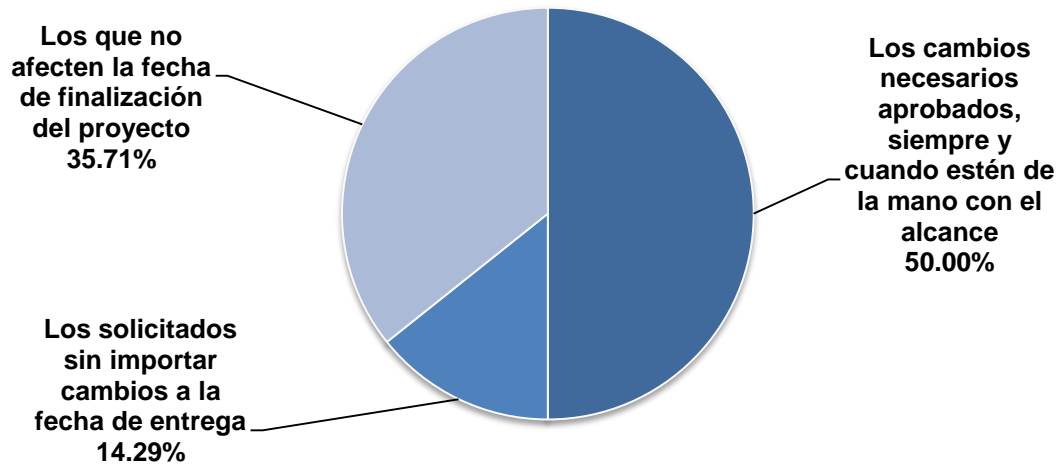


Figura 4-34. Resultados pregunta 9. Encuesta a participantes.

El 50% opina que la cantidad de cambios que pueden realizarse al proyecto son los necesarios aprobados, siempre y cuando estén alineados al alcance. El 35.71% opina que la cantidad responde a los que no afectan la fecha de finalización del proyecto. El 14.29% opina que la cantidad responde a los solicitados sin importar cambios a la fecha de entrega.

Planificación / Tiempo

Tabla 4-37. Resultados pregunta 10. Encuesta a participantes.

¿Quién define el cronograma del proyecto?		
Opciones de respuestas	Cantidad de respuestas	% Obtenido
Departamento o persona interesada que solicita el proyecto	5	35.71
El gerente general	1	7.14
Entre las partes involucradas	8	57.14

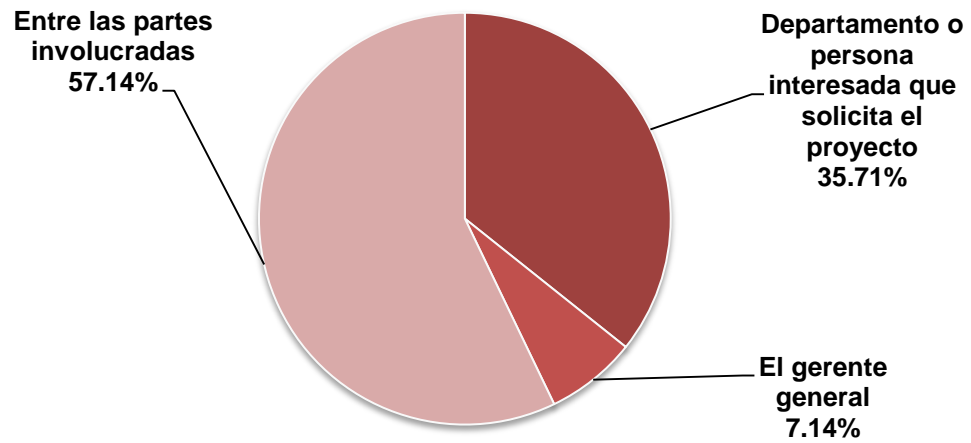


Figura 4-35. Resultados pregunta 10. Encuesta a participantes.

En su mayoría (57.14%) los participantes en proyectos opinan que el cronograma del proyecto se define entre las partes involucradas en el proyecto. El 35.71% opina que lo define el departamento o persona que solicita el proyecto. El 7.14% considera que el gerente general lo define.

Tabla 4-38. Resultados pregunta 11. Encuesta a participantes.

¿Quiénes tienen acceso al cronograma del proyecto?		
Opciones de respuestas	Cantidad de respuestas	% Obtenido
No hay cronograma, sólo se conoce la fecha de entrega	5	35.71
Sólo el líder del proyecto	2	14.29
Todos los participantes en el proyecto	7	50

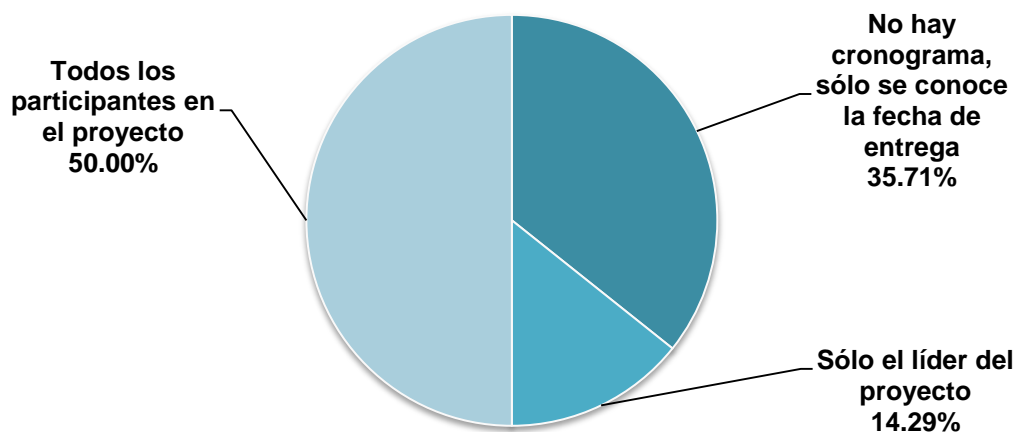


Figura 4-36. Resultados pregunta 11. Encuesta a participantes.

La mayoría (50%) opina que todos son los participantes en el proyecto tienen acceso al cronograma del proyecto. El 35.71% opina que no hay cronograma y solo se conoce la fecha de entrega del proyecto. El 14.29% opina que sólo el líder del proyecto tiene acceso al cronograma.

Seguimiento y control / tiempo

Tabla 4-39. Resultados pregunta 12. Encuesta a participantes.

¿Cómo se comunican los cambios al cronograma?		
Opciones de respuestas	Cantidad de respuestas	% Obtenido
Por correo	11	78.57
Por reunión general	2	14.29
Sistema en línea de manejo de proyectos	1	7.14

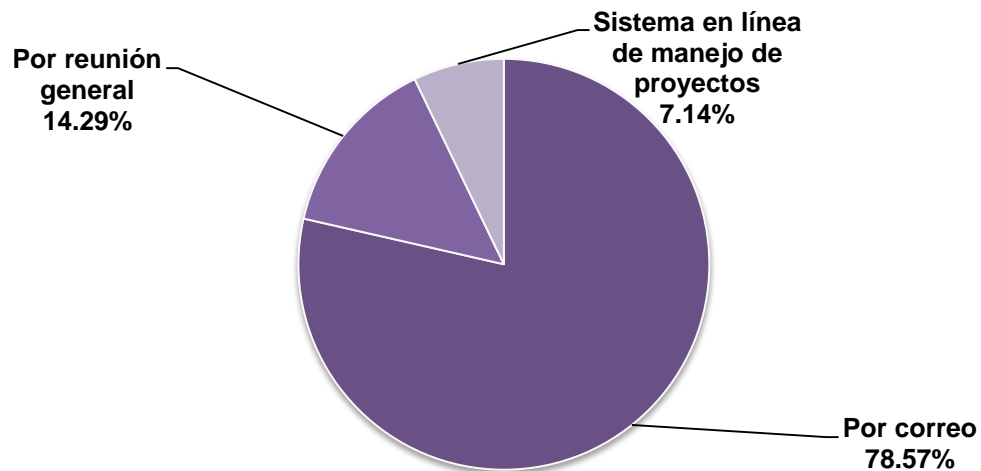


Figura 4-37. Resultados pregunta 12. Encuesta a participantes.

La mayoría opina (78.57%) que los cambios al cronograma se comunican por correo. El 14.29% que se comunican por reunión general; el 7.14% opina que se comunican por un sistema en línea de manejo de proyectos.

Planificación / costo

Tabla 4-40. Resultados pregunta 13. Encuesta a participantes.

¿Cómo se aprueban los costos de las actividades?		
Opciones de respuestas	Cantidad de respuestas	% Obtenido
Por propuesta al gerente del proyecto	4	28.57
Por propuesta al gerente financiero	5	35.71
Por propuesta al gerente general	5	35.71

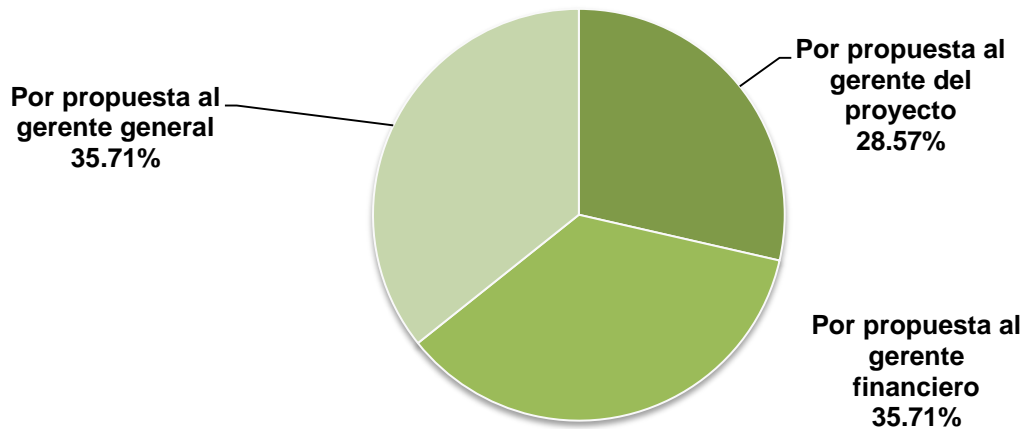


Figura 4-38. Resultados pregunta 13. Encuesta a participantes.

El 35.71% considera que los costos de las actividades se aprueban por propuesta al gerente financiero. En igual porcentaje, las personas que contestaron opinan que se aprueban por propuesta al gerente general; el 28.57% considera que los costos se aprueban por propuesta al gerente del proyecto.

Seguimiento y Control / Costo

Tabla 4-41. Resultados pregunta 14. Encuesta a participantes.

¿Quién controla la información financiera del proyecto durante su ejecución?		
Opciones de respuestas	Cantidad de respuestas	% Obtenido
El gerente financiero	7	50
El gerente general	4	28.57
Todos los interesados del proyecto	3	21.43

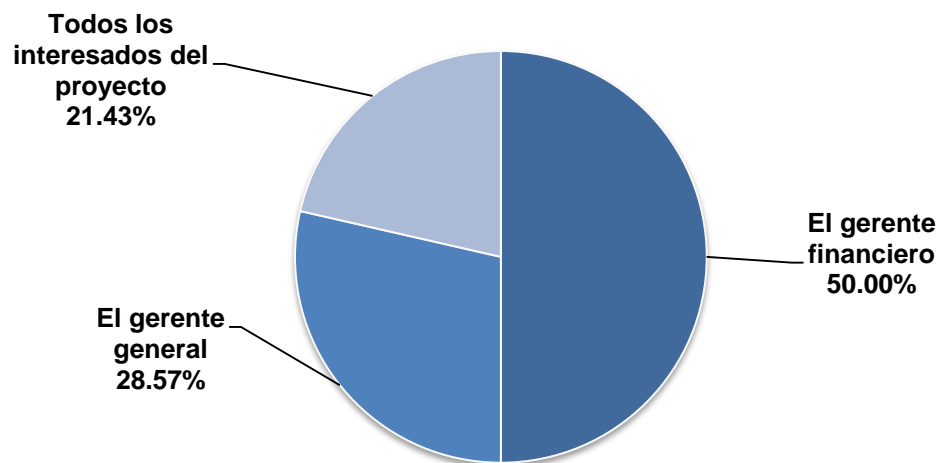


Figura 4-39. Resultados pregunta 14. Encuesta a participantes.

En su mayoría (50%) se percibe que el gerente financiero es quien controla la información financiera del proyecto durante su ejecución. El 28.57% opina que es el gerente general; y el 21.43% que son todos los interesados del proyecto.

Ejecución / Calidad

Tabla 4-42. Resultados pregunta 15. Encuesta a participantes.

¿Cómo se definen las métricas de calidad de los proyectos internos?		
Opciones de respuestas	Cantidad de respuestas	% Obtenido
Listado de verificación para cada tarea.	1	7.4
Medidas al resultado del proyecto	4	28.57
No se definen métricas.	9	64.29

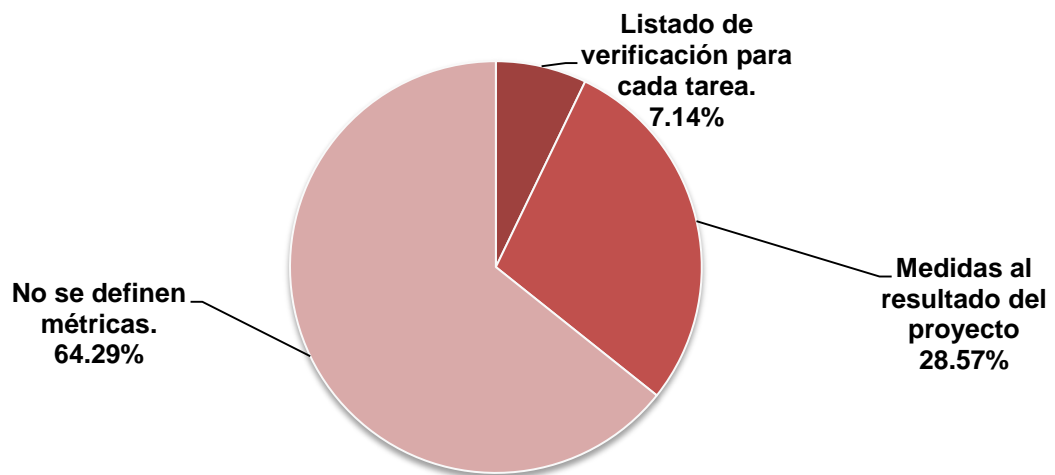


Figura 4-40. Resultados pregunta 15. Encuesta a participantes.

La mayoría (64.29%) considera que en los proyectos internos no se definen métricas de calidad. El 28.57% opina que se definen por mediciones al resultado del proyecto y el 7.14 % que se definen por listado de verificación para cada tarea.

Tabla 4-43. Resultados pregunta 16. Encuesta a participantes.

¿Para qué se utilizan las medidas del control de calidad de los proyectos internos?		
Opciones de respuestas	Cantidad de respuestas	% Obtenido
Miden la calidad de los procesos del proyecto contra los requerimientos del proyecto	8	57.14
Miden la cantidad de errores que se identifican en el producto final	1	7.14
No se utilizan medidas de calidad para los proyectos internos	5	35.71

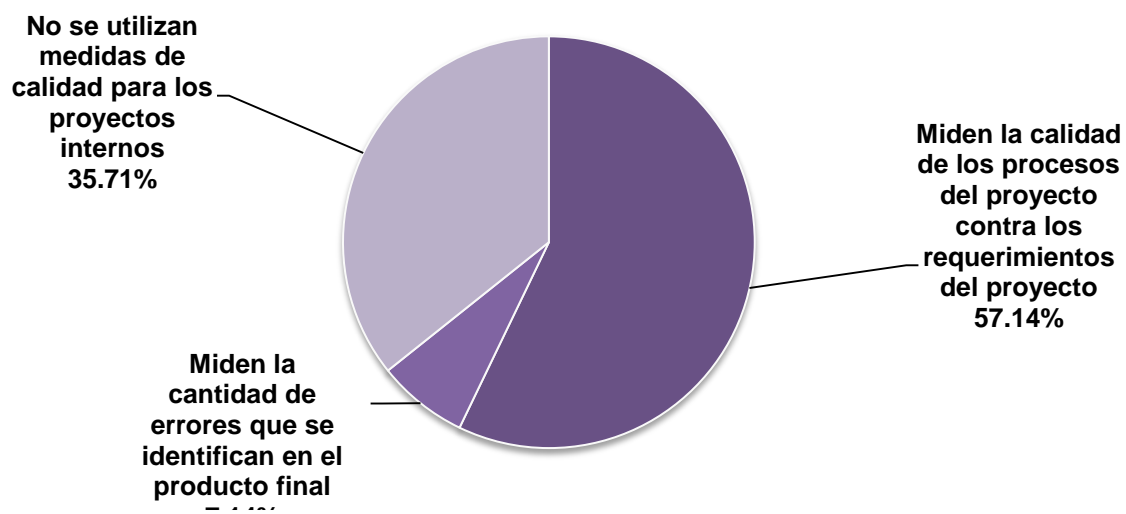


Figura 4-41. Resultados pregunta 16. Encuesta a participantes.

La mayoría (57.14%) opina que las medidas de control de calidad de los proyectos internos se utilizan para medir la calidad de los procesos del proyecto contra los requerimientos del proyectos. El 35.71% opina que no se utilizan medidas de control de calidad; el 7.14% considera que miden la cantidad de errores que se identifican en el producto final.

Planificación / Recursos Humanos

Tabla 4-44. Resultados pregunta 17. Encuesta a participantes.

¿Cómo se asigna el tiempo de los recursos humanos para los proyectos?		
Opciones de respuestas	Cantidad de respuestas	% Obtenido
Recursos asignados por días	3	21.43
Recursos asignados por hora	7	50
Recursos asignados por semana	4	28.57

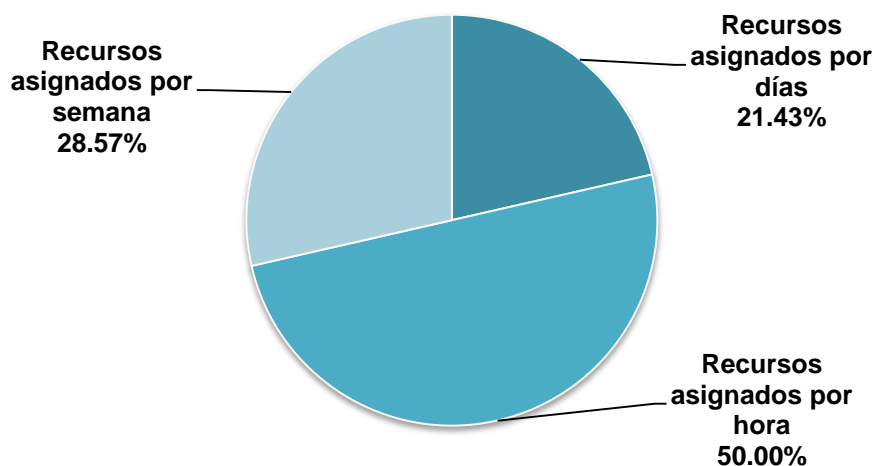


Figura 4-42. Resultados pregunta 17. Encuesta a participantes.

La mayoría (50%) opina que el tiempo de los recursos humanos para los proyectos se asigna por hora. El 28.57% considera que se asigna por semana y el 21.43% considera que se asigna por días.

Ejecución / Recursos Humanos

Tabla 4-45. Resultados pregunta 18. Encuesta a participantes.

¿Cómo se establece el horario de los recursos humanos para trabajar en un proyecto interno?		
Opciones de respuestas	Cantidad de respuestas	% Obtenido
De acuerdo a la de finalización del proyecto	2	14.29
De acuerdo a su disponibilidad	10	71.43
De acuerdo al cronograma del proyecto	2	14.29

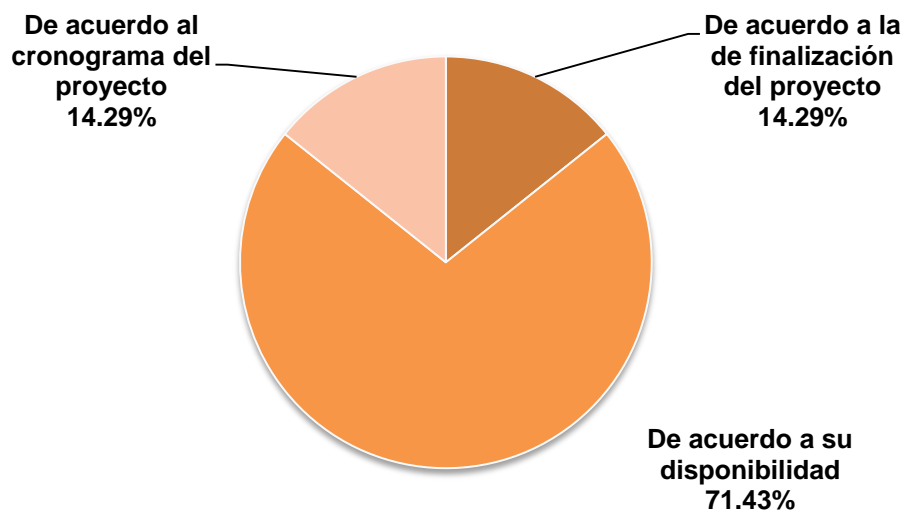


Figura 4-43. Resultados pregunta 18. Encuesta a participantes.

El 71.43% opina que el horario de los recursos humanos para trabajar en un proyecto interno se establece de acuerdo a su disponibilidad. El 14.29% considera que se establece según el cronograma del proyecto; en igual porcentaje se opina que se establece de acuerdo a la finalización del proyecto.

Planificación / comunicación

Tabla 4-46. Resultados pregunta 19. Encuesta a participantes.

La planificación de la comunicación de los proyectos internos consiste en:		
Opciones de respuestas	Cantidad de respuestas	% Obtenido
Un calendario de reuniones con los interesados del proyecto	5	35.71
Un sistema de proyectos en línea para el desarrollo del proyecto	2	14.29
Una lista de interesados compartida con los desarrolladores del proyecto	7	50

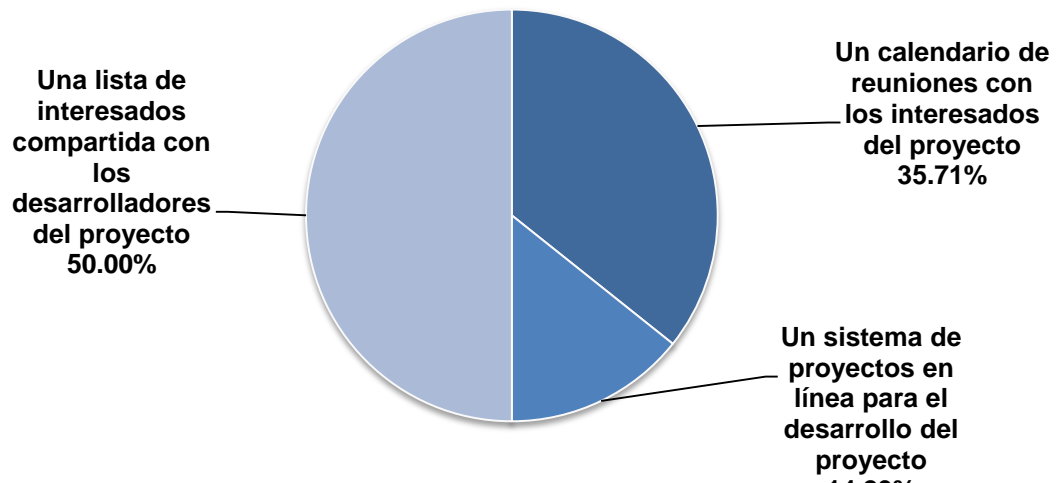


Figura 4-44. Resultados pregunta 19. Encuesta a participantes.

La mayoría (50%) opina que la planificación de la comunicación de los proyectos internos es una lista de interesados compartida con los desarrolladores del proyecto. El 35.71% opina que es un calendario de reuniones con los interesados del proyectos; y el 14.29% considera que es un sistema de proyectos en línea para el desarrollo de los proyectos.

Planificación / riesgos

Tabla 4-47. Resultados pregunta 20. Encuesta a participantes.

El análisis cualitativo de los riesgos de los proyectos internos se refleja en		
Opciones de respuestas	Cantidad de respuestas	% Obtenido
Lista priorizada de los riesgos que afectan el proyecto	3	21.43
No se realizan análisis de los riesgos de los proyectos internos	7	50
Un análisis subjetivo de los riesgos del proyecto	4	28.57

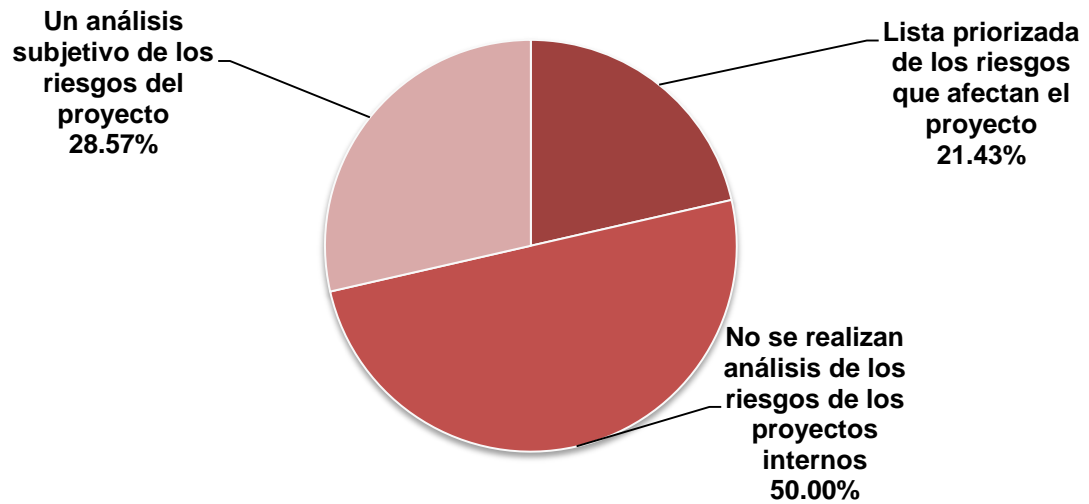


Figura 4-45. Resultados pregunta 20. Encuesta a participantes.

La mayoría (50%) percibe que el análisis cualitativo de los riesgos de los proyectos internos que no se realiza. El 28.57% opina que se refleja en un análisis subjetivo de los riesgos del proyecto; y el 21.43% que se refleja en una lista priorizada de los riesgos que afectan el proyecto.

Tabla 4-48. Resultados pregunta 21. Encuesta a participantes.

El análisis cuantitativo de los riesgos de los proyectos internos se refleja en		
Opciones de respuestas	Cantidad de respuestas	% Obtenido
Lista priorizada de los riesgos que afectan el proyecto	4	26.67
No se realizan análisis de los riesgos de los proyectos internos	8	53.33
Un análisis probabilístico del proyecto	3	20

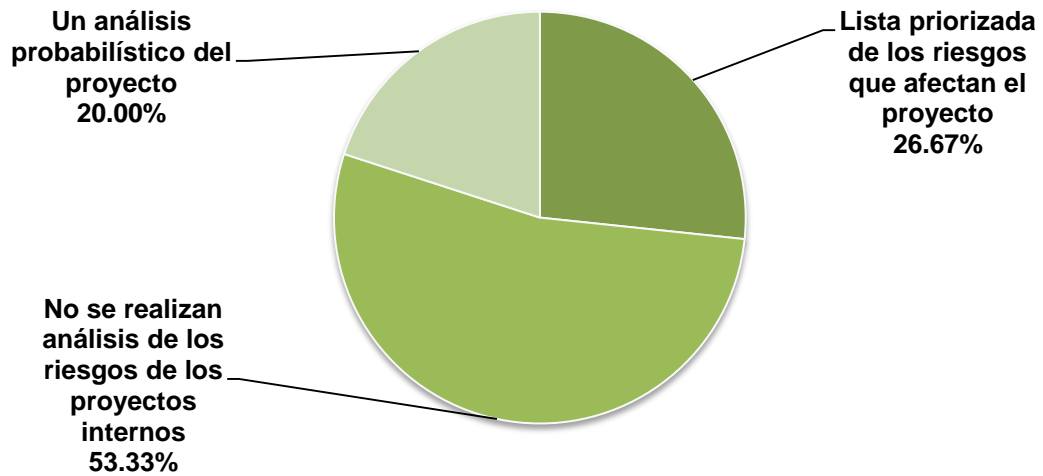


Figura 4-46. Resultados pregunta 21. Encuesta a participantes.

La mayoría (53.33%) opina que el análisis cuantitativo de los riesgos de los proyectos internos no se realiza. El 26.67% opina que se refleja en una lista priorizada de los riesgos que afectan el proyecto; y un 20% que se refleja en un análisis probabilístico del proyecto.

Seguimiento y control / riesgos

Tabla 4-49. Resultados pregunta 21. Encuesta a participantes.

El seguimiento y control de los posibles riesgos de los proyectos internos podría generar:		
Opciones de respuestas	Cantidad de respuestas	% Obtenido
Recomendación de acciones correctivas y preventivas	6	42.86
Recomendación de cambios al alcance	5	35.71
Recomendación de los riesgos por mitigar	3	21.43

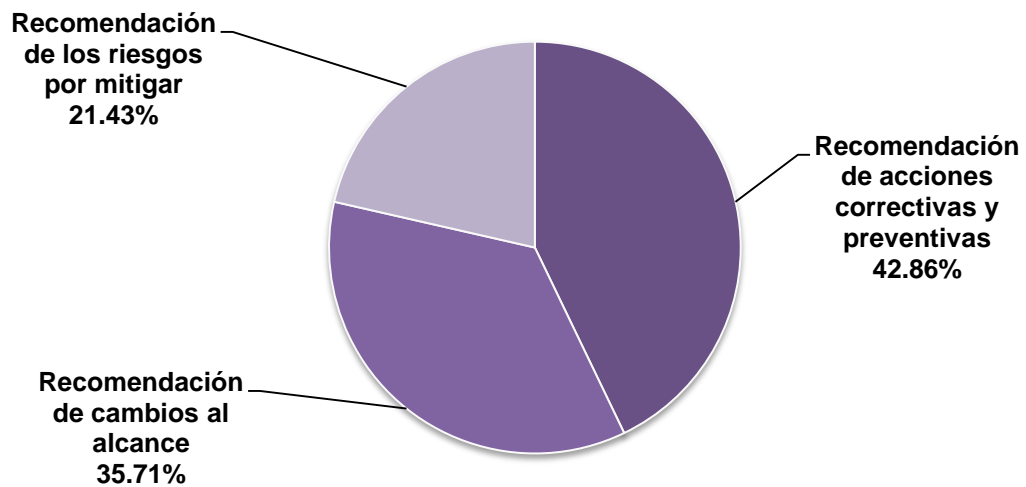


Figura 4-47. Resultados pregunta 22. Encuesta a participantes.

La mayoría (42.86%) percibe que el seguimiento y control de los riesgos de los proyectos internos podría generar recomendaciones de acciones correctivas y preventivas. El 35.71% opina que podría generar recomendaciones de cambios al alcance y el 21.43% que podría generar recomendaciones de mitigación de riesgos.

Seguimiento y Control / adquisiciones

Tabla 4-50. Resultados pregunta 23. Encuesta a participantes.

Para el seguimiento y control de las adquisiciones de los proyectos internos se realiza la siguiente actividad		
Opciones de respuestas	Cantidad de respuestas	% Obtenido
Listado de problemas potenciales que puedan significar una adquisición no planeada anteriormente	7	50
Listado del desempeño de las adquisiciones realizadas al momento	5	35.71
Se anotan los proveedores exitosos dentro del registro de proveedores	2	14.29

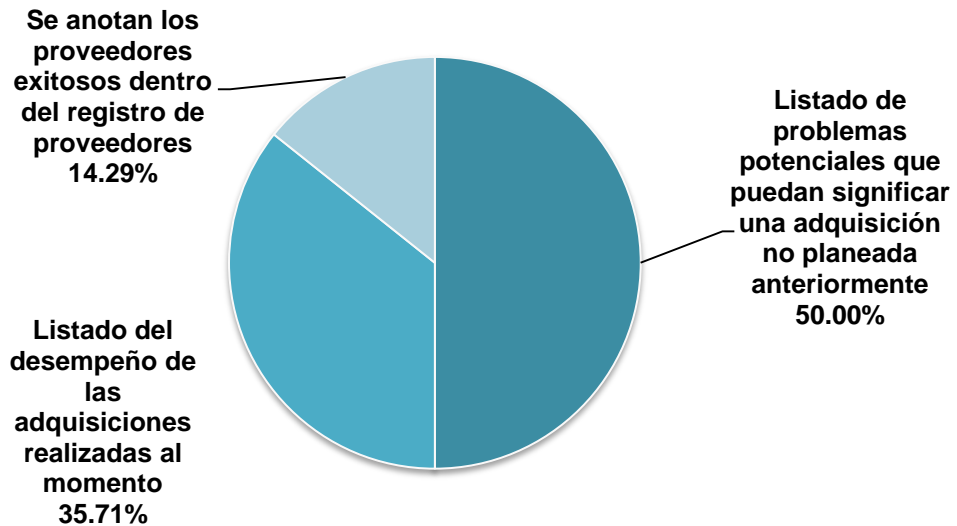


Figura 4-48. Resultados pregunta 23. Encuesta a participantes.

La mayoría (50%) opina que el seguimiento y control de las adquisiciones de los proyectos internos se realiza al levantarse un listado de problemas potenciales significativos para una adquisición no planeada anteriormente. El 35.71% opina que se realiza levantando un listado del desempeño de las adquisiciones realizadas al momento. El 14.29% opina que se realiza anotándose los proveedores exitosos dentro del registro de proveedores.

Seguimiento y Control / grupos de interés

Tabla 4-51. Resultados pregunta 26. Encuesta a participantes.

