

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



“Desarrollo de un Plan de Acción a Corto, Mediano y Largo Plazo para la
Incorporación de la Cultura de Administración de Proyectos en la Subgerencia
General de Operaciones del Banco Popular”

Proyecto de graduación para optar por el grado académico de
Maestría en Gerencia de Proyectos.

Realizado por:
Inés Priscilla Ramírez Mora

Profesor Tutor:
Edgar Hernández Cañas

San José, Mayo del 2013

ÍNDICE – CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
1. CAPÍTULO I GENERALIDADES.....	3
1.1. MARCO DE REFERENCIA EMPRESARIAL	3
1.1.1. Misión.....	4
1.1.2. Visión	4
1.1.3. Principios Éticos Conglomerado Financiero Banco Popular	4
1.1.4. Ubicación	5
1.1.5. Objetivos	6
1.1.6. Funciones	6
1.2. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO	8
1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
1.4. OBJETIVOS.....	13
1.4.1. Objetivo General	13
1.4.2. Objetivos Específicos.....	13
1.5. ALCANCE Y LIMITACIONES	14
1.5.1. Alcance	14
1.5.2. Limitaciones	16
2. CAPÍTULO II MARCO CONCEPTUAL	17
2.1. Proyecto.....	17
2.2. Dirección de Proyectos	18
2.3. Ciclo de Vida del Proyecto	19

2.4.	Procesos de la Dirección de Proyectos.....	20
2.5.	Áreas del Conocimiento de la Dirección de Proyectos	22
2.6.	Oficina de Dirección de Proyectos	24
2.7.	Modelo de Madurez en Administración de Proyectos	24
2.8.	Modelo de Madurez en Administración de Proyectos (PMMM), Harold Kerzner 26	
2.9.	Cultura en Administración de Proyectos	30
2.10.	Elementos básicos para desarrollar una exitosa cultura de gestión de proyectos	31
2.11.	Plan de Acción	34
3.	CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO	36
3.1.	Tipo de Investigación	36
3.2.	Fuentes y Sujetos de Información.....	37
3.2.1.	Fuentes Primarias.....	37
3.2.2.	Fuentes Secundarias	38
3.2.3.	Sujetos de información.....	38
3.3.	Técnicas de Investigación.....	39
3.4.	Procesamiento y Análisis de Datos.....	41
4.	CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS ...	43
4.1.	Análisis de resultados obtenidos de la aplicación de la evaluación del Modelo de Madurez en Administración de Proyectos.....	43
4.2.	Análisis de los resultados obtenidos de la evaluación del estado de conocimiento de la administración de Proyectos en la SGO.....	67
4.3.	Análisis de los resultados obtenidos de la identificación de fortalezas y debilidades.....	71

4.3.1.	Fortalezas	71
4.3.2.	Debilidades	72
4.3.3.	Amenazas	73
4.3.4.	Oportunidades	75
4.3.5.	Factores críticos de éxito	77
4.4.	Análisis general de resultados	78
5.	CAPÍTULO V PROPUESTA.....	79
5.1.	Plan de Acción a Corto, Mediano y Largo Plazo para la Incorporación de la Cultura de Administración de Proyectos en la Subgerencia General de Operaciones del Banco Popular.....	80
5.1.1.	Introducción	80
5.1.2.	Objetivo.....	81
5.1.3.	Alcance	81
5.1.3.1.	Entregables.....	82
5.1.4.	Supuestos	88
5.1.5.	Estructura del equipo de trabajo para soportar el Plan de Acción	88
5.1.6.	Estructura de manejo de la comunicación:	91
5.1.7.	Estrategia del Plan de Acción	93
5.1.7.1.	Plan de Acción a corto plazo: MÓDULO INTRODUCTORIO.....	93
5.1.7.2.	Plan de Acción a mediano plazo: MÓDULO INTERMEDIO.....	101
5.1.7.3.	Plan de Acción a largo plazo: MÓDULO ESPECIALIZADO	109
5.1.8.	Cronograma de actividades	116
5.1.9.	Requerimientos necesarios para la puesta en marcha del Plan de Acción.....	122
5.1.10.	Gestión de Riesgos	124
5.1.11.	Estrategia de Calidad	130

5.1.11.1.	Factores de Evaluación	130
5.1.11.2.	Evaluaciones de desempeño de los proyectos	133
5.2.	Plan de Concientización para el fortalecimiento del proceso de cultura y madurez de la gestión de proyectos en la Subgerencia General de Operaciones...	134
5.2.1.	Introducción	134
5.2.2.	Objetivo.....	135
5.2.3.	Alcance	135
5.2.4.	Identificación de las actividades a realizar	136
5.2.4.1.	Fase de Concientización.....	137
5.2.4.2.	Fase de Difusión de Información	141
5.2.5.	Cronograma de Actividades Plan de Concientización.....	143
5.2.6.	Estructura funcional para soportar el plan de concientización	145
5.2.7.	Requerimientos necesarios para la puesta en marcha del plan de concientización.....	147
5.2.8.	Gestión de Riesgos.....	148
5.2.9.	Criterios de calidad para la evaluación del plan.....	151
6.	CAPÍTULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	152
6.1.1.	CONCLUSIONES	152
6.1.2.	RECOMENDACIONES	155
	REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍAS	158
	APÉNDICES	160
	Apéndice 1. Cuestionarios de Madurez en Administración de Proyectos.	160
	Apéndice 2. Evaluación del Estado de Conocimiento de la Función de Proyectos en la Organización.	196

Apéndice 3. Análisis FODA de la Administración de Proyectos Subgerencia General de Operaciones.....	199
---	-----

ÍNDICE – FIGURAS

Figura 1.1 Estructura Organizacional actual Subgerencia General de Operaciones ..	7
Figura 2.1 Ciclo de Vida del Proyecto (PMI® (A), 2008).....	20
Figura 2.2 Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos (PMI® (A), 2008).....	22
Figura 2.3 Niveles de Madurez en Proyectos (Harold Kerzner (C), 2005)	27
Figura 3.1 Detalle del Procesamiento y Análisis de los Datos.	41
Figura 4.1 Nivel de conocimiento actual sobre los principios fundamentales en las Áreas de Conocimiento de Administración de Proyectos.....	47
Figura 4.2 Resultados por Fases del Ciclo de Vida – Procesos Comunes.	50
Figura 4.3 Resultados de la determinación de una metodología única en administración de proyectos, según seis componentes claves.	53
Figura 4.4 Resultados de la determinación del nivel de evaluación comparativa – <i>benchmarking</i>	56
Figura 4.5 Resultados generales del Nivel de Madurez de la Subgerencia General de Operaciones.....	61
Figura 4.6 Agrupación de fortalezas	71
Figura 4.7 Agrupación de debilidades.....	72
Figura 4.8 Agrupación de amenazas	73
Figura 4.9 Agrupación de oportunidades	75
Figura 4.10 Agrupación de factores críticos de éxito	77
Figura 5.1 Estructura de Desglose de Trabajo (EDT)	83
Figura 5.2 Estructura del equipo de trabajo para soportar el Plan de Acción	88
Figura 5.3 Estructura Unidad Ejecutora de Proyectos	111
Figura 5.4 Cronograma resumen – Plan de Acción	117

Figura 5.5.a Cronograma completo – Plan de Acción – Parte 1	118
Figura 5.9 Mapa de Calor. (Banco Popular (E), 2011)	125
Figura 5.10 Mapa de Calor resultante	129
Figura 5.11.a Cronograma completo – Plan de Concientización – Parte 1	143
Figura 5.11.b Cronograma completo – Plan de Concientización – Parte 2.....	144
Figura 5.13 Estructura Funcional para soportar el Plan de Comunicaciones.....	145
Figura 5.14 Mapa de Calor resultante	150

ÍNDICE – CUADROS

Cuadro 2.1 Áreas del conocimiento y su descripción (PMI® (A), 2008).....	23
Cuadro 4.1 Resultados de aplicación del instrumento del modelo de madurez.	44
Cuadro 4.2 Áreas del conocimiento y su descripción.....	45
Cuadro 4.3 Parámetros de valoración – Nivel 1 Lenguaje Común.....	46
Cuadro 4.4 Fases del ciclo de vida de procesos comunes.	49
Cuadro 4.5 Componentes Metodología Única.	52
Cuadro 4.6 Parámetros de valoración – Nivel 3 Metodología única.....	53
Cuadro 4.7 Parámetros de valoración – Nivel 4 <i>Benchmarking</i>	55
Cuadro 4.8.a Factores de proceso de mejoramiento continuo.....	57
Cuadro 4.8.b Factores de proceso de mejoramiento continuo.....	58
Cuadro 4.9 Parámetros de valoración – Nivel 5 Mejora continua.	58
Cuadro 4.10 Rangos de valoración aplicados al modelo de Harold Kerzner	60
Cuadro 4.11 Instrumento utilizado para la entrevista para confirmar los resultados de madurez	63
Cuadro 4.12 Resultados sobre el estado de conocimiento de la SGO sobre administración de proyectos.....	70
Cuadro 5.1 Matriz de Comunicación del Plan de Acción	92

Cuadro 5.2 Plan de Estudios: Módulo Introductorio	95
Cuadro 5.3.a Temario del Curso: Principios de Administración de Proyectos	96
Cuadro 5.3.b Temario del Curso: Principios de Administración de Proyectos	97
Cuadro 5.4.a Temario del Taller: Metodología Institucional	98
Cuadro 5.4.b Temario del Taller: Metodología Institucional	99
Cuadro 5.5 Temario del Curso: Ejecución de un proyecto piloto	101
Cuadro 5.6 Plan de Estudios: Módulo Intermedio	103
Cuadro 5.7 Temario del Curso: Intermedio de Administración de Proyectos	104
Cuadro 5.8.a Temario del Curso: Herramientas de Administración de Proyectos ...	105
Cuadro 5.8.b Temario del Curso: Herramientas de Administración de Proyectos ...	106
Cuadro 5.9 Temario del Taller: Destrezas interpersonales en los proyectos	107
Cuadro 5.10 Temario del Curso: Administración de programas.....	108
Cuadro 5.11 Etapas a desarrollar: Módulo Avanzado.....	110
Cuadro 5.12.a Requerimientos necesarios para la puesta en marcha del Plan de Acción	122
Cuadro 5.12.b Requerimientos necesarios para la puesta en marcha del Plan de Acción	123
Cuadro 5.13 Niveles de Probabilidad. (Banco Popular (E), 2011)	124
Cuadro 5.14 Niveles de Impacto. (Banco Popular (E), 2011)	125
Cuadro 5.15 Nomenclatura Matriz de Riesgos. (Banco Popular (E), 2011)	126
Cuadro 5.16.a Matriz de Riesgos Plan de Acción	127
Cuadro 5.16.b Matriz de Riesgos Plan de Acción	128
Cuadro 5.17 Forma de evaluación: Módulo Introductorio	131
Cuadro 5.18 Forma de evaluación: Módulo Intermedio	132
Cuadro 5.19 Forma de evaluación: Desempeño de los Proyectos	134
Cuadro 5.20 Matriz de responsabilidades	146
Cuadro 5.21 Requerimientos necesarios para la puesta en marcha del Plan de Concientización.....	147
Cuadro 5.22.a Matriz de Riesgos Plan de Concientización	148
Cuadro 5.22.b Matriz de Riesgos Plan de Concientización	149

LISTA DE ABREVIATURAS

AI: Auditoría Interna

OAPC: Oficina de Administración de Proyectos Corporativos

PMBok®: Guía de los Fundamentos para la Administración de Proyectos del PMI®

PMI®: *Project Management Institute*, en sus siglas en inglés. Instituto de Administración de Proyectos.

PMMM: *Project Management Maturity Model*, en sus siglas en inglés. Modelo de Madurez de Administración de Proyectos.

SGO: Subgerencia General de Operaciones

RESUMEN

La Subgerencia General de Operaciones del Banco Popular, tiene como objetivo principal, asegurar conjuntamente con las Direcciones a su cargo, el cumplimiento de objetivos y metas esbozadas en el Plan Estratégico Corporativo relacionado con sus áreas de servicio.

El presente proyecto propone un plan de acción a corto, mediano y largo plazo para desarrollar y mantener posteriormente, una cultura de administración de proyectos en la SGO.

Una forma de definir la cultura de proyectos en una organización es mediante la aplicación de un modelo de madurez en administración de proyectos, dado que éste define los niveles de crecimiento y desarrollo de la empresa en cuanto a sus políticas, prácticas, procesos y procedimientos.

La aplicación del modelo de madurez, se realizó a partir del análisis de los resultados producto de la aplicación de la metodología institucional, sobre valoración del nivel de madurez y la sensibilización de la cultura de proyectos, la cual está basada en el *Project Management Maturity Model (PMMM)*, definido por Harold Kerzner, además de la aplicación de otros instrumentos que ayudaron a confirmar los resultados alcanzados.

Una vez realizado el análisis de los resultados, se demuestra que efectivamente, existe una inmadurez en el tema de la administración de proyectos en la SGO, lo que está repercutiendo negativamente en el rendimiento de los proyectos y demás actividades que se desarrollan actualmente.

Palabras clave

Proyecto, dirección de proyectos, modelos de madurez en gestión de proyectos, cultura de administración de proyectos, plan de acción.

ABSTRACT

The main objective of General Submanagement of Operations of Banco Popular is to guarantee in agreement with their areas that has in their supervision, the compliance of their objectives and goals according with the Corporate Strategic Plan which is related to their service areas.

The present project has been aim to deliver an action plan in long, medium and short terms to develop and maintain a culture of project administration in the operations management.

One way to define the project's culture in an organization is through the application of maturity model, which is used to define levels of growth and development of the company in terms of its policies, practices, processes and procedures

The application of maturity model, has been used to the analysis of results of the institutional methodology, which is an evaluation to determine the level of maturity and the sensitization of the project's culture, which is based in Project Management Maturity Model (PMMM) by Harold Kerzner, addition to the application of other instruments that helped confirm the results attained.

Once the analysis of the results it has done, it shows that exist an immaturity in the project management of the General Operations Management, which affect negatively in the performance of the projects and other activities that are developed at present.

Keywords

Project, project management, project management maturity model, culture of project management, action plan

INTRODUCCIÓN

Desde hace algunos años, las prácticas de gestión de proyectos han sido identificadas como una de las estrategias claves que las organizaciones deben aplicar para lograr ventaja competitiva de frente a sus competidores.

El Banco Popular, no ha sido la excepción, dado que también ha realizado un importante esfuerzo para el desarrollo de una cultura en materia de administración de proyectos, siendo el área de Tecnología de Información, quien impulsó esta iniciativa hace aproximadamente 10 años. Sin embargo, no es sino hasta el año 2009, en el cual la Institución realizó un avance significativo en administración de proyectos, definiendo una Oficina Administración de Proyectos Corporativos.

No obstante lo anterior, en la Institución aún existen áreas que revelan un importante rezago en la cultura de administración de proyectos; la Subgerencia General de Operaciones es una de ellas, a pesar de que los proyectos que le son asignados son críticos para el éxito de las operaciones del negocio bancario y otras áreas administrativas. Para demostrar esto, se cuenta con una serie de resultados susceptibles de mejora en el alcance, tiempo, costo y riesgo, los cuales repercuten en la calidad y resultados finales de los proyectos.

Este proyecto, desarrolla un Plan de Acción a Corto, Mediano y Largo Plazo para la Incorporación de la Cultura de Administración de Proyectos en la Subgerencia General de Operaciones del Banco Popular. Éste permitirá crear, corregir, mantener y mejorar gradualmente sus procesos de manera integral, de tal forma que le permita aumentar la probabilidad de éxito de sus proyectos.

La estructura del documento, está organizada en seis capítulos que brindan respuesta a los diferentes aspectos planteados y que se resumen a continuación:

- En el primer capítulo se desarrolló el Marco de Referencia de la Institución, además el objeto de estudio, la justificación, el problema, los objetivos, así como el alcance y las limitaciones en las cuales están basados los diferentes entregables del proyecto.
- El segundo capítulo, corresponde al Marco Conceptual, en el cual se exponen diferentes conceptos relacionados con la dirección de proyectos, modelos de madurez, cultura en administración de proyectos, entre otros conceptos, que se consideran de gran valor para el desarrollo del proyecto.
- El tercer capítulo, describe aspectos relacionados con el Marco Metodológico utilizado para el desarrollo de este trabajo, para lo cual se contempla el tipo de investigación, las fuentes y sujetos de información, técnicas de investigación y el procesamiento y análisis de los datos.
- El capítulo cuatro, está orientado al análisis de la situación actual de la Subgerencia General de Operaciones, a partir de la aplicación de la metodología de valoración de madurez y de cultura en administración de proyectos.
- En el capítulo cinco, se presentan las correspondientes propuestas del Plan de Acción a Corto, Mediano y Largo Plazo para la incorporación de la cultura de administración de proyectos en la Subgerencia General de Operaciones, además de una Estrategia de Concientización sobre la necesidad de crear una cultura de Administración de Proyectos.
- Finalmente, el capítulo seis, se orientó al planteamiento de las conclusiones y recomendaciones producto del desarrollo del proyecto.

1. CAPÍTULO I GENERALIDADES

En este capítulo se describen los componentes generales de la presente investigación. Se inicia con un marco de referencia empresarial en el cual se describe la organización objeto de estudio, continuando con la justificación, el planteamiento del problema, los objetivos, el alcance y las limitaciones.

1.1. MARCO DE REFERENCIA EMPRESARIAL

El Banco Popular y de Desarrollo Comunal se creó mediante la Ley 4351 “Ley Orgánica del Banco Popular y de Desarrollo Comunal”, del 11 de julio de 1969. Posteriormente esta ley fue reformada por la 5435 del 29 de noviembre de 1973, la cual a su vez fue adicionada por la Ley 5776 del 18 de agosto de 1975. La Ley 7031 del 14 de abril de 1986 introduce una revisión y reforma global a la Ley 4351. En la ley Orgánica del Banco Popular en su Capítulo I, Artículo 1, se establece:

“...El Banco es propiedad de los trabajadores por partes iguales y el derecho a la co-propiedad estará sujeto a que hayan tenido una cuenta de ahorro obligatorio durante un año continuo o en períodos alternos. Los ahorrantes obligatorios participarán de la utilidades y por medio de sus organizaciones sociales en la designación de sus directores”.

Además, se define en la caracterización del Banco Popular y de Desarrollo Comunal en la citada Ley, en su Capítulo I, Artículo 2:

“...El Banco Popular y de Desarrollo Comunal es una institución de Derecho Público no estatal, con personería jurídica y patrimonio propio, con plena autonomía

administrativa y funcional. Su funcionamiento se regirá por las normas del Derecho Público”.

1.1.1. Misión

“Somos un Conglomerado Financiero cuyo fin último es el bienestar social sostenible de los y las habitantes del país.” (Banco Popular (B), 2012)

1.1.2. Visión

“Seremos una Corporación líder en brindar productos y servicios financieros integrados para el desarrollo económico y social de personas, grandes empresas, Instituciones, Mipymes y organizaciones sociales del país.” (Banco Popular (B), 2012)

1.1.3. Principios Éticos Conglomerado Financiero Banco Popular

Dentro del Conglomerado Financiero Banco Popular, se establecen ciertos principios éticos que se han determinado como la base para una convivencia sana y armónica de manera que proporcionen satisfacción personal. Así mismo pretende mantener la integridad y la verdadera actuación del personal y así trasladar estos como valor agregado al servicio del cliente en el conglomerado. Estos principios son los siguientes: (Banco Popular (B), 2012)

- **Lealtad**

Observación a los objetivos y metas empresariales y el respeto que los funcionarios deben a la organización

- **Compromiso**

Es la obligación y el empeño que los funcionarios deben aplicar al cumplimiento de las políticas, reglamentos, manuales y directrices.

- **Transparencia de la Información.**

Brindar a los clientes internos y externos, de manera clara y evidente, toda la información relacionada con el negocio.

- **Prudencia**

Ejecutar las labores y brindar los servicios en apego a una actuación de moderación y cautela.

- **Confidencialidad**

Toda la información que se maneje en el desempeño de las labores de los funcionarios del Conglomerado Financiero banco Popular, será considerada como confidencial.

1.1.4. Ubicación

El proyecto se desarrolló en la Subgerencia General de Operaciones del Banco Popular, a la cual actualmente se le subordinan en línea directa dos Direcciones y un Proceso que son: Dirección de Soporte Administrativo, Dirección de Soporte Financiero y el Proceso Gestión de Activos Crediticios.

A continuación se enuncian los objetivos y funciones principales de la Subgerencia General de Operaciones, los cuales provienen del documento denominado: "Manual de la Organización del Banco Popular", año 2010.

1.1.5. Objetivos

- Controlar el cumplimiento de todos los principios de control interno y la legislación que regula la actividad de la Subgerencia.
- Asegurar conjuntamente con las Direcciones a su cargo, el cumplimiento de objetivos y metas esbozadas en el Plan Estratégico Corporativo relacionado con sus áreas de servicio.

1.1.6. Funciones

- Implementar las políticas generales bajo las cuales se guiarán las Direcciones, Procesos y Subprocesos a su cargo, de conformidad con el Plan Estratégico, el plan anual operativo, Balance Scorecard y la normativa interna y externa vigente.
- Supervisar y promover acciones y disponer los mecanismos necesarios para promover que los servicios externos contratados (Outsourcing) por el Banco, cumplan con las más altas normas de calidad, asegurando la satisfacción de los clientes internos del Banco Popular.
- Desarrollar y ejecutar planes adecuados, que permitan garantizar que la gestión de abastecimiento en el Banco, sea ejecutada con celeridad y precisión necesaria y en estricto apego a la ley que regula la materia.
- Establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno de la Subgerencia y sus áreas adscritas.

Para el logro de los objetivos y funciones mencionadas anteriormente, de las Direcciones y el Proceso adscrito a la Subgerencia General de Operaciones, dependen una serie de áreas, las cuales se presentan en la figura 1.1 en donde se

puede apreciar la Estructura Organizacional actual de la Subgerencia General de Operaciones:

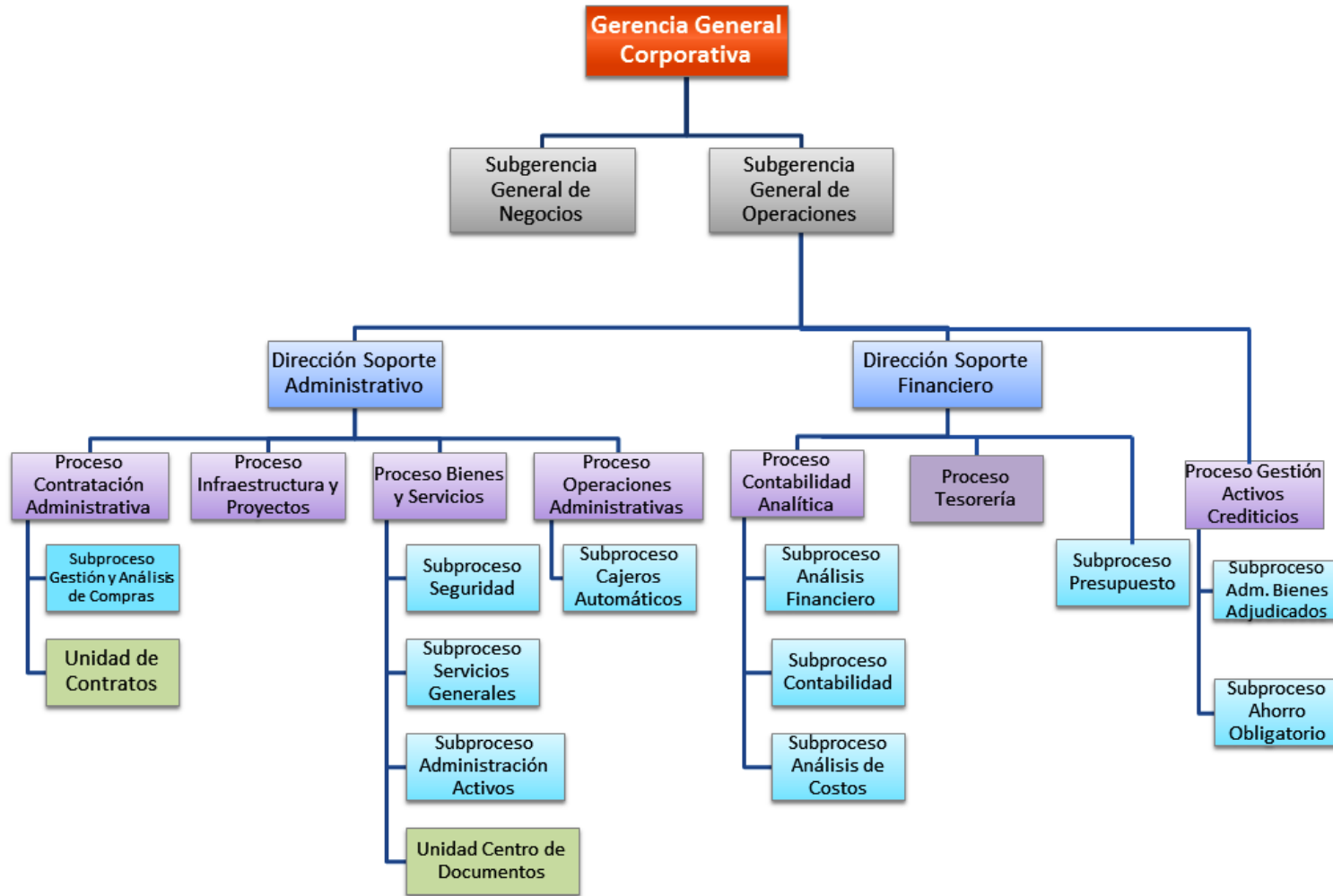


Figura 1.1 Estructura Organizacional actual Subgerencia General de Operaciones (Banco Popular (C), 2010)

Es importante mencionar, que la Estructura Organizacional de la SGO indicada en la figura 1.1, responde a la estructura vigente a la fecha, no obstante, se conoce que el Banco Popular está implementando cambios en todo su modelo de gestión, por lo que la Estructura Organizacional de la SGO, va a sufrir algunos cambios relacionados con la adición de una nueva Dirección denominada Dirección de Soporte al Negocio, no obstante, dado que a la fecha del desarrollo de este proyecto, aún no se han formalizado las nuevas dependencias, las mismas no fueron objeto de estudio del presente proyecto.

1.2. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

En los últimos años, el Banco Popular, ha realizado un importante esfuerzo para el desarrollo de una cultura en materia de administración de proyectos, siendo el área de Tecnología de Información, quien impulsó esta iniciativa desde hace aproximadamente 10 años.

En el año 2009, a partir de los resultados obtenidos en la ejecución de proyectos en tecnología de información, la Institución realizó un significativo avance en la definición de un área denominada Oficina Administración de Proyectos Corporativos adscrita actualmente a la Dirección de Gestión y ésta última adscrita a la Dirección General Corporativa adscrita a la Gerencia General Corporativa.

Actualmente, la Oficina de Administración de Proyectos Corporativos, tiene la responsabilidad de la normalización, control y seguimiento de los proyectos institucionales que se gesten en el Conglomerado Financiero. Y es por esta razón, que uno de los principales objetivos de la Oficina es controlar los proyectos institucionales desde la alta administración para garantizar su implementación. (Banco Popular (D), 2012)

Además de lo anterior, la Oficina de Administración de Proyectos Corporativos, es una unidad organizacional que: (Banco Popular (D), 2012)

- Integra acciones para contribuir con el Plan Estratégico Corporativo.
- Controla la administración de proyectos considerados institucionales.
- Determina posibles desviaciones y solicitará la toma de acciones contingentes oportunas.
- Comprueba el logro de los objetivos en términos de beneficios, tiempo, costo, calidad y riesgo.
- Fomenta la cultura de administración de proyectos en toda la organización.

No obstante lo anterior y a pesar de que en la Institución se cuenta con una metodología denominada “Metodología de Administración de Proyectos Corporativos” y que la OAPC ha sido un muy importante apoyo en la implementación de la misma en los diversos proyectos institucionales, todavía existe un rezago importante en la cultura de administración de proyectos en diversas áreas de la Organización.

Una de las áreas con mayor rezago es la Subgerencia General de Operaciones, quien a pesar de ser un área de gran impacto para la Institución según la descripción anteriormente realizada en los apartados **“1.1.5 Objetivos”** y **“1.1.6 Funciones”**, es hasta el año 2012 que está realizando los primeros acercamientos en materia de administración de proyectos, aplicando la metodología existente únicamente en dos proyectos a cargo de la Dirección de Soporte Administrativo.

Sin embargo, el resto de áreas adscritas a la Subgerencia General de Operaciones y que se visualizan en la figura 1.1, a pesar de tener proyectos asignados con gran impacto institucional, no están inmersas en temas de gestión de proyectos, desde el punto de vista de los siguientes aspectos:

- Conocimiento y aplicación de la metodología existente.
- Desviaciones en los resultados de los proyectos con respecto a los objetivos definidos inicialmente (alcance, el plazo y los costos asociados).
- No se cuenta con personal capacitado en materia de administración de proyectos.

Como evidencia de los anteriores aspectos, se cuenta con el informe de evaluación AIRI-43-2011 de la Auditoría Interna del Banco Popular el cual se denomina “Fiscalización del Proceso de Control de la Ejecución Contractual y su cierre”, cuyo objetivo estuvo orientado a la evaluación de las prácticas, procesos y normativa interna que el Banco ha desarrollado para el control, seguimiento y cierre de la ejecución de sus proyectos de inversión. (Auditoría Interna Banco Popular, 2011)

Dentro de los resultados de la evaluación realizada por la Auditoría Interna en el informe AIRI-43-2011, se concluye que dentro de los procesos que obtuvieron menor calificación y que fueron clasificados por la Auditoría Interna como procesos susceptibles de mejora se encuentran los siguientes:

- Control del **alcance: 67%**
- Control integrado del **costo y el tiempo: 50%**
- Control de los **riesgos: 63%**

Producto de lo anterior, a continuación se enfatiza en los aspectos señalados en el apartado 2.4 “Lecciones aprendidas y mejoras prácticas de gestión” para los proyectos que fueron objeto de estudio: (Auditoría Interna Banco Popular, 2011)

- Definir claramente las necesidades u objetivos.
- Definir los protocolos para: Planificación, Control de Costos, Inspección, Cierres de proyectos, Administración, Riesgos, Comunicación.

- Hacer un protocolo de coordinación con los diferentes profesionales internos y externos.
- Que el equipo de trabajo director y experto sea previamente capacitado o inducido en la temática de administración de proyectos y sobre las metodologías y demás herramientas con que se desarrollará y medirá el proyecto para así lograr un mejor resultado.
- Que se desarrolle una métrica que permita asignar con mayor precisión la asignación de tiempo y demás recursos, para la definición y medición de las distintas etapas de un desarrollo a partir de la capacidad instalada que se defina para el proyecto.
- Que el equipo de trabajo director y experto no tenga que realizar de forma simultánea otras labores que impacten su productividad.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente y habiéndolo constatado contra los resultados del informe de la Auditoría Interna, a pesar de que en la actualidad a la SGO, le son asignados la ejecución de más proyectos, nunca se ha aplicado una verdadera metodología para la administración de los mismos. Lo que ha venido realizando, es aprovechar la coyuntura de otras áreas del Banco que históricamente se han desarrollado en gestión de proyectos y utilizar algunos de los estándares de esas dependencias en la ejecución de emprendimientos propios.

Sin embargo, se considera que la aplicación de esas plantillas sin el conocimiento técnico y una verdadera cultura y madurez en proyectos, no garantiza el éxito en el logro de los objetivos de los proyectos, dado que implementar conceptos de gestión de proyectos en cualquier área u organización sin preocuparse primero o en forma paralela en desarrollar una cultura de proyectos, no conduce al éxito en el mediano y largo plazo.

Por lo que para lograr lo anterior, se plantea en primera instancia conocer el nivel de madurez actual en administración de proyectos de la SGO, para que a través del

análisis de los resultados, se pueda desarrollar un plan de acción a corto, mediano y largo plazo para la incorporación de la cultura de administración de proyectos en la SGO y así, se logre asegurar la calidad y el éxito de los proyectos cumpliendo con los objetivos establecidos, en aspectos de alcance, tiempo, costo y riesgos asociados producto de la ejecución del proyecto.

1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A la Subgerencia General de Operaciones del Banco Popular, le son asignados proyectos críticos para el éxito de las operaciones del negocio bancario y otras áreas administrativas; no obstante dado el importante rezago que tiene con respecto a la cultura de administración de proyectos, se presentan resultados susceptibles de mejora, en aspectos significativos como lo son alcance, tiempo, costo y riesgo, lo que repercute en la calidad final de los resultados del proyecto y del producto, de frente a las expectativas de los clientes internos y externos.

Producto de lo anterior, se hace necesario el desarrollo de una planificación escalonada en el tiempo de los proyectos, la cual permita sensibilizar a los colaboradores y colaboradoras de la SGO, respecto a la necesidad de un incremento en la cultura de administración de proyectos, escenario que representa el principal problema en la organización. Dicha situación ha impactado de forma directa la naturaleza de las operaciones del Banco, incrementando las erogaciones por concepto de costos en los proyectos, el incumplimiento en los tiempos de entrega formalmente pactados, limitaciones significativas en los resultados esperados en cuanto al alcance de los requerimientos establecidos para el proyecto y una materialización significativa de los riesgos inherentes a cada uno de los proyectos particulares planteados.

En resumen la SGO a la fecha del desarrollo del presente proyecto, no presenta una conciencia colectiva respecto a la necesidad de formalizar la gestión de los proyectos

de manera profesional, generando impactos negativos de relevancia sobre el Banco, situación que se plantea resolver a la luz de los objetivos presentados en el presente proyecto.

1.4.OBJETIVOS

En este apartado, se puntualiza el objetivo general del proyecto, así como cuatro objetivos específicos:

1.4.1. Objetivo General

Entregar un plan de actividades a corto, mediano y largo plazo para desarrollar y mantener posteriormente, una cultura de Administración de Proyectos en la Subgerencia General de Operaciones.

1.4.2. Objetivos Específicos

1. Identificar el nivel de madurez en gestión de proyectos de la Subgerencia General de Operaciones y sus áreas adscritas, aplicando un modelo adaptado a las particularidades propias del Banco Popular y de la Subgerencia General de Operaciones.
2. Identificar fortalezas y debilidades en la gestión de proyectos de la Subgerencia General de Operaciones que sirvan de base para definir las actividades a llevar a cabo en el corto, mediano y largo plazo.

3. Desarrollar una propuesta de un plan de acción para el fortalecimiento del proceso de cultura y madurez de la gestión de proyectos en la Subgerencia General de Operaciones.
4. Desarrollar una estrategia de concientización a nivel de la Subgerencia General de Operaciones sobre la necesidad de crear una cultura de Administración de Proyectos.

1.5. ALCANCE Y LIMITACIONES

1.5.1. Alcance

- Se realizó la evaluación del nivel de madurez en administración de proyectos y la sensibilización de la cultura de proyectos existente, a partir de la selección de un modelo de madurez existente.
- Se adaptaron los instrumentos para determinar el grado de madurez y cultura de la gestión de proyectos de la Subgerencia General de Operaciones.
- Se aplicaron los instrumentos solo a la Subgerencia General de Operaciones y sus áreas adscritas, para lo cual se definió una población a evaluar.
- Se realizó el análisis de los resultados y a partir de los mismos, se desarrollaron las siguientes acciones:
 - Una propuesta (Plan de acción a corto, mediano y largo plazo) para el fortalecimiento del proceso de cultura y madurez de la gestión de proyectos en la Subgerencia General de Operaciones.

- Una estrategia para lograr la concientización en la áreas adscritas a la Subgerencia General de Operaciones, sobre la criticidad de contar con una verdadera cultura de Administración de Proyectos que esté alineada con los esfuerzos que en el pasado y que en materia de proyectos, ha desarrollado el Banco Popular en otras áreas funcionales.

- Presentación de los resultados finales y de las propuestas de mejoramiento de la gestión de proyectos, a la Subgerencia General de Operaciones y a la Oficina de Administración de Proyectos Corporativos, quienes serían las responsables de la eventual implementación de las propuestas.

- Productos a entregar:
 - Documento de análisis de los resultados obtenidos a partir de la aplicación de la evaluación del modelo de madurez.
 - Documento de análisis de los resultados obtenidos a partir de la identificación de las fortalezas y debilidades.
 - Plan de acción a corto, mediano y largo plazo para el fortalecimiento del proceso de cultura y madurez de la gestión de proyectos en la SGO.
 - Plan de Concientización para el fortalecimiento del proceso de cultura y madurez de la gestión de proyectos en la Subgerencia General de Operaciones.

- No contempla la implementación del plan de acción ni del plan de concientización.

1.5.2. Limitaciones

- El Banco Popular al tener diversas regulaciones en temas de seguridad informática, no permitió el uso de herramientas externas para la aplicación del instrumento de valoración de madurez, lo que conllevó a una demora importante en la publicación del instrumento en la Intranet Institucional, de acuerdo con la magnitud del mismo, por lo que se tuvieron importantes retrasos en su publicación.
- Al aplicar este instrumento de valoración de madurez, se obtuvo resistencia por parte de los encuestados para completarlo, dado que el mismo estaba compuesto por una cantidad importante de preguntas, y por esta razón, se tuvieron algunos atrasos en el procesamiento de los datos.

2. CAPÍTULO II MARCO CONCEPTUAL

Este capítulo, contempla diferentes conceptos relacionados con la Dirección de Proyectos, los cuales se consideraron de gran valor para el desarrollo del proyecto. Entre los diferentes aspectos que se abordaron, se mencionan conceptos tales como proyecto, dirección de proyectos, ciclo de vida del proyecto, áreas del conocimiento, oficina de dirección de proyectos, metodología, modelos de madurez y la cultura en administración de proyectos.

2.1. Proyecto

Según definición extraída del PMBoK®, 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 indica un principio y un final definidos”. (PMI® (A), 2008)

Alineado a esa definición se tienen otros conceptos de proyecto de diferentes fuentes bibliográficas que a continuación se mencionan:

De acuerdo con la definición que aporta Sapag Chain, “un proyecto no es ni más ni menos que la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendiente a resolver, entre tantas, una necesidad humana”. (Nassir y Reinaldo Sapag Chain, 1989)

Por otro lado Pablo Lledó y Gustavo Rivarola, definen un proyecto como “un desafío temporal que se enfrenta para crear un único producto o servicio”. Adicionan que “todo proyecto tiene un resultado deseado, una fecha límite y un presupuesto limitado”. (Pablo Lledó y Gustavo Rivarola, 2007)

Por su parte, Idalberto Chiavenato y Arao Sapiro, brindan su significado a proyecto como “hacer algo que no se ha hecho antes, que es único y singular”. Además

agregan lo siguiente: “Es eventual porque cada proyecto tiene un comienzo y un final bien definidos. Este final ocurre cuando se han alcanzado sus objetivos o cuando queda claro que no será posible alcanzarlos. (Idalberto Chiavenato y Arão Sapiro, 2011)

De acuerdo con Gido y Clements, los proyectos son “un esfuerzo para lograr un objetivo específico, por medio de una serie particular de actividades interrelacionadas y la utilización eficaz de recursos”. (Jack Gido y James P. Clements, 2007)

Según se pudo apreciar en los párrafos anteriores, se determina que no existe un concepto único para definir un proyecto, no obstante, estas definiciones tienen varios elementos en común, en donde reflejan una búsqueda hacia el logro un objetivo único, en un lapso de tiempo definido y con una asignación de recursos específicos.

2.2. Dirección de Proyectos

Según establece el PMI®, la dirección de proyectos, es “la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. También es conocido como: Administración de Proyectos; Gerencia de Proyectos; Gerenciamiento de Proyectos; o Gestión de Proyectos”. (PMI® (A), 2008).

En esa línea, se puede interpretar que la dirección de proyectos se basa en la aplicación de conocimientos, destrezas, técnicas, métodos e instrumentos para que se logre alcanzar el objetivo planteado dentro del alcance, tiempo, costo y los criterios de calidad definidos particularmente para cada proyecto que se ejecute.

