

1.- INTRODUCCION

1.1.- Antecedentes.

COOPESANTOS R. L es una Cooperativa de Electrificación Rural, constituida el 17 de enero de 1965, con el objetivo de suministrar la energía eléctrica en la región de los Santos y Carraigres, que comprenden los cantones de Dota, Tarrazú, León Cortés, Acosta y parcialmente en la parte Sur de Desamparados, Aserri y Mora de la Provincia de San José, y la parte oeste y sur de los cantones de Cartago y el Guarco de la provincia de Cartago.

La visión de COOPESANTOS R. L es la siguiente *“Seremos una empresa cooperativa que se desarrollará y diversificará continuamente, líder en los servicios brindados y apoyada en un capital humano creativo e innovador”* por su parte la misión actual indica *“Somos una empresa cooperativa orientada por lo valores de integridad y productividad. Promoveremos el bienestar de los asociados, usuarios y trabajadores. Impulsamos el desarrollo de la región, en armonía con la naturaleza”.* (COOPESANTOS R.L. 2005)

Desde el 8 de julio de 2002, COOPESANTOS R. L cuenta con la certificación ISO-9001, lo cual la enmarca como una de las empresas que tienen controles en sus procesos operacionales que le permiten entregar a sus clientes un producto de calidad. Para el año 2004 se debió recertificar ya que la versión de la Norma ISO así lo exigía. Así obtuvo un nuevo certificado en la Norma ISO 9001-2000 que los acredita como empresa certificada en la comercialización y distribución de la energía eléctrica, otorgada por el Centro Tecnológico de Certificación APPLUS.

En la actualidad tienen un Sistema de Gestión de Calidad que les permite la búsqueda permanente del mejoramiento del servicio que prestan, este hecho los obliga a cumplir con los cinco requisitos de la Norma que son: Gestión de Calidad,

responsabilidad de la dirección, gestión de los recursos, realización del producto y medición, análisis y mejora de la calidad.

Los objetivos de COOPESANTOS R. L son: (COOPESANTOS RL. 2005)

- Suministrar la energía eléctrica en la Región de los Santos y Carraigres, que comprenden los cantones de Dota, Tarrazú, León Cortés, Acosta y parte sur de los cantones de El Guarco, Cartago, Desamparados, Aserrí y Mora.
- Mantener la capacidad eléctrica adecuada en su sistema de distribución para satisfacer la demanda regional y tomar las previsiones que aseguren su confiabilidad, continuidad y aceptación de los servicios.
- Asegurar un sistema uniforme y equitativo, sin discriminaciones ni favoritismos para ningún asociado.
- Atender las necesidades de los asociados con la mayor prontitud posible, tratando de satisfacer las gestiones, planteamientos y requerimientos que hagan.
- Desarrollo de proyectos que contribuyan al desarrollo social, económico y humano de la población servida.

Como parte de las estrategias para los próximos años, COOPESANTOS R. L realiza estudios para analizar la factibilidad de incursionar en proyectos de generación eléctrica, Internet y las comunicaciones, que le permitan diversificar las actividades económicas y aprovechar la apertura comercial que se avecina. Otro proyecto importante para la organización es la ampliación del taller de Transformadores.

1.2.-Problemática.

Es evidente la existencia de varios proyectos dentro de COOPESANTOS R. L, bien identificados los siguientes: Taller de Transformadores, Generación Eólica, Generación Hidroeléctrica y T.V. por cable e Internet, pero además de estos se tienen otros proyectos más, relacionados con la parte operativa de los servicios que presta en la actualidad la organización.

Hay varios aspectos que justifican la creación de una Oficina de Administración de Proyectos en COOPESANTOS R. L. lo primero es que, la organización no cuenta con una metodología estandar para la gestión de sus proyectos y que sea aplicable en cada uno de ellos, por el contrario cada proyecto se desarrolla bajo su propia metodología y en función de quien dirige el proyecto, de su conocimiento y experiencia en la gestión de proyectos. Esto aplica tanto para los proyectos que gestiona la organización con sus propios recursos humanos, como los que se gestionan con empresas o personas físicas que se contratan para tal fin, aquí es donde la Oficina de Administración de Proyectos podría jugar un papel preponderante, al establecer estándares en la metodología de Gestión de Proyectos. Por otro lado, en todos los proyectos que se desarrollen es de suma importancia que la alta dirección de COOPESANTOS R. L se mantenga bien informada sobre el grado de avance de los proyectos y sobre todo saber como esta la gestión del tiempo, costo, alcance y calidad en cada proyecto que se este gestionando. En este aspecto la Oficina de Administración de Proyectos sería ese enlace entre los proyectos y la alta dirección, de manera que exista una buena comunicación y que le permita a la alta dirección no solo estar informada sino que, con la información que se tenga, tomar las mejores y más oportunas decisiones. Por último la Oficina de Dirección de Proyectos sería un gran apoyo para cada director de proyecto, en el sentido de, facilitar su labor al contar con estándares en la metodología de Gestión de Proyectos, que le sirvan de guía en todo el ciclo de vida del proyecto a cargo.

Hay oportunidades para la organización si contara con una Oficina de Administración de Proyectos, ya que ésta Oficina podría apoyar en la capacitación a personal de la empresa, en las competencias necesarias en toda la temática de Administración de Proyectos y de igual forma sería un gran apoyo para la alta dirección para alinear los proyectos, para gestionar los que se ajusten a los objetivos estratégicos de COOPESANTOS R. L., lo anterior de acuerdo a los roles y responsabilidades que puede llegar a tener la Oficina de Administración de Proyectos propuesta.

El Proyecto final de Graduación se enfoca en crear la metodología para implantar la Oficina de Administración de Proyectos basada en la problemática expuesta, pero es claro que no se enfoca en la propia creación, esta sería una etapa posterior a la creación de la metodología, es decir sería la aplicación de la metodología que aquí se estaría desarrollando. Esta metodología sería presentada a la alta administración para su consideración y ajuste en los aspectos que considere necesario, dado que la decisión para su ejecución puede ser diferente al momento de la presentación de esta propuesta.

1.3.-Justificación del proyecto.

Hay un aspecto claro y definido, el cual es que, COOPESANTOS R. L no cuenta con una Oficina de Administración de Proyectos, en su estructura organizacional la gerencia General cuenta con tres departamentos funcionales a saber: equipos de apoyo, asesorías técnica y legal y sección de comunicación, en esta estructura calzaría bien el contar con una Oficina de Administración de Proyectos que dependa directamente de la Gerencia General y que entre otras funciones sea el enlace entre los proyectos y la Gerencia General, que sea un instrumento que facilite la gestión de los proyectos y que alineen los proyectos a realizar con los objetivos estratégicos de COOPESANTOS R. L.,.

Por supuesto que una labor fundamental para el rol de la Oficina de Administración Proyectos es crear la metodología necesaria y adecuada para que se estandarice la gestión de los proyectos y que sea el medio por el cual la organización empiece a trabajar todo por proyectos.

Esta oficina debe de empezar a dar el cambio cultural necesario dentro de la organización para que trabaje bajo esta metodología, con lo cual de acuerdo a las mejores prácticas hacer que cada vez los proyectos sean más exitosos y que a su vez colaboren con el desarrollo y crecimiento de COOPESANTOS R. L, siempre dentro de los objetivos estratégicos que se tengan definidos.

1.4.-Objetivos.

1.4.1.-General.

Desarrollar una propuesta metodológica que permita servir de guía para implantar una Oficina de Administración de Proyectos en la Cooperativa de Electrificación Los Santos R.L. (COOPESANTOS R.L.)

1.4.2.-Específicos:

- Realizar un diagnóstico que permita establecer el modelo de madurez en Administración de Proyectos en COOPESANTOS R.L.

- Proponer la metodología para la implementación de la Oficina de Administración de Proyectos en COOPESANTOS R.L.

- Establecer los roles y responsabilidades de la Oficina de Proyectos de acuerdo al tipo de oficina que se proponga

2.-MARCO TEORICO.

2.1.-Marco referencial.

COOPESANTOS R. L es una Cooperativa de Electrificación Rural, constituida el 17 de enero de 1965, con el objetivo de suministrar la energía eléctrica en la región de los Santos y Carraigres, que comprenden los cantones de Dota, Tarrazú, León Cortés, Acosta y parcialmente en la parte Sur de Desamparados, Aserri y Mora de la Provincia de San José y la parte oeste y sur de los cantones de Cartago y el Guarco de la provincia de Cartago.



Figura Nº 1 Ubicación Geográfica del área servida por COOPESANTOS R.L.



Figura Nº 2 Red de distribución de energía eléctrica de COOPESANTOS R.L.

El área servida es de 1500 kilómetros cuadrados de extensión territorial, conformada por 120 pequeñas comunidades rurales distribuidas en 9 cantones. Dota, Tarrazú, León Cortés y Acosta en forma total y parcialmente la parte Sur de los cantones de Aserri, Desamparados y Mora de la Provincia de San José. Y la parte Sur y Oeste del cantón central de Cartago y el Guarco de Cartago. (COOPESANTOS R.L, 2006)

ADMINISTRACIÓN DE LA COOPERATIVA.

COOPESANTOS R. L. se administra conforme la Ley General de Asociaciones Cooperativas. Los delegados en representación de todos los asociados conforman la Asamblea General, es la autoridad superior, se reúne una vez al año y sus acuerdos obligan a todos los asociados presentes y ausentes.

La Asamblea nombra el Consejo de Administración que se encarga de la dirección administrativa. También el Comité de Vigilancia, encargado de la fiscalización contable y legal, y el Comité de Educación y Bienestar Social, responsable de los programas educativos y de beneficio social acordados por la Asamblea.

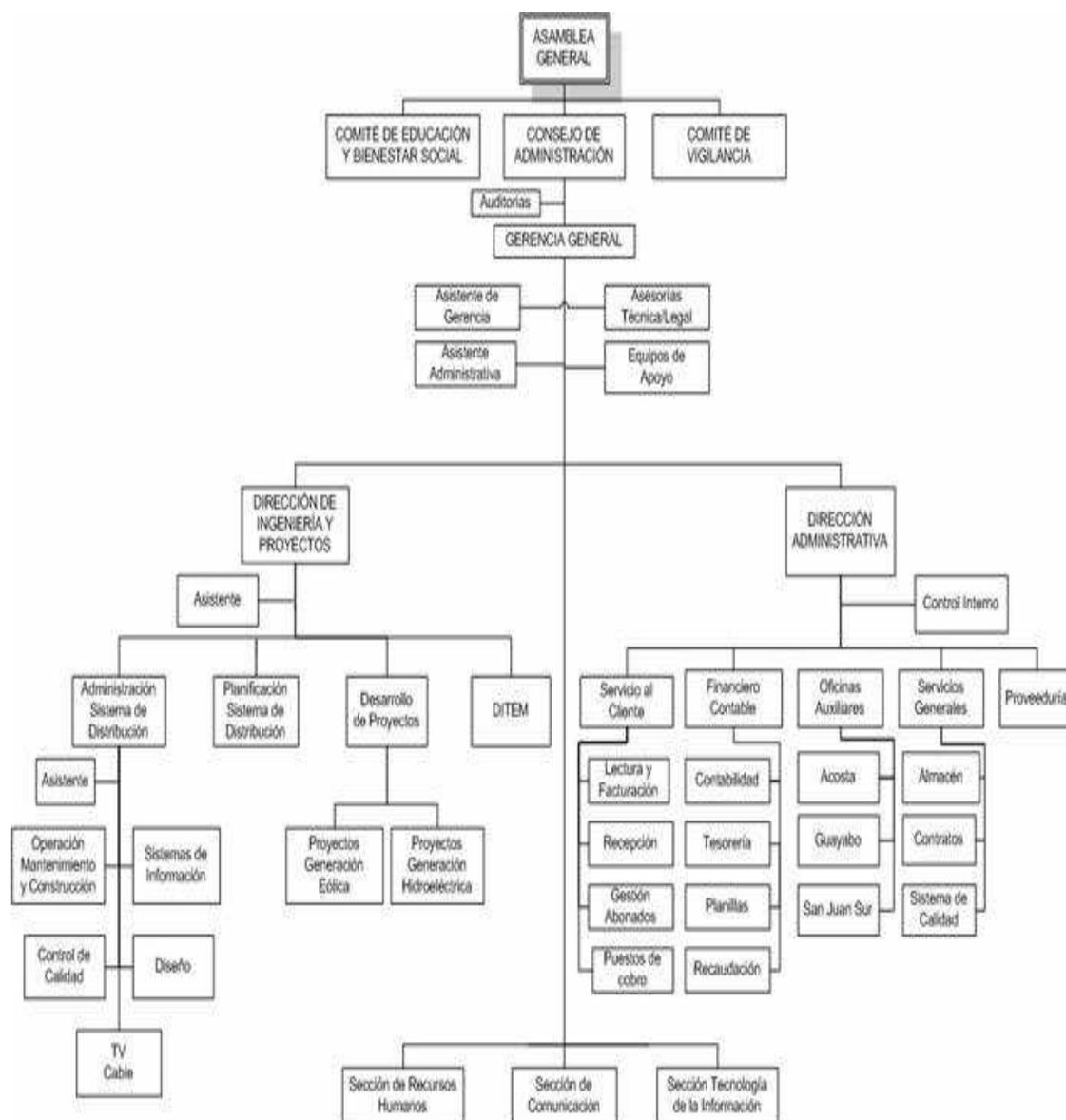
Para la ejecución operativa, el Consejo nombra al Gerente y Sub.-Gerente, responsables de cumplir con los acuerdos del Consejo y la Asamblea y del nombramiento, dirección y supervisión de los trabajadores contratados.

FUNCIONAMIENTO.

Anualmente, la Gerencia propone al Consejo de Administración el Plan de Operación junto con el presupuesto económico. El Consejo lo estudia y autoriza a la Gerencia para que lo ejecute. Cada quince días se reúnen para tomar los acuerdos que sean necesarios respecto al cumplimiento de las metas y cada tres meses evalúan el Plan en forma total.

Los interesados, para solicitar el servicio eléctrico, realizan un aporte de capital o depósito de garantía equivalente a la inversión realizada por la Cooperativa para suministrarle el servicio. La instalación hasta el medidor es propiedad de la Cooperativa y el depósito de garantía o el aporte de capital son del asociado o usuario, el cual podrá solicitar su devolución o traspaso cuando renuncia.

Organigrama Coopesantos R.L.



Rev. 13-09-05

Figura Nº 3. Organigrama de COOPESANTOS R.L.

FUNCIONES DE LOS ORGANOS DIRECTIVOS.

Los órganos de administración, fiscalización y orientación de la Cooperativa son: La Asamblea, (compuesta por el total de los delegados nombrados por los asociados) el Consejo de Administración, la Gerencia, el Comité de Vigilancia y el Comité de Educación y Bienestar Social. Las funciones de estos órganos se definen en el Estatuto de la Cooperativa. (COOPESANTOS R.L, 2006)

LA ASAMBLEA.

La Asamblea es la autoridad suprema de la Cooperativa y representa al conjunto de sus miembros; sus acuerdos obligan a todos los asociados presentes y ausentes, siempre que sean tomados conforme a lo dispuesto en el estatuto y no sean contrarios a la Ley y a los reglamentos internos vigentes.

De acuerdo con el artículo 42 de la Ley de Asociaciones Cooperativas, la Asamblea de esta Cooperativa es de delegados y corresponde al Consejo de Administración proveer lo necesario, a través de los coordinadores que nombre en cada comunidad, para la elección de sus delegados.

Cien asociados o fracción de cien elegirán un delegado propietario y un suplente, refrendando con sus firmas el nombramiento que se extenderá por el término de dos años, quedando los delegados comprometidos a asistir a las asambleas que se les convoque, presentar en ellas mociones de sus delegatarios e informar a éstos los acuerdos y resultados de la asamblea.

El delegado suplente, sustituirá al delegado propietario, en sus ausencias debidamente justificadas ante la Gerencia. Los asociados que así lo deseen, podrán asistir a las Asambleas de Delegados, con derecho a voz, pero no a voto. Sin

embargo, el Consejo de Administración, para asegurar el orden y la plena participación de los delegados, podrá reglamentar y limitar la asistencia e intervenciones de los asociados en las Asambleas de Delegados.

La Asamblea Ordinaria o Extraordinaria se convocada por escrito por el Gerente a solicitud del Consejo de Administración, Comité de Vigilancia o la auditoria interna cuando exista ésta, o de un número que represente el 20% del total de delegados. La convocatoria se hace a través de circular o cualquier otro medio que se estime conveniente, con no menos de ocho días naturales ni más de quince días naturales de anticipación.

En la Asamblea, cada delegado tiene derecho a voz y a un voto, cualquiera que sea el número de certificados de aportación que posea o que represente.

EL CONSEJO DE ADMINISTRACION.

Corresponde al Consejo de Administración la dirección general de la Asociación, por medio de acuerdos a que se debe sujetar el Gerente.

El Consejo de Administración esta integrado por siete directores propietarios electos entre los delegados que asistan a la asamblea, todos por un período de dos años, pudiendo ser reelectos. En los años pares se nombran tres directores propietarios y en los años impares se nombran cuatro directores propietarios. Inmediatamente después de la celebración de una asamblea, en que se nombren nuevos miembros se reúnen y nombran en su seno un presidente, un vicepresidente, un secretario y cuatro vocales. (COOPESANTOS R.L, 2006)

El Consejo de Administración se reúne por lo menos una vez al mes. Además de los siete propietarios, en los años pares la asamblea nombra dos suplentes, quienes entran en función en ausencias temporales o definitivas de un miembro del Consejo, hasta por el término que fue nombrado éste, de acuerdo con el orden que fueron electos, procediéndose de inmediato a integrar el Consejo, en la sesión en que entrare el nuevo miembro.

El Consejo de Administración celebra sus sesiones periódicamente, en la fecha y hora que acuerden sus miembros; cuatro miembros formarán quórum y las resoluciones se tomarán por mayoría de votos del total de sus miembros. De sus deliberaciones y acuerdos se dejará constancia en un libro de actas especial, debidamente legalizado y esas actas serán firmadas por quienes hubieren presidido la sesión y por el secretario del Consejo de Administración o el miembro que actúe en su lugar, quienes las autenticarán como correctas.

LA GERENCIA.

La representación judicial y extrajudicial de la Cooperativa, la ejecución de los acuerdos del Consejo de Administración y la administración de las operaciones de esta asociación, corresponden al Gerente. El Consejo de Administración nombra al Gerente por un plazo indefinido, conforme a la Ley. Podrá nombrar también un Subgerente, quien normalmente desempeñará sus funciones bajo la dirección y coordinación del Gerente. Las ausencias del Gerente serán sustituidas por el Subgerente, excepto cuando éstas superen los tres meses serán sustituidas por el Gerente Interino. (COOPESANTOS R.L, 2006)

EL COMITÉ DE VIGILANCIA.

El Comité de Vigilancia esta integrado por tres asociados electos por la Asamblea por periodos de dos años, pudiendo ser reelectos. En los años pares se nombra un miembro y en los años impares dos miembros. Se instala después de su elección y nombra de su seno un Presidente, un Vicepresidente y un Secretario, se reúne ordinariamente por lo menos una vez al mes y extraordinariamente cuando las circunstancias lo exijan. (COOPESANTOS R.L, 2006)

EL COMITÉ DE EDUCACION.

El Comité de Educación y Bienestar Social esta integrado por tres asociados electos por la Asamblea por un periodo de dos años, pudiendo ser reelectos. En los años pares se nombra dos miembros y en los años impares un miembro. Se instala después de su elección y nombra de su seno un Presidente, un Vicepresidente y un Secretario. Se reúne ordinariamente por lo menos una vez al mes y extraordinariamente cuando las circunstancias lo exijan. El Comité de Educación y de Bienestar Social ejerce sus actividades en coordinación con el Consejo de Administración, acatando lo establecido en el “Reglamento para el uso de la Reserva de Educación” emitido por el INFOCOOP y el Reglamento para uso de la Reserva de Bienestar Social aprobado por la Asamblea. (COOPESANTOS R.L, 2006)

La visión de COOPESANTOS R. L en la actualidad indica *“Seremos una empresa cooperativa que se desarrollará y diversificará continuamente, líder en los servicios brindados y apoyada en un capital humano creativo e innovador”* por su parte la misión actual indica *“Somos una empresa cooperativa orientada por lo valores de integridad y productividad. Promoveremos el bienestar de los asociados, usuarios y trabajadores. Impulsamos el desarrollo de la región, en armonía con la naturaleza”*. (COOPESANTOS R.L, 2006)

Los objetivos de COOPESANTOS R. L son:

- Suministrar la energía eléctrica en la Región de los Santos y Carraigres, que comprenden los cantones de Dota, Tarrazú, León Cortés, Acosta y parte sur de los cantones de El Guarco, Cartago, Desamparados, Aserri y Mora.
- Mantener la capacidad eléctrica adecuada en su sistema de distribución para satisfacer la demanda regional y tomar las provisiones que aseguren su confiabilidad, continuidad y aceptación de los servicios.
- Asegurar un sistema uniforme y equitativo, sin discriminaciones ni favoritismos para ningún asociado.
- Atender las necesidades de los asociados con la mayor prontitud posible, tratando de satisfacer las gestiones, planteamientos y requerimientos que hagan.
- Desarrollo de proyectos que contribuyan al desarrollo social, económico y humano de la población servida.