Los cambios solicitados por los grupos de interés de los proyectos internos corresponden a:		
Opciones de respuestas	Cantidad de respuestas	% Obtenido
Cambios al proyecto para alinearlos a la estrategia de la organización	6	42.86
Cambios al proyecto para aumentar el impacto del proyecto en la organización.	5	35.71
Cambios al proyecto para reducir los costos	3	21.43

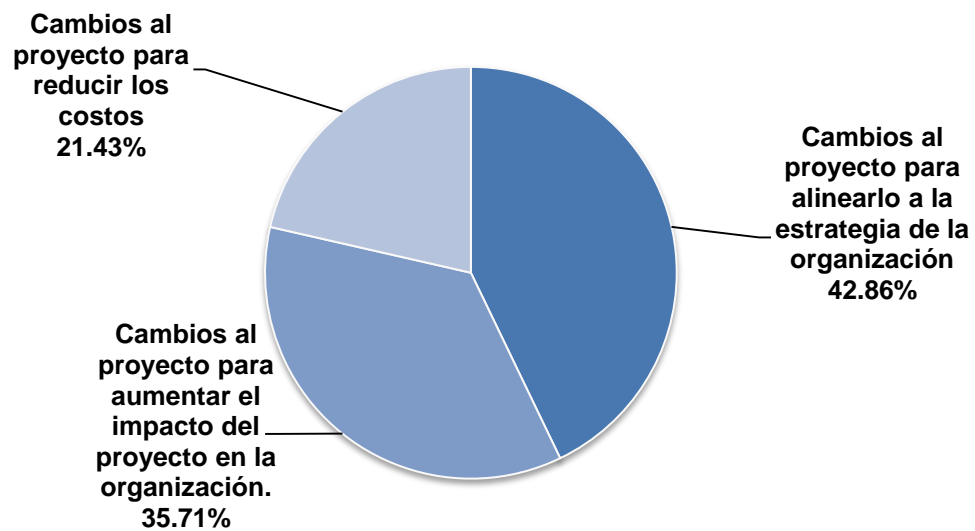


Figura 4-49. Resultados pregunta 26. Encuesta a participantes.

La mayoría (42.86%) opina que los cambios solicitados por los grupos de interés corresponden a cambios para alinear el proyecto a la estrategia de la organización. El 35.71% opina que corresponden a cambios para aumentar el impacto del proyecto en la organización; el 21.43% percibe que corresponden a cambios para reducir los costos.

Cierre / Adquisiciones

Tabla 4-52. Resultados pregunta 25. Encuesta a participantes.

Al cierre de las adquisiciones de los proyectos internos se		
Opciones de respuestas	Cantidad de respuestas	% Obtenido
Documenta la aceptación formal de lo entregado por el proveedor	7	50
Se anotan los proveedores exitosos dentro del registro de proveedores	1	7.14
Se continúa con el desarrollo del proyecto sin un cierre de las adquisiciones	6	42.86

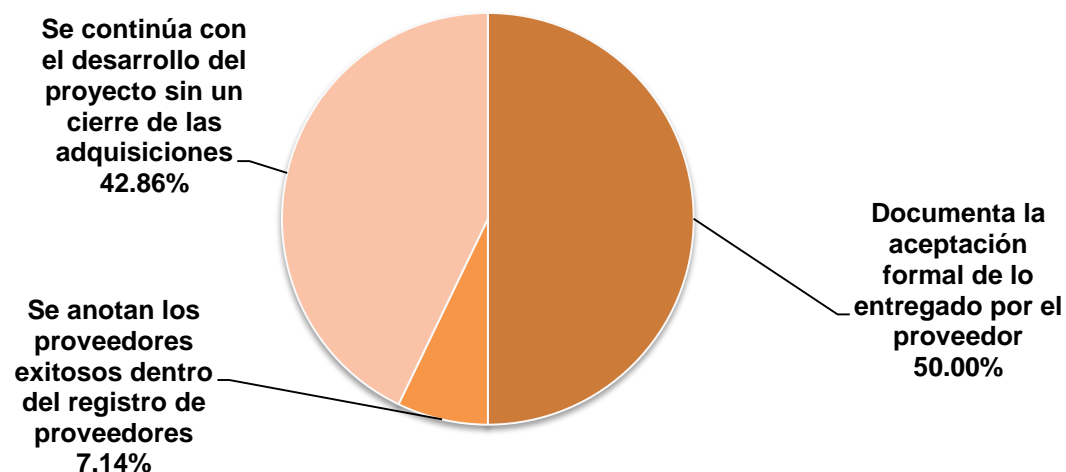


Figura 4-50. Resultados pregunta 25. Encuesta a participantes.

La mayoría (50%) percibe que al cierre de las compras de los proyectos internos se documenta la aceptación formal de lo entregado por el proveedor. El 42.86% opina que se continúa con el desarrollo del proyecto sin un cierre de las adquisiciones y el 7.14% considera que se anotan los proveedores exitosos dentro del registro de proveedores.

D. Resumen de resultados sobre la encuesta a participantes de acuerdo con las 10 áreas de conocimiento y los 5 grupos de proceso.

De los resultados de opinión de la encuesta a participantes sobre el desarrollo de los proyectos internos se establece el siguiente análisis:

Inicio / integración

- Los proyectos internos, a pesar de que suelen responder a necesidades internas, en su mayoría surgen por la necesidad de que los recursos disponibles sean productivos. No siempre son proyectos bien definidos; son ideas para ocupar a los recursos humanos.
- No se evalúan las etapas de los proyectos internos; ni está claramente definido el momento en el que se deben realizar evaluaciones del desempeño de los proyectos internos.

Seguimiento y control / Integración

- Las solicitudes y aprobaciones de cambio se comunican por correo electrónico a las personas involucradas con el cambio solicitado. La implementación de los cambios se controla por medio de listados de verificación.

Cierre / Integración

- No existe claridad sobre la forma como se documentan; cómo ni cuándo se cierran los proyectos, confundándose con cierres de las etapas de los mismos.

Planificación / alcance

- Existe confusión sobre la definición y almacenamiento de la documentación de los entregables de los proyectos.

Seguimiento y control / alcance

- No hay procedimiento establecido sobre la gestión integrada de cambios, generando confusión sobre los cambios que pueden realizarse ni la forma de aprobación de las solicitudes de cambio.

Planificación / Tiempo

- El cronograma no se define para todos los proyectos o se define entre las partes involucradas del proyecto, con facilidad de acceso a quienes participan en el proyecto.

Seguimiento y control / tiempo

- Los cambios en el cronograma se realizan por medio de un correo electrónico, el cual se considera un medio no confiable ya que no da seguridad de que se lea a tiempo.

Planificación / costo

- No hay claridad sobre quien aprueba los costos de las actividades - gerente financiero o gerente general.

Seguimiento y Control / Costo

- El control de la información sobre los costos durante la ejecución de un proyecto lo tienen el gerente general o el gerente financiero.

Ejecución / Calidad

- Por lo general no se definen métricas de calidad de los proyectos internos.

Planificación / Recursos humanos

- La asignación del tiempo de los recursos humanos a los proyectos es según su disponibilidad; cuando no están trabajando para las agencias. Suele ser por horas, ya que es muy difícil conocer su disponibilidad con anticipación.

Ejecución / Recursos humanos

- El horario establecido es difícil de cumplir, la disponibilidad de los recursos varía semana a semana, comprometiendo tiempos de entrega y alcance. Se realizan constantes modificaciones al cronograma, las cuales no siempre benefician o se ajustan al resto del equipo ejecutor.

Planificación / comunicación

- La planificación de la comunicación en la mayoría de los proyectos internos es un listado de grupos de interés compartida con los desarrolladores del proyecto. Hay confusión sobre que debe incluir la planificación de las comunicaciones, si es solo un calendario o en sí debería ser un sistema de proyectos en línea, o que se debe incluir.

Planificación / riesgos

- Por lo general no se realiza análisis cualitativo ni cuantitativo de los riesgos.

Seguimiento y control / riesgos

- En los casos que se realiza el seguimiento y control de los riesgos no se generan recomendaciones de acciones correctivas y preventivas.

Seguimiento y Control / adquisiciones

- Se tiene claridad de que se debe llevar un tipo de documentación, pero no se sabe con certeza la información que debe llevar la documentación.

Seguimiento y Control / grupos de interés

- Los cambios solicitados por los grupos de interés de los proyectos internos corresponden a cambios al proyecto para alinearlos a la estrategia de la organización.

Cierre / Adquisiciones

- Al cierre de las adquisiciones se documenta la aceptación formal de lo entregado por el proveedor. En algunas ocasiones se anotan los proveedores exitosos dentro del registro de proveedores.

E. Conclusiones de las dos encuestas a participantes y a gerentes de proyectos

- Prodigious Latin America no cuenta con un vocabulario común de términos para la gestión de proyectos. No se usa un vocabulario profesional, común y estandarizado, de manera consistente en todos los proyectos.
- No se cuenta con procesos para el desarrollo de los proyectos internos. Si bien existen algunos procesos, no existe una noción clara de los correctos ni una estructura para su desarrollo.
- Los proyectos internos surgen por diversas necesidades, no se documenta su autorización, no hay claridad sobre los grupos de procesos ni sobre la evaluación de las distintas etapas.
- No hay procedimiento para la realización de cambios; es un proceso informal. Se aprueban y se solicitan de manera verbal en una reunión o por correo. En algunos proyectos se cuenta con listas de verificación para controlar los cambios.
- Se realizan revisiones periódicas del estado de los proyectos, pero no en todos los casos.
- El alcance lo definen las partes involucradas pero no se documenta. El alcance de cada proyecto se gestiona de manera distinta.
- No existe claridad sobre cómo se deben elaborar los cronogramas; algunos proyectos lo tienen, otros no. No siempre se da acceso al cronograma, por lo que para algunas personas es inexistente. En los casos en que si existe, se define por disponibilidad de recursos. Los cambios al cronograma se realizan por medio del correo o verbalmente.
- El gerente general y financiero controlan los costos, tanto para la planificación como para la ejecución.

- A pesar de no contar con métricas y criterios de aceptación, los proyectos se revisan de acuerdo a los entregables y su resultado final. Si se necesitan mejoras, se realizan para mejorar el desempeño del proyecto.
- Se considera que los proyectos exitosos son aquellos que cumplen con el alcance y en algunos casos los que cumplen con el cronograma.
- Los recursos humanos se eligen de acuerdo con su disponibilidad, usualmente por tiempo medido en horas y de acuerdo con su experiencia.
- En su mayoría, las comunicaciones se gestionan por correo electrónico. En ocasiones se realiza una lista de interesados, pero no hay claridad sobre la función o papel de los interesados en el proyecto.
- La gestión de riesgos es un área casi desconocida en la gestión de proyectos internos; no se planifica. En los casos que se establece una lista de posibles respuestas a los riesgos, las mismas no se analizan. No se analiza la probabilidad de impacto sobre los objetivos del proyecto.
- Las adquisiciones se gestionan de manera más formal con procesos de aprobación que a veces se utilizan. Hay listas de proveedores aprobados, se establecen acuerdos con los mismos y se califica su desempeño. Se cuenta con un proceso de aceptación formal que no se utiliza en todos los proyectos.
- Los grupos de interés no se documentan ni se gestiona su participación. Se asume quienes son y se busca su apoyo. Pueden surgir cambios y ajustes al proyecto para alinearlos a la estrategia de la organización.
- Se considera que no hay una metodología estandarizada para el desarrollo de los proyectos internos. Cada proyecto se gestiona de manera única.

4.1.2 Resultado entrevistas

La entrevista se aplicó a un grupo seleccionado de los participantes de proyectos, cuya participación es constante y contaban con disponibilidad para participar en las entrevistas. Las entrevistas se realizaron en sesiones individuales con cada una de las personas entrevistadas.

De los 8 puestos seleccionados, no se realizó la entrevista al puesto de Gerente de operaciones por renuncia antes de la realización de las entrevistas. Las 7 personas entrevistadas corresponden a un 87.5 % (8 = 100%). La distribución de los puestos se puede observar en la tabla 3-5 del capítulo 3.

Las siguientes son las 11 preguntas establecidas para las entrevistas:

1. ¿Cómo se gestiona la finalización del proyecto?
2. ¿Cómo se establece la estructura de descomposición del trabajo para el desarrollo de los proyectos internos?
3. ¿Quiénes forman parte de la toma de decisiones del alcance?
4. ¿Cómo se toman estas decisiones?
5. ¿Cómo se definen los hitos del proyecto?
6. ¿Cómo se planifica el presupuesto de los proyectos internos?
7. ¿Cuáles documentos forman parte del plan de comunicaciones de proyectos internos?
8. ¿Cómo se comunican la necesidad de ajustes y modificaciones de los proyectos internos?
9. ¿Cómo se documentan los riesgos que afectan al proyecto?
10. ¿Cuáles son los requisitos para la aprobación de las adquisiciones de los proyectos internos?
11. ¿Quiénes son los interesados de los proyectos internos?

A. Aplicación y tabulación de la información

Se presenta una matriz por pregunta que resume cada una de las preguntas planificadas con las respectivas respuestas de las 7 personas entrevistadas.

Las respuestas completas a las entrevistas son presentadas en el apéndice 2, tabla 5-1.

A. Representación gráfica de los resultados y análisis de las entrevistas

Se realizó un listado de las opciones para determinar las respuestas más comunes a cada pregunta. Se estableció una tabla para mostrar las repeticiones de las respuestas y en gráfica de pastel para mostrar las respuestas obtenidas por pregunta.

Tabla 4-53. Respuestas para la pregunta 1 de las entrevistas.

¿Cómo se gestiona la finalización del proyecto?	
Respuesta	Repetición
No hay proceso definido	3
Lo que se tenía pensando contra lo que se logró.	1
Cuando se cumple el objetivo	3
No se comunica	2
Proyecto finalizado por fecha	1
Proyectos internos tiene vida continua	1
Se evalúan	1
Termina con la entrega	1

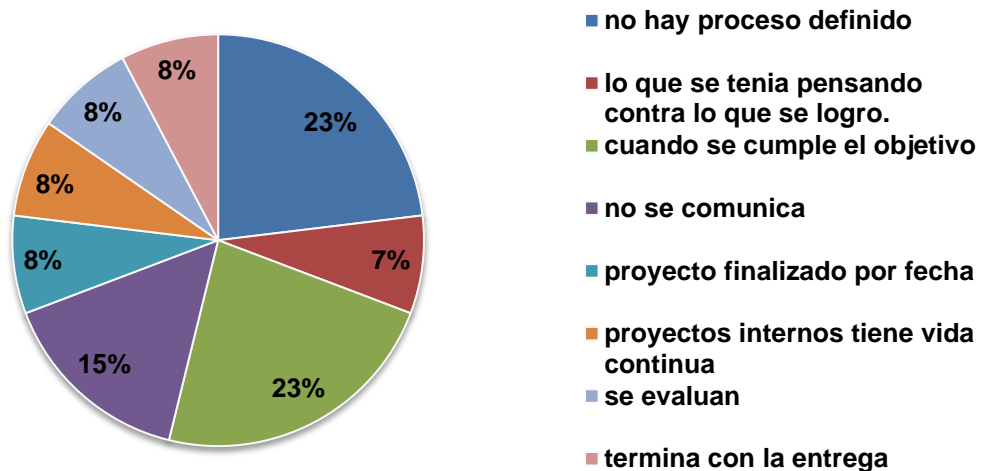


Figura 4-51. Gráfico de resultados para la pregunta 1 de las entrevistas.

El 23% opina que no hay un proceso definido para gestión de la finalización del proyecto. En igual porcentaje, que se gestiona para cumplir el objetivo. El 15% considera que la finalización de los proyectos internos no se comunica. El 8% que la finalización es cuando: el proyecto finaliza de acuerdo a la fecha; que los proyectos internos tienen vida continua, que se evalúan al finalizar y que terminan con la entrega.

Y un 7% considera que finaliza por medio de una revisión de lo que se tenía pensado contra lo que se logró.

Tabla 4-54. Respuestas para la pregunta 2 de las entrevistas.

¿Cómo se establece la estructura de descomposición del trabajo para el desarrollo de los proyectos internos?	
Respuesta	Repetición
Por objetivos	1
Por población beneficiada	1
Por fecha límite	1
Por fases	1
Reuniones	2
Revisión de progreso	1
No hay metodología	2
A criterio de la persona que iniciativa	1
Se le asignan tareas a los expertos del tema	1
División de tareas y responsables asignados	2
Por disponibilidad	1
Lista de trabajo	1

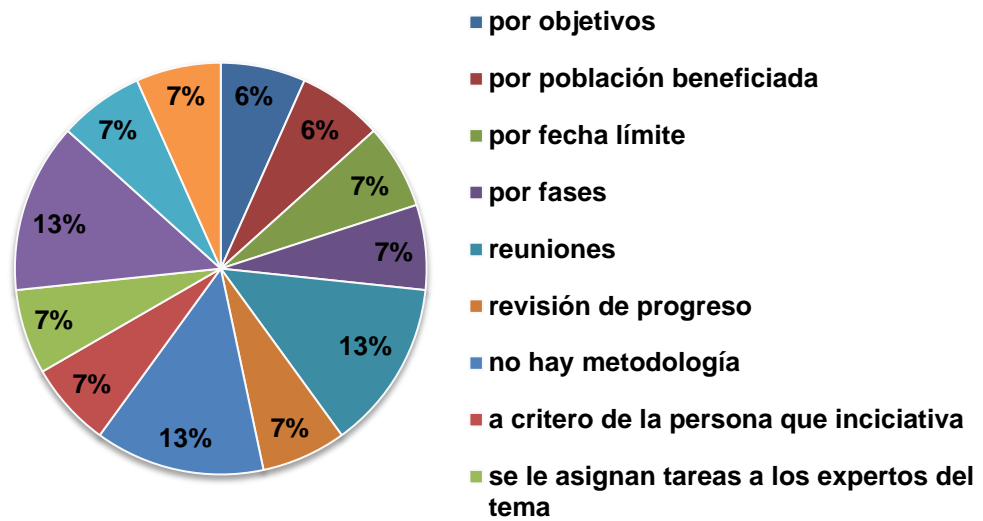


Figura 4-52. Gráfico de resultados para la pregunta 2 de las entrevistas.

El 13% percibe que la descomposición del trabajo para el desarrollo de los proyectos internos puede ser: por división de tareas y responsables asignados; no hay metodología; por medio de reuniones. El 7% considera que la descomposición del trabajo puede ser:

- Por revisión de progreso
- Por criterio de la persona que propone la iniciativa
- Se asignan tareas a los expertos del tema
- Por disponibilidad
- Una lista de trabajo
- Por fecha límite
- Por fases

El 6% considera que es por medio de:

- La población beneficiada
- Por objetivos

Tabla 4-55. Respuestas para la pregunta 3 de las entrevistas.

¿Quiénes forman parte de la toma de decisiones del alcance?	
Respuesta	Repetición
Quien asigna el proyecto	2
Los interesados	2
Alta gerencia	1
Equipo de trabajo	4
Gerente general	3
Líder de trabajo	1
Líder de área	2
Jefe de operación	2
Finanzas	1
Gerente global	1
La empresa	1
Personal administrativo	1

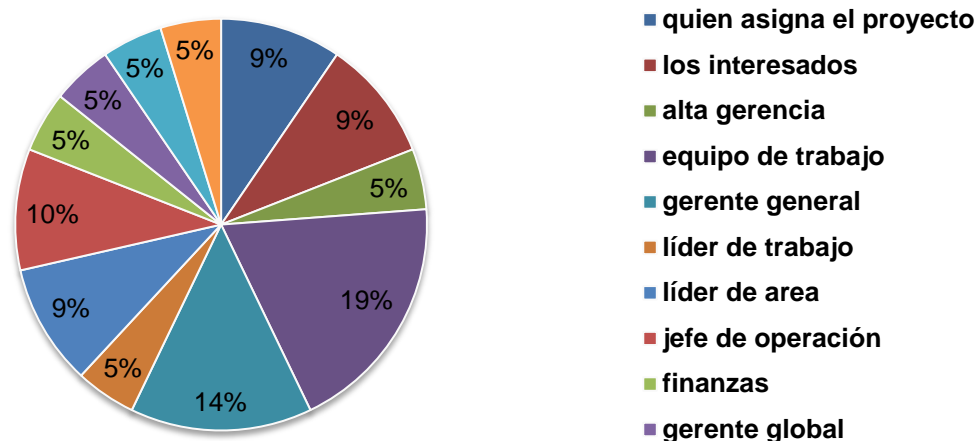


Figura 4-53. Gráfico de resultados para la pregunta 3 de las entrevistas.

El 19% percibe que la toma de decisiones del alcance la realiza el equipo de trabajo. El 14% opina que la toma de decisiones la hace el gerente general. El 10% que la realiza el jefe de operaciones. Un 9% por partes iguales, considera que la toma de decisiones del alcance puede ser por:

- Líder de área
- Quien asigna el proyecto
- Los interesados.

El 5%, por partes iguales, que la toma de decisiones del alcance puede ser por:

- El líder del trabajo
- Por el personal administrativo
- Por la alta gerencia.
- Por finanzas
- Por el gerente global
- Por la empresa

Tabla 4-56. Respuestas para la pregunta 4 de las entrevistas.

¿Cómo se toman estas decisiones sobre el alcance de los proyectos internos?	
Respuesta	Repetición
Muy desordenado	1
Entre las diferentes áreas	1
No hay apoyo	1
Por acuerdo mutuo	1
Dueño del proceso toma decisión	1
Priorizando	1
Dependiente del presupuesto	1
Se escala con la gerencia	1
A nivel interno	1
Por el impacto en la organización	1
Muy desordenado	1
Entre las diferentes áreas	1

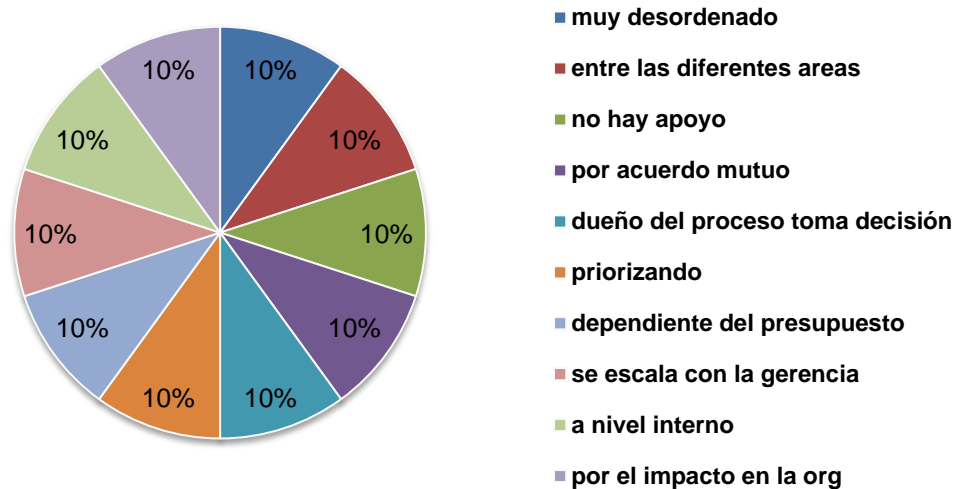


Figura 4-54. Gráfico de resultados para la pregunta 4 de las entrevistas.

El 10% considera por partes iguales que la toma de decisiones sobre el alcance se da por alguna de las siguientes:

- Es muy desordenado
- Se realiza entre las diferentes áreas
- No hay apoyo
- Por acuerdo mutuo
- El dueño del proceso toma la decisión
- Priorizando
- Dependiente del presupuesto
- Se escala con la gerencia
- A nivel interno
- Por el impacto en la organización

Tabla 4-57. Respuestas para la pregunta 5 de las entrevistas.

¿Cómo se definen los hitos del proyecto?	
Respuesta	Repetición
Poco apoyo	1
Que personas que conozcan las dimensiones del proyecto, ayuden	1
De acuerdo a la cantidad de recursos	1
Proporcional a las tareas y fases	1
Aprobación de presupuesto	2
Permiso para empezar	1
Entre líderes técnicos y la gerencia	1
Por el dueño del proyecto	1
Reunión informal	1

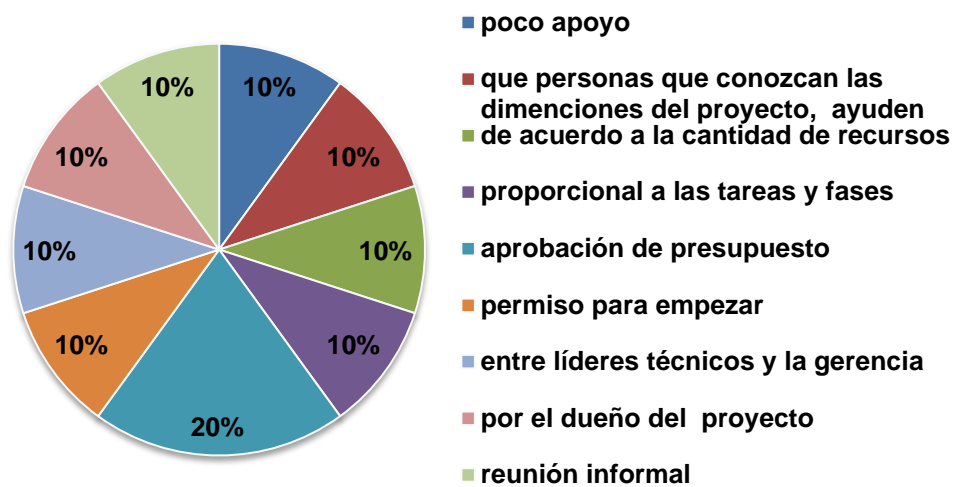


Figura 4-55. Gráfico de respuestas para la pregunta 5 de las entrevistas.

La mayoría (20%) considera que la definición de los hitos del proyecto se realiza por medio de la aprobación del presupuesto. 10% opina que la definición de los hitos del proyecto puede ser alguna de las siguientes opciones

- Hay poco apoyo
- Las personas que conocen las dimensiones del proyecto deben ayudar
- De acuerdo a la cantidad de recursos
- Proporcional a las tareas y fases
- Tener permiso para empezar
- Entre líderes técnicos y la gerencia.
- El dueño del proyecto
- Por medio de una reunión informal

Tabla 4-58. Respuestas para la pregunta 6 de las entrevistas.

¿Cómo se planifica el presupuesto de los proyectos internos?	
Respuesta	Repetición
Proyección de lo necesario	2
No hay una planificación como debería	3
Aprobación del departamento financiero	3
Decisión del gerente general	3
Orden de prioridad	1
En teoría hay presupuestos asignados	2
Informar el uso del presupuesto	1

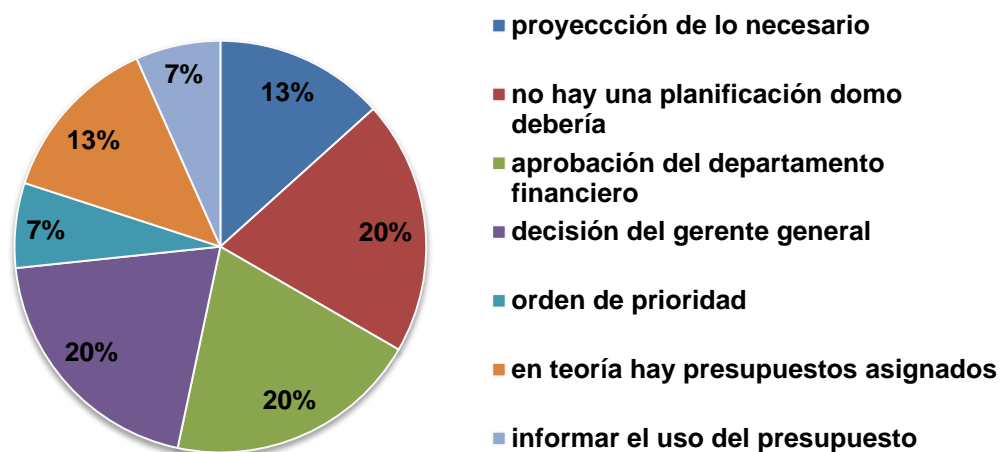


Figura 4-56. Gráfico de respuestas para la pregunta 6 de las entrevistas.

El 20%, por partes iguales, considera que la planificación del presupuesto para los proyectos internos se realiza por medio de:

- Aprobación del departamento financiero
- No hay un planificación como debería
- Decisión del gerente general.

El 13% opina que en teoría se cuenta con presupuesto asignado y que realiza una proyección de los recursos necesarios para el desarrollo del proyecto. El 7% considera que se realiza por orden de prioridad y que se debe informar del uso del presupuesto.

Tabla 4-59. Respuestas a la pregunta 7 de las entrevistas.

¿Cuáles documentos forman parte del plan de comunicaciones de proyectos internos?	
Respuesta	Repetición
Correos	4
Bitácora	1
Minutas	1
Mazo de progreso	1
No hay documentos exactos	3
Panfleto	1
Documentación para eventos	1
No hay plan de comunicaciones	1
Horario de reuniones	1

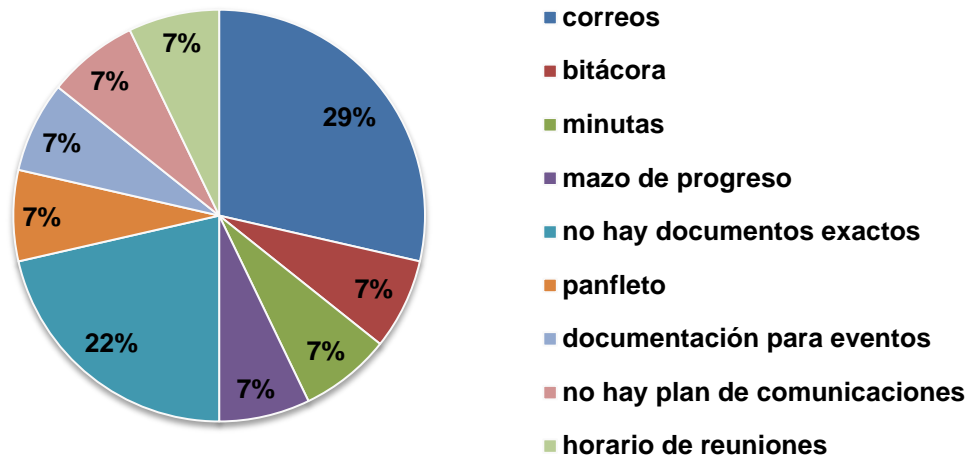


Figura 4-57. Gráfico de respuestas de la pregunta 7 de las entrevistas.

El 29% opina que los documentos que forman parte del plan de comunicaciones de los proyectos internos son los correos. El 22% considera que no hay documentos exactos; el 7%, por partes iguales, opina que los documentos que forman parte del plan de comunicaciones pueden ser alguno de los siguientes:

- Bitácora
- Minutas
- Mazo de progreso
- Panfleto
- Documentación para eventos
- No hay plan de comunicaciones
- Horario de reuniones

Tabla 4-60. Respuestas para la pregunta 8 de las entrevistas.

¿Cómo se comunican la necesidad de ajustes y modificaciones de los proyectos internos?	
Respuesta	Repetición
Los comunica finanzas	1
Se comunica a quien espera el proyecto	2
Por correo	4
Por llamadas	1
Por reuniones	5
No hay un proceso	1
Se comunican al equipo	1
Se comunican con el líder del proyecto	1
Se comunican a la gerencia	1
Si algo no funcionó, se cambia al momento	1

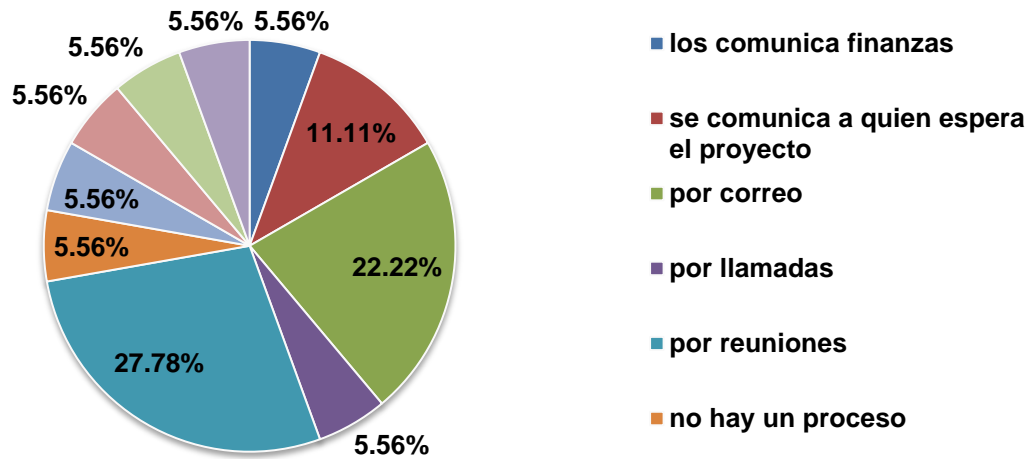


Figura 4-58. Gráfico de respuestas de la pregunta 8 de las entrevistas.

La mayoría (27.78%) considera que la necesidad de ajustes y modificaciones de los proyectos se realiza por medio de reuniones. El 22.22% percibe que los ajustes y modificaciones se realizan por medio del correo. Un 11.11% considera que se comunican a quien solicitó el proyecto. El 5.56%, por partes iguales, considera que:

- No hay un proceso
- Se comunican al equipo
- Se comunican con el líder el proyectos
- Se comunican con la gerencia
- Si algo no funciona se cambia al momento.
- Los comunica finanzas.
- Por llamada

Tabla 4-61. Respuestas para la pregunta 9 de las entrevistas.