2.3. Ciclo de Vida del Proyecto

Según señala el PMI®, el ciclo de vida del proyecto, “es un conjunto de fases del mismo, generalmente secuenciales y en ocasiones superpuestas, cuyo nombre y número se determinan por las necesidades de gestión y control de la organización u organizaciones que participan en el proyecto, la naturaleza propia del proyecto y su área de aplicación”. (PMI® (A), 2008)

Independientemente de la complejidad del proyecto, se pueden configurar dentro de la estructura del ciclo de vida, incluyendo las siguientes fases: inicio, organización y preparación, ejecución del trabajo y cierre. (PMI® (A), 2008)

A continuación, se presentan las características que tiene la estructura del ciclo de vida de un proyecto: (PMI® (A), 2008)

- Los niveles de costo y dotación de personal son bajos al inicio del proyecto, alcanzan su punto máximo según se desarrolla el trabajo y caen rápidamente cuando el proyecto se acerca al cierre.
- La influencia de los interesados, al igual que los riesgos y la incertidumbre, son mayores al inicio del proyecto.
- La capacidad de influir en las características finales del producto del proyecto, sin afectar significativamente el costo, es más alta al inicio del proyecto y va disminuyendo a medida que el proyecto avanza hacia su conclusión.

En la figura 2.1, puede observarse la gráfica establecida por el PMI® relacionada con el ciclo de vida del proyecto, y tal y como se comentó anteriormente con respecto a las características, al inicio el nivel de costo y de personal en el proyecto es bajo y conforme va avanzando se observa un aumento hasta llegar a su nivel máximo en las fases intermedias, seguido por una caída rápida cuando el proyecto se aproxima a su conclusión.

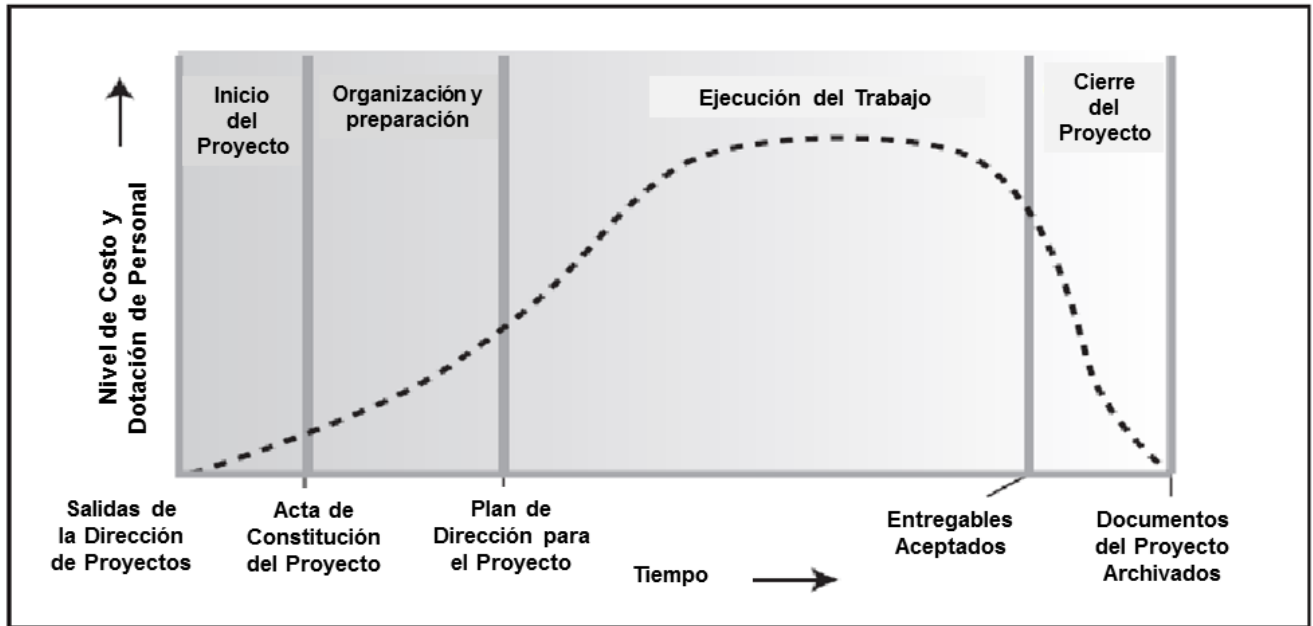


Figura 2.1 Ciclo de Vida del Proyecto (PMI® (A), 2008)

2.4. Procesos de la Dirección de Proyectos

Según el libro de Planeación estratégica, de Idalberto Chiavenato y Arão Sapiro, “un proceso, es todo un conjunto de actividades que utiliza recursos para transformar insumos (entradas, inputs), en productos (salidas, outputs)”. (Idalberto Chiavenato y Arão Sapiro, 2011).

Por su parte, la Real Academia Española, define un proceso como un “Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial. (Real Academia Española, 2001).

El PMI®, expone su definición para proceso, como “un conjunto de acciones y actividades interrelacionadas realizadas para obtener un producto, resultado o servicio predefinido”. De igual forma, el PMI®, establece la agrupación de los

procesos en cinco categorías denominadas “Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos” los cuales se indican a continuación: (PMI® (A), 2008)

- **Grupo del Proceso de Iniciación.** Aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto ya existente, mediante la obtención de la autorización para comenzar dicho proyecto o fase.
- **Grupo del Proceso de Planificación:** Aquellos procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción necesario para alcanzar los objetivos para cuyo logro se emprendió el proyecto.
- **Grupo del Proceso de Ejecución:** Aquellos procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de cumplir con las especificaciones del mismo.
- **Grupo del Proceso de Seguimiento y Control:** Aquellos procesos requeridos para dar seguimiento, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes.
- **Grupo del Proceso de Cierre:** Aquellos procesos realizados para finalizar todas las actividades a través de todos los grupos de procesos, a fin de cerrar formalmente el proyecto o una fase del mismo.

En la figura 2.2 se puede apreciar la vinculación que realiza el PMI®, con respecto a los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos, siendo que aunque se presentan como elementos diferenciados con interfaces bien definidas, en la práctica se superponen e interactúan. La aplicación de los procesos de la dirección de proyectos es interactiva y los procesos se repiten durante el proyecto.

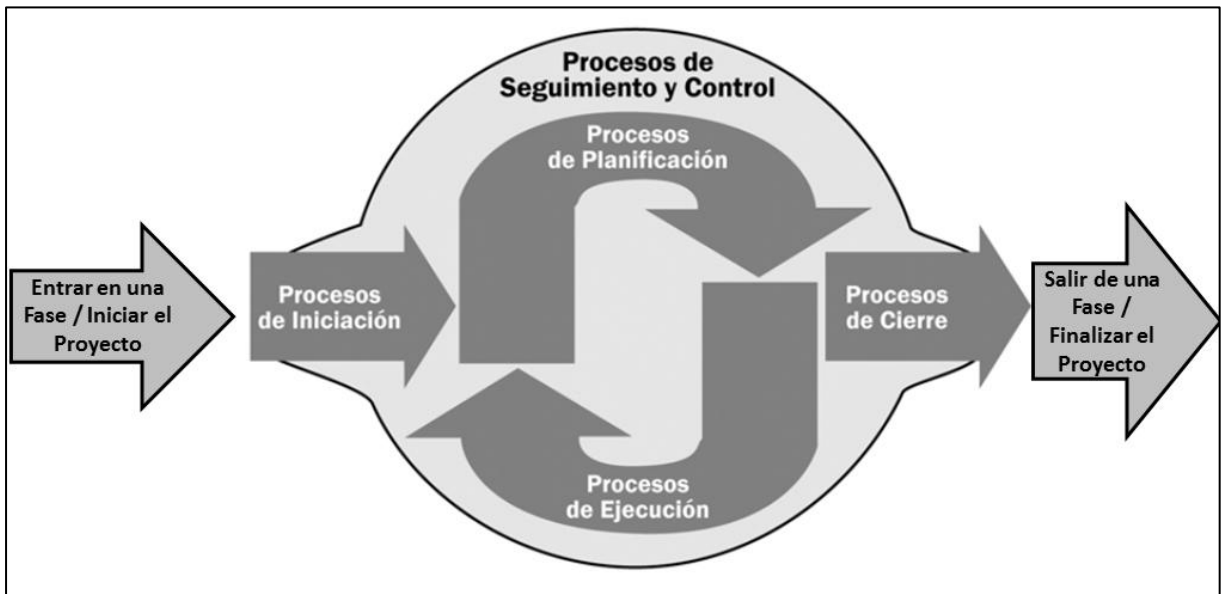


Figura 2.2 Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos (PMI® (A), 2008)

2.5. Áreas del Conocimiento de la Dirección de Proyectos

El PMI®, define un área del conocimiento como “un área identificada de la dirección de proyectos definida por su requisitos de conocimientos y que se describe en términos de sus procesos de componentes, prácticas, datos iniciales, resultados, herramientas y técnicas”. (PMI® (A), 2008)

Para lo anterior, se definen nueve áreas del conocimiento de la dirección de proyectos, las cuales se presentan en la tabla 2.1, con su respectiva descripción:

Cuadro 2.1 Áreas del conocimiento y su descripción (PMI® (A), 2008)

Área del Conocimiento	Descripción
Gestión de la Integración	<p>Incluye los procesos y las actividades necesarias para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los distintos procesos y actividades de la dirección de proyectos dentro de los Grupos de Procesos de Dirección de Proyectos.</p> <p>Incluye características de unificación, consolidación, articulación, así como las acciones integradoras que son cruciales para la terminación del proyecto, la gestión exitosa de las expectativas de los interesados y el cumplimiento de los requisitos.</p>
Gestión del Alcance	<p>Incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo (y únicamente todo) el trabajo requerido para completarlo con éxito. El objetivo principal de la Gestión del Alcance del Proyecto es definir y controlar qué se incluye y qué no se incluye en el proyecto.</p>
Gestión del Tiempo	<p>Incluye los procesos requeridos para gestionar la finalización del proyecto a tiempo.</p>
Gestión de los Costos	<p>Incluye los procesos involucrados en estimar, presupuestar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado.</p>
Gestión de la Calidad	<p>Incluye los procesos y actividades de la organización ejecutante que determinan responsabilidades, objetivos y políticas de calidad a fin de que el proyecto satisfaga las necesidades por la cuales fue emprendido. Implementa el sistema de gestión de calidad por medio de políticas y procedimientos, con actividades de mejora continua de los procesos llevados a cabo durante todo el proyecto</p>
Gestión de los Recursos Humanos	<p>Incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen el equipo del proyecto. El equipo del proyecto está conformado por aquellas personas a las que se les han asignado roles y responsabilidades para completar el proyecto.</p>
Gestión de las Comunicaciones	<p>Incluye los procesos requeridos para garantizar que la generación, la recopilación, la distribución, el almacenamiento, la recuperación y la disposición final de la información del proyecto sean adecuados y oportunos.</p>
Gestión de los Riesgos	<p>Incluye los procesos relacionados con llevar a cabo la planificación de la gestión, la identificación, el análisis, la planificación de respuesta a los riesgos, así como su monitoreo y control en un proyecto. Los objetivos de la Gestión de los Riesgos del Proyecto son aumentar la probabilidad y el impacto de eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de eventos negativos para el proyecto.</p>
Gestión de las Adquisiciones	<p>Incluye los procesos de compra o adquisición de los productos, servicios o resultados que es necesario obtener fuera del equipo del proyecto a fin de realizar el trabajo. Incluye los procesos de gestión del contrato y de control de cambios necesarios para desarrollar y administrar contratos u órdenes de compra emitidas por miembros autorizados del equipo del proyecto.</p>

2.6. Oficina de Dirección de Proyectos

De acuerdo con el PMI®, la Oficina de Dirección de Proyectos, es “un cuerpo o entidad dentro de una organización que tiene varias responsabilidades asignadas con relación a la dirección centralizada y coordinada de aquellos proyectos que se encuentran bajo su jurisdicción. Las responsabilidades de una oficina de gestión de proyectos pueden variar, desde realizar funciones de apoyo para la dirección de proyectos hasta ser realmente los responsables de la dirección de un proyecto”. (PMI® (A), 2008).

En la misma idea, Harold Kerzner señala que para lograr una exitosa administración de proyectos en la organización es necesario disponer de un grupo de individuos dedicados al logro de los objetivos propuestos, incluyendo al menos administradores de proyecto, asistentes del administrador del proyecto, el equipo de proyecto y la oficina de proyectos. (Harold Kerzner (D), 2009)

2.7. Modelo de Madurez en Administración de Proyectos

La madurez en administración de proyectos se refiere al desarrollo progresivo de un enfoque de proyectos en toda la empresa de gestión, proceso de metodología, estrategia y toma de decisiones. El nivel adecuado de madurez variará para cada organización en función de sus objetivos específicos, estrategias, capacidades de recursos, alcances y necesidades. (Project Management Solutions, Inc, 2012)

El Project Management Institute especifica un modelo de madurez como un marco referencial conceptual que define niveles de madurez en ciertas áreas de interés. (PMI® (B), 2003)

Un modelo de madurez de gestión de proyectos, aglutina y organiza en niveles de madurez un conjunto de criterios de gestión con el fin de orientar las actuaciones de las personas que participan en los proyectos. Estos niveles, sirven de base tanto para aprender y asimilar prácticas de gestión de proyectos como para conseguir evaluar las metas de las organizaciones desde el punto de vista de la calidad de su gestión de proyectos. (LeRoy Ward, 1997)

Madurez en la gestión de proyectos es el desarrollo de sistemas y procesos que son repetitivos y ofrecen una alta probabilidad de que cada proyecto sea un éxito. Los procesos y sistemas repetitivos no garantizan el éxito. Simplemente aumentan la probabilidad de éxito. (Harold Kerzner (B), 2004)

De igual forma, Kerzner, indica que los modelos de madurez en administración de proyectos pueden ser utilizados para dar soporte a las empresas que realizan planeamiento estratégico y que buscan excelencia en su administración, los mismos permiten alcanzar madurez y excelencia en un período razonable de tiempo. (Harold Kerzner (A), 2001).

Para el desarrollo del presente proyecto es necesario revisar y analizar la literatura que se orienta a los modelos de madurez, siendo que en la actualidad existen varias maneras de determinar el grado de madurez de una institución, a través de la aplicación de diversos modelos ya existentes, para lo cual dentro de los más conocidos se señalan los siguientes:

- Modelo de Madurez de Capacidades (*Capability Maturity Model - CMM*).
- Modelo de Madurez de Gestión de Proyectos (*Project Management Maturity Model - PMMM*).
- Oficina de Comercio Gubernamental (*Office of Government Commerce – OGC*)-
- Soluciones de Administración de Proyectos (*Project Management Solutions – PM Solutions*).

- Modelo de Madurez de Gestión de Proyectos en las Organizaciones (*Organizational Project Management Maturity Model - OPM3*).

No obstante lo anterior, dada la existencia de una metodología de valoración de madurez y medición de cultura de administración de proyectos del Banco Popular, la cual está basada en el Modelo de Madurez de Gestión de Proyectos propuesto por Harold Kerzner, con diversas variaciones y adaptaciones a las particularidades de la Institución; este apartado conceptual, se orientará a la descripción de aspectos relacionados con el modelo indicado.

2.8. Modelo de Madurez en Administración de Proyectos (PMMM), Harold Kerzner

El *Project Management Maturity Model* (PMMM) son las siglas en inglés del Modelo de Madurez de Administración de Proyecto definido por Harold Kerzner en su libro “Using the Project Management Maturity Model, Strategic Planning for Project Management”, el cual ha sido durante muchos años el modelo de referencia en la cobertura de los principios básicos y conceptos de administración de proyectos. (Harold Kerzner (C), 2005)

El modelo fue creado en el año del 2000, como un instrumento novedoso, aplicado a la industria para ayudar a las empresas a evaluar el progreso en temas de administración de proyectos. (Harold Kerzner (C), 2005)

Consiste en la medición de madurez organizacional que se constituye en las bases para lograr la excelente en administración de proyectos. (Harold Kerzner (C), 2005)

Dentro de las principales características se encuentran: (Harold Kerzner (C), 2005)

- Examina los principios de planificación estratégica y como estos se relacionan con la administración de proyectos. Detalla los cinco niveles diferentes desarrollados para alcanzar la madurez.
- Representa una guía para hacer la administración de proyectos un instrumento estratégico que ayude a potencializar las ventajas competitivas de las organizaciones y contribuya a su mejoramiento continuo.
- Está basado en los modelos de madurez y en la Guía PMBoK®.

El PMMM está basado en un modelo de cinco niveles, que representan un grado de madurez en administración de proyectos. La figura 2.3 presentada a continuación, muestra los niveles del PMMM: (Harold Kerzner (C), 2005)

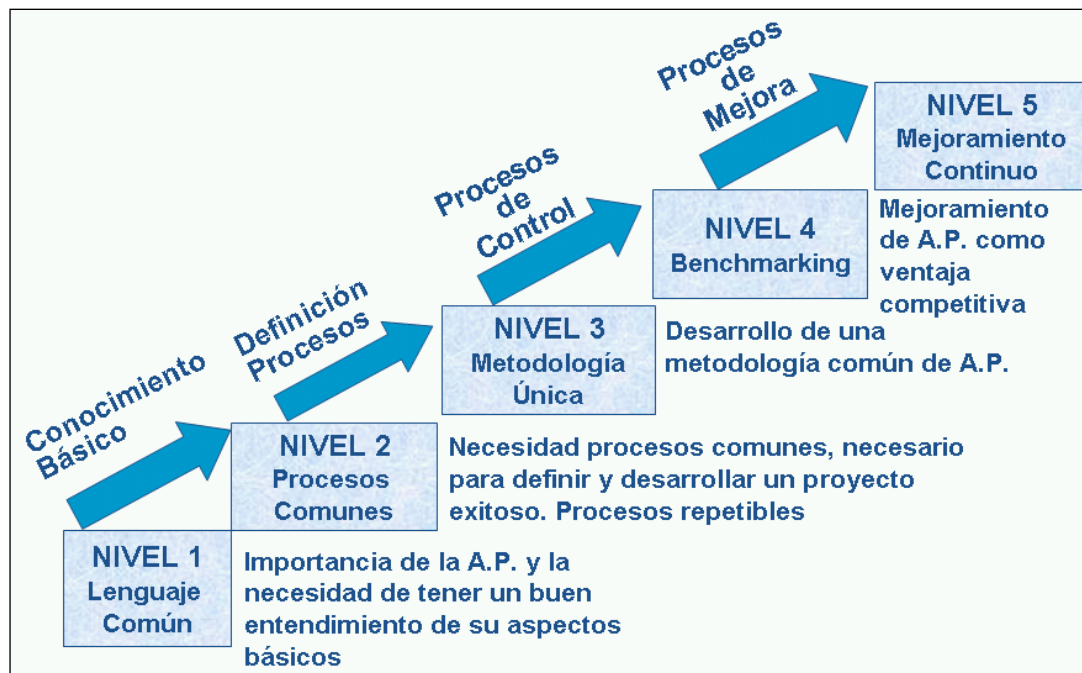


Figura 2.3 Niveles de Madurez en Proyectos (Harold Kerzner (C), 2005)

Los niveles están definidos de la siguiente forma: (Harold Kerzner (C), 2005)

- **Nivel 1 – Lenguaje Común:** En este la organización ha entendido la necesidad de comunicarse internamente con una única terminología, con relación a las prácticas utilizadas para la administración de sus proyectos.

- **Nivel 2 – Procesos Comunes:** En este nivel la organización ha reconocido la necesidad de utilizar los mismos procesos de administración en todos los proyectos, de tal forma que el éxito en uno pueda ser replicado en otros.

- **Nivel 3 – Metodología Única:** En este nivel la organización reconoce la sinergia que se genera al combinar todas las metodologías de la corporación en una sola, siendo el centro la administración de los proyectos.

- **Nivel 4 – Evaluación Comparativa (*Benchmarking*):** En este nivel se reconoce que para mantener la ventaja competitiva es necesario que los procesos sean mejorados. Para esto es necesario que el rendimiento de los procesos sea comparado con respecto a otros participantes del entorno.

- **Nivel 5 – Mejora Continua:** En este nivel la organización es capaz de analizar la información obtenida mediante comparación y decidir si esta será utilizada para mejorar metodologías específicas.

Estos niveles de madurez no necesariamente son secuenciales. El estándar plantea que los niveles pueden traslaparse, y que la magnitud de este traslape depende del nivel de riesgo que la organización está dispuesto a asumir. (Harold Kerzner (C), 2005)

Kerzner plantea que a cada nivel es posible asignar un nivel de riesgo. El nivel de riesgo se asocia más frecuentemente con el impacto de tener que cambiar la cultura corporativa. Representa la forma en que la organización reaccionará o se resistirá al

cambio al introducir procesos de mejora que apoyen la consecución de cada nivel de madurez. El estándar propone tres niveles de riesgo, a saber: (Harold Kerzner (C), 2005)

- **Bajo riesgo:** Virtualmente no existirá ningún impacto en la cultura corporativa, o bien la cultura corporativa es tan dinámica que fácilmente acepta el cambio.
- **Riesgo medio:** La organización reconoce que el cambio es necesario pero no está consciente del impacto del cambio. Por ejemplo, generar reportes a “múltiples jefes” es un caso típico asociado con este nivel de riesgo.
- **Alto riesgo:** Esto ocurre cuando la organización reconoce que los cambios resultantes de la implementación de prácticas de administración de proyectos causará un cambio en la cultura corporativa. Por ejemplo, la creación de nuevas metodologías de gestión de proyectos, políticas, procedimientos, directrices específicas en adopción de prácticas, así como también la descentralización de autoridad y toma de decisiones, son casos a los cuales se les puede asignar este nivel de riesgo.

El PMMM provee además información que permite a la organización entender cuáles son los principios que rigen el comportamiento y la madurez de la organización en cada nivel, tal que le permita identificar más fácilmente, las oportunidades de mejora a ser implementadas, como por ejemplo, cuáles son las principales características que diferencian cada uno de los niveles, cuáles son los obstáculos principales que pueden obstaculizar alcanzar la madurez en cada nivel, y cómo puede saberse cuándo un nivel se ha logrado alcanzar y la organización se puede mover al siguiente nivel. (Harold Kerzner (C), 2005)

2.9. Cultura en Administración de Proyectos

La Real Academia Española, define la cultura como el conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc. (Real Academia Española, 2001)

Kerzner señala que la característica más significativa de las empresas que son excelentes en gestión de proyectos es su cultura. La implementación exitosa de gestión de proyecto crea una organización y una cultura que puede cambiar rápidamente, de acuerdo a las exigencias de cada proyecto y adaptarse rápidamente a los constantes cambios del entorno. (Harold Kerzner (E), 2010)

Los cuatro valores fundamentales de la cultura de gestión de proyectos: (Harold Kerzner (E), 2010)

- Cooperación
- Trabajo en equipo
- Confianza
- Comunicación efectiva

Los siguientes son algunos elementos que indican la existencia de una cultura en gestión de proyectos (Harold Kerzner (E), 2010):

- La Administración crea un ambiente competitivo por los recursos en el proceso de selección y aprobación de los proyectos.
- Todas las decisiones son dirigidas hacia alcanzar los objetivos del proyecto, y sólo el trabajo restante en el proyecto puede ser manejado.

- El entorno exige una toma de decisiones rápida y oportuna y el tiempo de los participantes en un proyecto es administrado como un recurso escaso.
- El proceso de supervisión de los proyectos controla fuertemente el presupuesto y los plazos de entrega además de los resultados esperados.
- La Administración reta a las solicitudes de los Gerentes de Proyectos por más recursos de tiempo y dinero sobre la base de los resultados esperados entregados.
- Hay un sentido de la urgencia cuando un proyecto tiende a llegar tarde o en una posición de déficit presupuestario, y se toman las acciones requeridas.

2.10. Elementos básicos para desarrollar una exitosa cultura de gestión de proyectos

Según indica Gary Heerkens, en su artículo, *How to: Implement Project Management in any Organization*, los cinco elementos básicos para desarrollar una exitosa cultura de gestión de proyectos, son los siguientes: (Gary Heerkens, 2004)

a. Metodología estandarizada de proyectos

La falta de una metodología adecuada crea frustración por la ineficiencia y variabilidad en la ejecución del proyecto y en las salidas del mismo. Esto conlleva a una inhibición del mejoramiento continuo. Al plantear la estandarización, surgen personas que tratan de desacreditarla por razones como:

- Los proyectos son de naturaleza variable, así que la estandarización no tiene sentido.

- Las personas necesitan ser creativas, por lo que la estandarización los restringe.
- El costo para desarrollarla suele ser muy alto.

Estos parecen argumentos válidos, pero a su vez son argumentos mejores para decir por qué la estandarización debe ser desarrollada.

Es cierto que los proyectos son únicos y variables, así lo que les brindará consistencia son los procesos y métodos usados para ejecutarlos. Con la ausencia de consistencia, se corre el riesgo de multiplicar la variabilidad.

La gente sí necesita ser creativa. Desafortunadamente, manejar un proyecto creativamente va en contra de la evidencia de la constancia del propósito, la claridad y predictibilidad como facilitadores de éxito.

Aunque puede ser costoso desarrollar los estándares, los costos pueden ser mayores sin una estandarización para los proyectos, ya que el costo de la ineficiencia es difícil de determinar.

b. Definición de trabajos y expectativas de desempeño

Las personas están administrando proyectos sin saber en realidad cuáles son sus funciones, aprendiendo de su ingenio, de sus errores y observando algunos métodos. Y no es sorprendente que haya personas trabajando en equipos de proyecto sin tener noción de las responsabilidades o deberes de su puesto, y no estén seguros de cómo interactuar con el Gerente de Proyecto.

Esto puede generar conflictos entre grupos y dificultar el período más duro en el proyecto.

La solución es que las personas deben saber que se espera de ellas y que debe hacer en su puesto a través de la documentación del mismo.

c. Desarrollo de programas de habilidades individuales

Una vez definido el qué hacer y cómo hacerlo, se inician los programas de desarrollo de habilidades individuales, lo cual es importante para el crecimiento y desarrollo de cada persona involucrada en el proyecto.

d. Métricas para la ejecución del proyecto

La medición del desempeño del proyecto es la clave para el mejoramiento continuo. Puede ser individual o grupal, por lo que el desarrollo de habilidades personales debe incluir valoración y análisis.

La medición del desempeño del proyecto se puede realizar en sub-categorías como:

- Eficiencia del proyecto: mide las salidas del proyecto contra los objetivos y que tan eficientemente se lograron. Miden el éxito a corto plazo.
- Impacto sobre el cliente o usuario: mide la efectividad en cumplir con los requisitos del cliente; ayuda a mejorar los requerimientos de los procesos.
- Éxito del negocio: generar ganancias, reducir costos, incrementar las ventas, además, mide el impacto actual del proyecto y confirmará que la organización está logrando resultados.

e. Apoyo de cultura organizacional

Es el elemento más difícil de completar y el más importante para la implementación de una cultura de proyectos. Lo que lo hace difícil es que existan muchos aspectos que se relacionan con el comportamiento humano, aptitudes, creencias, poder,

influencia y otros; lo que lo convierte en un punto frustrante es que existe un vacío entre lo que la organización dice y lo que hace.

2.11. Plan de Acción

Un plan es un escrito en que sumariamente se precisan los detalles para realizar una obra. (Real Academia Española, 2001)

Según la definición de Daniel Martínez Pedrós y Artenio Milla Gutiérrez, un plan de acción es la relación de las acciones a acometer para el logro de los objetivos estratégicos con la identificación clara de responsables, acciones a acometer, metas y fracasos, hitos intermedios, fechas, control, evolución y seguimiento. (Daniel Martínez Pedrós y Artenio Milla Gutiérrez, 2005)

Un plan de acción es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, un plan de acción se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto. (<http://definicion.de/plan-de-accion/>, 2012)

A partir de los conceptos anteriores, un plan de acción se puede definir como un conjunto de actividades y tareas que deben realizarse por ciertas personas, en un plazo de tiempo específico, con la utilización de recursos asignados, a fin de lograr un objetivo.

Los planes de acción son importantes porque marcan el camino a seguir. Solo serán exitosos en la medida de que estén alineados con los objetivos que se quieren cumplir, y se les brinde el seguimiento y control necesario para asegurar su implementación.

La estructura y componentes que se proponen para el desarrollo del plan de acción es la siguiente:

1. Introducción
2. Objetivo
3. Alcance
4. Entregables
5. Supuestos
6. Estructura del equipo de trabajo para soportar el Plan de Acción
7. Estructura del manejo de la comunicación:
8. Estrategia del Plan de Acción
9. Identificación de riesgos
10. Estrategia de calidad

3. CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

De acuerdo con los objetivos definidos para el presente proyecto de graduación, en este apartado se describe la metodología para el desarrollo de este trabajo, para lo cual se contempla el tipo de investigación, las fuentes y sujetos de información, técnicas de investigación y el procesamiento y análisis de los datos.

3.1. Tipo de Investigación

Para el presente trabajo se efectuó una investigación descriptiva y aplicada con la cual se identificó la situación actual de la Subgerencia General de Operaciones en materia de administración de proyectos y posteriormente se definió a través de una propuesta de buenas prácticas de administración de proyectos, un plan de acción para la incorporación de la cultura de administración de proyectos.

Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista definen los estudios descriptivos como los que buscan especificar las propiedades importantes de las personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Mide de manera independiente las variables con las que tienen que ver el problema, aunque muchas veces se integran esas mediciones, su objetivo final no es indicar cómo se relacionan éstas. (Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández – Collado y Pilar Baptista Lucio., 2006)

Por otro lado para Pedro Venegas Jiménez, la investigación aplicada es también conocida como investigación práctica, se realiza con fines prácticos, tanto para resolver un problema, como para tomar decisiones, evaluar programas y en general para mejorar un producto o proceso. (Pedro Venegas Jiménez, 1986)

3.2. Fuentes y Sujetos de Información

A continuación se puntualizan las principales fuentes y sujetos de información utilizadas en el proyecto:

3.2.1. Fuentes Primarias

De acuerdo con lo expuesto por Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista, las fuentes primarias constituyen el objeto de la investigación bibliográfica o revisión de la literatura y proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que contienen los resultados de los estudios correspondientes. Ejemplos libros, antologías, artículos, monografías, tesis y disertaciones, documentos oficiales, reportes de asociaciones, trabajos presentados en conferencias o seminarios, artículos periodísticos, documentales, videocintas en diferentes formatos, foros y páginas en internet, entre otros. (Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández – Collado y Pilar Baptista Lucio., 2006)

Dentro de las fuentes primarias que se consideraron para el desarrollo del presente proyecto, se mencionan las siguientes:

- AIRI-43-2011 Fiscalización del Proceso de Control de la Ejecución Contractual y su cierre, Auditoría Interna Banco Popular, 2011.
- Metodología de Administración de Proyectos Corporativos, Banco Popular y de Desarrollo Comunal, 2011.
- Manual de la Organización, Banco Popular y de Desarrollo Comuna, 2010.
- Informe de la evaluación de madurez en administración de proyectos de la Dirección de Tecnología de Información del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, Grupo Sinergia, 2006.
- Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBoK®), PMI®, 2008.

- Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model, Harold Kerzner, 2001.
- Project Management: A System Approach to Planning, Scheduling and Controlling, Harold Kerzner, 2009.
- Gestión de Proyectos, Pablo Lledó y Gustavo Rivarola, 2007.
- Además de lo anterior, en lo que respecta a la información de la Subgerencia General de Operaciones, la información fue recopilada en reuniones con funcionarios de la Subgerencia General de Operaciones y sus áreas adscritas.

3.2.2. Fuentes Secundarias

Para la realización de este proyecto, no se consultaron fuentes secundarias.

3.2.3. Sujetos de información

Helio Gallardo, define los sujetos o fuente de información como cualquier objeto, persona, situación o fenómeno cuyas características permiten leer información en él y procesarla como conocimiento acerca de un objeto de discernimiento o estudio. (Helio Gallardo, 1991)

Dentro de los sujetos de información se pueden mencionar al personal de la Subgerencia General de Operaciones y la Oficina de Administración de Proyectos Corporativos, siendo los siguientes:

- Subgerente General de Operaciones y sus asistentes (3 personas).
- Directores de Área y sus asistentes (6 personas).
- Jefes y asistentes de Procesos adscritos a las Direcciones (14 personas).
- Jefes de Subprocesos adscritos a los Procesos (11 personas).
- Jefes de Unidades de Trabajo adscritos a los Procesos (2 personas).

3.3. Técnicas de Investigación

Las técnicas de investigación que se utilizaron para el desarrollo de este trabajo, con el fin de determinar el grado de madurez y cultura de la gestión de proyectos de la Subgerencia General de Operaciones son los cuestionarios y las entrevistas, los cuales fueron aplicados a los sujetos de información señalados en el punto 2.2.3.

a. Cuestionario:

De acuerdo con Hernández, Sampieri & Baptista un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas con respecto a una o más variables a medir. (Roberto Hernández Sampieri, Calos Fernández – Collado y Pilar Baptista Lucio., 2006)

b. Entrevista:

Por otro lado, una entrevista se define como una reunión para intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). En la entrevista, a través de las preguntas y respuestas, se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema. (Roberto Hernández Sampieri, Calos Fernández – Collado y Pilar Baptista Lucio., 2006).

Para el presente trabajo, se aplicó la metodología de valoración de madurez y de cultura en administración de proyectos con que cuenta el Banco Popular, la cual se divide en tres apartados:

a. Cuestionario compuestos por un total de 183 preguntas, clasificadas en cinco niveles:

- I. Nivel 1:** Lenguaje Común: 80 preguntas
- II. Nivel 2:** Procesos Comunes: 20 preguntas
- III. Nivel 3:** Metodología Única: 42 preguntas
- IV. Nivel 4:** Comparación (“Benchmarking”): 25 preguntas
- V. Nivel 5:** Mejora Continua: 16 preguntas

Los cuestionarios incluyen preguntas únicamente cerradas para facilidad de su procesamiento.

El detalle del cuestionario que se aplicó se adiciona en el Apéndice 1 Cuestionarios de Madurez en Administración de Proyectos.

b. Evaluación para determinar el conocimiento de la función de proyectos en la Organización, la cual está compuesta: por 29 preguntas, clasificadas en las siguientes tres etapas:

- Etapa 1: Establecimiento y puesta en marcha de la función de proyectos
- Etapa 2: Operatividad de la función de proyectos
- Etapa 3: Mejoramiento Continuo de la función de proyectos

La referencia de esta evaluación, se presenta en el Apéndice 2.

c. Análisis FODA de la Administración de Proyectos en la Organización

Se incluye en el Apéndice 3.

3.4. Procesamiento y Análisis de Datos

Según se aprecia en la figura 3.1, a partir de los cuestionarios y entrevistas que se aplicaron a los sujetos de información indicados en el punto 3.2.3, relacionados con la madurez y conocimiento de la función en administración de proyectos, se realizó el análisis de madurez en gestión de proyectos de la Subgerencia General de Operaciones.

En esa línea, a través de la aplicación de un análisis FODA de administración de proyectos, se identificarán las fortalezas y debilidades en la gestión de proyectos.

Una vez que se contó con estos tres análisis, se pudo desarrollar el Plan de Acción a Corto, Mediano y Largo Plazo para la Incorporación de la Cultura de Administración de Proyectos en la Subgerencia General de Operaciones.

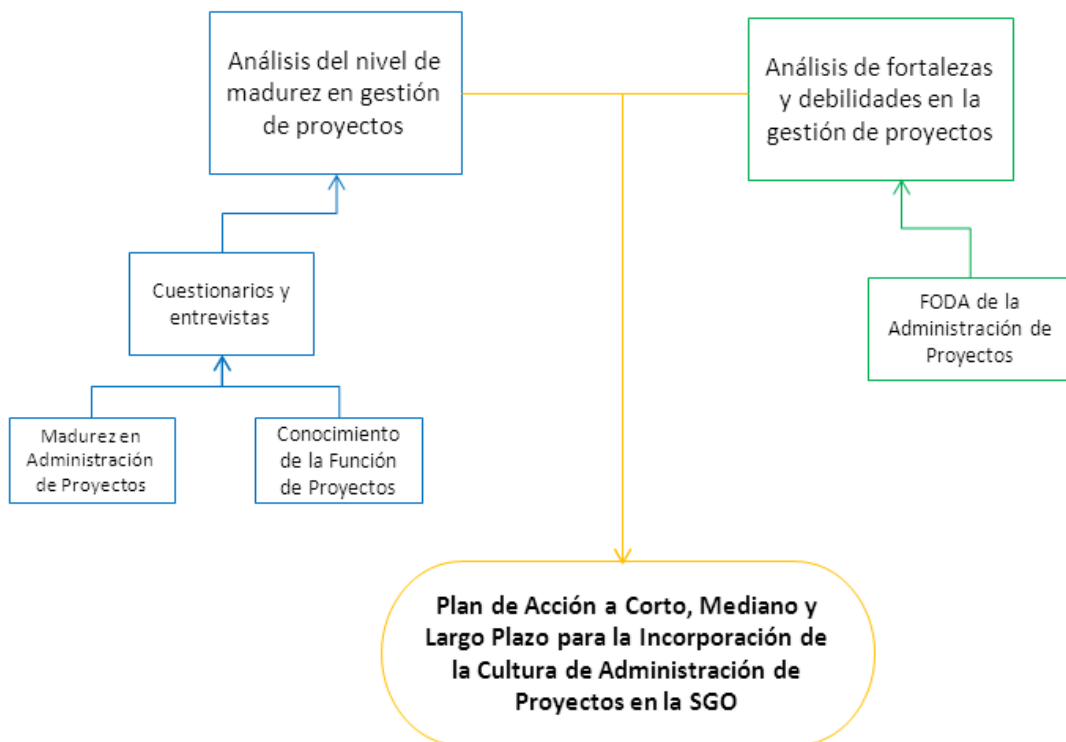


Figura 3.1 Detalle del Procesamiento y Análisis de los Datos.
(Fuente: Propia)

En lo que respecta al procesamiento operativo de los datos, una vez que se aplicaron los cuestionarios, según la metodología de valoración de madurez y de cultura en administración de proyectos de la Institución, se procedió a realizar la respectiva codificación, tabulación y almacenamiento de los datos en hojas de cálculo (*Microsoft Excel*®) creadas para tal fin; las cuales permitieron el análisis de los resultados y su presentación en forma gráfica.

De igual forma se acudió a la utilización de un procesador de texto (*Microsoft Word*®) y a un programa de presentación (*Microsoft PowerPoint*®) para la realización de los instrumentos e informes finales.

Para la recolección de la información de los cuestionarios, se utilizó la Intranet Institucional del Banco Popular, la cual está creada bajo la plataforma de *Microsoft SharePoint*®.

4. CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

A partir de la aplicación de los instrumentos definidos en el capítulo III relacionado con el Marco Metodológico, en el presente capítulo se disponen y analizan los resultados obtenidos con respecto a la evaluación de madurez de la administración de proyectos. Es importante mencionar que dicho análisis se centra en los resultados de la aplicación de los cuestionarios y entrevistas a los participantes definidos en la población.

Este capítulo incluye el cumplimiento de los objetivos:

Objetivo específico 1: Identificar el nivel de madurez en gestión de proyectos de la Subgerencia General de Operaciones y sus áreas adscritas.

Objetivo específico 2: Identificar fortalezas y debilidades en la gestión de proyectos de la Subgerencia General de Operaciones.

4.1. Análisis de resultados obtenidos de la aplicación de la evaluación del Modelo de Madurez en Administración de Proyectos

De la población seleccionada de la Subgerencia General de Operaciones para la aplicación del modelo de madurez de Harold Kerzner, se concluyó que la cantidad final de la población que respondió los cinco cuestionarios en forma completa fue el 81% (29 cuestionarios completos de 36 requeridos). En el cuadro 4.1 se presenta el detalle de la cantidad de los cuestionarios respondidos por cada uno de los sujetos de información:

Cuadro 4.1 Resultados de aplicación del instrumento del modelo de madurez.

Nivel	Sujetos de información que completaron	Porcentaje de aplicación
Nivel 1: Lenguaje común	32	88,89%
Nivel 2: Procesos comunes	30	83,33%
Nivel 3: Metodología única	30	83,33%
Nivel 4: Evaluación comparativa (benchmarking)	31	86,11%
Nivel 5: Mejora continua	31	86,11%

(Fuente: Propia)

Una vez aplicados los cuestionarios, se procedió a realizar el análisis e interpretación de los resultados basado en el mecanismo de evaluación propuesto por el modelo de madurez de Harold Kerzner y complementándolo con el conocimiento y accionar actual de la Subgerencia General de Operaciones. A continuación se presenta un resumen gráfico para cada uno de los cinco niveles del modelo aplicado con su respectiva interpretación.

Nivel 1: Lenguaje Común

En este nivel, la organización reconoce la importancia de la administración de proyectos y la necesidad de un buen entendimiento de los conocimientos básicos de esta área y su lenguaje y terminología.