INSTITUCIONES CON LAS QUE SE COORDINA:

1. Autoridad Reguladora de los Servicios Públicos (ARESEP). Institución Pública que fija las tarifas, regula y fiscaliza a las empresas de distribución eléctrica del país.
2. Instituto Costarricense de Electricidad (ICE). Vende energía y asesora a las empresas eléctricas.

3. Ministerio del Ambiente y Energía (MINAE). Supervisa algunas de las actividades con impacto ambiental de las Empresas eléctricas.
4. Instituto de Fomento Cooperativa (INFOCOOP). Supervisa y controla y financia a las cooperativas del país.
5. El Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), Centro Nacional de Educación Cooperativa (CENECOOP), Asociación Nacional de Cooperativas Rurales de América (NRECA), Consejo Nacional de Cooperativas, son instituciones de apoyo que brindan capacitación y asesoría, y representación de la Cooperativa.

LIMITACIONES:

Desde el 8 de julio de 2002, COOPESANTOS R. L cuenta con la certificación ISO-9001, lo cual la enmarca como una de las empresas que tienen controles en sus procesos operacionales que le permiten entregar a sus clientes un producto de calidad. Para el año 2004 se debió recertificar ya que la versión de la Norma ISO así lo exigía. Así obtuvo un nuevo certificado en la Norma ISO 9001-2000 que los acredita como empresa certificada en la comercialización y distribución de la energía eléctrica, otorgada por el Centro Tecnológico de Certificación APPLUS.

En la actualidad tienen un Sistema de Gestión de Calidad que les permite la búsqueda permanente del mejoramiento del servicio que prestan, este hecho los obliga a cumplir con los cinco requisitos de la Norma que son: Sistema de Gestión de Calidad, responsabilidad de la dirección, gestión de los recursos, realización del producto y medición, análisis y mejora de la calidad.

Respecto a la gestión de proyectos, Coopesantos no cuenta con procedimientos estándares definidos, cada proyecto se gestiona en forma independiente, basados más en los conocimientos y experiencia de quien se pone al frente de cada proyecto, de igual forma no existen estándares para la gestión de la comunicación, sobre todo a nivel Gerencial.

No hay competencia fuerte sobre la temática de Administración de Proyectos, se podría inferir que es muy débil dentro de la organización, lo mismo sucede con la temática de Oficina de Administración de Proyectos, a pesar de que, la organización cuenta ya con cuatro proyectos de gran envergadura en diferentes etapas y otros más de menor grado pero no por ello de importancia para la organización.

COOPESANTOS R.L. no cuenta con una Oficina de Administración de Proyectos (PMO).

2.2.- Administración de Proyectos.

Antes de entrar en la temática de una Oficina de Administración de Proyectos es necesario brindar una leve pero clara explicación de la temática de Administración de Proyectos, de manera que, una vez que se tenga un mejor panorama poder comprender de mejor manera una Oficina de Administración de Proyectos.

Definición de Proyecto.

Las organizaciones trabajan. El trabajo generalmente involucra operaciones o proyectos, aunque las dos se puedan traslapar. Las operaciones y los proyectos comparten muchas características; por ejemplo, ellas son:

- Desarrolladas por personas.
- Limitadas por recursos escasos.
- Son planeadas, ejecutadas, y controladas.

Las operaciones y los proyectos difieren principalmente en que las operaciones son sucesivas y repetitivas mientras que los proyectos son temporales y únicos. Un proyecto por lo tanto puede ser definido en término de sus características distintivas— un proyecto es una tarea temporal desarrollada para crear un producto o servicio único. Temporal quiere decir que cada proyecto tiene un comienzo definitivo y una terminación definitiva. Único quiere decir que el producto o servicio es diferente de alguna manera distintiva de todos los proyectos o servicios similares. (PMI, 2004)

Los proyectos son desarrollados en todos los niveles de la organización. Estos pueden involucrar a una sola persona o a muchas miles. Y pueden requerir menos de 100 horas para completarse o más de 10,000,000. Los proyectos pueden involucrar a una sola unidad de una organización o cruzar muchas fronteras

organizacionales como en consorcios o sociedades de hecho. Los proyectos son muchas veces componentes críticos de la estrategia de negocios de la organización que los desarrolla. (PMI, 2004)

Carácter Temporal.

Temporal quiere decir que cada proyecto tiene un comienzo definitivo y una terminación definitiva. El fin es alcanzado cuando los objetivos del proyecto han sido alcanzados, o cuando se hace claro que todos los objetivos no pueden ser alcanzados y que el proyecto tiene que ser terminado. Temporal no quiere decir necesariamente corto en duración; muchos proyectos duran varios años. En cada caso, sin embargo, la duración del proyecto es finita; los proyectos no son esfuerzos sucesivos.

Adicionalmente, el término temporal no se aplica generalmente al producto o servicio creado por el producto. Muchos proyectos son desarrollados para crear un resultado duradero. Por ejemplo, un proyecto para crear un monumento nacional creará un resultado que se espera dure por varios siglos.

Muchos desarrollos son temporales en el sentido en que van a terminar en algún punto del tiempo. Por ejemplo, el trabajo de ensamble en una planta automotriz va hacer eventualmente discontinuado, y la planta en si abandonada. Los proyectos son fundamentalmente diferentes porque el proyecto cesa cuando sus objetivos declarados han sido obtenidos, mientras que los desarrollos de no proyectos adoptan una serie nueva de objetivos y continúan trabajando. (PMI, 2004)

Producto o Servicio Único.

Los proyectos involucran hacer algo que no se ha hecho antes, por lo tanto, es único. Un producto o un servicio pueden ser únicos aunque la categoría a la que pertenezca sea grande. Por ejemplo, muchos miles de edificios de oficina han sido

desarrollados, pero cada edificio en si es único — de distinto dueño, de distinto diseño, diferente locación, y diferentes contratistas, y así etc. La presencia de elementos repetitivos no cambia fundamentalmente la característica de ser único.

Debido a que el producto de cada proyecto es único, las características que distinguen el producto o servicio deben ser elaboradas progresivamente. Progresivamente quiere decir "Procedimientos en pasos; avance continuo por incrementos" mientras que elaborados quiere decir trabajado con cuidado al detalle; desarrollado enteramente. Las características distintivas serán definidas de manera amplia, temprano en el proyecto y serán cada vez más y más explícitas y detalladas a medida que el equipo del proyecto desarrolla un entendimiento mejor y más completo del producto.

La elaboración progresiva de las características de un producto debe ser cuidadosamente coordinada en concordancia con una apropiada definición del alcance del proyecto, particularmente si el proyecto es desarrollado bajo un contrato. Cuando definida propiamente, el alcance del proyecto - el trabajo a realizar - deberá mantenerse constante aún en la luz del cambio las características del producto que sea progresivamente elaborado. (PMI, 2004)

Administración de Proyectos.

La administración de proyectos es la aplicación de conocimiento, habilidades, herramientas, y técnicas a actividades de proyectos de manera que cumplan o excedan las necesidades y expectativas de partidos interesados de un proyecto. Cumplir o exceder las necesidades o expectativas de los partidos interesados invariablemente involucran balancear demandas que compiten entre sí, tales como:

- Alcance, tiempo, costo y calidad.

- Partidos interesados con diferentes necesidades y expectativas.
- Requerimientos identificados (necesidades) y requerimientos no identificados (expectativas).

El término administración de proyectos es a veces usado para describir una aproximación organizacional a la administración de operaciones sucesivas. Esta aproximación, más propiamente llamada administración por proyectos, trata muchos aspectos de operaciones sucesivas como proyectos para poder aplicar la administración de proyectos a ellas. (PMI, 2004)

El conocimiento acerca de la administración de proyectos puede ser organizado de muchas maneras.

El Marco de la Administración de Proyectos.

Los proyectos y la administración de proyectos operan en un ambiente más amplio que el del proyecto mismo. El equipo de administración de proyectos debe entender este contexto más amplio - administrar día a día la actividades del proyecto es necesario para el éxito de este, pero no suficiente. (PMI, 2004)

Fases del Proyecto y Ciclo de Vida del Proyecto.

Porque los proyectos son tareas únicas, involucran cierto nivel de incertidumbre. Las organizaciones ejecutoras de proyectos generalmente dividirán cada proyecto en fases del proyecto para poder administrar mejor los enlaces apropiados con las operaciones de la organización ejecutora. De manera colectiva, estas fases se conocen como el ciclo de vida del proyecto. (PMI, 2004)

Características de las Fases del Proyecto.

Cada fase del proyecto es marcada por la terminación de una o más entregas. Una entrega es un tangible, un producto de trabajo verificable tal como un estudio de factibilidad, un detalle de diseño, o un prototipo que trabaje. Las entregas, y por tanto las fases, son parte generalmente de una secuencia lógica diseñada para asegurar una definición apropiada del producto del proyecto.

La conclusión de una fase de proyecto es generalmente marcada por la revisión de tanto las entregas como del desempeño del proyecto para poder (a) determinar si el proyecto debe continuar a su próxima fase y (b) detectar y corregir errores de manera eficiente. Estas revisiones de final de fase generalmente se llaman salidas de fase, puertas de fase o puntos muertos.

Cada fase de proyecto normalmente incluye una serie definida de productos de trabajo diseñados para establecer el nivel deseado de control administrativo. La mayoría de estos ítems están relacionados con la entrega de la fase primaria, y las fases típicamente toman sus nombres de estos ítems: requerimientos, diseño, construcción, texto, comienzo, entrega, y otros como sea apropiado. (PMI, 2004)

Características del Ciclo de Vida del Proyecto

El ciclo de vida del proyecto sirve para definir el comienzo y el final de un proyecto. Por ejemplo, cuando una organización identifica una oportunidad a la que le gustaría responder, autorizará un estudio de factibilidad para determinar si debe adoptar el proyecto. La definición del ciclo de vida del proyecto determinará si el estudio de factibilidad es tratado como la primera fase de vida del proyecto o como un proyecto independiente. (PMI, 2004)

La definición de ciclo de vida del proyecto determinará también que acciones de transición se incluirán al final del proyecto y cuales no. De esta manera, la

determinación del ciclo de vida del proyecto puede ser usado para enlazar el proyecto a operaciones sucesivas de la organización ejecutora.

Los ciclos de vida del proyecto generalmente definen:

- Qué trabajo técnico debe ser hecho en cada fase
- Quién debe estar involucrado en cada fase

Sistemas Organizacionales

Las organizaciones basadas en proyectos son aquellas cuyas operaciones consistirán principalmente del proyecto. Estas organizaciones caen en dos categorías:

- Organizaciones que derivan sus entradas principalmente de ejecutar proyectos para otros - firmas de arquitectos, firmas de ingeniería, consultores, contratistas de construcción, contratistas para el gobierno, etc.
- Organizaciones que han adoptado la administración por proyectos

Estas organizaciones tienden a tener sistemas administrativos para facilitar la administración de proyectos. Por ejemplo, sus sistemas financieros muchas veces están diseñados específicamente para contabilizar, controlar, y reportar sobre múltiples proyectos simultáneos. (PMI, 2004)

Organizaciones no basadas en proyectos - compañías de manufactura, firmas de servicios financieros, etc. - rara vez tienen sistemas administrativos diseñados para soportar las necesidades de los proyectos eficiente y efectivamente. La ausencia de sistemas orientados a proyectos, usualmente hace que la administración del proyecto sea más difícil. En algunos casos, organizaciones no basadas en

proyectos tendrán departamentos u otras subunidades que operaran como organizaciones basadas en proyectos con sistemas para tales necesidades.

Culturas Organizaciones y Estilo

La mayoría de las organizaciones han desarrollado culturas que son describibles y únicas. Estas culturas se reflejan en sus valores compartidos, normas, creencias, y expectativas; en sus procedimientos y políticas; en su vista particular de las relaciones de autoridad; y en otros factores numerosos. Las culturas organizacionales tienen muchas veces influencia directa en el proyecto. Por ejemplo:

- Un equipo que proponga una aproximación inusual o de alto riesgo es más seguro de encontrar aprobación en una organización agresiva o creativa.

- Un administrador de proyectos con un estilo altamente participativo seguramente encontrará problemas en una organización jerárquica rígida, mientras que un administrador de proyectos con estilo administrativo autoritario se verá enfrentado si trabaja en una organización participativa. (PMI, 2004)

Estructura Organizacional

La estructura de la organización ejecutora a veces limita la disponibilidad de los términos bajo los cuales los recursos se hacen disponibles para el proyecto. Las estructuras organizacionales pueden ser caracterizadas como conformando un espectro que va desde funcional a proyectizado, con una variedad de matrices estructurales en el medio. (PMI, 2004)

La organización funcional clásica es una jerarquía donde cada empleado tiene un jefe inmediato claro. Los empleados están organizados por especialidad, tales como producción, mercadeo, ingeniería, y contabilidad en el nivel superior, con la

ingeniería subdividida en mecánica y eléctrica. Las organizaciones funcionales tendrán todavía proyectos pero el alcance percibido del proyecto estará limitado a los límites de la función: El departamento de ingeniería en una organización funcional hará su trabajo independientemente de los departamentos de manufactura y mercadeo.

En el lado opuesto del espectro está la organización proyectizada. En una organización proyectizada, los miembros del equipo son muchas veces colocados. La mayor parte de los recursos de la organización están involucrados en el proyecto, y los administradores del proyecto tienen una gran cantidad de independencia y autoridad. Las organizaciones proyectizadas muchas veces tienen unidades organizacionales llamadas departamentos, pero estos grupos o reportan directamente al administrador de proyectos o proveen servicios de soporte a proyectos varios.

Las organizaciones matriciales son una mezcla de características funcionales y proyectizadas. Las matrices débiles mantendrán muchas de las características de una organización funcional y el rol de administrador de proyectos es más el de un coordinador que el de un administrador. De manera similar, las matrices fuertes tendrán muchas de las características de la organización proyectizada - administradores de proyectos de tiempo completo con autoridad considerable y personal administrativo de proyecto de tiempo completo. (PMI, 2004)

La mayoría de las organizaciones modernas involucran todas estas estructuras en varios niveles. Por ejemplo, aún una organización fundamentalmente funcional puede crear un equipo especial de proyectos para encargarse de un proyecto crítico. Tal equipo tendrá muchas de las características de un proyecto en una organización proyectizada: Puede incluir personal de tiempo completo de diferentes departamentos funcionales, y puede desarrollar su propio juego de

procedimientos operativos, y puede operar fuera de la estructura estandarizada, formalizada de reportes.

Procesos de Administración de Proyectos.

Procesos de Proyecto.

Los proyectos están compuestos de procesos. Un proceso es una serie de acciones que tiene como consecuencia un resultado. Los procesos de proyecto son ejecutados por personas y generalmente caen en una de dos categorías: (PMI, 2004)

- Los procesos de administración de proyectos se preocupan principalmente con describir y organizar el trabajo del proyecto.
- Los procesos orientados al producto se preocupan principalmente con especificar y crear el producto del proyecto.

Los procesos de administración de proyectos y los procesos orientados al producto se traslapan e interactúan a través del proyecto. Por ejemplo, el alcance del proyecto no se puede definir en la ausencia de algún conocimiento básico de como crear el producto.

Grupo de Procesos.

Los procesos de administración de proyecto se pueden organizar en cinco grupos de uno o más procesos cada uno: (PMI, 2004)

- Procesos de iniciación — reconoce que un proyecto o fase deben comenzar y se comprometen a eso.

- Procesos de planeación — desarrollar y mantener un esquema trabajable para completar la necesidad del negocio para el cual el proyecto fue desarrollado.
- Procesos de ejecución — coordinar a las personas y otros recursos para desarrollar el plan.
- Procesos de Seguimiento y Control — aseguran que los objetivos del proyecto sean cumplidos a través del monitoreo y medición de avance y tomar acción correctiva cuando sea necesario.
- Procesos de cierre — formalizan la aceptación del proyecto o fase y los llevan a una terminación ordenada. (PMI, 2004)

Interacción de Procesos.

Dentro de cada grupo de proceso, los procesos individuales están encadenados por sus salidas y entradas. Al enfocarse en estos encadenamientos, podemos describir cada proceso en término de:

- Input o entradas — documentos o ítems documentables sobre los que se actuará.
- Herramientas y técnicas — los mecanismos aplicados a las entradas para crear las salidas.
- Salidas — documentos o ítems documentables que son el resultado de un proceso.

Las Áreas de Conocimiento de la Administración de Proyecto.

Las Áreas de Conocimiento de la Administración de Proyecto, describen conocimiento y prácticas de la administración de proyectos en término de sus

componentes de proceso. Estos procesos han sido organizados en nueve áreas de conocimiento, tal como se describen a continuación. (PMI, 2004)

Gestión de la Integración de Proyectos.

La Administración de La Integración del Proyecto incluye los procesos requeridos para asegurar que los elementos varios del proyecto están apropiadamente coordinados. Involucra hacer canjes entre los objetivos que compiten entre si y alternativas de manera que se puedan cumplir o exceder las necesidades y expectativas de los partidos interesados. (PMI, 2004)

- Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto, Desarrollar el acta de constitución del proyecto que autoriza formalmente un proyecto o una fase de un producto.

- Desarrollar el Enunciado del Alcance del Proyecto Preliminar, desarrollar el enunciado del alcance del proyecto preliminar que ofrece una descripción del alcance de alto nivel

- Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto, documentar las acciones necesarias para definir, preparar, integrar y coordinar todos los planes subsidiarios en un plan de gestión del proyecto.

- Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto — es desarrollar el plan del proyecto al ejecutar las actividades incluidas.

- Supervisar y Controlar el Trabajo del Proyecto, supervisar y controlar los procesos requeridos para iniciar, planificar, ejecutar y cerrar un proyecto, a fin de cumplir con los objetivos de rendimiento definidos en el plan de gestión del proyecto.

- Control Integrado de Cambios, revisar todas las solicitudes de cambio, aprobar los cambios y controlar los cambios en los productos entregables y en los activos de los procesos de la organización.
- Cerrar el Proyecto, finalizar todas las actividades en todos los Grupos de Procesos de Dirección de Proyectos para cerrar formalmente el proyecto o una fase del proyecto. (PMI, 2004)

Gestión del Alcance del Proyecto

La administración del alcance del proyecto incluye los procesos requeridos para asegurar que el proyecto incluye todo trabajo requerido, y solo el trabajo requerido, para completar el proyecto exitosamente. Se preocupa primariamente con definir y controlar que y que no se incluye en el proyecto. Los principales procesos de la Gestión del alcance del proyecto incluyen: (PMI, 2004)

Iniciación — es comprometer a la organización para el comienzo de la siguiente fase del proyecto.

Planeación del Alcance — es desarrollar un documento escrito del alcance que sirva de base para la toma de decisiones futuras del proyecto.

Definición del Alcance — es subdividir los principales productos de entrega del proyecto en componentes más pequeños y manejables.

Crear EDT — es subdividir los principales productos entregables del proyecto y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y más fáciles de manejar.

Verificación del Alcance — es formalizar la aceptación del alcance del proyecto.

Control de Cambio del Alcance — es controlar los cambios al alcance del proyecto.

En el contexto del proyecto, el término "alcance" se refiere a:

- Alcance del producto - los rasgos distintivos y funciones que se deberán incluir en el producto servicio
- Alcance del proyecto - el trabajo que se deberá hacer para la entrega de un producto con ciertas especificaciones y funciones.

Un proyecto consiste de un solo producto, pero ese producto puede incluir elementos subsidiarios, cada uno con su alcance del producto por separado pero interdependiente con los demás.

La terminación del alcance del producto se mide contra sus requerimientos mientras que la terminación del alcance del proyecto se mide contra el plan. Ambos tipos de Gestión de alcance deben estar bien integrados para asegurar que el trabajo del proyecto resultará en la entrega del producto especificado. (PMI, 2004)

Gestión del Tiempo del Proyecto.

La Gestión de Tiempo del Proyecto incluye los procesos requeridos para asegurar una terminación a tiempo del proyecto. Incluye los siguientes procesos principales: (PMI, 2004)

Definición de las actividades — Consiste en identificar las actividades específicas que deberán ser ejecutadas para producir las entregas principales del proyecto.

Secuencia de las actividades — Consiste en identificar y documentar las dependencias entre actividades.

Estimación de Recursos de las Actividades — Estima el tipo y las cantidades de recursos necesarios para realizar cada actividad del cronograma.

Estimación de la duración de las actividades — Consiste en estimar el número de períodos de trabajo que se requieren para terminar las actividades individuales.

Desarrollo del Cronograma — Consiste en analizar las secuencias de las actividades, las duraciones de las actividades, y los requerimientos de recursos para crear la programación del proyecto.

Control del Cronograma — Consiste en controlar los cambios a la programación del proyecto. (PMI, 2004)

Gestión de los Costos del Proyecto

La Gestión de Costos del Proyecto incluye los procesos requeridos para asegurar que el proyecto se completará dentro del presupuesto aprobado. Los principales procesos involucrados son: (PMI, 2004)

Estimación de Costos— es desarrollar una aproximación (estimado) de los costos de los recursos que se necesitan para completar las actividades del proyecto.