¿Cómo se documentan los riesgos que afectan al proyecto?	
Respuesta	Repetición
Mazo o bitácora	1
No hay gestión de riesgos	2
Líder valida y verifica los posibles riesgos	1
No se documentan	2
Lista verificación	1

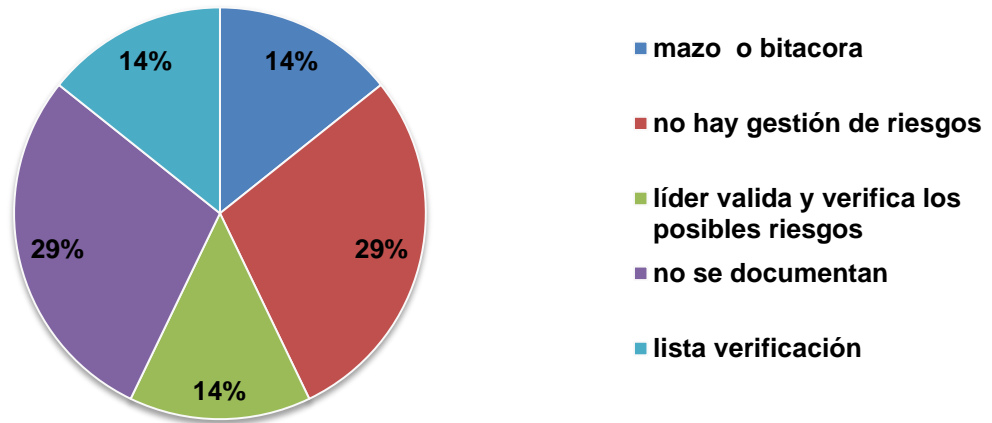


Figura 4-59. Gráfico de respuestas de la pregunta 9 de las entrevistas.

La mayoría (29%) considera que los riesgos que afectan al proyecto no se documentan; y en igual porcentaje que no hay gestión de riesgos. El 14% considera que los riesgos se documentan por medio de bitácora. En igual porcentaje opinan que se realiza por medio de una lista de verificación, o que el líder valida y verifica los posibles riesgos.

Tabla 4-62. Respuestas para la pregunta 10 de las entrevistas.

¿Cuáles son los requisitos para la aprobación de las adquisiciones de los proyectos internos?	
Respuesta	Repetición
Proforma con costo	2
Aprobación del gerente financiero y general	5
No hay documentación	1
Valor de retribución de la inversión	1
Dueño del proyecto	1
Justificación de la necesidad	2
3 opciones de cotización	1
Si proviene de gerencia se aprueban de inmediato	1

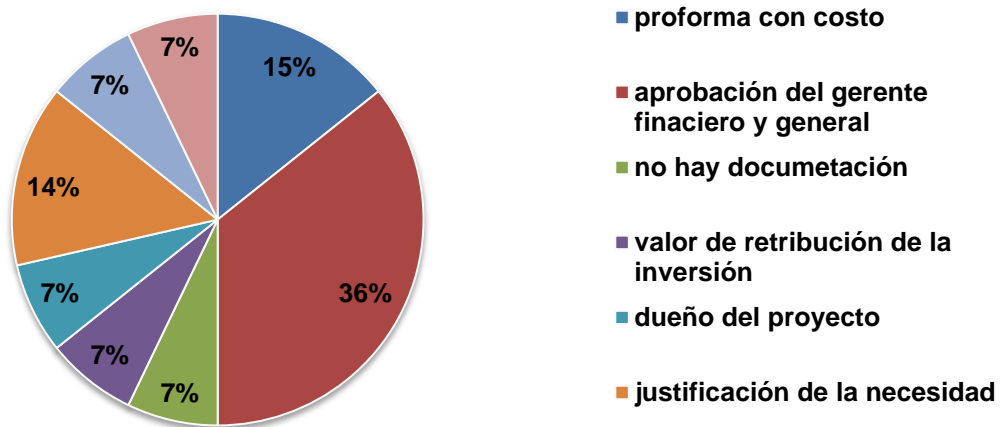


Figura 4-60. Gráfico de respuestas de la pregunta 10 de las entrevistas.

La mayoría (36%) opina que los requisitos para la aprobación de las adquisiciones de los proyectos internos son la aprobación del gerente financiero y el gerente general. El 15% opina que es una proforma con costos. El 14% opina que es la justificación de la necesidad. El 7% considera, por partes iguales, que los siguientes aspectos aplican:

- No hay documentación
- Por el valor de retribución de la inversión
- Por el dueño del proyecto
- Por medio de 3 cotizaciones
- Si vienen de la gerencia se aprueban de inmediato

Tabla 4-63. Respuestas para la pregunta 11 de las entrevistas.

¿Quiénes son los interesados de los proyectos internos?	
Respuesta	Repetición
El departamento que desarrolla el proyecto	1
El usuario final del proyecto	4
Quien solicita el proyecto	2
Alta gerencia	2
Toda la compañía	5
Área administrativa	2

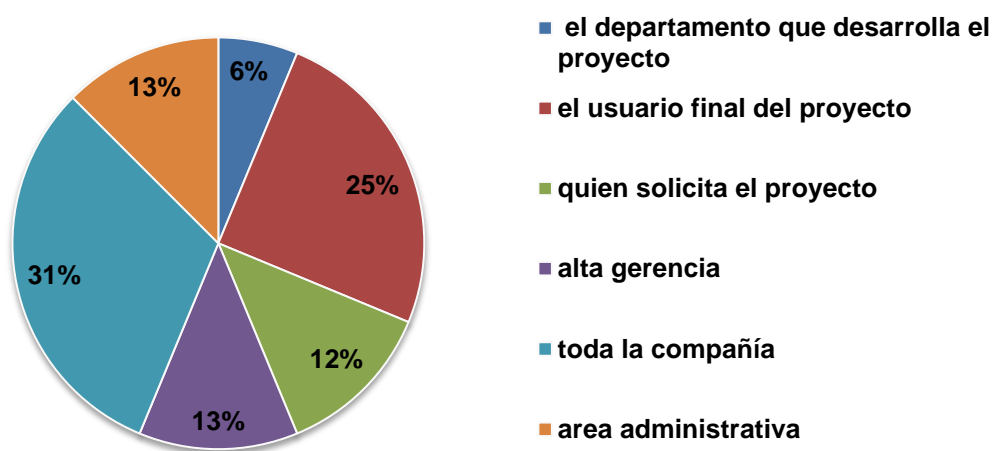


Figura 4-61. Gráfico de respuestas de la pregunta 11 de las entrevistas.

En su mayoría (31%) considera que los interesados de los proyectos internos son todos los miembros de la compañía. El 25% opina que son los usuarios finales del proyecto. El 13% percibe que son las áreas administrativa y la alta gerencia. El 12% opina que son quienes solicitan el proyecto. El 6% percibe que es el departamento que desarrolla el proyecto.

A. Resumen de resultados por área de conocimiento y grupo de interés

Cierre / Integración

- Se considera que los proyectos tienen vida continua, no se tiene claro lo que es la gestión del cierre.
- No hay proceso formal de cierre de los proyectos, el cierre no se comunica.
- Los proyectos se consideran finalizados por tres razones: se concluyen según la fecha establecida; cumplieron con el objetivo propuesto y mediante la entrega del producto del proyecto.
- El proceso de cierre que se utiliza en algunos proyectos es una comparación de lo planeado contra lo que se hizo.
- No se mide el impacto o efecto del proyecto.

Planificación / alcance

- Hay diversidad de opiniones de lo que significa la planificación del alcance.
- No se define la descomposición del trabajo por proceso definido.
- No hay claridad de lo que es la descomposición del trabajo.
- Cuando la descomposición del trabajo se utiliza, su estructura depende de lo que establezca gerente del proyecto.
- Se desconoce quienes participan en la declaración del alcance.

- No hay claridad sobre la forma como se define el alcance de los proyectos. Cada proyecto tiene su propia forma de definirlo.
- La toma de decisiones sobre el alcance es desordenada. No hay consenso sobre cómo se toman estas decisiones.
- La alta gerencia no comunica claramente el alcance; se requieren muchos ajustes durante la ejecución por esta inadecuada comunicación.
- La toma de decisiones sobre el alcance se ve afectada por el impacto del proyecto en la organización y cómo obtener mayores beneficios.

Planificación / Tiempo

- No hay un concepto claro sobre que es un hito, la mayoría de las personas no conoce el término.
- Los hitos suelen corresponder solamente a aprobaciones de presupuesto,
- La definición de hitos se realiza de manera empírica y con poco apoyo.

Planificación / costo

- Para el presupuesto de cada proyecto interno se requiere aprobación del departamento financiero y del gerente general.
- No siempre se planifica el presupuesto, se solicita dinero durante la ejecución del proyecto cuando surge la necesidad.
- Cuando se planifica el presupuesto, se realiza presentando cotizaciones y estimaciones del presupuesto.
- Las solicitudes de presupuesto que se realizan con antelación a los tres meses, se pasan por alto.
- Muchos de los proyectos se solicitan de manera urgente, dejando poco tiempo para la planificación del presupuesto.

- Algunos proyectos cuentan con presupuesto para el desarrollo de los proyectos, pero no tienen acceso real y oportuno al uso del dinero, dependen de la aprobación del gerente general y financiero para el uso del dinero.

Planificación / comunicación

- No existe un plan de comunicaciones para los proyectos.
- La mayoría de las comunicaciones es por correo electrónico y por reuniones.
- No se utiliza documentación estandarizada.
- No hay un proceso formal para las comunicaciones: se utilizan medios informales, verbalmente y por mensajería interna.

Seguimiento y control / comunicación

- La necesidad de ajustes y modificaciones se comunica a quien debe realizar el cambio de manera informal, de manera verbal o por correo electrónico.
- La necesidad de ajustes o modificaciones surge como respuesta a situaciones inesperadas, sin claridad de cómo responder a ellas.
- Los proyectos más estructurados comunican la necesidad de ajustes de manera colegiada, después de ser discusión entre las partes involucradas.
- Para todos los proyectos, la aprobación de ajustes y cambios es responsabilidad del gerente general y del gerente de operaciones,

Planificación / riesgos

- No hay gestión de riesgos formal.
- Los riesgos no se documentan ni se cuenta con plantillas para su gestión.
- Si se materializa un riesgo, se afronta en ese momento.
- Si se conoce quien afrontó un riesgo similar, se busca la persona que lo gestionó, ya que no hay documentación.

Planificación / adquisiciones

- La responsabilidad de aprobación es del gerente financiero y del gerente general.
- La gestión de adquisiciones no está estandarizada.
- Los procesos establecidos para la gestión de adquisiciones no se comunican
- Se desconoce cómo acceder a la documentación establecida para las adquisiciones.

Inicio / Grupos de interés

- Los grupos de interés no se identifican ni se registran.
- No se gestionan los grupos de interés.

B. Conclusión general de las entrevistas

- Ciertas áreas funcionales trabajan de manera más estructurada al desarrollar proyectos internos.
- Se percibe incoherencia con respecto a los conceptos de proyectos; se desconocen los cinco grupos de proceso que deberían tener los proyectos; y las 10 áreas de conocimiento no se toman en cuenta.
- La documentación de los proyectos internos es escasa y hay poco entendimiento de la gestión de los proyectos por parte de los gerentes y las personas que los ejecutan.
- En la mayoría de las preguntas, las respuestas inician con “*no hay, no existe, no se utiliza*”, evidencia que los proyectos internos cuentan con muy poca estructura en su gestión, y que los equipos involucrados no tienen claro los procesos que deben gestionarse.
- Hay interés de mejorar los procesos de los proyectos internos, pero se desconoce cómo se debe hacer o cómo implementar una gestión adecuada.
- El sentimiento general de las personas entrevistadas con respecto a la gestión de proyectos es de un nivel alto de frustración y de preocupación al tener que participar en la gestión de proyectos sin una estructura clara.

4.1.3 Resultado del listado verificación

El listado de verificación se aplicó a proyectos en ejecución (Tabla 3-7). La revisión documental se realizó en presencia de personas con el conocimiento del proyecto en cuestión. Se verificaron los 9 proyectos establecidos en el capítulo tres, correspondiente al 100%. (Tabla 3-7)

Proyectos del listado de verificación.

Las preguntas del listado de verificación se realizaron y se analizaron los datos con base en las 10 variables de acuerdo con los 5 grupos de proceso y las 10 áreas de conocimiento (Tabla 3-6) del PMBOK (PMI®, 2013).

El único grupo de procesos que no se incluyó en la revisión documental es el cierre, al incluirse sólo proyectos que no han finalizado.

Los resultados finales se presentan en la tabla 4.64 así como la representación gráfica en la Figura 4.62

Tabla 4-64. Respuestas de los listados de verificación.

	Video para las capacidades	Fundavida - impresión de tarjetas	Portafolio de capacidades	Campaña de lanzamiento de nueva marca	Matriz de capacidades	Baraja de capacidades	Aplicación para capacidades	Plan de entrenamiento	Evaluaciones	Total
¿Se define cuál es el propósito del proyecto?	x	x	x	x	x	x	x	x	x	9
¿Se utiliza documentación estandarizada para la definición del proyecto?								x	x	2
¿Se documentan las nuevas ideas de proyectos?			x	x	x		x	x	x	6
¿Se realiza un proceso de aprobación para las ideas de proyectos?	x		x	x		x	x	x	x	7
¿Se define el alcance del proyecto?	x	x	x		x	x	x	x	x	8

Tabla 4-64. Respuestas de los listados de verificación. (continuación)

	Video para las capacidades	Fundavida - impresión de tarjetas	Portafolio de capacidades	Campaña de lanzamiento de nueva marca	Matriz de capacidades	Baraja de capacidades	Aplicación para capacidades	Plan de entrenamiento	Evaluaciones	Total
¿Se establece un tiempo de entrega final?	x	x	x	x		x	x	x	x	8
¿Se establece un cronograma para las actividades del proyecto?	x		x	x		x	x	x	x	7
¿Se realizan actualizaciones a los cronogramas?	x		x							2
¿Se establece una lista de tareas para el proyecto?	x		x	x	x	x	x	x	x	8
¿Se define un presupuesto para el proyecto?				x					x	2
¿Se incluye el costo de los recursos humanos dentro de los costos del proyecto?										0
¿Se gestiona un proceso para la aprobación del presupuesto?								x	x	2

Tabla 4-64. Respuestas de los listados de verificación. (continuación)

	Video para las capacidades	Fundavida - impresión de tarjetas	Portafolio de capacidades	Campaña de lanzamiento de nueva marca	Matriz de capacidades	Baraja de capacidades	Aplicación para capacidades	Plan de entrenamiento	Evaluaciones	Total
¿Se definen parámetros de calidad para los proyectos?						x	x	x		3
¿Se controla la calidad?						x				1
¿Se documentan los roles del proyecto interno?	x		x	x	x	x	x			6
¿Se seleccionan los recursos asignados por medio de un proceso establecido?										0
¿Se establecen horarios para el desarrollo del proyecto?	x		x							2
¿Se definen estándares y medios de comunicación entre los involucrados?		x								1
¿Se comunica a la organización sobre avances del proyecto?	x		x			x		x	x	5

Tabla 4-64. Respuestas de los listados de verificación. (continuación)

	Video para las capacidades	Fundavida - impresión de tarjetas	Portafolio de capacidades	Campaña de lanzamiento de nueva marca	Matriz de capacidades	Baraja de capacidades	Aplicación para capacidades	Plan de entrenamiento	Evaluaciones	Total
¿Se identifican los riesgos del proyecto?										0
¿Se priorizan los riesgos?										0
¿Se generan planes para la atención de los riesgos identificados?										0
¿Existen estándares para la documentación de las adquisiciones?		x								1
¿Se analizan distintos proveedores antes de realizar las adquisiciones?	x			x						2
¿Se cuenta con el apoyo de la administración?	x		x	x	x	x	x	x	x	8
¿La opinión de los grupos de interés influye en el proyecto?	x					x	x	x		4
Totales	13	5	12	10	6	12	11	13	12	

Representación gráfica de los resultados y análisis

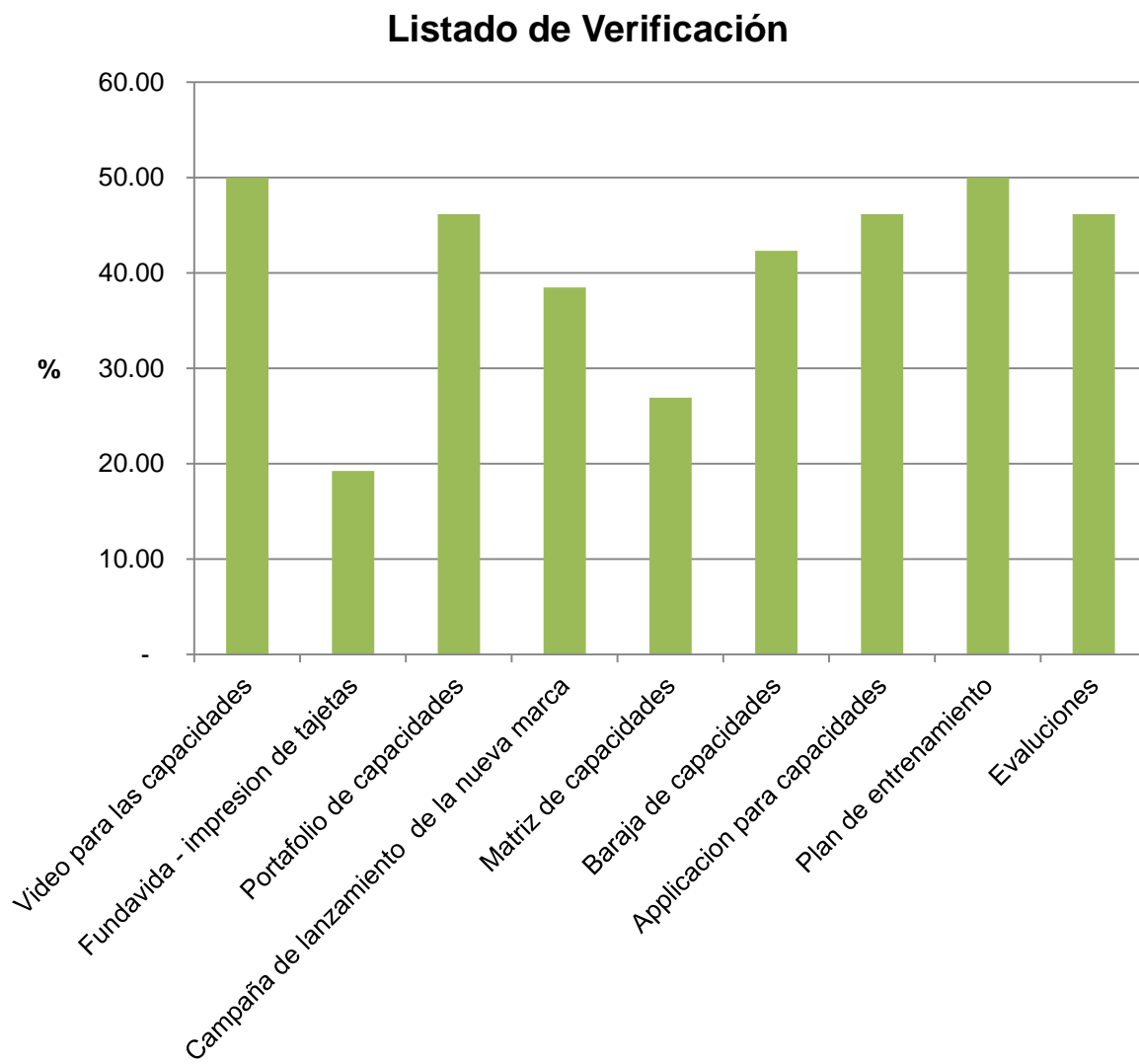


Figura 4-62. Gráfico de respuestas del listado de verificación.

- El gráfico de barras representa la cantidad de ítems que obtuvieron respuesta 1, con respecto al total (26) de preguntas del listado de verificación.
- Sólo dos de los proyectos analizados tuvieron respuesta 1 a un 50% del total de preguntas, siendo este porcentaje el máximo alcanzado del 100% que era el óptimo. El Plan de Entrenamiento y el Video para las Capacidades.
- Tres proyectos alcanzaron el 46.15% del total de preguntas: Evaluaciones, Aplicación para las Capacidades, y Portafolio de Capacidades.
- El proyecto Baraja de Capacidades alcanzó el 42.31%.
- El proyecto Campaña de Lanzamiento alcanzó el 38.46%
- El proyecto Matriz de Capacidades alcanzó el 26.92%
- El proyecto Impresión de Tarjetas de Fundavida alcanzó el valor más bajo con un 19.23% del total.

A. Resumen de resultados por grupos de proceso y áreas de conocimiento (variables)

La evidencia recogida de la verificación documental permite concluir:

Inicio/ Integración

- Las ideas para nuevos proyectos no siempre son sometidas a un proceso de aprobación.

Planificación/ integración

- No se utiliza documentación estandarizada para definir los proyectos.

Planificación/ Alcance

- No hay claridad sobre la fecha de finalización de los proyectos.
- El cronograma de los proyectos depende de la disponibilidad de los recursos humanos.
- El establecimiento de un horario de trabajo es complicado al no tener información adecuada sobre la disponibilidad de los recursos humanos.

Planificación / Tiempo

- No todos los proyectos cuentan con un cronograma definido.
- El cronograma depende de los recursos que estén participando en el proyecto.
- Los cronogramas no se actualizan.

Planificación / Costo

- La mayoría de los proyectos no cuenta con presupuesto y por lo tanto las necesidades se evalúan conforme surgen.
- No se toma en cuenta el costo de los recursos humanos para el presupuesto del proyecto.

Planificación / Calidad

- La mayoría de los proyectos no utiliza controles de calidad.

Planificación / Recursos humanos

- No se documentan los roles y responsabilidades de los recursos humanos.
- No hay un proceso definido para la asignación de recursos.

Planificación / Comunicaciones

- No se define con claridad la planificación de las comunicaciones.

Planificación / riesgos

- No se realiza la identificación de posibles riesgos.

Planificación / Adquisiciones

- No se utiliza una estandarización de procesos o de documentación para la planificación de las adquisiciones.

Planificación / grupos de interés

- No todos los proyectos cuentan con apoyo de la gerencia, por lo tanto afrontan mayores problemas para concluirse.
- El apoyo de la gerencia suele ser al iniciar el proyecto, durante las etapas consecuentes no hay apoyo.

Ejecución / Tiempo

- No todos los proyectos desarrollan una lista de tareas a ejecutar.

Ejecución / Costo

- Ninguno de los proyectos gestiona un proceso de aprobación de presupuesto.

Ejecución / Calidad

- Sólo para uno de los proyectos se realizó control de calidad, a pesar de no ser el único en tener parámetros de calidad establecidos.

Ejecución / Recursos Humanos

- Solo dos de los proyectos han utilizado horarios para la gestión de los recursos humanos y el desarrollo del proyecto.

Ejecución / Comunicaciones

- No todos los proyectos realizan y presentan actualizaciones periódicas a la alta dirección o a los grupos de interés.

Ejecución / riesgos

- No se realiza análisis de prioridad de riesgos.

Ejecución / Adquisiciones

- Solo en dos de proyectos se analizaron los proveedores antes de realizar las adquisiciones.

Ejecución / grupos de interés

- La opinión de los grupos de interés influye en algunos de los proyectos.

Seguimiento y Control / Riesgos

- No se generan planes de respuesta a los riesgos identificados

B. Conclusiones del listado de verificación

- Ninguno de los proyectos evaluados obtuvo el 100% de las preguntas con respuesta positiva. El mayor porcentaje que obtuvo un proyecto fue el 50%. Los porcentajes indican insuficiente conocimiento de la gestión de proyectos en el desarrollo de los proyectos internos.
- Los proyectos internos no se gestionan de manera estructurada y consistente. Cada proyecto tiene su propia forma de ejecutar.
- Las áreas que obtuvieron menor cantidad de respuestas positivas y que indican una gestión débil, casi inexistente en la mayoría de los proyectos son:
 - Gestión de control de riesgos
 - Gestión de adquisiciones
 - Gestión de la planificación de costos
 - Gestión de recursos humanos (asignación)

- Los proyectos que obtuvieron mayor cantidad de respuestas positivas, son los proyectos directamente solicitados por la alta gerencia, los que son de interés para la gerencia global y para los que se establecen fechas de finalización.
- Hay poca comunicación entre los equipos de proyectos. No se comunican los procesos y no hay trazabilidad de la documentación utilizada, generando múltiples versiones y procesos muy diferentes entre un proyecto y otro.
- Los porcentajes de respuesta indican desconocimiento de la gestión de proyectos internos en Prodigious Latin America. Estos proyectos no se desarrollan de forma estructurada. Cada proyecto tiene su propia forma de ejecutar, la cual no es consistente entre los proyectos.
- Las áreas más débiles son: gestión de riesgos, gestión de adquisiciones, planificación de costos, asignación de recursos humanos y la gestión de las comunicaciones, indicando una gestión débil, casi inexistente en la mayoría de los proyectos.
- Los proyectos que obtuvieron mayor cantidad de respuestas positivas, corresponden proyectos directamente solicitados por la alta gerencia, de interés para la gerencia global y con fechas establecidas de finalización.

4.1.4 Conclusiones sobre la situación actual de la gestión de proyectos internos en Prodigious Latin America.

De las conclusiones obtenidas de cada uno de los tres instrumentos metodológicos utilizados, así como el resumen de estas por área de conocimiento y grupo de procesos, se desarrollaron una serie de conclusiones globales. En la tabla 4.65 se muestran las conclusiones generales de cada una de las herramientas y en la tabla 4.66 se muestra el resumen de estas.

Tabla 4-65 . Conclusiones generales de las herramientas de investigación

Conclusiones generales de las herramientas		
Encuestas	Entrevistas	Listado de verificación
Se considera que no hay una metodología estandarizada para el desarrollo de los proyectos internos. Cada proyecto se gestiona de manera única.	Ciertas áreas funcionales trabajan de manera más estructurada al desarrollar proyectos internos.	Los proyectos internos no se gestionan de manera estructurada y consistente. Cada proyecto tiene su propia forma de ejecutar.
No se cuenta con procesos para el desarrollo de los proyectos internos. Si bien existen algunos procesos, no existe una noción clara de los correctos ni una estructura para su desarrollo.	En la mayoría de las preguntas, las respuestas inician con “no hay, no existe, no se utiliza”, evidencia que los proyectos internos cuentan con muy poca estructura en su gestión, y que los equipos involucrados no tienen claro los procesos que deben gestionarse.	Los porcentajes de respuesta indican desconocimiento de la gestión de proyectos internos en Prodigious Latin America. Estos proyectos no se desarrollan de forma estructurada. Cada proyecto tiene su propia forma de ejecutar, la cual no es consistente entre los proyectos.
Prodigious Latin America no cuenta con un vocabulario común de términos para la gestión de proyectos. No se usa un vocabulario profesional, común y estandarizado, de manera consistente en todos los proyectos.	Se percibe incoherencia con respecto a los conceptos de proyectos; se desconocen los cinco grupos de proceso que deberían tener los proyectos; y las 10 áreas de conocimiento no se toman en cuenta	Ninguno de los proyectos evaluados obtuvo el 100% de las preguntas con respuesta positiva. El mayor porcentaje que obtuvo un proyecto fue el 50%. Los porcentajes indican insuficiente conocimiento de la gestión de proyectos en el desarrollo de los proyectos internos.

Tabla 4-65 . Conclusiones generales de las herramientas de investigación (continuación)

Conclusiones generales de las herramientas		
Encuestas	Entrevistas	Listado de verificación
Los proyectos internos surgen por diversas necesidades, no se documenta su autorización, no hay claridad sobre los grupos de procesos ni sobre la evaluación de las distintas etapas.		
No hay procedimiento para la realización de cambios; es un proceso informal. Se aprueban y se solicitan de manera verbal en una reunión o por correo. En algunos proyectos se cuenta con listas de verificación para controlar los cambios.	La documentación de los proyectos internos es escasa y hay poco entendimiento de la gestión de los proyectos por parte de los gerentes y las personas que los ejecutan.	
No existe claridad sobre cómo se deben elaborar los cronogramas; algunos proyectos lo tienen, otros no. No siempre se da acceso al cronograma, por lo que para algunas personas es inexistente. En los casos en que si existe, se define por disponibilidad de recursos. Los cambios al cronograma se realizan por medio del correo o verbalmente.		

Tabla 4-65 . Conclusiones generales de las herramientas de investigación (continuación)

Conclusiones generales de las herramientas		
Encuestas	Entrevistas	Listado de verificación
El alcance lo definen las partes involucradas pero no se documenta. El alcance de cada proyecto se gestiona de manera distinta.		
Se realizan revisiones periódicas del estado de los proyectos, pero no en todos los casos.		
El gerente general y financiero controlan los costos, tanto para la planificación como para la ejecución.		
A pesar de no contar con métricas y criterios de aceptación, los proyectos se revisan de acuerdo a los entregables y su resultado final. Si se necesitan mejoras, se realizan para mejorar el desempeño del proyecto.		Las áreas que obtuvieron menor cantidad de respuestas positivas y que indican una gestión débil, casi inexistente en la mayoría de los proyectos son: Gestión de control de riesgos Gestión de adquisiciones Gestión de la planificación de costos Gestión de la planificación de costos Gestión de recursos humanos (asignación)

Tabla 4-65 . Conclusiones generales de las herramientas de investigación (continuación)

Conclusiones generales de las herramientas		
Encuestas	Entrevistas	Listado de verificación
<p>La gestión de riesgos es un área casi desconocida en la gestión de proyectos internos; no se planifica. En los casos que se establece una lista de posibles respuestas a los riesgos, las mismas no se analizan. No se analiza la probabilidad de impacto sobre los objetivos del proyecto.</p>		<p>Las áreas más débiles son: gestión de riesgos, gestión de adquisiciones, planificación de costos, asignación de recursos humanos y la gestión de las comunicaciones, indicando una gestión débil, casi inexistente en la mayoría de los proyectos.</p>
<p>Las adquisiciones se gestionan de manera más formal con procesos de aprobación que a veces se utilizan. Hay listas de proveedores aprobados, se establecen acuerdos con los mismos y se califica su desempeño. Se cuenta con un proceso de aceptación formal que no se utiliza en todos los proyectos.</p>		
<p>Los recursos humanos se eligen de acuerdo con su disponibilidad, usualmente por tiempo medido en horas y de acuerdo con su experiencia.</p>		

Tabla 4-65 . Conclusiones generales de las herramientas de investigación (continuación)

Conclusiones generales de las herramientas		
Encuestas	Entrevistas	Listado de verificación
<p>En su mayoría, las comunicaciones se gestionan por correo electrónico. En ocasiones se realiza una lista de interesados, pero no hay claridad sobre la función o papel de los interesados en el proyecto.</p>		<p>Hay poca comunicación entre los equipos de proyectos. No se comunican los procesos y no hay trazabilidad de la documentación utilizada, generando múltiples versiones y procesos muy diferentes entre un proyecto y otro.</p>
<p>Se considera que los proyectos exitosos son aquellos que cumplen con el alcance y en algunos casos los que cumplen con el cronograma</p>		
	<p>El sentimiento general de las personas entrevistadas con respecto a la gestión de proyectos es de un nivel alto de frustración y de preocupación al tener que participar en la gestión de proyectos sin una estructura clara.</p>	

Tabla 4-65 . Conclusiones generales de las herramientas de investigación (continuación)

Conclusiones generales de las herramientas		
Encuestas	Entrevistas	Listado de verificación
	Hay interés de mejorar los procesos de los proyectos internos, pero se desconoce cómo se debe hacer o cómo implementar una gestión adecuada.	

Tabla 4-66. Resumen de resultados de las herramientas

Resumen de resultados de las herramientas		
Encuestas	Entrevistas	Listado verificación
Inicio integración		
Los proyectos internos, a pesar de que suelen responder a necesidades internas, en su mayoría surgen por la necesidad de que los recursos disponibles sean productivos. No siempre son proyectos bien definidos; son ideas para ocupar a los recursos humanos.		Las ideas para nuevos proyectos no siempre son sometidas a un proceso de aprobación
No se evalúan las etapas de los proyectos internos; ni está claramente definido el momento en el que se deben realizar evaluaciones del desempeño de los proyectos internos.		
Planificación integración		
		No se utiliza documentación estandarizada para definir los proyectos.
Seguimiento y control / integración		

Tabla 4-66. Resumen de resultados de las herramientas (continuación)

Resumen de resultados de las herramientas		
Encuestas	Entrevistas	Listado verificación
Las solicitudes y aprobaciones de cambio se comunican por correo electrónico a las personas involucradas con el cambio solicitado. La implementación de los cambios se controla por medio de listados de verificación.		
Cierre integración		

Tabla 4-66. Resumen de resultados de las herramientas (continuación)

Resumen de resultados de las herramientas		
Encuestas	Entrevistas	Listado verificación
<p>No existe claridad sobre la forma como se documentan; cómo ni cuándo se cierran los proyectos, confundiendo con cierres de las etapas de los mismos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se considera que los proyectos tienen vida continua, no se tiene claro lo que es la gestión del cierre. • No hay proceso formal de cierre de los proyectos, el cierre no se comunica. • Los proyectos se consideran finalizados por tres razones: se concluyen según la fecha establecida; cumplieron con el objetivo propuesto y mediante la entrega del producto del proyecto. • El proceso de cierre que se utiliza en algunos proyectos es una comparación de lo planeado contra lo que se hizo. • No se mide el impacto o efecto del proyecto. 	
Planificación/alcance		

Tabla 4-66. Resumen de resultados de las herramientas (continuación)

Resumen de resultados de las herramientas		
Encuestas	Entrevistas	Listado verificación
<p>Existe confusión sobre la definición y almacenamiento de la documentación de los entregables de los proyectos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hay diversidad de opiniones de lo que significa la planificación del alcance. • No se define la descomposición del trabajo por proceso definido. • No hay claridad de lo que es la descomposición del trabajo. • Cuando la descomposición del trabajo se utiliza, su estructura depende de lo que establezca gerente del proyecto. • Se desconoce quienes participan en la declaración del alcance. • No hay claridad sobre la forma como se define el alcance de los proyectos. Cada proyecto tiene su propia forma de definirlo. • La toma de decisiones sobre el alcance es desordenada. No hay consenso sobre cómo se toman estas decisiones. • La alta gerencia no comunica claramente el alcance; se requieren muchos ajustes durante la ejecución por esta inadecuada comunicación. • La toma de decisiones sobre el alcance se ve afectada por el impacto del proyecto en la organización y cómo obtener mayores beneficios. 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay claridad sobre la fecha de finalización de los proyectos. • El cronograma de los proyectos depende de la disponibilidad de los recursos humanos. • El establecimiento de un horario de trabajo es complicado al no tener información adecuada sobre la disponibilidad de los recursos humanos.