A continuación se presenta en el cuadro 4.2 con una breve descripción de lo que se espera alcanzar en cada una de las áreas del conocimiento:

Cuadro 4.2 Áreas del conocimiento y su descripción.
(Harold Kerzner (C), 2005)

Área del conocimiento	Descripción
Alcance	Define los productos del proyecto y el manejo del proceso de gestión del proyecto
Tiempo	Establece la lista de actividades a realizar en el proyecto para obtener los productos esperados, estima la duración de cada actividad, enlaza las actividades de acuerdo a la secuencia en que deben ser ejecutadas y permite crear el cronograma del proyecto.
Costos	Estima el presupuesto del proyecto y formula el flujo de caja que habrá que seguir durante el ciclo de vida del proyecto.
Calidad	Es el conjunto de procesos y actividades que se ejecutan en un proyecto para garantizar que éste está cumpliendo con las entregas ofrecidas.
Recurso humano	Tiene que ver con todos los procesos de definición de los perfiles de las personas que trabajarán en el proyecto, de acuerdo a las actividades, roles y responsabilidades que les corresponderá ejercer. Además, es la que se encarga de la búsqueda, reclutamiento, selección y capacitación de estas personas.
Riesgos	Representan los obstáculos que el proyecto podrá eventualmente enfrentar en las actividades a realizar y que podrán impedir que se obtengan los productos esperados.
Comunicación	La conforman todos aquellos eventos dentro del proyecto que tengan que ver con la definición, estructuración, recopilación, almacenamiento, recuperación y distribución de la información que se genera en un proyecto y que debe ser comunicada a los diferentes interesados.
Adquisiciones	Representa los procesos de adquisición con proveedores externos a la organización de recursos como infraestructura, equipos de oficina, alquiler de instalaciones, papelería, entre otros, que requerirán los participantes en los proyectos para desarrollar sus actividades.

Parámetros de valoración:

En el cuadro 4.3, se establecen los parámetros de valoración para el nivel uno sobre lenguaje común:

Cuadro 4.3 Parámetros de valoración – Nivel 1 Lenguaje Común.
(Harold Kerzner (C), 2005)

Puntuación	Descripción
60 o más puntos en las ocho áreas de conocimiento	Se posee un conocimiento razonable de los principios básicos de administración de proyectos.
60 o más puntos en seis o siete áreas de conocimiento	Es posible que la organización posea el conocimiento necesario de los principios básicos, pero que esas categorías que quedaron por debajo de los 60 puntos, no sean aplicables directamente a los proyectos.
Menor a 60 puntos en cualquier área de conocimiento	Existe una deficiencia en la misma.
Menor a 30 puntos en cualquier área de conocimiento	Son necesarios programas rigurosos de entrenamiento en principios básicos de proyectos. La organización aparenta tener un alto grado de inmadurez en administración de proyectos.

Si la organización obtiene un resultado total en todas las categorías de 60 puntos o más, indica que la organización aparece bien posicionada para empezar a trabajar en el nivel dos del modelo relacionado con los procesos comunes.

Resultados obtenidos:

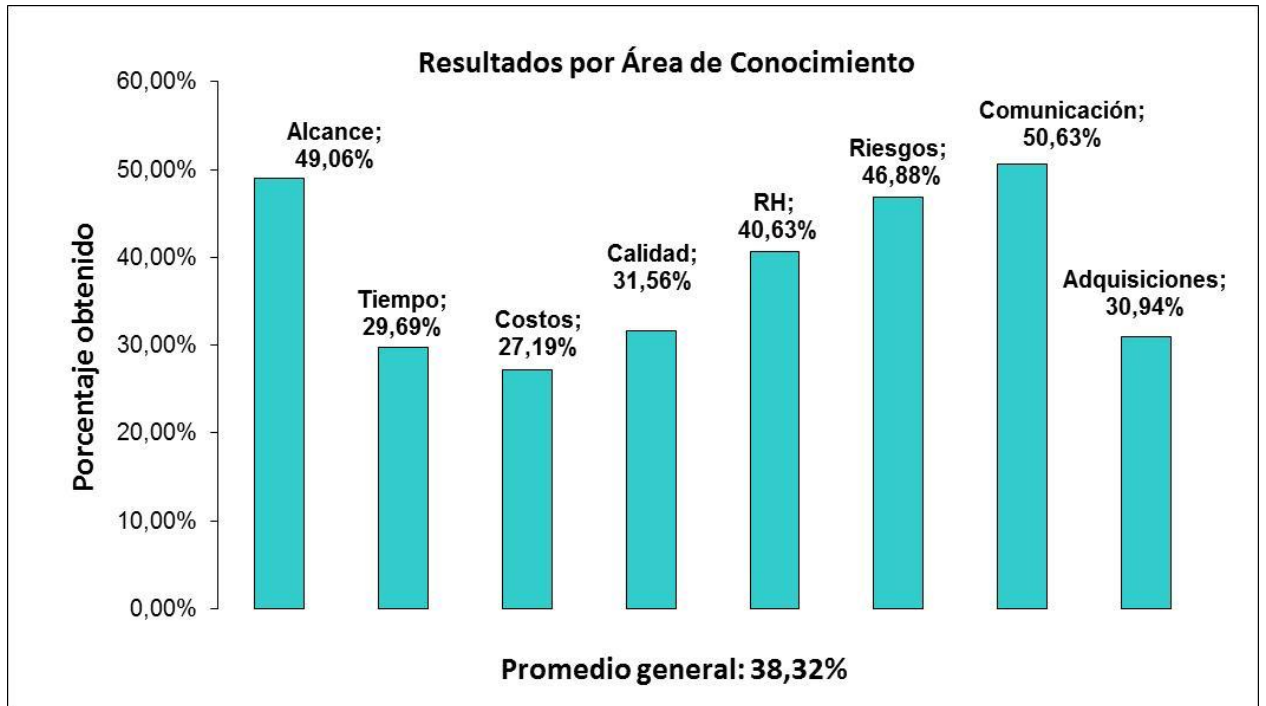


Figura 4.1 Nivel de conocimiento actual sobre los principios fundamentales en las Áreas de Conocimiento de Administración de Proyectos.

(Fuente: Propia)

Interpretación de los resultados:

Tal y como se indicó en el punto anterior, para establecer que la organización maneja un nivel de conocimiento razonable sobre un área de conocimiento específica, es necesario obtener al menos 60 puntos en cada área.

Según lo anterior, y tal como se puede observar en la figura 4.1, la población en estudio de la Subgerencia General de Operaciones, tiene un mayor grado de conocimiento en cuanto a la gestión del alcance, riesgos y comunicación de los

proyectos en los que participan, en virtud de que tal y como se muestra en el gráfico, los porcentajes obtenidos son los más cercanos al puntaje mínimo establecido.

En las áreas de calidad, recursos humanos y adquisiciones, apenas supera la mitad del puntaje requerido, sin embargo en las áreas restantes de tiempo y costos, está por debajo de ese puntaje.

No obstante lo anterior, como se muestra en la figura 4.1 no se logró alcanzar el puntaje mínimo en ninguna de las áreas de conocimiento de administración de proyectos, por lo cual, no se obtiene un nivel de madurez aceptable en cuanto a los principios fundamentales de administración de proyectos y su terminología relacionada, y con esto se puede concluir que no existe un lenguaje común entre los participantes en proyectos en la Subgerencia General de Operaciones.

Nivel 2: Proceso Comunes

En este nivel, la organización reconoce que los procesos comunes tienen que ser definidos y desarrollados tal que los éxitos sobre un proyecto puedan ser repetidos sobre otros proyectos. También se incluye el uso y apoyo de los principios de proyectos a otras metodologías empleadas por la empresa.

Los procesos comunes pueden dividirse en cinco fases de un ciclo de vida a través de los cuales, la organización reconoce que la administración de proyectos puede beneficiarla considerablemente. Estas cinco fases se describen en el cuadro 4.4.

Cuadro 4.4 Fases del ciclo de vida de procesos comunes.
(Harold Kerzner (C), 2005)

Fase	Descripción
<p align="center">1. Embrionaria</p>	<p>Se reconoce la necesidad de contar con la administración de proyectos en la institución, los beneficios potenciales que de ésta se pueden derivar, su aplicación en las diferentes áreas del negocio y la necesidad de realizar cambios para adoptar las disciplinas en administración de proyectos.</p>
<p align="center">2. Aceptación por el nivel ejecutivo (alta administración)</p>	<p>Normalmente, la importancia y beneficios que proporciona la administración de proyectos solo es concebida por los más bajos niveles de la organización y de vez en cuando, por los niveles medios. No obstante, a los altos ejecutivos, hay que “venderles” el concepto de administración de proyectos. Para que esta segunda etapa pueda ser cumplida, se requiere un apoyo visible de dichos niveles ejecutivos, la aceptación de la importancia organizacional de la administración de proyectos, el patrocinio de los proyectos y la voluntad para cambiar la forma en que la organización hace sus negocios.</p>
<p align="center">3. Aceptación por la administración de línea</p>	<p>Es poco probable que los administradores de línea (niveles ejecutivos intermedios), apoyen la gestión de proyectos a menos que observen un claro y visible soporte de los mismos por parte de la alta administración. Para lograr esta etapa, es necesario que los niveles de mando medios muestren un apoyo visible a los proyectos, se comprometa con la implementación de la administración de proyectos, se eduque en temas de proyectos y envíe a sus funcionarios a programas de capacitación en gestión de proyectos.</p>
<p align="center">4. Crecimiento</p>	<p>Es una de las fases más críticas, dado que representa el inicio de la creación de los procesos comunes de administración de proyectos. Esta etapa incluye el desarrollo de ciclos de vida para el desarrollo de los diferentes proyectos de la empresa, la definición de una metodología de proyectos, un proceso efectivo de planificación, la reducción de cambios al alcance y la selección de software de administración de proyectos para apoyar la metodología.</p>
<p align="center">5. Madurez Inicial</p>	<p>Se construye un sistema administrativo para el control del tiempo y de los costos del proyecto, manejan en forma integral, estas variables y se desarrolla un programa de capacitación para dar apoyo a los proyectos y ayudar a mejorar las destrezas individuales en administración de proyectos de las personas que participan en éstos</p>

Parámetros de valoración:

Cada fase puede valorarse en el rango de -12 a +12 puntos.

Si se obtienen resultados iguales o superiores a 6 puntos para una fase del ciclo de vida indica que la misma ha evolucionado hacia una madurez inicial o que la organización ya la ha alcanzado. Fases con resultados bajos no han sido logradas aún.

Resultados obtenidos:

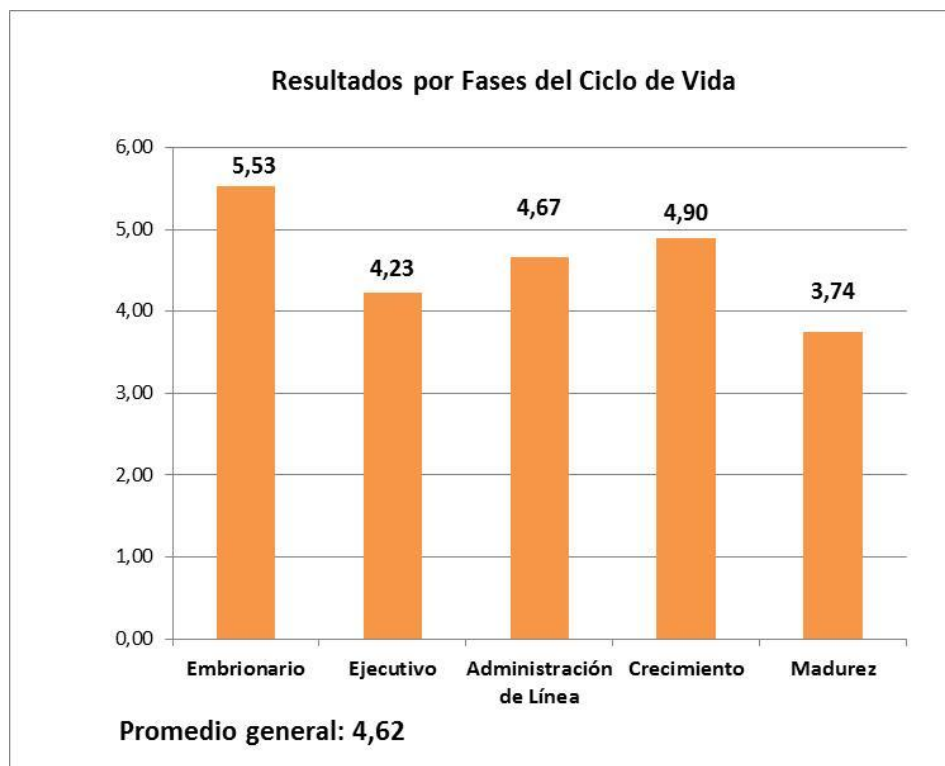


Figura 4.2 Resultados por Fases del Ciclo de Vida – Procesos Comunes.
(Fuente: Propia)

Interpretación de los resultados:

Con base en los resultados expuestos en la figura 4.2, se puede observar que a pesar de que la fase de embrionario y de crecimiento son las que alcanzaron el mayor puntaje, son insuficientes dado que están por debajo del puntaje mínimo requerido. Además como se aprecia, las fases de madurez, aceptación por el nivel ejecutivo y aceptación por los mandos medios, obtuvieron los puntajes más bajos.

Por lo anterior, se concluye en términos generales, que la Subgerencia General de Operaciones, no ha superado ninguna de las fases del ciclo de vida del nivel de Procesos Comunes, del modelo de madurez de administración de proyectos en estudio.

Nivel 3: Metodología Única

En este nivel la organización reconoce el efecto sinérgico de combinar todas las metodologías corporativas en una metodología singular, el centro del cual es la administración de proyectos. Este efecto, también hace que el control de procedimientos sea más fácil de lograr con una metodología única que con metodologías múltiples.

Este nivel tiene seis componentes, los cuales se describen en el cuadro 4.5.

Cuadro 4.5 Componentes Metodología Única.
(Harold Kerzner (C), 2005)

Fase	Descripción
1. Procesos Integrados	La organización reconoce que varios procesos de administración de proyectos pueden consolidarse en un solo proceso integral que abarca a todos los demás y por lo tanto, se puede definir como una metodología genérica.
2. Apoyo Cultural	Los procesos integrados crean una única metodología, a través de la cual, la organización empieza a percibir beneficios importantes de la administración de proyectos. La ejecución de la metodología se aplica mediante una cultura corporativa que a partir de este momento se orienta a los proyectos. Entonces, la cultura se vuelve "cooperativa".
3. Apoyo Administrativo	En este nivel, la administración de proyectos permea a la organización a través de todos los niveles administrativos. El apoyo a los proyectos es entonces visible y cada nivel entiende su rol y el apoyo que debe brindar para que la metodología funcione.
4. Administración de Proyectos Informal	Con el apoyo administrativo y una cultura cooperativa, la metodología única se fundamenta en guías y listas de verificación, más que estar basada en políticas y procedimientos rígidos. El uso de papeles de trabajo se reduce significativamente.
5. Entrenamiento y Capacitación	Con un fuerte apoyo cultural, la organización obtiene beneficios financieros del entrenamiento en administración de proyectos. Estos beneficios se pueden describir de forma cualitativa y cuantitativamente.
6. Excelencia del Comportamiento	La organización entiende la diferencia de comportamiento que debe existir entre la administración de proyectos y la administración de línea. Se desarrollan programas de entrenamiento conductuales para mejorar las habilidades en Administración de Proyectos de los funcionarios.

Parámetros de valoración:

Cada componente, tiene una valoración posible en el rango de 0 a 35 puntos. En el cuadro 4.6, se presentan los parámetros de valoración para este nivel de metodología única:

Cuadro 4.6 Parámetros de valoración – Nivel 3 Metodología única.
(Harold Kerzner (C), 2005)

Puntuación	Descripción
Entre 169 y 210	La empresa está en el camino correcto hacia la excelencia. Lo que sigue es el mejoramiento continuo.
Entre 147 y 168	La organización va en dirección correcta, pero aún falta trabajo por hacer. La administración de proyectos no es totalmente percibida como una profesión. Es también posible que la organización no entienda completamente el concepto de administración de proyectos. El énfasis probablemente está en el manejo no por proyectos.
Entre 80 y 146	La empresa está probablemente suministrando un apoyo fingido a la administración de proyectos. El soporte es mínimo. La organización cree que esta situación es la correcta, pero no se ha dado cuenta de sus verdaderos beneficios o de lo que los ejecutivos deberían estar haciendo. La empresa es aún una organización funcional.
Menor a 79	Tal vez usted debería cambiar de trabajo o buscar otra profesión. La compañía no entiende la administración de proyectos ni parece que desea cambiar esta situación. Los jefes funcionales desean mantener su base de poder y pueden sentirse amenazados por la administración de proyectos.

Resultados obtenidos:

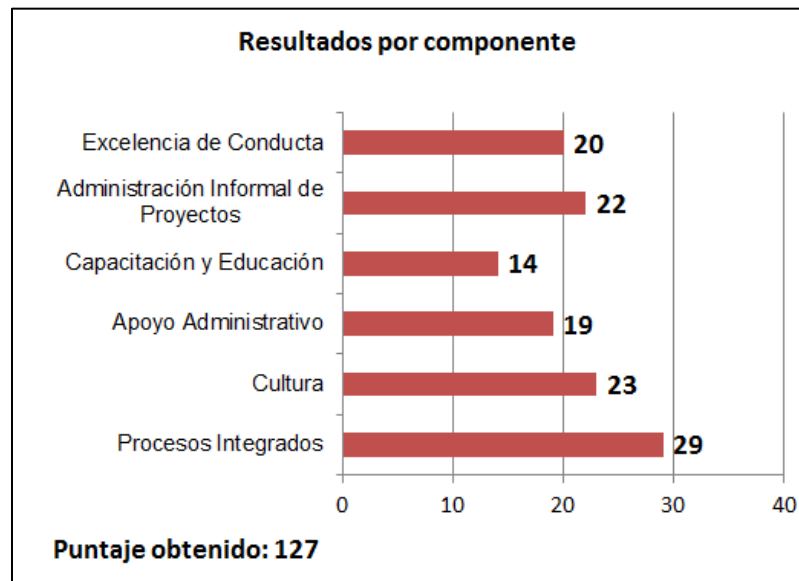


Figura 4.3 Resultados de la determinación de una metodología única en administración de proyectos, según seis componentes claves.

(Fuente: Propia)

Interpretación de los resultados:

Según los resultados alcanzados, en la Subgerencia General de Operaciones, el desarrollo de procesos integrados obtiene el mayor puntaje de todas las áreas, no obstante está por debajo del puntaje mínimo requerido. Le siguen en orden el apoyo cultural, la administración informal, la excelencia en el comportamiento y el apoyo gerencial con puntuaciones inferiores.

En lo que respecta a componente de capacitación y educación, los participantes califican a la organización en un rango bastante bajo de acuerdo con el modelo; en virtud de que cada uno de los procesos de este nivel tiene una posible valoración en el rango de 0 a 35 puntos.

En la misma línea, se obtiene un puntaje total de 127 puntos, lo cual coloca a la Subgerencia General de Operaciones, en un nivel en donde el soporte es mínimo, y para lo cual la administración no se ha dado cuenta de los verdaderos beneficios que conlleva la aplicación de una metodología.

Nivel 4: Comparación (“*Benchmarking*”)

En este nivel se reconoce que la mejora de procesos es necesaria para mantener una ventaja competitiva. Las comparaciones deben ser realizadas sobre una base continua. La organización debe decidir con quién compararse y qué comparar.

La comparación debe hacerse en dos categorías:

- a. Cuantitativa:** Analiza las mejoras de la metodología y los procesos.
- b. Cualitativa:** Se enfoca más en la comparación de aplicaciones de la administración de proyectos y cómo la cultura ejecuta la metodología.

Parámetros de valoración:

En el cuadro 4.7, se presentan los parámetros de valoración para las dos categorías de *benchmarking*.

Cuadro 4.7 Parámetros de valoración – Nivel 4 *Benchmarking*.
(Harold Kerzner (C), 2005)

El <i>benchmarking</i> cuantitativo		El <i>benchmarking</i> cualitativo	
Rango	-45 a +45 puntos.	Rango	-30 a +30 puntos
Más de 25 puntos	Son excelentes e implican que la organización está comprometida con esta forma de comparación.	Más de 12 puntos	Son excelentes.
Entre +11 y +24 puntos	Indica que algún esfuerzo de comparación se está realizando pero probablemente no existe una Oficina de Proyectos o Comités de Excelencia.	Entre 6 y 11 puntos	Son marginalmente aceptables
Menos de +10	Indican una falta de compromiso o que la organización no entiende cómo hacer <i>benchmarking</i> o con quién compararse.	Menos de 5	Indican que no se está dando énfasis suficiente en el “lado suave” del <i>benchmarking</i> .

Al combinar ambos resultados, los cuantitativos y cualitativos y que sumen 37 puntos o más, implica que la organización está realizando adecuadamente la comparación. La información correcta está siendo considerada y las compañías con las cuales se está realizando la comparación son las correctas. El balance entre el *benchmarking* cuantitativo y cualitativo es bueno. La compañía tiene probablemente una Oficina de Proyectos o Comités de Excelencia constituidos.

Resultados obtenidos:

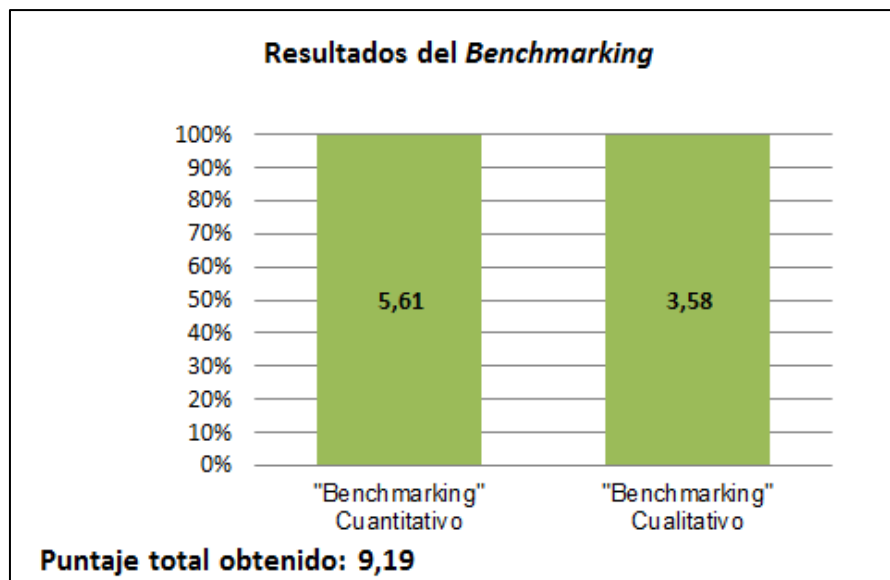


Figura 4.4 Resultados de la determinación del nivel de evaluación comparativa – *benchmarking*.
(Fuente: Propia)

Interpretación de los resultados:

De acuerdo con los resultados obtenidos, la evaluación del nivel de *benchmarking*, en el cual pretenden conocerse las evaluaciones comparativas de las prácticas de gestión de proyectos de la organización, con respecto a otros participantes del mercado, demuestra no ser positivo. De acuerdo con el modelo, el puntaje mínimo para poder afirmar que el nivel de madurez con respecto a las evaluaciones ha sido superado por la organización, debería ser de por lo menos 17 puntos, siendo 11 puntos para el análisis comparativo y de 6 puntos para el cualitativo.

Sin embargo lo anterior, los resultados obtenidos indican claramente que en la Subgerencia General de Operaciones, no se realizan análisis comparativos con otros participantes de la industria para valorar la gestión de proyectos y realizar un mejoramiento continuo en los procesos que se desarrollan.

Nivel 5: Mejoramiento Continuo

La organización evalúa la información obtenida de las comparaciones (*benchmarking*) y a partir de ahí, debe decidir si realmente esta información permitirá mejorar la metodología singular.

Los factores a considerar con respecto a un proceso de mejora continua son cinco y se describen a continuación en el cuadro 4.8:

Cuadro 4.8.a Factores de proceso de mejoramiento continuo.
(Harold Kerzner (C), 2005)

Fase	Descripción
Mejoras a procesos existentes	Incluye la frecuencia de uso de la metodología de proyectos, acercamiento a los clientes, productos mejorados que se pueden desarrollar en la organización para sustituir a productos anteriores, mejores condiciones de trabajo para aplicar la metodología y un mejor uso del software para apoyar los proyectos.
Mejoras a proceso integrados	Mecanismos para actualizar y mejorar la metodología de proyectos que permita acelerar las actividades de integración de los productos de los proyectos, requerimientos de nueva capacitación que propicien cambios en la metodología y amplia aceptación de la metodología de proyectos por todos los niveles corporativos.
Elementos conductuales	Tiene relación con los cambios en el comportamiento organizacional que deben llevarse a cabo para dar un mejora apoyo a la aplicación de la metodología de proyectos, cambios en la cultura organizacional hacia una cultura cooperativa que impulsen cambios y mejoras en la metodología, mejora en el apoyo administrativo brindado a los proyectos, impacto en el manejo formal de la Administración de Proyectos, cambios en los niveles de autoridad y poder dentro de la organización, cambios ambientales o de seguridad en la institución que requiera cambios en la metodología y finalmente, requerimientos de trabajo en tiempo extra que conlleva una actualización de la metodología en cuanto a sus guías, políticas y procedimientos de aplicación y uso.

Cuadro 4.9.b Factores de proceso de mejoramiento continuo.
(Harold Kerzner (C), 2005)

Fase	Descripción
Benchmarking:	Incorpora la creación del “Centro de Excelencia en Administración de Proyectos” u “Oficina de Administración de Proyectos - PMO”, (centraliza el conocimiento y las mejores prácticas en Administración de Proyectos), se compara la cultura de proyectos de la organización con la existencia en otras instituciones, y se comparan los procesos de administración de proyectos con los de otras empresas para detectar nuevos procesos que se pueden incorporar a la metodología de proyectos.
Elementos directivos	Incluyen los mecanismos de comunicación con los clientes, la comparación de capacidad de recursos versus necesidades de los proyectos, la reestructuración de los requerimientos de los proyectos por cambios en la organización y la actualización de la metodología de proyectos para reflejar el crecimiento del negocio

Parámetros de valoración:

El rango de valores se establece entre -48 a + 48 puntos. En el cuadro 4.9 se establecen los correspondientes parámetros de valoración:

Cuadro 4.10 Parámetros de valoración – Nivel 5 Mejora continua.
(Harold Kerzner (C), 2005)

Puntuación	Descripción
Resultados de 20 o más puntos	Son indicadores de una organización comprometida con el benchmarking, y el mejoramiento continuo. La empresa es probablemente líder en su campo. La compañía posee más conocimiento en administración de proyectos que sus clientes y competidores.
Resultados entre +10 y +19 puntos	Son indicadores de que alguna forma de mejoramiento continuo está sucediendo pero los cambios están ocurriendo lentamente. Existe resistencia a algunos cambios, probablemente por modificaciones en el espectro de poder y autoridad.
Resultados inferiores a +9	Implican una fuerte resistencia al cambio o simplemente la ausencia de apoyo de la administración superior al mejoramiento continuo. Esto probablemente ocurre en organizaciones con bajos niveles de tecnología y no orientadas a proyectos, donde los proyectos no necesariamente tienen una bien definida razón utilidad-pérdida. Estas organizaciones cambiarán solo eventualmente después de presiones por parte de los clientes o de una erosión de la base del negocio.

Interpretación de los resultados:

Según las respuestas que brindaron los encuestados para este nivel, se alcanzó un puntaje de 12,29 puntos, lo que ubica a la Subgerencia General de Operaciones con apertura al mejoramiento continuo, no obstante los cambios suceden de forma lenta.

Interpretación general de los resultados obtenidos en el Modelo de Kerzner

De acuerdo con los resultados obtenidos a partir de la aplicación de la evaluación del modelo de madurez en administración de proyectos, y según el análisis en la interpretación de los resultados de cada uno de cinco niveles que contempla el modelo, en este apartado se visualiza de forma general la ubicación de la Subgerencia General de Operaciones dentro del Modelo de Madurez en Administración de Proyectos planteado por Harold Kerzner.

Para realizar esta clasificación y siendo que en algunos de los parámetros de valoración de los cinco niveles del modelo, existe una dispersión considerable en cuanto al rango de datos, con la intención de poder representar de forma uniforme los cinco niveles del modelo, en el cuadro 4.10 se aprecian los tres rangos de valoración que fueron utilizados, los cuales alteran de manera alguna la interpretación del modelo del Harold Kerzner.

Cuadro 4.11 Rangos de valoración aplicados al modelo de Harold Kerzner

Nivel / Rango		Calificación promedio	BAJO	MEDIO	ALTO
Nivel 1: Lenguaje común		38.32	Menor a 60 en cualquier área	Más 60 en seis o siete áreas	Más de 60 en las ocho áreas
Nivel 2: Procesos comunes		4.61	De -12 a 0	De 1 a + 6	De +6 a +12
Nivel 3: Metodología única		127	Menos de 79	De 80 a 168	De 169 a 210
Nivel 4: Evaluación comparativa (benchmarking)	Cuantitativo (a)	5,61	De -45 a +10	De +11 a +24	De +25 a +45
	Cualitativo (b)	3,58	De -30 a +5	De +6 a +11	De +12 a +30
	Suma (a + b)	9.19	De -75 a +16	De +17 + 36	Más de 37
Nivel 5: Mejora continua		12.29	De -48 a +9	De 10 a 19	De +20 a +48

(Fuente: Propia)

En la figura 4.5 se presentan los resultados generales de la evaluación de la Subgerencia General de Operaciones con respecto al modelo en estudio. En dicha figura, se puede apreciar en color rojo, los niveles en los que definitivamente la Subgerencia General de Operaciones, no ha alcanzado o superado la valoración mínima esperada, en color amarillo donde se logra alcanzar una valoración media en la etapa y por último el color verde, representa el cumplimiento máximo, no obstante, como se aprecia en dicha figura, no se ha logrado alcanzar este rango en ninguno de los cinco niveles del modelo.

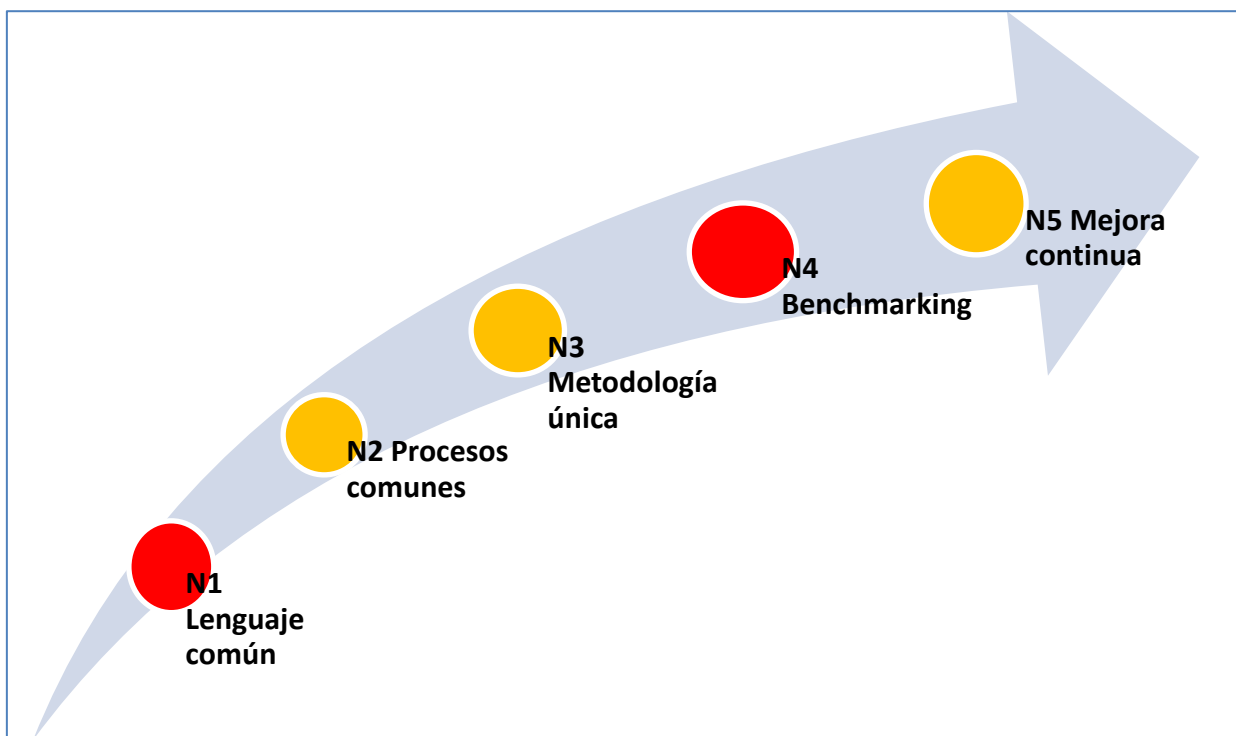


Figura 4.5 Resultados generales del Nivel de Madurez de la Subgerencia General de Operaciones (Fuente: Propia)

Como se puede observar, en la figura 4.5, aparentemente la Subgerencia General de Operaciones, obtuvo resultados medios en los niveles 2 de procesos comunes, 3 de metodología única y 5 de mejora continua, por otro lado en los niveles 1 y 4 de lenguaje común y de benchmarking, se está en un rango bajo.

No obstante, al analizar estos resultados de forma global, la circunstancia de que se obtenga numéricamente una calificación superior en los niveles de procesos comunes, metodología y de mejora continua, sin siquiera haber superado el primer nivel sobre lenguaje común, es definitivo que hay una alta inconsistencia en los respuestas que brindaron los encuestados, porque según el modelo en estudio, no es posible que las instituciones se salten eslabones, considerando que los niveles de procesos comunes así como metodología, es imposible alcanzarlos, sin que antes la institución hable un lenguaje común en administración de proyectos.

Por otro lado, si analizamos el último nivel en el que aparentemente se alcanza un resultado medio que es el de mejora continua, es evidente que también existe una inconsistencia en el resultado, dado que según lo dicta Kerzner, los últimos dos niveles son difícilmente alcanzables, sin que previo se logren superar los anteriores tres niveles de la escala.

Por lo que ante tal circunstancia, el modelo está poniendo en evidencia que hay inconsistencias en cómo las personas visualizan la administración de proyectos de la SGO, y que con la aplicación del instrumento, los participantes seleccionaron las opciones que según su percepción personal mejor se adaptaban a la realidad de la SGO, sin embargo, si los encuestados realmente tuvieran claros los diferentes conceptos consultados con la aplicación de la encuesta, las respuestas hubiesen sido consistentes.

Por las anteriores inconsistencias, es evidentemente que en la SGO existe una inmadurez en administración de proyectos. Sin embargo, con el objetivo de confirmar esta situación, se procedió a entrevistar a una cuarta parte de los encuestados (ocho personas), realizándoles algunas preguntas generales en lo que respecta a los niveles de procesos comunes, metodología y mejora continua y de esta forma determinar la razón del porqué se lograron mejores resultados en estos tres niveles.

Para lo anterior, se conformó el siguiente cuestionario que se observa en el cuadro 4.11:

Cuadro 4.12 Instrumento utilizado para la entrevista para confirmar los resultados de madurez

Nivel	Descripción
<p>2 - Procesos Comunes</p>	<p>1. ¿Usted ha utilizado instrumentos estándares para administrar los proyectos? 2. ¿Sabe usted si existen procedimientos establecidos para controlar los costos y el tiempo de los proyectos? 3. ¿Sabe usted si hay procesos de administración de proyectos que además de su área, otras áreas usen de forma similar?</p>
<p>3 - Metodología</p>	<p>4. ¿Sabe usted si Institución tiene una metodología de administración de proyectos? 5. ¿Usted conoce esa metodología? 6. ¿A usted lo han capacitado en el uso de la metodología? 7. ¿Usted ha utilizado esta metodología en algún proyecto específico? 8. ¿Podría mostrarme algún documento en donde se haya aplicado esta metodología?</p>
<p>5 - Mejoramiento continuo</p>	<p>9. ¿En los últimos tres años, las mejoras en administración de proyectos han sido planificadas o han surgido de ideas aisladas? 10. ¿La metodología de administración de proyectos, ha sido actualizada constantemente según las lecciones aprendidas de los proyectos que la han aplicado? 11. ¿Usted sabe si los procesos de administración de proyectos que aplica la institución ha sido comparados con los de otras instituciones? 12. ¿Con respecto a los últimos tres años, la institución ha incrementado la capacitación formal de sus funcionarios en administración de proyectos?</p>

(Fuente: Propia)

Una vez aplicada la entrevista a los ocho funcionarios de la Subgerencia General de Operaciones sujetos de estudio, en general de obtuvieron las siguientes respuestas:

- **Procesos Comunes:**

- Solo dos de los entrevistados, indicaron que sí habían utilizado instrumentos estándares para administrar proyectos, no obstante, solo uno lo ha utilizado para las etapas de planificación y ejecución, el otro entrevistado, solo ha utilizado las plantillas relacionadas con la

presentación de la iniciativa. El resto de los entrevistados, indicaron que alguna vez por parte de Tecnología de Información, les ha solicitado que completen algún documento estándar, para un proyecto particular, pero los mismos no han sido administrados por sus áreas.

- En lo que respecta a si se tiene conocimiento de la existencia de procedimientos para controlar los costos y tiempos de los proyectos, 5 de los entrevistados dicen que sí existen, pero solo uno de ellos, los ha utilizado, los otros tres entrevistados, indican que no saben si existen.
- Referente a la aplicación del proceso de administración de proyectos que se aplique de forma similar en varias áreas, 7 de los entrevistados coinciden en que la aplicación de procedimientos, se realiza de forma libre según las necesidades de cada área, solo uno de los entrevistados, indica que si sigue los estándares definidos.

- **Metodología:**

- Cuando se les consulta a los entrevistados si saben si la Institución tiene una metodología de administración de proyectos, seis de los entrevistados coinciden en que sí han escuchado hablar de ella. No obstante siguiendo el orden de preguntas de si la conocen, la han utilizado o si han sido capacitados en la misma, cinco de los entrevistados comentan que la conocen a nivel informal, pero que no la han utilizado en ningún proyecto.
- Dos de los entrevistados comentan que si recibieron un curso de capacitación de la metodología por parte de la Oficina de Administración de Proyectos Corporativos, pero el mismo fue muy básico.

- Solo dos de los entrevistados, pudieron mostrar alguna documentación en donde habían aplicado la metodología, pero solo fue a nivel de plan de proyecto. La documentación aportada por el otro entrevistado, se refería a la presentación de la iniciativa de proyecto.

- **Mejoramiento continuo:**
 - Con respecto a la consulta sobre si en los últimos tres años, las mejoras en administración de proyectos, han sido planificadas o si han surgido de ideas aisladas, cinco de los entrevistados no supieron responder la pregunta, los otros tres comentaron que las mejoras habían surgido de ideas aisladas o por recomendaciones de entes fiscalizadores.

 - En el caso de si la metodología ha sido actualizada constantemente según las lecciones aprendidas de los proyectos, seis de los entrevistados, desconocían la respuesta, y dos indicaron que si habían escuchado de esas actualizaciones, no obstante no las conocían con detalle.

 - Referente a la comparación de los procesos de administración de proyectos con otras instituciones, los ocho entrevistados indicaron que no tenían conocimiento al respecto.

 - Finalmente en lo que respecta a si la institución ha incrementado la formación de sus funcionarios en administración de proyectos, cinco de los entrevistados indicaron que no lo sabían, y los otros tres comentaron que en algún momento habían asistido a algún curso de capacitación, no obstante, los mismos han sido muy básicos y distantes, por lo que se pierde interés en estos temas.

Por los resultados obtenidos de las respuestas, efectivamente se comprueba que sí existe una inmadurez en administración de proyectos en la SGO. Los sujetos de información confunden el hecho de que como la institución ya tiene un documento denominado “Metodología de Administración de Proyectos Corporativos”, se ha superado el nivel. No obstante, el contar con una metodología de administración de proyectos, va mucho más allá de eso ya que deben haber procesos integrados a la metodología, los funcionarios deben ser capacitados en el uso de la misma, debe haber un apoyo de los niveles ejecutivos sobre su uso y sobre todo debe utilizarse. No obstante según los resultados, solo dos de los entrevistados afirman haberla utilizado antes; pero solo uno de ellos la ha utilizado en etapas más allá de la conceptualización del proyecto.

En temas de procesos y de mejora continua, se obtienen resultados similares, confunden una mejora puntual que es un evento específico marcado como una capacitación o la creación de un documento, con el concepto de mejora continua. Por ejemplo: los participantes afirman indicar que la organización ha mejorado porque antes no se tenía una Oficina de Proyectos, ahora sí se cuenta con ella, o antes no se tenía una metodología, ahora sí se tiene, pero cuando se les pregunta puntualmente si la institución ha implementado mejoras constantes en administración de proyectos, comentan que se han realizado mejoras, pero que las mismas no han sido de forma continua, se basan en hechos aislados o por otro lado, afirman desconocer si han habido mejoras.