Presupuesto de Costos— es asignar el presupuesto general de costos a cada ítem individual de trabajo.

Control de Costos— Es controlar los cambios al presupuesto de l proyecto.

La Gestión de los costos del proyecto se preocupa principalmente con los costos de los recursos que se necesitan para completar las actividades del proyecto. Sin embargo, la administración de costos del proyecto deberá considerar además el efecto de decisiones del costo del uso del producto del proyecto. (PMI, 2004)

En muchas áreas de aplicación, el predecir y analizar el futuro desempeño financiero esperado del proyecto, es ejercido desde afuera del proyecto. En otros, la administración de costos del proyecto también incluye este trabajo. Cuando

tales predicciones y análisis se incluyen, la Gestión de costos del proyecto incluirán procesos adicionales y numerosas técnicas de administración general, tales como el retorno sobre la inversión, flujos descontados de caja, análisis de "payback" y otros.

La Gestión de costos del proyecto deberá considerar las necesidades de información de los partidos interesados del proyecto— diferentes partidos interesados pueden medir de manera diferente y en diferentes momentos los costos del proyecto.

Cuando los costos del proyecto son usados como una componente de un sistema de premios y reconocimiento, los costos controlables e incontrolables deberán ser estimados y presupuestados por aparte, para asegurar que los premios reflejaran el desempeño real. (PMI, 2004)

Gestión de la Calidad del Proyecto.

La Gestión de la Calidad del Proyecto incluye los procesos requeridos para asegurar que la calidad del proyecto va a satisfacer las necesidades para el cual fue acometido. Este incluye todas las actividades de las funciones administrativas generales que determinan la política de calidad, objetivos, responsabilidades y las implementas por medios tales como planeación de la calidad, control de la calidad, aseguranza de la calidad, y mejoramiento de la calidad, dentro del sistema de calidad. Los siguientes son los procesos principales de gestión de la calidad del proyecto: (PMI, 2004)

Planeación de la Calidad— es identificar que estándares de calidad son relevantes al proyecto y determinar como satisfacerlos.

Aseguramiento de la Calidad— es evaluar el desempeño general del proyecto de manera regular para así proveer la confianza de que el proyecto va a satisfacer los estándares de calidad relevantes.

Control de Calidad— es monitorear resultados específicos del proyecto para determinar si cumplen con los estándares de calidad relevantes e identificar maneras de eliminar causas de desempeño no satisfactorio.

La administración de la calidad del proyecto deberá dirigirse tanto a la administración del proyecto como al producto del proyecto. Una falla al cumplir los requerimientos en cualquiera de estas dimensiones puede tener serias consecuencias negativas para uno o todos de los partidos interesados en el proyecto. (PMI, 2004)

Gestión del Recurso Humano del Proyecto.

La Gestión del recurso humano del proyecto incluye los procesos requeridos para hacer el uso más efectivo de las personas involucradas con el proyecto. Este incluye a todos los partidos interesados del proyecto – patrocinadores, clientes, contribuidores individuales, y a otros. Incluye los siguientes procesos principales: (PMI, 2004)

Planificación de los Recursos Humanos - es identificar, documentar, y asignar roles de proyecto, responsabilidades, y relaciones de reporte.

Adquirir el Equipo del Proyecto – es conseguir los recursos humanos necesarios para asignarlos y ponerlos a trabajar en el proyecto.

Desarrollo de Equipo del Proyecto – es desarrollar las habilidades individuales y de equipo para mejorar el desempeño del proyecto.

Gestionar el Equipo del Proyecto — hacer un seguimiento del rendimiento de los miembros del equipo, proporcionar retroalimentación, resolver polémicas y coordinar cambios a fin de mejorar el rendimiento del proyecto.

Existe un cuerpo substancial de literatura que trata sobre como manejar a personas en un contexto operacional continuo. Algunos tópicos pueden incluir entre otros:

Liderar, comunicar, negociar, y otros. Habilidades Claves de la Administración General.

Delegar, motivar, entrenar, ser mentor, y otros temas relacionados con el manejo de individuos.

Construcción de equipos, manejo de conflictos, y otros temas relacionados con el manejo de grupos.

Medición de desempeño, reclutamiento, retención, relaciones laborales, regulaciones de salud e higiene laboral, y otros temas relacionados con la administración de la función del recurso humano.

La mayoría de este material es aplicable directamente al liderazgo y manejo de personas en los proyectos, y el administrador de proyecto y su equipo administrativo deberán estar familiarizados con él. Sin embargo, ellos deben ser sensibles a como se aplica este conocimiento en el proyecto. Por ejemplo:

- La naturaleza temporal de los proyectos significa que las relaciones personales y organizativas serán tanto temporales como nuevas. El equipo administrativo debe tener cuidado de seleccionar técnicas que sean apropiadas para tales relaciones de carácter temporal.

- La naturaleza y el número de partidos interesados muchas veces variarán a medida que el proyecto se mueve de una fase a otra en su ciclo de vida. Como resultado, técnicas que son eficientes en una fase pueden no serlo en otra. El equipo administrativo debe tener cuidado de usar técnicas que sean apropiadas para las necesidades corrientes del proyecto.

- Las actividades administrativas del recurso humano suelen pocas veces ser una responsabilidad directa del equipo administrativo del proyecto. Sin embargo, el equipo administrativo debe estar lo suficientemente consciente de los requerimientos administrativos para asegurar cumplimiento. (PMI, 2004)

Gestión de las Comunicaciones del Proyecto.

La administración de comunicaciones del proyecto incluyen los procesos requeridos para asegurar la generación, colección, diseminación, almacenaje y última disposición de la información del proyecto de manera oportuna y apropiada. Provee las relaciones críticas entre personas, ideas, e información que son necesarias para el éxito. Todas las personas involucradas en el proyecto deben estar preparadas para transmitir y recibir comunicaciones en el "lenguaje" del proyecto y deben de comprender como las comunicaciones en las que están involucradas como individuos afectan el proyecto como un todo. Los siguientes son los procesos generales: (PMI, 2004)

Planeación de las Comunicaciones - determina las necesidades de información y comunicación de los partidos interesados: quien necesita que información, cuando la van a necesitar, y como se les será entregada.

Distribución de la información – Es hacer que la información necesitada este disponible para los partidos interesados de manera oportuna.

Informar el Rendimiento – Es coleccionar y diseminar información de desempeño. Esto incluye reporte de status, medición de avance, y pronósticos.

Gestionar a los Interesados — gestionar las comunicaciones a fin de satisfacer los requisitos de los interesados en el proyecto y resolver polémicas con ellos.

Las habilidades administrativas generales de las comunicaciones están relacionadas, pero no son lo mismo que, la administración de las comunicaciones del proyecto. Las comunicaciones son una materia más amplia e involucran un cuerpo sustancial de conocimiento que no es único al contexto del proyecto. Por ejemplo: (PMI, 2004)

- Modelos de transmisor – receptor – ciclos de retroalimentación, barreras a las comunicaciones, etc.

- Selección del medio – cuando comunicarse en escrito vs. cuando comunicarse de manera oral, cuando escribir un memo informal vs. cuando escribir un reporte formal, etc.

- Estilo de escritura – voz pasiva vs. voz activa, estructura de la oración, preferencia de palabras, etc.

- Técnicas de presentación – lenguaje corporal, diseño de ayudas visuales, etc.

- Técnicas de reuniones administrativas – preparación de una agenda, manejo de conflictos, etc.

Gestión de Riesgo del Proyecto.

El manejo del riesgo del proyecto incluye los procesos que se preocupan con identificar, analizar, y responder al riesgo del proyecto. Este incluye maximizar los

resultados de eventos positivos y minimizar las consecuencias de eventos adversos. Involucra los siguientes procesos principales: (PMI, 2004)

- Planificación de la Gestión de Riesgos — decidir cómo enfocar, planificar y ejecutar las actividades de gestión de riesgos para un proyecto.

- Identificación del Riesgo – determinar que riesgos tienen probabilidad de afectar el proyecto y documentar las características de cada uno.

- Análisis Cualitativo de Riesgos — priorizar los riesgos para realizar otros análisis o acciones posteriores, evaluando y combinando su probabilidad de ocurrencia y su impacto.

- Análisis Cuantitativo de Riesgos – evaluar el riesgo y las interacciones del riesgo para cuantificar el rango de posibles resultados del proyecto.

- Planificación de Respuesta al Riesgo – es definir los pasos de mejoramiento para las oportunidades y respuestas a amenazas.

- Seguimiento y Control de Riesgo – es responder a cambios en el riesgo a través de la vida del proyecto.

Gestión de las Adquisiciones del Proyecto.

La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto incluye los procesos requeridos para la adquisición de bienes y de servicios de afuera de la organización ejecutora. Por simplicidad, los bienes y servicios, ya sea un o muchos, serán referidos de ahora en adelante como el "producto". Implica los siguientes procesos principales: (PMI, 2004)

Planificar las Compras y Adquisiciones – es determinar qué comprar o adquirir y cuándo y cómo hacerlo

Planificar la Contratación – es documentar los requerimientos del producto e identificar fuentes potenciales.

Solicitar Respuestas de Vendedores – es obtener cotizaciones, licitaciones, ofertas, u otras propuestas como sea apropiado.

Selección de Vendedores – es revisar ofertas, elegir entre posibles vendedores, y negociar un contrato por escrito con cada vendedor.

Administración del Contrato – es administrar la relación con el vendedor.

Cierre del Contrato- es la terminación y arreglo final del contrato, incluyendo la resolución de cualquier ítem abierto.

La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto esta discutida desde la perspectiva del comprador en la relación comprador-vendedor. La relación comprador-vendedor puede existir a muchos niveles en un solo proyecto. Dependiendo del área de aplicación, el vendedor puede ser llamado contratista, un vendedor, o un proveedor.

El vendedor administrara de manera típica su trabajo como un proyecto. En tales casos:

- El comprador se convierte en el cliente y es por lo tanto un partido interesado clave para el vendedor.

- El equipo administrativo del vendedor se deberá de preocupar con todos los procesos de la administración del proyecto, no solo con esos de su área de conocimiento.

- Los términos y condiciones del contrato se convierten en entradas claves para muchos de los procesos del vendedor. El contrato puede en realidad contener las entradas o puede limitar las opciones del equipo de proyecto. (PMI, 2004)

Relación con Otras Disciplinas de Administración

Mucho del conocimiento requerido para administrar proyectos es único o casi único a la administración de proyectos (ej. análisis de la ruta crítica y estructura de desglose de trabajo). Sin embargo, el PMBOK (PMI, 2004) traslapa con otras disciplinas de administración.

La Administración General, comprende planear, organizar, la consecución de recursos humanos, ejecutar, y controlar las operaciones de una empresa en funcionamiento continuo. La administración general también incluye disciplinas de soporte tales como: Programación de computadoras, abogacía, estadística y teorías de probabilidad, logística, y administración de personal. El PMBOK traslapa la administración general en muchas áreas — comportamiento organizacional, proyecciones financieras, y técnicas de planeación sólo para nombrar algunas pocas. (PMI, 2004)

Las áreas de aplicación son categorías de proyectos que tienen elementos comunes significativos en tales proyectos pero que no son requeridos o presentes en todos los proyectos. Las áreas de aplicación usualmente están definidas en términos de:

- Elementos técnicos, tales como, desarrollo de software, drogas farmacéuticas, o ingeniería de construcción.
- Elementos de la administración, tales como, contratos con el gobierno o desarrollo de nuevos productos.

- Grupos de industria, tales como los de automóviles, químicos o de servicios financieros.

Tareas Relacionadas

Ciertos tipos de eventos están ligados de manera cercana a los proyectos. Estos desarrollos relacionados se describen a continuación

Programas. Un programa es un grupo de proyectos administrado de una manera coordinada de tal manera que se obtienen beneficios que no se pueden obtener al administrar los proyectos individualmente.

En algunas áreas de aplicación, la administración de programas y la administración de proyectos se tratan como sinónimos; en otras, la administración de proyectos es un subproyecto del programa de administración. Ocasionalmente, la administración de programas es considerada como un subproyecto de la administración de proyectos. Esta diversidad de definiciones hace que sea imperativa que cualquier discusión de la administración de programas versus administración de proyectos sea precedida por un acuerdo claro y consistente de la definición de cada término. (PMI, 2004)

Subproyectos. Los proyectos frecuentemente están divididos en componentes más manejables o subproyectos los subproyectos son muchas veces contratados con una entidad externa o con otra unidad funcional de la organización ejecutora.

Sin embargo, desde la perspectiva de una organización ejecutora un subproyecto es muchas veces pensado más como un servicio que un producto, y este servicio es único. Por lo tanto los subproyectos serán referidos típicamente como proyectos y serán administrados como tal. (PMI, 2004)

2.3 Oficina de Administración de Proyectos (PMO)

Así es un reto implementar la administración de proyectos de una manera que asegure que las prácticas sean ampliamente aceptadas y sistemáticamente seguidas (Heerkens, 2000).

Uno de los principales obstáculos, al tratar de plantear la idea y luego implementar una oficina de proyectos, es la cultura que existe dentro de cada organización o empresa, ya que dentro de cada cultura organizacional existen valores que se han formado y costumbres que se han forjado a lo largo del tiempo y que presuponen una barrera para cualquier situación que predisponga a cambios a lo interno y externo de cada organización.

Así al mencionar una reestructuración o reorganización de las funciones o actividades para la creación de un modelo organizacional proyectizado o simplemente un departamento que funcione como oficina de proyectos, se puede crear controversia y choques, así como actitudes negativas que tratan de desvalorizar la importancia de una oficina de proyectos, sobresaliendo aptitudes conformistas que alegan que como están las cosas está bien.

Por lo tanto está dentro de este Proyecto el por qué y el cómo de la creación de un Oficina de Proyectos, haciendo énfasis en que no será un obstáculo para el desarrollo de la organización, si no un medio e instrumento para agilizar y estandarizar las metodologías y procesos que se desarrollen dentro de la organización.

La mayoría de las organizaciones ya tienen una idea de cómo está su estado de salud en la cultura de administración de proyectos. Las debilidades en esta cultura vienen acompañadas de advertencias como las siguientes: (Heerkens, 2000).

- Un sentimiento de que proyectos erróneos están siendo ejecutados.
- Excelencia aislada al administrar proyectos.

- Administradores de proyectos que se frustran a menudo.
- Niveles excesivos de conflictos ínter departamentales.
- Éxito esporádico en los proyectos.
- Equipos de proyecto que deben empezar desde cero en cada nuevo proyecto.
- Carencia de mejoras continuas en las metodologías de la administración de proyectos.
- Sentimiento de que la administración de proyectos es más una carga que un facilitador.

El reto para algunas organizaciones viene en reconocer que la mayoría de estas advertencias pueden venir de diferentes fuentes y por lo tanto un análisis de sus orígenes puede resultar difícil.

Tratar de medir los síntomas y luego correlacionarlos para determinar la causa-efecto puede ser costoso y consumir mucho tiempo para algunos.

Así esto se facilita para organizaciones que están en sus primeras etapas de implementación, donde podrían aplicar los cinco elementos básicos para la cultura de administración de proyectos. (Heerkens, 2000).

Los cinco elementos básicos para desarrollar la cultura de administración de proyectos (ap) (Heerkens, 2000).

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. Irónicamente, 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.
- La gente necesita ser creativa, 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. Definiciones de trabajos y expectativas de desempeño.

Mucha gente esta 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 gente trabajando en equipos de proyecto sin tener noción de las responsabilidades o deberes de su puesto, y no están seguros de cómo interactuar con el director de proyecto.

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

La solución es que la gente debe saber que se espera de ella y que debe hacer en su puesto a través de la documentación del mismo.

c. Programas de desarrollo de habilidades individuales.

Este punto es importante para el crecimiento y desarrollo de cada persona involucrada en el proyecto. Sin embargo esto recae también en la implementación exitosa de los puntos a y b. Solamente una vez que la organización haya definido qué hacer y cómo hacerlo puede empezar los programas de desarrollo de habilidades individuales.

El término individual se refiere a un programa que es sensible a los diferentes puestos, responsabilidades, deberes y aspiraciones de carrera que existan a la interno de la organización.

El término desarrollo de habilidades es usado en vez de entrenamiento, para describir los procesos por los cuales un individuo mejora su competencia y aptitud. El entrenamiento es solo un medio por el cual el individuo aprende a mejorar su trabajo.

d. Métricas para la ejecución del proyecto.

La medición del desempeño del proyecto es la clave para el mejoramiento continuo. El secreto está en reconocer que abarca un amplio espectro de interpretaciones. Puede ser visto como un informe del desempeño individual o del personal, por lo que el desarrollo de habilidades personales debe incluir un componente de valoración y análisis.

Por otra parte tiene una perspectiva organizacional, ya que toda la organización se beneficiaría del análisis sistemático del proyecto. Así la medición del desempeño del proyecto se puede realizar en subcategorías como:

- Eficiencia del proyecto.

Mide salidas del proyecto contra los objetivos y que tan eficientemente se lograron. Miden el éxito a corto plazo. Puede llevar a varias mejoras organizacionales como:

- Desarrollo y mejora en la estimación de algoritmos.
- Mejoramiento de todo el proceso del proyecto.
- Identificación de los métodos de ejecución óptimos.
- Mejoramiento de los procesos de diseño interno.
- Revela la inutilidad de supuestos u objetivos irreales.

- Impacto sobre el cliente o usuario

Mide la efectividad en cumplir con los requisitos del cliente. Puede ayudar a mejorar los requerimientos de los procesos y revelar áreas donde ciertas prácticas

pueden dañar el proceso. Rompe el mito de que si se cumplen los objetivos el cliente estará satisfecho.

- Éxito del negocio

Generar ganancias, reducir costos, incrementar las ventas, etc; mide el impacto actual del proyecto y confirmar que la organización está logrando resultados.

e. Una cultura organizacional de apoyo.

Este es el elemento más difícil de completar, y es a su vez el que tiene más influencia en la implementación exitosa de la cultura de proyectos.

Lo que lo hace tan difícil es que existen muchos aspectos relacionados a él, además muchos de estos aspectos se relacionan al comportamiento humano (aptitudes, creencias, poder, influencia, etc.).

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

Usar las señales de deficiencia puede ser de gran valor para ser correlacionadas a cada elemento específico, revelando la ausencia o deficiencia.

1. Si falta una metodología estandarizada de proyectos, se puede observar que:

- Los equipos pierden mucho tiempo en cosas simples.
- Se da énfasis a recompensar los resultados en vez de recompensar el proceso.
- Prevalece una mentalidad de que le fin justifica los medios.

- Las prácticas de administración de la información y documentación son al azar y variables.

2. Si falta la definición de puestos y expectativas de desempeño, se puede observar que:

- Los administradores del proyecto prestan mucha atención a su disciplina y no a la totalidad del proyecto.
- Frustración o confusión por los miembros del proyecto sobre como realizar sus tareas.
- Conflictos interpersonales sobre las responsabilidades o roles del proyecto.
- Valoración confusa del desempeño del proyecto.
- El personal pide programas de capacitación y desarrollo.

3. Si faltan programas de desarrollo de habilidades, se puede observar que:

- El éxito del proyecto parece depender del director del proyecto.
- Las herramientas de software son subutilizadas.
- Hay anulación de métodos de manejo de riesgo.
- Carencia de conocimiento al tomar decisiones.
- Relaciones interpersonales mal manejadas.

4. Si faltan métricas de desempeño del proyecto, se puede observar que:

- Se repiten los mismos errores.
- Conflicto en definir que constituye el éxito o fracaso del proyecto.
- Énfasis en heroísmo individual y no en el trabajo de grupo.
- Las auditorias son vistas como pérdida de tiempo.
- El personal del proyecto no puede describir que aspectos son valoradas por la organización.

5. Si falta apoyo a la cultura organizacional, se puede observar que:

- Los administradores de proyecto pierden tiempo vendiendo la idea de la AP.
 - Los directores de proyecto se asignan tardíamente al proyecto.
 - Se dificulta el proceso de reconciliar los objetivos del equipo con los del administrador.
 - Se ignoran las conductas contrarias a la AP, o peor, se recompensan.
 - Cambios excesivos en los montos de los recursos.
 - Mucha gente dentro de la organización desconocen el propósito, valor o función de la AP.
 - Individuos del equipo no tienen la sensación de pertenencia al proyecto.
 - No se recompensa el trabajo de equipo, si no el individualismo.
 - No se visualiza la AP como un núcleo competente dentro de la organización
 - Se seleccionan proyectos erróneos debido a la falta de información prioritaria. •
- Las dependencias entre proyectos no están claras.

Forma de construir una cultura de administración de proyectos

A pesar del método que se utilice para determinar la ausencia o deficiencia de un elemento, se puede ver la necesidad de corregir uno o más de los cinco elementos. (Heerkens, 2000).

El proceso inicia al saber que existen “bloques de construcción”, como los siguientes:

a. Bloques de metodologías estandarizadas

a.1. Manual de implementación de procesos del proyecto.

Describe los procesos de ejecución del proyecto y necesita ser bien distribuido y comprendido por el equipo de proyecto.

a.2. Manual de procesos de administración proyecto.