Tabla 4-66. Resumen de resultados de las herramientas (continuación)

Resumen de resultados de las herramientas		
Encuestas	Entrevistas	Listado verificación
Seguimiento y control/ alcance		
· No hay procedimiento establecido sobre la gestión integrada de cambios, generando confusión sobre los cambios que pueden realizarse ni la forma de aprobación de las solicitudes de cambio.		
Planificación / tiempo		
El cronograma no se define para todos los proyectos o se define entre las partes involucradas del proyecto, con facilidad de acceso a quienes participan en el proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> • No hay un concepto claro sobre que es un hito, la mayoría de las personas no conoce el término. • Los hitos suelen corresponder solamente a aprobaciones de presupuesto, • La definición de hitos se realiza de manera empírica y con poco apoyo. 	<ul style="list-style-type: none"> • No todos los proyectos cuentan con un cronograma definido. • El cronograma depende de los recursos que estén participando en el proyecto. • Los cronogramas no se actualizan.
Seguimiento y control / tiempo		
Los cambios en el cronograma se realizan por medio de un correo electrónico, el cual se considera un medio no confiable ya que no da seguridad de que se lea a tiempo.		

Tabla 4-66. Resumen de resultados de las herramientas (continuación)

Resumen de resultados de las herramientas		
Encuestas	Entrevistas	Listado verificación
Ejecución / tiempo		
		No todos los proyectos desarrollan una lista de tareas a ejecutar.
Planificación/ costo		

Tabla 4-66. Resumen de resultados de las herramientas (continuación)

Resumen de resultados de las herramientas		
Encuestas	Entrevistas	Listado verificación
<p>No hay claridad sobre quien aprueba los costos de las actividades - gerente financiero o gerente general.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Para el presupuesto de cada proyecto interno se requiere aprobación del departamento financiero y del gerente general. • No siempre se planifica el presupuesto, se solicita dinero durante la ejecución del proyecto cuando surge la necesidad. • Cuando se planifica el presupuesto, se realiza presentando cotizaciones y estimaciones del presupuesto. • Las solicitudes de presupuesto que se realizan con antelación a los tres meses, se pasan por alto. • Muchos de los proyectos se solicitan de manera urgente, dejando poco tiempo para la planificación del presupuesto. • Algunos proyectos cuentan con presupuesto para el desarrollo de los proyectos, pero no tienen acceso real y oportuno al uso del dinero, dependen de la aprobación del gerente general y financiero para el uso del dinero. 	<ul style="list-style-type: none"> • La mayoría de los proyectos no cuenta con presupuesto y por lo tanto las necesidades se evalúan conforme surgen. • No se toma en cuenta el costo de los recursos humanos para el presupuesto del proyecto.

Tabla 4-66. Resumen de resultados de las herramientas (continuación)

Resumen de resultados de las herramientas		
Encuestas	Entrevistas	Listado verificación
Ejecución /costo		
		· Ninguno de los proyectos gestiona un proceso de aprobación de presupuesto.
Seguimiento y control/ costo		
El control de la información sobre los costos durante la ejecución de un proyecto lo tienen el gerente general o el gerente financiero		
Planificación / calidad		
		· La mayoría de los proyectos no utiliza controles de calidad.
Ejecución/ calidad		
Por lo general no se definen métricas de calidad de los proyectos internos.		· Sólo para uno de los proyectos se realizó control de calidad, a pesar de no ser el único en tener parámetros de calidad establecidos.

Tabla 4-66. Resumen de resultados de las herramientas (continuación)

Resumen de resultados de las herramientas		
Encuestas	Entrevistas	Listado verificación
Planificación. Recursos humanos		
La asignación del tiempo de los recursos humanos a los proyectos es según su disponibilidad; cuando no están trabajando para las agencias. Suele ser por horas, ya que es muy difícil conocer su disponibilidad con anticipación.		<ul style="list-style-type: none"> • No se documentan los roles y responsabilidades de los recursos humanos. • No hay un proceso definido para la asignación de recursos.
Ejecución/ recursos humanos		
El horario establecido es difícil de cumplir, la disponibilidad de los recursos varía semana a semana, comprometiendo tiempos de entrega y alcance. Se realizan constantes modificaciones al cronograma, las cuales no siempre benefician o se ajustan al resto del equipo ejecutor.		<ul style="list-style-type: none"> · Solo dos de los proyectos han utilizado horarios para la gestión de los recursos humanos y el desarrollo del proyecto.
Planificación / comunicación		

Tabla 4-66. Resumen de resultados de las herramientas (continuación)

Resumen de resultados de las herramientas		
Encuestas	Entrevistas	Listado verificación
<p>La planificación de la comunicación en la mayoría de los proyectos internos es un listado de grupos de interés compartida con los desarrolladores del proyecto. Hay confusión sobre que debe incluir la planificación de las comunicaciones, si es solo un calendario o en sí debería ser un sistema de proyectos en línea, o que se debe incluir.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No existe un plan de comunicaciones para los proyectos. • La mayoría de las comunicaciones es por correo electrónico y por reuniones. • No se utiliza documentación estandarizada. • No hay un proceso formal para las comunicaciones: se utilizan medios informales, verbalmente y por mensajería interna. 	<p>No se define con claridad la planificación de las comunicaciones.</p>
Planificación / comunicaciones		
		<p>No todos los proyectos realizan y presentan actualizaciones periódicas a la alta dirección o a los grupos de interés.</p>
Seguimiento y control/ comunicación		

Tabla 4-66. Resumen de resultados de las herramientas (continuación)

Resumen de resultados de las herramientas		
Encuestas	Entrevistas	Listado verificación
	<ul style="list-style-type: none"> • La necesidad de ajustes y modificaciones se comunica a quien debe realizar el cambio de manera informal, de manera verbal o por correo electrónico. • La necesidad de ajustes o modificaciones surge como respuesta a situaciones inesperadas, sin claridad de cómo responder a ellas. • Los proyectos más estructurados comunican la necesidad de ajustes de manera colegiada, después de ser discusión entre las partes involucradas. • Para todos los proyectos, la aprobación de ajustes y cambios es responsabilidad del gerente general y del gerente de operaciones, 	
Planificación/ riesgos		
Por lo general no se realiza análisis cualitativo ni cuantitativo de los riesgos.		• No se realiza la identificación de posibles riesgos.

Tabla 4-66. Resumen de resultados de las herramientas (continuación)

Resumen de resultados de las herramientas		
Encuestas	Entrevistas	Listado verificación
Ejecución/ riesgos		
		No se realiza análisis de prioridad de riesgos.
Seguimiento y control / riesgos		
En los casos que se realiza el seguimiento y control de los riesgos no se generan recomendaciones de acciones correctivas y preventivas.		No se generan planes de respuesta a los riesgos identificados
Planificación / adquisiciones		
		No se utiliza una estandarización de procesos o de documentación para la planificación de las adquisiciones.
Ejecución / adquisiciones		
		Solo en dos de proyectos se analizaron los proveedores antes de realizar las adquisiciones.

Tabla 4-66. Resumen de resultados de las herramientas (continuación)

Resumen de resultados de las herramientas		
Encuestas	Entrevistas	Listado verificación
Seguimiento y control / adquisiciones		
Se tiene claridad de que se debe llevar un tipo de documentación, pero no se sabe con certeza la información que debe llevar la documentación.		
Cierre/ adquisiciones		
Al cierre de las adquisiciones se documenta la aceptación formal de lo entregado por el proveedor. En algunas ocasiones se anotan los proveedores exitosos dentro del registro de proveedores.		
Planificación / grupos de interés		

Tabla 4-66. Resumen de resultados de las herramientas (continuación)

Resumen de resultados de las herramientas		
Encuestas	Entrevistas	Listado verificación
		<ul style="list-style-type: none"> • No todos los proyectos cuentan con apoyo de la gerencia, por lo tanto afrontan mayores problemas para concluirse. • El apoyo de la gerencia suele ser al iniciar el proyecto, durante las etapas consecuentes no hay apoyo.
Ejecución / grupos de interés		
		La opinión de los grupos de interés influye en algunos de los proyectos.
Seguimiento y control /grupos de interés		
Los cambios solicitados por los grupos de interés de los proyectos internos corresponden a cambios al proyecto para alinearlo a la estrategia de la organización.		

1. Hay diversidad de áreas temáticas en los proyectos internos que se gestionan en Prodigious Latin America.
2. La mayoría de los proyectos internos buscan mejoras a procesos que se utilizan para el desarrollo del trabajo solicitado por las agencias, o responden a solicitudes de la gerencia.
3. Los grupos de interés de los proyectos internos corresponden a distintos grupos que desarrollan constantemente proyectos internos. Estos grupos de interés se ven afectados o afectan, directa o indirectamente, el desarrollo de la mayoría de los proyectos internos.

Los principales grupos de interés internos son:

- Directores asociados
 - Directores de clientes
 - Aprendizaje y Desarrollo – área con mayor cantidad de proyectos en ejecución.
 - Compensación y Beneficios
 - Bienestar
 - Comunicaciones
 - Finanzas
 - Gerentes de proyectos
 - Reclutamiento
 - Gerente de operaciones
 - Gerente general
 - Gerente global
4. El concepto de proyectos internos está claro para algunos de los grupos de interés. Sin embargo, la gran mayoría no conoce los proyectos en ejecución. Hay proyectos que duplican esfuerzos ya realizados o que están orientados al mismo objetivo, sin que haya relación de unos con otros.

5. Generalmente, los proyectos no se clasifican, excepto cuando un área funcional o equipo gestiona más de un proyecto. Se clasifican por objetivo, por priorización de fechas, por cliente.
6. No hay una base de datos centralizada con información de los proyectos en ejecución, ni en línea de planificación y sus áreas o equipos asignados. La mayoría de estos proyectos requieren aprobación del gerente general por lo que se asume que esta persona tienen la información. Sin embargo, la documentación no está documentada ni se comparte con el resto de la organización.
7. Tampoco existe información centralizada de políticas, guías, procedimientos, documentación, información financiera, información historia y lecciones aprendidas, entre otros. No hay gestión de la documentación en la mayoría de los proyectos.
8. La forma como se desarrollan los proyectos internos depende de la persona a cargo y del cliente final. Los proyectos prioritarios son aquellos de interés de la gerencia o de las agencias. Se les asignan gerentes con mayor dedicación y experiencia. Si los proyectos son para departamentos interno, normalmente se asigna un líder miembro de un área funcional, generalmente sin conocimientos en administración de proyectos.
9. Si los proyectos solicitados provienen de la gerencia, el gerente general asigna al gerente de proyecto encargado de la gestión general de acuerdo a su percepción, sin tomar en cuenta su disponibilidad ni los recursos humanos necesarios para gestionar el proyecto.
10. Los equipos que gestionan los proyectos internos no son equipos formados en administración de proyectos. No conocen las buenas prácticas metodológicas, ni los grupos de procesos.

11. No se planifica metodológicamente la gestión del tiempo de los proyectos. Muchos de los proyectos se ejecutan en más tiempo de lo pensado. Tampoco se planifica el seguimiento y control para la ejecución de los mismos. Los proyectos pierden el apoyo de la gerencia y los equipos gestores pierden interés en el desarrollo del proyecto, dedicando más atención a otras actividades.
12. Los grupos de proceso no están establecidos; las decisiones que se toman siguen metodologías que establezcan niveles de rigor en los diferentes procesos.
13. Los proyectos internos, por su común característica de ser inmediatos, empiezan a ejecutarse sin haberse definido el plan de gestión, incluyendo alcance y los objetivos ni otros elementos de planificación.
14. El seguimiento y control de los proyectos no se realiza de manera constante. Algunos proyectos monitorean el progreso, pero no es práctica común. Por lo general se realiza una solicitud de proyecto y se esperan resultados en las fechas establecidas, sin control de los procesos.
15. Los problemas más frecuentes para la gestión de los proyectos internos están relacionados con la aprobación del presupuesto y la asignación de recursos humanos. Las aprobaciones de presupuesto para todos los proyectos dependen de dos puestos: la gerencia general y la gerencia financiera.
16. La asignación de recursos humanos para el desarrollo de los proyectos está directamente relacionada con la cantidad de trabajo recibida de las agencias. No se cuenta con recursos humanos para asignar solo a los proyectos. Se recurre a los recursos humanos asignados a las agencias, según su tiempo disponible. Los problemas asociados a este sistema es el tiempo disponible de los recursos humanos ya que en su mayoría se asignan a trabajos cuyo tiempo debe facturarse a las diferentes agencias.

17. Cuando los proyectos internos son una iniciativa que beneficia al equipo de la gerencia que lo gestiona, tienen más apoyo y facilidades para asignar el recurso humano. Si la gerencia del proyecto debe solicitar recursos humanos de otros equipos, se dificulta la labor, sacrificando el desarrollo del proyecto.
18. No hay trazabilidad documental, lo que impide la verificación de las herramientas específicas. Se observa que no se utilizan las mismas herramientas en todos los proyectos.
19. Se cuenta con herramientas que se utilizan para el desarrollo de los proyectos de las agencias, pero no se utilizan para el desarrollo de proyectos internos.
20. Se cuenta con personal capaz de desarrollar herramientas adecuadas, pero no se aprovechan.
21. No existen plantillas estandarizadas que apoyen la estandarización de los procesos. Cada equipo ejecutor desarrolla su propio set de plantillas, de acuerdo a las necesidades del proyecto. Una vez finalizado el proyecto, estas plantillas se desechan, al no existir la gestión de la documentación.
22. No hay un repositorio de información donde encontrar plantillas para el desarrollo de los proyectos. Esto implica una gran cantidad de re trabajo para elaborar plantillas y formatos para cada proyecto. Se utilizan plantillas empíricas sin gestión de la actualización.

Las buenas prácticas en el desarrollo de estos proyectos son casi inexistentes. Las pocas rescatables no se apoyan en técnicas y herramientas validadas. El conocimiento de la organización sobre los propios proyectos internos; el conocimiento en administración de proyectos de los equipos que los gestionan; y los recursos utilizados actualmente en el desarrollo de los proyectos no son óptimos. La percepción del personal al que se le aplicó las encuestas es coherente con la verificación documental realizada.

Los proyectos no gestionan formalmente ninguno de los procesos ni áreas de conocimiento de la metodología de la Guía del PMBOK®, PMI (2013).

Los equipos asignados a los proyectos en general no tienen conocimiento especializado en la gestión de proyectos. Requieren formación específica en metodología de gestión de AP y de instrumentos y mecanismos para planificar, implementar y dar seguimiento y control a todos los procesos de la gestión de riesgos.

4.2 Propuesta herramientas, técnicas y procesos necesarios para la adecuada gestión de proyectos internos de Prodigious Latin America. (Objetivo 2)

Este entregable toma como base la situación actual de la gestión de los proyectos internos en Prodigious Latin America, determinada en el diagnóstico.

4.2.1 Validación de resultados del diagnóstico en grupo focal

Los resultados del diagnóstico han sido consensuados y validados en un grupo focal conformado por 6 personas de puestos seleccionados por su alto involucramiento en la gestión de los proyectos internos. La consulta permitió aumentar el nivel de identificación del personal involucrado. La realimentación obtenida ha sido clave en la elaboración de la propuesta de la p.

La sesión del grupo focal se realizó el día 14 de noviembre, en los términos establecidos en la tabla 3.10. Sólo participaron 6 personas (75%), por reuniones de última hora con clientes. La sesión facilitó la interacción de las personas participantes, se grabó en audio, previa autorización de las personas que participaron y se tomaron notas. Se generó una minuta (Apéndice 3).

4.2.1 Principales debilidades validadas

A continuación se presenta una matriz que resume las principales debilidades identificadas. Representa la línea base para establecer la propuesta de las herramientas, técnicas y procesos.

Tabla 4-67. Matriz de principales debilidades validadas relacionadas con las áreas de conocimiento y grupos de procesos según PMBOK® 2013.

Matriz de debilidades						
Grupos Procesos / Áreas Conocimiento	Principales Debilidades Identificadas	Línea Base para Guía Metodológica				
		Inicio	Planificación	Ejecución	Seguimiento y Control	Cierre
1. Integración	<p>No se gestiona la integración formalmente.</p> <p>No se planifica la gestión de los proyectos internos.</p> <p>El personal que ejecuta los proyectos internos no cuenta con preparación para la gestión de proyectos.</p> <p>No se almacena documentación de los proyectos</p> <p>No se documentan lecciones aprendidas de proyectos</p>	<p>Orientación estratégica de proyectos como base para su definición.</p> <p>Identificación de proyectos como respuesta a necesidades reales de la organización.</p> <p>Desarrollar el Acta de Constitución</p>	<p>Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto</p> <p>De objetivos estratégicos a proyectos internos</p> <p>Estrategia y presupuesto</p> <p>Proceso de planificación de proyectos.</p> <p>Desarrollo Plan de gestión de Proyectos</p>	<p>Dirigir y gestionar el trabajo de los proyectos</p> <p>Técnicas y herramientas para gestionar proyectos.</p> <p>Aprender AP ejecutando</p>	<p>Seguimiento y control del trabajo de los proyectos</p> <p>Control integrado de cambios</p>	<p>Cerrar el proyecto o Fases</p> <p>Lecciones aprendidas</p> <p>Realimentación a nuevos proyectos.</p> <p>Comunicación a Prodigious Latin America de la finalización.</p>

Tabla 4-67. Matriz de principales debilidades validadas relacionadas con las áreas de conocimiento y grupos de procesos según PMBOK® 2013. (continuación)

Matriz de debilidades						
Grupos Procesos / Áreas Conocimiento	Principales Debilidades Identificadas	Línea Base para Guía Metodológica				
		Inicio	Planificación	Ejecución	Seguimiento y Control	Cierre
2. Alcance	<p>No se gestiona el alcance formalmente.</p> <p>Inicia proyectos sin tener idea de sus dimensiones.</p> <p>Definición de alcance no se realiza de manera estructurada.</p> <p>No se definen formalmente las actividades para el desarrollo de los proyectos.</p> <p>Proyectos llegan hasta donde solicitantes perciben conveniente.</p> <p>Alcance es cambiante durante la ejecución de proyectos</p>		<p>Planificar la gestión del alcance</p> <p>Análisis de requerimientos</p> <p>Definir alcance.</p> <p>Crear la Estructura desglose de trabajo y Diccionario de la EDT.</p> <p>Participación de las gerencias y grupos de interés</p> <p>Limitaciones / restricciones</p>		<p>Validar el alcance</p> <p>Controlar alcance</p> <p>Análisis de variaciones en el alcance.</p> <p>Control de cambios del alcance</p>	

Tabla 4-67. Matriz de principales debilidades validadas relacionadas con las áreas de conocimiento y grupos de procesos según PMBOK® 2013. (continuación)

Matriz de debilidades						
Grupos Procesos / Áreas Conocimiento	Principales Debilidades Identificadas	Línea Base para Guía Metodológica				
		Inicio	Planificación	Ejecución	Seguimiento y Control	Cierre
3. Tiempo	<p>No se gestiona el tiempo formalmente.</p> <p>No se establecen fechas de inicio y terminación</p> <p>Solo en ocasiones se crean cronogramas.</p> <p>No se da seguimiento del cumplimiento de los cronogramas y tampoco se actualizan conforme avanza el proyecto.</p>		<p>Planificar la Gestión del Tiempo</p> <p>Definir actividades, duración y secuencia de ejecución.</p> <p>Estimar recursos-actividades</p> <p>Compromisos de fechas</p> <p>Requerimientos de cronogramas</p> <p>Desarrollar cronogramas</p>	Línea base para el cronograma	<p>Seguimiento, Control y actualización de cronogramas</p> <p>Control del horario del desarrollo proyecto.</p>	

Tabla 4-67. Matriz de principales debilidades validadas relacionadas con las áreas de conocimiento y grupos de procesos según PMBOK® 2013. (continuación)

Matriz de debilidades						
Grupos Procesos / Áreas Conocimiento	Principales Debilidades Identificadas	Línea Base para Guía Metodológica				
		Inicio	Planificación	Ejecución	Seguimiento y Control	Cierre
4. Costo	<p>No se gestionan los costos formalmente.</p> <p>No se estiman costos de proyectos o estimaciones son superficiales, sin base sustantiva para decisión.</p> <p>Planificación de presupuesto solo se realiza cuando es requerido por patrocinadores.</p> <p>En mayoría de los proyectos no se estiman costos.</p> <p>Se busca financiamiento una vez iniciados los proyectos.</p> <p>No se presentan informes.</p>		<p>Planificar la Gestión del Costo</p> <p>Estimar costos</p> <p>Determinar el presupuesto</p> <p>Identificar fuentes de Financiamiento</p> <p>Consecuencias de no ejecución presupuestaria.</p>		<p>Controlar los costos</p> <p>Nivel de cumplimiento de montos asignados a proyectos</p> <p>Gastos contra asignaciones presupuestarias por proyectos</p> <p>Manejo de los presupuestos asignados</p>	<p>Cierre financiero-presupuestario con el departamento financiero.</p>

Tabla 4-67. Matriz de principales debilidades validadas relacionadas con las áreas de conocimiento y grupos de procesos según PMBOK® 2013. (continuación)

Matriz de debilidades						
Grupos Procesos / Áreas Conocimiento	Principales Debilidades Identificadas	Línea Base para Guía Metodológica				
		Inicio	Planificación	Ejecución	Seguimiento y Control	Cierre
5. Calidad	<p>No se gestiona la calidad formalmente.</p> <p>No se definen parámetros de calidad para proyectos.</p> <p>No se hace ningún esfuerzo por planificar la calidad de los proyectos.</p> <p>No se identifican requerimientos de los clientes, los legales y reglamentarios aplicables.</p>		<p>Planificar la Gestión de la Calidad</p> <p>Definir parámetros/métricas de calidad</p> <p>Utilizar estándares para asegurar y calidad del proyecto/sus entregables (cumplir requisitos del cliente, legales y reglamentarios.</p>	<p>Realizar el aseguramiento de la calidad del proyecto y sus entregables</p>	<p>Realizar control de la calidad del proyecto y sus entregables.</p> <p>Comparar calidad de entregables finales contra los requisitos de aceptación</p>	

Tabla 4-67. Matriz de principales debilidades validadas relacionadas con las áreas de conocimiento y grupos de procesos según PMBOK® 2013. (continuación)

Matriz de debilidades						
Grupos Procesos / Áreas Conocimiento	Principales Debilidades Identificadas	Línea Base para Guía Metodológica				
		Inicio	Planificación	Ejecución	Seguimiento y Control	Cierre
6. Recursos Humanos	<p>No se gestionan los recursos humanos formalmente.</p> <p>No existe personal permanente - dirigir/gestionar proyectos.</p> <p>No se forman equipos profesionalizados en gestión de proyectos.</p> <p>Todos los proyectos son manejados por un gerente de alguna cuenta, personal administrativo con carácter temporal.</p> <p>Poca disponibilidad de tiempo de personas encargadas de proyectos.</p>		<p>Planificar la Gestión de los Recursos Humanos</p> <p>Expectativas del equipo gestor.</p> <p>Concientización sobre limitaciones</p> <p>Búsqueda de soluciones para integración de equipos de proyectos.</p>	<p>Conformar, desarrollar y gestionar equipos de proyectos</p> <p>Contratar personal permanente para proyectos internos</p> <p>Alianzas con otros departamentos para facilitar el uso de los recursos humanos de otros departamentos.</p>		

Tabla 4-67. Matriz de principales debilidades validadas relacionadas con las áreas de conocimiento y grupos de procesos según PMBOK® 2013. (continuación)

Matriz de debilidades						
Grupos Procesos / Áreas Conocimiento	Principales Debilidades Identificadas	Línea Base para Guía Metodológica				
		Inicio	Planificación	Ejecución	Seguimiento y Control	Cierre
7. Comunicaciones	<p>No se gestionan formalmente las comunicaciones.</p> <p>Las comunicaciones que existen se hacen por correo electrónico o verbalmente.</p> <p>No hay canales oficiales de comunicación.</p> <p>Se comunica poco al resto de la organización.</p> <p>No se gestiona un plan de comunicaciones ni calendario de eventos.</p> <p>No se tiene una estructura o calendario de comunicaciones con el equipo gestor.</p>		<p>Planificar la gestión de las comunicaciones</p> <p>Necesidades de información de grupos interesados</p>	<p>Gestionar las comunicaciones</p> <p>Informar a la comunidad de Prodigious Latin America</p> <p>Gestionar expectativas de la alta gerencia</p> <p>Matriz de comunicación</p> <p>Calendario de eventos</p>	<p>Controlar las comunicaciones</p> <p>Informes de avances y de niveles de cumplimiento de objetivos y metas en proyectos.</p>	

Tabla 4-67. Matriz de principales debilidades validadas relacionadas con las áreas de conocimiento y grupos de procesos según PMBOK® 2013. (continuación)

Matriz de debilidades						
Grupos Procesos / Áreas Conocimiento	Principales Debilidades Identificadas	Línea Base para Guía Metodológica				
		Inicio	Planificación	Ejecución	Seguimiento y Control	Cierre
8. Riesgos	<p>No se hace la gestión de riesgos en proyectos.</p> <p>Ejecución de proyectos es reactiva</p> <p>No realiza ningún tipo de acciones de prevención.</p>		<p>Planificar la Gestión de los Riesgos</p> <p>Identificación de riesgos</p> <p>Categorización y priorización de riesgos</p> <p>Análisis cualitativo y cuantitativo de riesgos</p> <p>Planificar las Respuestas a riesgos</p>		<p>Controlar los Riesgos</p> <p>Información de desempeño</p> <p>Control de cambios y actualización de documentos.</p>	

Tabla 4-67. Matriz de principales debilidades validadas relacionadas con las áreas de conocimiento y grupos de procesos según PMBOK® 2013. (continuación)

Matriz de debilidades						
Grupos Procesos / Áreas Conocimiento	Principales Debilidades Identificadas	Línea Base para Guía Metodológica				
		Inicio	Planificación	Ejecución	Seguimiento y Control	Cierre
9. Adquisiciones	<p>No se gestionan formalmente las adquisiciones.</p> <p>Gestión de compras carece de enfoque de transparencia y rendimiento de cuentas</p> <p>Compras se realizan ante una necesidad, sin previa planificación.</p> <p>No se aprovechan opciones que suelen presentarse al planear con anticipación.</p> <p>Se utilizan prestamos de materiales para evitar las adquisiciones</p>		<p>Planificar la Gestión de las adquisiciones</p> <p>Enunciados de las compras</p> <p>Decisiones de hacer, alquiler, comprar</p> <p>Documentación para la gestión de adquisiciones</p> <p>Criterios de selección de proveedores</p>	<p>Realizar las compras</p> <p>Buenas Prácticas para transparencia en compras</p> <p>Procedimientos contables y financieros</p> <p>Selección de proveedores.</p>	<p>Controlar las compras</p> <p>Rendición de cuentas a la alta gerencia y jefes de departamento.</p>	<p>Cerrar las compras</p> <p>Documentación adquisiciones</p> <p>Documentación contable-financiera</p> <p>Cierre procesos de compras.</p>

Tabla 4-67. Matriz de principales debilidades validadas relacionadas con las áreas de conocimiento y grupos de procesos según PMBOK® 2013. (continuación)

Matriz de debilidades						
Grupos Procesos / Áreas Conocimiento	Principales Debilidades Identificadas	Línea Base para Guía Metodológica				
		Inicio	Planificación	Ejecución	Seguimiento y Control	Cierre
10. Grupos de Interés	<p>No se gestionan formalmente los grupos de interés.</p> <p>No se hace registro de interesados para los proyectos.</p> <p>No se gestiona el apoyo de los grupos de interés.</p> <p>El apoyo de los grupos de interés es casi nulo.</p> <p>Identificación de interesados de proyectos</p>	Identificar los Grupos de Interés	<p>Planificar la gestión de los grupos de interés</p> <p>Necesidades de información de grupos interesados</p>	Gestionar el compromiso de los grupos de interés	<p>Controlar el compromiso de los grupos de interés</p> <p>Desarrollar información de desempeño y actualizaciones.</p>	

4.2.2 Propuesta de herramientas, técnicas y procesos (Entregable 2)

Los resultados del diagnóstico evidencian importantes carencias en la manera en que la empresa administra los proyectos internos. Estas debilidades constituyen un verdadero obstáculo de desarrollo empresarial.

Al ser Prodigious Latin America una organización con un ambiente multi-proyectos, en donde parte de estos son internos, la metodología que se propone es clara para que su desarrollo y apropiación sea efectivo y genere verdaderas mejoras en la gestión de estos proyectos internos.

La metodología que se propone toma en consideración los antecedentes, el contexto de la empresa y los resultados del diagnóstico. Considera las principales debilidades detectadas para contribuir a cerrar la brecha entre la situación actual en la gestión de los proyectos y la situación mejorada. Alinea los esfuerzos que se realizan actualmente en los proyectos internos a través de un paso a paso sistematizado. Representa el inicio de un nivel de esfuerzo que la empresa debe realizar de forma continuada para alcanzar un nivel adecuado para la gestión de sus proyectos internos.

El enfoque de la guía es teórico-práctico para abordar conceptos relacionados a la gestión de proyectos de Prodigious Latin America y lograr su apropiación a través de prácticas relacionadas con la realidad de sus proyectos internos, por medio del uso de plantillas y herramientas sugeridas para la adecuación de los proyectos internos, dirigidas hacia las áreas de inicio, planificación y cierre, al ser consideradas las más débiles. Metodológicamente, combina la transferencia de conocimiento con la apropiación en sesiones de trabajo de las mejores prácticas que se proponen utilizando los proyectos internos reales y la utilización de las plantillas, herramientas y procesos propuestos.

En estructura y contenidos, se alinean a las 10 áreas de conocimiento y cinco grupos de proceso de la PMBOK® 5ta edición (2013). El ciclo de vida de los proyectos internos está inserto en este enfoque por áreas de conocimiento.

Esta propuesta, compuesta por herramientas, técnicas y procesos, junto con los ejes temáticos y el programa de capacitación propuesto para la apropiación metodológica que se propone como entregable 3 (objetivo 3), serán desarrollados en un total de 2.5 años por fase.

4.2.3 Objetivos

General

Crear una guía de las capacidades y competencias que necesitan los recursos humanos de Prodigious Latin America para gestionar sus proyectos internos basada en las buenas prácticas y la teoría de la Administración de Proyectos.

Específicos

- a. Determinar un conjunto de pautas y directrices que orienten las actividades de Prodigious Latin America en la gestión de sus proyectos internos.
- b. Determinar un conjunto de técnicas y herramientas para la gestión de los proyectos internos.
- c. Contribuir a crear cultura de gerencia de proyectos.

4.2.4 Herramientas para la gestión de los proyectos internos

A. Metodología para la Integración

Clasificación de los proyectos internos

Los proyectos se deben clasificar de acuerdo su objetivo, para facilitar el proceso de priorización.

Se puede optar por una separación de proyectos similar a la del mapeo de proyectos expuesto en el capítulo 2, utilizando una serie de clasificaciones adaptadas a Prodigious:

- Proyectos solicitados por la gerencia
- Proyectos solicitados por las agencias
- Proyectos para mejoras a procesos de producción
- Proyectos de recursos humanos
- Proyectos de ayuda social
- Otros

Para este proceso se puede utilizar una matriz que facilite la distribución de los proyectos por área.

Tabla 4-68. Matriz de clasificación de proyectos.

Matriz clasificación de proyectos											
Proyectos solicitados por la gerencia		Proyectos solicitados por las agencias		Proyectos para mejoras a proceso de producción		Proyectos para recursos humanos		Proyectos de ayuda social		Otros	
Proyecto	Prioridad	Proyecto	Prioridad	Proyecto	Prioridad	Proyecto	Prioridad	Proyecto	Prioridad	Proyecto	Prioridad
xxx	1										
xxx	2										
xxx	3										
xxx	4										
xxx	5										

La estrategia para el mapeo, debe dejar claro cuántos proyectos de cada una de las clasificaciones es posible trabajar para enfocar los esfuerzos en las prioridades alineadas a la estrategia de la organización. Una vez definida la cantidad, se pueden seleccionar los proyectos que se van a trabajar en cada área. Esta selección de la cantidad de proyectos corresponde a la alta gerencia.

El criterio para definir la priorización de cada proyecto debe ser realizado en conjunto con el gerente general y miembros administrativos que tengan la información necesaria para la justificación de la priorización, como lo son el gerente de operación, gerente financiero y directores de clientes. La prioridad se debe establecer en un rango, que puede ser del 1 al 5, donde 1 es la prioridad inmediata.

Los proyectos que no hayan sido seleccionados para su ejecución, pasan a una cola de trabajo, en la cual se deben establecer restricciones para determinar cuáles proyectos quedan en espera para ser mapeados.

Restricciones a la cola de trabajo

Las iniciativas de proyectos son variadas y provienen de diversas fuentes, por lo que hay que establecer cómo se va a restringir la cantidad de proyectos que se pueden manejar; y, cómo se va a manejar la cola de trabajo con respecto a restricciones para que los proyectos tengan un movimiento adecuado y puedan ser entregados de acuerdo con los tiempos solicitados.

Las posibles restricciones por utilizar:

- Proyectos por la fecha de entrega más cercana
- Proyectos por menor tiempo de duración del proyecto
- Proyectos por cantidad con tareas más cortas.

Centralización de proyectos internos. (inventario)

El personal que trabaja en los proyectos por lo general no tiene conocimiento de otros proyectos que se estén realizando. Es necesario contar con una centralización de las ideas para proyectos y de proyectos en ejecución para que toda la organización tenga conocimiento de los mismos. Por medio de esta centralización se podría ver si hay un proyecto similar que ya se esté ejecutando y así no duplicar esfuerzos o uso de recursos.

Esta centralización de ideas y proyectos puede ayudar con la priorización y por lo tanto la asignación. Lo recomendado sería una revisión periódica de los proyectos e ideas documentados para asignar prioridades y facilitar el desarrollo, la utilización de recursos y apoyo de la organización.

La centralización de proyectos e ideas se puede realizar por medio de un repositorio compartido de información ya sea en el servidor interno denominado Atlas o en un archivo compartido como la herramienta "Drop Box". Debe ser un repositorio de acceso restringido; todos los gerentes deben tener visibilidad de lo que se está haciendo, pero la edición del documento debe ser solamente a cargo de los directores de clientes, gerente de operaciones o gerente general.