Por lo anterior, se concluye que los resultados inconsistentes que se obtuvieron producto de la aplicación del modelo de Kerzner, fue por un tema de percepción de los participantes, porque dada la alta dispersión que se obtuvo y al haberlos confrontado con la entrevista realizada, efectivamente se concluye que en la SGO, los conceptos de administración de proyectos, no han calado en la población, por lo tanto hay una inmadurez claramente identificada.

4.2. Análisis de los resultados obtenidos de la evaluación del estado de conocimiento de la administración de Proyectos en la SGO.

No obstante los resultados obtenidos en el Modelo de Kerzner y la entrevista aplicada a un segmento de los sujetos de información, se aplicó un tercer instrumento denominado “Evaluación del estado de conocimiento de la administración de proyectos en la Subgerencia General de Operaciones”, el cual está compuesto por un cuestionario de 29 preguntas, con las cuales se pudo obtener desde el punto de vista de la presente investigación, mayor conocimiento con respecto al establecimiento y puesta en marcha de la función de proyectos, su operatividad y el mejoramiento continuo que se tiene actualmente en la SGO.

La referencia de esta evaluación, se presenta en el Apéndice 2.

Etapas 1: Establecimiento y puesta en marcha de la función de proyectos.

En este apartado, se obtuvieron los siguientes resultados generales:

- El 72,73% de la población, indica que la función de proyectos dentro de la organización, ha sido oficializada y posee una definición inicial de objetivos, además tiene establecidos y asignados roles y responsabilidades. (Preguntas 3,4,6).
- El 59,90% considera que la función de proyectos cuenta con un conjunto de herramientas de administración de proyectos, y además realiza una revisión inicial de los proyectos. (Preguntas 5,7).
- El 72,27% comenta que desconoce si la institución ha definido políticas y estándares para la asignación de personal a los proyectos y para duración de actividades. (Preguntas 1,10).

- En cuanto a si conocen la localización física de la función de proyectos, y si esta función de proyectos participa en la construcción de equipos de proyecto, el 54,55% afirma que no saben. (Preguntas 2,8).
- Referente a si la función de proyectos ha definido parámetros de éxitos de los proyectos, el 63,64% opina que desconocen si existen estas definiciones. (Pregunta 9).
- Finalmente, cuándo se les consultó sobre el porcentaje de proyectos que está bajo control de la función de proyectos, el 95,45% de la población, opinó desconocer esa cifra. (Pregunta 11).

Etapas 2: Operatividad de la función de proyectos

A continuación se presentan los resultados de la aplicación de este apartado:

- El 59,09% de la población, se refieren a que la función de proyectos mantiene una orientación hacia la consecución de entregables, además establece mentoría o patrocinio para apoyar a los proyectos (Preguntas 17,22).
- En lo que respecta a que si se promueve el uso de matrices de asignación de recursos y el uso de plantillas de trabajo, el 63,64%, opina que se promueve el uso de estos documentos dentro de la administración. (Preguntas 19).
- Para el 77,27% no saben si la función de proyectos ha proporcionado la automatización de los principales procesos de la administración de proyectos. (Pregunta 20).
- El 86,36% afirma desconocer si la función de proyectos realiza la recolección de información histórica de los proyectos en una base de datos, y en esa misma línea el 77,27% también desconoce el hecho de si la estimación de la duración de las actividades se deriva de datos históricos que mantiene la administración de proyectos. (Preguntas 16, 23).

- El 90,91%, se refiere a que desconocen si se ha implementado un procedimiento de mejoramiento de procesos en la función de proyectos. (pregunta 1).
- Hay un 81,82% de la población que desconoce si la función de proyectos participa en el establecimiento de acuerdos con los clientes críticos de los proyectos. (pregunta 13).
- El 68,18% desconoce si se participa en la definición de la obtención de metas y en promover el uso de una contabilidad de costos para proyectos. (pregunta 18).
- Finalmente en lo que se refiere a si se mantiene un inventario permanente de proyectos y si en ellos se mantiene un proceso de priorización de proyectos, respectivamente los resultados arrojan porcentajes de un 59,09% y de 54,55% en desconocimiento en ambos temas. (preguntas 14, 15).

Etapas 3: Mejoramiento continuo de la función de proyectos

- El 59,09% de la población conoce que la función de proyectos brinda un seguimiento del éxito de los proyectos (pregunta 27),
- El 77,27% desconoce si la función de proyectos ha logrado la disminución del número de proyectos fallidos. (pregunta 28),
- El 66,77% opina desconocer si la función de proyectos ha incrementado el número de profesionales en administración de proyectos. (pregunta 29),
- En lo que respecta a si se promueve que las herramientas de software y las medidas de éxitos se actualicen y / o cambien, un 54,55% opina desconocer sobre esas actualizaciones. (preguntas 24 y 25),
- Finalmente un 63,64% desconocen si la función de proyectos, promueve una mejora en el inventario de proyectos. (pregunta 26),

En términos generales de la aplicación de los tres apartados, se presenta el cuadro 4.12 en donde se aprecian el resumen de los resultados obtenidos:

Cuadro 4.13 Resultados sobre el estado de conocimiento de la SGO sobre administración de proyectos

Etapa	SI	NO – N/S
1. Establecimiento y puesta en marcha de la función de proyectos	47,11%	52,89%
2. Operatividad de la función de proyectos	43,47%	65,53%
3. Mejoramiento continuo de la función de proyectos	40,40%	59,60%

(Fuente: Propia)

Como puede observarse, en los tres casos, los porcentajes mayores se inclinan por los aspectos de No o N/S, lo que nuevamente confirma los resultados de que existe una alta brecha marcada de inmadurez en lo que respecta a la realidad actual de la administración de proyectos en la SGO.

4.3. Análisis de los resultados obtenidos de la identificación de fortalezas y debilidades.

A continuación se señalan los principales resultados obtenidos de la aplicación de un análisis FODA, para lo cual las opiniones de los sujetos de información fueron agrupadas por temas de afinidad para una mejor presentación y análisis de los resultados.

4.3.1. Fortalezas

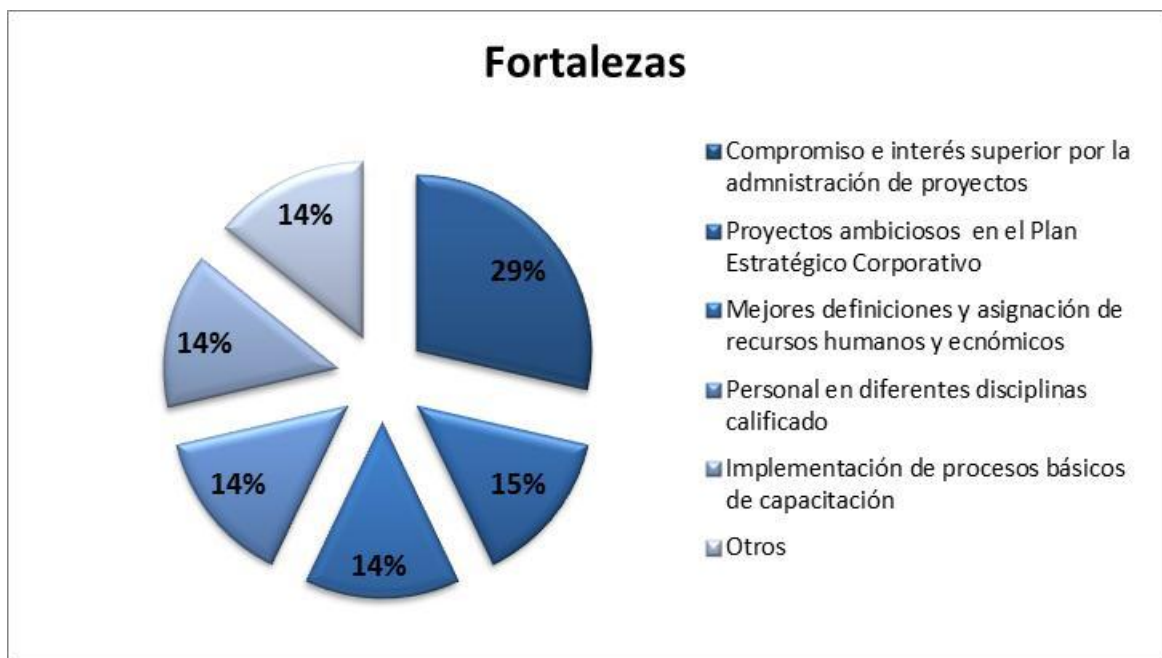


Figura 4.6 Agrupación de fortalezas
(Fuente: Propia)

En la figura 4.6, se presenta la agrupación de las fortalezas identificadas a partir del ejercicio del FODA, en donde claramente se aprecia que la fortaleza que mejor identifican los sujetos de información es el compromiso e interés superior por la administración de proyectos al reconocerla como una herramienta importante y necesaria, en segundo lugar se ubica la aprobación de proyectos ambiciosos en el

Plan Estratégico Corporativo, le continúan en la misma posición las siguientes tres fortalezas que son: mejores definiciones y asignación de recursos humanos u económicos, contar con profesionales calificados en diversas disciplinas, con bastante experiencia y comprometidos con la organización y la implementación de procesos básicos de capacitación para dar a conocer la metodología. Finalmente clasificados en la categoría de otras fortalezas, se localizan las fortalezas de la definición de las metas en la automatización de procesos manuales y el patrocinio de los proyectos por las autoridades.

4.3.2. Debilidades



Figura 4.7 Agrupación de debilidades
(Fuente: Propia)

En la figura 4.7 se aprecian las debilidades señaladas por la población sujeta de estudio, dentro de las cuales destacan la falta de capacitación formal en administración de proyectos. Se comenta que las charlas que han recibido resultan insuficientes para tener claros todos los conceptos y poder aplicarlos.

En segundo lugar se ubica la inadecuada comunicación entre los diferentes equipos de trabajo, siendo que no se les informa a tiempo sobre tareas que deben realizar.

Como tercer punto se ubica que la dinámica del sector obliga a reaccionar rápidamente, por lo que no se planifica y por lo tanto atenta contra el uso de la metodología. Además la situación de que el personal no está 100% asignado a los proyectos, que repercute en el logro de los objetivos por tener que darle prioridad a sus labores diarias, dejando de lado las actividades del proyecto.

Finalmente clasificadas en la categoría de otras debilidades, se encuentran la falta de estándares de herramientas y controles en proyectos, la poca experiencia en el manejo de proyectos de gran envergadura y la falta de cultura de trabajo en equipo, ni de reconocimientos, lo que repercute en el rendimiento del equipo.

4.3.3. Amenazas



Figura 4.8 Agrupación de amenazas
(Fuente: Propia)

En este apartado, en la figura 4.8, se presenta la agrupación de las amenazas que fueron identificadas por los sujetos de información, para lo cual encontramos clasificada en la primera categoría de amenazas, la priorización de otros proyectos por falta de recursos económicos o de personal, lo que impide el cumplimiento de los proyectos propuestos.

En una segunda clasificación, se ubica la pérdida de oportunidades de mercado, las cuales hacen que otros competidores salgan al mercado con productos similares de previo a que lo haga el Banco Popular.

De la misma forma como en las debilidades, se identifica como amenaza que la dinámica del sector obliga a reaccionar rápidamente, por lo que no se planifica y por lo tanto atenta contra el uso de la metodología, al considerar que aplicando la metodología, los proyectos tardan más.

En esa misma categoría, se ubica el fracaso de los proyectos o no cumplimiento de los objetivos, lo que produce mayores costos y extensión en los tiempos de entrega de los resultados.

Nuevamente en la lista se señala como amenaza una comunicación deficiente entre los diferentes equipo de trabajo.

Finalmente dentro de la clasificación de otras amenazas se encuentran:

- a) Improvisación en el manejo de proyectos por no contar con personal capacitado.
- b) La falta de estándares (que puede provocar que no se cumplan los proyectos o que no estén acordes con los objetivos).
- c) La falta de credibilidad al dar a conocer muchos proyectos y no iniciarlos.

- d) El riesgo de afectación negativa al patrimonio institucional por no ejecutar iniciativas importantes en planta física.
- e) La discontinuidad en la culturalización y formación en proyectos.

4.3.4. Oportunidades



Figura 4.9 Agrupación de oportunidades
(Fuente: Propia)

En la figura 4.9, se presenta la agrupación de respuestas brindadas por el grupo participante en lo que respecta a las oportunidades identificadas, para lo cual como primera oportunidad, se señala la creación de equipos especializados en proyectos, los cuales deben contar con capacitación formal.

En segundo lugar se ubica como una oportunidad, el proceso de cambio que está sufriendo el Banco actualmente, el cual está orientando esfuerzos hacia la competitividad y el desarrollo de proyectos.

En tercer lugar, se considera como oportunidad, potenciar al Banco con mejores instalaciones y facilidad para la atención al cliente interno y externo.

Sigue en la lista de oportunidades, el contar con una cartera de proyectos relevantes.

Finalmente clasificadas en la categoría de otras oportunidades, se identifican las siguientes:

- a) La utilización de la metodología, lo cual permitirá que el logro de los proyectos pueda darse con una mejor definición de actividades.
- b) El seguimiento en el éxito de los proyectos.
- c) El aprovechamiento de la experiencia del personal operativo.
- d) El uso de nuevas tecnologías.
- e) La comunicación en todos los estratos de la organización.
- f) El hecho de que cada día se arraiga más la gestión formal de proyectos a nivel nacional.

4.3.5. Factores críticos de éxito



Figura 4.10 Agrupación de factores críticos de éxito
(Fuente: Propia)

Finalmente, como último punto de este análisis, en la figura 4.10, encontramos la agrupación de los factores críticos de éxito. En primer lugar, el contar con personal calificado en administración de proyectos.

Como segundo punto, contar con patrocinadores comprometidos con los proyectos.

En tercer lugar, la asignación de recursos presupuestarios a los proyectos, con el objetivo de poder llevarlos a cabo.

En cuarto lugar, se localiza la asignación de personal al proyecto al 100%, una comunicación efectiva, una adecuada planificación desde el inicio del proyecto y una claridad en el uso de la metodología, estándares, control y medición.

Finalmente en la clasificación de otros factores críticos de éxito, tenemos:

- a) Empoderar a los directores de los proyectos.
- b) Los cambios en normativas y procedimientos y en la estructura de la organización.
- c) La planeación adecuada para las contingencias.
- d) La definición clara del proyecto.

4.4. Análisis general de resultados

De los análisis que se mostraron previamente en los apartados del 4.1 al 4.3 sobre la aplicación de los diversos instrumentos de evaluación como lo son el Modelo de Madurez en Administración de Proyectos de Harold Kerzner, el estado de conocimiento de administración de proyectos, el análisis FODA, además de la entrevista relacionada con estos temas, se demuestra que efectivamente, existe una inmadurez en el tema de la administración de proyectos en la Subgerencia General de Operaciones, lo que según las percepciones de los sujetos de información, está repercutiendo negativamente en el rendimiento de los proyectos y demás actividades que desarrollan actualmente.

5. CAPÍTULO V PROPUESTA

Una vez que fueron obtenidos los resultados de evaluación del nivel de madurez en administración de proyectos de la Subgerencia General de Operaciones, este capítulo se orienta a la presentación del Plan de acción a corto, mediano y largo plazo para la incorporación de la cultura de administración de proyectos en la Subgerencia General de Operaciones del Banco Popular.

Este capítulo incluye el cumplimiento de los objetivos:

Objetivo general: Entregar un plan de actividades a corto, mediano y largo plazo para desarrollar y mantener posteriormente, una cultura de Administración de Proyectos en la Subgerencia General de Operaciones.

Objetivo específico 3: Desarrollar una propuesta de un plan de concientización para el fortalecimiento del proceso de cultura y madurez de la gestión de proyectos en la Subgerencia General de Operaciones

5.1. Plan de Acción a Corto, Mediano y Largo Plazo para la Incorporación de la Cultura de Administración de Proyectos en la Subgerencia General de Operaciones del Banco Popular

5.1.1. Introducción

Gracias a la dinámica existente de los negocios en la cual las organizaciones se ven obligadas a ser más ágiles y eficientes para mantener e incrementar su participación en el mercado, la Administración de Proyectos, se ha convertido en una poderosa herramienta competitiva para cualquier tipo de organización.

El presente documento, tiene como propósito proponer las pautas a seguir de un plan de acción a corto, mediano y largo plazo para el fortalecimiento de la cultura y madurez de la administración de proyectos en la Subgerencia General de Operaciones del Banco Popular.

Esta iniciativa, nace como respuesta a los resultados obtenidos producto de la evaluación del nivel de madurez en administración de proyectos de la Subgerencia General de Operaciones y sus dependencias adscritas, en la cual se determinaron, espacios de mejora importantes asociados a la necesidad de consolidar en los funcionarios, conocimientos fundamentales en administración de proyectos según las buenas prácticas generalmente aceptadas internacionalmente y recopiladas por las organizaciones como el *Project Management Institute (PMI®)*. Además, la consolidación de las herramientas aplicables a la gestión de los proyectos asignados a la Subgerencia General de Operaciones, las cuales son parte importante de la ambiciosa cartera de proyectos que conforma el Plan Estratégico Corporativo 2012-2015.

5.1.2. Objetivo

Entregar un plan de acción a corto, mediano y largo plazo para desarrollar y mantener posteriormente, una cultura de Administración de Proyectos en la Subgerencia General de Operaciones.

5.1.3. Alcance

El alcance de lo pretendido con el presente plan de acción, es proporcionar un plan de actividades detallado a corto, mediano y largo plazo para desarrollar y mantener posteriormente, una cultura de Administración de Proyectos en la Subgerencia General de Operaciones.

Este plan de acción, también contempla una propuesta de estrategia de concientización, sobre la criticidad de contar con una verdadera cultura de Administración de Proyectos alineada con las necesidades, realidades y estándares en materia de proyectos, existentes en el Banco Popular.

Dentro del plan se considera lo siguiente:

- a) Estructura del equipo de trabajo, roles y responsabilidades, que se proponen para la implementación del plan.
- b) Requerimientos necesarios para la puesta en marcha del plan.
- c) Identificación detallada de las actividades a realizar en el corto, mediano y largo plazo y su correspondiente cronograma de actividades.
- d) Identificación de los riesgos y su correspondiente plan de mitigación.
- e) Gestión de las comunicaciones.
- f) Estrategia de calidad para la evaluación del plan.
- g) Estrategia de Concientización.

No se consideran la implementación del Plan de Acción ni de la Estrategia de concientización.

5.1.3.1. Entregables

A continuación se presente de manera gráfica a través de una estructura de desglose de trabajo (EDT), los entregables del Plan de Acción y del Plan de Concientización:

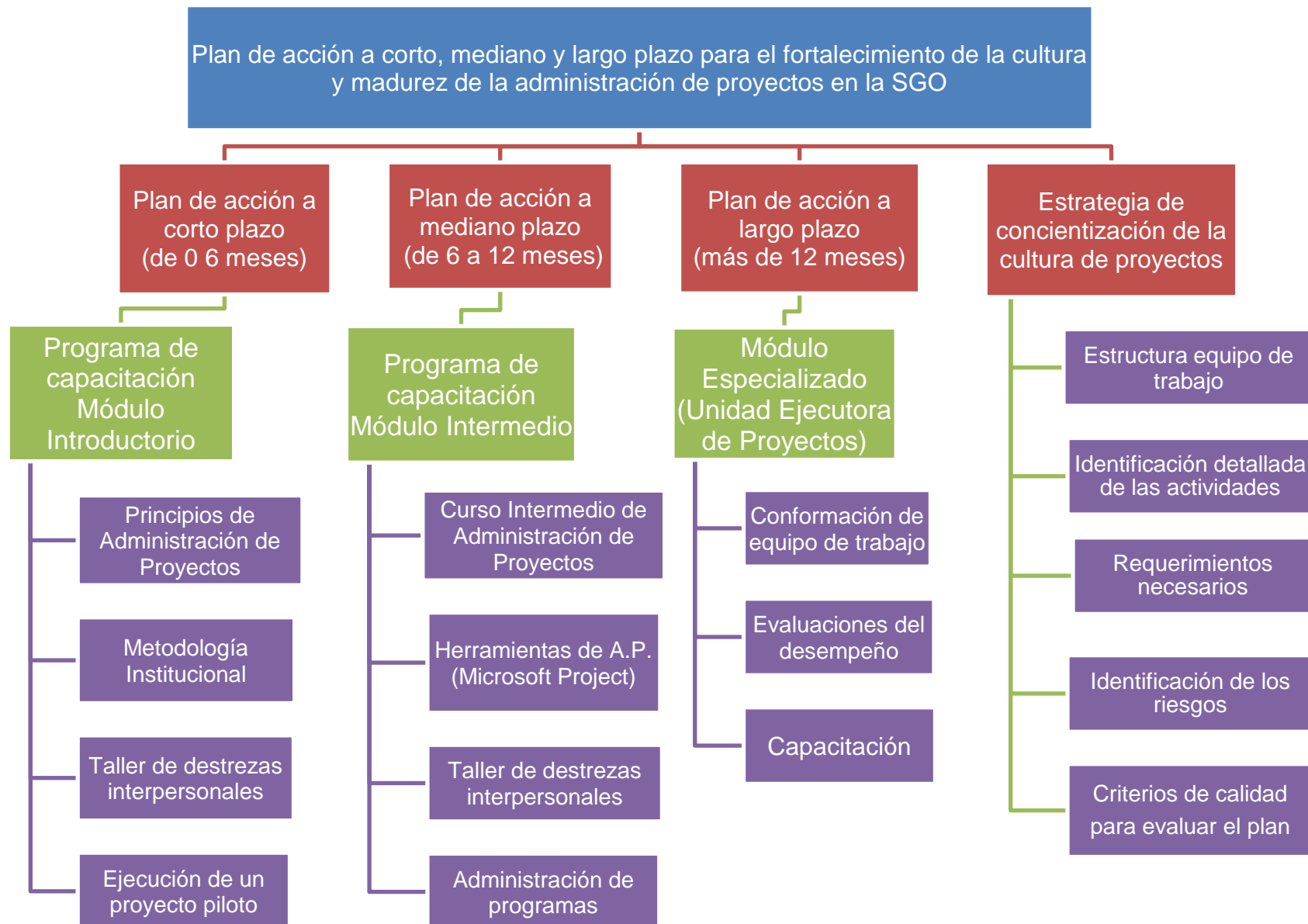


Figura 5.1 Estructura de Descloze de Trabajo (EDT)
(Fuente: Propia)

Descripción general de la Estructura de Desglose de Trabajo

A continuación se presenta una breve descripción de los entregables que se esperan alcanzar:

A. Plan de acción a corto, mediano y largo plazo para el fortalecimiento de la cultura y madurez de la administración de proyectos en la SGO.

Proporcionar un plan de actividades detallado a corto, mediano y largo plazo para desarrollar y mantener posteriormente, una cultura de Administración de Proyectos en la Subgerencia General de Operaciones.

Dentro del plan se considera lo siguiente:

- a) Estructura del equipo de trabajo, roles y responsabilidades, que se proponen para la implementación del plan.
- b) Requerimientos necesarios para la puesta en marcha del plan.
- c) Identificación detallada de las actividades a realizar en el corto, mediano y largo plazo y su correspondiente cronograma de actividades.
- d) Identificación de los riesgos y su correspondiente plan de mitigación.
- e) Gestión de las comunicaciones.
- f) Estrategia de calidad para la evaluación del plan.

1. Plan de acción a corto plazo (de 0 6 meses)

- Programa de capacitación - Módulo Introductorio

Tiene como objetivo brindar conocimientos generales sobre el área de administración de proyectos, a los diferentes funcionarios de la Subgerencia General de Operaciones. Está compuesto por cuatro cursos.

i. Principios de Administración de Proyectos:

Conocimientos generales sobre administración de proyectos bajo las tendencias de los principios del Project Management Institute (PMI®).

ii. Metodología Institucional:

Inducción hacia la aplicación de la Metodología de Administración de Proyectos Corporativos, con el objetivo de que se familiaricen con las diferentes guías e instrumentos asociados en la administración de los proyectos.

iii. Taller de destrezas interpersonales:

Desarrollar destrezas para que los funcionarios adquieran un equilibrio de habilidades técnicas, interpersonales y conceptuales que los ayuden a analizar situaciones y a interactuar de manera apropiada en la ejecución de los proyectos.

iv. Ejecución de un proyecto piloto:

Aplicación de los conocimientos teóricos y prácticos adquiridos en los cursos anteriores, en un proyecto piloto.

2. Plan de acción a mediano plazo (de 6 a 12 meses)

- Programa de capacitación - Módulo Intermedio

Su objetivo es profundizar en los conocimientos obtenidos en el Módulo Introductorio, ofreciendo énfasis en temas relacionados con las áreas de conocimiento de riesgo, calidad, tiempo y costos. Además, se introducirán los conceptos de administración de programas.

- i. Curso Intermedio de Administración de Proyectos
Se profundiza en conceptos adquiridos en el Módulo Introdutorio, realizando énfasis en temas relacionados con las áreas de conocimiento de riesgo, calidad, tiempo y costos

- ii. Herramientas de A.P. (Microsoft Project)
Se proporcionan los conocimientos necesarios sobre la aplicación de una herramienta de software especializada en brindar apoyo en la administración de proyectos, orientada específicamente a la gestión del tiempo, recurso humano y costos.

- iii. Taller de destrezas interpersonales
Desarrollar destrezas para que los funcionarios adquieran un equilibrio de habilidades técnicas, interpersonales y conceptuales que los ayuden a analizar situaciones y a interactuar de manera apropiada en la ejecución de los proyectos.

- iv. Administración de programas
Introducción en conceptos relacionados con la administración de programas de los proyectos interrelacionados, y de esta forma, se pongan en práctica los conocimientos teóricos y prácticos adquiridos en los cursos anteriores.

3. Plan de acción a largo plazo (más de 12 meses)

- Módulo Especializado (Unidad Ejecutora de Proyectos)
 - i. Conformación de equipo de trabajo
Conformar un Equipo de Administradores de Proyectos, el cual se encargue de administrar y desarrollar los proyectos de la Subgerencia General de Operaciones que le son asignados.

- ii. Evaluaciones del desempeño
Análisis del cumplimiento de los proyectos, considerando métricas establecidas versus las métricas alcanzadas.

- iii. Capacitación
Desarrollar a los profesionales involucrados en las áreas débiles que se detecten, para incrementar la probabilidad de cumplir con los objetivos de los proyectos.

4. Estrategia de concientización de la cultura de proyectos

- i. Estructura equipo de trabajo
Estructura funcional que soporte la implementación de la puesta en marcha de la estrategia de concientización de la cultura en proyectos.

- ii. Identificación detallada de las actividades:
Se presenta un detalle de cada una de las actividades por fase y su correspondiente cronograma de actividades.

- iii. Requerimientos necesarios
Se identifican los recursos requeridos para implementar la estrategia.

- iv. Identificación de los riesgos
Se identifican los riesgos de alto nivel que pueden amenazar la implementación de la estrategia de concientización.

- v. Criterios de calidad para evaluar el plan
Se identifican instrumentos que pueden ayudar a evaluar la efectividad de la estrategia.

5.1.4. Supuestos

- a) Para la estimación de las fechas de cronograma actividades, se toma el supuesto de que la administración del Banco Popular, iniciará con la ejecución del presente plan de acción a partir del segundo semestre del 2013 (01 de julio).

5.1.5. Estructura del equipo de trabajo para soportar el Plan de Acción

Para la implementación del Plan de Acción, se propone el siguiente equipo de trabajo, el cual está conformado por cuatro roles que se establecen a continuación



Figura 5.2 Estructura del equipo de trabajo para soportar el Plan de Acción
(Fuente: Propia)

Las responsabilidades asociadas para cada uno de los roles definidos, se detallan a continuación:

a) **Rol:** Patrocinador (Subgerencia General de Operaciones)

Responsabilidades:

1. Aprobación del Plan de Acción.
2. Procurar la asignación de los fondos requeridos para la implementación del Plan de Acción.
3. Solicitar información sobre el estado del Plan de Acción.
4. Aprobar las solicitudes de gestión de cambio remitidas por el Administrador del Plan de Acción.
5. Cualquier otra actividad que conduzca a lograr los objetivos del proyecto.

b) **Rol:** Administrador del Plan de Acción (Oficina de Administración de Proyectos Corporativos)

Responsabilidades:

1. Asegurarse que la gestión del Plan de Acción, se lleve a cabo según lo aprobado por el Patrocinador.
2. Elaborar y presentar al Patrocinador, avances periódicos del cumplimiento del Plan de Acción.
3. Cuando superen su ámbito de acción, elevar ante las instancias correspondientes la resolución de los problemas ocasionados en el desarrollo del Plan de Acción, planteando alternativas de solución.
4. Procurar los recursos necesarios y controlar las actividades realizadas por todos los miembros del grupo de trabajo para el correcto logro de los objetivos del Plan de Acción.

5. Coordinar con el Patrocinador y con las Direcciones adscritas a la Subgerencia General de Operaciones, la selección del grupo que se desarrollará en materia de administración de proyectos.
6. Dirigir reuniones de control de avance del proyecto con los miembros del Equipo de Trabajo, convocar las reuniones que considere necesario a otros usuarios involucrados.
7. Elevar las solicitudes de gestión de cambio; en el caso de ser necesario, al Patrocinador.
8. Mantener una estrecha comunicación y coordinación con los miembros del Equipo de Trabajo.
9. En caso de que las capacitaciones se realicen con instructores externos, realizar una adecuada selección de la empresa capacitadora en temas técnicos y de habilidades interpersonales.
10. Coordinar con el Área de Cultura y Desarrollo las correspondientes contrataciones de los instructores externos.
11. Cualquier otra actividad que conduzca a lograr los objetivos del proyecto.

c) **Rol:** Asistente Administrativo (Oficina de Administración de Proyectos Corporativos)

Responsabilidades:

1. Asistir al Administrador del Plan de acción, en la preparación de los informes de avance y de resultados.
2. Coordinar reuniones de avance y de retroalimentación, realizar las minutas correspondientes y dar seguimiento a los acuerdos que se tomen.

3. Coordinar temas de logística para los cursos de los diferentes módulos (Espacio físico, equipos audio visuales alimentación, entre otros).
4. Realizar las convocatorias correspondientes a los funcionarios que serán desarrollados en materia de administración de proyectos.
5. Apoyo documental y manejo de archivos: transcripción de documentos, trámite de correspondencia, administración de los archivos de información.

d) Rol: Instructores (Internos o externos)

Responsabilidades:

1. Aplicar el plan de estudios de cada uno de los cursos de los diferentes módulos, tal y como está establecido.
2. Entregar el material de estudio a cada uno de los participantes.
3. Desarrollar casos prácticos que faciliten el entendimiento de los conceptos teóricos a los funcionarios.
4. Realizar las evaluaciones correspondientes según las fechas definidas o en su defecto, coordinar algún cambio con el Administrador del Plan de Acción.
5. Presentar informes periódicos al Administrador del Plan de Acción, sobre el rendimiento académico de los funcionarios.

5.1.6. Estructura de manejo de la comunicación:

A continuación, se detalla la información o entregables, que serán comunicados periódicamente a los diferentes interesados del Plan de Acción:

Cuadro 5.1 Matriz de Comunicación del Plan de Acción

Información o entregable	Interesados	Medio	Fecha de entrega o periodicidad	Responsables
Informe sobre avance de cumplimiento al Plan de Acción, se debe reportar el rendimiento académico de los funcionarios.	Subgerencia General de Operaciones	Escrito	Al cierre de cada curso y módulo	Administrador del Plan de Acción
Informe sobre el rendimiento académico de los funcionarios de los cursos, se debe reportar: <ul style="list-style-type: none"> • Asistencia • Calificaciones obtenidas en las diferentes evaluaciones 	Administrador del Plan de Acción	Digital	Semanalmente	Instructores (Internos o externos)
Informe sobre el rendimiento de los funcionarios de los cursos, se debe reportar: <ul style="list-style-type: none"> • Asistencia • Calificaciones obtenidas en las diferentes evaluaciones 	Jefaturas inmediatas de los funcionarios participantes	Digital	Semanalmente	Administrador del Plan de Acción
Solicitar los recursos necesarios para la implementación del Plan de Acción	Áreas de: Presupuesto Cultura y Desarrollo	Escrito / Digital	De acuerdo con las fechas de planificación, modificaciones presupuestarias, entre otros.	Administrador del Plan de Acción
Convocatorias a los funcionarios participantes de los módulos	Funcionarios participantes	Digital	De previo al inicio a cada curso o módulo	Asistente Administrativo

(Fuente: Propia)

5.1.7. Estrategia del Plan de Acción

Este plan consiste en un programa estructurado conformado por tres módulos, en los cuales se plantean el desarrollo detallado de las actividades a corto, mediano y largo plazo.

Los dos primeros módulos denominados módulo introductorio y módulo intermedio, tienen una duración de 6 meses cada uno, con los que se pretende que los funcionarios adquieran conocimientos sobre los principios de administración de proyectos, y que los mismos sean aplicados a través del desarrollo de casos laborales con el uso de la Metodología de Administración de Proyectos Corporativos. Además, a través de talleres de habilidades interpersonales, se busca que los participantes, adquieran un equilibrio de habilidades técnicas, interpersonales y conceptuales que los orienten a enfrentarse a diversas situaciones que se presentan durante la ejecución de los proyectos, con el fin de realizar esfuerzos hacia la consecución eficaz de sus objetivos.

A continuación se presenta el detalle de cada uno de los módulos:

5.1.7.1. Plan de Acción a corto plazo: MÓDULO INTRODUCTORIO

(De 0 a 6 meses)

1. Objetivo General:

Brindar conocimientos generales sobre el área de administración de proyectos, a los diferentes funcionarios de la Subgerencia General de Operaciones destinados a participar en proyectos indistintamente de los roles que les sean asignados, sean estos como Directores de Proyecto,

Administradores de Proyecto, Líderes Técnicos o Miembros de Equipo de Proyecto.

2. Objetivos Específicos:

- a. Transmitir a los funcionarios de la SGO, el conocimiento de las tendencias de administración de proyectos, según los principios del *Project Management Institute (PMI®)*.
- b. Promover la aplicación de la Metodología de Administración de Proyectos Corporativos.
- c. Brindar capacitación en temas relacionados con destrezas interpersonales que deben aplicarse en la administración de proyectos de forma cotidiana.

3. Metodología:

El programa se desarrollará mediante clases presenciales, con la participación activa de los funcionarios, los cuales aplicarán sus conocimientos en prácticas relacionadas con su entorno laboral, bajo la supervisión del instructor respectivo.

La duración del programa es de 6 meses (24 semanas), estructurado en cuatro cursos, con una semana de descanso entre cada curso.

4. Plan de Estudios:

Cuadro 5.2 Plan de Estudios: Módulo Introdutorio

Curso	Descripción	Duración
1	Principios de Administración de Proyectos	10 semanas de duración, 4 horas semanales para un total de 40 horas.
2	Taller de Metodología Institucional	3 semanas de duración, 4 horas semanales para un total de 12 horas.
3	Taller de destrezas interpersonales	2 semanas de duración, 4 horas semanales, para un total de 8 horas.
4	Ejecución de un proyecto piloto	6 semanas de duración, 4 horas semanales para un total de 24 horas.

(Fuente: Propia)

Información detallada de cada uno de los cursos:

A. Curso no. 1: Principios de Administración de Proyectos

Descripción: Se brindan conocimientos generales sobre administración de proyectos bajo las tendencias de los principios del *Project Management Institute (PMI®)*.

Cuadro 5.3.a Temario del Curso: Principios de Administración de Proyectos

Cronograma	Temario del Curso
Semana 1	<p>Tema 1 - Introducción</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inicios de la administración de proyectos • Project Management Institute (PMI) • Conceptos de proyecto y de administración de proyectos • Estructuras organizativas • Ciclo de vida de proyectos
Semana 2	<p>Tema 2 - Grupos de procesos de administración de proyectos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proceso de Iniciación • Proceso de Planificación
Semana 3	<p>Tema 3 - Grupos de procesos de administración de proyectos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proceso de Ejecución • Proceso de Seguimiento y Control • Proceso de Cierre
Semana 4	<p>Tema 4 - Áreas del Conocimiento</p> <p>1. <u>Gestión de la Integración del proyecto:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto • Desarrollar el Plan para la Ejecución del Proyecto
Semana 5	<p>Tema 5 - Áreas del Conocimiento</p> <p>2. <u>Gestión del Alcance del Proyecto:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Recopilar los requisitos • Definir el alcance • Crear la Estructura de Desglose del Trabajo (EDT) • Verificar el alcance - EDT • Controlar el alcance - EDT <p>Evaluación de medio curso</p>
Semana 6	<p>Tema 6 - Áreas del Conocimiento</p> <p>3. <u>Gestión del Tiempo del Proyecto:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir las actividades • Secuenciar las actividades • Estimar los recursos de las actividades • Estimar la duración de las actividades • Desarrollar el cronograma • Controlar el cronograma <p>4. <u>Gestión del Costo del Proyecto</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Estimar los costos • Determinar el presupuesto • Controlar los costos

(Fuente: Propia)

Cuadro 5.4.b Temario del Curso: Principios de Administración de Proyectos

Cronograma	Temario del Curso
<p>Semana 7</p>	<p>Tema 7 - Áreas del Conocimiento</p> <p>5. <u>Gestión de la calidad del Proyecto</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificar la calidad • Realizar el aseguramiento de calidad • Realizar el control de calidad <p>6. <u>Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar el Plan de Recursos Humanos • Adquirir el equipo del proyecto • Desarrollar el equipo del proyecto • Gestionar el equipo del proyecto
<p>Semana 8</p>	<p>Tema 8 - Áreas del Conocimiento</p> <p>7. <u>Gestión de la comunicaciones del Proyecto</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar a los Interesados • Planificar las comunicaciones • Distribuir la información • Gestionar las expectativas de los Interesados • Informar el desempeño <p>8. <u>Gestión de los riesgos del Proyecto</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar los riesgos • Planificar la gestión de riesgos • Realizar análisis cualitativo de riesgos • Realizar análisis cuantitativo de riesgos • Planificar la respuesta a los riesgos • Dar seguimiento y controlar los riesgos
<p>Semana 9</p>	<p>Tema 9 - Áreas del Conocimiento</p> <p>9. <u>Gestión de las adquisiciones del Proyecto</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificar las adquisiciones • Efectuar las adquisiciones • Administrar las adquisiciones • Cerrar las adquisiciones <p>10. <u>Gestión de los interesados (<i>stakeholders</i>) del Proyecto</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar a los interesados • Planificar de gestión de interesados • Gestionar a los interesados
<p>Semana 10</p>	<p>Tema 10 - Repaso general del curso</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de caso práctico <p>Evaluación final de curso</p>

(Fuente: Propia)

B. Curso no. 2: Taller Metodología Institucional

Descripción: Una vez que se los funcionarios tienen claros los conceptos fundamentales de administración de proyectos, se realizará un taller en el cual, se inducirá hacia la aplicación de la Metodología de Administración de Proyectos Corporativos, con el objetivo de que se familiaricen con las diferentes guías e instrumentos asociados en la administración de los proyectos.