Define los métodos y herramientas en detalle, explica donde y cómo deben ser usados con la implementación de procesos.

a.3. Publicación de expectativas sobre los procesos.

Las expectativas a lograr consistencia de procesos sobre como y cuando seguirlos, apegados a los requisitos de cada puesto y sus responsabilidades.

a.4. Definir correctamente el desempeño del proyecto.

Provee lineamientos para ayudar al personal a comprender que constituye el éxito del proyecto. El éxito debe ser enfocado a usar los procesos y métodos apropiados.

a.5. Desarrollo y utilización de formas estandarizadas y de apoyo a procedimientos.

b. Bloques de definiciones de trabajo y desempeño

b.1. Descripción de todas las funciones relacionadas al puesto.

Incluir una descripción detallada de los deberes y competencias del trabajo para que se puedan evitar traslapes y conflictos.

b.2. Expectativas de desempeño para cada trabajo dentro del proyecto.

A menudo se limitan a estatutos sobre desempeño técnico, además debe incluirse la conducta y la experiencia.

b.3. Medios de crecimiento.

Se refiere a la creación de diferentes niveles de habilidades dentro de la comunidad del proyecto.

b.4. Medios de carrera.

Se refleja en la creación de oportunidades de ascenso dentro del proyecto para la organización.

c. Bloques de programas de desarrollo de habilidades individuales

c.1. Medición continua de las competencias individuales.

El instrumento para estas mediciones debe venir de las definiciones del trabajo, debe ser un análisis de 360 grados.

c.2. Proceso formal de planeamiento de carrera.

Los medios para ascensos deben ser bien definidos para crear oportunidades a los involucrados en el proyecto.

c.3. Un currículo de entrenamiento extenso.

Este debe incluir cursos de entrenamiento relevante al proyecto.

c.4. Programas internos de tutorías.

Aprovechar la experiencia de un miembro del equipo para enseñar a otros.

c.5. Programas internos de pasantías.

Realizar intercambios entre departamentos puede resultar como un crecimiento ventajoso.

c.6. Apoyo a oportunidades externas de desarrollo.

Este incluye a sociedades profesionales y a programas con universidades.

d. Bloques de métricas para el desempeño del proyecto

d.1. Documentación correcta del desempeño.

Están muy ligadas a las metodologías utilizadas, incluyendo los estatutos de que es lo deseable y lo que no, las conductas aceptables tanto del equipo como del director de proyecto, dejando cierta flexibilidad.

d.2. Evaluación y análisis de los resultados actuales.

Es imperativo que los resultados del proyecto sean debidamente almacenados con exactitud, así mismo los miembros del equipo no deben ser castigados por lograr menos de lo deseable.

d.3. Un programa efectivo de auditoría.

Se refiere a la revisión interna del proyecto cuando éste está en progreso. La auditoría no debe ser vista como una interrupción, si no como un medio positivo.

d.4. Recopilación de datos y capacidad de consulta.

Procedimientos y sistemas para almacenar de manera eficiente y efectiva la información generada en el proyecto.

d.5. Análisis de las lecciones aprendidas.

Conciernen principalmente a la organización llevar a cabo esta función, y darle alta prioridad a las métricas de éxito.

d.6. Benchmarking continuo y periódico.

Se refiere a comprender que tan bien otros ejecutan los proyectos, y aprender los objetivos de desempeño.

e. Bloques de apoyo a la cultura organizacional

e.1. La Estructura Organizacional conducida a la ejecución de Proyectos.

Consiste en acomodar formalmente como hacer las cosas para emigrar hacia una cultura de AP.

e.2. Una Organización orientada a los puestos de trabajo en función de la AP.

La AP dentro de la organización debe de ser entendida y a la vez valorada como algo muy importante.

e.3. La asignación temprana de un Gerente de Proyectos.

Esto permite que el administrador de Proyectos participe en funciones de negociación, trato con los clientes, análisis financieros, entre otros.

e.4. Mantener la autoridad del gerente de proyectos a los largo del ciclo de vida del proyecto.

e.5. Demostrar respeto por el Gerente de proyectos y sus metodologías.

e.6. Reforzamiento positivo para los que siguen un proceso de orientación en equipo (Darle más importancia al trabajo en equipo).

e.7. Asignación formal de los patrocinadores del proyecto.

e.8. Procesos de apoyo a nivel organizacional.

e.9. Una oficina formal de administración de proyectos (OGP) (Llevarse a cabo donde sea necesario).

Motivos para la implementación de una Oficina de Administración de Proyectos (PMO)

- Necesidad de la garantía de la utilización de una metodología de Administración de Proyectos (AP) y la necesidad de la homogenización del método de gerencia de proyecto. La PMO está siempre relacionada a la difusión de los conceptos y de la cultura gerencial de proyectos. En la literatura son frecuentes las referencias a la PMO como medio para el desarrollo de una metodología de AP en la empresa. (Rodríguez, et al, 2002)

- Es citada una relación entre necesidad de una PMO y la optimización de los procesos de negocio y de los resultados de la empresa, los indicadores de los proyectos son consolidados por la PMO, pero eso es más una atribución operacional que surge del desdoblamiento del desarrollo de la PMO que de un motivador para su implantación. De esto se puede inferir que la cuantificación de los beneficios de una PMO y de su impacto en la racionalización de los recursos de proyectos no es común en la práctica, a pesar de ser considerado importante por la literatura.

- La necesidad de controlar varios proyectos simultáneos es un motivador importante,

- Desde el punto de vista de la literatura, la gestión de conocimiento en AP es considerado una atribución importante de la PMO, una vez que ese tipo de estructura facilita el trueque de experiencias entre proyectos y documenta las lecciones aprendidas. Este factor está directamente relacionado al grado de sensibilización del tema en la organización.

- Uno de los motivadores que aparecen con frecuencia en la literatura es el papel de mediadora de la PMO en la posible racionalización de recursos de la empresa. Tal vez esta preocupación pertenezca a una etapa más avanzada de PMO, donde

ella venga a determinar los recursos de los proyectos. Este beneficio es percibido de forma indirecta, denunciando que decisiones sobre implementación de PMO pueden ser tomadas sin un análisis de viabilidad y retorno (business case) conveniente, o lo que de cierta forma puede llevar a una implementación ad hoc o a una posición políticamente más débil de PMO en la empresa.

- Puede ser motivada por la necesidad de homogenización de la metodología para la ejecución de proyectos. La literatura sobre el tema no recomienda este abordaje debido al potencial de resistencias que ella pueda traer, frente a la percepción de intervención de la PMO en el proyecto. La distinción entre las metodologías de implementación de proyecto y de gerencia de proyectos es importante para el éxito de la PMO. Es importante, todavía, reconocer las prácticas ya existentes, perfeccionándolas. O sea, en lo que respecta a la metodología, una estrategia bottom-up es más recomendada.

Papel y función de la PMO

- Integración de diversos proyectos por la promoción de la comunicación entre los equipos de proyecto;
- Guarda de la metodología de gerencia de proyecto y principal vehículo de divulgación de la disciplina;
- Administradora del conocimiento en AP, por medio de la documentación de las lecciones aprendidas y coaching.
- Acompañamiento de la satisfacción de los clientes finales del proyecto;
- Responsable por la adherencia de los Gerentes de Proyectos a la metodología;
- Garantía del intercambio de experiencias / conocimientos entre los proyectos;
- Acompañamiento de indicadores básicos de proyectos (previsto vs. realizados en términos de amplitud, costo y tiempo);

- Acompañamiento de indicadores de proyectos que tengan impacto en el desempeño del negocio;
- Mediación de conflictos en la estructura matricial. (Rodríguez, et al, 2002)

Porte de la PMO.

El tamaño de la PMO varía conforme a la necesidad y a la complejidad de los proyectos, así como de acuerdo con las funciones y responsabilidades a ella asignada. (Rodríguez, et al, 2002)

Modelos de PMO.

Es importante para la sobrevivencia de las PMO su estructuración en una entidad autónoma, permanente o transitoria, con sus objetivos alineados a las estrategias de la empresa. (Rodríguez, et al, 2002)

La estructura interna de la PMO depende de las atribuciones de la misma. El equipo debe tener fuerte foco en gerencia de proyecto y ser compuesta por especialistas en diversos procesos de gerencia de proyecto. Conforme el concepto de PMO evoluciona, se espera que nuevas capacidades vayan a ser integradas. La literatura resalta la importancia de la formación de equipos de PMO en gerencia de proyectos. También es importante un liderazgo único para la PMO.

Se observa que las atribuciones de la PMO varían también cuando se considera el nivel jerárquico en que ella se posiciona.

El patrocinio de un nivel más elevado en la organización es factor de éxito para la implementación de la PMO.

Algunos aspectos que tornan imprescindible la participación del líder senior en el proceso de implementación de la PMO merecen ser considerados:

- la dificultad en justificar con cifras la implementación de la PMO;
- la percepción de que los beneficios de la implementación de una PMO son a largo plazo, mientras que el aumento de la carga “burocrática” es inmediato, debido a la aplicación formal de metodologías de AP;
- un tercer aspecto está constituido por los conflictos que deben ser administrados a partir de la introducción de un nuevo grupo que disputará el poder con grupos ya establecidos en la organización.

La discusión del modelo más adecuado de la PMO debe considerar otro aspecto que es provocador de conflictos en la implementación. Es importante que sea hecha una distinción clara entre metodologías de Administración de Proyectos (ej., aquellas desarrolladas con base en el PMBOK), aplicables a proyectos de cualquiera naturaleza, y la metodología de implementación de un proyecto específico, aplicable a apenas un tipo de proyecto y relacionada a una solución particular. La PMO debe tratar varios proyectos, ofreciendo una metodología de AP que sirva de guía para los equipos, sin con eso interferir en el papel de los especialistas en metodologías específicas de cada proyecto. Caso contrario, la OGP puede sufrir resistencias de los equipos de proyectos, uno de los principales clientes internos. Así, en la definición de modelo de la PMO, el grado de influencia de la misma en cada proyecto debe ser cuidadosamente estudiado. (Rodríguez, et al, 2002)

Factores facilitadores y restrictivos

Los factores que facilitan o restringen la implementación de una PMO son básicamente los mismos que están presentes en cualquier proceso de cambio organizacional. Estos factores envuelven esencialmente a la dimensión de personas en la organización. La implementación de una PMO es un proyecto esencialmente organizacional, independiente del espacio físico necesario o de las herramientas tecnológicas que puedan ser adoptadas. (Rodríguez, et al, 2002)

Existen resistencias a la implementación de las PMO, debido a la sensación de pérdida de poder por parte de las áreas funcionales y por la actuación del elemento organizacional normalizador de los procesos gerenciales. Otro factor restrictivo es la falta de apoyo o patrocinio de la alta dirección de la empresa, una vez que él afecta el ritmo de la implementación de la PMO. Administradores de proyecto resisten también a la implementación, por percibir a la PMO como un cambio que introduce procesos burocráticos y que promueve una intervención en sus proyectos. Hay, todavía, la necesidad de inversiones en infraestructura y capacitación, pero como los beneficios de corto plazo son difíciles de ser demostrados, el valor del esfuerzo de implementación de la PMO puede no ser percibido por la empresa. Otro factor restrictivo observado es la poca atención dada a la comunicación a lo largo del proceso, lo que genera desinformación y, consecuentemente, expectativas infundadas y conceptos equivocados referentes a las atribuciones, responsabilidades y posibilidades de éxito de la PMO.

Factores facilitadores están directamente ligados al grado en que se encuentra la organización en términos de la utilización de los procesos de administración de proyectos, unidos al grado de madurez en estos procesos. Cuanto más desarrollados los conceptos de AP en la empresa, más profesionales directamente impactados por su implementación percibirán los beneficios de una PMO para la organización. Están también relacionados a la forma de administrar las expectativas en relación a la PMO y a la forma de comunicar los éxitos y la evolución de implementación. Cuando los ingresos de la empresa están directamente ligados a proyectos, acciones como la implementación de una PMO, que mejora la eficiencia de los proyectos y, por tanto, los resultados del negocio, son más aceptadas en la organización, o gozan de mayor prestigio y visibilidad.

El enfoque en una implementación que considere la satisfacción de las necesidades inmediatas de los gerentes de proyectos auxilia la venta interna de un proyecto de implementación de PMO, pues puede volver visibles los primeros

resultados. El papel de la educación y capacitación de los equipos de proyecto en AP es muy importante en el inicio del proceso. La PMO debe actuar como socios de los equipos antes de exigir resultados o aplicaciones de metodologías de AP. (Rodríguez, et al, 2002)

Instalación / implementación de la PMO

La PMO debe evolucionar en sus atribuciones y complejidad, iniciando con un modelo de informe de resultados, consolidación de las informaciones, captación de experiencias y diseminación de la cultura de PMO, pudiendo evolucionar para un modelo más complejo de gerencia de recursos para los proyectos o la administración de portafolio. (Rodríguez, et al, 2002)

Dos dimensiones de esta evolución deben ser consideradas: la del aumento de atribuciones y complejidad, que parece ser consenso, y la de cómo la PMO se debe instalar físicamente dentro de la estructura organizacional. Siendo una entidad organizacional autónoma, la PMO debe tener su equipo, para después elaborarse los detalles de su actuación, o debe la PMO tener sus procesos, papeles y responsabilidades determinados para después tener sus reglas de actuación elaboradas o se deben detallar las reglas de actuación para después ser constituida. La literatura parece privilegiar el segundo abordaje. Si por un lado establecer los procesos, niveles de servicio, interfaces con áreas funcionales, etc., de antemano parece ser más seguro, permitiendo una amplia discusión de los principios que orientarán la implementación de la PMO, por otro, el tiempo para implementación es mayor y los éxitos de corto plazo demorarán a aparecer en medio a una discusión conceptual. La práctica trajo evidencias de que la implementación sin el debido planeamiento puede hacer que las resistencias sean grandes. (Rodríguez, et al, 2002)

Así, el abordaje que parece ser más apropiado tiene dos direccionamientos: discusión de las directrices básicas de la PMO e implementación de la PMO como un proyecto organizacional:

a) discusión de las directrices básicas de la PMO: deben ser considerados factores como misión, objetivos, relaciones con los objetivos estratégicos de la empresa, organización inicial, forma de comunicación y participación de personas clave, indicación del gestor de la PMO, equipo inicial e interfases. Una vez decididas estas cuestiones el funcionamiento de la PMO podrá iniciarse. Este equipo inicial tendrá como atribución conducir el proyecto de implementación de la PMO.

b) implementación de la PMO como un proyecto: se debe tomar en consideración la definición de enfoque, plazo y presupuesto. El planeamiento podrá contemplar: capacitación del equipo de PMO en AP; participación de los gerentes de proyecto en el esfuerzo de implementación; diagnóstico del grado de madurez de la empresa en AP; indicadores que permitan monitorear la evolución de la PMO en su implementación; definición de prioridades y definición de proyecto piloto para testar conceptos y obtención de resultados de corto plazo; etc. Después del término del proyecto piloto, la PMO debe estar operacional para todos los proyectos y las atribuciones de los miembros de su equipo deben estar dirigidas al soporte de los proyectos en funcionamiento. (Rodríguez, et al, 2002)

La demanda por una gerencia eficaz, la multiplicación del número de proyectos, así como la creciente complejidad de los mismos, son aspectos que justifican la implementación de una PMO. La PMO puede tener un enfoque apenas en procesos internos (planeamiento, gerencia de personas, ejecución, control de cambios, etc.), pero también puede responsabilizarse por interfases externas (satisfacción del cliente, comunicación con los stakeholders, etc.).

A pesar de esta variedad, se puede decir que, en general, las PMO's son responsables por: a) prestar servicios internos en gerencia de proyectos (entrenamiento y desarrollo de los profesionales, consultoría interna, etc.); b) desarrollo / implementación de métodos, procesos, herramientas y medidas de evaluación de proyectos; c) análisis de mejores prácticas (documentación de los éxitos y fracasos, investigación externa sobre las mejores prácticas); d) repositorio de la memoria técnica de los proyectos y de las lecciones aprendidas para que modelos y estimaciones puedan ser usadas por los gerentes de nuevos proyectos. (Rodríguez, et al, 2002)

Tan importantes como el formato, funciones u organización de la PMO parecen ser las barreras políticas a ser superadas, principalmente las referentes a conflictos típicos de la estructura matricial, como el doble comando. La adopción de la PMO pasa por definición de patrones, procedimientos, procesos, formatos comunes a diversos proyectos. Esto implica la elaboración y utilización de medios formales de comunicación y documentación. Resistencias pueden venir de allí si los beneficios no fueran bien comprendidos. Delante de este cuadro, la cuestión del patrocinio de la alta administración pasa a tener un papel fundamental en la implementación de la PMO.

La implementación de una PMO en una organización debe estar alineada con las estrategias de negocios de la empresa, pues los proyectos son formas de implementación de estas estrategias y, cuanto más eficaz su administración, más temprano los beneficios esperados para el negocio podrán ser conseguidos, y con el menor gasto de recursos. Es consenso que alguna área dentro de la empresa deba ser responsable por introducir y garantizar la utilización de metodologías de AP. Cada caso requiere un estudio de viabilidad que considere el grado de madurez en administración de proyectos, impacto de los proyectos en los resultados del negocio, complejidad de los proyectos, grado de soporte en la organización, expectativas con relación a la PMO y los beneficios que ella puede

generar. Con una clara demostración de los beneficios y un abordaje planeado como un proyecto, los conceptos envueltos pueden ser mejor comprendidos y los conflictos en la implementación de la PMO puede ser minimizados o mejor administrados.

La PMO trae la necesidad de mayor transparencia en administración de proyectos y una relativa pérdida de poder por parte de los gerentes de proyectos. Por otro lado, es también una forma de valorización de la carrera de administración de proyectos, que pasa a ser reconocida y a recibir un tratamiento que considera su especificidad. También está presente la noción de que hay una mayor burocratización de los procesos de gerencia. La medida cierta entre una dosis de poder y normalización de procedimientos debe ser alcanzada. (Rodriguez, et al, 2002)

Definición de Oficina de Proyectos.

Es un órgano de apoyo que permite la realización de un seguimiento continuado y consecución de los objetivos de los proyectos para.

- Proporcionar una visión real de la situación en todo momento de los objetivos de los proyectos
- Permitir la toma decisiones para asegurar:
 - Cumplimiento de plazos.
 - Costes y calidad de los resultados, y
 - Evitar riesgos
- Establecer una estructura metodológica para homogeneizar, agilizar y clarificar todas las acciones que se realicen en el proyecto
- Ser el nexo de unión entre la Dirección y los responsables de la producción

Disponer de una oficina de proyectos conducirá a la organización hacia las mejores prácticas y la mejora continua en sus procesos de negocio y administración de proyectos.

La Oficina de Dirección de Proyectos es una pieza fundamental en la moderna concepción de la integración y desarrollo de las necesidades del negocio. Muchos son los roles que debe jugar la Oficina de Proyectos pero de entre ellos el de más peso es el de la correcta concepción de la expresión de necesidades de las áreas de gestión.

De esta forma, la Oficina de Dirección de Proyectos es un centro de competencia clave diseñado para integrar proyectos dentro de la empresa y además un excelente medio para proporcionar la comunicación entre las áreas de negocio y la de sistemas de información, establecer los estándares de la empresa para la gestión de proyectos y ayudar a reducir los desastrosos efectos o fallos en el desarrollo y explotación de proyectos, tanto en efectividad como en productividad.

En resumen la Oficina de Proyectos debe actuar como un Mega-Gestor de Relaciones entre las necesidades del negocio y las áreas funcionales, proveedores de servicio y outsourcers.

Los objetivos principales de una Oficina de Dirección de Proyectos son:

- Vigilar el alineamiento de los proyectos-negocio
- Incrementar los niveles de servicio en la organización
- Vigilar la aplicación de estándares y procedimientos
- Definir mecanismos de control y seguimiento que ayuden a una correcta toma de decisión
- Controlar la calidad de los productos recibidos / confeccionados.

En resumen, el principal objetivo de la implantación de una Oficina de Proyectos es asegurar el correcto Gobierno de los proyectos, definida como el conjunto de reglas y acuerdos que permitan a la organización tomar decisiones, resolver disputas, y a las personas trabajar juntas de un modo efectivo a través de departamentos y otras áreas de negocio. Esto debe incluir relaciones informales así como acuerdos de nivel de servicio y contratos

3.-MARCO METODOLOGICO.

3.1.- Diagnóstico de Administración de Proyectos en Coopesantos R.L.

El primer entregable de este proyecto consiste en el diagnóstico en Administración de Proyectos dentro de Coopesantos R.L., para lograrlo se buscarán las fuentes de información primarias, la cual se refiere a aquella información que la tiene la población misma de la organización, se realizará una investigación de campo por medio del método de observación por encuesta, sometiendo a un grupo de individuos a un interrogatorio, invitándolos a contestar una serie de preguntas que se encuentran estructuradas en un cuestionario escrito y previamente preparado, en el caso particular de este proyecto se aplicará la encuesta a las jefaturas funcionales, a los directores de proyectos y personal relacionado con proyectos que se consideran estratégicos dentro de los mismos.