Se sugiere una tabla sencilla pero que sea de utilidad para la documentación y centralización de ideas y de proyectos.

Tabla 4-69. Listado de Proyectos Internos.

Listado de Proyectos internos		
Proyecto	Estado	Responsable
xxxx	Propuesta	Dep. de IT
xxxx	Aprobado	Gerente RRHH
xxxx	En ejecución	Gerente General
xxxx	Cerrado	Equipo de Flash

Centralización de información

Esta centralización debe servir tanto de guía para iniciar otros proyectos por medio de la disposición de plantillas ya elaboradas, así como lecciones aprendidas; y, también debe servir para almacenar toda la documentación desarrollada durante la ejecución de nuevos proyecto. Para la centralización de la información se sugiere, de primera entrada el uso del servidor interno Atlas. También se puede utilizar un wiki de acceso compartido.

Acta de constitución

Es clave contar con un acta de constitución de los proyectos para recapitular y tener la información general correspondiente al proyecto, para utilizarla como base para el desarrollo del mismo

Tabla 4-70. Acta de constitución.

Acta de constitución			
Título del proyecto			
Patrocinador	Gerente	Equipo	
Interesados del proyecto			
Puesto	Departamento	Puesto	Departamento
Objetivo del proyecto			
Descripción del proyecto			
Supuestos		Restricciones	
Lista de entregables finales			
Entregable		Presupuesto	
Equipo ejecutor			
Riesgos			
Firma del patrocinador		Firma del gerente	

El acta de constitución es una base para el futuro desarrollo del proyecto, sobre la cual se va a partir. Por lo tanto, es de mucha importancia que la información esté completa y correcta. Esta debe ser aprobada por el patrocinador del proyecto y el gerente del proyecto. Este documento va a formalizar el inicio del proyecto.

B. Metodología para el Alcance

Por medio del diagnóstico, se determinó que el alcance de los proyectos suele contar con poca definición y que éste puede afectar que tan exitosos son los proyectos.

El alcance debe ser claro para todos los participantes del proyecto. Este debe especificar hasta dónde se quiere llegar, cuál es la fecha de entrega, y cuáles son los parámetros de aceptación para establecer que el alcance fue logrado.

Deben ser parámetros medibles; y, evitar en la medida de lo posible, la subjetividad.

Cada proyecto interno a ser realizado debe contar con las figuras de patrocinador y gerente para empezar de una manera óptima el proyecto. El patrocinador del proyecto debe buscar el correcto desarrollo del proyecto, empezando por buscar una definición clara de los objetivos y alcance del proyecto, asegurar la toma de decisiones, apoyar la asignación de recursos y eliminar barreras organizacionales.

El patrocinador debe:

- Definir los objetivos del proyecto
- Aprobar tiempos de entrega, recursos y presupuesto
- Aprobar el plan del proyecto y las medidas de calidad
- Asegurar la gestión de los riesgos

El gerente debe:

- Ser capaz de liderar al equipo
- Liderar la comunicación entre las partes
- Negociar los objetivos de tiempo, alcance y costo
- Solucionar problemas que pueda enfrentar el proyecto

Definición del alcance

La definición del alcance debe incluir todo el trabajo requerido para el desarrollo del proyecto. El alcance debe definir el trabajo necesario para cumplir con el proyecto, sin abarcar más o menos de lo necesario. Los trabajos incluidos en el alcance deben estar alineados a los objetivos por cumplir; se deben incluir todos los entregables del proyecto. Los entregables deben ser específicos y medibles, según lo acordado, realizables y en el tiempo determinado.

Para la declaración del alcance se puede utilizar una plantilla sencilla, pero que incluya los aspectos necesarios para que la definición del alcance de los proyectos internos esté completa. Esta declaración debe partir de lo establecido en el acta de constitución del proyecto.

Tabla 4-71. Declaración del Alcance.

Declaración del alcance del proyecto interno xxx		
Entregable final 1	Descripción	Criterio de aceptación
Sub-entregables	Descripción	Criterio de aceptación
Sub-entregable 1		
Sub-entregable 2		

Se debe incluir la descomposición de tareas del proyecto ya que es necesaria para poder definir pasos metodológicos siguientes. Se puede partir de la declaración del alcance para desarrollar una lista de tareas del proyecto. No se establece una matriz específica para la descomposición del trabajo; se sugiere una base para la matriz de la descomposición, que puede adaptarse según sea necesario.

Tabla 4-72. Estructura de desglose de trabajo

EDT	
Entregables	Tareas
Entregable 1	Tarea1
	Tarea2
	Tarea3
Sub-entregable 1	Tarea1
	Tarea2
Entregable 2	Tarea1
	Tarea2

C. Metodología para la gestión del tiempo

La gestión del tiempo debe incluir los procesos requeridos para que el proyecto termine de acuerdo al cronograma. Esta planeación provee la información necesaria para coordinar los trabajos del equipo desarrollador del proyecto.

Se debe establecer la secuencia de las actividades establecidas en la EDT para tomarlas como base para el desarrollo del cronograma del proyecto.

Dado que la mayoría de los proyectos internos tiene un lapso de tiempo muy limitado, se recomienda el uso de ruta crítica para poder medir las interrelaciones entre actividades y programación de los costos y recursos.

Se debe dividir el proyecto en actividades específicas para determinar una secuencia donde se identifiquen actividades y recursos que signifiquen la ruta más larga posible para terminar el proyecto.

Las actividades deben ser las actividades más largas para que finalice el proyecto, ya que si una de estas actividades se atrasa, todo el proyecto se retrasa.

Tabla 4-73. Ruta crítica.

Tabla de ruta crítica					
Actividad según WBS	Duración	Inicio	Fin	Predecesoras	Holgura
Actividad 1	6 días	Día 1	Día 6		0

Una vez establecida la ruta más larga posible, para el desarrollo del proyecto, se debe desarrollar un cronograma. Este puede ser desarrollado en un programa que facilite actualizaciones, tomando en cuenta las actividades, recursos necesarios e hitos del proyecto.

D. Metodología para la gestión de costos

En muchos de los proyectos internos es necesario invertir ya sea en recursos humanos o en materiales para el desarrollo de éste. Se debe desarrollar una aproximación de los costos necesarios para completar las actividades del proyecto. Esta estimación se debe realizar de acuerdo con las actividades del cronograma para realizar una evaluación cuantitativa de los costos probables.

Con base a la estimación de los costos se puede proceder a preparar el presupuesto del proyecto. Este presupuesto es una base sobre la cual medir el desempeño final del proyecto.

La estructura de costos debe incluir la descomposición de trabajo para poder medir los costos del proyecto. Esta información es de utilidad para desarrollar el presupuesto base.

La siguiente tabla es la que puede ser utilizada para la estimación de los costos.

Tabla 4-74. Estimación de costos.

Estimado de costos				
Tarea de la EDT	Unidad	Cantidad	Precio unidad	Total
Tramites	Mes, metros, impresiones, etc.	1	Precio x mes	Precio total
Permisos			Precio x semana	
Desarrollo			Precio x hora	
Gran total				Xxxx

De acuerdo al presupuesto por unidad se puede desarrollar el presupuesto total de acuerdo a la cantidad de meses o tiempo necesario para el desarrollo del proyecto. Este presupuesto debe incluir obligaciones financieras que deben ser asumidas por el proyecto.

E. Metodología para la gestión de calidad

El gerente del proyecto y el equipo ejecutor son responsables de cumplir con los niveles requeridos de calidad. Las revisiones de calidad son una medida de prevención de errores de los entregables y del proceso del proyecto. Ambos deben cumplir con las especificaciones solicitadas. Las especificaciones de calidad deben ser definidas por el gerente de acuerdo a la solicitud del proyecto. Dada la variedad de proyectos internos que se realizan, cada uno tiene aspectos de calidad diferentes que medir. Para la gestión de la calidad se pueden utilizar listas de verificación que incluyan las especificaciones que se deben cumplir. Estas listas de verificación se pueden utilizar en diferentes etapas del proyecto para llevar un control durante el proceso y al finalizar el proyecto. Cada punto por revisar debe tener un responsable en caso de necesitar realizar mejoras.

Al igual que se utilizan métricas y medidas de control en el desarrollo de los proyectos para las agencias, éstas deben ser aplicadas a los proyectos internos.

Estas métricas son de utilidad para corroborar que lo que se está trabajando cumple con el alcance, así como el entregable final del proyecto. A partir de las métricas se pueden presentar resultados del éxito de los proyectos.

Las métricas que pueden aplicarse a los proyectos pueden ir desde aspectos generales hasta aspectos particulares para cada proyecto.

Se debe incluir el control de los cambios al proyecto, así como el uso de una matriz de aprobación para los cambios solicitados.

Dado que la mayoría de los cambios solicitados son de manera informal, el gerente del proyecto debe hacerse cargo de formalizar la solicitud y asegurar la aprobación.

La plantilla de aprobación de cambios puede incluir aspectos como los siguientes:

Tabla 4-75. Solicitud de cambios.

Solicitud de Cambios	
Solicitante del cambio	
Descripción del cambio	
Impacto en el proyecto	
Aceptación del cambio	Responsable del cambio

Dado que Prodigious ya cuenta con un departamento de aseguramiento de la calidad, se va a utilizar esta plataforma para la revisión de los proyectos. El departamento de aseguramiento para la calidad ya cuenta con herramientas y una estructura para la revisión de trabajo, por lo que no se sugiere nuevo material; pero se debe reforzar el control de la calidad de todos los proyectos.

F. Metodología para los Recursos Humanos

Para la fácil asignación y la optimización de selección de recursos, es necesario identificar cuáles son las capacidades de los recursos, así como su disponibilidad. En este momento solamente el gerente de cada equipo tiene este tipo de visibilidad, lo que hace el proceso de búsqueda de recursos disponibles una tarea complicada.

El proceso de asignación de recursos humanos debe iniciar con la preparación de una lista de proyectos por desarrollar. Esta lista debe indicar las necesidades de recursos humanos de cada proyecto. Cada persona que administra recursos de la organización debe facilitar la información para establecer la capacidad disponible en todo momento. La gerencia es responsable de realizar una propuesta que genere el beneficio máximo a los proyectos y la optimización de la utilización de los recursos.

Se debe utilizar una herramienta, alimentada por los gerentes, para evitar la doble asignación de recursos. La plantilla debe estar dividida por equipo para un fácil mantenimiento y búsqueda de la información. Lo más sencillo para esta herramienta es la utilización de un "Google Doc". Esta herramienta debería contener al menos los siguientes datos de los recursos:

Tabla 4-76. Disponibilidad de recursos.

Disponibilidad de recursos						
Nombre	Equipo	Número de empleado	Aptitudes	Tiempo en la compañía	Roles en proyectos internos	Disponibilidad actual

Dado que en su mayoría los recursos tienen su tiempo asignado a alguna de las agencias, se asume que los recursos tienen su tiempo comprometido, a menos que se indique lo contrario en la tabla anterior. Esta tabla debe actualizarse al menos una vez por semana.

Selección del equipo

El gerente del proyecto debe ser capaz de elegir el equipo basado en la disponibilidad de recursos. Es necesario determinar quiénes son los miembros del equipo gestor desde la planificación del proyecto.

La selección de recursos también va a depender del tipo proyecto que se esté realizando. Los proyectos solicitados por la gerencia y por las agencias suelen ser los proyectos con objetivos más claros y un alcance mejor definido. También estos tipos de proyectos van a tener una urgencia mayor y por lo tanto la necesidad de un equipo más estructurado, enfocado y comprometido con el proyecto. De acuerdo con el estudio realizado, las siguientes serían las opciones viables para la asignación de recursos de los proyectos internos:

Selección de recursos por disponibilidad: los recursos cuentan con períodos de tiempo de espera, el cual puede ser dedicado a proyectos internos

Selección de recursos por su experiencia: estos recursos no siempre van a tener disponibilidad por lo que su asignación debe ser por horas semanales.

Selección de un equipo pesado: dependiendo del tipo de proyecto, va a ser necesario un equipo con un horario específico, recursos específicos, más tiempo y dedicación al proyecto interno. Este tipo de equipos necesitan aprobación de la gerencia al tener que usar los recursos por más tiempo del disponible, sacrificando el trabajo que proviene de las agencias.

Al trabajar en su mayoría con recursos que no tienen mucha disponibilidad, hay que identificar personas que puedan ayudar en caso de que uno de los recursos no pueda continuar con el proyecto.

Una vez establecido el equipo, se debe documentar qué corresponde a cada persona, y cuál es su horario para desarrollo del proyecto. Además, se debe anotar quien podría ser un posible remplazo en caso de que el horario de las personas se complique y no puedan continuar participando.

Tabla 4-77. Equipo ejecutor.

Equipo ejecutor				
Recurso	Roles y responsabilidades	Horario	Contacto	Reemplazo

Esta matriz, en la medida de lo posible, se puede ajustar a la descomposición del trabajo por entregables para asegurar que cada una de las tareas está cubierta.

G. Metodología para la gestión de comunicaciones

La comunicación es uno de los aspectos empíricos del desarrollo de proyectos internos en Prodigious. El plan de comunicaciones debe definir cuáles son los medios oficiales para la comunicación y la documentación de las comunicaciones para contar con un repositorio de información.

El plan también debe incluir un calendario de reuniones con el equipo desarrollador y con los involucrados; esto para mantener actualizados a todos los involucrados, por lo tanto fortaleciendo su conocimiento del proyecto, promoviendo una gestión más ágil.

Finalmente, el plan de comunicaciones debe incluir la comunicación de progreso y de la finalización del proyecto no sólo a los involucrados, sino que también a la organización.

El plan debe incluir matrices que faciliten la transmisión de la información, se sugieren al menos una matriz de comunicación y un calendario de eventos.

Tabla 4-78. Matriz de comunicación.

Matriz de comunicación						
Involucrado	Rol en el proyecto	Estatus diario	Estatus semanal	Estatus mensual	Control de cambios	Control de presupuestos
		diario	semanal	mensual	mensual	mensual
1	A*	correo	presencial correo	presencial correo	presencial correo impreso	presencial correo impreso
2	B					
3	C					

*= quién genera la información

En la matriz de comunicación se debe establecer qué tan frecuente es la comunicación, quién genera la información, cómo se documenta, y quiénes son los involucrados y su rol.

Tabla 4-79. Calendario de Eventos.

Calendario de eventos																														
Día	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M
MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	15	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
1	I	S		R					S						P	S		R					S			P				F
2																														

El calendario de eventos permite una visión gráfica y simplificada de los eventos más importantes del proyecto.

Algunos de los aspectos que se pueden incluir son hitos o revisiones del proyecto. Se sugieren las siguientes categorías:

- S = Estatus Semanal
- I = Inicio del Proyecto
- R = Recepción de recursos
- P = Pagos a proveedores
- F = Fin del proyecto

Las categorías se pueden ajustar dependiendo de la necesidad del proyecto.

H. Metodología para la gestión de riesgos

Uno de los aspectos menos considerados en el desarrollo de los proyectos internos es la gestión del riesgo; los riesgos se ignoran a menos que se materialicen y sean un aspecto determinante para el éxito de los proyectos.

El primer paso para una adecuada gestión de proyectos, es identificar y cuantificar los riesgos, cuáles de estos son amenazas y cuáles son oportunidades.

Después de identificados los riesgos, se deben establecer las posibles respuestas al riesgo: evitarlo, reducirlo, asumirlo y transferirlo. El plan de acción debe dar suficiente información de cómo se va a ejecutar la posible respuesta al riesgo y también se debe incluir el responsable de ejecutar este plan de acción.

Tabla 4-80. Matriz de administración de riesgos.

Matriz de administración de riesgos			
Riesgo	Posible Respuesta	Plan de Acción	Responsable

Se deben realizar tanto análisis cuantitativo como cualitativo de los riesgos para determinar cuáles son los riesgos con mayor probabilidad de impacto y posteriormente generar un plan de acción por medio de la Matriz de administración de riesgos.

Tabla 4-81. Matriz de probabilidad.

Probabilidad	Descripción	Valor
Muy Probable	Objetivos críticos que se pueden ver afectados	0.8
Probable	Algunos objetivos del proyecto pueden verse afectados	0.5
Poco Probable	Los objetivos del proyecto no se ven afectados	0.1

Tabla 4-82. Matriz de impacto.

Impacto	Descripción	Valor
Muy Alto	Muy probable que ocurra el evento.	0.8
Medio	El evento podría ocurrir	0.5
Muy Bajo	Es poco probable que ocurra el evento.	0.1

Tabla 4-83. Matriz de valores.

Pxl		0.8	0.5	0.1
		Alto	Medio	Bajo
0.8	Alto	0.64	0.32	0.03
0.5	Medio	0.40	0.20	0.02
0.1	Bajo	0.08	0.04	0.00

Utilizando la Matriz de valores de probabilidad x impacto, se pueden asignar valores a cada uno de los riesgos, donde los riesgos que tengan valores entre 0.64 – 0.40 son los que se deben atender primero. Este análisis se puede realizar por medio de la siguiente matriz de Probabilidad e Impacto de los riesgos.

Tabla 4-84. Matriz de probabilidad e impacto.

Riesgo	¿Puede afectar al proyecto?	Impacto	Probabilidad de ocurrencia	Valor
1	Si	0.8	0.8	0.64
2	Si	0.5	0.8	0.20
3	No	0.1	0.5	0.04

Una vez determinados, cuáles riesgo se deben atender primero, y cómo se van a controlar, se deben realizar un análisis de cuánto va a afectar al presupuesto y cronograma del proyecto para proceder con las actualizaciones necesarias.

I. Metodología para la gestión de adquisiciones

A pesar de que no todos los proyectos internos tienen la necesidad de adquisiciones, se debe establecer una metodología clara para cuando sea necesario. Para la realización de algunos de los proyectos internos es necesario recurrir a la contratación de servicios o compra de materiales externos a la organización.

Dependiendo de la necesidad del proyecto así como de la disponibilidad de los recursos, dependerá el tipo de contratos que se utilicen, ya sea por administración directa de proveedores, implementación total, llave en mano, entre otros. Para poder determinar qué tipo de contrato se quiere utilizar se deben analizar las necesidades del proyecto.

Para cada proyecto se debe establecer qué tipo de contrato se utiliza, cuál es la forma de pago, los esquemas de contratación, la relación contractual. Estos factores pueden verse reflejados por medio del uso de diversas matrices.

Tabla 4-85. Invitación de licitantes.

Selección de invitados a participar en la licitación			
Fecha		Proyecto	
Empresa		Condiciones para el contrato	
Servicio para el proyecto		Experiencia Previa con el proveedor	
Información de Contacto		Otra Consideración	

La selección de invitados a participar de una cotización se pueden hacer por medio de un registro de proveedores exitosos, por recomendaciones o por un estudio de mercado; sin importar la fuente, se deben tomar en cuenta los aspectos incluidos en la matriz que se presenta a continuación.

Tabla 4-86. Comparación de ofertas.

Cuadro comparativo de ofertas			
Proyecto		Servicio	
Partida		Oferentes	
		Oferente 1	Oferente 2
			Oferente 3
Desglose del precio			
Precio por cambios			
Promedio	Costo		
	Tiempo		
Condiciones del contrato			

Una vez elegido el proveedor para el servicio, se deben actualizar el presupuesto del proyecto de acuerdo a lo seleccionado y utilizar una matriz para vincular las tareas que requieren adquisiciones para una fácil visibilidad de lo necesario y llevar un mayor control de estas.

Tabla 4-87. EDT con adquisiciones.

EDT con adquisiciones			
Entregables	Tareas	Encargado	Contrataciones
Entregable 1	Tarea1		
	Tarea2		
	Tarea3		
Sub-entregable 1	Tarea1		
	Tarea2		
Entregable 2	Tarea1		
	Tarea2		

Así mismo, al finalizar, de deben registrar los proveedores exitosos en el registro de proveedores.

Tabla 4-88. Registro de proveedores.

Registro de Proveedores				
Proveedor	Contacto	Servicio contratado	Proyecto	Resultado
ABC		Globos	Inauguración	Positivo

J. Metodología para la gestión de grupos de interés

Se deben buscar e identificar los involucrados del proyecto para poder relacionarlos más al desarrollo y que su participación contribuya al éxito del proyecto. Los involucrados deben incluir todo individuo que afecta o pueda ser afectado o beneficiado por el proyecto, ya que su participación puede ser crítica para el éxito del proyecto.

Los interesados son cualquier persona o grupo que pueda impactar e influir en el proyecto, positiva o negativamente. Se deben identificar los grupos de interés de acuerdo con el nivel de poder sobre el proyecto, el soporte al proyecto y el riesgo de impacto negativo o positivo al proyecto.

Para el propósito de la identificación de los involucrados, se recurre a una matriz de involucrados.

Tabla 4-89. Matriz de involucrados.

Matriz de involucrados					
Grupos de interés	Relación con el proyecto	Temas de interés del proyecto	Nivel de poder / influencia	Soporte al proyecto	Riesgo de impacto al proyecto
A	Directa		Alto	Alto	Alto
B	Indirecta		Medio	Medio	Medio
C			Bajo	Bajo	Bajo

Se debe dar mayor atención a los grupos de interés que tienen relación directa con el proyecto, un nivel de influencia alto, un soporte al proyecto y riesgo de impacto altos. Estos grupos de interés son vitales para el desarrollo del proyecto y se debe trabajar en ellos para que sean un apoyo para la realización del proyecto.

K. Metodología para el cierre del proyecto

Definir un cierre para los proyectos

La mayoría de los proyectos internos no cuenta con un cierre, sólo el equipo ejecutor está consciente de su estado. En ciertas ocasiones, cuando es un entregable grande, se puede percibir en el resto de la organización; pero, el mismo debe ser un proceso formal.

Se debe utilizar un acta de cierre para los proyectos.

Tabla 4-90. Acta de cierre de proyectos.

Plantilla de cierre de proyecto			
Proyecto			
Gerente del proyecto		Patrocinador del proyecto	
Equipo ejecutor			
Fecha inicio		Fecha de finalización	
Descripción del proyecto			
Objetivos	Criterio de éxito	Resultados	Varianza
Alcance			
Tiempo			
Costo			
Calidad			
Beneficios y/o impactos del proyecto			
Firma del gerente		Firma del patrocinador	

Se deben anotar lecciones aprendidas por medio del uso de la plantilla propuesta.

Tabla 4-91. Lecciones aprendidas.

Lecciones aprendidas							
Proyecto							
Gerente del proyecto				Patrocinador del proyecto			
Equipo ejecutor							
Fecha inicio				Fecha de finalización			
#	Tema	Descripción	Fase del Proyecto	Categoría	Acciones	Resultados	Recomendaciones

Se debe almacenar la información y documentos del proyecto.

Se debe comunicar a la organización y grupos de interés sobre la conclusión del proyecto.

A continuación se presenta una tabla (Tabla 4-92) donde se resumen las herramientas técnicas, y plantillas propuestas así como quien debe ejecutarlas.

Tabla 4-92. Herramientas, técnicas y procesos

Herramientas, técnicas y procesos			
Área de conocimiento	Herramienta y/o proceso	Grupo de Proceso	Encargado
Integración	Clasificación de los proyectos internos	Inicio	Alta Gerencia
	Matriz de clasificación de los proyectos internos	Inicio	Alta Gerencia
	Restricciones a la cola de trabajo	Inicio	Alta Gerencia
	Centralización de proyectos internos por medio de un inventario	Inicio	Directores de clientes Gerente de operaciones Gerente general
	Matriz para el Listado de proyectos internos	Inicio	Directores de clientes Gerente de operaciones Gerente general
	Centralización de información	Inicio	IT junto con los gerentes de proyectos
	Acta de constitución	Inicio	Gerente de proyecto Patrocinador
	Definir roles específicos para el patrocinador y el gerente del proyecto	Inicio	Alta Gerencia
Alcance	Definición del alcance por	Planificación	Gerente del proyecto

Tabla 4-92. Herramientas, técnicas y procesos (continuación)

Herramientas, técnicas y procesos			
Área de conocimiento	Herramienta y/o proceso	Grupo de Proceso	Encargado
	medio de la matriz		
	EDT	Planificación	Gerente del proyecto
Tiempo	Secuenciar las actividades	Planificación	Gerente del proyecto
	Ruta crítica	Planificación	Gerente del proyecto
	Desarrollar el cronograma	Planificación	Gerente del proyecto
Costo	Estimación de costos	Planificación	Gerente del proyecto
Calidad	Plantilla solicitud de cambios	Ejecución	Gerente del proyecto y el equipo ejecutor
	Métricas de calidad definidas	Planificación	Gerente del proyecto y el equipo ejecutor y el equipo de calidad
Recursos humanos	Disponibilidad de recursos	Planificación	Gerentes de proyectos de Prodigious
	Selección del equipo	Planificación	Gerente del Proyecto
	Matriz equipo ejecutor	Ejecución	Gerente del Proyecto
Comunicaciones	Matriz de comunicación	Ejecución	Gerente del proyecto junto con el equipo ejecutor
	Calendario de eventos	Planificación	Gerente del proyecto junto con el equipo ejecutor

Tabla 4-92. Herramientas, técnicas y procesos (continuación)

Herramientas, técnicas y procesos			
Área de conocimiento	Herramienta y/o proceso	Grupo de Proceso	Encargado
Riesgos	Matriz de administración de riesgos	Planificación	Gerente del proyecto junto con el equipo ejecutor
	Matriz de probabilidad	Planificación	Gerente del proyecto junto con el equipo ejecutor
	Matriz de impacto	Planificación	Gerente del proyecto junto con el equipo ejecutor
	Matriz de valores	Planificación	Gerente del proyecto junto con el equipo ejecutor
	Matriz de probabilidad x impacto	Planificación	Gerente del proyecto junto con el equipo ejecutor
Adquisiciones	Invitación licitantes	Planificación	Gerente del proyecto junto con el equipo ejecutor
	Comparación de ofertas	Planificación	Gerente del proyecto junto con el equipo ejecutor
	EDT con adquisiciones	Planificación	Gerente del Proyecto

Tabla 4-92. Herramientas, técnicas y procesos (continuación)

Herramientas, técnicas y procesos			
Área de conocimiento	Herramienta y/o proceso	Grupo de Proceso	Encargado
	Registro de proveedores	Planificación	Gerentes de proyectos de Prodigious
Grupos de interés	Matriz de involucrados	Planificación	Gerente de proyecto junto equipo ejecutor
Integración	Acta de cierre	Cierre	Gerente de proyecto junto con Patrocinador
	Lecciones aprendidas	Cierre	Gerente de proyecto junto con equipo ejecutor

4.2.5 Estructura del Contenido de la Guía Temática

La adopción de la metodología en AP según la Guía PMBOK® (2013), no desestima o desecha el bagaje metodológico existente actualmente. Este insumo metodológico y la experiencia desarrollada por los equipos de trabajo hasta el momento son claves para el éxito de la implementación de la propuesta.

Se trata de unificar todos los esfuerzos bajo una visión integral y única del ambiente multi-proyectos de la empresa para que todos los proyectos internos se planifiquen, se ejecuten, se controlen y se cierren de forma sistemática. Cada proyecto debe contar con su propio plan de gestión que contenga los planes subsidiarios según las diez áreas de conocimiento establecidas por el PMBOK®.

La guía se plantea por niveles, desde la sensibilización a través de diferentes niveles para lograr de manera paulatina el nivel adecuado en gestión de proyectos.

Se propone la siguiente estructura y contenido temático de la Guía:

Tabla 4-93. Índice de contenido de la guía

Índice de contenido: niveles y ejes temáticos	
Nivel	Ejes Temáticos
Administración de Proyectos y Planificación Estratégica	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sensibilización en Gerencia de Proyectos 2. Planificación Estratégica (objetivos estratégicos y proyectos internos)
Básico - Cinco Grupos de Procesos de Proyectos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inicio 2. Planificación 3. Ejecución 4. Seguimiento y Control 5. Cierre
Intermedio - Áreas de Conocimiento y Gestión de la Documentación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión de la Documentación 2. Gestión de la integración 3. Gestión del Alcance 4. Gestión de Tiempo 5. Gestión de Costos 6. Gestión de la Calidad 7. Gestión del Recurso Humano 8. Gestión de las Comunicaciones 9. Gestión de Riesgos 10. Gestión de las Adquisiciones 11. Gestión de los grupos de interés

Niveles

Los niveles facilitan el desarrollo gradual de competencias con intervalos de tiempo entre ellos para la apropiación del conocimiento teórico transmitido y utilización de las técnicas y herramientas adecuadas según los ejes temáticos que a continuación se proponen.

Los niveles básico e intermedio representan las fases en las que se irá incrementando la capacidad de gestión de proyectos en Prodigious Latin America.

Ejes Temáticos

Los ejes representan la conceptualización temática sistematizada que se desarrollará, acompañada de la apropiación práctica (enfoque aprender-haciendo). Estos ejes transversales agrupados temáticamente, se han establecido **tomando en cuenta las principales debilidades detectadas**. Se dividen en sub-temas conceptuales relacionados entre sí.

Talleres

Los talleres representan el desarrollo de los ejes temáticos. Son el instrumento para el programa de capacitación que se propone en el entregable 3. Se desarrollarán según los niveles establecidos – básico e intermedio.

Público Meta

El público meta seleccionado se divide en tres grupos. Cada uno de estos grupos debe llevar el programa de capacitación completo para asegurar que el

personal involucrado en proyectos cuenta con el conocimiento práctico y teórico para una adecuada gestión de proyectos. La división del público meta obedece a que el personal debe atender el trabajo cotidiano proveniente de las agencias de publicidad. No es posible sacar a más de 30 personas en capacitación al mismo tiempo porque deben atenderse los trabajos de los clientes que se facturan.

Cada grupo representa personal que tiene constante participación en el desarrollo de los proyectos internos de Prodigious Latin America. Cada grupo está conformado por 20-22 personas máximo. El primer grupo está conformado por puestos de la alta dirección; seguida del grupo de mandos medios y finalmente el grupo de los puestos que ejecutan los proyectos.

Estructura de contenido temático de la guía

El contenido de la guía es la temática propuesta por niveles por talleres para cerrar la brecha actual existente en la gestión de proyectos (principales debilidades) y el nivel incremental que se desea lograr. Los temas seleccionados atienden puntualmente las necesidades identificadas en la empresa, asociadas a las principales debilidades encontradas.

Los talleres son la línea base del entregable 3, que según la estructura propuesta representa el nivel incremental de desarrollo en la gestión de proyectos.

A continuación se presenta la propuesta de la **estructura curricular de la Guía** según el nivel incremental en la capacidad de gestión de los proyectos internos que Prodigious Latin America requiere.

➤ Nivel 1 – Administración de Proyectos y Planificación Estratégica

Eje Temático 1 - Sensibilización en Gerencia de Proyectos

Importancia de la disciplina de Administración de Proyectos. Se pretende que el recurso humano involucrado en la gestión de los proyectos de la empresa reconozca su importancia y relevancia para obtener éxito en los proyectos internos que desarrolla.

Contenido Temático

- Importancia de la Administración de Proyectos.
- La Administración de Proyectos y el desarrollo estratégico de la empresa.
- Grupos de interés, base del éxito de los proyectos.
- Ciclo de Vida del Proyecto
- Áreas y Procesos de la Gestión de Proyectos
- Planes de proyectos
- Oficina de Proyectos
- Gestión de Proyectos, Programas y Portafolio

Eje Temático 2- Planificación Estratégica

Concientizar sobre la importancia de la planificación estratégica para el desarrollo de proyectos internos en el contexto de los objetivos estratégicos de Prodigious Latina América, sus metas comerciales y desarrollo de competitividad. Propone definir el papel de los proyectos internos en el norte

estratégico de la empresa. Esta visión debe incluir el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes de los proyectos internos; los proyectos planificados y ejecutados alineados a los objetivos empresariales y a los objetivos de los clientes.

Contenido Temático

- Introducción a la Planificación Estratégica
 - Análisis del ambiente interno y externo
 - Priorización de proyectos según norte estratégico trazado.
 - Análisis de la Filosofía Medular de Prodigious Latin America (misión, visión, valores)
 - Estrategia y presupuesto
 - Mapeo de iniciativas y proyectos
 - Clasificación de los proyectos internos
 - Priorización de proyectos
- **Nivel 2 – Básico - Cinco Grupos de Proceso de Proyectos** Desarrollar conocimiento y capacidad a nivel básico en gestión de proyectos de Prodigious Latin America.

Eje Temático 3 – Inicio de Proyectos

Desarrollar conocimiento y capacidad para iniciar proyectos.

Contenido Temático

- Visión del proyecto
- Acta de Constitución del proyecto (autorización formal del proyecto)

Eje Temático 4 – Planificación de Proyectos

Desarrollar conocimiento y capacidad para planificar proyectos.

Contenido Temático

- Plan de Gestión de Proyecto
- Recopilar requerimientos
- Definición de Alcance
- Definición de la Estructura de Desglose de Trabajo

Eje Temático 5 – Ejecución de Proyectos

Desarrollo de conocimiento y capacidad para la ejecución de proyectos.

Contenido Temático

- Ejecución del Plan de Proyecto
- Gestión de cambios en el proyecto
- Actualización del Plan de Proyecto
- Involucramiento de la alta dirección, equipos y clientes internos de los proyectos de Prodigious Latin America en la ejecución de los proyectos.

Eje Temático 6– Seguimiento y Control de Proyectos

Desarrollo de capacidad para el seguimiento y control de proyectos.

Contenido Temático

- Monitoreo del trabajo del Proyecto
- Verificación y control del alcance
- Medición de nivel de avance
- Desarrollo de informes de avance

Eje Temático 7 – Cierre de Proyectos

Desarrollar capacidad para realizar un cierre adecuado de proyectos.

Contenido Temático

- Cierre ante clientes y proveedores
- Análisis de resultados del proyecto
- Actualización de los activos de los procesos de Prodigious Latin America.

➤ Nivel 3 – Intermedio - Áreas de Conocimiento y Gestión de la Documentación

Profundización en la administración de proyectos – transferencia de conocimiento y saber-hacer. Desarrollo de buenas prácticas asociadas a criterios de éxito de la gestión de los proyectos internos.