Cuadro 5.5.a Temario del Taller: Metodología Institucional

Cronograma	Temario del Curso
Semana 1	<p>Tema 1 - Conceptos generales de la Metodología Institucional de Administración de Proyectos Corporativos</p> <ul style="list-style-type: none">• Concepto de proyecto para la Institución• Ciclo de vida del proyecto para la Institución• Organización del Conglomerado Financiero Banco Popular<ul style="list-style-type: none">○ Roles y Funciones de los principales integrantes del equipo del Proyecto <p>Tema 2 – Guías e Instrumentos según la Guía de la Metodología de Administración de Proyectos del Conglomerado Financiero Banco Popular (I Parte)</p> <ol style="list-style-type: none">1. <u>Gestión del Alcance:</u><ul style="list-style-type: none">• Definición del alcance “Documento de Visión y Alcance”• Estructura del Desglose del Trabajo (EDT).• Definición y registro de requerimientos• Acta de aprobación de productos o actividades2. <u>Gestión del Tiempo</u><ul style="list-style-type: none">• Cronograma de actividades• Línea base y ruta crítica3. <u>Gestión de los Costos</u><ul style="list-style-type: none">• Presupuesto base del Proyecto

(Fuente: Propia)

Cuadro 5.6.b Temario del Taller: Metodología Institucional

Cronograma	Temario del Curso
<p style="text-align: center;">Semana 2</p>	<p>Segunda Parte - Tema 2 – Guías e Instrumentos según la Guía de la Metodología de Administración de Proyectos del Conglomerado Financiero Banco Popular</p> <p>4. <u>Gestión de los Recursos Humanos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Estructura Organizacional del Proyecto (Organigrama) • Calendario de recursos • Matriz de roles y responsabilidades • Capacitaciones <p>5. <u>Gestión de las Comunicaciones</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Matriz de comunicación <p>6. <u>Gestión de los Riesgos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Plan de Gestión de Riesgos • Registro riesgos del proyecto <p>7. <u>Gestión de la Calidad</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Plan de Gestión de Calidad <p>8. <u>Gestión Seguimiento y Control</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Control de audiencia • Minutas de reunión • Seguimiento de acuerdos • Informe de avance para proyectos • Informe de avance del proveedor • Solicitud y registro de cambios en proyectos
<p style="text-align: center;">Semana 3</p>	<p>Tercera Parte - Tema 2 – Guías e Instrumentos según la Guía de la Metodología de Administración de Proyectos del Conglomerado Financiero Banco Popular</p> <p>9. <u>Gestión del Cierre o suspensión</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Informe Final del Proyecto • Acta de cierre de proyecto • Acta de cancelación de proyecto • Acta de suspensión de proyecto <p>10. <u>Gestión de la Post-Implementación</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Plan de Post-Implementación • Evaluación de usuario Post-Implementación del producto <p>11. <u>Gestión de la adquisiciones</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Plan de adquisiciones del proyecto <p>12. <u>Gestión de cambios</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Solicitud y registro de cambios en proyectos <p>13. <u>Gestión de los interesados (stakeholders)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Plan de gestión de interesados

(Fuente: Propia)

C. **Curso no. 3:** Taller de destrezas interpersonales en los proyectos

Descripción: El contenido del taller se orienta a desarrollar destrezas para que los funcionarios adquieran un equilibrio de habilidades técnicas, interpersonales y conceptuales que los ayuden a analizar situaciones y a interactuar de manera apropiada en la ejecución de los proyectos.

Cuadro 5.4 Temario del Taller: Destrezas interpersonales en los proyectos

Cronograma	Temario del Curso
Semana 1	Tema 1 – Trabajo en Equipo <ul style="list-style-type: none">• Dinámicas de trabajo en equipo Tema 2 - Motivación <ul style="list-style-type: none">• Dinámicas de motivación
Semana 2	Tema 3 - Comunicación <ul style="list-style-type: none">• Dinámicas de comunicación Tema 4 - Fomento de la confianza <ul style="list-style-type: none">• Dinámicas en donde se fomente la confianza en el equipo

(Fuente: Propia)

D. **Curso no. 4:** Ejecución de un proyecto piloto

Descripción: Este es el curso final del módulo introductorio, el cual tiene por objetivo que el funcionario ponga en práctica todos los conocimientos teóricos y prácticos adquiridos en los cursos anteriores, en un proyecto piloto que se llevará a cabo desde la etapa de conceptualización hasta el cierre del proyecto.

La dinámica del curso consiste en que se realicen equipos de proyecto de no más de 4 personas y en conjunto, se elija un tema laboral, el cual a manera de plan piloto, se

convierta en un proyecto y por lo tanto deberá ejecutarse bajo la Metodología de Administración de Proyectos Corporativos.

El curso tiene una duración de 6 semanas, para lo cual, los funcionarios deben presentar avances semanales sobre el grado de avance de las diferentes etapas del proyecto. El curso será evaluado con la presentación final del proyecto, según el siguiente cronograma que se define:

Cuadro 5.7 Temario del Curso: Ejecución de un proyecto piloto

Cronograma	Temario del Curso
Semana 1	1. Conceptualización - Inicio <ul style="list-style-type: none"> • Elección del tema • Acta Constitutiva del Proyecto
Semana 2	2. Planificación <ul style="list-style-type: none"> • Plan General del Proyecto • Cronograma de Actividades
Semana 3	3. Ejecución <ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento y Control (alcance, costo, tiempo, calidad, riesgos) • Gestión de cambios
Semana 4	4. Ejecución <ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento y Control • Seguimiento y Control (alcance, costo, tiempo, calidad, riesgos) • Gestión de cambios
Semana 5	5. Ejecución <ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento y Control • Control del alcance, costo, tiempo, calidad, riesgos • Gestión de cambios
Semana 6	6. Cierre <ul style="list-style-type: none"> • Informe Final del Proyecto • Presentación

(Fuente: Propia)

5.1.7.2. Plan de Acción a mediano plazo: MÓDULO INTERMEDIO

(De 6 a 12 meses)

1. Objetivo General:

Profundizar en los conocimientos obtenidos en el Módulo Introductorio, ofreciéndole a los funcionarios de la Subgerencia General de Operaciones énfasis en temas relacionados con las áreas de conocimiento de riesgo, calidad, tiempo y costos. Además, se introducirán los conceptos de administración de programas.

2. Objetivos Específicos:

- a) Sensibilizar a los participantes sobre la importancia que tiene la gestión de los riesgos, la calidad y los costos y su implicación transversal en el ciclo de vida del proyecto.
- b) Proporcionar los conocimientos necesarios sobre la aplicación de una herramienta de software especializada en brindar apoyo en la administración de proyectos, orientada específicamente a la gestión del tiempo, recurso humano y costos.
- c) Brindar capacitación en temas relacionados con destrezas interpersonales que deben aplicarse en la administración de proyectos de forma cotidiana.
- d) Desarrollar temas estratégicos orientados a la agrupación de proyectos interrelacionados – programas.

3. Metodología:

El programa se desarrollará mediante clases presenciales, con la participación activa de los funcionarios, los cuales aplicarán sus conocimientos en prácticas relacionadas con su entorno laboral, bajo la supervisión del instructor respectivo.

La duración del programa es de 6 meses (24 semanas), estructurado en cuatro cursos, con una semana de descanso entre cada curso.

4. Plan de Estudios:

Cuadro 5.8 Plan de Estudios: Módulo Intermedio

Curso	Descripción	Duración
1	Curso Intermedio de Administración de Proyectos	7 semanas de duración, 4 horas semanales para un total de 28 horas.
2	Herramientas de administración de proyectos (Microsoft Project)	6 semanas de duración, 4 horas semanales para un total de 24 horas.
3	Taller de destrezas interpersonales	2 semanas de duración, 4 horas semanales, para un total de 8 horas.
4	Administración de programas	6 semanas de duración, 4 horas semanales para un total de 24 horas.

(Fuente: Propia)

Información detallada de cada uno de los cursos:

A. **Curso no. 1:** Curso Intermedio de Administración de Proyectos

Descripción: Se profundiza en conceptos adquiridos en el Módulo Introductorio, realizando énfasis en temas relacionados con las áreas de conocimiento de riesgo, calidad, tiempo y costos.

Cuadro 5.9 Temario del Curso: Intermedio de Administración de Proyectos

Cronograma	Temario del Curso
<p>Semana 1</p>	<p>Tema 1 - Gestión del Riesgo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conceptos de la administración del riesgo <ul style="list-style-type: none"> ○ El riesgo ○ Ámbitos de riesgos del proyecto ○ Tipificación de riesgo <ul style="list-style-type: none"> ▪ Según la causa u origen ▪ Según las fases del ciclo de vida
<p>Semana 2</p>	<p>Tema 2 – Gestión del Riesgo</p> <ul style="list-style-type: none"> • El proceso de administración del riesgo <ul style="list-style-type: none"> ○ Planeación de la gestión de riesgos ○ Identificación de riesgos ○ Análisis de riesgos ○ Evaluación del riesgo ○ Planificación de la respuesta a los riesgos ○ Monitoreo y control del riesgo
<p>Semana 3</p>	<p>Tema 3 – Gestión de Calidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marco conceptual y evolución histórica de la Gestión de la Calidad • Relación Calidad y Proyectos • Estándares internacionales para Calidad y Proyectos • Marco para la gestión de la calidad del proyecto
<p>Semana 4</p>	<p>Tema 4 - Gestión de Calidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Levantamiento de requisitos y planificación de la calidad del proyecto • Control de la Calidad del Proyecto • Aseguramiento de la Calidad del Proyecto <p>Evaluación de medio curso</p>
<p>Semana 5</p>	<p>Tema 5 - Gestión de Costos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ciclo de vida del costeo <ul style="list-style-type: none"> ○ Procesos y técnicas de la gestión de costos ○ Planificación del proyecto ○ Planificación de los recursos ○ Estimación de costos ○ Presupuesto ○ Control de costos
<p>Semana 6</p>	<p>Tema 6 - Gestión de Costos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ciclo de vida de la gestión de costo para los proyectos <ul style="list-style-type: none"> ○ Fase I: Estimación del costo del proyecto ○ Fase II: Preparación del presupuesto de costos del proyecto ○ Fase III: Control de costos del proyecto
<p>Semana 7</p>	<p>Tema 7 - Repaso general del curso</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de caso práctico <p>Evaluación final de curso</p>

(Fuente: Propia)

B. **Curso no. 2:** Herramientas de administración de proyectos (Microsoft Project)

Descripción: Se proporcionan los conocimientos necesarios sobre la aplicación de una herramienta de software especializada en brindar apoyo en la administración de proyectos, orientada específicamente a la gestión del tiempo, recurso humano y costos.

Cuadro 5.10.a Temario del Curso: Herramientas de Administración de Proyectos

Cronograma	Temario del Curso
<p>Semana 1</p>	<p>Tema 1 - Introducción: Importancia de la utilización de herramientas software en la Gestión de Proyectos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Iniciación de un proyecto. • Creación de un listado esquematizado de tareas o actividades • Concepto de hito y tarea repetitiva • Definición y tipos de duración para las tareas y actividades • Definición de vínculos en las tareas y actividades
<p>Semana 2</p>	<p>Tema 2 - Introducción: Importancia de la utilización de herramientas software en la Gestión de Proyectos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento y actualización del proyecto • Definición y tipología de recursos • Criterios de asignación de recursos a las tareas enlistadas • Definición y tipología de costos • Criterios de asignación de costos a las tareas enlistadas • Concepto, creación, visualización, seguimiento y actualización de la Línea Base del proyecto
<p>Semana 3</p>	<p>Tema 3 – Estructura de Desglose de Trabajo (EDT)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creación y visualización de la Estructura de Desglose de Trabajo (EDT) <p>Evaluación de medio curso</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de caso práctico

(Fuente: Propia)

Cuadro 5.11.b Temario del Curso: Herramientas de Administración de Proyectos

Cronograma	Temario del Curso
<p>Semana 4</p>	<p>Tema 4 – Aplicación de las Técnicas CPM, PERT Y CADENA CRÍTICA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicación del método de la ruta Crítica (CPM) y la técnica de revisión y evaluación de programas (PERT) a una red de actividades tareas. • Ruta crítica del proyecto, como visualizarla en la herramienta. • Técnica de la cadena crítica, concepto y aplicación.
<p>Semana 5</p>	<p>Tema 5 - Gestión del valor ganado (Earned Value) del proyecto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Componentes gráficos del valor ganado (PV, AC, EV). • Concepto y aplicación de los indicadores de desempeño de la programación • Concepto y aplicación de los indicadores de desempeño del costo <p>Tema 6 - Comprensión del Cronograma (Crashing)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de la técnica de compresión (Crashing) del cronograma
<p>Semana 6</p>	<p>Evaluación final de curso</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de caso práctico

(Fuente: Propia)

C. Curso no. 3: Taller de destrezas interpersonales en los proyectos

Descripción: El contenido del taller se orienta a desarrollar destrezas para que los funcionarios adquieran un equilibrio de habilidades técnicas, interpersonales y conceptuales que los ayuden a analizar situaciones y a interactuar de manera apropiada en la ejecución de los proyectos.

Cuadro 5.12 Temario del Taller: Destrezas interpersonales en los proyectos

Cronograma	Temario del Curso
Semana 1	Tema 1 – Liderazgo Tema 2 – Toma de decisiones
Semana 2	Tema 3 – Influencia Tema 4 – Negociación

(Fuente: Propia)

D. **Curso no. 4:** Administración de programas

Descripción: Este es el curso final del módulo intermedio, el cual tiene por objetivo introducir al funcionario en los conceptos relacionados con la administración de programas de los proyectos interrelacionados, y de esta forma, se pongan en práctica los conocimientos teóricos y prácticos adquiridos en los cursos anteriores.

La dinámica del curso consiste en que se realicen equipos de proyecto de no más de 4 personas y en conjunto, se elijan varios proyectos interrelacionados entre sí, los cuales deberán ser administrados en forma paralela.

El curso tiene una duración de 6 semanas, para lo cual, los funcionarios deben presentar avances semanales sobre el grado de avance de la administración del programa. El curso será evaluado con la presentación final del proyecto, según el siguiente cronograma que se define:

Cuadro 5.13 Temario del Curso: Administración de programas

Cronograma	Temario del Curso
Semana 1	1 - Introducción a la Administración de Programas <ul style="list-style-type: none"> • Concepto de programa • Ciclo de vida del programa <ul style="list-style-type: none"> ○ Preparación del pre-programa ○ Iniciación del programa ○ Ejecución del programa ○ Entrega de beneficios del programa ○ Cierre del programa
Semana 2	2. Conceptualización - Inicio <ul style="list-style-type: none"> • Elección del tema • Acta Constitutiva del Programa 3. Gestión del Alcance del Programa <ul style="list-style-type: none"> • Definición de alcances y objetivos del programa • Supuestos y restricciones • Establecer la organización del equipo de trabajo • Determinar la estrategia del programa • Factores críticos de éxito • Establecer los entregables del programa
Semana 3	4. Gestión del Tiempo del Programa <ul style="list-style-type: none"> • Establecer las relaciones entre cada proyecto • Obtener la gráfica de trabajo 5. Gestión de los Costos del Programa 6. Gestión de las Comunicaciones del Programa 7. Gestión de los Riesgos del Programa
Semana 4	8. Ejecución del programa <ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento y control (alcance, costo, tiempo, calidad, riesgos, factores críticos de éxito) • Gestión de cambios
Semana 5	9. Ejecución del programa <ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento y control (alcance, costo, tiempo, calidad, riesgos, factores críticos de éxito) • Gestión de cambios
Semana 6	10. Cierre <ul style="list-style-type: none"> • Informe final del programa • Presentación

(Fuente: Propia)

5.1.7.3. Plan de Acción a largo plazo: MÓDULO ESPECIALIZADO

(Más de 12 meses)

1. Objetivo General:

Conformar un Equipo de Administradores de Proyectos, el cual se encargue de administrar y desarrollar los proyectos de la Subgerencia General de Operaciones que le son asignados.

2. Objetivos Específicos:

- a. Proporcionar herramientas especializadas y estratégicas en el campo de la Administración de Proyectos que le permitan a los profesionales que conformarán este equipo, desarrollar su labor acorde a los cambios del entorno.
- b. Brindar capacitación en temas relacionados con destrezas interpersonales que deben aplicarse en la administración de proyectos de forma cotidiana.
- c. Aplicar evaluaciones del desempeño, con el fin de reforzar las áreas débiles y de esta forma disminuir brechas en administración de proyectos.

3. Metodología:

Este es un programa que se desarrollará en tres etapas una vez transcurridos los dos primeros módulos del presente plan de acción.

Para poder llevarlo a cabo, se deberá conformar un equipo de Administradores de Proyecto, los cuales tendrán la responsabilidad de administrar y desarrollar los proyectos de la Subgerencia General de Operaciones que le son asignados.

Se impartirán cursos de capacitación orientados a proporcionar herramientas especializadas y estratégicas que les permitan a los administradores de proyectos, desarrollar sus funciones, conforme a la realidad del entorno y según las áreas débiles que surjan de las evaluaciones de rendimiento de los proyectos a su cargo.

En lo que respecta a los cursos que se brindarán, la metodología a aplicar será mediante clases presenciales, con la participación activa de los funcionarios, los cuales aplicarán sus conocimientos en prácticas relacionadas con su entorno laboral, bajo la supervisión del instructor respectivo.

Las etapas que deberán desarrollarse son las siguientes:

Cuadro 5.14 Etapas a desarrollar: Módulo Avanzado

Etapa	Descripción	Duración
1	Conformación del equipo de administradores de proyectos	4 semanas
2	Evaluaciones del desempeño de los proyectos	Periódicamente de forma mensual
3	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación en áreas débiles según las evaluaciones del desempeño. • Taller de destrezas interpersonales. 	Periódicamente

(Fuente: Propia)

Es importante anotar que una vez superada la primera etapa, las siguientes dos etapas, tendrán un seguimiento constante, con el objetivo de mantener y mejorar la cultura en administración de proyectos de la Subgerencia General de Operaciones.

A. Descripción de la etapa 1: Conformación Unidad Ejecutora de Proyectos de la SGO

En esta etapa, se pretende conformar un equipo de administradores de proyectos, el cual tenga como objetivo administrar y desarrollar los proyectos de la Subgerencia General de Operaciones que le son asignados.

Dado que este equipo, será considerado como apoyo para el cumplimiento de los objetivos y proyectos estratégicos de la Subgerencia General de Operaciones, se considera que deberá ser patrocinado por un nivel organizacional que le permita influir sobre los proyectos de las Direcciones y demás áreas adscritas a la Subgerencia, y de esta forma, pueda contar con un canal directo de acceso a la información.

La ubicación de este equipo de trabajo, se propone que dependa directamente de la Subgerencia General de Operaciones para lo cual en la figura siguiente, se muestra gráficamente la estructura organizacional que se propone:



Figura 5.3 Estructura Unidad Ejecutora de Proyectos
(Fuente: Propia)

En lo que respecta a la conformación interna de este equipo, inicialmente se propone la integración de tres funcionarios, los cuales deberán cumplir el rol de administradores de proyectos, además se propone que uno de estos funcionarios, tenga como recargo la coordinación del equipo de trabajo.

Se proponen tres administradores de proyectos, con el objetivo de que cada uno de ellos sea asignado a uno o más proyectos durante el período en que cada proyecto se encuentre en ejecución, asignándole un nuevo proyecto, una vez que el mismo, sea cumplido o en su defecto, suspendido o cerrado.

No obstante, la cantidad de administradores de proyectos, deberá valorarse, de acuerdo a la cantidad y magnitud de proyectos, que le sean asignados al equipo.

Funciones

Dentro de las funciones que se propone que este equipo de proyectos tenga se mencionan las siguientes:

- a) Administrar los proyectos aprobados por los niveles gerenciales, relacionados con las competencias de la Subgerencia General de Operaciones, utilizando las metodologías establecidas por la Oficina de Gestión de Proyectos Corporativos.
- b) Analizar y validar con las áreas técnicas y funcionales, los objetivos y alcances del proyecto que le sean asignados.
- c) Planear, coordinar, controlar y dar seguimiento a todas las actividades relativas a cada proyecto asignado bajo su responsabilidad y al equipo de trabajo, con el propósito de organizar en forma lógica y sistemática las responsabilidades de los miembros del equipo, de forma tal que se logren los objetivos específicos asignados, en particular:

- c.1) Velar por la integración del equipo de trabajo.
 - c.2) Establecer los canales de comunicación adecuados y velar por la fluidez de las comunicaciones a lo interno y externo del proyecto.
 - c.3) Gestionar la resolución de problemas y restricciones de recursos.
 - c.4) Velar por el cumplimiento del plan del proyecto y sus anexos.
 - c.5) Velar porque las actividades del proyecto queden debidamente documentadas para generar el legado del proyecto.
 - c.6) Comunicar en forma oportuna las desviaciones que se tienen en el proyecto (en alcance, tiempo, costo, calidad) planteando las alternativas de solución ante el director.
 - c.7) Administrar el cronograma.
-
- d)** Gestionar ante el Director del Proyecto, la ejecución de las actividades del cambio organizacional y de divulgación, aprobadas en el Plan de Proyecto, con el fin de facilitar la aceptación del producto, una vez que se ponga en operación.
 - e)** Llevar a cabo la estimación del costo del proyecto, en materia de esfuerzo, material y equipo.
 - f)** Preparar el presupuesto del proyecto, comunicarlo.
 - g)** Aplicar las técnicas y herramientas existentes para el registro y manejo del costo, a través de los formularios establecidos para tales propósitos.
 - h)** Dar seguimiento y control a los costos del proyecto y comunicarlos.
 - i)** Planificar y coordinar las actividades de gestión de riesgos.

- j)** Analizar y documentar las solicitudes de cambio, a fin de que los resultados que se generen sean oportunos de acuerdo al plan principal del proyecto y sus objetivos, y no se den variaciones sin aprobación.
- k)** En los procesos de contratación, debe mantener el registro y control de los tiempos reales de las diferentes etapas utilizando la herramienta Project.
- l)** Analizar, valorar y acatar cuando aplique las recomendaciones de las diferentes dependencias del Conglomerado para la buena marcha del proyecto.
- m)** Elaborar informes de avance de los proyectos, detallando actividades, desfases, riesgos, problemas y asesorar con soluciones propuestas, a sus superiores inmediatos y Directores de proyecto para una toma de decisiones oportuna, en todas las fases del proyecto.
- n)** Gestionar la puesta en producción de los productos finales generados de cada uno de los proyectos, según los requerimientos establecidos para esta fase.
- o)** Mantener una coordinación constante con el Director del Proyecto.
- p)** Velar porque los sitios documentales así como los cronogramas de los proyectos estén actualizados.
- q)** Mantener la información actualizada que permita generar las métricas de los proyectos.
- r)** Participar activamente en la implantación de procesos de mejoramiento continuo que sean aplicables a la administración de proyectos en sus distintas etapas.

- s) Participar en la definición y utilización de diferentes métricas, cualitativas y cuantitativas de los diferentes procesos, actividades y productos que se generen en los proyectos.
- t) Atender y/o responder en tiempo y forma a cualquier hallazgo detectado o recomendación emitida por las áreas fiscalizadoras internas y/o externas (Auditoría Interna, entre otras).
- u) Colaborar activamente y facilitar los insumos necesarios para las revisiones, auditorías o estudios que se realizan de los distintos proyectos, por parte de las áreas de fiscalizadoras, tanto internas como externas.

B. Descripción de la etapa 2 y 3: Evaluaciones del desempeño de los proyectos y capacitación en áreas débiles.

Con respecto a esta etapa, de acuerdo con los informes de avance periódicos que emitan los administradores de proyectos, se realizará un análisis del cumplimiento de los mismos, considerando variables en lo que respecta a las métricas establecidas versus las métricas alcanzadas; y a partir de los resultados, se procederá a realizar el correspondiente plan con el objetivo de desarrollar a los profesionales involucrados en las áreas débiles que se detecten, con lo que se espera se incremente la probabilidad de cumplir con los objetivos de los proyectos.

La evaluación del desempeño será utilizada como un instrumento de mejora continua en la administración de proyectos de la Subgerencia General de Operaciones.

No obstante lo anterior, y a pesar de que las áreas débiles de desempeño se conocerán una vez que se realicen las correspondientes evaluaciones, se propone el desarrollo de un taller de destrezas interpersonales, como parte de las competencias a desarrollar, en el cual los funcionarios adquieran un equilibrio de habilidades técnicas, interpersonales y conceptuales que los ayuden a analizar situaciones y a interactuar de manera apropiada en la ejecución de los proyectos.

Los temas que se pretenden brindar son los siguientes:

- Conciencia política y cultural
- Resolución de conflictos
- Coaching

5.1.8. Cronograma de actividades

El cronograma de actividades, se programó bajo el supuesto de que las actividades de planificación inician a partir del mes de junio del 2013, con el objetivo de iniciar el módulo introductorio en la primera semana del mes de julio.

Los hitos, se establecieron al finalizar cada uno de los cursos de los módulos introductorio e intermedio, así como al cierre de cada uno de los cursos.

Id	EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predeces	Nombres de los recursos	mar
1	1	Plan de Acción a Corto, Mediano y Largo Plazo para la Incorporación de la Cultura de Administración de Proyectos en la Subgerencia General de Operaciones del Banco Popular	2548 horas	03/06/13	01/07/15			
2	1.1	Planificación	153 horas	03/06/13	26/06/13			
3	1.1.1	Coordinación con las Direcciones para la selección de grupo de funcionarios a participar en el programa.	1,06 días	03/06/13	03/06/13		Administrador del Pl	
4	1.1.2	Contratación de empresa capacitadora o coordinación con instructores internos	15,94 días	04/06/13	24/06/13	3	Administrador del Pl	
5	1.1.3	Coordinación de otros requerimientos	1 día	25/06/13	25/06/13	4	Administrador del Pl	
6	1.1.4	Convocatorias a los funcionarios a participar	1 día	26/06/13	26/06/13	5	Asistente Administra	
7	1.1.5	Fin etapa de planificación	0 horas	26/06/13	26/06/13	6		
8	1.2	Ejecución Plan de Acción a corto plazo (de 0 a 6 meses)	100 horas	05/07/13	20/12/13			
9	1.2.1	Módulo Introductorio	100 horas	05/07/13	20/12/13			
10	1.2.1.1	Curso Principios de Administración de Proyectos	40 horas	05/07/13	06/09/13			
23	1.2.1.2	Curso Metodología Institucional	12 horas	20/09/13	04/10/13			
29	1.2.1.3	Taller destrezas interpersonales	8 horas	18/10/13	25/10/13			
33	1.2.1.4	Curso Ejecución de un proyecto piloto	24 horas	08/11/13	13/12/13			
40	1.2.1.5	Fin de Módulo Introductorio - Semana Libre	0 horas	20/12/13	20/12/13	39		
41	1.3	Ejecución Plan de Acción a mediano plazo (de 6 a 12 meses)	96 horas	10/01/14	04/07/14			
42	1.3.1	Módulo Intermedio	96 horas	10/01/14	04/07/14			
43	1.3.1.1	Curso Intermedio de Administración de Proyectos	28 horas	10/01/14	21/02/14			
53	1.3.1.2	Curso Herramientas de A.P. (Microsoft Project)	24 horas	07/03/14	25/04/14			
61	1.3.1.3	Taller destrezas interpersonales	8 horas	09/05/14	16/05/14			
65	1.3.1.4	Curso Administración de programas	24 horas	30/05/14	04/07/14			
72	1.3.1.5	Fin de Módulo Intermedio- Semana Libre	0 horas	04/07/14	04/07/14	71		
73	1.4	Ejecución Plan de Acción a largo plazo (12 meses)	2178 horas	07/07/14	01/07/15	72		
74	1.4.1	Módulo Especializado	40 horas	07/07/14	11/07/14	72		
78	1.4.2	Seguimiento informes de avance	1998,5 horas	06/08/14	01/07/15		Administrador del Pl	
91	1.4.3	Evaluaciones del desempeño de los proyectos	1998,5 horas	06/08/14	01/07/15		Administrador del Pl	

Proyecto: Plan de Acción a Corto, Fecha: 17/03/13	Tarea		Hito externo		Informe de resumen manual	
	División		Tarea inactiva		Resumen manual	
	Hito		Hito inactivo		Sólo el comienzo	
	Resumen		Resumen inactivo		Sólo fin	
	Resumen del proyecto		Tarea manual		Fecha límite	
	Tareas externas		Sólo duración		Progreso	

Página 1

Figura 5.4 Cronograma resumen – Plan de Acción
(Fuente: Propia)

Id	EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predeces	Nombres de los recursos
1	1	Plan de Acción a Corto, Mediano y Largo Plazo para la Incorporación de la Cultura de Administración de Proyectos en la Subgerencia General de Operaciones del Banco Popular	2548 horas	03/06/13	01/07/15		
2	1.1	Planificación	153 horas	03/06/13	26/06/13		
3	1.1.1	Coordinación con las Direcciones para la selección de grupo de funcionarios a participar en el programa.	1,06 días	03/06/13	03/06/13		Administrador del Plan, Direc
4	1.1.2	Contratación de empresa capacitadora o coordinación con instructores internos	15,94 días	04/06/13	24/06/13	3	Administrador del Plan, Área
5	1.1.3	Coordinación de otros requerimientos	1 día	25/06/13	25/06/13	4	Administrador del Plan, Asist
6	1.1.4	Convocatorias a los funcionarios a participar	1 día	26/06/13	26/06/13	5	Asistente Administrativo
7	1.1.5	Fin etapa de planificación	0 horas	26/06/13	26/06/13	6	
8	1.2	Ejecución Plan de Acción a corto plazo (de 0 a 6 meses)	100 horas	05/07/13	20/12/13		
9	1.2.1	Módulo Introductorio	100 horas	05/07/13	20/12/13		
10	1.2.1.1	Curso Principios de Administración de Proyectos	40 horas	05/07/13	06/09/13		
11	1.2.1.1.1	Semana 1 - Tema 1: Introducción	4 horas	05/07/13	05/07/13	7	Administrador del Plan, Funci
12	1.2.1.1.1	Semana 2 - Tema 2: Grupos de procesos de administración de proyectos	4 horas	12/07/13	12/07/13	11	Administrador del Plan, Funcionarios
13	1.2.1.1.1	Semana 3 - Tema 3: Grupos de procesos de administración de proyectos	4 horas	19/07/13	19/07/13	12	Administrador del Plan, Funcionarios
14	1.2.1.1.1	Semana 4 - Tema 4: Gestión de la Integración del proyecto	4 horas	26/07/13	26/07/13	13	Administrador del Plan, Funci
15	1.2.1.1.1	Semana 5 - Tema 5: Gestión del Alcance del Proyecto	2 horas	02/08/13	02/08/13	14	Administrador del Plan, Funci
16	1.2.1.1.1	Semana 5 - Evaluación de medio curso	2 horas	02/08/13	02/08/13	15	Administrador del Plan, Funci
17	1.2.1.1.1	Semana 6 - Tema 6: Gestión del tiempo y costo del proyecto	4 horas	09/08/13	09/08/13	16	Administrador del Plan, Funci
18	1.2.1.1.1	Semana 7 - Tema 7: Gestión de la calidad y recursos humanos	4 horas	16/08/13	16/08/13	17	Administrador del Plan, Funci
19	1.2.1.1.1	Semana 8 - Tema 8: Gestión de las comunicaciones y riesgos	4 horas	23/08/13	23/08/13	18	Administrador del Plan, Funci
20	1.2.1.1.1	Semana 9 - Tema 9: Gestión de las adquisiciones e interesados	4 horas	30/08/13	30/08/13	19	Administrador del Plan, Funci
21	1.2.1.1.1	Semana 10 - Tema 10: Evaluación final del curso	4 horas	06/09/13	06/09/13	20	Administrador del Plan, Funci
22	1.2.1.1.1	Semana Libre	0 horas	06/09/13	06/09/13	21	
23	1.2.1.2	Curso Metodología Institucional	12 horas	20/09/13	04/10/13		
24	1.2.1.2.1	Semana 1 - Tema 1: Conceptos generales de la Metodología Institucional.	2 horas	20/09/13	20/09/13	22	Administrador del Plan, Funcionarios
25	1.2.1.2.1	Semana 1 - Tema 2 : Guías e Instrumentos según la Guía de la Metodología (I Parte)	2 horas	20/09/13	20/09/13	24	Administrador del Plan, Funcionarios
26	1.2.1.2.1	Semana 2 - Tema 2 : Guías e Instrumentos según la Guía de la Metodología (II Parte)	4 horas	27/09/13	27/09/13	25	Administrador del Plan, Funcionarios
27	1.2.1.2.1	Semana 3 - Tema 2 : Guías e Instrumentos según la Guía de la Metodología (III Parte)	4 horas	04/10/13	04/10/13	26	Administrador del Plan, Funcionarios

Página 1

Figura 5.5.a Cronograma completo – Plan de Acción – Parte 1
(Fuente: Propia)

Id	EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesor	Nombres de los recursos
28	1.2.1.2.	Semana Libre	0 horas	04/10/13	04/10/13	27	
29	1.2.1.3	Taller destrezas interpersonales	8 horas	18/10/13	25/10/13		
30	1.2.1.3.	Semana 1 - Temas 1 y 2: Trabajo en equipo y Motivación	4 horas	18/10/13	18/10/13	28	Administrador del Plan,Funci
31	1.2.1.3.	Semana 2 - Temas 3 y 4: Comunicación y Fomento de la confianza	4 horas	25/10/13	25/10/13	30	Administrador del Plan,Funci
32	1.2.1.3.	Semana Libre	0 horas	25/10/13	25/10/13	31	
33	1.2.1.4	Curso Ejecución de un proyecto piloto	24 horas	08/11/13	13/12/13		
34	1.2.1.4.	Semana 1 - Conceptualización - Inicio	4 horas	08/11/13	08/11/13	32	Administrador del Plan,Funci
35	1.2.1.4.	Semana 2 - Planificación	4 horas	15/11/13	15/11/13	34	Administrador del Plan,Funci
36	1.2.1.4.	Semana 3 - Ejecución, Seguimiento y Control	4 horas	22/11/13	22/11/13	35	Administrador del Plan,Funci
37	1.2.1.4.	Semana 4 - Ejecución, Seguimiento y Control	4 horas	29/11/13	29/11/13	36	Administrador del Plan,Funci
38	1.2.1.4.	Semana 5 - Ejecución, Seguimiento y Control	4 horas	06/12/13	06/12/13	37	Administrador del Plan,Funci
39	1.2.1.4.	Semana 6 - Cierre: Informe y presentación final	4 horas	13/12/13	13/12/13	38	Administrador del Plan,Funci
40	1.2.1.5	Fin de Módulo Introdutorio - Semana Libre	0 horas	20/12/13	20/12/13	39	
41	1.3	Ejecución Plan de Acción a mediano plazo (de 6 a 12 meses)	96 horas	10/01/14	04/07/14		
42	1.3.1	Módulo Intermedio	96 horas	10/01/14	04/07/14		
43	1.3.1.1	Curso Intermedio de Administración de Proyectos	28 horas	10/01/14	21/02/14		
44	1.3.1.1.	Semana 1 - Tema 1: Gestión del Riesgo	4 horas	10/01/14	10/01/14	8	Administrador del Plan,Funci
45	1.3.1.1.	Semana 2 - Tema 2: Gestión del Riesgo	4 horas	17/01/14	17/01/14	44	Administrador del Plan,Funci
46	1.3.1.1.	Semana 3 - Tema 3: Gestión de Calidad	4 horas	24/01/14	24/01/14	45	Administrador del Plan,Funci
47	1.3.1.1.	Semana 4 - Tema 4: Gestión de Calidad	2 horas	31/01/14	31/01/14	46	Administrador del Plan,Funci
48	1.3.1.1.	Semana 4 - Evaluación de medio curso	2 horas	31/01/14	31/01/14	47	Administrador del Plan,Funci
49	1.3.1.1.	Semana 5 - Tema 4: Gestión del Costo	4 horas	07/02/14	07/02/14	48	Administrador del Plan,Funci
50	1.3.1.1.	Semana 6 - Tema 6: Gestión del Costo	4 horas	14/02/14	14/02/14	49	Administrador del Plan,Funci
51	1.3.1.1.	Semana 7: Evaluación final del curso	4 horas	21/02/14	21/02/14	50	Administrador del Plan,Funci
52	1.3.1.1.	Semana Libre	0 horas	21/02/14	21/02/14	51	
53	1.3.1.2	Curso Herramientas de A.P. (Microsoft Project)	24 horas	07/03/14	25/04/14		
54	1.3.1.2.	Semana 1 - Tema 1: Introducción: Importancia de la utilización de herramientas software en la Gestión de Proyectos	4 horas	07/03/14	07/03/14	52	Administrador del Plan,Funcionarios
55	1.3.1.2.	Semana 2 - Tema 1: Introducción: Importancia de la utilización de herramientas software en la Gestión de Proyectos	4 horas	14/03/14	14/03/14	54	Administrador del Plan,Funcionarios
56	1.3.1.2.	Semana 3 - Tema 3: Estructura de Desglose de Trabajo (EDT)	2 horas	21/03/14	21/03/14	55	Administrador del Plan,Funci
57	1.3.1.2.	Semana 3 - Evaluación de medio curso	2 horas	21/03/14	21/03/14	56	Administrador del Plan,Funci
58	1.3.1.2.	Semana 4 - Tema 4 : Aplicación de las Técnicas CPM, PERT Y CADENA CRÍTICA	4 horas	28/03/14	28/03/14	57	Administrador del Plan,Funcionarios

Figura 5.5.b Cronograma completo – Plan de Acción – Parte 2
(Fuente: Propia)

Id	EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesor	Nombres de los recursos
59	1.3.1.2.	Semana 5 - Tema 5: Gestión del valor ganado (Earn Value) del proyecto	4 horas	04/04/14	04/04/14	58	Administrador del Plan,Funcionarios
60	1.3.1.2.	Semana 6: Evaluación final del curso	4 horas	25/04/14	25/04/14	59	Administrador del Plan,Funci
61	1.3.1.3	Taller destrezas interpersonales	8 horas	09/05/14	16/05/14		
62	1.3.1.3.	Semana 1 - Temas 1 y 2: Liderazgo y Toma de decisiones	4 horas	09/05/14	09/05/14	60	Administrador del Plan,Funci
63	1.3.1.3.	Semana 2 - Temas 3 y 4: Influencia y Negociación	4 horas	16/05/14	16/05/14	62	Administrador del Plan,Funci
64	1.3.1.3.	Semana Libre	0 horas	16/05/14	16/05/14	63	
65	1.3.1.4	Curso Administración de programas	24 horas	30/05/14	04/07/14		
66	1.3.1.4.	Semana 1 - Introducción a la Administración de Programas	4 horas	30/05/14	30/05/14	64	Administrador del Plan,Funci
67	1.3.1.4.	Semana 2 - Conceptualización - Inicio, Alcance del Programa	4 horas	06/06/14	06/06/14	66	Administrador del Plan,Funci
68	1.3.1.4.	Semana 3 - Gestión del tiempo, costo, comunicaciones y riesgos del programa	4 horas	13/06/14	13/06/14	67	Administrador del Plan,Funcionarios
69	1.3.1.4.	Semana 4 - Ejecución, Seguimiento y Control	4 horas	20/06/14	20/06/14	68	Administrador del Plan,Funci
70	1.3.1.4.	Semana 5 - Ejecución, Seguimiento y Control	4 horas	27/06/14	27/06/14	69	Administrador del Plan,Funci
71	1.3.1.4.	Semana 6 - Cierre: Informe y presentación final	4 horas	04/07/14	04/07/14	70	Administrador del Plan,Funci
72	1.3.1.5	Fin de Módulo Intermedio- Semana Libre	0 horas	04/07/14	04/07/14	71	
73	1.4	Ejecución Plan de Acción a largo plazo (12 meses)	2178 horas	07/07/14	01/07/15	72	
74	1.4.1	Módulo Especializado	40 horas	07/07/14	11/07/14	72	
75	1.4.1.1	Conformación del equipo de administradores de proyectos	40 horas	07/07/14	11/07/14		
76	1.4.1.1.	Selección de administradores de proyectos	2 días	07/07/14	08/07/14	72	Administrador del Plan,Funci
77	1.4.1.1.	Asignación a proyectos específicos	3 días	08/07/14	11/07/14	76	Administrador del Plan,Funci
78	1.4.2	Seguimiento informes de avance	1998,5 horas	06/08/14	01/07/15		Administrador del Plan,Adm
79	1.4.2.1	Seguimiento informes de avance 1	1 hora	06/08/14	06/08/14		
80	1.4.2.2	Seguimiento informes de avance 2	1 hora	03/09/14	03/09/14	79	
81	1.4.2.3	Seguimiento informes de avance 3	1 hora	01/10/14	01/10/14	80	
82	1.4.2.4	Seguimiento informes de avance 4	1 hora	05/11/14	05/11/14	81	
83	1.4.2.5	Seguimiento informes de avance 5	1 hora	03/12/14	03/12/14	82	
84	1.4.2.6	Seguimiento informes de avance 6	1 hora	07/01/15	07/01/15	83	
85	1.4.2.7	Seguimiento informes de avance 7	1 hora	04/02/15	04/02/15	84	
86	1.4.2.8	Seguimiento informes de avance 8	1 hora	04/03/15	04/03/15	85	
87	1.4.2.9	Seguimiento informes de avance 9	1 hora	01/04/15	01/04/15	86	
88	1.4.2.10	Seguimiento informes de avance 10	1 hora	06/05/15	06/05/15	87	
89	1.4.2.11	Seguimiento informes de avance 11	1 hora	03/06/15	03/06/15	88	
90	1.4.2.12	Seguimiento informes de avance 12	1 hora	01/07/15	01/07/15	89	

Figura 5.5.c Cronograma completo – Plan de Acción – Parte 3
(Fuente: Propia)

Id	EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesor	Nombres de los recursos
91	1.4.3	Evaluaciones del desempeño de los proyectos	1998,5 horas	06/08/14	01/07/15		Administrador del Plan, Adm
92	1.4.3.1	Evaluaciones del desempeño de los proyectos 1	1 hora	06/08/14	06/08/14	79	
93	1.4.3.2	Evaluaciones del desempeño de los proyectos 2	1 hora	03/09/14	03/09/14	80	
94	1.4.3.3	Evaluaciones del desempeño de los proyectos 3	1 hora	01/10/14	01/10/14	81	
95	1.4.3.4	Evaluaciones del desempeño de los proyectos 4	1 hora	05/11/14	05/11/14	82	
96	1.4.3.5	Evaluaciones del desempeño de los proyectos 5	1 hora	03/12/14	03/12/14	83	
97	1.4.3.6	Evaluaciones del desempeño de los proyectos 6	1 hora	07/01/15	07/01/15	84	
98	1.4.3.7	Evaluaciones del desempeño de los proyectos 7	1 hora	04/02/15	04/02/15	85	
99	1.4.3.8	Evaluaciones del desempeño de los proyectos 8	1 hora	04/03/15	04/03/15	86	
100	1.4.3.9	Evaluaciones del desempeño de los proyectos 9	1 hora	01/04/15	01/04/15	87	
101	1.4.3.10	Evaluaciones del desempeño de los proyectos 10	1 hora	06/05/15	06/05/15	88	
102	1.4.3.11	Evaluaciones del desempeño de los proyectos 11	1 hora	03/06/15	03/06/15	89	
103	1.4.3.12	Evaluaciones del desempeño de los proyectos 12	1 hora	01/07/15	01/07/15	90	

Figura 5.5.d Cronograma completo – Plan de Acción – Parte 4
(Fuente: Propia)

5.1.9. Requerimientos necesarios para la puesta en marcha del Plan de Acción

A continuación se detallan los recursos necesarios para la implementación del presente Plan de Acción:

Cuadro 5.15.a Requerimientos necesarios para la puesta en marcha del Plan de Acción

Tipo de requerimiento	Descripción
Recurso Humano	<ul style="list-style-type: none">• Un Administrador del Plan de Acción• Un Asistente Administrativo• Instructores internos o externos <p>En el caso de que los instructores se realicen con recursos externos, se deberán realizar las correspondientes contrataciones.</p>
Horas requeridas por los funcionarios en los módulos introductorio e intermedio	84 horas por cada módulo. Divididos en 4 horas semanales. Total: 168 horas
Recursos tecnológicos	<ul style="list-style-type: none">• Para el curso de Herramientas de administración de proyectos (Microsoft Project) se requerirán un laboratorio de cómputo con las correspondientes licencias.• Equipo audio visual<ul style="list-style-type: none">○ Video Beam, Computadora Portátil
Recursos materiales	<ul style="list-style-type: none">• Espacio físico para el desarrollo de las sesiones (aula, con sus correspondientes materiales físicos).