El cuestionario a aplicar contiene tres capítulos principales, a saber: I antecedentes de la empresa en estudio, II relación de la empresa en estudio con Proyectos y, III Manejo de los elementos para la implementación de una oficina de Administración de Proyectos. Este último capítulo subdividido en: 3.1- Metodologías estandarizadas de Proyectos, 3.2- Definición de puestos y expectativas de desempeño, 3.3- Programa de desarrollo de habilidades, 3.4- Métricas de desempeño de los Proyectos y 3.5- Apoyo a la cultura Organizacional.

Al cuestionario anterior se le adicionará el cuestionario de análisis del Modelo de Madurez que contiene siete capítulos, a saber: 1- Nivel de Madurez en Dirección de Proyectos con 29 preguntas, 2- Nivel Metodológico en Dirección de Proyectos, con 6 preguntas, 3- Herramientas de Dirección de Proyectos con 6 preguntas, 4- Nivel de Desarrollo de Competencia en Dirección de Proyectos, con 7 preguntas, 5- Nivel de Metodología en Dirección del Portafolio, con 6 preguntas, 6- Nivel de Metodología en Dirección de Programas y Multi-Proyectos, con 5 preguntas y, 7-

Nivel de Oficina de Dirección de Proyectos (PMO), con 5 preguntas. Todas las preguntas están enfocadas con las mejores prácticas demostradas en Administración de Proyectos.

Los cuestionarios no serán presentados en los anexos, para respetar los derechos de elaboración, considerados para este proyecto como de carácter privado, de igual forma no se anexarán los cuestionarios aplicados para respetar los derechos de confidencialidad de cada uno de los encuestados.

El cuestionario será aplicado en forma personal a un total de once funcionarios de COOPESANTOS R.L., que comprenden al Gerente General, a los directores de área, a mandos medios y Directores de Proyecto. La cantidad de personas encuestadas representan aproximadamente un diez por ciento del total de planilla (personal) de COOPESANTOS R.L. No se utiliza ningún método estadístico para determinar la población a encuestar, el criterio utilizado para determinar a quien aplicar las encuestas obedece a un aspecto estratégico, buscando llegar a las Jefaturas de las áreas funcionales y de proyectos, así como personal estratégico dentro de los proyectos, considerando que son los individuos que más pueden aportar de acuerdo a la estructura de las encuestas.

Una vez que se tengan aplicadas las encuestas, se realiza un análisis en Microsoft Word, en prosa que contenga en forma consolidada y a manera de resumen los principales hallazgos de la aplicación de la primera encuesta.

El cuestionario del modelo de madurez se analizará en Microsoft Excel, primero para cada uno de los encuestados y luego en forma consolidada con los datos de todas las aplicaciones, sería un análisis tipo promedio y representado gráficamente.

Con el análisis de la información obtenida y de acuerdo al marco metodológico se logra establecer el diagnóstico y Modelo de Madurez en Administración de Proyectos de COOPESANTOS R.L.,

3.2.- Metodología Propuesta.

El segundo entregable del Proyecto es establecer una metodología para la implementación de una Oficina de Administración de Proyectos, que contemple la Definición del Alance, el Plan de Gestión del Tiempo, el Plan de Gestión del Recurso Humano y el Plan de Gestión de las Comunicaciones.

Esta metodología con carácter de propuesta para la implementación esta dividido en tres propuestas de acuerdo al plazo (corto, mediano y largo), cada una con su alcance, funciones, entregables, las herramientas necesarias y la identificación de Riesgos y Plan de Acción para los mismos.

Una vez que se tenga la plantilla completa mediante sesiones de trabajo, se digitará la información necesaria para llenar el contenido de la misma, de manera que se logre crear con su debido contenido el plan de Gestión del Proyecto. Adicional se utilizará el Microsoft Project; para preparar Cronograma, para crear la Estructura de División de Trabajo, estos dos elementos para incluirlos dentro de la Propuesta.

En esta metodología propuesta, se incluirá un apartado que contenga los roles y responsabilidades de la Oficina de Dirección de Proyectos, de acuerdo al tipo de oficina que se proponga establecer en COOPESANTOS R.L., como un tercer entregable del Proyecto.

3.3.- Roles y Responsabilidades.

Para enmarcar cuales serán los roles y responsabilidades se utilizará la información obtenida en: el Diagnóstico de Administración de Proyectos dentro de COPPESANTOS R.L., y en el tipo de oficina que se haya definido proponer en la metodología establecida, así como en la investigación documental.

Para este apartado se elaborará una tabla en Microsoft Word, con dos columnas, una para los roles y otra para las responsabilidades.

3.4.- Juicio de Expertos.

En todo el proyecto se utilizara el Juicio de Expertos, que se define como; un juicio que se brinda sobre la base de la experiencia en un área de aplicación, área de conocimiento, disciplina, industria, etc. Según resulte apropiado para la actividad que se esté llevando a cabo. Dicha experiencia puede ser proporcionada por cualquier grupo o persona con una educación, conocimiento habilidad, experiencia o capacitación especializada, y puede obtenerse de numerosas fuentes, incluyendo: otras unidades dentro de la organización ejecutante; consultores; interesados, incluidos clientes; asociaciones profesionales y técnicas, y grupos industriales. (PMI, 2004)

4.- DESARROLLO

Para efectos de la propuesta el Proyecto se divide en dos capítulos; el primero trata todo lo relacionado con el diagnóstico realizado dentro de la Empresa para llegar a determinar el Grado de Madurez en Administración de Proyectos y con los resultados de este diagnóstico se procede al segundo capítulo que trata en sí la propuesta como tal, para la implementación de una Oficina de Administración de Proyectos en COOPESANTOS R.L.

4.1.- Diagnóstico de Administración de Proyectos en COOPESANTOS R.L.

Del once de setiembre del 2006 al trece de octubre del mismo año se aplicó un cuestionario a quince funcionarios de COOPESANTOS R.L., con la finalidad de diagnosticar las competencias dentro de la organización en cuanto a la temática de Administración de proyectos.

La escogencia de los funcionarios a los que se les aplicó la encuesta se fundamentó básicamente en su área funcional dentro de la organización, de manera que los encuestados son jefes de áreas y departamentos, así como funcionarios que están laborando en proyectos y con un cargo importante, se podría inferir que se logró encuestar a los funcionarios claves en la estructura jerárquica de la organización, en los niveles de mayor rango.

La muestra encuestada representa un trece por ciento del total de funcionarios de la organización, lo que se considera adecuada para efectos del estudio que se realizó para diagnosticar las competencias en Administración de proyectos dentro de la organización, además representa un veintinueve por ciento del personal administrativo.

4.1.1.-Resultados obtenidos en la aplicación de encuestas.

4.1.1.1- Antecedentes de la empresa en estudio.

Más del sesenta por ciento de los encuestados tiene más de cuarenta años de trabajar para la organización así que, la información obtenida proviene en su mayoría de personal que conoce muy bien la organización, lo que en buen nivel nos da información muy certera sobre el diagnóstico en administración de proyectos.

La misión y visión de la empresa en términos generales esta bien comprendida, al menos así lo manifiestan en la encuesta y a pesar de que no todos lo expresan en los mismos términos la idea central de ambas si esta bien indicada por los encuestados, importante que la mayoría menciona el aspecto de los valores a los cuales le dan buena importancia.

Todos coinciden en que la actividad a la que se dedica la empresa es la distribución de energía eléctrica. Además algunos encuestados mencionan otras actividades, como mantenimiento de transformadores, televisión por cable y mencionan la existencia de algunos proyectos, como los de generación de energía.

De las actividades indicadas a las cuales se dedica la empresa, en todas mencionan que realizan proyectos, e incluso mencionan otras en las cuales realizan proyectos, como: manejo de inventarios, con sistemas de información, en hardware y software, en protección de mantos acuíferos, en el departamento de planificación.

No se tiene claro por parte de los encuestados, cuanto personal trabaja en la organización, ni de cuanto del personal trabaja en el área administrativa y cuanto

en el de planta, posiblemente por ser un dato al que no todos le ponen la atención debida, según los datos indicados por la Coordinadora de Recursos Humanos (encuestada) la empresa cuenta con cincuenta y dos funcionarios en el área administrativa y sesenta y cuatro en el personal de planta, para un total de ciento dieciséis funcionarios dentro de la empresa, los datos suministrados por los demás encuestados reflejan algunas variaciones, no solo en la distribución sino también en el total.

De igual forma, según los datos suministrados por la Coordinadora de Recursos Humanos de todo el personal de la organización veintisiete trabajan en proyectos, distribuidos en doce del personal Administrativo y quince del personal de planta, esta información difiere mucho en el resto de encuestados y aquí es mayor la desviación de datos e incluso algunos de los encuestados manifestó desconocer este dato.

4.1.1.2.- Relación de la empresa en estudio con la Administración de Proyectos.

Al sumar los proyectos que ha realizado la empresa, según la información obtenida en las encuestas, alcanza a diecisiete proyectos y se encuentran de muchos tipos, tales como: generación, televisión por cable, construcción de líneas, presupuesto, taller de transformadores, remodelación de edificios, venta de bienes y servicios, CRM, software, por mencionar algunos de los indicados. Lo que si indican y tienen claro es que la empresa si ha realizado proyectos.

Si indican que han tenido problemas con los proyectos, y mencionan muchos problemas como: manejo de costos, cumplimiento del cronograma, resultados no son los esperados, manejo de involucrados, planificación muy limitada, estructuración de los proyectos, definición de objetivos, seguimiento, competencia

de recursos, inicio de proyecto sin orden, de control y evaluación del riesgo, de investigación, fundamentalmente.

En cuanto a metodologías que han utilizado en los proyectos el sesenta por ciento indica que ninguna, el resto menciona que realizan algún esfuerzo pero que es muy bajo y en dos casos indican que tratan de tomar alguna información de la teoría en Administración de Proyectos, pero en definitiva es claro que la empresa no ha utilizado una metodología estandarizada para los proyectos.

Doce de los encuestados manifiestan que no hay personas que se encarguen exclusivamente de los proyectos, y tres manifiestan que hay algunas personas que se dedican parcialmente.

La mayoría de los encuestados manifiestan que conocen acerca del concepto de Oficina de Administración de Proyectos, y dan diferentes definiciones, como por ejemplo: oficina encargada de la dirección y coordinación de proyectos, oficina encargada de diseñar, desarrollar y evaluar los planes o procesos de trabajo para los diferentes proyectos, ente que se encarga de orientar el desarrollo y la ejecución de lo planificado, solo por mencionar algunas de las definiciones dadas.

En cuanto a la utilización de algunas técnicas y herramientas para administrar proyectos el cuarenta por ciento de los encuestados indica que no y el sesenta por ciento indica que si, con la salvedad de que, la utilización es muy superficial y variada, y no hay nada estandarizado, pero si que se hace el intento para su utilización.

El cuarenta y siete por ciento de los encuestados indica que desconoce como se realiza la selección de los encargados de proyectos, el resto manifiesta que básicamente por experiencia y afinidad de conocimientos con el proyecto, además

por afinidad, del área funcional en la cual labora dentro de la organización, con el proyecto.

Acerca de cómo controlan los proyectos el sesenta por ciento indica que lo desconocen, el resto mencionan algunas formas, tales como: informes, porcentajes de avance y por actividades específicas, por objetivos, por lo presupuestado, cada departamento lo hace basado en su experiencia técnica y por último mediante la evaluación sistemática por proyecciones de rentabilidad y financiamiento, ninguno indica que exista una metodología estandarizada para controlar los proyectos.

Solo el diez por ciento indica algún sistema para medir el riesgo de los proyectos, tales como: el riesgo financiero, riesgo social, riesgo ambiental, criterio de profesionales expertos, análisis de supuestos, no siendo específicos en como lo hacen y no indican sistema alguno, el noventa por ciento restante indica que no se tiene un sistema bien definido para medir los riesgos de los proyectos.

4.1.1.3.- Manejo de los elementos básicos para la implementación de una Oficina de Administración de Proyectos.

4.1.1.3.1.- Metodologías estandarizadas de proyectos.

Únicamente el siete por ciento indica tener una metodología estandarizada de proyectos, específicamente en el área de recursos humanos y noventa y tres por ciento restantes exterioriza que no tienen una metodología estandarizada de proyectos.

Acerca de que los equipos de trabajo pierden mucho tiempo en cosas simples el ochenta por ciento cree que si y el resto cree que no, e incluso indican que la perdida de tiempo se da por falta de experiencia y formalidad.

De igual forma el ochenta por ciento opina que en proyectos si se recompensa o se da mayor interés en los resultados y no en los procesos y metodologías, aunque algunos indican que la organización aún no tiene una definición clara al respecto, el resto indica que no.

En relación a cómo son las prácticas de administración de la información y documentación el ochenta y siete por ciento manifiesta que son al azar y variables y el resto indica que son prácticas definidas.

4.1.1.3.2.- Definición de puestos y expectativas de desempeño.

El cincuenta y tres por ciento revela que se le da mayor importancia a los aspectos individuales y el cuarenta y siete por ciento restantes indica que se le da mayor importancia a la totalidad del proyecto.

De los encuestados el sesenta siete por ciento considera que si hay confusión en los miembros del proyecto a la hora de realizar las tareas, el treinta y tres por ciento restante considera que no.

Sesenta por ciento piensa que no se ven los conflictos interpersonales sobre las responsabilidades y cuarenta por ciento cree que si.

El sesenta y siete por ciento considera que no hay algún criterio de valoración del desempeño de los proyectos y el treinta y tres por ciento considera que si lo hay.

Únicamente el siete por ciento considera que el personal no pide, o hace falta en la organización programas de capacitación y desarrollo, el noventa y tres por ciento restante considera que si se pide y que si hace falta programas de capacitación y desarrollo.

4.1.1.3.3.-Programas de desarrollo de habilidades.

El cincuenta y tres por ciento piensa que el éxito de los proyectos no dependen del director de proyectos o Gerente y el cuarenta y siete por ciento restante piensan que si.

Entre las herramientas de software que utilizan para los proyectos el sesenta por ciento en forma conjunta mencionan: WBS, MS Project, Excel, Word, Arc Gis, Geomedia, el cuarenta por ciento restante indica que ninguna o que desconocen si las hay.

El treinta y tres por ciento considera que las herramientas de software se utilizan de la mejor forma, que el personal esta capacitado para utilizarlas, el resto considera que no y en algunos casos consideran que aunque se utilizarán no todos lo entenderían en el mismo nivel.

Solo el siete por ciento cree que no hace falta capacitación para el uso de las herramientas de software, el noventa y tres por ciento restante cree que si hace falta capacitación.

El cien por ciento indica que no hay algún método de manejo de riesgos, que no existe.

En lo que concierne si el personal de proyectos está capacitado para tomar decisiones el sesenta por ciento indica que no y el cuarenta por ciento que si.

El noventa y tres por ciento indica que si se manejan de buena forma las relaciones interpersonales y solo el siete por ciento indica que no, sin embargo no se utiliza alguna estrategia para tal fin, únicamente reuniones y comunicación asertiva, en algunos casos

4.1.1.3.4.- Métricas de desempeño de los proyectos.

Sesenta y siete por ciento considera que si se repiten los mismos errores en los proyectos y el treinta y tres por ciento que no, a pesar de considerar que no tienen toda la experiencia documentada para comparar.

El ochenta y siete por ciento indica que no tienen alguna forma de definir el éxito o fracaso de los proyectos y el trece por ciento restante indica que si y que utilizan como métodos las proyecciones y cálculos matemáticos y, razones financieras, aunque no especifican cómo.

En los proyectos se da más énfasis al trabajo en grupo, indica el cincuenta y tres por ciento, mientras que el cuarenta y siete por ciento restantes considera que se da más énfasis al trabajo individual.

Ochenta y siete por ciento indica que el personal de proyectos no sabe de la valoración de la organización y el trece por ciento indica que el personal de proyectos si sabe.

El ochenta y siete por ciento indica que no se dan auditorias en los proyectos y a su vez comparten el criterio que creen que es necesario la implementación de éstas y el trece por ciento restante indica que si se dan auditorias en los proyectos y que éstas son muy importantes tanto para la Gerencia como para el personal de proyectos.

4.1.1.3.5.- Apoyo a la cultura organizacional.

Veintisiete por ciento considera que los directores de proyecto se asignan en el momento adecuado, cincuenta y tres por ciento considera que no y veinte por ciento lo desconocen.

Los directores de proyectos no participan en la definición de proyectos, indica el cincuenta y tres por ciento, mientras que el cuarenta y siete por ciento restante considera que si participan.

Los objetivos de los proyectos no son avalados por los directores de proyectos considera el sesenta y siete por ciento, por su lado el treinta y tres por ciento considera que si son avalados por los directores de proyectos.

El ochenta por ciento considera la administración de proyectos como algo importante y funcional, mientras que el veinte por ciento considera que la administración de proyectos no es algo importante ni funcional.

El sesenta por ciento considera que el personal no se tiene familiarizado con los proyectos, por su parte el cuarenta por ciento considera que el personal si se considera familiarizado con los proyectos.

Los proyectos que se seleccionan no siempre son los adecuados considera el cincuenta y tres por ciento, el cuarenta y siete por ciento restante considera que si los adecuados.

El cuarenta por ciento indica que el principal criterio para seleccionar los proyectos es el estratégico, un veintisiete por ciento considera que los principales criterios son los financieros y estratégicos, otro veintisiete por ciento considera además de los criterios financieros y estratégicos el técnico, y un seis por ciento considera que el único criterio que se utiliza son las ocurrencias.

Las dependencias entre los departamentos de la organización si se conocen, considera el ochenta y siete por ciento, mientras que el trece por ciento considera que no se conocen.

El cien por ciento de los encuestados coincide en que si estarían dispuestos a implementar una Oficina de Administración de Proyectos, por su parte respecto a quién o quiénes tomarían la decisión para implementar una oficina de Proyectos consideran al gerente General un ochenta y seis por ciento, un siete por ciento indica que el Consejo de Administración y de igual porcentaje a las Jefaturas de sección.

Hay algunos comentarios finales aportados por algunos de los encuestados que vale la pena incluirlos ya que están muy relacionados con el diagnóstico de la organización, a saber: *“una decisión sobre una O. P., es una herramienta que se usa para manejar situaciones específicas, pero la oficina funciona hasta tanto la información que entregue sea utilizada por la Gerencia para tomar decisiones”, “Es necesaria la O. A. P., para evitar la improvisación costosa, aprender de los errores y ordenar los procesos planificadamente, para crecer en forma ordenada.”, “debe de hacerse la separación financiera de los proyectos sin castigar tarifas eléctricas, e informar adecuadamente a los asociados, y evaluar rigurosamente los costos de éstos procurando maximizar recursos, así como considerar todos los aspectos reales del entorno”* y por ultimo hay comentarios en el sentido de que, hay poca experiencia en algunos de los encuestados, tanto en administración de proyectos, como en la temática de todo lo relacionado a la Administración de Proyectos y las Oficinas de Dirección de Proyectos, lo cual provocó en algunos casos que, las preguntas no fueran del todo comprendidas, lo cual puede distorsionar algunas preguntas.

4.1.2.- Establecimiento del grado de madurez en Administración de Proyectos en COOPESANTOS R.L.

Se obtuvo la información de los quince encuestados, al aplicar los siete cuestionarios con lo cual se determinó el nivel de madurez en administración de proyectos, al tabular la información se determinó que la organización cuenta con

un nivel de madurez general medio bajo, obteniendo 240 puntos de 640 posibles, de estos 240 puntos 148 corresponden al Nivel de Madurez en Dirección de Proyectos, colocándose en este aspecto con un cincuenta y un por ciento y siendo el nivel más alto de todos los evaluados.

En Nivel de Metodología en Dirección de Proyectos refleja 16 puntos lo cual representa un veintiséis punto siete por ciento de madurez.

En cuanto a Herramientas de Dirección de Proyectos la encuesta refleja 18 puntos lo que representa un treinta por ciento de madurez en este aspecto.

En el Nivel de Desarrollo de Competencia en Dirección de Proyectos las encuestas reflejan 14 puntos lo cual responde a un veinte por ciento de madurez, siendo uno de los niveles más bajos obtenidos.

El Nivel de Metodología en Dirección de Portafolio las encuestas muestran 20 puntos lo cual constituye un treinta y tres punto tres por ciento de nivel de madurez.

Respecto al Nivel de Metodología en Dirección de Programas y Multi - Proyectos la encuesta arrojó 14 puntos para un nivel de madurez en este sentido del veintiocho por ciento.

Por último en cuanto al Nivel de Oficina de Dirección de Proyectos (PMO) la encuesta proporcionó 10 puntos, siendo este ítem el que obtuvo la más baja puntuación, que al mismo tiempo representa un grado de madurez del veinte por ciento.

Al aplicar los resultados obtenidos en un gráfico de telaraña se logra visualizar como el Nivel de Madurez de la organización se desplaza muy al centro del gráfico con una ligera inclinación positiva en el nivel de madurez en Dirección de Proyectos, lo cual evidencia en forma general el nivel medio bajo obtenido en la aplicación de la encuesta.