Eje Temático 8 – Gestión de la Documentación

Brindar herramientas específicas para la gestión de la documentación de los proyectos internos. Este es un elemento o factor de éxito en los proyectos y una de las grandes debilidades detectadas. El tema de la trazabilidad es crítico para el éxito de los proyectos. Los equipos de los proyectos internos deben cumplir con documentación establecida por la empresa y según los requerimientos de las agencias o clientes externos (si aplica).

Contenido Temático

- Introducción a la documentación
- Importancia de la documentación para el éxito en los proyectos
- Papel de las plantillas y otros requerimientos de los clientes.
- Inventario y adecuación de plantillas.
- Documentación de lecciones aprendidas
- Utilización de documentos de proyectos anteriores
- Centralización de la información documental

Eje Temático 9 – Gestión de la integración

Crear conciencia sobre la gestión de la de integración de los distintos grupos de conocimiento para el desarrollo de los proyectos.

Contenido Temático

- Introducción a la gestión de la integración
- Importancia de la gestión de la integración
- Alinear expectativas de grupos de interés

Eje Temático 10 – Gestión del Alcance

Crear capacidad para gestionar alcance de los proyectos internos de Prodigious Latin America.

Contenido Temático

- Introducción a la gestión del alcance.
- Importancia de la definición del alcance
- Definición de las actividades del proyecto
- Criterios de aceptación del alcance

Eje Temático 11 – Gestión de Tiempo

Aproximaciones realistas de la duración de los proyectos. Beneficios de la definición de actividades, utilización de cronogramas y el compromiso con las fechas en la gestión de proyectos.

Contenido Temático

- Introducción a la gestión del tiempo
- Importancia de la gestión del tiempo en los proyectos
- Definición de actividades para los proyectos
- Secuencia de actividades
- Desarrollo de cronogramas
- Actualización de cronogramas.

Eje Temático 12– Gestión de Costos

Brindar herramientas para planificar los costos para un eficiente uso de los recursos financieros disponibles. Toma de decisiones en las etapas iniciales de los proyectos cuando los cambios son menos costosos.

Contenido Temático

- Introducción a la gestión del costo
- Importancia de la gestión del costo en los proyectos
- Estimación inicial de costos
- Identificación de fuentes de financiamiento
- Proveniencia de fondos: presupuesto asignado a un departamento o presupuesto asignado por el gerente general.
- Proyectos y Presupuesto
- Consecuencias e impacto de no ejecución presupuestaria
- Presentación de informes financieros.

Eje Temático 13 – Gestión de la Calidad

Cumplimiento de los requisitos de la calidad de los proyectos y sus entregables; y de los requisitos legales y reglamentarios aplicables. Los proyectos deben satisfacer las necesidades para las que fueron desarrollados. Parámetros de aseguramiento y de control de la calidad que se aplicarán a los proyectos y cumplimiento de los mismos durante la ejecución.

Contenido Temático

- Introducción a la gestión de la calidad
- Importancia de la gestión de la calidad en los proyectos
- Parámetros de calidad
- Técnicas y Herramientas para Calidad
- Control de la Calidad
- Identificación de requerimientos.

Eje Temático 14– Gestión del Recurso Humano

Conciencia sobre la necesidad de contar con equipos de proyecto capaces de gestionar adecuadamente los proyectos internos. Importancia de la visibilidad de los recursos disponibles. Elemento que da sostenibilidad a los proyectos; este personal debe contar con las bases esenciales para la gestión exitosa de proyectos.

Contenido Temático

- Introducción a la gestión del recurso humano
- Importancia de la gestión del recurso humano en los proyectos
- Papel del recurso humano en la gestión de proyectos
- Limitaciones de personal para el desarrollo de proyectos internos
- Soluciones para integración para los equipos de proyectos internos.
- Centralización de la información de los recursos humanos disponibles

Eje Temático 15 – Gestión de las Comunicaciones

Crear capacidad para gestionar los diferentes grupos de interés involucrados en los proyectos internos incluidos, la gerencia general, la financiera, y de operaciones. La comunicación efectiva es clave para el éxito de los proyectos.

Contenido Temático

- Introducción a la gestión de las comunicaciones
- Importancia de la gestión de las comunicaciones en los proyectos
- Cumplimiento de requerimientos de comunicación
- Importancia de alianzas estratégicas con otros departamentos y equipos
- Comunicación de la documentación nueva
- Planificación de las comunicaciones

Eje Temático 16 – Gestión de Riesgos

Crear capacidad para identificar y responder ante los diferentes riesgos que se presentan en un proyecto.

Contenido Temático

- Introducción a la gestión de riesgos
- Importancia de la gestión de riesgos en los proyectos
- Identificación y análisis de riesgos
- Respuestas a riesgos
- El riesgo de la no ejecución comprometida de los proyectos

Eje Temático 17 – Gestión de las Adquisiciones

Responsabilidad en las adquisiciones de los proyectos. Utilización de los recursos, adecuada rendición de cuentas y transparencia en las adjudicaciones. Las adquisiciones realizadas sin controles se constituyen en serios riesgos para los proyectos y utilización inadecuada de recursos empresariales.

Contenido Temático

- Introducción a la gestión de las adquisiciones
- Importancia de la gestión de las adquisiciones en los proyectos
- Buenas prácticas de transparencia en compras
- Requerimientos técnicos y financieros de las adquisiciones
- Rendición de cuentas
- Planificación de las adquisiciones.

Eje Temático 18 – Gestión de los grupos de interés

Crear conciencia de la importancia de la gestión de los grupos de interés para el éxito de los proyectos.

Contenido Temático

- Introducción a la gestión de los grupos de interés.
- Importancia del registro de interesados.
- Gestión del apoyo de los grupos de interés.
- Registro y análisis de grupos de interés

La estandarización de la metodología por medio del uso de la guía propuesta, busca fortalecer la organización y la gestión de los proyectos internos.

La guía cobra sentido y coherencia junto con la propuesta de capacitación que se presenta a continuación.

Los contenidos temáticos conforman la propuesta de Guía Metodológica. Estos contenidos resultan de las necesidades confirmadas por medio del diagnóstico y desarrollado a la medida para Prodigious Latin America.

4.3 Propuesta del programa de capacitación para la apropiación de la Guía metodológica (entregable 3, objetivo 3).

Este entregable se alinea a los resultados del diagnóstico situacional de la gestión de los proyectos internos de Prodigious Latin America. Toma como base la estructura y contenido (ejes temáticos de importancia, niveles de avance y contenidos específicos) de la Propuesta de Guía Metodológica (entregable 2, objetivo 2).

Metodológicamente, El Programa de Capacitación aborda la temática según los grupos de procesos y las áreas de conocimiento de la Guía PMBOK® (PMI. 2013), adecuada a las necesidades críticas identificadas en el diagnóstico y avaladas por el grupo focal. Se parte de un primer nivel de sensibilización y concientización sobre la administración de proyectos y la planificación estratégica; un segundo nivel de desarrollo básico de proyectos enfocado a los grupos de proceso, terminando con un tercer nivel en desarrollo de proyectos de nivel intermedio, enfocado a las 10 áreas de conocimiento.

El Programa se visualiza como un proyecto de fortalecimiento de la gestión institucional en administración de proyectos que puede insertarse en el plan de capacitación anual del Departamento de Entrenamiento y Desarrollo de Prodigious Latin America.

El desarrollo del programa de capacitación no es parte del alcance de este proyecto. La empresa deberá tomar la decisión sobre su implementación. Se propone una capacitación de tres niveles:

- Nivel 1: Administración de Proyectos y Planificación Estratégica
- Nivel 2: Básico - Cinco Grupos de Proceso de Proyectos
- Nivel 3: Intermedio - Áreas de Conocimiento y Gestión de la Documentación.

4.2.6 Objetivos

General

Contribuir a la creación de capacidad en la gestión de los proyectos internos en Prodigious Latin America.

Específicos

- a) Desarrollar capacidad para alinear los proyectos internos a los objetivos estratégicos de Prodigious Latin America.
- b) Desarrollar capacidad en la gestión de los proyectos internos.
- c) Contribuir a construir una cultura de gerencia de proyectos.
- d) Contribuir a la apropiación de técnicas y herramientas para la gestión de los proyectos internos.

4.2.7 Público meta

El programa en sus tres niveles está dirigido al personal que desarrolla los proyectos internos en la empresa. Un total de 62 personas, divididas en tres subgrupos, clasificados según el papel que juegan en el desarrollo de los proyectos internos. Estos subgrupos son: grupo 1 – puestos de la alta dirección (20 personas); grupos 2 – puestos mandos medios (20 personas) y grupo 3 – puestos ejecución de proyectos (22 personas); según se muestran en la tabla 4.66.

Tabla 4-94. Público meta para la capacitación.

Público Meta			
Puestos Integrantes	Cantidad	Prioridad	Justificación
Grupo 1 – puestos de la alta dirección			
Directores Asociados	4	1	Puestos de la alta dirección
Gerentes de Proyectos	10		
Gerente IT	1		
Directores de Clientes	4		
Gerente Recursos Humanos	1		
Total	20		
Grupo 2 – puestos mandos medios			
Líder de comunicaciones	1	2	Personal en constante participación en la ejecución de los proyectos internos, correspondiente a puestos medios.
Gerente de Desarrollo y aprendizaje	1		
Principal	4		
Architect	1		
Gerentes de proyectos	13		
Total	20		
Grupo 3 - puestos que ejecutan los proyectos			
Puestos Senior	8	3	Personal que participa en el desarrollo de proyectos internos.
Puestos Creative	4		
Gerentes de proyectos	10		
Total	22		
Total de participantes	62		

4.2.8 Duración Total del Programa de Capacitación

Tendrá una duración de 2-3 años por grupo meta. Con desarrollo paulatino por niveles y ejes temáticos reflejados en la Guía. El programa se ejecutará en talleres semanales de cuatro horas cada sesión. **La calendarización de este proceso se establecerá cuando se imparta el Programa.**

4.2.9 Contenido curricular del programa de capacitación

Los tres niveles se realizarán con metodología didáctica que combina clases magistrales con un enfoque práctico “aprender-haciendo” trabajando con proyectos internos reales y utilizando las herramientas, técnicas y procesos propuestos. Las siguientes matrices representan el contenido del Programa de Capacitación establecidas por los siguientes 3 niveles y sus respectivos ejes temáticos por nivel:

Tabla 4-95. Objetivos para el nivel 1.

NIVEL 1– Administración de Proyectos y Planificación Estratégica	
Objetivo: Conocer la relación entre la planificación estratégica empresarial y la administración de proyectos.	
Duración: 4 horas por taller para cada eje temático	Número de Participantes: Grupo 1 – 20; Grupo 2 – 20; y Grupo 3 – 22

Tabla 4-96. Contenidos para el eje temático 1.

EJE TEMÁTICO 1– Sensibilización en Gerencia de Proyectos		Objetivo: Concientizar sobre la importancia de la disciplina AP como instrumento para el desarrollo de los proyectos internos.		
Código	Talleres	Objetivo	Dirigido a	Metodología
1.1.1	Importancia de la Administración de Proyectos	Analizar el papel fundamental que juega la AP actualmente en una organización exitosa	Los 3 grupos meta	Clases magistrales
1.1.2	La Administración de Proyectos y el desarrollo estratégico de la empresa.	Analizar la importancia de desarrollar la AP en Prodigious Latin America.		
1.1.3	Grupos de interés, base del éxito comunitario	Analizar el papel de los grupos de interés en los proyectos internos		
1.1.4	Ciclo de Vida del Proyecto	Analizar las etapas del ciclo de vida de los proyectos y su relación con los grupos de proceso.		
1.1.5	Áreas y Procesos de la Gestión de Proyectos	Conocer las áreas y grupos de procesos de la AP y su relación		
1.1.6	Planes de gestión de proyecto	Conocer el papel de los planes de gestión de los proyectos; de planes de trabajo a planes de gestión		
1.1.7	Oficina de proyectos	Desarrollar conocimientos sobre los distintos tipos de oficinas de proyectos.		Clases magistrales
1.1.8	Gestión de Proyectos, Programas y Portafolio	Desarrollar conocimiento sobre la gestión de Proyectos, Programas y Portafolios.		

Tabla 4-97. Contenidos para el eje temático 2

EJE TEMÁTICO 2: Planificación Estratégica			Objetivo: Conocer el papel de los proyectos internos dentro de los objetivos estratégicos de la empresa.	
Código	Talleres	Objetivo	Dirigido a	Metodología
1.2.1	Introducción a la Planificación Estratégica	Conceptualizar y definir objetivos comunes alineados a la estrategia de Prodigious Latin America.	Los 3 grupos meta	Clases magistrales y prácticas
1.2.2	Análisis del ambiente interno y externo	Realizar el análisis FODA para el desarrollo de una estrategia de proyectos.		
1.2.3	Priorización de proyecto según norte estratégico trazado	Aprender herramientas para evaluar los diferentes proyectos y establecer prioridades		
1.2.4	Análisis de la Filosofía Medular de Prodigious Latin America - misión, visión, valores	Definir o evaluar la misión, visión y valores de Prodigious Latin America		
1.2.5	Estrategia y presupuesto	Alinear la relación entre la planificación estratégica, el presupuesto global empresarial y los presupuestos para los proyectos internos.		
1.2.6	Mapeo de iniciativas y proyectos internos	Identificar las iniciativas y proyectos en ejecución.		
1.2.7	Clasificación de los proyectos internos	Desarrollar diferentes técnicas para la clasificación y de los proyectos de acuerdo con las necesidades que satisfacen.		
1.2.8	Priorización de proyectos	Desarrollar técnicas para priorizar los proyectos internos.		

Tabla 4-98. Contenidos para el nivel 2.

NIVEL 2- Básico - Cinco Grupos de Proceso de Proyectos	
Objetivo: Desarrollar conocimiento y capacidad en el desarrollo de los cinco grupos de procesos de los proyectos.	
Duración: 4 horas por taller	Número de. Participantes: Grupo 1 – 20; Grupo 2 – 20; y Grupo 3 – 22

Tabla 4-99. Contenidos para el eje temático 3.

EJE TEMÁTICO 3: Inicio de Proyectos		Objetivo: Desarrollar conocimiento y capacidad para iniciar proyectos.		
Código	Talleres	Objetivo	Dirigido a	Metodología
2.1.3	Visión del proyecto	Definir qué es lo que se necesita realizar para cumplir con la visión empresarial global y alinear a la visión de logros del proyecto.	Los 3 grupos meta	Clases magistrales y prácticas
2.1.4	Acta de Constitución del proyecto	Desarrollar el documento que formaliza la existencia de un proyecto y confiere autoridad para el uso de recursos de Prodigious Latin America. Conocer los requisitos de autorización para que se autoricen proyectos que respondan a las necesidades estratégicas de la organización.		

Tabla 4-100 Contenidos para el eje temático 4.

EJE TEMÁTICO 4: Planificación de Proyectos			Objetivo: Desarrollar conocimiento y capacidad para planificar proyectos.	
Código	Talleres	Objetivo	Dirigido a	Metodología
2.1.1	Plan de Gestión de Proyecto	Desarrollar, preparar los planes secundarios del proyecto e incorporarlos en el plan de gestión del proyecto.	Los 3 grupos meta	Clases magistrales y prácticas
2.1.2	Recopilación y análisis de requisitos	Desarrollar el levantamiento y análisis de requisitos para cumplir con las necesidades del proyecto		
2.1.3	Definición de Alcance	Establecer y comprender el alcance de un proyecto por medio del análisis de los requisitos, criterios, supuestos y restricciones relacionados al proyecto		
2.1.4	Definición de la Estructura de Desglose de Trabajo	Subdividir los entregables y el trabajo del proyecto para estimar necesidades de recursos humanos, financieros y tiempo.		

Tabla 4-101. Contenidos para el eje temático 5.

EJE TEMÁTICO 5: Ejecución de Proyectos		Objetivo: Desarrollo de conocimiento y capacidad para la ejecución de proyectos.		
Código	Talleres	Objetivo	Dirigido a	Metodología
2.2.1	Ejecución del Plan de Proyecto	Desarrollar guías y criterios de adaptación de los procesos de la organización para las necesidades específicas del proyecto;	Los 3 grupos meta	Clases magistrales y prácticas
2.2.2	Gestión de cambios en el proyecto	Desarrollar técnicas y herramientas para gestionar los cambios durante la ejecución del proyecto		
2.2.3	Actualización del Plan de Proyecto	Actualizar el plan de proyecto de acuerdo con los cambios aprobados por procedimiento de gestión de cambios.		
2.2.5	Involucramiento de la alta dirección, equipos y clientes internos de los proyectos de Prodigious Latin America en la ejecución de los proyectos.	Concientizar sobre la importancia de involucrar y comunicar a toda la organización en la ejecución de los proyectos internos de Prodigious Latin America.		

Tabla 4-102. Contenidos para el eje temático 6.

EJE TEMÁTICO 6: Seguimiento y Control de Proyectos		Objetivo: Desarrollar la capacidad para dar el seguimiento y control a los proyectos.		
Código	Talleres	Objetivo	Dirigido a	Metodología
2.3.1	Monitoreo del trabajo del Proyecto	Fomentar la importancia de revisiones periódicas del trabajo en un proyecto	Los 3 grupos meta	Clases magistrales y prácticas
2.3.2	Verificación y control del alcance	Desarrollar técnicas y herramientas para verificar y controlar el alcance de un proyecto contra la definición de los entregables del proyecto		
2.3.3	Medición de nivel de avance	Desarrollar técnicas y herramientas para medir el nivel de avance que tienen las diferentes tareas y el proyecto en general		
2.3.5	Desarrollo de informes de avance	Desarrollar de técnicas y herramientas para definir formatos y frecuencia de presentación para los informes de avance.		

Tabla 4-103 Contenidos para el eje temático 7.

EJE TEMÁTICO 7 Cierre de proyectos		Objetivo: Desarrollar capacidad para realizar un cierre adecuado de proyectos.		
Código	Talleres	Objetivo	Dirigido a	Metodología
2.4.1	Cierre ante clientes y proveedores	Analizar la forma en la que se debe gestionar la transferencia del producto o servicio final así como la documentación formal para indicar el cierre de un proyecto interno en Prodigious Latin America	Los 3 grupos meta	Clases magistrales y prácticas
2.4.2	Análisis de resultados del proyecto	Desarrollar técnicas y herramientas para analizar los resultados de un proyecto y documentar las lecciones aprendidas de los proyectos para retroalimentar proyectos nuevos.		
2.4.3	Actualización de los activos de los procesos de Prodigious Latin America	Desarrollar la documentación resultante de las diversas actividades del proyecto y comunicarlo a los distintos grupos de interés de Prodigious Latin America.		

Tabla 4-104 Contenidos para el nivel 3.

NIVEL 3- Intermedio - Áreas de Conocimiento y Gestión de la Documentación	
Objetivo: Conocer y aplicar las áreas de conocimiento de los proyectos y la gestión de la documentación como factor crítico de éxito en los proyectos	
Duración: 4 horas por taller	Número de Participantes: Grupo 1 – 20; Grupo 2 – 20; y Grupo 3 – 22

Tabla 4-105. Contenidos para el eje temático 8.

EJE TEMÁTICO 8 Gestión de la documentación		Objetivo: Desarrollar herramientas específicas para la gestión de la documentación, visualizado como factor crítico de éxito de los proyectos.		
Código	Talleres	Objetivo	Dirigido a	Metodología
3.1.1	Introducción a la documentación	Desarrollar conceptos sobre la trazabilidad de la documentación - activos de los proyectos.	Los 3 grupos meta	Clases magistrales y prácticas
3.1.2	Importancia de la documentación para el éxito en los proyectos	Desarrollar herramientas para el desarrollo y almacenamiento de la documentación de los proyectos, para utilizar de referencia en futuros proyectos.		
3.1.3	Papel de las plantillas y otros requerimientos de los clientes.	Aprender la utilización de las plantillas y requerimientos de los clientes en el desarrollo de proyectos como base de una gestión unificada.		
3.1.4	Inventario y adecuación de plantillas.	Desarrollar el inventario de documentación y la adecuación de las plantillas existentes.		
3.1.5	Documentación de lecciones aprendidas	Recopilar y documentar las lecciones aprendidas para usar en futuros proyectos..		
3.1.6	Utilización de documentos de proyectos anteriores	Utilizar el repositorio de información para la búsqueda de documentos de proyectos anteriores.		
3.1.7	Centralización de la información documental	Establecer un repositorio de información para centralizar toda la documentación y facilitar su acceso en el desarrollo de proyectos		

Tabla 4-106. Contenidos para el eje temático 9.

EJE TEMÁTICO 9 Gestión de la integración		Objetivo: Conocer la gestión de la de integración de los distintos grupos de conocimiento para el desarrollo de los proyectos.		
Código	Talleres	Objetivo	Dirigido a	Metodología
3.2.1	Introducción a la gestión de la integración	Desarrollar conceptos sobre la gestión de la integración los proyectos	Los 3 grupos meta	Clases magistrales y prácticas
3.2.2	Importancia de la gestión de la integración	Gestionar la integración de las 10 áreas de conocimiento de los proyectos internos de Prodigious.		
	Alinear las expectativas de los interesados	Identificar los grupos de interés del proyecto y alinear sus expectativas con el propósito del proyecto para asegurar el logro de las expectativas.		

Tabla 4-107. Contenidos para el eje temático 10.

EJE TEMÁTICO 10 Gestión del Alcance		Objetivo: Conocer la gestión del alcance para el desarrollo de los proyectos.		
Código	Talleres	Objetivo	Dirigido a	Metodología
3.3.1	Introducción a la gestión del alcance	Desarrollar conceptos sobre la gestión del alcance de proyectos.	Los 3 grupos meta	Clases magistrales y prácticas
3.3.2	Importancia de la definición del alcance	Conocer la importancia de elaborar un enunciado detallado de la definición del alcance.		
3.3.3	Definición de las actividades del proyecto	Desarrollar la subdivisión de los entregables del proyecto en actividades que deben realizarse para ejecutar exitosamente un proyecto.		
3.3.4	Criterios de aceptación del alcance	Recopilar el conjunto de condiciones para la aceptación de los entregables definidos en el alcance.		

Tabla 4-108. Contenidos para el eje temático 11.

EJE TEMÁTICO 11 Gestión del Tiempo		Objetivo: Desarrollar aproximaciones realistas de la duración de los proyectos.		
Código	Talleres	Objetivo	Dirigido a	Metodología
3.3.1	Introducción a la gestión del tiempo	Desarrollar conceptos sobre la gestión del tiempo de un proyecto	Los 3 grupos meta	Clases magistrales y prácticas
3.3.2	Importancia de la gestión del tiempo en los proyectos	Conocer la importancia de una buena gestión del tiempo para el éxito de los proyectos		
3.3.4	Secuencia de actividades	Desarrollar técnicas para identificar las interrelaciones de las actividades del proyecto.		
3.3.5	Desarrollo de cronogramas	Desarrollar técnicas y herramientas para analizar las actividades, su secuencia, los recursos y restricciones para crear el cronograma del proyecto.		
3.3.6	Actualización de cronogramas.	Desarrollar de técnicas y herramientas para el seguimiento del avance de las actividades y realizar actualizaciones al cronograma.		

Tabla 4-109. Contenidos para el eje temático 12.

EJE TEMÁTICO 12 Gestión de costos		Objetivo: Desarrollar aproximaciones realistas de los costos de los proyectos.		
Código	Talleres	Objetivo	Dirigido a	Metodología
3.4.1	Introducción a la gestión del costo	Desarrollar conceptos sobre la gestión de costos de un proyecto	Los 3 grupos meta	Clases magistrales y prácticas
3.4.2	Importancia de la gestión del costo en los proyectos	Conocer la importancia de una buena gestión de costos para el éxito de los proyectos		
3.4.3	Estimación inicial de costos	Aprender la utilización de técnicas y herramientas para desarrollar una estimación de los recursos financieros necesarios para el desarrollo del proyecto.		
3.4.4	Identificación de fuentes de financiamiento	Desarrollar capacidad para identificar fuentes de financiamiento para cada proyecto.		
3.4.5	Proveniencia de fondos: presupuesto asignado a un departamento o presupuesto asignado por el gerente general	Conocer la naturaleza de los fondos que se utilizan en los proyectos de Prodigious Latin America.		
3.4.6	Proyectos y Presupuesto	Aprender técnicas y herramientas para estimar el presupuesto de los proyectos por medio de la sumatoria de los costos de las actividades.		
3.4.7	Consecuencias e impacto de no ejecución presupuestaria	Conocer sobre el impacto negativo que deja la mala ejecución de presupuestos para el desarrollo de proyectos en Prodigious Latin America y su impacto para futuros proyectos.		

Tabla 4-109. Contenidos para el eje temático 12. (continuación)

EJE TEMÁTICO 12 Gestión de costos		Objetivo: Desarrollar aproximaciones realistas de los costos de los proyectos.		
Código	Talleres	Objetivo	Dirigido a	Metodología
3.4.8	Presentación de informes financieros.	Conocer la importancia de presentar informes financieros y el formato utilizado, ante las fuentes de financiamiento y la alta gerencia.		

Tabla 4-110 . Contenidos para el eje temático 13.

EJE TEMÁTICO 13 Gestión de calidad		Objetivo: Desarrollar conocimiento sobre las necesidades de los proyectos para la gestión de la calidad.		
Código	Talleres	Objetivo	Dirigido a	Metodología
3.5.1	Introducción a la gestión de la calidad	Desarrollar conceptos sobre la gestión de la calidad de un proyecto	Los 3 grupos meta	Clases magistrales y prácticas
3.5.2	Importancia de la gestión de la calidad en los proyectos	Conocer la importancia de una buena gestión de la calidad para el éxito de los proyectos		
3.5.3	Parámetros de calidad	Desarrollar técnicas y herramientas para identificar las especificaciones que se deben cumplir de los entregables del proyecto.		
3.5.4	Técnicas y Herramientas para Calidad	Aprender la utilización de herramientas como el análisis de Ishikawa para determinar la calidad requerida en un proyecto		
3.5.5	Control de la Calidad	Desarrollar técnicas y herramientas para monitorear y registrar los resultados de las actividades de control de la calidad.		
3.5.6	Identificación de requerimientos.	Desarrollar técnicas y herramientas para detectar características y condiciones que deben cumplir el producto y el proyecto.		

Tabla 4-111. Contenidos para el eje temático 14.

EJE TEMÁTICO 14 Gestión del Recurso Humano		Objetivo: Conocer la necesidad recursos humanos capaces de gestionar adecuadamente los proyectos internos.		
Código	Talleres	Objetivo	Dirigido a	Metodología
3.6.1	Introducción a la gestión del recurso humano	Desarrollar conceptos sobre la gestión de los recursos humanos de un proyecto	Los 3 grupos meta	Clases magistrales y prácticas
3.6.2	Importancia de la gestión del recurso humano en los proyectos	Conocer la importancia de una buena gestión de los recursos humanos para el éxito de los proyectos		
3.6.3	Papel del recurso humano en la gestión de proyectos	Conocer el papel que debe jugar el recurso humano en los proyectos internos de Prodigious Latin America.		
3.6.4	Limitaciones de personal para el desarrollo de proyectos internos	Identificar las limitaciones actuales del personal que gestiona proyectos internos en Prodigious Latin America.		
3.6.5	Soluciones para integración para los equipos de proyectos internos.	Desarrollar equipos que permitan dar continuidad al desarrollo de proyectos de la organización.		
3.6.6	Centralización de la información de los recursos humanos disponibles	Desarrollar técnicas y herramientas para la centralización de los recursos humanos disponibles.		

Tabla 4-112. Contenidos para el eje temático 15.

EJE TEMÁTICO 15 Gestión de las comunicaciones		Objetivo: Conocer la necesidad una comunicación adecuada para gestionar los proyectos internos.		
Código	Talleres	Objetivo	Dirigido a	Metodología
3.7.1	Introducción a la gestión de las comunicaciones	Desarrollar conceptos sobre la gestión de las comunicaciones de un proyecto	Los 3 grupos meta	Clases magistrales y prácticas
3.7.2	Importancia de la gestión de las comunicaciones en los proyectos	Conocer la importancia de una buena gestión de las comunicaciones para el éxito de los proyectos		
3.7.3	Cumplimiento de requerimientos de comunicación	Aprender a administrar los requerimientos de comunicación de los grupos de interés para garantizar su cumplimiento.		
3.7.4	Importancia de alianzas estratégicas con otros departamentos y equipos	Conocer la importancia de establecer alianzas estratégicas en los distintos departamentos de Prodigious Latin America para aprovechar la experiencia de los recursos humanos de diferentes áreas.		
3.7.5	Comunicación de la documentación nueva	Conocer la importancia de comunicar a la organización por medios oficiales, sobre cambios a la documentación existente, o el uso de nueva documentación.		
3.7.6	Planificación de las comunicaciones	Desarrollar técnicas y herramientas para la gestión un enfoque adecuado para las comunicaciones del proyecto, estableciendo formatos, fuentes y medios oficiales.		

Tabla 4-113. Contenidos para el eje temático 16.

EJE TEMÁTICO 16 Gestión de los riesgos		Objetivo: Crear capacidad para identificar y responder ante los diferentes riesgos que se presentan en un proyecto.		
Código	Talleres	Objetivo	Dirigido a	Metodología
3.8.1	Introducción a la gestión de riesgos	Desarrollar conceptos sobre la gestión de los riesgos de un proyecto	Los 3 grupos meta	Clases magistrales y prácticas
3.8.2	Importancia de la gestión de riesgos en los proyectos	Conocer la importancia de una buena gestión de los riesgos para el éxito de los proyectos		
3.8.3	Identificación y análisis de riesgos	Desarrollar capacidad para identificar y documentar los riesgos por medio del uso de la matriz de registro, y análisis de probabilidad e impacto de riesgos del proyecto		
3.8.4	Respuestas a riesgos	Desarrollar el plan de respuesta buscando opciones para mitigarlos y oportunidades ante los riesgos identificados en un proyecto.		
3.8.5	El riesgo de la no ejecución comprometida de los proyectos	Conocer el impacto que puede tener el no tomar acciones preventivas ante los posibles riesgos del proyecto.		

Tabla 4-114. Contenidos para el eje temático 17.

EJE TEMÁTICO 17 Gestión de las adquisiciones		Objetivo: Aprender a utilizar los recursos de manera adecuada para el desarrollo de los proyectos.		
Código	Talleres	Objetivo	Dirigido a	Metodología didáctica
3.9.1	Introducción a la gestión de las adquisiciones	Desarrollar conceptos sobre la gestión de las adquisiciones de un proyecto	Los 3 grupos meta	Clases magistrales y prácticas
3.9.2	Importancia de la gestión de las adquisiciones en los proyectos	Conocer la importancia de una buena gestión de las adquisiciones para el éxito de los proyectos		
3.9.3	Buenas prácticas de transparencia en compras	Conocer y aplicar mejores prácticas en el manejo transparente de las compras en los proyectos		
3.9.4	Requerimientos técnicos y financieros de las adquisiciones	Desarrollar técnicas y herramientas para cumplir con los requerimientos técnicos y financieros de las adquisiciones en los proyectos		
3.9.5	Rendición de cuentas	Desarrollar un proceso para las adquisiciones y las mejoras prácticas para la rendición de cuentas ante Prodigious Latin America		
3.9.6	Planificación de adquisiciones	Desarrollar técnicas y herramientas para la documentación de las adquisiciones, definición de un enfoque e identificación de posibles proveedores para un proyecto.		

Tabla 4-115. Contenidos para el eje temático 18.

EJE TEMÁTICO 18 Gestión de los grupos de interés.		Objetivo: Conocer la importancia de la gestión de los grupos de interés para el éxito del proyecto.		
Código	Talleres	Objetivo	Dirigido a	Metodología
3.10.1	Introducción a la gestión de los grupos de interés.	Desarrollar conceptos sobre la gestión de los grupos de interés.	Los 3 grupos meta	Clases magistrales y prácticas
3.10.2	Importancia del registro de interesados.	Conocer la importancia de una buena gestión de los grupos de interés para el éxito del proyecto.		
3.10.3	Gestión del apoyo de los grupos de interés.	Desarrollar mejores prácticas en la gestión de la búsqueda de apoyo de los grupos de interés internos de Prodigious Latin America.		
3.10.4	Registro y análisis de grupos de interés	Aprender la utilización de la técnica 5W+1H y la matriz para el registro y análisis de los interesados de los proyectos		

4.2.10 Selección de la persona experta

Para esta capacitación se sugiere establecer la contratación de una persona experta en administración de proyectos y con experiencia en docencia en gestión de proyectos.

4.2.11 Costos del programa de capacitación

La Tabla 4.91 muestra una estimación de los costos para uno de los grupos meta. Este monto se multiplica por tres para reflejar el costo de los tres grupos de población meta. Los rubros corresponden a un facilitador calculando a una tarifa conservadora de honorarios por hora de ₡38000, materiales de capacitación a costos conservadores y refrigerios sencillos. La capacitación se dará en las propias instalaciones de la empresa en el centro de entrenamientos.

Detalle de cálculo de costos para cada rubro

- **Horas:** 1 eje temático = 4 horas x # eje temático
- **Semanas:** Un taller por eje temático = 1 semana x # talleres = # semanas de 4 horas cada una.
- **Honorarios profesionales:** 4 horas/taller x # semanas = total horas x tarifa honorarios
- **Refrigerios:** 1 ración de café y galletas/taller x costo refrigerio x # semanas
- **Transporte para persona que facilita:** ₡5000 gasolina/día x # semanas
- **Costo de un grupo meta** = ₡20,821,500.00
- **Costo total:** sumatoria de 3 grupos meta.

4.2.12 Presupuesto y Financiamiento

El presupuesto total del Programa de Capacitación es ₪ 62,464,500.00 para los tres grupos meta. La empresa deberá asignar los recursos financieros para su ejecución.

Tabla 4-116. Costos de capacitación en colones por grupo meta.