(Fuente: Propia)

Cuadro 5.16.b Requerimientos necesarios para la puesta en marcha del Plan de Acción

Tipo de requerimiento	Descripción																																					
Recursos económicos	<p>Como puede observarse, a excepción de si los instructores se contratan de forma interna, el resto de los recursos necesarios para la implementación del Plan de Acción, son costos en los que actualmente el Banco incurre normalmente como parte de sus labores cotidianas, por lo que a excepción de la capacitación externa, el único costo que se visualiza que podría llevar alguna erogación económica adicional, es la alimentación que eventualmente se brinde durante el desarrollo de los módulos introductorio e intermedio, lo que se estima en un monto de ₡ 2.100.000,00 según el siguiente cálculo:</p> <p>Cantidad de funcionarios: 25 Costo promedio de alimentación por funcionario: <u>₡2.000,00</u> Monto requerido por sesión: <u>₡50.000,00</u> Cantidad de semanas de ambos cursos: 42 Costo total por concepto de alimentación: <u>₡ 2.100.000,00</u></p> <p>En el caso de que la decisión sea realizar los cursos con instructores contratados, a continuación se realiza una estimación de los costos de cada módulo que se contrate:</p>																																					
	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="500 982 695 1066">Módulo</th> <th data-bbox="695 982 1105 1066">Curso</th> <th data-bbox="1105 982 1214 1066">Horas</th> <th data-bbox="1214 982 1430 1066">Costo estimado por hora (₡3.500)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="500 1066 695 1188" rowspan="2">Introductorio</td> <td data-bbox="695 1066 1105 1136">Principios de administración de proyectos</td> <td data-bbox="1105 1066 1214 1136">40</td> <td data-bbox="1214 1066 1430 1136">₡ 140.000,00</td> </tr> <tr> <td data-bbox="695 1136 1105 1188">Taller destrezas interpersonales</td> <td data-bbox="1105 1136 1214 1188">8</td> <td data-bbox="1214 1136 1430 1188">28.000,00</td> </tr> <tr> <td colspan="3" data-bbox="500 1188 1214 1241">Sub-total</td> <td data-bbox="1214 1188 1430 1241">₡ 168.000,00</td> </tr> <tr> <td data-bbox="500 1241 695 1419" rowspan="3">Intermedio</td> <td data-bbox="695 1241 1105 1310">Curso Intermedio de Administración de Proyectos</td> <td data-bbox="1105 1241 1214 1310">28</td> <td data-bbox="1214 1241 1430 1310">₡98.000,00</td> </tr> <tr> <td data-bbox="695 1310 1105 1379">Herramientas de administración de proyectos (Microsoft Project)</td> <td data-bbox="1105 1310 1214 1379">24</td> <td data-bbox="1214 1310 1430 1379">84.000,00</td> </tr> <tr> <td data-bbox="695 1379 1105 1419">Taller destrezas interpersonales</td> <td data-bbox="1105 1379 1214 1419">8</td> <td data-bbox="1214 1379 1430 1419">28.000,00</td> </tr> <tr> <td colspan="3" data-bbox="500 1419 1214 1472">Sub-total</td> <td data-bbox="1214 1419 1430 1472">₡ 210.000,00</td> </tr> <tr> <td colspan="3" data-bbox="500 1472 1214 1535">Monto por funcionario</td> <td data-bbox="1214 1472 1430 1535">₡ 378.000,00</td> </tr> <tr> <td colspan="3" data-bbox="500 1535 1214 1598">Total por 25 funcionarios</td> <td data-bbox="1214 1535 1430 1598"><u>₡ 9.450.000,00</u></td> </tr> </tbody> </table>	Módulo	Curso	Horas	Costo estimado por hora (₡3.500)	Introductorio	Principios de administración de proyectos	40	₡ 140.000,00	Taller destrezas interpersonales	8	28.000,00	Sub-total			₡ 168.000,00	Intermedio	Curso Intermedio de Administración de Proyectos	28	₡98.000,00	Herramientas de administración de proyectos (Microsoft Project)	24	84.000,00	Taller destrezas interpersonales	8	28.000,00	Sub-total			₡ 210.000,00	Monto por funcionario			₡ 378.000,00	Total por 25 funcionarios			<u>₡ 9.450.000,00</u>
	Módulo	Curso	Horas	Costo estimado por hora (₡3.500)																																		
	Introductorio	Principios de administración de proyectos	40	₡ 140.000,00																																		
		Taller destrezas interpersonales	8	28.000,00																																		
	Sub-total			₡ 168.000,00																																		
	Intermedio	Curso Intermedio de Administración de Proyectos	28	₡98.000,00																																		
		Herramientas de administración de proyectos (Microsoft Project)	24	84.000,00																																		
		Taller destrezas interpersonales	8	28.000,00																																		
	Sub-total			₡ 210.000,00																																		
Monto por funcionario			₡ 378.000,00																																			
Total por 25 funcionarios			<u>₡ 9.450.000,00</u>																																			
<p>En lo que respecta a los siguientes cursos, se recomienda que los mismos se desarrollen con instructores internos, debido a que están orientados al uso de la Metodología y demás instrumentos de la Institución:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Taller de Metodología Institucional ○ Ejecución de un proyecto piloto ○ Administración de programas 																																						

(Fuente: Propia)

5.1.10. Gestión de Riesgos

Para analizar los riesgos detectados para la implementación del plan de acción, se consideró su porcentaje de probabilidad de ocurrencia y su nivel de impacto y con base en este análisis, se realizó la categorización de los riesgos.

a) Probabilidad

Los niveles de probabilidades de un riesgo fueron definidos según el siguiente detalle:

Cuadro 5.17 Niveles de Probabilidad. (Banco Popular (E), 2011)

Probabilidad	Valor	Descripción
Muy Baja	0 - 2%	Es muy poco probable que el evento se presente y no se detectaron vulnerabilidades que aumenten su probabilidad de ocurrencia.
Baja	3% - 10%	Es poco probable que el evento suceda.
Moderada	11% - 40%	El evento podría ocurrir en algún momento.
Alta	41% - 70%	Es probable que ocurra un evento de esta naturaleza.
Muy Alta	Mayor a 70%	Es muy probable que ocurra un evento de esta naturaleza.

b) Impacto

Para la valoración se utilizaron unidades de tiempo expresadas en número de semanas.

Cuadro 5.18 Niveles de Impacto. (Banco Popular (E), 2011)

Consecuencia	Valor	Descripción
Insignificante	1	El incidente casi no tiene
Bajo	2	El incidente tiene leves
Moderado	3	El incidente tiene un
Serio	4	El incidente tiene un
Crítico	5	El incidente tiene un

c) Matriz de Severidad

El cálculo del nivel de exposición al riesgo se realizó mediante el producto de la probabilidad y el impacto, tal como se define en el cuadro que se presenta a continuación:

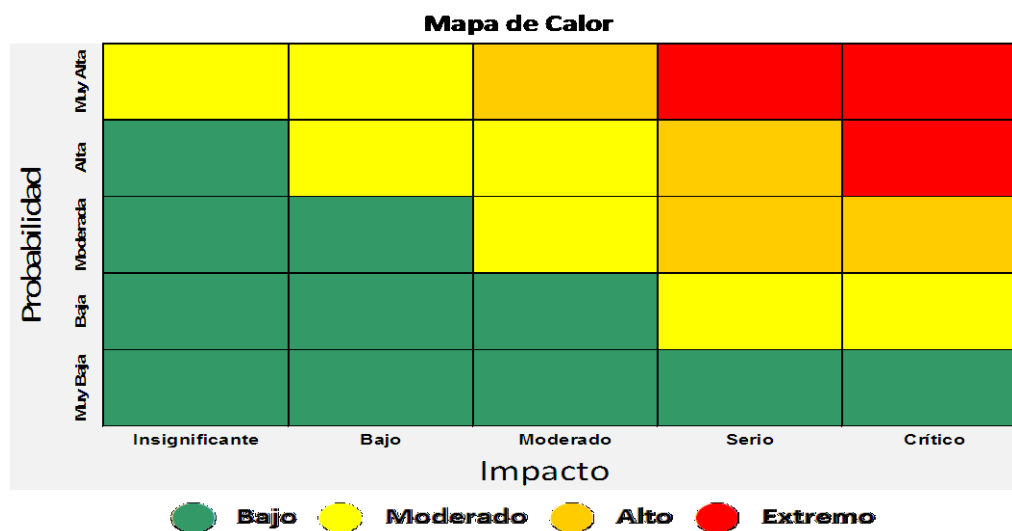


Figura 5.6 Mapa de Calor. (Banco Popular (E), 2011)

d) Matriz de Riesgos

A continuación se presenta la matriz de riesgos con la identificación de los riesgos más importantes y su correspondiente plan de mitigación. No obstante, de previo se presenta una descripción de cada uno de los campos que contiene la matriz indicada:

Cuadro 5.19 Nomenclatura Matriz de Riesgos. (Banco Popular (E), 2011)

No.	Consecutivo del riesgo detectado.
Título del riesgo:	Posibilidad de que un evento suceda. ¿Qué es lo que va pasar o que puede pasar?
Probabilidad (%):	Posibilidad de que ocurra un riesgo y sus consecuencias (muy baja, baja, moderada, alta, muy alta).
Impacto	Impacto potencial del riesgo y su efecto si el mismo ocurriera (insignificante, bajo, moderado, alto, crítico).
Severidad	Bajo (verde), moderado (amarillo claro), alto (amarillo oscuro), extremo (rojo).
Propietario	Miembro del equipo designado o responsable del riesgo.
Disparador (Causa):	El evento o situación que produce el riesgo.
Tipo de Acción:	aceptar, evitar, mitigar tiempo, mitigar costo, transferir
Plan de mitigación	Estrategia o contingencia para atacar, mitigar, transferir o eliminar los riesgos negativos.

Cuadro 5.20.a Matriz de Riesgos Plan de Acción

No.	Título del riesgo	Probabilidad	Impacto	Severidad	Propietario	Disparador (Causa)	Tipo de acción	Plan de Mitigación
1	Que los funcionarios seleccionados para ser capacitados, no se les brinde el tiempo necesario para ir a los cursos.	Baja	Moderado	Bajo	Jefaturas inmediatas	Asignación de otras funciones.	Evitar	Directriz de la Subgerencia General de Operaciones, en donde se patrocine la importancia del proyecto.
2	Que los cursos se programen en épocas en que se tenga baja asistencia por parte del personal (vacaciones)	Bajo	Moderado	Bajo	-Oficina de Administración de Proyectos Corporativos	Inadecuada programación de los cursos	Evitar	Realizar una adecuada programación de los diferentes cursos y módulos, realizando una adecuada sincronización de fechas.
3	Que no se aprueben los recursos presupuestarios para la ejecución del plan de acción.	Moderada	Moderado	Moderado	Oficina de Administración de Proyectos Corporativos	Prioridad de otras actividades y proyectos.	Mitigar costo	Realizar los cursos, con recursos internos de la Institución.
4	Resistencia al cambio por parte de los participantes en el módulo 1 y 2.	Moderada	Moderado	Moderado	Oficina de Administración de Proyectos Corporativos	Falta de motivación de los funcionarios	Evitar	Implementación de la estrategia de concientización sobre la importancia de tener una cultura de administración de proyectos.

(Fuente: Propia)

Cuadro 5.216.b Matriz de Riesgos Plan de Acción

No.	Título del riesgo	Probabilidad	Impacto	Severidad	Propietario	Disparador (Causa)	Tipo de acción	Plan de Mitigación
5	Que los funcionarios a los que se les brinda el curso, no aprovechen el mismo y en las evaluaciones obtengan calificaciones bajas.	Baja	Serio	Moderado	Funcionarios que asisten	Falta de interés de los asistentes	Evitar	Implementación de la estrategia de concientización sobre la importancia de tener una cultura de administración de proyectos.
6	Que el nivel de conocimiento de la empresa capacitadora no sea el óptimo.	Baja	Serio	Moderado	-Oficina de Administración de Proyectos Corporativos	Baja participación de empresas	Evitar	Realizar una buena selección de la empresa capacitadora en temas técnicos y de habilidades interpersonales.
7	Que una vez puesto en marcha el Plan de Acción, que no se patrocine la continuidad del Plan.	Moderada	Serio	Alto	-Subgerencia General de Operaciones -Oficina de Administración de Proyectos Corporativos	Prioridad de otras actividades y proyectos.	Aceptar	-
8	Que no se apruebe la implementación del plan de acción por parte del Banco.	Moderada	Crítico	Alto	-Subgerencia General de Operaciones -Oficina de Administración de Proyectos Corporativos	Prioridad de otras actividades y proyectos.	Aceptar	-

(Fuente: Propia)

e) Mapa de calor

Como se puede observar en el mapa de calor, de los riesgos identificados, se obtiene un porcentaje de un 25%, clasificando los riesgos identificados como aceptables, siendo “aceptable” el criterio conformado por las calificaciones bajas y moderadas.

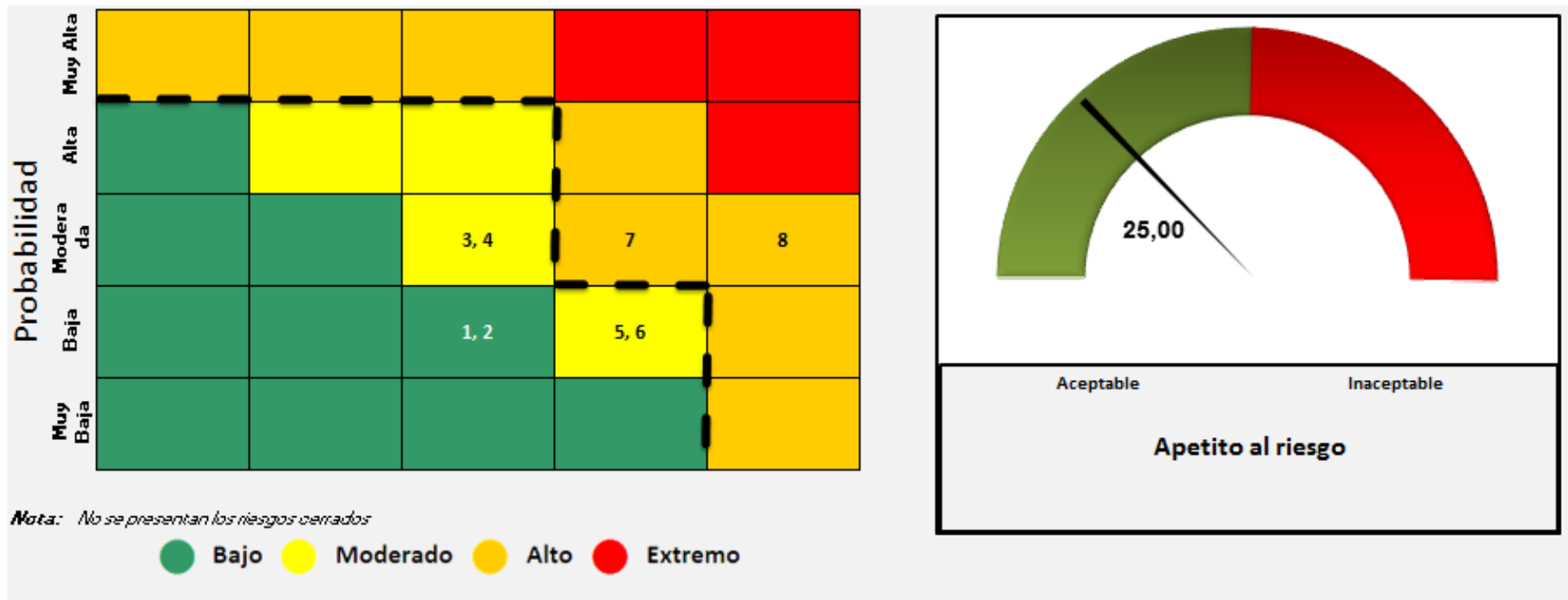


Figura 5.7 Mapa de Calor resultante
(Fuente: Propia)

5.1.11. Estrategia de Calidad

Este apartado, tiene como objetivo, establecer los parámetros de calidad del presente plan de acción, con el fin de velar que éste cumpla con los requisitos que fueron establecidos en el alcance.

A continuación, se presentan los parámetros de medición que se utilizarán para evaluar el presente plan de acción, el cual está dividido de acuerdo a los módulos que fueron planteados:

5.1.11.1. Factores de Evaluación

a) Asistencia:

Siendo que el programa se desarrollará mediante clases presenciales, la asistencia es obligatoria para los participantes, y solo en caso de fuerza mayor se podrá faltar, para lo cual se debe presentar la justificación correspondiente. La suma de las ausencias, no debe sumar más de 2 ausencias del total de las clases programadas.

Las ausencias injustificadas, serán reportadas a la jefatura inmediata y posteriormente en el informe final de cada uno de los cursos, a la Subgerencia General de Operaciones.

b) Evaluación de cursos:

Todos los cursos, se aprueban con una nota mínima del 80%, para lo cual los participantes, deben participar activamente en clase, además de cumplir con los diferentes entregables que les sean solicitados.

A continuación se presente la forma de evaluación para cada uno de los cursos:

Cuadro 5.227 Forma de evaluación: Módulo Introductorio

Curso	Descripción	Forma de evaluación	Porcentaje
1	Principios de Administración de Proyectos	Semanas 3 y 8 Pruebas cortas	15%
		Semana 5 Evaluación medio período	30%
		Semana 10 Evaluación final de período	20%
		Participación en clase (resolución de casos)	25%
		Asistencia	10%
4	Ejecución de un proyecto piloto	Semana 1 Iniciación del proyecto	10%
		Semana 2 Plan General del Proyecto y cronograma de actividades	20%
		Semana 3 Informes de seguimiento y control	10%
		Semana 4 Informes de seguimiento y control	10%
		Semana 5 Informes de seguimiento y control	10%
		Semana 6: Informe Final del Proyecto (30%) Presentación (10%)	40%

(Fuente: Propia)

Cuadro 5.238 Forma de evaluación: Módulo Intermedio

Curso	Descripción	Forma de evaluación	Porcentaje
1	Curso Intermedio de Administración de Proyectos	Semanas 3 y 6 Pruebas cortas	15%
		Semana 4 Evaluación medio período	30%
		Semana 7 Evaluación final de período	20%
		Participación en clase (resolución de casos)	25%
		Asistencia	10%
2	Herramientas de administración de proyectos (Microsoft Project)	Semanas 2 y 5 Pruebas cortas	15%
		Semana 3 Evaluación medio período	30%
		Semana 6 Evaluación final de período	20%
		Participación en clase (resolución de casos)	25%
		Asistencia	10%
4	Administración de programas	Semana 2 Iniciación del programa (5%) Alcance del programa (10%)	15%
		Semana 3 <ul style="list-style-type: none"> o Gestión del Tiempo del Programa (10%) o Gestión de los Costos del Programa (10%) o Gestión de las Comunicaciones del Programa (10%) o Gestión de los Riesgos del Programa (10%) 	40%
		Semana 4 Informes de seguimiento y control	10%
		Semana 5 Informes de seguimiento y control	10%
		Semana 6: Informe Final del Proyecto (20%) Presentación (5%)	25%

(Fuente: Propia)

c) Evaluación de talleres:

Dado que se desea incentivar la participación activa del funcionario, la forma de evaluación de los talleres relacionados con la Metodología Institucional y de destrezas interpersonales, se evaluarán únicamente con dos variables:

- i. Asistencia
- ii. Participación activa

Ambas variables, tendrán un puntuación del 50% cada una.

5.1.11.2. Evaluaciones de desempeño de los proyectos

Con el objetivo de realizar las mediciones correspondientes al módulo especializado referente a la Unidad Ejecutora de Proyectos de la Subgerencia General de Operaciones, se considerarán los criterios de calidad definidos para cada uno de los proyectos que le sean asignados, según las particularidades de cada uno.

No obstante lo anterior, a continuación se define tres parámetros de medición generales que serán tomados en consideración para las correspondientes evaluaciones del desempeño de los proyectos:

Cuadro 5.249 Forma de evaluación: Desempeño de los Proyectos

No.	Parámetro de Calidad	Relación de área del conocimiento
1	Cumplir con los entregables del proyecto al 100%.	Alcance
2	Cumplir con el cronograma de actividades con una desviación del +/- 15%.	Tiempo
3	Ejecutar el presupuesto del proyecto con una desviación del +/- 10%.	Costo

(Fuente: Propia)

5.2. Plan de Concientización para el fortalecimiento del proceso de cultura y madurez de la gestión de proyectos en la Subgerencia General de Operaciones

5.2.1. Introducción

La comunicación, es uno de los componentes más importantes a considerar en cualquier proyecto. Actualmente, las organizaciones, dedican gran parte de su tiempo a comunicarse por diferentes canales, tales como el correo electrónico, teléfono, fax y otros medios que se pueden acceder a través de teléfonos inteligentes u otros dispositivos como tabletas, los cuales les permite estar conectados, prácticamente las 24 horas del día.

Uno de los aspectos de mayor trascendencia en la Administración de Proyectos, es la definición que realice una organización con respecto a su **estrategia de concientización**, con el fin de lograr en primera instancia, un conocimiento de los beneficios que proporciona la Administración de Proyectos a las organizaciones,

mediante la implementación de una cultura que promueva, motive y facilite el desarrollo de los proyectos para hacer cumplir sus objetivos y metas estratégicas.

La concientización es un proceso crítico, porque involucra convencer a las personas de cambiar su percepción e ideas sobre algún tema en particular sobre el cual pueden conocer mucho o no conocer nada, y en otros casos, implica cambiar la forma en que hacen su trabajo, lo que las aparta de su zona de “confort” y eso les puede causar ansiedad y temor.

En este caso, una excelente comunicación es un requisito indispensable para vencer la normal resistencia que todo proceso de cambio puede generar. Para lograrlo, se debe diseñar e implementar un plan de comunicación interno que permita el flujo constante de información de y hacia los funcionarios. Este plan permite la institucionalización del proceso de concientización, así como el intercambio permanente de ideas y experiencias para comprender mejor las ventajas y beneficios que la Administración de Proyectos brinda a toda la organización.

5.2.2. Objetivo

Desarrollar una estrategia de concientización a nivel de la Subgerencia General de Operaciones sobre la necesidad de crear una cultura de Administración de Proyectos que esté alineada con las necesidades, la realidad y los estándares de proyectos con que cuenta actualmente el Banco Popular.

5.2.3. Alcance

El presente plan define el marco conceptual de la estrategia que la Oficina de Administración de Proyectos Corporativos del Banco Popular, deberá implementar para capacitar y lograr que el personal de la Subgerencia General de Operaciones,

comprenda y apoye los procesos de cambio que en materia de Administración de Proyectos se están llevando a cabo en los últimos años

Se incluyen las áreas funcionales que abarcan los procesos de comunicación y la organización que debe dar sustento al plan, específicamente:

- Identificación detallada de las actividades y su correspondiente cronograma de actividades
- Estructura del equipo de trabajo, roles y responsabilidades
- Requerimientos necesarios para la puesta en marcha del plan
- Identificación de los riesgos de alto nivel que puedan y su correspondiente plan de mitigación.
- Criterios de Calidad para la evaluación del plan

5.2.4. Identificación de las actividades a realizar

Un Plan de Concientización se compone primordialmente de dos fases o etapas: la **concientización** para incorporar los conceptos de Administración de Proyectos al trabajo diario de las unidades funcionales de la Subgerencia General de Operaciones y de los equipos de proyectos y la **difusión de información** tendiente a divulgar tanto la especificación de estándares, estrategias y procedimientos técnico-administrativos para la definición, planificación, dirección, ejecución, control y finalización de proyectos a nivel institucional (alineados con los planes estratégicos de la organización).

5.2.4.1. Fase de Concientización

Durante la fase de **concientización** es imprescindible comprender la importancia de la Administración de Proyectos como medio para formalizar, definir, ejecutar y controlar las actividades con algún grado de complejidad dentro de la institución; además de los esfuerzos requeridos para implementar dichas actividades.

Tanto los equipos de trabajo como los patrocinadores y la alta administración deben manejar un lenguaje común de proyectos para que la comunicación sea fluida y la información y el conocimiento se transmitan en una forma consistente.

Las áreas funcionales dueñas de los proyectos deben tener claro los recursos que necesitarán para llevar a cabo sus actividades y la Alta Administración debe comprometerse a facilitar estos recursos, incluyendo el apoyo en la toma oportuna de decisiones para poder cumplir efectiva y eficientemente con las tareas a desarrollar. Debe existir una estrecha interacción entre estas partes y la Oficina de Administración de Proyectos Corporativos.

- **Objetivos de la fase de concientización**

El logro de la concientización depende principalmente del cumplimiento de los siguientes objetivos:

- a) Desarrollar una conciencia de la importancia de la Administración de Proyectos a nivel estratégico entre el personal de la Subgerencia General de Operaciones, con el fin de obtener el apoyo que se requiere para la implementación de la Administración de Proyectos.

- b) Desarrollar una conciencia clara en la Subgerencia General de Operaciones y sus áreas adscritas del tema de Administración de Proyectos.
- c) Dictar charlas explicando el alcance del desarrollo de los proyectos incluyendo los estratégicos.
- d) Mantener informada a la Subgerencia General de Operaciones y sus áreas adscritas sobre los avances de cada proyecto, a través de la emisión de circulares, boletines, comunicados de correo electrónico, Intranet Institucional.
- e) Verificar la calidad del proceso de retroalimentación.
- f) Medir el grado de concientización adquirido por el personal de la Subgerencia General de Operaciones

- **Tareas a realizar para la fase de Concientización**

El cumplimiento de los objetivos de la fase de concientización depende esencialmente de la realización de las siguientes actividades:

- a) Establecimiento de canales de comunicación entre las diferentes áreas involucradas en el proceso de desarrollo de proyectos.
- b) Definición de procedimientos de comunicación de información formal e informal.
- c) Especificación de métodos y técnicas para la verificación de la calidad de los procesos de comunicación y retroalimentación.

- **Campaña de Concientización**

La campaña de **concientización** debe consistir de un conjunto de notificaciones que informen a las unidades funcionales de la organización acerca de las actividades de administración de proyectos, su origen, avance e impacto.

La campaña debe ser implementada en dos etapas:

1. La primera etapa involucra la comunicación a las diferentes unidades funcionales de la creación de una estructura formal para dirigir los proyectos institucionales – Oficina de Administración de Proyectos Corporativos.
2. La segunda etapa consiste de una serie de comunicados donde se informa al personal involucrado en proyectos (patrocinadores, equipos de trabajo, auditores de proyectos y otros involucrados), de los estándares, procedimientos y documentación correspondiente.

La primera notificación formal debe provenir de la Subgerencia General de Operaciones y en ésta se informa a los niveles medios de administración (jefaturas) de que la Oficina de Administración de Proyectos Corporativos ha sido establecida y se solicita su colaboración para apoyarla en todas sus funciones.

Esta comunicación pone en conocimiento de los niveles de “staff”, la administración media (niveles ejecutivos), y demás unidades funcionales, la constitución formal de la Oficina de Administración de Proyectos Corporativos y quiénes son las personas que la conforman. Esta comunicación es de suma importancia porque:

- a) Permite institucionalizar a nivel de la Subgerencia General de Operaciones el concepto de administración de proyectos.
- b) Proporciona al equipo de trabajo de la Oficina de Administración de Proyectos Corporativos, la autoridad para establecer comunicación y coordinar actividades con los responsables de las unidades funcionales de la organización.

Los siguientes comunicados deberán ser emitidos por Oficina de Administración de Proyectos Corporativos para transmitir lo siguiente:

- a) Informar el rol que cada unidad funcional, patrocinador o equipo de trabajo desempeñará en cada proyecto.
- b) Solicitar una activa participación y retroalimentación del personal de cada proyecto para mantener informada a los equipos de proyectos de la Subgerencia General de Operaciones.
- c) Proporcionar las guías necesarias para que los involucrados en los proyectos puedan llevar a cabo sus tareas utilizando medios como boletines internos, correo electrónico, intranet institucional, entre otros.

Cada unidad funcional debe ser notificada de su rol y las responsabilidades asociadas ante la ocurrencia de un determinado proyecto que le competa, para contribuir a enfrentar integralmente su administración.

De la misma forma, la Oficina de Administración de Proyectos Corporativos, debe mantener informada a la Subgerencia General de Operaciones, así como a la Alta Administración, sobre los avances logrados en cada uno de los proyectos existentes, con el objetivo de llevar un control permanente de las actividades de aquellos que puedan afectar los procesos internos de la organización.

5.2.4.2. Fase de Difusión de Información

La administración de la comunicación en un proyecto incluye los procesos necesarios para asegurar la generación, almacenamiento y difusión oportuna de la información. Cada una de las áreas participantes debe encontrarse preparada para enviar y recibir dicha información, así como comprender la forma en que los mecanismos de comunicación afectan al proyecto como un todo.

En la etapa de difusión, se definen los mecanismos para informar a las partes involucradas, de la existencia de estándares para la administración de proyectos, de los avances logrados en cada proyecto y para obtener retroalimentación de dichas partes que contribuya a asegurar el pleno cumplimiento de las actividades planificadas.

Los métodos más comunes para llevar a cabo esta etapa consisten en boletines internos, reuniones, correo electrónico, e intranet institucional. Por otra parte, las tareas que deben ejecutarse para completar la fase están orientadas a lo siguiente:

- a) Especificar los procedimientos para mantener actualizado el conocimiento de los participantes en materia de administración de proyectos.
- b) Describir los mecanismos para permitir que los funcionarios de la organización den a conocer sus comentarios, sugerencias o inquietudes con respecto al desarrollo de proyectos estratégicos.
- c) Detallar el procedimiento de intercambio de información (canales, contactos, responsables, entre otros) con la Oficina de Administración de Proyectos Corporativos.

5.2.5. Cronograma de Actividades Plan de Concientización

Id	EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predec	Nombres de los recursos
1	1	Plan de Concientización para el fortalecimiento del proceso de cultura y madurez de la gestión de proyectos en la Subgerencia General de Operaciones	270,13 días	15/10/13	06/10/14		
2	1.1	Fase de Concientización	270,13 días	15/10/13	06/10/14		
3	1.1.1	Establecimiento de canales de comunicación entre las diferentes áreas involucradas en el proceso de desarrollo de proyectos.	2 días	15/10/13	16/10/13		Administrador del Plan de Concientización, Asistente Administrativo
4	1.1.2	Definición de procedimientos de comunicación de información formal e informal.	2 días	17/10/13	18/10/13	3	Administrador del Plan de Concientización, Asistente Administrativo
5	1.1.3	Especificación de métodos y técnicas para la verificación de la calidad de los procesos de comunicación y retroalimentación.	2 días	24/10/13	25/10/13	4	Administrador del Plan de Concientización, Asistente Administrativo
6	1.1.4	Campaña de Concientización	259,56 días	29/10/13	06/10/14		
7	1.1.4.1	Comunicación a las diferentes unidades funcionales de la creación de una estructura formal para dirigir los proyectos institucionales – Oficina de Administración de Proyectos Corporativos.	1 día	29/10/13	29/10/13	5	Subgerencia General de Operaciones
8	1.1.4.2	Comunicados donde se informa al personal involucrado en proyectos de los estándares, procedimientos y documentación correspondiente.	255,25 días	04/11/13	06/10/14		Administrador del Plan de Concientización
9	1.1.4.2.	Informar el rol que cada unidad funcional, patrocinador o equipo de trabajo desempeñará en cada proyecto.	2 días	04/11/13	05/11/13	7	Administrador del Plan de Concientización
10	1.1.4.2.	Solicitar una activa participación y retroalimentación del personal de cada proyecto para mantener informada a los equipos de proyectos de la Subgerencia General de Operaciones.	2 días	11/11/13	12/11/13	9	Administrador del Plan de Concientización, Asistente Administrativo
11	1.1.4.2.	Proporcionar las guías necesarias para que los involucrados en los proyectos puedan llevar a cabo sus tareas utilizando medios como boletines internos, correo electrónico, intranet institucional, entre otros.	1 día	13/11/13	13/11/13	10	Administrador del Plan de Concientización, Asistente Administrativo
12	1.1.4.2.	Informar a la Alta Administración de los avances logrados en cada uno de los proyectos existentes.	239,25 días	05/11/13	06/10/14		
13	1.1.4.2.	Informar a la Alta Administración de los avances logrados en cada uno de los proyectos existentes. 1	2 horas	05/11/13	05/11/13		Administrador del Plan de Concientización
14	1.1.4.2.	Informar a la Alta Administración de los avances logrados en cada uno de los proyectos existentes. 2	2 horas	05/12/13	05/12/13		Administrador del Plan de Concientización
15	1.1.4.2.	Informar a la Alta Administración de los avances logrados en cada uno de los proyectos existentes. 3	2 horas	06/01/14	06/01/14		Administrador del Plan de Concientización

Página 1

Figura 5.8.a Cronograma completo – Plan de Concientización – Parte 1
(Fuente: Propia)

Id	EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predec	Nombres de los recursos
16	1.1.4.2.	Informar a la Alta Administración de los avances logrados en cada uno de los proyectos existentes. 4	2 horas	05/02/14	05/02/14		Administrador del Plan de Concientización
17	1.1.4.2.	Informar a la Alta Administración de los avances logrados en cada uno de los proyectos existentes. 5	2 horas	05/03/14	05/03/14		Administrador del Plan de Concientización
18	1.1.4.2.	Informar a la Alta Administración de los avances logrados en cada uno de los proyectos existentes. 6	2 horas	07/04/14	07/04/14		Administrador del Plan de Concientización
19	1.1.4.2.	Informar a la Alta Administración de los avances logrados en cada uno de los proyectos existentes. 7	2 horas	05/05/14	05/05/14		Administrador del Plan de Concientización
20	1.1.4.2.	Informar a la Alta Administración de los avances logrados en cada uno de los proyectos existentes. 8	2 horas	05/06/14	05/06/14		Administrador del Plan de Concientización
21	1.1.4.2.	Informar a la Alta Administración de los avances logrados en cada uno de los proyectos existentes. 9	2 horas	07/07/14	07/07/14		Administrador del Plan de Concientización
22	1.1.4.2.	Informar a la Alta Administración de los avances logrados en cada uno de los proyectos existentes. 10	2 horas	05/08/14	05/08/14		Administrador del Plan de Concientización
23	1.1.4.2.	Informar a la Alta Administración de los avances logrados en cada uno de los proyectos existentes. 11	2 horas	05/09/14	05/09/14		Administrador del Plan de Concientización
24	1.1.4.2.	Informar a la Alta Administración de los avances logrados en cada uno de los proyectos existentes. 12	2 horas	06/10/14	06/10/14		Administrador del Plan de Concientización
25	1.2	Fase Difusión de Información	6 días	14/11/13	21/11/13		Administrador del Plan de Concientización
26	1.2.1	Especificar los procedimientos para mantener actualizado el conocimiento de los participantes en materia de administración de proyectos.	2 días	14/11/13	15/11/13	11	Administrador del Plan de Concientización
27	1.2.2	Describir los mecanismos para permitir que los funcionarios de la organización den a conocer sus comentarios, sugerencias o inquietudes con respecto al desarrollo de proyectos estratégicos.	2 días	15/11/13	19/11/13	26	Administrador del Plan de Concientización, Asistente Administrativo
28	1.2.3	Detallar el procedimiento de intercambio de información (canales, contactos, responsables, entre otros) con la Oficina de Administración de Proyectos Corporativos.	2 días	19/11/13	21/11/13	27	Administrador del Plan de Concientización, Asistente Administrativo

Figura 5.91.b Cronograma completo – Plan de Concientización – Parte 2
(Fuente: Propia)

5.2.6. Estructura funcional para soportar el plan de concientización

La definición y ejecución de un Plan de Comunicación para la Concientización en Administración de Proyectos requiere de la especificación de una estructura funcional que lo soporte y que a continuación se detalla:

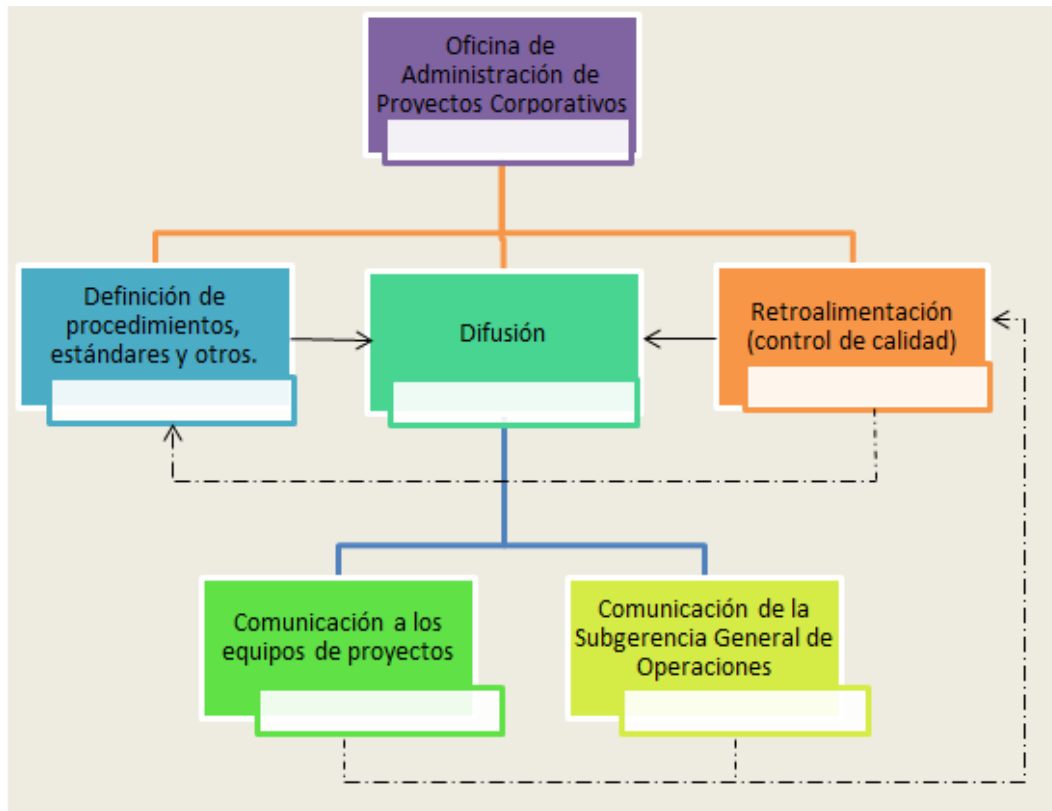


Figura 5.10 Estructura Funcional para soportar el Plan de Comunicaciones (Fuente: Propia)

Las tres actividades básicas de la Oficina de Administración de Proyectos Corporativos, consisten en la definición de estándares y estrategias institucionales de administración de proyectos, la difusión de éstos así como los niveles de avance de los diferentes proyectos estratégicos, y los procesos de retroalimentación horizontal y vertical que deben existir.