La encuesta permite obtener información de fuentes primarias de la Institución, al lograrse encuestar a los funcionarios claves en los puestos estratégicos dentro de la organización, desde el punto de vista funcional, la mayoría son Jefes de áreas. El instrumento de determinación del modelo de madurez, analiza a grandes rasgos el tema, dado que, no se trata de un instrumento que considere toda la información necesaria para considerarlo un diagnóstico exhaustivo, pero por el tiempo de desarrollo del Proyecto Final de Graduación (tesina) y los resultados alcanzados se consideró suficiente y aplicable para los objetivos planteados.

| Nombre de la empresa | | COOPESANTOS R.L. | | | Fecha: | | 17/10/2006 | |
|---|---------|------------------|--------------|-------------|------------|--------------------|------------|--|
| Organización: Cooperativa de Electrificación Rural Los Santos R.L. (COOPESANTOS R.L.) | | | | | | | | |
| ¿Considera que tiene una Oficina de A.P., o al menos la función? | | | | | | | NO | |
| Ejercicio | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| | Madurez | Metodología | Herramientas | Competencia | Portafolio | Prog. Y Multiproy. | PMO | |
| Preguntas | Puntaje | Puntos | Puntos | Puntos | Puntos | Puntos | Puntos | |
| 1 | 6 | 4 | 6 | 2 | 2 | 4 | 2 | |
| 2 | 8 | 2 | 4 | 2 | 6 | 2 | 2 | |
| 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 4 | 2 | 2 | |
| 4 | 6 | 4 | 2 | 2 | 4 | 4 | 2 | |
| 5 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | |
| 6 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | | | |
| 7 | 6 | | | 2 | | | | |
| 8 | 4 | | | | | | | |
| 9 | 6 | | | | | | | |
| 10 | 6 | | | | | | | |
| 11 | 4 | | | | | | | |
| 12 | 6 | | | | | | | |
| 13 | 4 | | | | | | | |
| 14 | 6 | | | | | | | |
| 15 | 4 | | | | | | | |
| 16 | 4 | | | | | | | |
| 17 | 6 | | | | | | | |
| 18 | 4 | | | | | | | |
| 19 | 4 | | | | | | | |
| 20 | 6 | | | | | | | |
| 21 | 6 | | | | | | | |
| 22 | 4 | | | | | | | |
| 23 | 4 | | | | | | | |
| 24 | 4 | | | | | | | |
| 25 | 4 | | | | | | | |
| 26 | 6 | | | | | | | |
| 27 | 6 | | | | | | | |
| 28 | 6 | | | | | | | |
| 29 | 6 | | | | | | | |
| Total por ejercicio | 148 | 16 | 18 | 14 | 20 | 14 | 10 | |
| Porcentaje alcanzado | 51,0% | 26,7% | 30,0% | 20,0% | 33,3% | 28,0% | 20,0% | |

Puntaje obtenido **240 de 640**
 Nivel de Madurez **MEDIO BAJO**

| Fortalezas: |
|---|
| 1 Noramlizados con ISO 9000-2002 |
| 2 Equipo multidisciplinario en la Dirección de la empresa. |
| 3 Cuentan con diferentes proyectos en diferentes etapas. |
| 4 Mucho interes en la alta gerencia por establecer la Oficina de Proyectos. |
| Debilidades: |
| 1 Falta de conocimiento en la teoría de AP |
| 2 Estructura tipo matriz- muy débil |
| 3 No cuentan con Oficina de Proyectos |
| 4 No cuentan metodologías estandarizadas para ejecutar proyectos. |

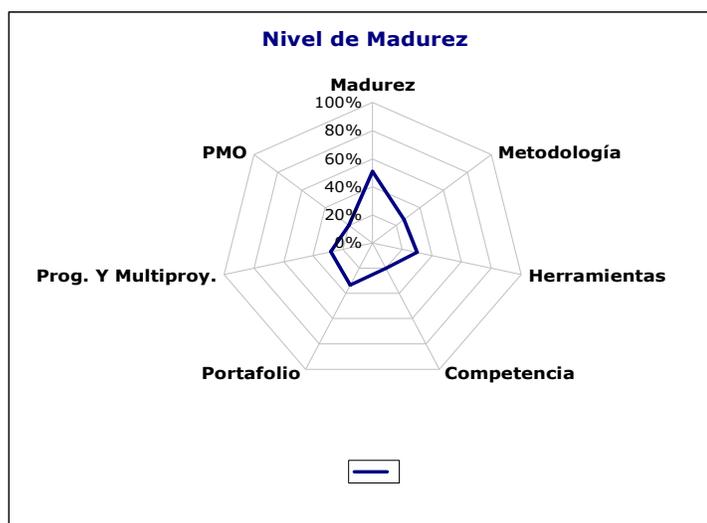


Grafico Nº 1. Resultados de la aplicación del modelo de madurez en COOPESANTOS R.L.

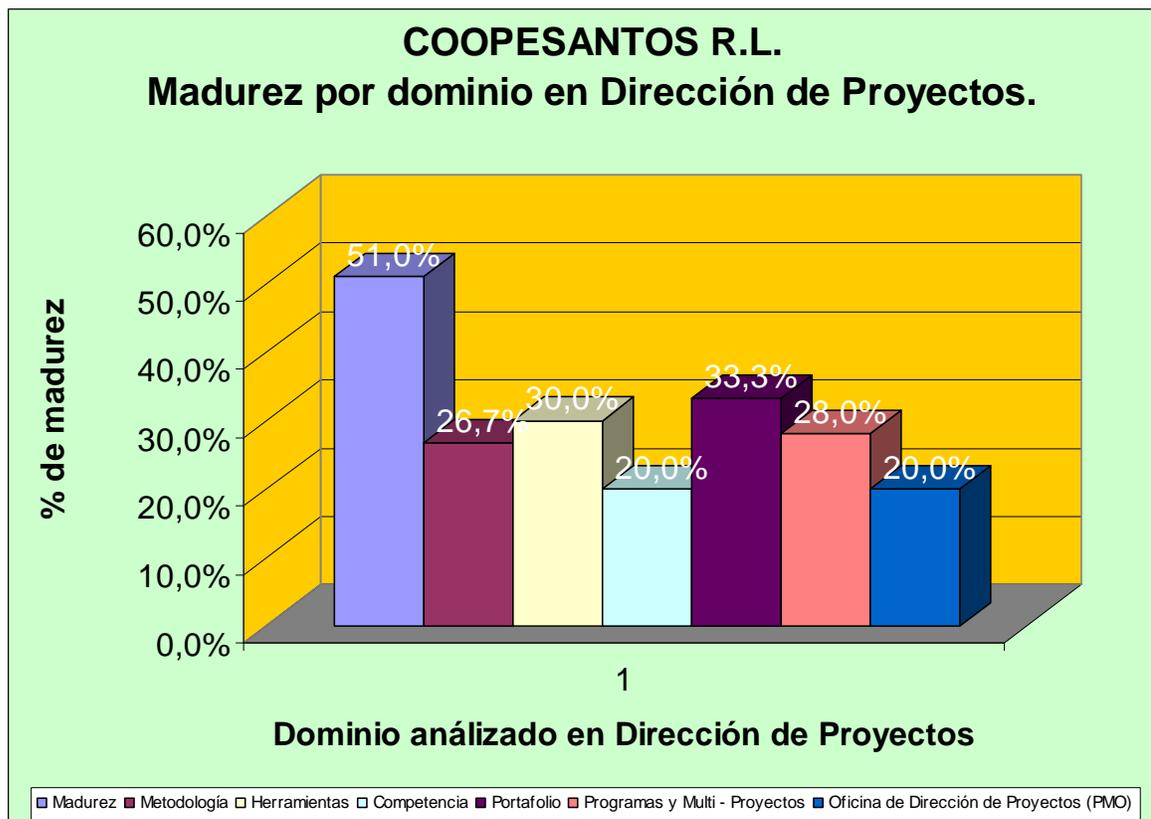


Grafico Nº. 2. Resultados por dominio de madurez analizado en la aplicación del modelo de madurez en administración de proyectos en COOPESANTOS R.L.

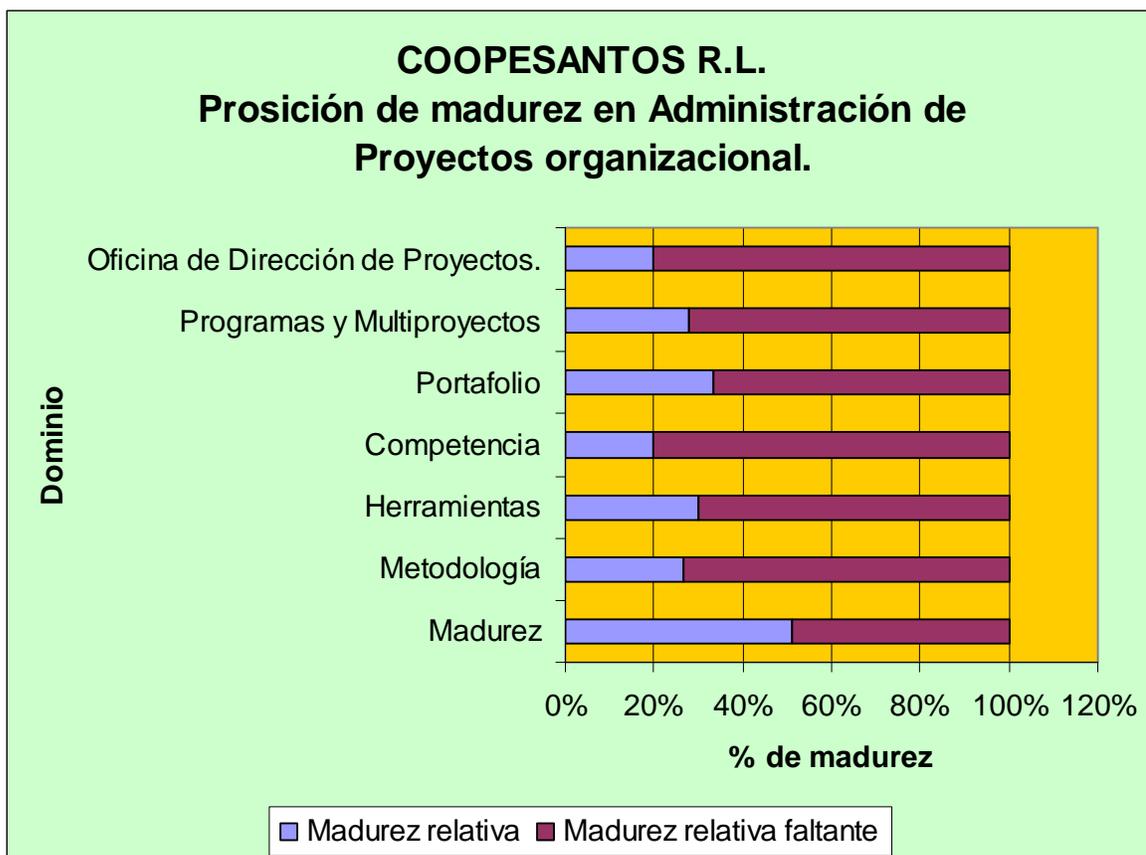


Grafico N°3. Resultados de la posición al aplicar el análisis del modelo de madurez en COOPESANTOS R.L.

4.2.- Metodología propuesta para implementar la Oficina de Proyectos en COOPESANTOS R.L.

De acuerdo al diagnóstico realizado en COOPESANTOS R.L. respecto a la temática de Administración de Proyectos y de Oficina de Administración de Proyectos (PMO), y con los datos obtenidos, se hace evidente que la organización realiza gran parte de su gestión por medio de proyectos, de igual forma se evidencia que apenas se inicia con una concepción clara de cómo gestionar los proyectos de acuerdo a la teoría de Administración de Proyectos y es precisamente aquí donde encaja el contar con una Oficina de Administración de Proyectos, que conduzca a la organización y a los proyectos hacia las mejores prácticas y la mejora continua en sus procesos de negocio y administración de proyectos.

A continuación se presenta la propuesta para la implementación de una Oficina de Administración de Proyectos dentro de la organización.

4.2.1- Misión.

La Oficina de Administración de Proyectos proveerá todo el apoyo necesario a los gerentes de Proyecto en el lanzamiento, implementación y conclusión exitosa de todos sus emprendimientos, asegurándose que los proyectos sean ejecutados alineados con las estrategias de la organización y respetando los procedimientos establecidos.

4.2.2. Visión.

Proveer servicios y consultoría interna en Administración de Proyectos para que la organización genere aptitudes para la adecuada gestión de los proyectos de la organización.

4.2.3. Objetivos estratégicos.

- Prestar servicios internos en Administración de Proyectos (entrenamiento y desarrollo de profesionales, consultoría interna, gerencia y acompañamiento de proyectos críticos, etc.)

- Desarrollar e implementar una estructura sistemática para estandarizar, agilizar y definir las tareas que se deben de realizar en los proyectos (métodos, procesos, métricas, evaluación y acciones de control)

- Analizar e implementar las mejores prácticas en Administración de Proyectos (documentación de los éxitos y fracasos, investigación externa sobre prácticas utilizadas)

- Mantener una visión real de los proyectos vinculados a la estrategia de la organización en todo momento.

- Ser en nexo de unión entre la Alta Gerencia y los responsables de cada proyecto.

- Ser depositario de la memoria técnica de los proyectos para que modelos y estimaciones puedan ser utilizados por otros gerentes de proyecto en el futuro.

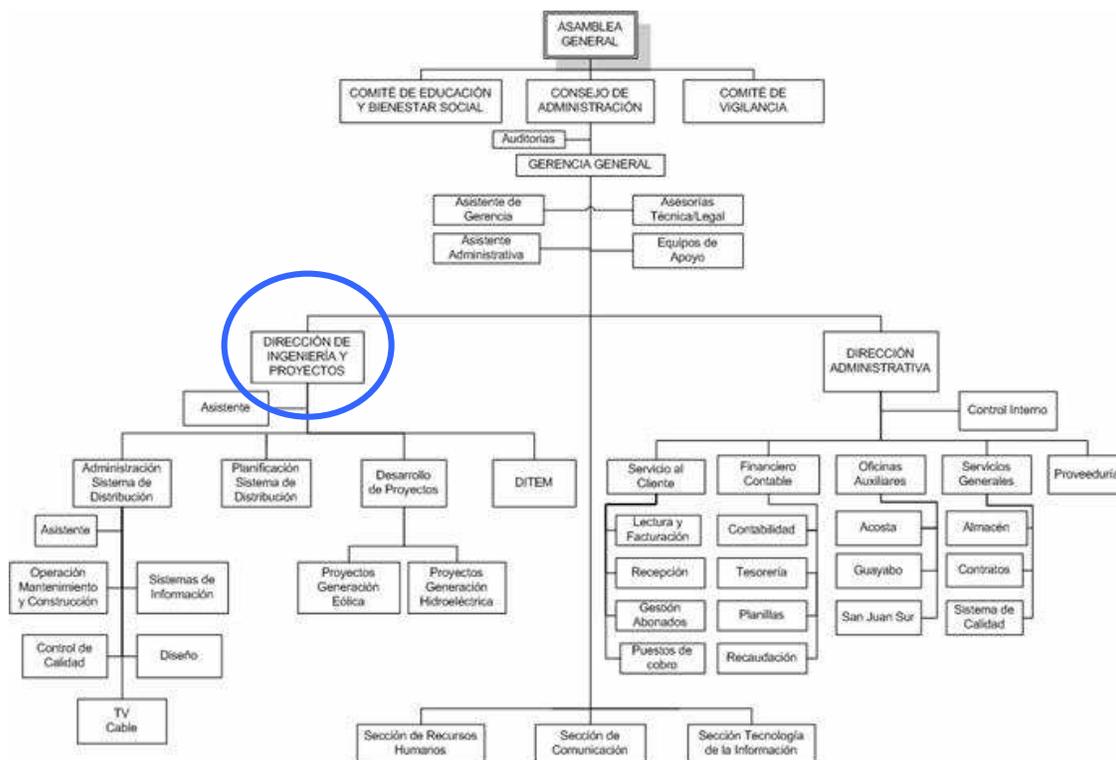
4.3.- Ubicación Organizacional.

El ubicar la Oficina de Administración de Proyectos dentro del organigrama funcional de la organización depende del tipo de oficina que se pretenda establecer, o bien del cronograma de implementación que se establezca, así como de las funciones que se le den a la Oficina de Administración de Proyectos.

4.3.1.- Organigrama.

En el caso de esta propuesta y considerando las características actuales de la organización en el grado de madurez en Administración de Proyectos determinado, en una primera etapa la Oficina de Administración de Proyectos será una función adicional de la Dirección de Ingeniería y Proyectos, en la medida que la oficina de Dirección de Proyectos evolucione tomando en cuenta el nivel de madurez de la gestión de proyectos en la organización, sería el momento oportuno y recomendable para crear una oficina de Dirección de Proyectos con funciones propias y que dependa funcionalmente de la Gerencia General.

En el organigrama siguiente se puede apreciar la ubicación inicial de la Oficina de Administración de Proyectos propuesta, en el círculo se aprecia en forma más clara su ubicación dentro del organigrama institucional actual.



Rev. 13-09-05

Figura N° 4. Organigrama de COOPESANTOS R.L. (en círculo se encierra el lugar donde se ubicaría la Oficina de Administración de Proyectos propuesta)

4.3.2.- Justificación.

La Dirección de Ingeniería y Proyectos en la actualidad es la que lleva el mayor peso dentro de la organización en todo lo relacionado a proyectos, además depende en forma funcional de la gerencia general, por lo tanto debería tener entre sus funciones conducir a su organización hacia las mejores prácticas y la mejora continua en sus procesos de negocio y administración de proyectos.

Un aspecto de suma importancia es la cultura de la organización en cuanto a Administración de Proyectos y considerando que la organización se encuentra en una etapa de implementación de varios proyectos, sería un momento oportuno para que la Dirección de Ingeniería y Proyectos, con el patrocinio de la Gerencia General, inicien con el conocimiento básico en los aspectos propios de Administración de Proyectos para lograr el lenguaje común dentro de la organización y una vez alcanzado un buen nivel en este aspecto ir pasando a la definición de procesos comunes como una segunda etapa de crecimiento y así seguir poco a poco en un crecimiento continuo.

Al inicio la Oficina de Administración de Proyectos será más de información de indicadores, con un foco para la organización de estación de control de procesos, función que no difiere en mucho con la actual de la Dirección de Ingeniería y Proyectos, en cuanto a la gestión de proyectos, de ahí la ubicación organizacional de la Oficina de Administración de Proyectos, con la diferencia que, será realizada de acuerdo a la propuesta para la implantación de la Oficina de Administración de Proyectos aquí creada y en forma sistemática.

Una vez que la organización y la Oficina de Administración de Proyectos adquiera un grado de madurez tal que, el foco de la PMO sea más de dirección, gestión y control de Proyectos y para la organización adquiera un foco de panel de control será necesario crear una oficina independiente, con tales funciones y que dependa directamente de la Gerencia General que además pueda llevar otras funciones, como por ejemplo la planeación estratégica de la organización, de manera que todos los proyectos estén alineados con los objetivos estratégicos de la organización y que dentro del mejoramiento continuo que debe buscar ésta oficina se encuentre la gestión y aplicación de recursos en forma eficiente.

4.4.- Perfiles de Puestos.

A continuación se presentan los perfiles de los puestos, con las destrezas y conocimientos mínimos para trabajar en la Oficina de Dirección de Proyectos. La Propuesta de implementación está establecida en tres etapas, de acuerdo al plazo (corto, mediano y largo), las dos primeras etapas serán desarrolladas por la Dirección de Ingeniería y Proyectos, por lo tanto los perfiles indicados para estas etapas serán los que deberán poseer los miembros del equipo que se establezcan en esta dirección.

La tercera etapa será implementada por la Oficina de Dirección de Proyectos con funciones propias, por lo tanto los perfiles indicados serán para el o los funcionarios que se encarguen directamente de las funciones y responsabilidades que se instauren para esta oficina. Los funcionarios que laborarán en esta oficina pueden emerger de las dos primeras etapas y sería muy apropiado por el seguimiento que le daría a las antecesoras y al proceso mismo, aunque no es limitante, ya que podría ser profesional calificado que llegue a la organización.

Para las dos primeras etapas se implementará un equipo de proyectos integrado por:

- Director de la Oficina de Administración de Proyectos. Este puesto lo llevará el Jefe de la Dirección de Ingeniería y Proyectos.

- Planificador del Proyecto / capacitador. Función que recaería en el Jefe de la Sección de Recursos Humanos.

- Experto en Metodología / capacitador. Esta función la tendría a cargo el Jefe de la Sección de tecnología de la información.

- Coordinador de las Comunicaciones. Puesto que será asumido por el Jefe de la Sección de Comunicación.

Para la tercera etapa, es decir para el establecimiento de la Oficina de Administración de Proyectos, con funciones propias, se debe contar con los mismos puestos antes indicados, pero ya no como una función de recargo a su área funcional, sino como una labor propia de su función dentro de la Oficina de Administración de Proyectos, adicional se debe contar con los siguientes puestos:

Director de Proyectos.

Documentador especialista.

Coordinador del Soporte Administrativo.

Coordinador de Resolución de Casos y Control de Cambios.

Coordinador de la Administración de riesgos.

4.4.1.- Descripción de puestos.