Estimación de Costos												
Eje temático	Horas /semana	semanas	Total de horas	Honorarios Facilitador	Costo facilitador	Refrigerio X día	Costo refrigerios	Transporte X día	Costo Transporte	Materiales	Costo	
Eje temático 1	4	8	64	38000 la hora	2432000	1500	12000	5000	40000	Material digital	0	
Eje temático 2		8	64		2432000		12000		40000			
Eje temático 3		2	12		456000		9000		30000			
Eje temático 4		4	20		760000		7500		25000	Teórico		
Eje temático 5		4	20		760000		7500		25000			
Eje temático 6		4	12		456000		4500		5000	15000		Escritorios y sillas
Eje temático7		3	21		798000		10500		35000			
Eje temático 8		7	14		532000		3000		10000			
Eje temático 9		3	12		456000		6000		20000	Computadoras de la sala de entrenamientos		
Eje temático 10		4	24		912000		9000		30000			
Eje temático 11		6	48		1824000		12000		40000			

Tabla 4-116. Costos de capacitación en colones por grupo meta. (continuación)

Estimación de Costos											
Eje temático	Horas /semana	semanas	Total de horas	Honorarios Facilitador	Costo facilitador	Refrigerio X día	Costo refrigerios	Transporte X día	Costo Transporte	Materiales	Costo
Eje temático 12		8	48		1824000		9000		30000		
Eje temático 13		6	36		1368000		9000		30000	Pizarra y marcadores	0
Eje temático 14		6	36		1368000		9000		30000		
Eje temático 15		6	30		1140000		7500		25000		
Eje temático 16		5	30		1140000		9000		30000		
Eje temático 17		6	24		912000		6000		20000		
Eje temático 18		4	16		608000		6000		20000		
Totales		99	531		20178000		148500		495000		
Total por grupo meta					20,821,500.00						

Tabla 4-117. Presupuesto en colones para el programa de capacitación.

Presupuesto				
Rubro	Publico meta 1	Publico meta 2	Publico meta 3	Totales x rubro
Honorarios facilitadores	20178000	20178000	20178000	60,534,000.00
Refrigerios	148500	148500	148500	445,500.00
Transporte	495000	495000	495000	1,485,000.00
Totales por publico meta	20,821,500.00	20,821,500.00	20,821,500.00	
Gran total Programa de Capacitación			62,464,500.00	

CAPÍTULO 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

1. Los conocimientos de la administración de proyectos del personal de Prodigious son limitados. No es un requisito que el personal que gestiona los proyectos cuente con conocimiento de Administración de Proyectos, dando campo a personas que dedican esfuerzo y tiempo sin un enfoque claro de cómo gestionar los proyectos; lo cual en ocasiones se ve reflejado en proyectos poco exitosos, que no cumplen con el alcance, sobrepasan el tiempo establecido o no cumplen con la calidad requerida.

2. La aplicación de los conocimientos de la administración de proyectos, como lo son las habilidades, herramientas y técnicas de los proyectos internos, requiere de mejoras para aumentar la posibilidad de éxito de los proyectos internos de Prodigious. El diagnóstico presentado claramente va de la mano con el hecho de que las buenas prácticas no se aplican de manera estandarizada a través de los distintos proyectos internos que se realizan en Prodigious. La propuesta de herramientas, técnicas y procesos junto con la guía metodológica y el programa de capacitación buscan mejorar la aplicación y estandarización de las buenas prácticas, aunque esto no significa que todo se deba gestionar de la misma manera para cada proyecto. El contar con buenas prácticas tampoco se considera suficiente para una gestión eficiente de los proyectos, se requiere de una dirección eficaz por parte de los gerentes de los proyectos internos de Prodigious.

3. Prodigious no cuenta con una planificación estratégica para el desarrollo de todos los proyectos internos. Se requiere de un esfuerzo

constante y a través de toda la organización, para convertir los esfuerzos de gestión de proyectos actuales, en una gestión que va de la mano con el norte estratégico de Prodigious. Es necesario empezar por familiarizar a toda la organización con la filosofía medular para tener la base teórica y más claridad sobre qué proyectos están alineados y cuáles podrían traer mayores beneficios a Prodigious. Actualmente no se analizan las iniciativas de proyectos de acuerdo con la estrategia de la empresa, incurriendo en gasto de tiempo, recursos humanos y financieros. Prodigious debe reconocer la necesidad de una adecuada gestión para el desarrollo de los proyectos internos. Los 5 grupos de procesos no se toman en cuenta, obviando aspectos importantes para el desarrollo del proyecto. Al igual, las 10 áreas de conocimiento son desconocidas por la mayoría del personal involucrado en los proyectos, dejando de lado áreas que son muy importantes para el desarrollo y futuro éxito del proyecto

5.2 Recomendaciones

Se recomienda que este proyecto se implemente de forma inmediata, con la estructura y contenido propuestos diseñados a la medida para el modelo empresarial de Prodigious Latin America.

Se debe realizar un esfuerzo específico para transmitir la propuesta de este proyecto a la alta gerencia y al personal involucrado en la gestión de proyectos de la empresa, así como al personal con interés específico en los proyectos internos de Prodigious Latin America.

La selección de un grupo de personas para formarlas en gerencia de proyectos será un esfuerzo unificado que debe realizarse para obtener resultados en los niveles de capacitación propuestos. Este grupo de personas, conformado por directores asociados, personal de producción y equipos ejecutores se convertirán en agentes de cambio en la adopción de las buenas prácticas en la gestión de los proyectos internos de la empresa.

Este grupo líder velará por la adecuada planificación y ejecución de los proyectos internos, que respondan a las necesidades y expectativas de los clientes externos e internos de la empresa. Será capaz de proponer mejoras basándose en la metodología aprendida y velará por la internalización de una incipiente e incremental cultura en gestión de proyectos dentro de Prodigious Latin America.

Bibliografía

(2009-2013). Retrieved 2013 from Project management knowhow.com:

<http://www.http://www.project-management-knowhow.com/.com/>

Anavi-Isakow, S., & Golany, B. (2003). Managing multi-project environments through constant work-in-process. *International Journal of Project Management* , 9-18.

Blank, G. (n.d.). Conducting A Focus Group. Retrieved 2013 from Lehigh University:

<http://www.cse.lehigh.edu/~glennb/mm/FocusGroups.htm>

Ander-Egg, E. (1995). Técnicas de investigación social (24 ed.). Argentina: Lumen.

Clark, K. B., & Wheelwright, S. C. (1992). Organizing and Leading "Heavyweight" Development Teams. In *Revolutionizing Product Development: Quantum Leaps in Speed, Efficiency, and Quality*.

Engwall, M. (2003). No project is an island: linking projects to history and context.

Research policy , 32, 789-808.

F. Ghasemzadeh, N. A. (2000). Project portfolio selection through decision support.

Decision Support Systems , 73–88.

(Morales, 2012)

Frutos, M. O. (1991). Encuestas : metodología para su utilización. España: INSHT.

Grajales, T. G. (2000). Tipo de Investigación. Retrieved 2013 from

http://www.iupuebla.com/Maestrias/M_E_GENERO/MA_Maestria_Genero/Jose_Miguel_Velez/Tipos%20de%20investigacion.pdf

- Heiskanen, A. (2013). How to Succeed in Internal Projects. Retrieved 2013 from <http://aec-business.com/how-to-succeed-in-internal-projects>
- Kentaro, N., & Cusumano, M. A. (2008). *Thinking beyond lean*. Free Press.
- Macheridis, N., & Nilsson, C.-H. (2006/08). Management of Multi-projects In a Process Oriented Organization. *Lund Institute of Economic Research* , 17.
- Merwe, v. d. (1997). Multi-project management—organizational structure and control. . *International Journal of Project Management* , 15(4), 223–233.
- MHA Hendriks, B. V. (1999). Human resource allocation in a multi-project R&D environment. *International Journal of Project Management* , 17, 181-188.
- Morales, P. (2012). Tipos de variables y sus implicaciones en el diseño de una investigación. Tipos de variables y sus implicaciones en el diseño de una investigación *Estadística aplicada a las Ciencias Sociales* .
- Morris, P. W. (2007). *The Wiley Guide to Managing Projects*. Frontmatter.
- Payne, J. H. (1995). Management of multiple simultaneous projects: A state-of-the-art review. . *International Journal of Project Management* , 1, 13(3), 163-168.
- PMI. (2012). *PMI 2012 Annual Report*. Retrieved 2013 from Project Management institute: <http://www.pmi.org/>
- Project Management Institute. (2013). *A guide to the project management body of*

knowledge.

Publicis Groupe. (2013). Publicis groupe acquires digital production firm bosz digital. *The Wall Street Journal* .

Sabino, C. (1992). El proceso de investigación (2nd ed.). Caracas

Sampieri, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación (Quinta ed.). Mc Graw Hill.

Shenhar, A. J. (2001). Project success: A multidimensional strategic concept. *Long Range Planning* , 699-725.

Toney, S. (2012). “*History of Project Management*”. Retrieved 2013 from Microsoft: <http://office.microsoft.com/en-001/project-help/a-quick-history-of-project-management-HA010351563.aspx>

Wheelwright, S. C., & Clark, K. B. (1992). Creating project plans to focus on product development.

Wrike. (2006-2013). *Wrike*. Retrieved 2013 from <http://www.wrike.com/customers/viva/>

Apéndices

Apéndice 1. Mapa conceptual.

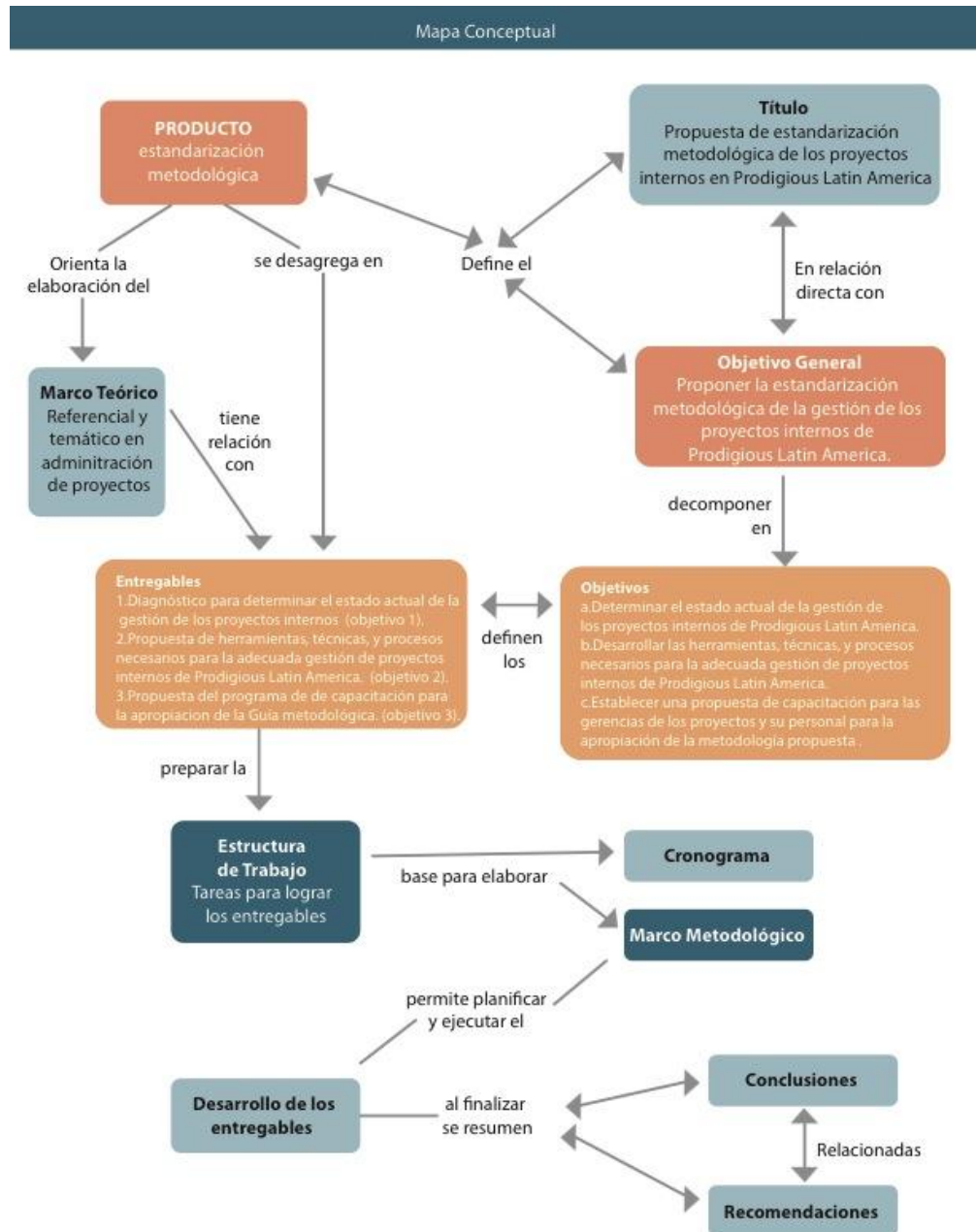


Figura 5-1. Mapa conceptual

Apéndice 2. Resumen de respuestas de las entrevistas.

Tabla 5-1. Resumen de respuestas de las entrevistas.

Resultado de las 7 entrevistas						
1	2	3	4	5	6	7
Cierre/Integración						
1. ¿Cómo se gestiona la finalización del proyecto?						

Tabla 5-1. Resumen de respuestas de las entrevistas. (continuación)

Resultado de las 7 entrevistas						
1	2	3	4	5	6	7
<p>De forma empírica, comparando lo que se tenía pensado con lo que se logró.</p>	<p>No hay proceso definido para llevar a cabo la conclusión de los proyectos.</p> <p>No se mide si hubo efecto positivo o negativo.</p> <p>No hay forma de establecer si se llevó a cabo y se concluyó.</p> <p>No hay metodología.</p>	<p>Cuando se cumple el objetivo se considera finalizado el proyecto, pero no se comunica.</p>	<p>El proyecto se declara finalizado de dos maneras: al cumplir con la fecha de finalización del proyecto o para cumplir un objetivo.</p> <p>Regularmente los proyectos internos tienen una vida continua.</p>	<p>Se está intentando evaluar los proyectos cuando finalizan, de acuerdo con los resultados se considera si se hace otro proyecto similar.</p>	<p>Hay proyectos que no terminan, están en constante mejora.</p> <p>En algunos proyectos se tenía un plan de trabajo y se consideraban finalizados al cumplir con las metas propuestas y proporcionar los entregables.</p>	<p>No se finalizan de una manera oficial.</p> <p>Se determina la finalización del proyecto al ver la aplicación de este, pero no se comunica.</p>
Planificación/Alcance						

Tabla 5-1. Resumen de respuestas de las entrevistas. (continuación)

Resultado de las 7 entrevistas						
1	2	3	4	5	6	7
2. ¿Cómo se establece la estructura de descomposición del trabajo para el desarrollo de los proyectos internos?						

Tabla 5-1. Resumen de respuestas de las entrevistas. (continuación)

Resultado de las 7 entrevistas						
1	2	3	4	5	6	7
<p>Se establece por medio de los objetivos, cuál es la población beneficiada y cuál es la fecha límite para concluirlo.</p> <p>No siempre se puede hacer.</p> <p>Se divide por fases.</p> <p>Por reuniones tipo Scrum, Six sigma.</p>	<p>No hay metodología.</p> <p>No hay solución tecnológica que se pueda ser apta proyectos internos.</p> <p>Es a criterio de la persona que ejecuta la iniciativa del proyecto y como quiera estructurarlo.</p>	<p>Por medio de reuniones, pero no es muy estructurado, son acuerdos verbales.</p>	<p>Se generan líderes con conocimientos (o "expertos") en un tema y se les asignan tareas para desarrollar dentro del proyecto.</p>	<p>Se determinan las tareas que hay que realizar, primero se elige quien va a guiar el proyecto, y esta persona divide las tareas, asigna responsables, de acuerdo con quien tiene disponibilidad.</p>	<p>Por tareas y por dueños de las tareas.</p>	<p>Dependen de quien esté dirigiendo el proyecto, hay algunas personas o líderes que sí hacen listas de trabajo.</p>

Tabla 5-1. Resumen de respuestas de las entrevistas. (continuación)

Resultado de las 7 entrevistas						
1	2	3	4	5	6	7
3. ¿Quiénes forman parte de la toma de decisiones del alcance?						

Tabla 5-1. Resumen de respuestas de las entrevistas. (continuación)

Resultado de las 7 entrevistas						
1	2	3	4	5	6	7
<p>¿Quién solicita el proyecto y los grupos de interés (alta gerencia, equipo de trabajo)</p> <p>El dueño del proceso, debe realizar más auditoría del proceso para evalúa métricas y resultados.</p>	<p>Los grupos de interés de las áreas que impacta al proyecto.</p> <p>Las decisiones finales son tomadas por el gerente general. Él es quien debe promover el proyecto, si no cuesta mucho.</p>	<p>El equipo gestor toma estas decisiones para las tareas asignadas a este, por medio de la dirección del líder del equipo.</p>	<p>La gerencia.</p>	<p>La líder del departamento, el gerente general, el gerente de operaciones.</p>	<p>Si es un tema de dinero siempre se incluye finanzas y los involucrados, el gerente general y el gerente de operaciones.</p> <p>Si no hay necesidad de dinero, el equipo propone la idea y la presenta al gerente general, gerente de operaciones y dependiendo del proyecto al gerente global.</p>	<p>Depende si es un proyecto para un equipo específico o para la empresa y si necesitan recursos económicos.</p> <p>El equipo en si o la jefatura directa forman parte de la toma de decisiones pero si es de la empresa se toman en cuenta al personal administrativo.</p>

Tabla 5-1. Resumen de respuestas de las entrevistas. (continuación)

Resultado de las 7 entrevistas						
1	2	3	4	5	6	7
4. ¿Cómo se toman estas decisiones?						

Tabla 5-1. Resumen de respuestas de las entrevistas. (continuación)

Resultado de las 7 entrevistas						
1	2	3	4	5	6	7
<p>Es muy desordenado, hay que leerle la mente a la alta gerencia, y en el camino darse cuenta de cómo transformar lo solicitado en algo realizable, para lograrlo en el tiempo por limitaciones de recursos y dinero. No hay apoyo.</p>	<p>Por el nivel de impacto en las diferentes áreas, en las cuales se va a aplicar el proyecto. Puede que el alcance en una área sea mayor porque ahí se necesita más y puede que en otra área sea menor por que ya hay algo definido para completar el proyecto.</p> <p>Por medio de la comunicación con los grupo de interés, por acuerdo mutuo entre las partes.</p>	<p>Midiendo el impacto y el riesgo de las decisiones</p>	<p>La gerencia discute las opciones con los líderes técnicos.</p> <p>Después de discutir el tema, el Gerente o dueño del proceso, toma una decisión.</p>	<p>Priorizando, que urge más y si hay presupuesto o no, para llevar a cabo el proyecto.</p>	<p>Se hace a nivel interno y luego se escala con la gerencia, y con el gerente general.</p>	<p>Por el impacto que van a tener en la organización, la cosas que</p> <p>Son más fáciles de realizar y van a dar mayor beneficio.</p>

Tabla 5-1. Resumen de respuestas de las entrevistas. (continuación)

Resultado de las 7 entrevistas						
1	2	3	4	5	6	7
Planificación/Tiempo						
5. ¿Cómo se definen los hitos del proyecto?						

Tabla 5-1. Resumen de respuestas de las entrevistas. (continuación)

Resultado de las 7 entrevistas						
1	2	3	4	5	6	7
<p>Empíricamente y con muy poco apoyo, que sea un plan realizable.</p> <p>El servicio solicitado no necesariamente está en la capacidades o conocimientos de a quien se solicita.</p> <p>Hay que buscar personas con esa experiencia.</p> <p>Hay que hacer un camino para saber que se necesita y analizarlo con un experto.</p>	<p>De acuerdo con la cantidad de recursos, directamente proporcional a la división de tareas y las fases del proyecto</p> <p>En un periodo de tiempo, definido con entregables no más lejos a un mes o un tiempo más corto.</p>	<p>Era casi que la aprobación de presupuesto, pero ya cambió.</p> <p>Ahora es el permiso para implementar o para desarrollarlo.</p>	<p>Los hitos del proyecto se definen a través de una decisión conjunta entre los líderes técnicos y la Gerencia o dueño del proyecto.</p>	<p>Es la aprobación de algo pero va dirigida al presupuesto, que es el principal límite para hacer o no el proyecto.</p>	<p>Por lo general por medio de reunión informal de lluvia de ideas, de todo lo que se anota, se hace por fases y objetivos para las etapas necesarias.</p>	<p>El hito más común sería conseguir los recursos o aprobación de etapas.</p>

Tabla 5-1. Resumen de respuestas de las entrevistas. (continuación)

Resultado de las 7 entrevistas						
1	2	3	4	5	6	7
Planificación/Costo						
6. ¿Cómo se planifica el presupuesto de los proyectos internos?						

Tabla 5-1. Resumen de respuestas de las entrevistas. (continuación)

Resultado de las 7 entrevistas						
1	2	3	4	5	6	7
<p>Se supone que se hace una proyección de lo que se va a necesitar.</p> <p>Hay que hacerlo un mes antes, si se hace 6 meses antes se olvida.</p> <p>No se sabe que hacer por la renuncia del gerente de operaciones.</p> <p>No hay una planificación de cómo debería ser porque el dueño del proyecto no tiene acceso real oportuno al presupuesto.</p>	<p>Todas las iniciativas depende de dinero y aprobación del departamento financiero, depende la decisión del gerente general.</p> <p>Se negocia con finanzas y con los presupuestos de las áreas que en teoría hay asignados y que en teoría pueden asignar a su mejor criterio.</p>	<p>Depende de las ideas de la gerencia y sus números, pero no hay planificación.</p> <p>Hay presupuesto de algunos departamentos, si no lo gastan, pueden usarlo para algo más.</p> <p>Cuando hay un presupuesto mensual, cada uno administra el proyecto y el monto, sólo hay que informar al gerente financiero y al gerente de operaciones de las actividades que se van a hacer.</p> <p>Para actividades fuera del presupuesto, se pide</p>	<p>Según las necesidades y a través de una definición muy detallada del valor o "premio" que generaría dicho proyecto.</p>	<p>A recursos humanos se le asignó un presupuesto, ese se divide entre departamentos, por orden de prioridad, que urge más hacer y así se asigna</p>	<p>No se tiene un presupuesto ya asignado, hay que planear que se puede hacer, cotizar, costos, y se presenta a finanzas para aprobación.</p> <p>Puede ser que se apruebe o un monto menos y el proyecto se ajustan al nuevo presupuesto.</p> <p>Por lo general se cotiza lo que se cree que se va a necesitar y luego se solicita la aprobación.</p>	<p>Cuesta mucho planificarlo, muchos proyectos surgen en cuestión de un par de meses y cuando hay que aplicarlos ya se tiene muy poco tiempo por lo que la solicitud del presupuesto es rápido, por lo general con el gerente general.</p>

Tabla 5-1. Resumen de respuestas de las entrevistas. (continuación)

Resultado de las 7 entrevistas						
1	2	3	4	5	6	7
Planificación/Comunicación						
7. ¿Cuáles documentos forman parte del plan de comunicaciones de proyectos internos?						

Tabla 5-1. Resumen de respuestas de las entrevistas. (continuación)

Resultado de las 7 entrevistas						
1	2	3	4	5	6	7
<p>Se utiliza comunicación escrita por medios típicos como por correos.</p> <p>Se hace un registro de tareas, minutas, compendio de las fases y porcentaje de progreso, dueños y entregables.</p>	<p>Tampoco hay documentos exactos, el correo electrónico es todo lo que se usa, para documentar progreso de un proyecto interno, debería haber plantillas y un formato de redacción propia.</p>	<p>No hay documentos, Se usa el correo electrónico.</p>	<p>No existen documentos específicos para un plan de comunicaciones. Sin embargo, cuando se necesita comunicar a la población general, se utilizan: objetivos metas o alcances del proyecto, actores, plazos.</p>	<p>Un plan de medios para dar a conocer el proyecto, ya sea dentro de la organización o fuera.</p>	<p>Generalmente se utiliza un panfleto para comunicaciones generales, se realiza documentación para las fiestas, lo que son entradas, tiquetes, información en Facebook, reuniones con los managers para reforzar el mensaje.</p>	<p>No podría decir que se cuenta con un plan de comunicaciones, por lo general se establece un horario para reuniones, y el resto es por medio de correo o chat interno</p>

Tabla 5-1. Resumen de respuestas de las entrevistas. (continuación)

Resultado de las 7 entrevistas						
1	2	3	4	5	6	7
8. ¿Cómo se comunican la necesidad de ajustes y modificaciones de los proyectos internos?						

Tabla 5-1. Resumen de respuestas de las entrevistas. (continuación)

Resultado de las 7 entrevistas						
1	2	3	4	5	6	7
<p>Si es un cambio de presupuesto es quien gestiona las finanzas, hace una proyección o si es urgente se solicita la plata o más tiempo a quien espera el producto final.</p>	<p>Se utilizan el correo o por llamadas, o reuniones físicas, no hay un proceso establecido.</p> <p>Para un cambio hace falta un proceso de gestión de cambios.</p>	<p>A través de reuniones, un correo electrónico, explicando la situación para poder hacer el ajuste.</p>	<p>La necesidad de ajustes o modificaciones surgen como respuesta a situaciones normalmente inesperadas o no contempladas por el plan original.</p> <p>Dependiendo del momento de desarrollo del proyecto dichas modificaciones o ajustes se toman y comunican de manera colegiada, después de su discusión y aprobación.</p>	<p>Directamente, por lo general con la líder de departamento. Ella es la gerente de los proyecto y ya las modificaciones que van a hacer se dan a conocer al gerente general y de operaciones.</p>	<p>Es muy informal, sobre la marcha, se dan cuenta que algo no está dando el resultado esperado, se cambia en el momento. No es ordenado.</p>	<p>Se comunica de manera informal. Puede ser un cambio que a quien pidió el proyecto le pareció necesario La solicitud se hace por correo o alguna reunión.</p> <p>Si el cambio lo sugiere el equipo ejecutor, se comunica a quien lo solicita que hay un cambio para poder continuar, y seria de la misma manera.</p>

Tabla 5-1. Resumen de respuestas de las entrevistas. (continuación)

Resultado de las 7 entrevistas						
1	2	3	4	5	6	7
Planificación/Riesgos						
9. ¿Cómo se documentan los riesgos que afectan al proyecto?						

Tabla 5-1. Resumen de respuestas de las entrevistas. (continuación)

Resultado de las 7 entrevistas						
1	2	3	4	5	6	7
<p>Un compilado o registro de riesgos, todo es a último minuto, no hay estudio de viabilidad de los proyectos.</p> <p>Hay que informar que algo se va a cambiar y por qué, y cuáles son los riesgos y cómo piensan mitigarlos.</p>	<p>No hay gestión de riesgos, no hay plantillas para la gestión de los riesgos,</p>	<p>No se toman en cuenta los riesgos, al menos para este departamento.</p>	<p>El líder de la etapa o sección del proyecto valida y verifica los posibles problemas o riesgos que puedan generarse y se encarga de comunicarlo al resto de miembros relacionados con el proyecto.</p>	<p>No se documentan, hasta que se evalúa el proyecto se dan cuenta de ciertas cosas, que tal vez no se hicieron bien.</p>	<p>Si se intenta tener un listado como punto de control, para en proyectos similares determinar que se hizo para una situación específica y aprender de las experiencias pasadas.</p>	<p>No se documentan, se afrontan cuando llegan a, de la manera que sea posible.</p>

Tabla 5-1. Resumen de respuestas de las entrevistas. (continuación)

Resultado de las 7 entrevistas						
1	2	3	4	5	6	7
Planificación/Adquisiciones						
10. ¿Cuáles son los requisitos para la aprobación de las adquisiciones de los proyectos internos?						

Tabla 5-1. Resumen de respuestas de las entrevistas. (continuación)

Resultado de las 7 entrevistas						
1	2	3	4	5	6	7
<p>Todo se debe hacer con talento interno y el tiempo usado debe ser camuflado en las horas de los días.</p>	<p>Una proforma con un costo, aprobación del gerente financiero y del gerente general de la compañía</p>	<p>Nada está documentado, el único es la aprobación de dinero, por el gerente general y comunicación al gerente de operaciones.</p>	<p>Se debe garantizar un valor o una retribución de inversión. Generalmente el Gerente o el dueño del proyecto es quien toma la decisión final sobre una adquisición.</p>	<p>Se justifica por qué se necesita cada cosa y a partir de ahí si el presupuesto sugerido por la gerencia es suficiente para hacerlo.</p>	<p>Lo más común es presentar los precios, los detalles, cuál es el cronograma, lo que se va a realizar.</p> <p>Se presenta al gerente general, tiene que haber al menos 3 opciones de lo que se está cotizando para escoger, pero se recomienda cuál es la mejor. Casi siempre esta es la elegida.</p>	<p>Depende de la necesidad del proyecto. Si ya viene solicitado por la gerencia por lo general se aprueban directamente y si no, hay que hacer alguna propuesta para que lo aprueben junto con justificación de la necesidad</p>
<p>Inicio/Grupos de interés.</p>						

Tabla 5-1. Resumen de respuestas de las entrevistas. (continuación)

Resultado de las 7 entrevistas						
1	2	3	4	5	6	7
11. ¿Quiénes son los interesados de los proyectos internos?						
<p>Es muy diverso, el mismo departamento que lo desarrollo o solicita.</p> <p>El usuario, quien recibe la mejora, la alta gerencia, el negocio en sí.</p>	<p>Actualmente el área administrativa, el gerente general, recursos humanos, entrenamiento y desarrollo, comunicaciones, en algunos casos algunas cuentas de producción.</p>	<p>Al departamento de recursos humanos.</p> <p>Los interesados finales es toda la empresa.</p>	<p>El público meta y beneficiados varían mucho de un proyecto a otro.</p> <p>Idealmente los interesados del proyecto son los mismos empleados, la gerencia y administración por igual.</p>	<p>Van dirigidos a todos los empleados, beneficia toda la organización.</p>	<p>Toda la empresa, casi todo lo que se hace va de acuerdo con toda la empresa, beneficios, fiestas, actividades, mejoras, etc.</p>	<p>Quien lo solicita, el equipo o personas que se beneficien de estos proyectos.</p>

Apéndice 3. Minuta de la sesión del grupo focal

Tabla 5-2. Minuta grupo focal.

Minuta de la sesión del grupo focal		
Fecha: 14 de noviembre	Hora: 2 pm	Sala 1: Primer piso.
Asistentes		
Desarrollador de proyectos móviles	1	
Gerente desarrollador de proyectos internos	3	
Participante de proyectos internos	1	
Líder de Desarrollo y aprendizaje	1	
Total Asistentes:	6	
Notas		
<p>Se inicia la sesión explicando a las personas participantes el propósito de la sesión.</p> <p>Se analizó cada pregunta por separado, desarrollando el tema y avanzando según las observaciones y comentarios de las personas.</p> <p>Se tomaron notas de las respuestas.</p> <p>Se comunicó el cierre de la sesión después de terminar el espacio para la 5ta pregunta.</p>		

Apéndice 4. Encuesta a participantes de los proyectos internos para la evaluación aplicada a los Proyectos Internos de Prodigious Latin America

Este cuestionario se aplica en el contexto del desarrollo del proyecto final de graduación de la Maestría en Gerencia de Proyectos del Tecnológico de Costa Rica (TEC) de Alejandra Campos. **Cuenta con la autorización de Sigfried Bermúdez, Director de Clientes Asociado, de Prodigious Latin America.**

El cuestionario **está dirigido a las personas que participan en el desarrollo de los proyectos internos de Prodigious Latin America.** La información que se recoja servirá para determinar el estado actual de la gestión de los proyectos internos en la empresa.

La duración aproximada para completar el cuestionario es de 10 minutos. Toda la información que se recoja será catalogada y procesada de forma confidencial.

La veracidad de su respuesta es clave para obtener resultados confiables.

Instrucciones:

1. Se debe completar el cuestionario en su totalidad.
2. Cada una de las preguntas está compuesta por 3 opciones, enumeradas de la 1 a la 3.
3. Se debe seleccionar una respuesta única.
4. Se deben seleccionar las respuestas marcando el círculo correspondiente
5. La fecha límite para entregar el cuestionario debidamente llenado es el de una semana.
6. Al finalizar de responder debe seleccionar enviar.

Agradezco mucho su aporte.

1. Los nuevos proyectos internos surgen por:
 - Disponibilidad de recursos
 - Solicitud de un cliente
 - Solicitud de la alta gerencia
2. ¿Cuándo se evalúa el desempeño de las etapas de los proyectos?
 - Al final de cada etapa
 - Durante la ejecución de las etapas
 - No se evalúa.
3. ¿Cómo se comunican las aprobaciones de cambio?
 - Oralmente a la persona que ejecuta el cambio
 - Por e-correo a los involucrados con el cambio
 - En reunión con todas las partes involucradas, incluyendo el gerente de proyecto.
4. ¿Una vez autorizados los cambios, como se controla su implementación?
 - Por medio de listados de verificación
 - Por bitácora de cambios aprobados e implementados.
 - No se controlan.

5. ¿Qué tipo de documentación se genera al finalizar el proyecto?
- Documentación resultante de las actividades del proyecto
 - Documentos de cierre de las etapas del proyecto
 - Información histórica
6. ¿Cómo se definen los entregables de los proyectos?
- En reuniones con todos los interesados del proyecto
 - En reuniones entre alta gerencia y equipo de proyecto que se asigna.
 - En reuniones de la alta gerencia.
7. ¿Cómo se documentan los entregables de los proyectos?
- En una lista en un Google Doc.
 - En un sistema de manejo de tiquetes
 - En un registro de requerimientos
8. ¿Cómo se almacena la documentación de los proyectos internos?
- En un sistema en línea de manejo de proyectos
 - Utilización de Google Docs.
 - Repositorio de información común
9. ¿Qué cantidad de cambios pueden realizarse al proyecto?
- Los cambios necesarios aprobados, siempre y cuando estén de la mano con el alcance
 - Los que no afecten la fecha de finalización del proyecto
 - Los solicitados sin importar cambios a la fecha de entrega
10. ¿Quién define el cronograma del proyecto?
- Departamento o persona interesada que solicita el proyecto
 - Entre las partes involucradas
 - El gerente general

11. ¿Quiénes tienen acceso al cronograma del proyecto?
- Todos los participantes en el proyecto
 - Sólo el líder del proyecto
 - No hay cronograma, sólo se conoce la fecha de entrega
12. ¿Cómo se comunican los cambios al cronograma?
- Por correo
 - Por reunión general
 - Sistema en línea de manejo de proyectos
13. ¿Cómo se aprueban los costos de las actividades?
- Por propuesta al gerente del proyecto
 - Por propuesta al gerente financiero
 - Por propuesta al gerente general
14. ¿Quién controla la información financiera del proyecto durante su ejecución?
- Todos los interesados del proyecto
 - El gerente financiero
 - El gerente general
15. ¿Cómo se definen las métricas de calidad de los proyectos internos?
- Medidas al resultado del proyecto
 - Listado de verificación para cada tarea.
 - No se definen métricas.