Para dar sustento a la estructura anteriormente indicada, se requiere de al menos el siguiente equipo de trabajo:

- Un Administrador del Plan de Concientización
- Un Asistente Administrativo

Las responsabilidades asociadas para cada uno de los roles definidos, se detallan a continuación:

Cuadro 5.25 Matriz de responsabilidades

Rol	Responsabilidades
<p>Administrador del Plan de Concientización</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Preparar los informes de avance y resultados para los diferentes niveles involucrados en el plan (Subgerencia General de Operaciones, equipos de proyecto, entre otros). • Elaborar los procedimientos administrativos del Plan de Comunicación para la Concientización en Administración de Proyectos. • Establecer canales de comunicación efectivos para la difusión de la información sobre el Plan de Comunicación para la Concientización en Administración de Proyectos y su ejecución. • Velar por el cumplimiento adecuado y oportuno de los procesos de concientización contenidos en el Plan • Definir el presupuesto de las actividades de concientización. • Supervisar la ejecución de las actividades de concientización.
<p>Asistente Administrativo (Oficina de Administración de Proyectos Corporativos)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Asistir al Administrador del Plan en la preparación de los informes de avance y resultados correspondientes a los diferentes procesos de concientización en ejecución. • Asistir al Administrador del Plan en la definición de los procedimientos administrativos para implementar y dar seguimiento al Plan. • Coordinar los eventos de difusión de información a los distintos componentes de la administración de proyectos (Subgerencia General de Operaciones, equipos de proyecto, entre otros). • Coordinar reuniones de avance y retroalimentación. • Definir, elaborar y distribuir los instrumentos para la difusión y retroalimentación de información proveniente de los procesos de concientización en Administración de Proyectos. • Analizar la información derivada de las actividades de retroalimentación existentes y preparar los informes correspondientes para el Administrador del Plan. • Apoyo documental y manejo de archivos: transcripción de documentos, trámite de correspondencia, administración de los archivos de información.

(Fuente: Propia)

5.2.7. Requerimientos necesarios para la puesta en marcha del plan de concientización

A continuación en el cuadro 5.21 se detallan los recursos necesarios para la implementación del presente Plan de Concientización:

Cuadro 5.26 Requerimientos necesarios para la puesta en marcha del Plan de Concientización

Tipo de requerimiento	Descripción
Recurso Humano	<ul style="list-style-type: none"> • Un Administrador del Plan de Concientización • Un Asistente Administrativo
Horas requeridas por los funcionarios	<p>Para la implementación del Plan de Concientización, se estiman la siguiente cantidad de horas por cada una de las fases:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fase de Concientización: 96 horas • Fase de Difusión de la Información: 48 horas <p>Adicionalmente se estiman alrededor de dos horas al mes para la realización de actividades que son de cumplimiento constante y que se refieren a la presentación de los informes de avance de los proyectos, así como la solicitud activa participación y retroalimentación del personal.</p>
Recursos tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> • 2 computadoras con el Paquete de Microsoft Office® incluyendo Microsoft Project®. • Espacio en la Intranet Institucional para la publicación de los diferentes comunicados. • Uso del correo electrónico • Impresora • Equipo audio visual (Video Beam, Computadora Portátil)
Recursos materiales	<ul style="list-style-type: none"> • Espacio físico para para ubicar al recurso humano, el cual se propone que sea el mismo de la Oficina de Administración de Proyectos Corporativos.
Recursos económicos	<p>Los recursos necesarios para la implementación del Plan de Concientización, son costos en los que actualmente el Banco incurre normalmente como parte de sus labores cotidianas, por lo que no se visualiza ninguna erogación económica específica asociada a este plan.</p>

(Fuente: Propia)

5.2.8. Gestión de Riesgos

Para analizar los riesgos detectados para la implementación del plan de concientización, se consideró su porcentaje de probabilidad de ocurrencia y su nivel de impacto y con base en este análisis, se realizó la categorización de los riesgos. Las referencias utilizadas para los cálculos correspondientes, fueron los indicados en el apartado 5.1.10.

A continuación se presenta la matriz de riesgos con la identificación de los riesgos más importantes y su correspondiente plan de mitigación.

Cuadro 5.27 Matriz de Riesgos Plan de Concientización

No.	Título del riesgo	Probabilidad	Impacto	Severidad	Propietario	Disparador (Causa)	Tipo de acción	Plan de Mitigación
1	Que a los encargados de la implementación del Plan de Concientización, se les asignen otras funciones, lo que les impida la implementación del plan.	Baja	Moderado	Bajo	Jefaturas inmediatas	Asignación de otras funciones.	Evitar	Directriz de la Subgerencia General de Operaciones, en donde se patrocine la importancia de la concientización en administración de proyectos.
2	Que no se aprueben el uso de los recursos para la ejecución del plan de concientización	Baja	Moderado	Bajo	Oficina de Administración de Proyectos Corporativos	Prioridad de otras actividades y proyectos.	Evitar	Adecuada estrategia de concientización para los niveles superiores para dar a conocer la prioridad de este plan.

(Fuente: Propia)

Cuadro 5.28 Matriz de Riesgos Plan de Concientización

No.	Título del riesgo	Probabilidad	Impacto	Severidad	Propietario	Disparador (Causa)	Tipo de acción	Plan de Mitigación
3	Resistencia al cambio por parte de los participantes de los proyectos.	Moderada	Moderado	Moderado	Oficina de Administración de Proyectos Corporativos	Falta de motivación de los funcionarios	Evitar	Adecuada estrategia de concientización para todos los niveles superiores para dar a conocer la prioridad de este plan.
4	Que una vez puesto en marcha el Plan de Concientización, que no se patrocine la continuidad del Plan.	Moderada	Moderado	Moderado	-Subgerencia General de Operaciones -Oficina de Administración de Proyectos Corporativos	Prioridad de otras actividades y proyectos.	Aceptar	Implementación de la estrategia de concientización sobre la importancia de tener una cultura de administración de proyectos.
5	Que no se apruebe la implementación del plan de concientización por parte del Banco.	Moderada	Serio	Alto	-Subgerencia General de Operaciones -Oficina de Administración de Proyectos Corporativos	Prioridad de otras actividades y proyectos.	Aceptar	-

(Fuente: Propia)

f) Mapa de calor

Como se puede observar en el mapa de calor, se obtiene un porcentaje de un 20%, clasificando los riesgos identificados como aceptables, siendo “aceptable” el criterio conformado por las calificaciones bajas y moderadas.

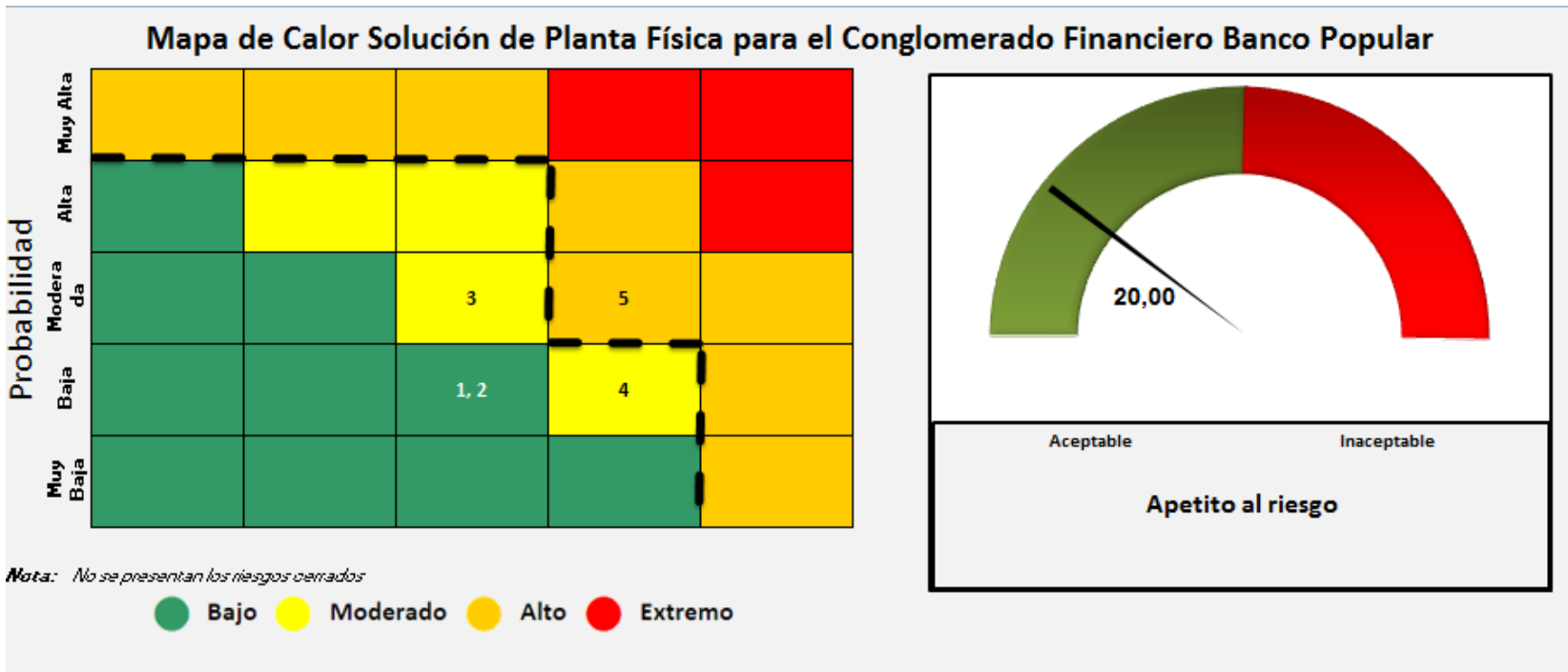


Figura 5.11 Mapa de Calor resultante
(Fuente: Propia)

5.2.9. Criterios de calidad para la evaluación del plan

La evaluación del Plan de Comunicación para la Concientización en Administración de Proyectos es vital para conocer si los mensajes están llegando efectivamente a las audiencias apropiadas, además conocer cuáles actividades han tenido mayor impacto en ellas y qué partes del plan presentan oportunidades de mejora.

Esta evaluación de lo planificado contra los resultados obtenidos, mediante el uso de criterios de aceptación concretos por actividad, puede efectuarse utilizando instrumentos tales como reuniones de retroalimentación, auditorías de calidad, encuestas de opinión, entre otros.

Los resultados conseguidos representarán la base para la aplicación de los procesos de mejoramiento continuo del plan por parte de la Oficina de Administración de Proyectos Corporativos.

6. CAPÍTULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1.1. CONCLUSIONES

A continuación se desarrollan las principales conclusiones derivadas del presente proyecto final de graduación:

- Con la aplicación del Modelo de Harold Kerzner, se concluye que los resultados inconsistentes que se alcanzaron, fueron producto de la percepción de los participantes, esto debido a que según la alta dispersión que se obtuvo y al haberlos confrontado con los resultados de las entrevistas, se evidencia que los conceptos de administración de proyectos, no han calado en la población de la Subgerencia General de Operaciones.
- El estudio demostró que a pesar de que el Conglomerado Banco Popular, si cuenta con conocimientos en administración de proyectos, una metodología única y una Oficina de Administración de Proyectos Corporativos formalmente consolidada, esos conocimientos no se han extendido hacia los funcionarios que conforman la Subgerencia General de Operaciones.
- La Subgerencia General de Operaciones y sus áreas adscritas, mostraron contar con una importante brecha de inmadurez en los temas de administración de proyectos, lo que según las percepciones de los sujetos de información, está repercutiendo negativamente en el rendimiento de los proyectos y demás actividades que se desarrollan.
- Los resultados que arrojaron los diferentes instrumentos de evaluación, se orientaron mayoritariamente a la selección de la opción de respuesta “no” y “no

sé”, lo que evidencia un alto desconocimiento en materia de proyectos de la población en estudio.

- Las fortalezas más relevantes en materia de gestión de proyectos que fueron identificadas son las siguientes:
 - a) Indudablemente existe un compromiso e interés superior por la administración de proyectos al reconocerla como una herramienta importante y necesaria.
 - b) El Plan Estratégico Corporativo, contempla una cartera de proyectos ambiciosos, los cuales se alinean con la estrategia de la organización.
 - c) Se cuenta con personal profesional calificado comprometido con la organización y la implementación de procesos básicos de capacitación para dar a conocer la metodología (Oficina de Administración de Proyectos Corporativos).

- Entre los puntos débiles que se identificaron como los más significativos, se detallan los siguientes:
 - a) Falta de capacitación formal en administración de proyectos, siendo que aunque se han realizado esfuerzos para dar a conocer entre la población estos temas, los talleres o charlas han resultado insuficientes para crear cultura en gestión de proyectos.
 - b) Inadecuada comunicación entre los diferentes equipos de trabajo, siendo que no se les informa a tiempo sobre tareas que deben realizar.
 - c) La dinámica del sector obliga a reaccionar rápidamente, por lo que no se realizan fases de planificación, lo que repercute en el control y logro de los objetivos de los proyectos.

- Los resultados del diagnóstico realizado, determinaron que existen espacios de mejora importantes asociados a la necesidad de consolidar en los funcionarios, conocimientos fundamentales en administración de proyectos, lo que permitió el planteamiento de un plan de acción integral en la Subgerencia General de Operaciones, para que en un plazo determinado, incremente su nivel de cultura y madurez en gestión de proyectos.
- Las propuestas de los planes de acción y de concientización, no representan erogaciones económicas adicionales, si no que los mismos se orientan a la eficientización de los recursos internos con los que ya cuenta la Institución.
- Según el proceso de cambio en el modelo de gestión que está sufriendo la Subgerencia General de Operaciones y en general el Banco Popular, se concluye que hay un importante espacio para orientar esfuerzos hacia la competitividad y el desarrollo de proyectos.

6.1.2. RECOMENDACIONES

En el presente apartado, se desarrollan las recomendaciones principales producto del desarrollo del proyecto final de graduación:

- Dado el alto nivel de criticidad de los proyectos que le son asignados a la Subgerencia General de Operaciones y sus áreas adscritas, se recomienda que la Oficina de Administración de Proyectos Corporativos, con el apoyo y patrocinio de la Subgerencia General de Operaciones, lleve a cabo la implementación del “Plan de Acción a Corto, Mediano y Largo Plazo para la Incorporación de la Cultura de Administración de Proyectos en la Subgerencia General de Operaciones del Banco Popular”, el cual le permitirá crear, corregir, mantener y mejorar gradualmente sus procesos de manera integral, de tal forma que le permita aumentar la probabilidad de éxito de sus proyectos.
- Se recomienda la implementación de la “Estrategia de Concientización” para el fortalecimiento del proceso de cultura y madurez de la gestión de proyectos en la Subgerencia General de Operaciones.
- Como parte de la implementación del modelo de gestión que está sufriendo la Subgerencia General de Operaciones, se recomienda incorporar los planteamientos aquí realizados, con el objetivo de orientar un fragmento de esos esfuerzos hacia una alta competitividad en el desarrollo de proyectos.
- Se recomienda que la implementación de los planes propuestos, se realice según el orden del cronograma de actividades definido para tales fines, con el propósito de no afectar el cumplimiento de los objetivos de cada uno de los módulos y fases determinados.

- Se sugiere tomar en consideración los siguientes factores críticos de éxito, para garantizar una adecuada implementación de los planes propuestos:
 - a) Independientemente de si los cursos de conocimiento se realizan con instructores internos o contratados, se recomienda seleccionar personal con un alto perfil de conocimiento y experiencia en éste ámbito.
 - b) Aunado al conocimiento teórico que se brinde a los participantes, se deben realizar talleres de habilidades interpersonales, con el fin de que adquieran un equilibrio de conocimientos técnicos, interpersonales y conceptuales que los orienten a enfrentarse a diversas situaciones que se presentan durante la ejecución de los proyectos.
 - c) Con el fin de que los participantes logren alcanzar un conocimiento óptimo en materia de gestión de proyectos, se recomienda que en lo posible, al personal seleccionado inicialmente, se le brinde continuidad en el proceso.
 - d) Como parte de la estrategia de calidad definida, se recomienda la aplicación de cada uno de los factores de evaluación en cada módulo, con el objetivo de realizar mediciones que permitan detectar a tiempo, desviaciones de los planes y de esta forma tomar acciones conducentes al logro de los objetivos.
- Dado que las propuestas de los planes, exigen una fuerte participación activa del personal que trabaja en la Subgerencia General de Operaciones y sus áreas adscritas, es recomendable que por parte de ese nivel gerencial, se patrocine la importancia de llevar a cabo la implementación de estos planes, buscando el fiel compromiso de los niveles inferiores en el cumplimiento de cada una de sus etapas, lo cual podrá garantizar el éxito del proyecto.

- Como recomendación final se destaca que la madurez en administración de proyectos, es un ciclo progresivo y cuyo último nivel se orienta al mejoramiento continuo, por lo que se recomienda la aplicación de este tipo de modelos e instrumentos con alguna frecuencia como parte del proceso de diagnóstico de la situación de la Subgerencia General de Operaciones, con el objetivo de medir avances y visualizar nuevos espacios de mejora en la gestión de proyectos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Auditoría Interna Banco Popular. (2011). *AIRI-43-2011 Fiscalización del Proceso de Control de la Ejecución Contractual y su cierre.*
- Banco Popular (A). (1973). *Ley Orgánica 5435.*
- Banco Popular (B). (2012). *Plan Estratégico Corporativo 2012-2015.*
- Banco Popular (C). (2010). *Manual de la Organización.*
- Banco Popular (D). (2012). *Intranet Institucional Banco Popular - Oficina de Administración de Proyectos Corporativos.* Recuperado el 27 de Noviembre de 2012, de <http://intranet/nb/pa/dgc/oapc/Paginas/default.aspx>
- Banco Popular (E). (2011). *Metodología para la Gestión de Riesgos de Proyectos del Conglomerado Financiero Banco Popular.*
- Daniel Martínez Pedrós y Artenio Milla Gutiérrez. (2005). *La Elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del Cuadro de Mando Integral.*
- Gallardo, H. (1991). *Elementos de Investigación Académica.*
- Gary Heerkens. (2004). *How to: Implement Project Management in any Organization.* Obtenido de <http://www.4msginc.com>. Managemet Solutions Group, Inc.
- Harold Kerzner (A). (2001). *Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model.*
- Harold Kerzner (B). (2004). *Advanced Project Management: Best Practices on Implementation.*
- Harold Kerzner (C). (2005). *Using the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management.*
- Harold Kerzner (D). (2009). *Project Management: A System Approach to Planning, Scheduling and Controlling* (Tenth ed.).
- Harold Kerzner (E). (2010). *Project Management Best Practices. Achieving Global Excellence.*
- Hernández Sampieri, R., & Otros. (2006). *Metodología de la Investigación.* México: Mc Graw Hill.

<http://definicion.de/plan-de-accion/>. (3 de 12 de 2012). <http://definicion.de/plan-de-accion/>.

Idalberto Chiavenato y Arão Sapiro. (2011). *Planeación estratégica fundamentos y aplicaciones* (Segunda ed.).

Jack Gido y James P. Clements. (2007). *Administración Exitosa de Proyectos* (Tercera ed.).

Johnny Mora Alfaro. (2002). *El Banco Popular y la Sociedad Costarricense*.

LeRoy Ward. (1997). *Transforming IT Project Managers into Business Leaders*. .

Nassir y Reinaldo Sapag Chain. (1989). *Preparación y Evaluación de Proyectos* (Segunda ed.).

Pablo Lledó y Gustavo Rivarola. (2007). *Gestión de Proyectos* (Primera ed.).

Pedro Venegas Jiménez. (1986). *Algunos Elementos de Investigación*.

PMI® (A). (2008). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBoK®)* (Cuarta Edición ed.).

PMI® (B). (2003). *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)*.

Project Management Solutions, Inc. (2 de Diciembre de 2012). *PM Solutions - What is project management maturity?* Obtenido de <http://www.pmsolutions.com/resources/view/what-is-project-management-maturity/>

Real Academia Española. (2001). *Real Academia Española*, Vigésima segunda. Obtenido de <http://lema.rae.es/drae/?val=proceso>

Roberto Hernández Sampieri, Calos Fernández – Collado y Pilar Baptista Lucio. (2006). *Metodología de la Investigación*.

APÉNDICES

Apéndice 1. Cuestionarios de Madurez en Administración de Proyectos.

NIVEL 1: LENGUAJE COMÚN

Introducción

El completar el nivel 1 está basado en obtener el conocimiento de los principios fundamentales de la administración de proyectos y de su terminología asociada. El cumplir con este nivel, puede lograrse por ejemplo, a través de un buen entendimiento de los principios y prácticas de la gestión de proyectos tal y como los describe el PMBOK (“Project Management Body of Knowledge”) del Project Management Institute.

A continuación se presentan 80 preguntas que cubren 8 áreas de conocimiento en administración de proyectos: alcance, tiempo, costo, calidad, recursos humanos, comunicación, riesgos y aprovisionamiento. Aunque algunas respuestas pueden parecer similares, usted debe contestar con la que considere la “mejor respuesta” de acuerdo a su conocimiento y experiencia. Si no sabe alguna respuesta, por favor marque la opción **“E. No conozco la respuesta”**. Marque con una X las respuestas.

1. Una buena definición de la administración del alcance podría ser:
 - A Lograr los objetivos del proyecto en términos de sus objetivos a través de todas las fases y etapas del ciclo de vida
 - B Aprobación de la línea base
 - C Aprobación de la carta constitutiva del proyecto
 - D Control de cambios
 - E No conozco la respuesta

2. Los tipos más comunes de cronogramas son los Diagramas de “Gantt”, Gráficos de Hitos (“Milestones”) y:
 - A. Redes de actividades o PERT (“Networks”)
 - B. Eventos programados en el tiempo
 - C. Actividades integradas de calendario
 - D. A y C solamente
 - E. No conozco la respuesta

3. El actor principal en la comunicación de un proyecto es:
 - A. Administrador del Producto (Patrocinador)
 - B. Coordinador del Proyecto
 - C. Gerente Funcional (jefe de departamento, director de área, etc.)
 - D. Equipo del proyecto
 - E. No conozco la respuesta

4. El medio más efectivo para determinar el costo de un proyecto es mediante el o la:
 - A. EDT o WBS (Estructura de Desglose del Trabajo)
 - B. Gráfico de Hitos
 - C. Carta constitutiva del proyecto
 - D. Estudio de Factibilidad
 - E. No conozco la respuesta

5. Su proyecto ha estado en marcha durante algún tiempo, pero los indicadores muestran que está en problemas. Usted ha observado todos los siguientes síntomas de mal trabajo en equipo en su equipo de proyecto excepto:
 - A. Frustración
 - B. Reuniones improductivas
 - C. Pérdida de confianza en el coordinador del proyecto
 - D. Reuniones excesivas
 - E. No conozco la respuesta

6. Un documento escrito o gráfico que describe, define o especifica los ítems o servicios por adquirir (comprar) fuera de la organización es:
 - A. Carta Constitutiva del proyecto
 - B. Un Diagrama de "Gantt"
 - C. Cartel de contratación
 - D. Un análisis de riesgos
 - E. No conozco la respuesta

7. Eventos futuros o resultados que son favorables son llamados:
 - A. Riesgos
 - B. Oportunidades
 - C. Sorpresas
 - D. Contingencias
 - E. No conozco la respuesta

8. El costo de la inconformidad con la calidad (algo no está conforme con los criterios de calidad) incluye:
 - A. Costos de prevención
 - B. Costos de fallos internos
 - C. Costos de fallos externos
 - D. B y C solamente

- E. No conozco la respuesta
9. Uno de los mayores problemas que encara el Coordinador del Proyecto durante las actividades de integración en una estructura matricial es:
- A. Encontrar funcionarios que reportan a varios gerentes (jefes de departamento, directores de área, etc.)
 - B. Demasiado patrocinio involucrado
 - C. Entendimiento funcional poco claro o ambiguo de los requerimientos técnicos
 - D. Costos escalonados del proyecto
 - E. No conozco la respuesta
10. En general, los estimados de costos deben ser asignados a actividades individuales o paquetes de trabajo para establecer el plan de costos del proyecto. En una situación ideal, ¿un coordinador del proyecto preferiría preparar los estimados?
- A. Después de que el presupuesto está aprobado
 - B. Utilizando un método de estimación de juicio experto
 - C. Utilizando un modelo de contabilidad de costos
 - D. Antes de solicitar el presupuesto
 - E. No conozco la respuesta
11. Un Coordinador de proyectos que recibe una solicitud de cambio menor (no modifica el alcance) al proyecto de un subordinado en una forma verbal, debería generalmente responder en ¿cuál de las siguientes formas?
- A. Verbal
 - B. Escrita
 - C. Formal
 - D. Informal
 - E. No conozco la respuesta
12. ¿Cuál de los siguientes métodos resulta más conveniente para identificar las variables que tienen una mayor incidencia en los problemas de calidad?
- A. Análisis de Pareto
 - B. Análisis Causa y Efecto
 - C. Análisis de Tendencias
 - D. Gráficos de control de procesos
 - E. No conozco la respuesta
13. En un esfuerzo por apoyar en el entrenamiento en dirección de proyectos usted ha decidido contratar un instructor externo para que lo ayude en la capacitación. Relacionados con la metodología de dirección de proyectos de las organizaciones, su departamento de contrataciones le informó a usted que el siguiente documento debe ser preparado antes de empezar la adquisición:
- A. Anteproyecto y especificación de requerimientos
 - B. Solicitud de orden de compra o cartel con la especificación de requerimientos

- C. Metodología de contrataciones
 - D. Metodología de evaluación
 - E. No conozco la respuesta
14. Eventos de riesgos futuros o resultados que son desfavorables son llamados:
- A. Riesgos
 - B. Oportunidades
 - C. Sorpresas
 - D. Contingencias
 - E. No conozco la respuesta
15. En pequeñas compañías, los coordinadores de proyecto y los gerentes funcionales (jefes de departamento, directores de área, etc.) son:
- A. Nunca la misma persona
 - B. Siempre la misma persona
 - C. Algunas veces la misma persona
 - D. Siempre están en desacuerdo mutuo
 - E. No conozco la respuesta
16. El ciclo de vida de un proyecto (conjunto de etapas que componen un proyecto) es muy útil para _____ y _____.
- A. Control de cambios; cierre
 - B. Establecimiento de objetivos; reunir información
 - C. Estandarización; control
 - D. Control de cambios; actualizaciones semanales del estado del proyecto
 - E. No conozco la respuesta
17. El traslado de recursos de una actividad a otra es llamado:
- A. Asignación de recursos
 - B. Particionamiento de recursos
 - C. Nivelación de recursos (“Resource Leveling”)
 - D. Cuantificación de recursos
 - E. No conozco la respuesta
18. La diferencia (resta) entre el Presupuesto del Proyecto y el Valor Ganado o Earned Value es conocida como:
- A. La variación de tiempo
 - B. La variación de costo
 - C. El estimado de la terminación
 - D. El costo actual del trabajo realizado
 - E. No conozco la respuesta
19. Los Coordinadores de Proyecto en compañías de alta tecnología son a menudo motivados usando el tipo de poder:
- A. Experto

- B. Recompensa
 - C. Referencia
 - D. Identificación
 - E. No conozco la respuesta
20. La información del proyecto que puede ser diseminada utilizando una variedad de métodos incluyendo las reuniones del proyecto, distribución de documentos impresos, acceso compartido a bases de datos electrónicas en red, facsímil, correo electrónico, correo de voz y conferencia por video, es conocida como:
- A. Controles del proyecto
 - B. Sistemas de Administración de Información del Proyecto (PIMS)
 - C. Sistemas de distribución del proyecto
 - D. Sistemas de distribución de información
 - E. No conozco la respuesta
21. Un ordenamiento en estructura de árbol orientado a tareas y a productos es:
- A. Un plan detallado
 - B. Un organigrama
 - C. Una EDT o WBS (Estructura de Desglose del Trabajo)
 - D. Un sistema de códigos contables de costos (costeo ABC)
 - E. No conozco la respuesta
22. Calidad debe ser definida como:
- A. Conformidad con los requerimientos
 - B. Conveniencia de uso
 - C. Mejoramiento continuo de productos y servicios
 - D. Todas las anteriores
 - E. No conozco la respuesta
23. ¿En cuál de las siguientes circunstancias estaría usted más a gusto para comprar bienes o servicios en lugar de producirlos dentro de la organización?
- A. Su compañía tiene capacidad en exceso puede producir los bienes o servicios
 - B. Su compañía no tiene exceso de capacidad y no puede producir los bienes o servicios
 - C. Hay muchos vendedores confiables para los bienes o servicios que usted trata de adquirir, pero los vendedores no pueden alcanzar su nivel de calidad
 - D. Su compañía no tiene capacidad en exceso y puede producir los bienes o servicios
 - E. No conozco la respuesta
24. La mayor desventaja de un Gráfico de Gantt es:
- A. Carencia de actividades distribuidas en el tiempo
 - B. No se puede relacionar con fechas de calendario
 - C. No muestra las actividades interrelacionadas

- D. No se puede relacionar con la planificación de la mano de obra
 - E. No conozco la respuesta
25. Los riesgos en proyectos son típicamente definidos como una función que consiste en reducir:
- A. Incertidumbre
 - B. Oportunidades
 - C. Tiempo
 - D. Costo
 - E. No conozco la respuesta
26. Típicamente, ¿en cuál fase del ciclo de vida de un proyecto es que éste incurre en la mayoría de sus costos?
- A. Fase de inicio (conceptual)
 - B. Fase de planificación (diseño o desarrollo)
 - C. Fase de ejecución
 - D. Fase de cierre
 - E. No conozco la respuesta
27. Ir desde el nivel 3 al nivel 4 en la WBS o EDT (Estructura de Desglose del Trabajo) va a resultar en:
- A. Menos precisión en la estimación
 - B. Mejor control de los proyectos
 - C. Menores costos de reporte del estado del proyecto
 - D. Una mayor probabilidad de que algo falle en el proyecto
 - E. No conozco la respuesta
28. El conflicto requiere resolver problemas. ¿Cuál de las siguientes es a menudo referida como una técnica de resolución de problemas y que es utilizada en el manejo de conflictos?
- A. Confrontación
 - B. Compromiso
 - C. Restar importancia
 - D. Forzar
 - E. No conozco la respuesta
29. ¿Utilizar a un proveedor o contratista para realizar una tarea de alto riesgo, es una estrategia de respuesta al riesgo conocida como?
- A. Aceptación
 - B. Eliminación
 - C. Transferencia
 - D. Mediación
 - E. Mitigación
30. Juegos de poder, reservarse información y agendas ocultas son ejemplos de:
- A. Retroalimentación

- B. Barreras de la comunicación
 - C. Comunicación indirecta
 - D. Mensajes mixtos
 - E. No conozco la respuesta
31. La terminología básica para redes de actividades o PERT (“networks”) incluye:
- A. Actividades, eventos, mano de obra, niveles de destreza, y holgura
 - B. Actividades, documentación, eventos, mano de obra y niveles de destreza
 - C. Holgura, actividades, eventos, y estimaciones de tiempo
 - D. Estimaciones de tiempo, holgura, involucramiento del patrocinador y actividades
 - E. No conozco la respuesta
32. El nivel más bajo (detallado) en una WBS o EDT (Estructura de Desglose del Trabajo) es conocido como:
- A. Paquete de trabajo o tarea
 - B. Paso
 - C. Actividad
 - D. Código de cuentas
 - E. No conozco la respuesta
33. En el PERT, un elemento de proyecto que está entre dos eventos es llamado:
- A. Una actividad
 - B. Un nodo de la ruta crítica
 - C. Un hito (“milestone”)
 - D. Un espacio de tiempo
 - E. No conozco la respuesta
34. ¿En cuál etapa del ciclo de contratación se toma la decisión de hacer o comprar?
- A. Especificación de Requerimientos
 - B. Requisición
 - C. Solicitud a proveedores
 - D. Concesión
 - E. No conozco la respuesta
35. Los elementos básicos de un modelo de comunicación incluyen:
- A. Escuchar, hablar, y lenguaje de señas
 - B. Comunicador, codificación, mensaje, medio, decodificación, receptor y retroalimentación
 - C. Claridad en la conversación y buenos hábitos de escucha
 - D. Lectura, escritura, y escucha
 - E. No conozco la respuesta
36. ¿Cuál de los términos siguientes no es parte del concepto de calidad hoy en día?
- A. Los defectos deberían ser resaltados y sacados a relucir

- B. Podemos inspeccionar la calidad
 - C. El mejoramiento de la calidad ahorra dinero e incrementa los negocios
 - D. Las personas desean producir productos de calidad
 - E. No conozco la respuesta
37. Se están asignando los costos en función del proyecto relacionados con capacitación y materiales de capacitación. ¿Este tipo de gastos **deberían** ser considerados?
- A. Costos directos
 - B. Costos ocultos
 - C. Costos hundidos
 - D. Costos indirectos
 - E. No conozco la respuesta
38. Buenos objetivos de proyecto deben ser:
- A. Generales más bien que específicos
 - B. Establecidos sin considerar restricciones de recursos
 - C. Reales y obtenibles
 - D. Muy complejos
 - E. No conozco la respuesta
39. El proceso de examinar una situación, identificar y clasificar áreas con riesgos potenciales es conocido como:
- A. Identificación del riesgo
 - B. Respuesta al riesgo
 - C. Lecciones aprendidas o control
 - D. Cuantificación del riesgo
 - E. No conozco la respuesta
40. ¿En cuál tipo de contrato es más probable que la empresa o persona contratada (contratista) maximice los costos de su trabajo en el proyecto?
- A. Costo más un porcentaje de los costos
 - B. Precio firme y definitivo
 - C. Tiempo y materiales
 - D. Precio firme y definitivo con ajuste económico del precio
 - E. No conozco la respuesta
41. Una buena definición de proyecto podría ser:
- A. Una serie de actividades no relacionadas diseñadas para cumplir uno o varios objetivos
 - B. Un esfuerzo coordinado de actividades relacionadas diseñado para cumplir una meta sin un punto de terminación bien establecido
 - C. Soporte de actividades críticas que deben ser cumplidas en menos de un año y consume recursos humanos y no humanos
 - D. Cualquier empresa con una línea de tiempo definida y objetivos bien definidos que consumen recursos humanos y no humanos con ciertas restricciones

- E. No conozco la respuesta
42. La toma de decisiones en la administración de riesgos cae en tres categorías amplias:
- A. Certidumbre, riesgo e incertidumbre
 - B. Evento de riesgo, riesgo e incertidumbre
 - C. Probabilidad, evento de riesgo e incertidumbre
 - D. Peligro, evento de riesgo e incertidumbre
 - E. No conozco la respuesta
43. Si hay una muestra de _____ puntos consecutivos (como mínimo) en ambos lados de la media en un gráfico de control de calidad, el proceso se dice que está fuera de control.
- A. 3
 - B. 7
 - C. 9
 - D. 5
 - E. No conozco la respuesta
44. La WBS o EDT (Estructura de Desglose de Trabajo), los paquetes de trabajo o tareas y el sistema contable del banco están relacionados a través de:
- A. El código de cuentas ("Chart of Accounts")
 - B. Las tarifas generales de administración
 - C. El sistema presupuestario
 - D. El proceso de presupuestación del capital
 - E. No conozco la respuesta
45. Un programa, en el contexto de la administración de proyectos, puede ser mejor descrito como:
- A. Un grupo de actividades relacionadas que dura 2 años o más
 - B. La más importante subdivisión de un proyecto
 - C. Un agrupamiento de proyectos, similares en naturaleza, que soporta un producto o línea de producto
 - D. Una línea de producto
 - E. No conozco la respuesta
46. ¿Cuál de los siguientes tipos de poder viene a través de la jerarquía organizacional?
- A. Coercitivo, legitimado, referente
 - B. Recompensa, coercitivo, experto
 - C. Referente, experto, legitimado
 - D. Legitimado, coercitivo, recompensa
 - E. No conozco la respuesta
47. La definición más común del éxito de un proyecto es:

- A. Dentro del tiempo
 - B. Dentro del tiempo y costo
 - C. Dentro del tiempo, costo y requerimientos técnicos de desempeño
 - D. Dentro del tiempo, costo, desempeño, y aceptación por el administrador del producto del proyecto
 - E. No conozco la respuesta
48. Actividades con tiempo de duración cero son conocidas como:
- A. Actividades de ruta crítica
 - B. Actividades no de ruta crítica
 - C. Actividades con holgura
 - D. Actividades ficticias
 - E. No conozco la respuesta
49. ¿Cuál de los siguientes es el orden correcto de los pasos en el proceso de contratación?
- A. Ciclo de requisición, ciclo de requerimiento, ciclo de solicitud a proveedores, ciclo de adjudicación, ciclo de manejo del contrato
 - B. Ciclo de requerimiento, ciclo de requisición, ciclo de solicitud a proveedores, ciclo de adjudicación, ciclo de manejo del contrato
 - C. Ciclo de requerimiento, ciclo de requisición, ciclo de adjudicación, ciclo de solicitud a proveedores, ciclo de manejo del contrato
 - D. Ciclo de requisición, ciclo de requerimiento, ciclo de adjudicación, ciclo de solicitud a proveedores, ciclo de manejo del contrato
 - E. No conozco la respuesta
50. Usted ha estado trabajando con el comité de beneficios y compensaciones por diez meses y finalmente su compañía ha establecido un sistema de recompensas y reconocimiento para sus profesionales en administración de proyectos. El rendimiento de costos del proyecto es utilizado como un criterio para determinar las recompensas. ¿Qué debería hacer usted para asegurar que las recompensas reflejen el rendimiento actual?
- A. Preparar un plan de referencia de costos
 - B. Considerar el tiempo extra como parte del trabajo
 - C. Estimar y presupuestar los costos controlables y no controlables separadamente
 - D. Utilizar la gestión del Valor Ganado o Earned Value para monitorear el rendimiento
 - E. No conozco la respuesta
51. La ruta crítica en un cronograma es la ruta que:
- A. Tiene el mayor grado de riesgo
 - B. Atrasará el proyecto si las actividades dentro la ruta toman más tiempo del previsto
 - C. Debe ser completada antes que todas las otras rutas

- D. Tiene el mayor grado de riesgo y debe ser completada antes que todas las otras rutas
 - E. No conozco la respuesta
52. La principal diferencia entre la administración de un proyecto y la administración de las operaciones diarias es que el coordinador del proyecto puede no tener control sobre ¿cuál función administrativa básica?
- A. Toma de decisiones
 - B. Nombramiento de personal (“Staffing”)
 - C. Recompensar
 - D. Monitoreo / seguimiento
 - E. No conozco la respuesta
53. ¿Durante cuál fase de un proyecto hay más incertidumbre?
- A. Planificación (Diseño)
 - B. Ejecución (Desarrollo)
 - C. Inicio (Conceptualización)
 - D. Cierre (Conclusión)
 - E. No conozco la respuesta
54. En la visión actual de calidad, ¿quién define la calidad?
- A. La administración superior
 - B. El coordinador de proyectos
 - C. La administración funcional
 - D. El administrador del producto del proyecto
 - E. No conozco la respuesta
55. Los coordinadores de proyectos necesitan de excepcionales destrezas en comunicación y negociación principalmente porque:
- A. Deben liderar un equipo sobre los cuales ellos no tienen control directo
 - B. Las actividades de contratación demandan tener estas destrezas
 - C. Se espera que ellos sean técnicos expertos
 - D. Deben proporcionar resúmenes a ejecutivos, dueño del producto del proyecto y patrocinadores
 - E. No conozco la respuesta
56. Para una comunicación efectiva, el mensaje debe estar orientado a:
- A. El emisor
 - B. El receptor
 - C. El medio
 - D. La cultura corporativa
 - E. No conozco la respuesta