- Director de la Oficina de Administración de Proyectos.

Además de ser el Director de la Oficina de Administración de Proyectos, será el líder del proyecto (Propuesta para implementar una oficina de Administración de Proyectos en COOPESANTOS R.L.) y quien llevará las riendas del mismo, deberá analizar y comprender el alcance del proyecto. Esto incluye los requisitos del proyecto y del producto, los criterios, las asunciones, las restricciones y demás influencias relacionadas con el proyecto, y la forma en que cada uno se gestionará o tratará dentro del proyecto.

Debe de adoptar las acciones apropiadas para que el proyecto se lleve a cabo de acuerdo con el plan de gestión del proyecto, el conjunto planificado de procesos integrados y el alcance planificado.

Medirá y supervisará el estado, los procesos y los productos del proyecto.

Dirigirá el rendimiento de las actividades planificadas del proyecto y gestiona las diversas interfaces técnicas y de la organización que existen dentro del proyecto.

- Planificador del Proyecto / capacitador.

Este puesto debe velar por la adecuada y correcta planificación del proyecto, así como velar por el cumplimiento de lo planificado, así mismo deberá convertirse junto con el Director de la Oficina de Administración de Proyectos, en el principal capacitador para transmitir a la organización los conocimientos planificados y coordinar la capacitación externa que se requiera de acuerdo a los objetivos perseguidos con la capacitación.

- Experto en Metodología / capacitador.

Tanto en la etapa de corto plazo como en la de mediano plazo, será necesario elaborar e implementar una serie de metodologías y procedimientos, para facilitar un lenguaje común en la gestión de proyectos y que a su vez facilite la ejecución de los mismos, ésta será una de las responsabilidades de este puesto, además de capacitar en el uso de las mismas, al igual que en el uso de las diferentes herramientas y metodologías de Administración de Proyectos.

-Coordinador de las Comunicaciones.

Con la coordinación de las comunicaciones, se busca que los canales de comunicación estén claramente definidos, políticas de almacenamiento, control de distribución de la información y sobre todo los medios de comunicación. Y todo lo anterior compone el plan de comunicación y que además deberá establecer el formato para que cada líder de proyecto implemente, esta será la función primordial de este puesto y deberá velar por el cumplimiento del plan de comunicación del proyecto

-Director de Proyectos.

Es la persona asignada para la gestión de cada proyecto que la organización determine desarrollar de acuerdo con su plan estratégico, y deberá de gestionar cada proyecto de acuerdo a las metodologías y procedimientos establecidos para la gestión de los proyectos.

-Documentador especialista.

Este puesto le corresponde administrar y coordinar toda la documentación de los proyectos, así como de darle un eficiente mantenimiento al almacenamiento de los estándares establecidos.

-Coordinador del Soporte Administrativo.

Debe de proveer todo el soporte administrativo para la operación de los diferentes proyectos y de la misma Oficina de Administración de Proyectos.

-Coordinador de Resolución de Casos y Control de Cambios.

Se encarga de desarrollar y mantener el sistema de atención y resolución de casos y el control de cambios, para los proyectos, los estándares establecidos y la Oficina de Administración de Proyectos.

-Coordinador de la Administración de riesgos.

Debe de realizar toda la administración de riesgos del proyecto, muy en coordinación con el Director de cada Proyecto.

4.4.2.- Responsabilidades y habilidades requeridas.

Director de la Oficina de Administración de Proyectos.

| Responsabilidades | Habilidades Requeridas |
|--|--|
| Ser enlace comercial | Liderazgo |
| Enlace entre los niveles ejecutivos y los gerentes funcionales | Planificador estratégico |
| Desarrollador de estándares, guía, establecer políticas y procedimientos | Administrador y director de programas |
| Desarrollador de herramientas | Constructor de organizaciones |
| Participación de la priorización de recursos | Identificar y desarrollar nuevos negocios |
| Ser Analista y revisor de proyectos | Seleccionar y desarrollar las habilidades del personal |
| Realizar la presupuestación | Administrador multitarea |
| | Con grado académico mínimo de Master en Administración de Proyectos. |

Planificador del Proyecto / Capacitador

| Responsabilidades | Habilidades Requeridas |
|---|--|
| Asiste al Gerente de Proyecto en la planificación y control | Conocimientos en el software de administración de proyectos |
| Identifica recursos para guiar al Gerente de Proyecto | Administra |
| Registra la información del trabajo de los recursos | Conoce y administra las herramientas de la organización |
| Reporta el estatus de los procedimientos | Conoce y administra las herramientas de comunicación |
| Analiza la varianza de los reportes | Analiza las herramientas de la organización |
| Actualiza y distribuye las actividades y calendarios | Grado académico mínimo, Licenciado en Recursos Humanos y con experiencia y conocimientos básicos de Administración de proyectos. |
| Capacita | |

Experto en Metodología / Capacitador

| Responsabilidades | Habilidades Requeridas |
|--|--|
| Desarrolla el repositorio de estándares | Analítico |
| Desarrolla los requerimientos de capacitación sobre los métodos y procedimientos | Lógico |
| Desarrolla las guías de excelencia | Metódico |
| Autor, mantenimiento y actualización de los métodos y procedimientos | Organizado |
| Evalúa, selecciona y mantiene los procesos y herramientas de administración | Experto en método y procesos |
| Capacita en las herramientas y metodologías de administración de proyectos | Grado académico mínimo de licenciado en alguna carrera de Tecnologías de información o Ingeniería Industrial y con experiencia y conocimientos básicos de Administración de Proyectos. |

Coordinador de las Comunicaciones

| Responsabilidades | Habilidades Requeridas |
|--|---|
| Asiste en el desarrollo y divulgación del Plan entre la organización y el proyecto | Buena comunicación oral y escrita |
| Determina las estrategias de comunicación y media en la información que el proyecto genera y se debe comunicar | Analítico y discreto |
| Canaliza a lo interno y externo de la organización la información que se debe entregar o divulgar | Organizado |
| Debe asegurarse de que el proyecto realice las entregas a tiempo | Conocimiento administrativo |
| Determina el tipo de audiencia y su necesidad de comunicación e información acerca del proyecto | Conocer de los diferentes medios e instrumentos de comunicación. |
| | Grado académico mínimo, licenciado en comunicaciones, con experiencia y conocimientos básicos de Administración de Proyectos. |

Director de Proyectos

| Responsabilidades | Habilidades Requeridas |
|---|--|
| Ser enlace entre el administrador del producto, cliente y la información que surja | Constructor de equipos |
| Administración de los tiempos de los recursos, presupuesto y facilitador | Liderazgo |
| Planificador y controlador de la administración para incrementar el éxito y la eficiencia, reduciendo riesgos, identificando cambios, identificando alternativas de solución... | Resolución de conflictos |
| Implementador de los estándares de proyecto a través de las mejores prácticas. | Experiencia técnica |
| | Planificador y conocimiento de los recursos para su ubicación |
| | Administrador multidisciplinario de tareas |
| | Visión empresarial |
| | Conocimiento administrativo |
| | Focalizado en la Visión |
| | Grado académico mínimo, Master en Administración de Proyectos. |

Documentador Especialista

| Responsabilidades | Habilidades Requeridas |
|--|--|
| Administra y coordina la documentación, sus revisiones y actualizaciones | Conocimiento administrativo |
| Mantiene el repositorio de estándares | Organizado |
| Mantiene y actualiza el archivo de los records del proyecto | Conoce de paquetes de cómputo |
| Desarrolla plantillas | Buen comunicador |
| Genera reportes especiales | Grado académico mínimo, bachiller en Administración de Empresas, con experiencia y conocimientos básicos de Administración de Proyectos. |

Coordinador del Soporte Administrativo

| Responsabilidades | Habilidades Requeridas |
|--|--|
| Provee todo el soporte para la operación | Conocimientos en administración |
| Prepara y optimiza los calendarios | Administra |
| Prepara los itinerarios de viaje | Organizado |
| Distribuye los reportes de estado del proyecto | Conocer y administrar herramientas tecnológicas que le apoyen en su gestión con procesadores de palabras y hojas electrónicas |
| Prepara la presentación del estado del proyecto | Grado académico mínimo, bachiller en Administración de Empresas, con experiencia y conocimientos básicos de Administración de Proyectos. |
| Mantiene la lista actualizada del personal de la oficina de proyectos | |
| Mantiene las relaciones con los proveedores de la oficina de proyectos | |

Coordinador de Resolución de Casos y Control de Cambios

| Responsabilidades | Habilidades Requeridas |
|--|--|
| Desarrolla y mantiene el sistema de atención de casos y control de cambios | Conocimiento administrativo |
| Establece estándares | Conocimiento de la organización |
| Reconoce y distribuye los asuntos importantes para todos los proyectos | Analítico |
| Desarrolla, mantiene y actualiza los asuntos importantes y controles de cambios dentro de una base de datos. | Comunicador |
| Facilitador para las reuniones de control de cambios y aspectos importantes por atender | Facilitador |
| Asiste al gerente de proyectos para priorizar los requerimientos de cambio | Conocimiento legal y de la regulación. |
| | Grado académico mínimo, bachiller en Administración de Empresas, con experiencia y conocimientos básicos de Administración de Proyectos. |

Coordinador de la administración de riesgos

| Responsabilidades | Habilidades Requeridas |
|---|---|
| Identifica los riesgos del proyecto durante la definición | Conocimiento en Riesgos |
| Califica el riesgo | Analítico |
| Cuantifica el riesgo | Análisis de alternativas y negociación |
| Responsable de planificar las acciones de prevención, mitigación y contingencia | Facilitador |
| Monitorea el calendario y las variaciones del costo del proyecto | Conocimiento legal y de la regulación. |
| | Grado académico mínimo, Licenciado en Administración de Empresas, con experiencia y conocimientos básicos de Administración de Proyectos. |

4.5.- Propuesta de Estrategia para la implementación.

La propuesta de implementación de una Oficina de Administración de Proyectos, se enfoca en tres etapas, definidas por el plazo de cada una (corto, mediano y largo plazo).

En el corto plazo se establece una propuesta a desarrollar en un máximo de un año, en el mediano plazo, será la propuesta que abarca desde el segundo año hasta el año cinco y la de largo plazo la que se ubica a partir del quinto año de iniciado el proyecto de implementación de la Oficina de Administración de Proyectos.

Se da un mayor énfasis en la primera etapa, por considerarse la de mayor relevancia para el éxito del proyecto, en el sentido que, el éxito de la implementación de la Oficina de Administración de Proyectos depende en gran medida de cómo ésta se conceptualice y como sea percibida por la organización, si los resultados son favorables tendrá por si misma cada vez mayor apoyo y será vista como una necesidad dentro de la organización y su patrocinio será mayor y

por ende se esperaría que la organización logre el éxito en la gestión de los proyectos con mayor frecuencia.

4.5.1.- Propuesta a corto plazo.

En el corto plazo se pretende darle contenido oficial y funcional dentro de la estructura organizacional a la Oficina de Administración de Proyectos, en COOPESANTOS R.L., no se pretende crear más burocracia dentro de la organización para la Gestión de los Proyectos, ni tampoco incrementar los costos y gastos de la organización al crear ésta oficina, de ahí que la propuesta de corto plazo, será más bien una función nueva para algunos puestos ya existentes dentro de la organización.

4.5.1.1.- Alcance.

Lograr un lenguaje común dentro de COOPESANTOS R.L. para la gestión de los proyectos, por medio de capacitaciones en Administración de Proyectos y la elaboración e implementación de metodologías y procesos para la gestión de los proyectos, por parte del equipo de proyecto integrado por el Jefe de la Dirección de Ingeniería y Proyectos, el Jefe de la Sección de Recursos Humanos, el Jefe de la Sección de Comunicación y por el Jefe de la Sección de Tecnología de la Información, en un plazo no mayor a un año.

4.5.1.2.- Funciones.

Como se ha indicado, en esta primera etapa la Oficina de Administración de Proyectos, no será creada como tal, lo que se hará es formar un equipo de proyecto que realice dentro de sus áreas funcionales, labores de una Oficina de Administración de Proyectos y que gestionen este proyecto, para irle dando forma a la Oficina y que al mismo tiempo inicien con el cambio cultural necesario dentro de la organización para que trabaje por proyectos.

La primera función que tendrá será de diagnóstico de las herramientas existentes dentro de la organización, para la gestión de proyectos, y este será el punto de partida y la entrada para el siguiente proceso.

Luego se debe de diagnosticar el dimensionamiento del cambio al que se pretende llegar.

Otra función será, preparar un plan de capacitación, el cual contempla una charla de tópicos generales de la Administración de Proyectos, dirigido para la Gerencia General y Jefes Funcionales de áreas, un taller de Administración de Proyectos para personal operativo relacionado con proyectos y un seminario de Administración de Proyectos, para los líderes de proyectos y Directores de Proyecto.

El equipo de proyecto realizará talleres de diseño de procesos en el cual diseñarán la estandarización de procesos y herramientas para la gestión de los proyectos, una vez elaborados y con la aprobación de los mismos se incorporan en línea por medio de la intranet de la organización para su uso.

Elaborarán guías rápidas que sirvan de ayuda para el uso de los procesos estandarizados y herramientas de gestión de proyectos, estas guías de igual forma se incorporarán en la intranet de la organización.

Realizarán una prueba piloto para la implementación de la metodología propuesta y se llevará la administración de los cambios. Esta Prueba Piloto busca poner a prueba y validar los procesos previamente diseñados, haciendo al final de la Prueba, los ajustes que sean necesarios. Aquí el equipo de proyecto tiene como actividad principal, aparte de la Prueba en si, la verificación en la utilización de la

metodología desarrollada y una campaña de difusión para comunicar la nueva forma de trabajar.

Al final deben de realizar el cierre de esta primera etapa o más bien, de la propuesta de corto plazo, para garantizar una correcta terminación del Proyecto, así como la entrega adecuada de los productos del proyecto desarrollado al personal designado para mantener y administrar la metodología desarrollada.

Las actividades principales en cierre de la propuesta de corto plazo serán: - evaluar los resultados de operación y análisis costo-beneficio del proyecto de desarrollo, - entrega – recepción de los productos del proyecto y, - integración de la carpeta de resultados finales, con historias de éxito y material de mercadotecnia.

La última actividad de la primera etapa, o etapa de corto plazo, es la validación de los resultados por parte del patrocinador del proyecto, que en éste recae sobre la Gerencia General, de manera que se ratifique el apoyo al proyecto y sea la entrada para iniciar con la segunda etapa o etapa de mediano plazo.

4.5.1.3.- Entregables.

1- Análisis de herramientas existentes (documento), responsables; equipo de proyecto.

2- Dimensionamiento del cambio (documento), responsables; equipo de proyecto.

3- Plan de capacitación en Administración de Proyectos, para Gerencia General y Jefaturas de Áreas, para personal operativo relacionado con proyectos y para los Líderes de Proyectos y Directores de Proyecto (documento), responsables; equipo de proyecto.

- 4- Charla de tópicos generales de la Administración de Proyectos, dirigido a la Gerencia General y Jefes Funcionales de áreas (actividad), responsable: Director de la Oficina de Proyectos.
- 5- Taller de Administración de Proyectos para personal operativo relacionado con proyectos (actividad), responsable; Director de la Oficina de Proyectos.
- 6- Seminario de Administración de Proyectos, para los líderes de proyectos y Directores de Proyecto, (actividad), responsable; Planificador del Proyecto.
- 7- Taller de Diseño de Procesos, (actividad), responsable; Experto en Metodología.
- 8- Diseño de estandarización de procesos y herramientas, (documento), responsables; equipo de proyecto.
- 9- Diseño de elaboración de guías rápidas de ayuda para utilización de procesos y herramientas estandarizadas (documento), responsable; Experto en Metodología.
- 10- Implementación de prueba piloto (actividad), responsables; equipo de proyecto.
- 11- Ajustes a metodología (documento), responsables; equipo de proyecto.
- 12- Lanzamiento oficial (actividad), responsables; equipo de proyecto.
- 13- Campaña de difusión (documento y actividad), responsable; Coordinador de Comunicaciones.

14- Evaluación de resultados (documento), responsable; Director de la Oficina de Proyectos.

15- Recopilación de lecciones aprendidas (documento), responsables; equipo de proyecto.

16- Entrega – Recepción de los productos del proyecto (documento), responsable: Director de la Oficina de Proyectos.

17- Validación de la Gerencia General del cierre de la primera etapa (documento), responsable; Director de la Oficina de Proyectos.

4.5.1.4.- Herramientas necesarias.

Procesadores de palabras tipo Microsoft Word, hojas electrónicas tipo Microsoft Excel, editor para presentaciones tipo Microsoft Power Point, planeador-controlador-administrador de proyectos tipo Microsoft Office Project, reproductor de multimedia, programa para crear publicidad tipo Microsoft Publisher.

4.5.1.5.- Identificación de Riesgos y Plan de Acción.

Para la identificación de riesgos y su respectivo plan de acción, se utilizó la matriz de riesgos que fuera proporcionada en el curso de Gestión de los Riesgos del Proyecto, que forma parte de la Maestría en Administración de Proyectos impartido por la Universidad para la Cooperación Internacional (UCI).

En esta matriz, lo primero que se realiza es una identificación en forma de listado, de posibles riesgos que podrían afectar la gestión del proyecto, de acuerdo a la experiencia y conocimiento de la organización y del proyecto mismo.

En esta lista se identifica la causa del riesgo y se clasifica en: técnica (RT), externa (RE), organizacional (RO) y de Dirección de Proyectos (RA), y se describe el riesgo en si, y en que afecta al proyecto.

Una vez identificados los posibles riesgos para el desarrollo del proyecto se le asigna una probabilidad de ocurrencia de cada uno, utilizando una escala de 0.0 a 1.0, en donde 1.00 representa la mayor probabilidad de impacto.

De igual forma se le asigna a cada riesgo identificado el impacto que puede ocasionar al proyecto si se llegara a presentar.

Con la asignación de un valor a la probabilidad y al impacto de cada riesgo identificado, se multiplican cada uno para obtener el rango del riesgo, de probabilidad por impacto, con ello se logra la calificación del riesgo, asignándole al riesgo alto el color rojo, al riesgo moderado el color amarillo y al riesgo bajo el color verde y se ordenan en la matriz de mayor riesgo al de menor riesgo.

Con la información obtenida de este análisis se procede en la misma matriz a preparar un plan de acción para cada riesgo identificado, elaborando las estrategias y acciones para abordar cada riesgo ante la posibilidad de que el mismo se presente durante la ejecución del proyecto.

En este plan de acción se indica además el síntoma que nos indicará la presencia del riesgo y quién es el responsable de ejecutar la acción propuesta en caso de presentarse el riesgo y en que etapa del proyecto se debe de estar vigilante de la posible ocurrencia del mismo.