16. ¿Para qué se utilizan las medidas del control de calidad de los proyectos internos?
- No se utilizan medidas de calidad para los proyectos internos
 - Miden la calidad de los procesos del proyecto contra los requerimientos del proyecto
 - Miden la cantidad de errores que se identifican en el producto final
17. ¿Cómo se asigna el tiempo de los recursos humanos para los proyectos?
- Recursos asignados por hora
 - Recursos asignados por días
 - Recursos asignados por semana
18. ¿Cómo se establece el horario de los recursos humanos para trabajar en un proyecto interno?
- De acuerdo al cronograma del proyecto
 - De acuerdo a la de finalización del proyecto
 - De acuerdo a su disponibilidad
19. La planificación de la comunicación de los proyectos internos consiste en:
- Una lista de interesados compartida con los desarrolladores del proyecto
 - Un calendario de reuniones con los interesados del proyecto
 - Un sistema de proyectos en línea para el desarrollo del proyecto
20. El análisis cualitativo de los riesgos de los proyectos internos se refleja en
- Un análisis subjetivo de los riesgos del proyecto
 - Lista priorizada de los riesgos que afectan el proyecto
 - No se realizan análisis de los riesgos de los proyectos internos

21. El análisis cuantitativo de los riesgos de los proyectos internos se refleja en
- Un análisis probabilístico del proyecto
 - Lista priorizada de los riesgos que afectan el proyecto
 - No se realizan análisis de los riesgos de los proyectos internos
22. El seguimiento y control de los posibles riesgos de los proyectos internos podría generar:
- Recomendación de los riesgos por mitigar
 - Recomendación de acciones correctivas y preventivas
 - Recomendación de cambios al alcance
23. Para el seguimiento y control de las adquisiciones de los proyectos internos se realiza la siguiente actividad
- Listado del desempeño de las adquisiciones realizadas al momento
 - Listado de problemas potenciales que puedan significar una adquisición no planeada anteriormente
 - Se anotan los proveedores exitosos dentro del registro de proveedores.
24. Al cierre de las adquisiciones de los proyectos internos se
- Se anotan los proveedores exitosos dentro del registro de proveedores
 - Documenta la aceptación formal de lo entregado por el proveedor
 - Se continúa con el desarrollo del proyecto sin un cierre de las adquisiciones
25. Los cambios solicitados por los grupos de interés de los proyectos internos corresponden a:
- Cambios al proyecto para reducir los costos
 - Cambios al proyecto para alinearlos a la estrategia de la organización
 - Cambios al proyecto para aumentar el impacto del proyecto en la organización.

Apéndice 5. Encuesta a gerentes para la evaluación aplicada a los Proyectos Internos de Prodigious Latin America

Este cuestionario se aplica en el contexto del desarrollo del proyecto final de graduación de la Maestría en Gerencia de Proyectos del Tecnológico de Costa Rica (TEC) de Alejandra Campos. **Cuenta con la autorización de Sigfried Bermúdez, Director de Clientes Asociado, de Prodigious Latin America.**

El cuestionario **está dirigido a gerentes de Prodigious Latin America.** La información que se recoja servirá para determinar el estado actual de la gestión de los proyectos internos en Este cuestionario se aplica en el contexto del desarrollo del proyecto final de graduación de la Maestría en Gerencia de Proyectos del Tecnológico de Costa Rica (TEC) de Alejandra Campos. Cuenta con la autorización de Sigfried Bermúdez, Director de Clientes Asociado, de Prodigious Latin America.

El cuestionario está dirigido a un grupo de personas cuya participación en los proyectos internos es alta. La información que se recoja servirá para determinar el estado actual de la gestión de los proyectos internos en la empresa.

La duración aproximada para completar el cuestionario es de 15 minutos. Toda la información que se recoja será catalogada y procesada de forma confidencial.

La veracidad de su respuesta es clave para obtener resultados confiables.

La duración aproximada para completar el cuestionario es de 10 minutos. Toda la información que se recoja será catalogada y procesada de forma confidencial.

La veracidad de su respuesta es clave para obtener resultados confiables.

Instrucciones:

7. Se debe completar el cuestionario en su totalidad.
8. Cada una de las preguntas está compuesta por 3 opciones, enumeradas de la 1 a la 3.
9. Se debe seleccionar una respuesta única.
10. Se deben seleccionar las respuestas marcando el círculo correspondiente
11. La fecha límite para entregar el cuestionario debidamente llenado es el una semana
12. Al finalizar de responder debe seleccionar enviar.

Agradezco mucho su aporte.

1. ¿Cuáles de los siguientes grupos de procesos se pueden identificar en el desarrollo de los proyectos internos?
 - Inicio, ejecución y cierre
 - Planificación, ejecución, control y cierre
 - Iniciación, planificación, ejecución, control y cierre
2. ¿Cómo se documenta la autorización para un nuevo proyecto interno?
 - Acta de Constitución
 - Ficha Técnica u otro documento aprobado
 - No se documenta
3. ¿En qué consiste el plan de gestión de los proyectos internos?
 - Es un documento que contiene las bases del proyecto
 - Es un acuerdo firmado entre las partes
 - Es una lista de las tareas elaborada por el equipo desarrollador del proyecto

4. ¿Cómo se solicitan y se aprueban los cambios en los proyectos internos?
- Por procedimiento de gestión integrado de cambios
 - Verbalmente entre el gerente de proyecto y quien solicita los cambios
 - Por escrito, autorizados por el gerente del proyecto
5. ¿Cómo se identifican las áreas que requieren correcciones?
- Recolección de información y evaluación del plan de proyecto
 - Monitoreo por medio de listados de verificación
 - Revisiones periódicas del estado del proyecto de acuerdo a su línea base
6. ¿Quién(es) define(n) el alcance de los proyectos internos?
- El departamento o persona interesada que lo solicita
 - Entre las partes involucradas
 - El gerente general
7. ¿Cómo se gestiona la documentación de los proyectos internos?
- Por procedimientos ya establecidos
 - De manera única para cada proyecto
 - No se documentan
8. ¿Cómo se define el cronograma?
- En base a la fecha de finalización del proyecto
 - En base a sumatoria de fechas de entrega para cada tarea del proyecto
 - En base a opinión del personal involucrado sobre fecha de finalización posible.
9. ¿Cómo se establece el tiempo necesario para el desarrollo de cada actividad?
- Juicio de experto
 - Unanimidad entre involucrados en el proyecto
 - Disponibilidad de los recursos

10. ¿Qué tipo de proyectos internos cuentan con aprobación de financiamiento?
- Proyectos obligatorios
 - Proyectos en el presupuesto anual
 - Proyectos que generan beneficios financieros a la organización
11. ¿Qué tipo de controles de calidad se aplican a los proyectos internos?
- Revisión de cada uno de los entregables
 - Revisión al finalizar el proyecto
 - Revisión al finalizar cada tarea
12. ¿Qué incluye el Plan de Mejora de Procesos de los proyectos internos?
- Actividades que podrían mejorar el desempeño del proyecto
 - No se gestiona un plan de mejoras para los proyectos internos
 - Actividades para la reducción del tiempo de las tareas
13. El control de calidad verifica
- El alcance
 - El cumplimiento del tiempo de finalización del proyecto
 - La calidad del producto y proyecto
14. ¿Cómo se determina el éxito de los proyectos internos?
- Cumplió el cronograma
 - No implico más costos de los establecidos
 - Cumplió con el alcance
15. ¿Cómo se eligen los recursos humanos que van a trabajar en el proyecto?
- Por disponibilidad
 - Por experiencia del recurso
 - Por costo del recurso

16. Una vez iniciado el proyecto, ¿cómo se manejan las comunicaciones?
- Por medio de un correo
 - Por medio de una reunión general
 - Oralmente
17. ¿Cuál es el propósito de la información de desempeño?
- Proveer un estado e información de progreso del proyecto
 - Comunicar los resultados de las tareas
 - Recolectar la información del avance
18. El plan de gestión de riesgos define:
- La metodología, roles y responsabilidades, presupuesto y tiempo para el manejo de los riesgos
 - Las herramientas e información que se utiliza para eliminar los riesgos
 - No hay un plan de riesgos
19. La información sobre nuevos posibles riesgos de los proyectos internos se:
- Documenta en un nuevo registro de riesgos
 - Se actualiza en el registro de riesgos
 - No se registra
20. ¿Cómo respuesta al manejo de los riesgos de los proyectos internos, se realiza alguna de las siguientes actividades?
- Actualización de los planes de costo, cronograma y calidad
 - Listado de posibles respuestas a los riesgos identificados con mayor impacto
 - Se almacena la información hasta el momento en que uno de los riesgos se presente

21. ¿Cómo se seleccionan los proveedores para que participen en una cotización
- Recomendaciones de los involucrados
 - Lista de proveedores ya aprobados
 - Estudio de mercado
22. ¿Qué tipo de acuerdos se dan con los proveedores en el desarrollo de los proyectos internos?
- Tiempo de entrega
 - Condiciones y términos de aceptación
 - Precio final y precio de posibles cambios
23. ¿Cómo se identifican los grupos de interés de los proyectos internos?
- Matriz de identificación y registro
 - No se identifican ni se documentan formalmente
 - Se anotan en un registro de interesados
24. El plan de gestión de los grupos de interés:
- Busca aumentar la cantidad de personas interesadas en el proyecto
 - Busca la integración y apoyo de los grupos de interés al proyecto
 - No se cuenta con un plan de gestión de los grupos de interés.
25. La búsqueda del apoyo de los grupos de interés en los proyectos internos genera:
- Un listado de los posibles problemas para obtener apoyo
 - Lista de cambios solicitados por el grupo de interés
 - Actualización al registro de interesados

Apéndice 6. Listado de Verificación para la Evaluación de la Documentación aplicada a los Proyectos Internos de Prodigious Latin America

Este listado se aplica en el contexto del desarrollo del proyecto final de graduación de la Maestría en Gerencia de Proyectos del Tecnológico de Costa Rica (TEC) de Alejandra Campos. **Cuenta con la autorización de Sigfried Bermúdez, Director de Clientes Asociado, de Prodigious Latin America.**

El listado **está dirigido personas que están desarrollando proyectos internos.** La información que se recoja servirá para determinar el estado actual de la gestión de los proyectos internos en la empresa.

La duración aproximada para completar el listado es de 10 minutos. Toda la información que se recoja será catalogada y procesada de forma confidencial.

La veracidad de su respuesta es clave para obtener resultados confiables.

	Integración	
1	Se define cual es el propósito del proyecto	
2	Se utiliza documentación estandarizada para la definición del proyecto	
3	Se documentan las nuevas ideas de proyectos	
4	Se realiza un proceso de aprobación para las ideas de proyectos	
	Alcance	
5	Se define el alcance del proyecto	
6	Se establece una lista de tareas para el proyecto	
	Tiempo	
7	Se establece un tiempo de entrega final	

8	Se establece un cronograma para las actividades del proyecto	
9	Se realizan actualizaciones a los cronogramas	
Costo		
10	Se define un presupuesto para el proyecto	
11	Se incluye el costo de los recursos humanos dentro de los costos del proyecto	
12	Se maneja un proceso para la aprobación del presupuesto	
Calidad		
13	Se definen parámetros de calidad para los proyectos	
14	Se controla la calidad	
Recursos Humanos		
15	Se documentan los roles del proyecto interno	
16	Se seleccionan los recursos asignados por medio de un proceso establecido.	
17	Se establecen horarios para el desarrollo del proyecto	
Comunicaciones		
18	Se definen estándares y medios de comunicación entre los involucrados.	
19	Se comunica a la organización sobre avances del proyecto	
Riesgos		
20	Se identifican los riesgos del proyecto	
21	Se priorizan los riesgos	
22	Se generan planes para la atención de los riesgos identificados	
Adquisiciones		
23	Existen estándares para la documentación de las adquisiciones	
24	Se analizan distintos proveedores antes de realizar las adquisiciones.	
Grupos de Interés		

25	Se cuenta con el apoyo de la administración	
26	La opinión de los grupos de interés influye en el proyecto	

Apéndice 7. Entrevista a personal seleccionado participante de los proyectos internos, para la evaluación de la situación de los proyectos internos para Prodigious Latin America.

Este cuestionario se aplica en el contexto del desarrollo del proyecto final de graduación de la Maestría en Gerencia de Proyectos del Tecnológico de Costa Rica (TEC) de Alejandra Campos. **Cuenta con la autorización de Sigfried Bermúdez, Director de Clientes Asociado, de Prodigious Latin America.**

El cuestionario está dirigido **a un grupo de personas cuya participación en los proyectos internos es alta.** La información que se recoja servirá para determinar el estado actual de la gestión de los proyectos internos en la empresa.

La duración aproximada para completar el cuestionario es de 15 minutos. Toda la información que se recoja será catalogada y procesada de forma confidencial.

La veracidad de su respuesta es clave para obtener resultados confiables.

Agradezco mucho su aporte.

Introducción a los proyectos internos: Un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único, dentro de la organización, no financiado por el cliente.

1. ¿Cómo se inicia el desarrollo de los proyectos internos?
2. ¿Una vez aprobado el proyecto, quien maneja la ejecución de este, y como lo realiza?
3. ¿Cómo se establece el alcance el proyecto, se cuenta con una definición clara, se valida y se controla?
4. ¿Cómo se manejan los riesgos?

5. ¿Cómo es el manejo del tiempo y cronograma para los proyectos internos?
6. ¿Cómo se manejan las adquisiciones y el control de costos con respecto a las finanzas de la empresa?
7. ¿Cuentan con historial sobre los proyectos que se han realizado?
8. ¿Han encontrado problemas para el desarrollo de los proyectos internos?
9. ¿Cuentan con apoyo para los proyectos?
10. ¿Cómo es la asignación de los recursos humanos?
11. Una vez terminado el proyecto, ¿se realiza un proceso de cierre?
12. ¿Cuáles son los factores de éxito que determinan un proyecto interno?
13. ¿Cuál es el proceso para las comunicaciones de los proyectos internos?

Apéndice 9. Lista de proyectos iniciados o propuestos

Tabla 5-3. Proyectos y su estado actual	
Proyecto	Estado
<i>Bosz box</i>	no se termino
<i>Bosz Smart</i>	no se termino
<i>Gadgets</i>	finalizado
<i>Meeting room tools</i>	finalizado
<i>Totem apps</i>	no se termino
<i>Security</i>	en proceso
<i>QA connect</i>	finalizado
<i>QA sharepoint</i>	en proceso
<i>911 help</i>	finalizado
<i>Incidence manager</i>	en proceso
<i>Employees tool</i>	en proceso
<i>Boszbook</i>	en proceso
<i>Recruitment</i>	en proceso
<i>Utilizations</i>	en proceso
<i>Skill matrix</i>	en proceso
<i>Hr app</i>	en proceso
<i>Interview app</i>	en proceso
<i>Boszmagazine</i>	en proceso
<i>Resource booking tool</i>	en proceso
<i>Daily status reporting</i>	en proceso
<i>Association tool</i>	en proceso
<i>Fundavida</i>	No se termino
<i>Sonar a colores</i>	finalizado
<i>Decoración interna</i>	finalizado
<i>Expo empleo</i>	finalizado
<i>Digitas Science fair</i>	finalizado
<i>Plan Piloto de Certificaciones</i>	en proceso
<i>Capability portfolio</i>	finalizado
<i>Bosz women</i>	en proceso
<i>Brand launch</i>	finalizado
<i>Social activities (Bosz fest, día del padre, get together, Bd celebrations)</i>	en proceso
<i>Ecobosz</i>	en proceso
<i>Blood donation campaign</i>	finalizado
<i>Days off policies: marriage leave, fallecimientos,</i>	finalizado

Tabla 5-3. Proyectos y su estado actual (continuación)	
Proyecto	Estado
<i>paternidad, etc.</i>	
<i>Internal policies: dress code, kitchen use. (using Janus)</i>	en proceso
<i>Performance reviews (tech feedback)</i>	en proceso
<i>Template for disciplinary actions and process (verbal and written)</i>	en proceso
<i>Benefits administration: servicio al cliente</i>	en proceso
<i>New benefits implementation (rutas busetas)</i>	en proceso
Responsabilidad social	en proceso
<i>Reward and recognition program</i>	en proceso
Clima organizacional	en proceso
Capability matrix	en proceso
<i>VOC tools</i>	en proceso
<i>Leadership development</i>	en proceso
<i>Employee Programs: Certification and Ambassador</i>	en proceso
<i>Strategic alliances: Cenfo, Cetav, Intensa</i>	en proceso
<i>Market research</i>	en proceso
XGENIZ: un proyecto para exámenes de personalidad y desarrollo integral	en proceso
<i>Tech and non-tech trainings, workshops, etc.</i>	en proceso
<i>English reinforcement</i>	en proceso
<i>OB and JANUS</i>	en proceso

Apéndice 10. Listado de tablas y la descripción de la elaboración

Tabla 5-4. Descripción de la elaboración de tablas

Número de tabla y descripción de contenidos	Fuente	Programa	Año
Tabla 1-1. Relación de objetivos específicos con entregables	Elaboración Propia	Microsoft Word	2013
Tabla 3-1. Resumen para el Desarrollo del Marco Metodológico.			
Tabla 3-2. Variables con relación a las técnicas y herramientas y entregables del proyecto.			
Tabla 3-3 Lista de distribución para el desarrollo de las encuestas.			
Tabla 3-4. Gerentes de proyecto por cuenta.			
Tabla 3-5 Lista de distribución de las entrevistas.			
Tabla 3-6. Distribución de preguntas con respecto a los 5 grupos de procesos y las 10 áreas de conocimiento			
Tabla 3-7. Lista de proyectos del listado de verificación.			
Tabla 3-9. Participantes de la sesión.			
Tabla 4-1. Respuestas de la Encuesta a Gerentes.		Microsoft Excel	
Tabla 4-2. Resultados pregunta 1. Encuesta a gerentes.			
Tabla 4-3. Resultados pregunta 2 Encuesta a gerentes.			
Tabla 4-4. Resultados pregunta 3. Encuesta a gerentes.			
Tabla 4-5. Resultados pregunta 4. Encuesta a gerentes.			
Tabla 4-6. Resultados pregunta 5. Encuesta a gerentes.			
Tabla 4-7. Resultados pregunta 6. Encuesta a gerentes.			
Tabla 4-8. Resultados pregunta 7. Encuesta a gerentes.			
Tabla 4-9. Resultados pregunta 8. Encuesta a gerentes.			
Tabla 4-10. Resultados pregunta 9. Encuesta a gerentes.			
Tabla 4-11. Resultados pregunta 10. Encuesta a gerentes.			
Tabla 4-12. Resultados pregunta 11. Encuesta a gerentes.			

Tabla 5-4. Descripción de la elaboración de tablas (continuación)

Número de tabla y descripción de contenidos	Fuente	Programa	Año
Tabla 4-13. Resultados pregunta 12. Encuesta a gerentes.			
Tabla 4-14. Resultados pregunta 13. Encuesta a gerentes.			
Tabla 4-15. Resultados pregunta 14. Encuesta a gerentes.			
Tabla 4-16. Resultados pregunta 15. Encuesta a gerentes.			
Tabla 4-17. Resultados pregunta 16. Encuesta a gerentes.			
Tabla 4-18. Resultados pregunta 17. Encuesta a gerentes.			
Tabla 4-19. Resultados pregunta 18. Encuesta a gerentes.			
Tabla 4-20. Resultados pregunta 19. Encuesta a gerentes.			
Tabla 4-21. Resultados pregunta 20. Encuesta a gerentes.			
Tabla 4-22. Resultados pregunta 21. Encuesta a gerentes.			
Tabla 4-23. Resultados pregunta 22. Encuesta a gerentes.			
Tabla 4-24. Resultados pregunta 23. Encuesta a gerentes.			
Tabla 4-25. Resultados pregunta 24. Encuesta a gerentes.			
Tabla 4-26. Resultados pregunta 25. Encuesta a gerentes.			
Tabla 4-27. Resultados de la encuesta a participantes.		Microsoft Word	
Tabla 4-28. Resultados pregunta 1. Encuesta a participantes.			
Tabla 4-29. Resultados pregunta 1. Encuesta a participantes.			
Tabla 4-30. Resultados pregunta 3. Encuesta a participantes.			
Tabla 4-31. Resultados pregunta 4. Encuesta a participantes.			
Tabla 4-32. Resultados pregunta 5. Encuesta a participantes.			
Tabla 4-33. Resultados pregunta 6. Encuesta a participantes.			
Tabla 4-34. Resultados pregunta 7. Encuesta a participantes.		Microsoft Excel	
Tabla 4-35. Resultados pregunta 8. Encuesta a participantes.			
Tabla 4-36. Resultados pregunta 9. Encuesta a participantes.			

Tabla 5-4. Descripción de la elaboración de tablas (continuación)

Número de tabla y descripción de contenidos	Fuente	Programa	Año
Tabla 4-37. Resultados pregunta 10. Encuesta a participantes.			
Tabla 4-38. Resultados pregunta 11. Encuesta a participantes.			
Tabla 4-39. Resultados pregunta 12. Encuesta a participantes.			
Tabla 4-40. Resultados pregunta 13. Encuesta a participantes.			
Tabla 4-41. Resultados pregunta 14. Encuesta a participantes.			
Tabla 4-42. Resultados pregunta 15. Encuesta a participantes.			
Tabla 4-43. Resultados pregunta 16. Encuesta a participantes.			
Tabla 4-44. Resultados pregunta 17. Encuesta a participantes.			
Tabla 4-45. Resultados pregunta 18. Encuesta a participantes.			
Tabla 4-46. Resultados pregunta 19. Encuesta a participantes.			
Tabla 4-47. Resultados pregunta 20. Encuesta a participantes.			
Tabla 4-48. Resultados pregunta 21. Encuesta a participantes.			
Tabla 4-49. Resultados pregunta 21. Encuesta a participantes.			
Tabla 4-50. Resultados pregunta 23. Encuesta a participantes.			
Tabla 4-51. Resultados pregunta 26. Encuesta a participantes.			
Tabla 4-52. Resultados pregunta 25. Encuesta a participantes.			
Tabla 4-53. Respuestas para la pregunta 1 de las entrevistas.			
Tabla 4-54. Respuestas para la pregunta 2 de las entrevistas.			
Tabla 4-55. Respuestas para la pregunta 3 de las entrevistas.			
Tabla 4-56. Respuestas para la pregunta 4 de las entrevistas.			
Tabla 4-57. Respuestas para la pregunta 5 de las entrevistas.		Microsoft Excel	
Tabla 4-58. Respuestas para la pregunta 6 de las entrevistas.			
Tabla 4-59. Respuestas a la pregunta 7 de las entrevistas.			
Tabla 4-60. Respuestas para la pregunta 8 de las entrevistas.			

Tabla 5-4. Descripción de la elaboración de tablas (continuación)

Número de tabla y descripción de contenidos	Fuente	Programa	Año
Tabla 4-61. Respuestas para la pregunta 9 de las entrevistas.			
Tabla 4-62. Respuestas para la pregunta 10 de las entrevistas.			
Tabla 4-63. Respuestas para la pregunta 11 de las entrevistas.			
Tabla 4-64. Respuestas de los listados de verificación.			
Tabla 4-65 . Conclusiones generales de las herramientas de investigación		Microsoft Word	
Tabla 4-66. Resumen de resultados de las herramientas			
Tabla 4-67. Matriz de principales debilidades validadas relacionadas con las áreas de conocimiento y grupos de procesos según PMBOK® 2013.			
Tabla 4-68. Matriz de clasificación de proyectos.			
Tabla 4-69. Listado de Proyectos Internos.			
Tabla 4-70. Acta de constitución. Elaboración propia en Microsoft Word, 2013.			
Tabla 4-71. Declaración del Alcance.			
Tabla 4-72. Estructura de desglose de trabajo			
Tabla 4-73. Ruta crítica.			
Tabla 4-74. Estimación de costos.			
Tabla 4-75. Solicitud de cambios.			
Tabla 4-76. Disponibilidad de recursos.			
Tabla 4-77. Equipo ejecutor.			
Tabla 4-78. Matriz de comunicación.			
Tabla 4-79. Calendario de Eventos.			
Tabla 4-80. Matriz de administración de riesgos.			
Tabla 4-81. Matriz de probabilidad.			
Tabla 4-82. Matriz de impacto.			
Tabla 4-83. Matriz de valores.			

Tabla 5-4. Descripción de la elaboración de tablas (continuación)

Número de tabla y descripción de contenidos	Fuente	Programa	Año
Tabla 4-84. Matriz de probabilidad e impacto..			
Tabla 4-85. Invitación de licitantes.			
Tabla 4-86. Comparación de ofertas.			
Tabla 4-87. EDT con adquisiciones.			
Tabla 4-88. Registro de proveedores.			
Tabla 4-89. Matriz de involucrados.			
Tabla 4-90. Acta de cierre de proyectos.			
Tabla 4-91. Lecciones aprendidas.			
Tabla 4-92. Herramientas, técnicas y procesos			
Tabla 4-93. Índice de contenido de la guía			
Tabla 4-94. Público meta para la capacitación.			
Tabla 4-95. Objetivos para el nivel 1.			
Tabla 4-96. Contenidos para el eje temático 1.			
Tabla 4-97. Contenidos para el eje temático 2			
Tabla 4-98. Contenidos para el nivel 2.			
Tabla 4-99. Contenidos para el eje temático 3.			
Tabla 4-100. Contenidos para el eje temático 4.			
Tabla 4-101. Contenidos para el eje temático 5.			
Tabla 4-102. Contenidos para el eje temático 6.			
Tabla 4-103. Contenidos para el eje temático 7.			
Tabla 4-104. Contenidos para el nivel 3.		Microsoft	
Tabla 4-105. Contenidos para el eje temático 8.		Word	
Tabla 4-106. Contenidos para el eje temático 9.			

Tabla 5-4. Descripción de la elaboración de tablas (continuación)

Número de tabla y descripción de contenidos	Fuente	Programa	Año
Tabla 4-107. Contenidos para el eje temático 10.			
Tabla 4-108. Contenidos para el eje temático 11.			
Tabla 4-109. Contenidos para el eje temático 12.			
Tabla 4-110 . Contenidos para el eje temático 13.			
Tabla 4-111. Contenidos para el eje temático 14.			
Tabla 4-112. Contenidos para el eje temático 15.			
Tabla 4-113. Contenidos para el eje temático 16.			
Tabla 4-114. Contenidos para el eje temático 17.			
Tabla 4-115. Contenidos para el eje temático 18.			
Tabla 4-116. Costos de capacitación en colones por grupo meta.			
Tabla 4-117. Presupuesto en colones para el programa de capacitación.			
Tabla 5-1. Resumen de respuestas de las entrevistas.			
Tabla 5-2. Minuta grupo focal.			
Tabla 5-3. Proyectos y su estado actual			
Tabla 5-4. Descripción de la elaboración de tablas			
Tabla 5-5. Descripción de la elaboración de figuras			

Apéndice 11. Listado de figuras y la descripción de la elaboración

Tabla 5-5. Descripción de la elaboración de figuras

Número de figura y descripción de contenidos	Fuente	Programa	Año
Figura 1-1 Esquema de trabajo de la producción digital en Prodigious Latin America.	Elaboración Propia con información de Prodigious Latin America	Adobe Ilustrador	2013
Figura 1-2 Estructura Organizacional de Prodigious Latin America.			
Figura 1-3 Flujo de Trabajo para Digitas.			
Figura 1-4 Clasificación de los proyectos internos de Prodigious Latin America según la solicitud			
Figura 1-5 Árbol de problemas para el manejo de los proyectos internos de Prodigious Latin America Versión 2.			
Figura 2-1 Mapeo de proyectos según Wheelwright y Clark (1992)	Elaboración propia con información de Wheelwright y Clark (1992)		
Figura 2-2 Equipo pesado de acuerdo con Clark y Wheelwright (1992)			
Figura 2-3 Esquema de la funcionalidad de Wrike	Sitio web de Wrike		
Figura 4-1. Resultados pregunta 1. Encuesta a gerentes.	Elaboración Propia	Microsoft Excel	
Figura 4-2. Resultados pregunta 2. Encuesta a gerentes.			
Figura 4-3. Resultados pregunta 3. Encuesta a gerentes.			
Figura 4-4. Resultados pregunta 4. Encuesta a gerentes.			
Figura 4-5. Resultados pregunta 5. Encuesta a gerentes.			
Figura 4-6. Resultados pregunta 6. Encuesta a gerentes.			
Figura 4-7. Resultados pregunta 7. Encuesta a gerentes.			
Figura 4-8. Resultados pregunta 8. Encuesta a gerentes.			
Figura 4-9. Resultados pregunta 9. Encuesta a gerentes.			
Figura 4-10. Resultados pregunta 10. Encuesta a gerentes.			

Tabla 5-5. Descripción de la elaboración de figuras (continuación)

Número de figura y descripción de contenidos	Fuente	Programa	Año
Figura 4-11. Resultados pregunta 11. Encuesta a gerentes.			
Figura 4-12. Resultados pregunta 12. Encuesta a gerentes.			
Figura 4-13. Resultados pregunta 13. Encuesta a gerentes.			
Figura 4-14. Resultados pregunta 14. Encuesta a gerentes.			
Figura 4-15. Resultados pregunta 15. Encuesta a gerentes.			
Figura 4-16. Resultados pregunta 16. Encuesta a gerentes.			
Figura 4-17. Resultados pregunta 17. Encuesta a gerentes.			
Figura 4-18. Resultados pregunta 18. Encuesta a gerentes.			
Figura 4-19. Resultados pregunta 19. Encuesta a gerentes.			
Figura 4-20. Resultados pregunta 20. Encuesta a gerentes.			
Figura 4-21. Resultados pregunta 21. Encuesta a gerentes.			
Figura 4-22. Resultados pregunta 22. Encuesta a gerentes.			
Figura 4-23. Resultados pregunta 23. Encuesta a gerentes.			
Figura 4-24. Resultados pregunta 24. Encuesta a gerentes.			
Figura 4-25. Resultados pregunta 25. Encuesta a gerentes.			
Figura 4-26. Resultados pregunta 1. Encuesta a participantes.			
Figura 4-27. Resultados pregunta 2. Encuesta a participantes.			
Figura 4-28. Resultados pregunta 3. Encuesta a participantes.			
Figura 4-29. Resultados pregunta 4. Encuesta a participantes.			
Figura 4-30. Resultados pregunta 5. Encuesta a participantes.			
Figura 4-31. Resultados pregunta 6. Encuesta a participantes.			
Figura 4-32. Resultados pregunta 7. Encuesta a participantes.			
Figura 4-33. Resultados pregunta 8. Encuesta a participantes.			
Figura 4-34. Resultados pregunta 9. Encuesta a participantes.			

Tabla 5-5. Descripción de la elaboración de figuras (continuación)

Número de figura y descripción de contenidos	Fuente	Programa	Año
Figura 4-35. Resultados pregunta 10. Encuesta a participantes.			
Figura 4-36. Resultados pregunta 11. Encuesta a participantes.			
Figura 4-37. Resultados pregunta 12. Encuesta a participantes.			
Figura 4-38. Resultados pregunta 13. Encuesta a participantes.			
Figura 4-39. Resultados pregunta 14. Encuesta a participantes.			
Figura 4-40. Resultados pregunta 15. Encuesta a participantes.			
Figura 4-41. Resultados pregunta 16. Encuesta a participantes.			
Figura 4-42. Resultados pregunta 17. Encuesta a participantes.			
Figura 4-43. Resultados pregunta 18. Encuesta a participantes.			
Figura 4-44. Resultados pregunta 19. Encuesta a participantes.			
Figura 4-45. Resultados pregunta 20. Encuesta a participantes.			
Figura 4-46. Resultados pregunta 21. Encuesta a participantes.			
Figura 4-47. Resultados pregunta 22. Encuesta a participantes.			
Figura 4-48. Resultados pregunta 23. Encuesta a participantes.			
Figura 4-49. Resultados pregunta 26. Encuesta a participantes.			
Figura 4-50. Resultados pregunta 25. Encuesta a participantes.			
Figura 4-51. Gráfico de resultados para la pregunta 1 de las entrevistas.			
Figura 4-52. Gráfico de resultados para la pregunta 2 de las entrevistas.			
Figura 4-53. Gráfico de resultados para la pregunta 3 de las entrevistas.			
Figura 4-54. Gráfico de resultados para la pregunta 4 de las entrevistas.			
Figura 4-55. Gráfico de respuestas para la pregunta 5 de las entrevistas.			
Figura 4-56. Gráfico de respuestas para la pregunta 6 de las entrevistas.			
Figura 4-57. Gráfico de respuestas de la pregunta 7 de las entrevistas.			
Figura 4-58. Gráfico de respuestas de la pregunta 8 de las entrevistas.			

Tabla 5-5. Descripción de la elaboración de figuras (continuación)

Número de figura y descripción de contenidos	Fuente	Programa	Año
Figura 4-59. Gráfico de respuestas de la pregunta 9 de las entrevistas.			
Figura 4-60. Gráfico de respuestas de la pregunta 10 de las entrevistas.			
Figura 4-61. Gráfico de respuestas de la pregunta 11 de las entrevistas.			
Figura 4-62. Gráfico de respuestas del listado de verificación.			
Figura 5-1. Mapa conceptual	Elaboración Propia	Adobe Illustrator	2014
Figura 1-1 Esquema de trabajo de la producción digital en Prodigious Latin America.	Elaboración Propia	Microsoft Excel	2013