57. En el pasado, la mayoría de los Coordinadores de Proyectos venían de campos _____ sin entrenamiento o educación apropiada en destrezas _____.
- A. Técnicos; financieras / contables
 - B. Técnicos; administrativas
 - C. Técnicos; psicológicas
 - D. Mercadeo; orientada a la tecnología
 - E. No conozco la respuesta
58. En el PERT, la flecha entre dos cajas es llamada:
- A. Una actividad
 - B. Una restricción
 - C. Un evento
 - D. La ruta crítica
 - E. No conozco la respuesta
59. ¿En cuál tipo de arreglo contractual la empresa o persona contratada (proveedor o contratista) tiene menos posibilidades de controlar los costos?
- A. Costos más un porcentaje de los costos
 - B. Precios firme y definitivo
 - C. Tiempo y materiales
 - D. Orden de compra
 - E. No conozco la respuesta
60. El cierre financiero de un proyecto dicta que:
- A. Todos los fondos del proyecto fueron gastados
 - B. Ninguna partida presupuestaria fue excedida
 - C. Ningún trabajo adicional para el dueño del producto del proyecto es posible
 - D. Ningún cargo adicional puede ser realizado al proyecto
 - E. No conozco la respuesta
61. Una representación gráfica de costos acumulados y horas laborales tanto para los costos actuales como presupuestados, graficada en el tiempo, es conocida como:
- A. Una línea base
 - B. Un análisis de tendencia
 - C. Una curva S
 - D. Un informe de porcentaje de completitud
 - E. No conozco la respuesta
62. En el control de calidad, los límites de control superior e inferior son típicamente fijados:
- A. 3 desviaciones estándar a partir de la media en cada dirección
 - B. 2 sigmas a partir de la media en cada dirección
 - C. Fuera de los límites de especificación superior e inferior
 - D. Para detectar y alertar cuando un proceso puede estar bajo de control

- E. No conozco la respuesta
63. La principal diferencia entre las redes PERT y CPM (“Critical Path Method”) es:
- A. PERT requiere tres tiempos estimados, mientras que CPM requiere un tiempo estimado
 - B. PERT es usado para proyectos de construcción, mientras que CPM es usado para Investigación y Desarrollo
 - C. PERT se enfoca solo en el tiempo, mientras que CPM también incluye costos y disponibilidad de recursos
 - D. PERT requiere soluciones por computadora, mientras que CPM es una técnica manual
 - E. No conozco la respuesta
64. La forma más común de comunicación en una organización es:
- A. Ascendente hacia la administración
 - B. Descendente hacia los subordinados
 - C. Horizontal hacia los compañeros
 - D. Horizontal hacia los administradores de los productos de los proyectos
 - E. No conozco la respuesta
65. El propósito final de la administración de riesgos es:
- A. Análisis
 - B. Mitigación
 - C. Valoración
 - D. Planificación de contingencias
 - E. No conozco la respuesta
66. La forma de organización tradicional (funcional) tiene la desventaja de:
- A. Presupuestación funcional compleja
 - B. Canales de comunicación pobremente establecidos
 - C. No hay un punto focal individual para los dueños de los productos de los proyectos / patrocinadores
 - D. Baja capacidad de reacción
 - E. No conozco la respuesta
67. ¿Cuál de las alternativas siguientes no es un factor a considerar cuando se selecciona un tipo de contrato?
- A. El tipo / complejidad de un requerimiento
 - B. La urgencia de un requerimiento
 - C. El análisis costo / precio
 - D. Todos son factores a considerar
 - E. No conozco la respuesta

68. ¿Cuál de las alternativas siguientes no es un indicador del punto de vista actual sobre el proceso de administración de la calidad?
- A. Los defectos deben ser resaltados
 - B. La atención debe estar en las especificaciones escritas
 - C. La responsabilidad por la calidad está principalmente en la administración pero todos deberían estar involucrados
 - D. La calidad ahorra dinero
 - E. No conozco la respuesta
69. El documento que describe el detalle de una tarea en términos de características físicas del producto que genera y coloca el riesgo de equivocación en el administrador del producto del proyecto es:
- A. Una especificación de diseño
 - B. Una especificación funcional o de requerimientos
 - C. Una especificación de rendimiento
 - D. Una especificación del proyecto
 - E. No conozco la respuesta
70. La comunicación más efectiva y rápida toma lugar a través de la gente con:
- A. Puntos de vista similares
 - B. Diferentes intereses
 - C. Grados académicos avanzados
 - D. La habilidad de reducir las barreras de percepción
 - E. No conozco la respuesta
71. La asignación de recursos en un intento de encontrar la programación de tiempo más corta de un proyecto que sea consistente con las limitaciones de recursos es conocida como:
- A. Asignación de recursos
 - B. Particionamiento de recursos
 - C. Nivelación de recursos (“Resource Leveling”)
 - D. Cuantificación de recursos
 - E. No conozco la respuesta
72. El proceso de conducir un análisis para determinar la probabilidad de ocurrencia de un hecho negativo para el proyecto y las consecuencias asociadas con su ocurrencia es conocido como:
- A. Identificación del riesgo
 - B. Respuesta al riesgo
 - C. Lecciones aprendidas o control
 - D. Cuantificación del riesgo
 - E. No conozco la respuesta
73. El método más común para costear las horas laborales no cargadas para un proyecto podría ser:

- A. Costear las horas con el salario actual de las personas que van a ser asignadas
 - B. Costear el trabajo usando una tarifa promedio laboral de una compañía similar
 - C. Costear el trabajo usando una tarifa promedio laboral de la empresa
 - D. Todas las anteriores
 - E. No conozco la respuesta
74. ¿Cuál de las siguientes frases es cierta sobre la administración moderna de la calidad?
- A. La calidad es definida por el patrocinador
 - B. La calidad se ha convertido en un estándar de uso obligatorio
 - C. La calidad es ahora una parte integral de la planificación estratégica
 - D. La calidad debe ser inspeccionada tanto a nivel de producto como de proceso
 - E. No conozco la respuesta
75. _____ vuelve disponible la información necesaria para los interesados del proyecto en una forma oportuna.
- A. Actualizaciones de la gestión ejecutiva
 - B. Informes de avance del proyecto
 - C. Distribución de la información
 - D. Control del proceso de comunicación
 - E. No conozco la respuesta
76. Las técnicas y métodos para enfrentar (reducir o controlar) los riesgos son conocidas como:
- A. Identificación del riesgo
 - B. Respuesta al riesgo
 - C. Lecciones aprendidas o control del riesgo
 - D. Cuantificación del riesgo
 - E. No conozco la respuesta
77. Un instrumento escrito contractual, no definitivo, que autoriza a la empresa o persona contratada (el proveedor o contratista) para dar inicio al trabajo inmediatamente, es conocido como:
- A. Un contrato firmado
 - B. Un contrato preliminar
 - C. Una carta de compromiso, carta de intención o proforma
 - D. Una orden de compra
 - E. No conozco la respuesta

78. Una empresa dedicada a la calidad usualmente proporciona capacitación para:
- A. La administración superior
 - B. Trabajadores por hora
 - C. Trabajadores asalariados
 - D. Todos los funcionarios
 - E. No conozco la respuesta
79. La forma más común de comunicación en proyectos es:
- A. Ascendente para el patrocinador ejecutivo
 - B. Descendente para los subordinados
 - C. Lateral hacia el equipo del proyecto y los niveles funcionales de la organización
 - D. Ascendente para los administradores de los productos de los proyectos
 - E. No conozco la respuesta
80. Durante una reunión de seguimiento del proyecto, descubrimos que nuestro proyecto de \$250,000 tiene una variación de tiempo negativa de \$20,000, la cual representa el 12% del trabajo programado a la fecha. Podemos entonces concluir que:
- A. El proyecto se terminará más tarde de lo planeado
 - B. La ruta crítica tiene que ser ampliada
 - C. Los costos han sido excedidos
 - D. Se requerirá esfuerzo o tiempo adicional para mantener la ruta crítica original
 - E. No conozco la respuesta

NIVEL 2: PROCESOS COMUNES

Introducción

Las siguientes 20 preguntas exploran cuán madura usted cree que está su organización con respecto al nivel 2 y el cumplimiento de las fases de un ciclo de vida de proyectos.

Coloque un círculo alrededor de la respuesta que considere correcta de acuerdo a la siguiente definición:

- 3 Totalmente en desacuerdo
- 2 En desacuerdo
- 1 Parcialmente en desacuerdo
- 0 Sin Opinión
- + 1 Parcialmente de acuerdo
- + 2 De acuerdo
- + 3 Totalmente de acuerdo

1. La institución reconoce la necesidad por la administración de proyectos. Esta necesidad es reconocida en todos los niveles administrativos incluyendo la Alta Administración.

(— 3 —2 —1 0 +1 +2 +3)

2. La institución tiene un sistema para administrar costos y tiempos de los proyectos. El sistema requiere información. El sistema reporta varianzas entre lo planificado y lo ejecutado (respuesta única).

a. Costo (— 3 —2 —1 0 +1 +2 +3)

b. Tiempo (— 3 —2 —1 0 +1 +2 +3)

c. Costo y Tiempo (— 3 —2 —1 0 +1 +2 +3)

3. La institución ha reconocido los posibles beneficios de implementar la administración de proyectos. Estos beneficios han sido reconocidos en todos los niveles de la administración incluyendo la Alta Administración.

(— 3 —2 —1 0 +1 +2 +3)

4. La institución (o división) tiene una metodología bien definida de administración de proyectos que usa fases del ciclo de vida.

(— 3 —2 —1 0 +1 +2 +3)

5. Nuestros gerentes (jefes, directores, coordinadores, etc.) apoyan visiblemente la administración de proyectos mediante presentaciones ejecutivas, correspondencia y ocasionalmente asistiendo a las reuniones del equipo de proyecto.

(— 3 —2 —1 0 +1 +2 +3)

6. La institución está comprometida con la planificación de la calidad en los proyectos. Tratamos de hacer lo mejor que podemos en el proceso de planificación del proyecto.

(— 3 —2 —1 0 +1 +2 +3)

7. Nuestros gerentes (jefes, directores, coordinadores, etc.) apoyan total y visiblemente el proceso de administración de proyectos.

(— 3 —2 —1 0 +1 +2 +3)

8. La institución está haciendo todo lo posible para minimizar los aumentos constantes en el alcance (por ejemplo, cambios al alcance) de nuestros proyectos.

(— 3 —2 —1 0 +1 +2 +3)

9. Nuestros coordinadores de procesos y subprocesos están comprometidos no solo con la administración de proyectos sino también con las promesas hechas a los administradores de proyectos con respecto a las entregas.

(— 3 —2 —1 0 +1 +2 +3)

10. Los gerentes (jefes, directores, coordinadores, etc.) en mi organización tienen un buen entendimiento de los principios de la administración de proyectos.

(— 3 —2 —1 0 +1 +2 +3)

11. La institución ha seleccionado uno o dos programas de software de administración de proyectos para ser utilizado como el sistema de seguimiento de los proyectos.

(— 3 —2 —1 0 +1 +2 +3)

12. Nuestros gerentes (jefes, directores, coordinadores, etc.) han sido capacitados y educados en administración de proyectos.

(— 3 —2 —1 0 +1 +2 +3)

13. Nuestros gerentes (jefes, directores, coordinadores, etc.) entienden el patrocinio del proyecto y sirven como patrocinadores en proyectos seleccionados.

(— 3 —2 —1 0 +1 +2 +3)

14. Nuestros gerentes (jefes, directores, coordinadores, etc.) han reconocido o identificado las aplicaciones de la administración de proyectos a diferentes partes de nuestros negocios.

(— 3 —2 —1 0 +1 +2 +3)

15. La institución ha integrado exitosamente el control y el reporte del estado de los proyectos para la administración de proyectos.

(— 3 —2 —1 0 +1 +2 +3)

16. La institución ha desarrollado un plan de capacitación en administración de proyectos (es decir, más de uno o dos cursos) para mejorar las habilidades de los funcionarios en administración de proyectos.

(— 3 —2 —1 0 +1 +2 +3)

17. Nuestros gerentes (jefes, directores, coordinadores, etc.) han reconocido lo que debe hacerse para lograr el mejoramiento (madurez) en la administración de proyectos.

(— 3 —2 —1 0 +1 +2 +3)

18. La institución ve y trata la administración de proyectos como una profesión más bien que una asignación de tiempo parcial.

(— 3 —2 —1 0 +1 +2 +3)

19. Nuestros gerentes (jefes, directores, coordinadores, etc.) tienen la voluntad de enviar a sus funcionarios a capacitación en administración de proyectos.

(— 3 —2 —1 0 +1 +2 +3)

20. Nuestros gerentes (jefes, directores, coordinadores, etc.) han demostrado voluntad para cambiar nuestra forma de hacer negocios de tal manera de conseguir el mejoramiento (madurez) en administración de proyectos.

(— 3 —2 —1 0 +1 +2 +3)

NIVEL 3: METODOLOGÍA ÚNICA

Introducción

Las siguientes 42 preguntas de escogencia única permitirán analizar a la organización desde la perspectiva del uso de una única metodología en administración de proyectos.

Marque con una "X" la respuesta que considere más apropiada:

1. La institución *activamente* utiliza los siguientes procesos:
 - A. Solamente la Administración de la Calidad
 - B. Ingeniería concurrente¹ (tiempo reducido para la generación de entregas) solamente
 - C. Administración de la Calidad e ingeniería concurrente solamente
 - D. Gestión del riesgo solamente
 - E. Gestión del riesgo e ingeniería concurrente solamente
 - F. Gestión del riesgo, ingeniería concurrente, y Administración de la Calidad

2. ¿En qué porcentaje de los proyectos en que usted participa o ha participado utiliza los principios de administración de la calidad?
 - A. 0 por ciento
 - B. 5-10 por ciento
 - C. 10-25 por ciento
 - D. 25-50 por ciento
 - E. 50-75 por ciento
 - F. 75-100 por ciento

3. ¿En qué porcentaje de los proyectos en que usted participa o ha participado utiliza los principios de gestión del riesgo?
 - A. 0 por ciento
 - B. 5-10 por ciento
 - C. 10-25 por ciento
 - D. 25-50 por ciento
 - E. 50-75 por ciento
 - F. 75-100 por ciento

4. ¿En qué porcentaje de los proyectos en que usted participa o ha participado usted trata de adelantar los tiempos de entrega de los productos, realizando trabajo en paralelo en vez de hacerlo secuencialmente?
 - A. 0 por ciento
 - B. 5-10 por ciento
 - C. 10-25 por ciento

¹ Búsqueda de opciones más baratas y de menor tiempo para lograr los mismos resultados

- D. 25-50 por ciento
 - E. 50-75 por ciento
 - F. 75-100 por ciento
5. El proceso de gestión del riesgo en la institución está basado en:
- A. No utilizamos la gestión del riesgo
 - B. Solamente riesgos financieros
 - C. Solamente riesgos técnicos
 - D. Solamente riesgos de tiempo
 - E. Una combinación de riesgos financieros, técnicos y de tiempo basados en el proyecto
6. La metodología de gestión del riesgo en la institución es:
- A. No existe
 - B. Más informal que formal
 - C. Basada en una metodología estructurada apoyada por políticas y procedimientos
 - D. Basada en una metodología estructurada apoyada por políticas, procedimientos y formularios estandarizados a ser completados
7. ¿Cuántas metodologías diferentes de administración de proyectos usted conoce que existen en su organización?
- A. No tenemos metodologías
 - B. 1
 - C. 2-3
 - D. 4-5
 - E. Más de 5
8. En relación con el “benchmarking” (proceso de comparación del rendimiento con otras empresas):
- A. La institución no ha utilizado el “benchmarking”
 - B. La institución ha realizado “benchmarking” e implementado cambios pero no para la administración de proyectos
 - C. La institución ha realizado “benchmarking” en administración de proyectos pero no se dieron cambios
 - D. La institución ha realizado “benchmarking” en administración de proyectos y se dieron cambios
9. La cultura organizacional de la institución con respecto a los proyectos es mejor descrita con el concepto de:

- A. Se reciben directrices formales y de acatamiento obligatorio de su jefatura directa y hay un equipo dedicado (tiempo completo al proyecto)
- B. Se reciben directrices formales y de acatamiento obligatorio de múltiples jefaturas y hay un equipo dedicado (tiempo completo al proyecto)
- C. Se reciben directrices formales y de acatamiento obligatorio de su jefatura directa y no hay un equipo dedicado
- D. Se reciben directrices formales y de acatamiento obligatorio de múltiples jefaturas y no hay un equipo dedicado

10. Relacionado con la moral y la ética, la institución cree que:

- A. El dueño del producto del proyecto siempre tiene la razón
- B. Las decisiones deberían tomarse en la siguiente secuencia: mejor interés del dueño del producto del proyecto primero, luego la compañía, luego los funcionarios
- C. Las decisiones deberían tomarse en la siguiente secuencia: mejor interés de la compañía primero, segundo el dueño del producto del proyecto, y de último los funcionarios
- D. No tenemos una política escrita al respecto, ni un conjunto de estándares

11. La institución conduce cursos de capacitación interna en:

- A. Moralidad y ética dentro de la compañía
- B. Moralidad y ética en la relación con los dueños del producto del proyecto
- C. Buenas prácticas del negocio
- D. Todas las anteriores
- E. Ninguna de las anteriores
- F. Al menos dos de las tres primeras

12. Con respecto al aumento continuo del alcance o cambios al alcance, nuestra cultura de proyectos:

- A. Desanima el realizar cambios después de la iniciación del proyecto
- B. Permite cambios solo hasta cierto punto en el ciclo de vida del proyecto utilizando un proceso formal de control de cambios
- C. Permite cambios en cualquier parte en el ciclo de vida del proyecto utilizando un procedimiento formal de control de cambios
- D. Permite cambios pero sin ningún proceso formal

13. Nuestra cultura de proyectos parece estar basada en:

- A. Solo Políticas
- B. Solo Procedimientos o normativas (incluyendo formularios a ser llenados)
- C. Políticas y procedimientos o normativas
- D. Solo Guías o Estándares

- E. Políticas, procedimientos o normativas y guías o estándares
14. Las culturas en proyectos pueden ser formales (políticas, procedimientos, formularios y guías), o de compromiso. La cultura en la institución es probablemente _____ formal.
- A. 10-25 por ciento
 - B. 25-50 por ciento
 - C. 50-60 por ciento
 - D. 60-75 por ciento
 - E. Más del 75 por ciento
15. Nuestra estructura organizacional es:
- A. Tradicional (predominantemente vertical)
 - B. Una matriz fuerte (el administrador del proyecto tiene un mayor nivel de autoridad sobre los recursos asignados al proyecto que los gerentes, jefes, directores, coordinadores, etc. de dichos recursos)
 - C. Una matriz débil (los gerentes, jefes, directores, coordinadores, etc. tienen un mayor nivel de autoridad sobre los recursos asignados al proyecto que los administradores de proyectos)
 - D. No conozco la estructura: la administración la cambia frecuentemente
16. Cuando es asignado el administrador de proyectos obtiene recursos:
- A. "Luchando" por la mejor gente disponible
 - B. Negociando con los gerentes, jefes, directores, coordinadores, etc. por la mejor gente disponible
 - C. Negociando por las entregas más que por la gente
 - D. Utilizando a la Administración Superior para ayudarlo a conseguir a la gente apropiada
 - E. Tomándolos de dónde pueda conseguirlos, sin hacer preguntas
17. Nuestros gerentes, jefes, directores, coordinadores, etc.:
- A. Aceptan la total responsabilidad por el trabajo en su área
 - B. Solicitan al administrador del proyecto aceptar la total responsabilidad
 - C. Tratan de compartir la responsabilidad con el administrador del proyecto
 - D. Mantienen a los funcionarios asignados como responsables
 - E. No conocemos el significado de la palabra "responsabilidad"; no es parte de nuestro vocabulario
18. En la cultura de proyectos dentro de nuestra compañía, a la(s) persona(s) que más probablemente le(s) sea asignada la responsabilidad por la integridad última del producto final del proyecto es (son):

- A. El director del proyecto
- B. El administrador del proyecto
- C. Los líderes técnicos o funcionales
- D. El patrocinador del proyecto
- E. El equipo de proyecto completo

19. En nuestra compañía, la autoridad del administrador del proyecto viene de:

- A. Sí mismo, de donde la pueda conseguir
- B. El superior inmediato (jefe funcional) del administrador del proyecto
- C. Descripciones documentadas del puesto de administrador del proyecto
- D. Informalmente a través del patrocinador del proyecto en la forma de un acta del proyecto o una carta de compromiso

20. Después que se ha dado el visto bueno al proyecto para que inicie, nuestros patrocinadores tienden a:

- A. Volverse invisibles, aun cuando se les necesita
- B. Microadministrar²
- C. Esperar los resúmenes ejecutivos una vez a la semana
- D. Esperar los resúmenes ejecutivos con cierta frecuencia
- E. Verse involucrados únicamente cuando un problema crítico ocurre o a solicitud del administrador del proyecto o de los gerentes, jefes, directores, coordinadores, etc.

21. ¿Qué porcentaje de los proyectos en los que usted participa o ha participado tienen patrocinadores que tienen el nivel de Directores Corporativos o superiores?

- A. 0-10 por ciento
- B. 10-25 por ciento
- C. 25-50 por ciento
- D. 50-75 por ciento
- E. Más del 75 por ciento

22. La institución ofrece aproximadamente, ¿cuántos diferentes cursos de entrenamiento *internos* para los funcionarios (cursos que puedan ser considerados como relacionados con proyectos)?

- A. Menos de 5
- B. 6-10
- C. 11-20

² Ejercer un control detallado y agresivo de las actividades o tareas de un proyecto

- D. 21-30
 - E. Más de 30
23. Con relación a la pregunta anterior, ¿qué porcentaje de los cursos son más formales que informales?
- A. Menos del 10 por ciento
 - B. 10-25 por ciento
 - C. 25-50 por ciento
 - D. 50-75 por ciento
 - E. Más del 75 por ciento
24. La institución cree que:
- A. La administración de proyectos es un empleo de tiempo parcial
 - B. La administración de proyectos es una profesión
 - C. La administración de proyectos es una profesión y deberíamos certificarnos como profesionales en administración de proyectos, pero costeando los gastos nosotros
 - D. La administración de proyectos es una profesión y nuestra compañía paga para que nos certifiquemos como profesionales en administración de proyectos
 - E. No tenemos administradores de proyectos en nuestra compañía
25. La institución cree que la capacitación debería ser:
- A. Realizada a solicitud de los funcionarios
 - B. Realizada para satisfacer una necesidad de corto plazo
 - C. Realizada para satisfacer necesidades de corto y largo plazo
 - D. Realizada solamente si existe un retorno de la inversión en términos económicos
26. La institución cree que el contenido de los cursos de capacitación es mejor determinado por:
- A. El instructor
 - B. El Departamento de Recursos Humanos
 - C. La Administración
 - D. Los funcionarios que recibirán la capacitación
 - E. Un ajuste a los cursos después de una retroalimentación de parte de los funcionarios y sus jefaturas
27. ¿Qué porcentaje de los cursos de entrenamiento en administración de proyectos utilizan lecciones aprendidas *documentadas* de casos de estudio correspondientes a otros proyectos dentro de la compañía?

- A. Ninguno
 - B. Menos del 10 por ciento
 - C. 10-25 por ciento
 - D. 25-50 por ciento
 - E. Más del 50 por ciento
28. ¿Qué porcentaje de los gerentes, jefes, directores, coordinadores, etc., han asistido a programas de capacitación o charlas ejecutivas específicamente diseñadas para mostrarles qué pueden hacer ellos para apoyar la madurez en administración de proyectos?
- A. No conozco
 - B. Menos del 25 por ciento
 - C. 25-50 por ciento
 - D. 50-75 por ciento
 - E. Más del 75 por ciento
29. En la institución, los funcionarios son promovidos a puestos administrativos debido a:
- A. Ellos son expertos técnicos
 - B. Ellos demuestran las habilidades administrativas de un administrador de proyectos
 - C. Ellos conocen cómo tomar adecuadas decisiones de negocios
 - D. No tenemos lugares dónde promoverlos
30. Un informe debe ser escrito y presentado al dueño del producto del proyecto. Dejando de lado el costo por recolección de información, el costo apropiado por página para un informe típico es:
- A. No tengo idea
 - B. Es un costo absorbido por las operaciones de la compañía
 - C. No se costea
 - D. Gratis. Se promueve que los funcionarios preparen los informes en su tiempo libre
31. La cultura predominante de proyectos dentro de nuestra organización es mejor descrita como:
- A. Administración de proyectos informal basada en la confianza, la comunicación y la cooperación
 - B. Formalmente basada en políticas y procedimientos para cada cosa
 - C. Administración de proyectos que recae en relaciones de autoridad formal (organización vertical)

D. Imposición ejecutiva

32. ¿Qué porcentaje del tiempo semanal del administrador del proyecto se gasta preparando informes?
- A. 5-10 por ciento
 - B. 10-20 por ciento
 - C. 20-40 por ciento
 - D. 40-60 por ciento
 - E. Más del 60 por ciento
33. Durante la *planificación* del proyecto, la mayoría de nuestras actividades son cumplidas utilizando:
- A. Políticas
 - B. Procedimientos o normativas
 - C. Guías o estándares
 - D. Listas de chequeo
 - E. Ninguna de las anteriores
34. La duración promedio de una reunión de revisión del estado de un proyecto con la administración superior es de:
- A. Menos de 30 minutos
 - B. 30-60 minutos
 - C. 60-90 minutos
 - D. 90 minutos -2 horas
 - E. Más de 2 horas
35. Nuestros dueños del producto del proyecto exigen que administremos nuestros proyectos:
- A. Informalmente
 - B. Formalmente, pero sin su imposición
 - C. Formalmente, pero con su imposición
 - D. Es nuestra decisión siempre que la entrega sea cumplida
36. La institución cree que los funcionarios *de bajo rendimiento*:
- A. Nunca deberían ser asignados a los equipos de proyecto
 - B. Una vez asignados al equipo, es responsabilidad del administrador del proyecto supervisarlos
 - C. Una vez asignados al equipo, es responsabilidad de sus gerentes, jefes, directores, coordinadores, etc., supervisarlos

- D. Pueden ser efectivamente asignados a la función correcta dentro del equipo del proyecto
37. Los funcionarios que son asignados al equipo del proyecto (ya sea a tiempo completo o parcial) tienen una evaluación del rendimiento conducida por:
- A. Solamente por su gerente, jefe, director, coordinador, etc.
 - B. Solamente por el administrador del proyecto
 - C. Ambos, el administrador del proyecto y el gerente, jefe, director, coordinador, etc.
 - D. Ambos, el administrador del proyecto y el gerente, jefe, director, coordinador, etc., junto con una revisión por parte del patrocinador
38. Las habilidades que probablemente serán las más importantes para los administradores de proyectos de la institución conforme nos movemos en el siglo veintiuno son:
- A. Conocimiento técnico (especialista) y liderazgo
 - B. Gestión del riesgo y conocimiento del negocio
 - C. Habilidades de integración y gestión del riesgo
 - D. Habilidades de integración y conocimiento del negocio
 - E. Habilidades de comunicación y comprensión técnica
39. En mi organización, la gente asignada como administradores de proyecto son usualmente:
- A. Los gerentes, jefes, directores, coordinadores, etc.
 - B. Cualquier nivel administrativo (jefatura)
 - C. Usualmente los funcionarios no administrativos
 - D. Contratadas como administradores de proyectos
 - E. Cualquiera en la compañía
40. Los administradores de proyecto en mi organización han tenido al menos algún nivel de capacitación en:
- A. Estudios de factibilidad
 - B. Análisis costo-beneficio
 - C. Otras áreas de proyectos
 - D. Nuestros administradores de proyectos son “reclutados” ya tienen su formación en administración de proyectos y por tanto no se les capacita
 - E. Nuestros administradores de proyectos son “reclutados” ya tienen su formación en administración de proyectos y además se les capacita en proyectos
41. Nuestros administradores de proyecto son motivados a:

- A. Tomar riesgos
 - B. Tomar riesgos después de la aprobación del proyecto por parte de la Alta Administración
 - C. Tomar riesgos después de la aprobación del proyecto por parte de los gerentes, jefes, directores, coordinadores, etc.
 - D. Evitar riesgos
42. Considere la siguiente frase: “Nuestros administradores de proyectos tienen un interés sincero en lo que le sucede a cada miembro del equipo después de que el proyecto es calendarizado para su ejecución”.
- A. Totalmente de acuerdo
 - B. De acuerdo
 - C. No estoy seguro
 - D. En desacuerdo
 - E. Totalmente en desacuerdo

NIVEL 4: COMPARACIÓN (“BENCHMARKING”)

Introducción

Las siguientes 25 preguntas involucran el proceso de comparar a la organización con otras empresas.

Por favor conteste cada pregunta encerrando en un círculo la respuesta que usted considere mejor de acuerdo a la siguiente definición de valores:

- 3 Totalmente en desacuerdo
- 2 En desacuerdo
- 1 Parcialmente en desacuerdo
- 0 Sin Opinión
- + 1 Parcialmente de acuerdo
- + 2 De acuerdo
- + 3 Totalmente de acuerdo

Ejemplo: (-3, 2, -1, 0, 1, +2, +3)

1. Nuestros estudios de “benchmarking” han encontrado compañías con procesos de control de costos más sólidos.

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

2. Nuestros estudios de “benchmarking” han encontrado compañías con mejor *análisis de impacto* durante el control de cambios al alcance.

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

3. Nuestros estudios de “benchmarking” han encontrado que algunas compañías están realizando gestión del riesgo analizando el nivel de detalle de la estructura de desglose del trabajo (EDT o WBS).

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

4. Nuestros estudios de “benchmarking” están investigando el *involucramiento de los proveedores* en las actividades de administración de proyectos.

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

5. Nuestros estudios de “benchmarking” están investigando el *involucramiento del dueño del producto del proyecto* en las actividades de administración de proyectos.

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

6. Nuestros estudios de “benchmarking” están investigando cómo obtener una mayor confianza/utilización de nuestra metodología de administración de proyectos.

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

7. Nuestros esfuerzos de “benchmarking” están enfocándose en las industrias de la misma área de negocios de nuestra compañía.

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

8. Nuestros esfuerzos de “benchmarking” están enfocándose en industrias no similares a la nuestra (es decir, industrias en diferentes áreas de negocios).

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

9. Nuestros esfuerzos de “benchmarking” están enfocándose en industrias no similares a la nuestra para buscar nuevas ideas y aplicaciones para la administración de proyectos.

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

10. Nuestros esfuerzos de “benchmarking” están enfocándose en actividades de ingeniería concurrente³ de otras compañías para conocer cómo éstas realizan una calendarización y monitoreo de sus *procesos*.

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

11. Nuestros esfuerzos de “benchmarking” han detectado otras compañías que están haciendo análisis de *restricción de recursos*⁴.

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

12. Nuestros esfuerzos de “benchmarking” están enfocándose en la forma en que otras compañías administran a los dueños de los productos de los proyectos durante el proceso de gestión de cambios al alcance.

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

³ Búsqueda de opciones más baratas y de menor tiempo para obtener el mismo resultado

⁴ Planificación de la ejecución de las actividades tomando en consideración la disponibilidad restringida del recurso humano asignado al proyecto

13. Nuestros esfuerzos de “benchmarking” están enfocándose en qué otras compañías involucran a los dueños de los productos de los proyectos durante las actividades de gestión del riesgo.

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

14. Nuestros esfuerzos de “benchmarking” están enfocándose en las mejoras al software de administración de proyectos a través de *actualizaciones internas*.

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

15. Nuestros esfuerzos de “benchmarking” están enfocándose en las mejoras al software de administración de proyectos a través de *nuevas compras*.

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

16. Nuestros esfuerzos de “benchmarking” están enfocándose en la forma en que otras compañías atraen a nuevos usuarios internos hacia su metodología de administración de proyectos.

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

17. Nuestros esfuerzos de “benchmarking” están enfocándose en cómo otras compañías realizan gestión del riesgo *técnico*⁵.

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

18. Nuestros esfuerzos de “benchmarking” están enfocándose en cómo otras compañías obtienen mayor *eficiencia y efectividad* de su metodología de administración de proyectos.

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

19. Nuestros esfuerzos de “benchmarking” están enfocándose en cómo obtener un menor costo de la inversión en procesos de calidad en proyectos.

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

20. Nuestros esfuerzos de “benchmarking” están enfocándose en la forma en que otras compañías están realizando *gestión del riesgo* durante las actividades de *ingeniería concurrente*.

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

⁵ Asociado a elementos técnicos (por ejemplo, tecnología, procedimientos, etc.) y no administrativos o relacionados con el recurso humano

21. Nuestros esfuerzos de “benchmarking” están enfocándose en la forma en que otras compañías utilizan proyectos de *mejoramiento*⁶ como parte de la administración de cambios al alcance.

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

22. Nuestros esfuerzos de “benchmarking” están enfocándose en formas de integrar los procesos existentes de proyectos en una metodología única.

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

23. Nuestros esfuerzos de “benchmarking” están enfocándose en formas en que otras compañías han integrado *nuevas metodologías y procesos* en una metodología única.

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

24. Nuestros esfuerzos de “benchmarking” están enfocándose en la forma en que otras compañías manejan o desalientan el desarrollo de metodologías *paralelas* de proyectos.

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

25. Nuestros esfuerzos de “benchmarking” están buscando formas más eficientes de asignar los recursos de la compañía a sus proyectos.

(-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

⁶ Hacer ver al dueño del producto del proyecto que algo requerido no es parte de las especificaciones originales del producto, sino más bien un elemento de mejoramiento del mismo después de que éste ha sido generado por el proyecto

NIVEL 5: MEJORA CONTINUA

Introducción

Las siguientes 16 preguntas involucran permiten obtener la percepción sobre los procesos de mejora continua que aplica la organización en materia de administración de proyectos.

Conteste las siguientes preguntas basado en cambios de mejora continua en los pasados 12 meses únicamente. Encierre en un círculo la respuesta que considere correcta de acuerdo a la siguiente definición de valores:

- 3 Totalmente en desacuerdo
- 2 En desacuerdo
- 1 Parcialmente en desacuerdo
- 0 Sin Opinión
- + 1 Parcialmente de acuerdo
- + 2 De acuerdo
- + 3 Totalmente de acuerdo

Ejemplo: (-3, (-2), -1, 0, 1, +2, +3)

1. Las mejoras a nuestra metodología nos han acercado más a los dueños de los productos de los proyectos.
(-3 -2 -1 0 +1 +2+3)
2. Hemos hecho mejoras al software de administración de proyectos para nuestra metodología.
(-3 -2 -1 0 +1 +2+3)
3. Hemos hechos mejoras que nos han permitido acelerar la integración de las actividades de los proyectos.
(-3 -2 -1 0 +1 +2+3)
4. Hemos comprado software de administración de proyectos que nos ha permitido eliminar algunos de nuestros informes y documentación.
(-3 -2 -1 0 +1 +2+3)
5. Hemos realizado cambios en nuestros requerimientos de capacitación como resultado de cambios en nuestra metodología.
(-3 -2 -1 0 +1 +2+3)

6. Cambios en nuestras condiciones de trabajo (por ejemplo, facilidades, ambiente de trabajo, etc.) nos han permitido simplificar nuestra metodología (por ejemplo, reducción de papel).

(-3 -2 -1 0 +1 +2+3)

7. Hemos hecho cambios a nuestra metodología para obtener un apoyo corporativo.

(-3 -2 -1 0 +1 +2+3)

8. Cambios en el comportamiento organizacional han resultado en cambios en la metodología.

(-3 -2 -1 0 +1 +2+3)

9. El apoyo gerencial ha mejorado hasta el punto en que ahora necesitamos menos puntos de control en nuestra metodología.

(-3 -2 -1 0 +1 +2+3)

10. La nuestra es una cultura cooperativa donde la administración de proyectos puede usarse más de una manera informal que formal y los cambios han sido hechos al sistema informal de administración de proyectos.

(-3 -2 -1 0 +1 +2+3)

11. Cambios en el poder y la autoridad han resultado en una metodología débil (es decir, usamos métodos alternos informales en vez de políticas y procedimientos).

(-3 -2 -1 0 +1 +2+3)

12. Requerimientos de tiempo extra nos han obligado a cambiar nuestros procesos de administración de proyectos para que sean más expeditos a costa del uso de formularios y procedimientos estándares.

(-3 -2 -1 0 +1 +2+3)

13. Hemos cambiado la forma en que nos comunicamos con los dueños de los productos de los proyectos.

(-3 -2 -1 0 +1 +2+3)

14. Debido a que nuestras necesidades de proyectos han cambiado, también lo han hecho las capacidades (habilidades, destrezas, etc.) de nuestros recursos.

(-3 -2 -1 0 +1 +2+3)

15. (Si su organización ha sido reestructurada) Nuestra reestructuración ha causado cambios en los requerimientos de aprobación en nuestra metodología de proyectos.

(-3 -2 -1 0 +1 +2+3)

16. El crecimiento (evolución) de la compañía e cuanto a su volumen de negocios ha inducido a mejoras en nuestra metodología de proyectos.

(-3 -2 -1 0 +1 +2+3)

Apéndice 2. Evaluación del Estado de Conocimiento de la Función de Proyectos en la Organización.

Conocimiento de la Función de Proyectos en la Organización

Concepto	SI	NO	N/S
Etapa 1: Establecimiento y puesta en marcha de la función de proyectos			
1. ¿Existen políticas y estándares para la asignación de personal a los proyectos?			
2. ¿Conoce usted la localización física de la función de proyectos?			
3. ¿La función de proyectos dentro de la organización tiene definidos y asignados Roles y Responsabilidades?			
4. ¿La función de proyectos ha sido oficializada en la institución?			
5. ¿La función de proyectos realiza una revisión inicial de los proyectos?			
6. ¿La función de proyectos posee una definición inicial de objetivos?			
7. ¿La función de proyectos cuenta con un conjunto definido de herramientas de administración de proyectos?			
8. ¿La función de proyectos participa en la construcción de equipos de proyecto?			
9. ¿La función de proyectos ha definido los parámetros de éxito de los proyectos?			
10. ¿La función de proyectos ha definido los estándares para la duración de las actividades?			
11. ¿Cuál es el porcentaje de proyectos Institucionales que están bajo control de la función de proyectos?			

Concepto	SI	NO	N/S
Etapla 2: Operatividad de la función de proyectos			
12. ¿Se ha implementado un procedimiento de mejoramiento de procesos en la función de proyectos?			
13. ¿Participa la función de proyectos en el establecimiento de acuerdos con los clientes críticos de los proyectos?			
14. ¿La función de proyectos mantiene un inventario permanente de proyectos?			
15. ¿La función de proyectos mantiene un proceso de priorización de proyectos?			
16. ¿La función de proyectos realiza la recolección de información histórica de los proyectos en una base de datos?			
17. ¿La función de proyectos mantiene una orientación hacia la consecución de entregables?			
18. ¿La función de proyectos participa en la definición de la obtención de metas y en promover el uso de una contabilidad de costos para proyectos?			
19. ¿La función de proyectos promueve el uso de matrices de asignación de recursos y el uso de plantillas de trabajo?			
20. ¿La función de proyectos ha proporcionado la automatización de los principales procesos de la Administración de Proyectos?			
21. ¿La función de proyectos conduce análisis de tendencias?			
22. ¿La función de proyectos establece "mentoría" (padrinazgo, patrocinio) para apoyar los proyectos?			
23. ¿La estimación de la duración de las actividades se deriva de datos históricos que mantiene la función de proyectos?			

Concepto	SI	NO	N/S
Etapa 3: Mejoramiento Continuo de la función de proyectos			
24. ¿La función de proyectos promueve que las herramientas de software se actualicen?			
25. ¿La función de proyectos promueve que las medidas de éxito se actualicen y/o cambien?			
26. ¿La función de proyectos promueve una mejora en el inventario de proyectos?			
27. ¿La función de proyectos brinda un seguimiento del éxito de los proyectos?			
28. ¿La función de proyectos ha logrado la disminución del número de proyectos fallidos?			
29. ¿La función de proyectos ha incrementado el número de profesionales en administración de proyectos?			

Apéndice 3. Análisis FODA de la Administración de Proyectos Subgerencia General de Operaciones

En los siguientes espacios, anote qué fortalezas, debilidades, amenazas, oportunidades y factores críticos de éxito, visualiza usted en la gestión que realiza la Subgerencia General de Operaciones en lo que se requiere a la Administración de sus Proyectos:

FORTALEZAS	
DEBILIDADES	
AMENAZAS	
OPORTUNIDADES	
FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	