A continuación se presenta la matriz de identificación de riesgos y su respectivo plan de acción, para el la etapa de corto plazo para el Proyecto de Propuesta para Implementar una Oficina de Administración de Proyectos en COOPESANTOS R.L.

| Código | Causa | Descripción del Riesgo | Referencia | Relación | Probabilidad | Impacto | Rango (PxI) | Estrategia y Acciones | Contingencias y Respaldos | Reservas | Síntomas de riesgo o disparador | Responsable | Fecha |
|--------|--|--|----------------------|----------|--------------|---------|-------------|--|---------------------------|----------|--|---|--|
| RO-001 | Organizacional/competencias. | Si los miembros del equipo propuesto no cuenta con el conocimiento necesario, puede afectar el cronograma mientras lo adquieren. | 4.4.1. 4.4.2. | | 0,7 | 0,8 | 0,56 | Mitigar: Recibir una capacitación general en Administración de Proyectos y participar de las que se programen en el proyecto. | | | Poca o nula comprensión de lo que se pretende, en primer reunión de equipo de proyecto. | Director del Proyecto (Jefe de Dirección de Ingeniería y Proyectos) | Reunión de arranque |
| RO-003 | Organizacional/falta de patrocinador | Si el proyecto no cuenta con el patrocinio de la Gerencia General podría afectar su implementación. | 4.3 | | 0,3 | 0,8 | 0,24 | Eliminar: Explicar a la Gerencia General la importancia del proyecto para la organización y la importancia del patrocinio para el éxito del mismo. | | | Propuesta rechazada por el Gerente General | Director del Proyecto (Jefe de Dirección de Ingeniería y Proyectos) | Al presentar la propuesta para su implementación |
| RA-002 | Dirección de Proyectos/Utilización de procedimientos en prueba piloto. | Si los procesos y herramientas estandarizados no son utilizados en las pruebas piloto podrían afectar el cronograma y el alcance del proyecto hasta esperar que lo utilicen. | 4.5.1.2. 4.5.1.3. | | 0,3 | 0,4 | 0,12 | Mitigar: Explicar muy bien la importancia de su uso y hacer oficial su utilización. | | | No utilización de procesos y herramientas estandarizadas por parte de los usuarios que lo deben de hacer | Experto en metodología y Coordinador de Comunicaciones | Etapa de implementación. |
| RA-003 | Dirección de Proyectos/falta de capacitadores | Si no se logra conseguir los profesionales para impartir las capacitaciones programadas podrían afectar el cronograma mientras se obtienen. | 4.5.1.3. | | 0,3 | 0,4 | 0,12 | Mitigar: Tener diversas opciones de capacitadores, por si alguno desiste incluso fuera del país. | | | Pocas ofertas de capacitadores | Planificador y Coordinador de comunicaciones | Etapa de capacitación. |
| RE-001 | Externo/competencias del Capacitador | Si el capacitador contratado no cuenta con la experiencia y conocimientos adecuados podría afectar el alcance del proyecto al no lograr en los capacitados el conocimiento mínimo requerido. | 4.5.1.3. | | 0,3 | 0,4 | 0,12 | Mitigar: Contratar un capacitador con experiencia y conocimientos demostrados. | | | Análisis de capacitaciones con resultados negativos | Coordinador de comunicaciones | Etapa de capacitación. |
| RO-005 | Organizacional/Recursos-Falta de presupuesto | Si no se cuenta con el recurso económico para la PMO, podría afectar el cronograma mientras se asigna. | 4.5.1.3 4.5.1.4 | | 0,3 | 0,4 | 0,12 | Mitigar: Presupuestar el recurso económico necesario para el proyecto de implementación de la PMO | | | Falta de dinero para las diferentes actividades del proyecto. | Director del Proyecto y Planificador | Durante todo el proyecto |
| RO-004 | Organizacional/Recursos-No utilizar el equipo adecuadamente | Si el personal no tiene la capacitación adecuada para el uso del equipo, podría afectar el cronograma, mientras se adquiere el conocimiento de uso. | 4.5.1.3 4.5.1.4 | | 0,5 | 0,2 | 0,1 | Mitigar: Programar cursos de capacitación para el personal en el manejo adecuado del equipo | | | Personal capacitado en manejo de equipo. | Experto en metodología. | Etapa diagnóstico |
| RO-002 | Organizacional/resistencia al cambio. | Si los miembros del equipo propuesto no están anuentes a participar en el cronograma mientras se convencen de hacerlo. | 4.4 | | 0,3 | 0,2 | 0,06 | Eliminar: Explicarles la importancia del proyecto para la organización y convencerlos de ser parte del equipo de trabajo creando el compromiso. | | | Que no participen en reunión de arranque e indiquen que no desean participar del proyecto. | Director del Proyecto (Jefe de Dirección de Ingeniería y Proyectos) | Durante todo el proyecto |
| RA-001 | Dirección de Proyectos/convocatoria a capacitaciones. | Si no participan algunos de los convocados a las capacitaciones establecidas podrían afectar el alcance del proyecto al no contar con el conocimiento mínimo requerido. | 4.5.1.2. 4.5.1.3. | | 0,3 | 0,2 | 0,06 | Mitigar: Primero explicar muy bien en la convocatoria a la capacitación lo que se persigue con la misma. Segundo, los que no participen en alguna capacitación, se les reprogramará con otro grupo. | | | No participación en capacitaciones programadas. | Planificador y Coordinador de comunicaciones | Etapa de capacitación. |
| RT-001 | Técnico / Tecnología-No contar con el equipo apropiado | Si no se cuenta con el equipo requerido podría afectar el cronograma mientras se adquiere. | 4.5.1.4. | | 0,3 | 0,2 | 0,06 | Mitigar: Adquirir el equipo requerido | | | Falta de equipo indicado | Planificador | Etapa diagnóstico |
| RO-005 | Organizacional/Priorización | Si los miembros del equipo de proyecto no le dan la prioridad requerida al proyecto, podría afectar el cronograma mientras se ejecutan las tareas. | 4.5.1.2. 4.5.1.3. | | 0,3 | 0,1 | 0,03 | Mitigar: Poner fechas a los entregables y hacer que se cumplan. | | | Entregas fuera de la fecha programada. | Director del Proyecto y Planificador | Durante todo el proyecto |

Cuadro N°1. Identificación de riesgos en propuesta a corto plazo.

4.5.2.- Propuesta a mediano plazo.

A partir del cierre de la propuesta de corto plazo, se inicia con una segunda etapa a mediano plazo, que abarca un período de cuatro años, a la cual para efectos de esta propuesta se denomina afianzamiento de la Oficina de Administración de Proyectos dentro de la estructura organizacional y funcional de COOPESANTOS R.L.

4.5.2.1.- Alcance.

Institucionalizar el uso de las metodologías estándares para la gestión de los proyectos, de manera que todo proyecto que se desarrolle sólo podrá ser aprobado y gestionado bajo la metodología definida y aprobada institucionalmente para tal fin, al mismo tiempo establecerá los proyectos que se desarrollaran de acuerdo a la estrategia organizacional y por último implementará el uso de una solución para el manejo centralizado de los proyectos, por parte de la PMO, todo lo anterior en un período de cuatro años y llevado a cabo por el equipo de proyecto integrado por: el Director de la Oficina de Administración de Proyectos, puesto que ocupa el Jefe de la Dirección de Ingeniería y Proyectos, el Planificador del Proyecto / capacitador, función que lleva el Jefe de la Sección de Recursos Humanos, el Experto en Metodología / capacitador, función que tiene a cargo el Jefe de la Sección de tecnología de la información y el Coordinador de las Comunicaciones, puesto que es asumido por el Jefe de la Sección de Comunicación.

4.5.2.2.- Funciones.

Ya para esta segunda etapa, el equipo de proyecto para la implementación de la PMO, deberá estar más consolidado como tal, lo cual le facilitará emprender la

segunda fase del proyecto, que a continuación describe sus funciones para los siguientes cuatro años.

Partiendo de los resultados de la primera etapa del proyecto con la metodología desarrollada, deberá gestionarse ante la alta gerencia para contar con su aprobación para comunicar a toda la institución su utilización como único patrón para la gestión de los proyectos, es lo que se menciona como institucionalizar su uso y al mismo tiempo darle un carácter oficial.

Se debe de partir que, en el cierre de la primera etapa, la Gerencia General haya validado los resultados, para que en forma continúa, se inicie la segunda etapa o etapa de mediano plazo, con la actividad de institucionalizar la metodología ya desarrollada y probada.

Es importante que los proyectos que se realizan estén alineados con los objetivos estratégicos de la Organización, es aquí donde entra otra de las funciones de la PMO, por lo tanto deberán realizar una revisión de todos los proyectos que se estén gestionando en ese momento, en las diferentes etapas, que al mismo tiempo sirva este trabajo para realizar un inventario de los proyectos de la organización, con este listado de proyectos se procede a realizar un diagnostico de cada uno que permita ubicarlos dentro de alguno o varios de los objetivos estratégicos de la organización y así ordenarlos de mayor a menor grado de importancia estrategia, que permita servir de mecanismo de toma de decisiones para definir cuales proyectos se gestionan y cuales no, así como, a cuales proyectos se les debe de dar mayor importancia y por ende se le deben de asignar los recursos necesarios para su gestión exitosa.

Por ultimo es trascendental tener el control de la gestión de los proyectos, tanto como base de datos para la PMO, como para la toma de decisiones del director de

cada proyecto y de la alta administración, por ello una función en esta propuesta a mediano plazo es gestionar para contar con una solución tecnológica tipo Microsoft Project Server o similar, que permita centralizar la información de cada uno de los proyectos que se estén gestionando, y no solo gestionar el tener este tipo de herramienta, sino también adquirir el conocimiento para su adecuada utilización y transmitir ese conocimiento por medio de capacitaciones a todo el personal que se considere estratégico para la adecuada gestión de los proyectos y para la toma de decisiones oportunas, junto con la capacitación se debe de elaborar y entregar un manual para el uso adecuado de esta herramienta.

Durante estos cuatro años se deben de realizar con la misma metodología propuesta la gestión de supervisión y control del proyecto de implementación de la PMO, de manera que se busque el aseguramiento de todos los involucrados en el uso de las metodologías y herramientas propuestas y de igual forma para el control integrado de cambios.

También durante estos cuatro años se deben de preocupar de continuar con un programa de capacitación en toda la temática de Administración de Proyectos, utilizando la metodología propuesta deberán establecer un plan de capacitación anual, que aproveche actividades a nivel nacional como a nivel internacional en la medida de lo posible, para incrementar las competencias dentro de la organización y sobre todo dirigido al personal involucrado en proyectos.

Al finalizar el periodo de cuatro años se debe de cerrar esta etapa del proyecto, con una recopilación de todas las lecciones aprendidas, análisis de resultados y validación de los mismos por parte de la Gerencia General, como patrocinador del proyecto.

4.5.2.3.- Entregables.

1- Institucionalizar el uso de la metodología propuesta (actividad), responsable; Director de la Oficina de Administración de Proyectos.

2- Capacitación en el uso de la metodología institucionalizada (actividad), responsable; Experto en Metodología / capacitador.

3- Alineamiento de los proyectos a los objetivos estratégicos (actividad y documento), responsables; equipo de proyecto.

4- Adquirir la Herramienta o solución tecnológica para el manejo centralizado de los proyectos (actividad), responsables; Director de la Oficina de Administración de Proyectos y Experto en Metodología / Capacitador.

5- Capacitación en el uso y manejo de la solución tecnológica para el manejo centralizado de los proyectos (actividad), responsable; Experto en Metodología / capacitador.

6- Manual para el uso adecuado de la solución tecnológica para el manejo centralizado de los proyectos (documento), responsable; Experto en Metodología / capacitador.

7- Supervisión y control del proyecto (actividad documento), responsables; equipo de proyecto.

8- Control integrado de cambios. (documento), responsables; equipo de proyecto.

9- Plan de gestión de capacitación (documento y actividad), responsable; Planificador del Proyecto / Capacitador.

10- Evaluación de resultados de la etapa de mediano plazo (actividad y documento), responsables; Equipo de Proyecto.

11- Validación y cierre de propuesta a mediano plazo (documento), responsable; Director de la Oficina de Administración de Proyectos.

4.5.2.4.- Herramientas necesarias.

Procesadores de palabras tipo Microsoft Word, hojas electrónicas tipo Microsoft Excel, editor para presentaciones tipo Microsoft Power Point, planeador-controlador-administrador de proyectos tipo Microsoft Office Project, proyector de multimedia, programa para crear publicidad tipo Microsoft Publisher, solución para manejo y administración de proyectos tipo Microsoft Project Server o similar.

4.5.2.5.- Identificación de Riesgos y Plan de Acción.

El plan de Gestión de los Riesgos del Proyecto, se elabora de la misma forma que se establece y describe en la etapa de corto plazo del proyecto, aquí se hace la salvedad que, por tratarse de una etapa de mediano plazo que abarca un período de cuatro años, pueden aparecer riesgos no contemplados en este plan, por lo tanto en la Gestión de Control Integrado de Cambios, se debe de tener el cuidado o tarea de revisar cada año este plan de Gestión de Riesgos, y realizar los ajustes correspondientes de ser necesarios, siempre que cuenten con la debida autorización.

A continuación se presenta la matriz de identificación de Riesgos y su respectivo plan de acción para cada riesgo identificado, en la etapa de mediano plazo.

| Código | Causa | Descripción del Riesgo | Referencia | Relación | Probabilidad | Impacto | Rango (PxI) | Estrategia y Acciones | Contingencias y Respaldos | Reservas | Sintomas de riesgo o disparador | Responsable | Fecha |
|--------|---|---|----------------------------------|----------|--------------|---------|-------------|---|---------------------------|----------|--|---|--|
| RT-001 | Tecnico/equipo no disponible. | Si el Microsoft Project Server o similar no se encuentra disponible en el mercado, puede afectar el cronograma mientras se consigue o desarrolla. | 4.5.2.2. 4.5.2.3. 4.5.2.4. | | 0,3 | 0,8 | 0,24 | Mitigar: Realizar las gestiones para traerlo fuera del país o desarrollar un programa similar con el departamento de TI. | | | No conseguir la herramienta en el mercado local | Experto en metodología. | En la fase de implementación |
| RO-002 | Organizacional/ alta de presupuesto | Si no se aprueba el presupuesto para comprar la solución tecnológica podría afectar el alcance del proyecto. | 4.5.2.1. 4.5.2.2. 4.5.2.4. | | 0,3 | 0,8 | 0,24 | Mitigar: Convencer a la alta Gerencia la importancia para la organización el contar con esta herramienta para que autorice la compra. | | | Pocas ofertas de capacitadores | Planificador y Coordinador de comunicaciones. | Etapa de capacitación. |
| RA-001 | Dirección de Proyectos/utilización de metodología estandarizada. | Si la metodología estandarizada no es utilizada en la gestión de los proyectos, podrían afectar el cronograma y el alcance del proyecto hasta esperar que lo utilicen. | 4.5.2.2. 4.5.2.3. | | 0,5 | 0,4 | 0,20 | Eliminar: No se aprueba la puesta en marcha de proyectos que no sean gestionados con la metodología propuesta. | | | No utilización de metodología estandarizadas por parte de los usuarios que lo deben de hacer | Experto en metodología. | Todo el periodo del proyecto. |
| RO-004 | Organizacional/ Recursos- Salida de la organización de un miembro del equipo. | Si alguno de los miembros del equipo deja de laborar para la organización podría afectar el alcance y cronograma del proyecto mientras se sustituye. | 4.5.2.2 4.5.2.3 | | 0,5 | 0,4 | 0,20 | Mitigar: Otro miembro del equipo asume las funciones del compañero que se fue mientras se incorpora el nuevo miembro. | | | Salida de la organización de algún miembro del equipo. | Director del Proyecto | Durante todo el proyecto |
| RO-001 | Organizacional/ Institucionalización de metodología | Si la alta Administración no avala la metodología propuesta podría afectar su alcance al no permitir su implementación. | 4.5.2.2. 4.5.2.3. | | 0,3 | 0,4 | 0,12 | Eliminar: Explicar a la alta Administración la importancia del uso de metodologías estandarizadas para el éxito de los proyectos | | | Propuesta rechazada por la Alta Dirección | Director del Proyecto (Jefe de Dirección de Ingeniería y Proyectos) | Al presentar la metodología para su implementación |
| RE-001 | Externo/ competencias del Capacitador | Si el capacitador no cuenta con la experiencia y conocimientos adecuados podría afectar el alcance del proyecto al no lograr en los capacitados el conocimiento mínimo requerido. | 4.5.2.3. | | 0,3 | 0,4 | 0,12 | Mitigar: Contratar un capacitador con experiencia y conocimientos demostrados. | | | Análisis de capacitaciones con resultados negativos | Coordinador de comunicaciones | Etapa de capacitación en uso de herramienta |
| RO-003 | Organizacional/ Recursos- Rotación de personal. | Si alguno de los miembros del equipo es rotado a otro puesto dentro de la organización, podría afectar el cronograma mientras se incorpora un nuevo miembro. | 4.5.2.2 4.5.2.3 | | 0,3 | 0,2 | 0,06 | Eliminar: Proponer que mientras este dentro de la organización siga siendo miembro del equipo de proyecto de implementación de la PMO | | | Se rote de puesto a alguno de los miembros del equipo. | Director del Proyecto | Durante todo el proyecto |
| RA-002 | Dirección de Proyectos/pocas actividades externas de AP | Si se consiguen pocas actividades de capacitación a nivel externo pueden afectar el alcance del proyecto al lograr poco conocimiento en Administración de Proyectos. | 4.5.2.2. 4.5.2.3. | | 0,3 | 0,2 | 0,06 | Mitigar: Programar capacitaciones internas con compañeros que cuenten con las competencias en la temática de Administración de Proyectos. | | | Al elaborar el plan de gestión de capacitación y encontrar pocas actividades externas | Planificador y Coordinador de comunicaciones. | Durante todo el proyecto |

Cuadro N°.2 Identificación de riesgos en propuesta a mediano plazo.

4.5.3.- Propuesta a largo plazo.

A los cinco años de estar funcionando la Oficina de Administración de Proyectos, ya debe de existir un lenguaje común, procesos comunes y una única metodología, para la gestión de los proyectos, es muy probable que estos aspectos no se encuentren en un cien por ciento y es normal, dado la rotación de personal, la incorporación de nuevo personal a la organización, a nuevas herramientas tecnológicas, a nuevas teorías de Administración de Proyectos, y otros más, sin embargo es parte del mejoramiento continuo tanto en Administración de Proyectos, como en la Oficina de Administración de Proyectos.

Ante esa búsqueda de las mejores prácticas en Administración de Proyectos y de la mejora de procesos para gestionar los proyectos con éxito y así lograr los objetivos estratégicos de la organización y el grado de madurez alcanzado por la organización en Administración de Proyectos en toda su temática, se hace ya necesario contar con una Oficina de Administración de Proyectos con funciones propias y dependiendo jerárquicamente de la gerencia General, esta sería la propuesta a largo plazo que a continuación se muestra.

4.5.3.1.- Alcance.

Fortalecer la Oficina de Administración de Proyectos, de manera que funcione como un órgano independiente con funciones propias y dependiendo jerárquicamente del Gerente General, que sea la responsable de la estrategia y proyectos de la organización, en el sentido de conducir el control de los proyectos y la gestión del conocimiento en Administración de Proyectos, para lo cual contará con los siguientes puestos: Director de la Oficina de Administración de Proyectos, Planificador / capacitador, Experto en Metodología / capacitador, Coordinador de las Comunicaciones, Director de Proyectos, Documentador especialista, Coordinador del Soporte Administrativo, Coordinador de Resolución de Casos y

Control de Cambios y Coordinador de la Administración de riesgos y por un tiempo indefinido a partir del quinto año de iniciado el proyecto de implementación de la Oficina de Administración de Proyectos.

4.5.3.2.- Funciones.

Antes de indicar las funciones específicas de la Oficina de Administración de Proyectos para la propuesta a largo plazo, es necesario dejar claro que los puestos indicados en el punto anterior no necesariamente, significan la misma cantidad de personas en cada puesto, ya que varios de esos puestos pueden ser llevados por una sola persona, por lo menos en un inicio que la oficina es pequeña en función del tamaño de la organización y de la cantidad de proyectos, lo que si es claro es que debe de existir un Director de la Oficina de Administración de Proyectos y su primer tarea será definir con cuanto personal será que iniciará la oficina y así distribuir las funciones o puestos para cada uno de los miembros de la oficina.

Otro aspecto a considerar es la forma en que se irá dando el paso de la propuesta de mediano plazo a la de largo plazo de manera que, el cambio no sea muy brusco, sino en forma programada y paulatina, y si es posible que alguno o varios de los miembros del equipo que participaron en las dos primeras etapas se puedan incorporar de lleno en esta oficina sería lo ideal, y si no que, por lo menos participen en esta oficina por algún tiempo compartido para que, de esa manera transmitan el conocimiento adquirido a los integrantes de la oficina que si lo harán en forma definitiva, esta coordinación será una función propia a coordinar por parte del Director nombrado para la Oficina de Administración de Proyectos.

La función principal de la Oficina de Administración de Proyectos será prestar servicios internos en Administración de Proyectos, en lo que respecta a

entrenamiento y desarrollo de profesionales, consultoría interna y, acompañamiento de proyectos críticos.

Deberá dar seguimiento y monitoreo a la metodología de Administración de Proyectos, si bien para esta altura del proyecto ya deben de estar desarrollados e implementados los métodos, procesos y medidas de evaluación, para la gestión de los proyectos, lo cierto es que estos documentos no son documentos muertos por el contrario, son documentos vivos sujetos a modificaciones o nuevas versiones de acuerdo a nuevas técnicas o necesidades de la organización, además incluye la actualización y aseguramiento de que se utilice en el momento la última versión.

Llevará la documentación de los éxitos y fracasos (lecciones aprendidas) de los proyectos desarrollados, al igual que la investigación externa sobre las mejores prácticas para la gestión de los proyectos.

Será el depositario de la memoria técnica de los proyectos para que modelos y estimaciones puedan ser usados por Gerentes de Proyectos, en otros proyectos.

Debe de establecer un enlace entre la alta administración y los gerentes de proyectos, de tal manera que se alineen con las estrategias de la organización y con el uso óptimo de los recursos.

El director de la Oficina de Administración de Proyectos da la dirección a los Gerentes de Proyectos, cada gerente maneja su proyecto y tiene la responsabilidad sobre el mismo, pero debe seguir las instrucciones de la Oficina de Administración de Proyectos que deben de ser claras, esta será parte de la función de la Oficina de Administración de Proyectos.

4.5.3.3.- Entregables.

1- Puestos y funciones de cada miembro de la Oficina de Administración de Proyectos (documento), responsables; Director de la Oficina de Administración de Proyectos y Planificador / Capacitador.

2- Traslape entre propuesta a mediano plazo (final), con la de largo plazo (inicio) (documento), responsables; Equipo de Proyecto.

3- Servicios internos de Administración de Proyectos (actividad), responsable, Coordinador del Soporte Administrativo.

4- Administrador de metodologías (actividad), responsable; Documentador especialista.

5- Documentar lecciones aprendidas (actividad), responsable; Documentador especialista.

6- Repositorio de memoria técnica (actividad), responsable; Documentador especialista.

7- Enlace entre alta dirección de gerentes de proyectos (actividad), responsable; Director de la Oficina de Administración de Proyectos.

4.5.3.4.- Herramientas necesarias.

Procesadores de palabras tipo Microsoft Word, hojas electrónicas tipo Microsoft Excel, editor para presentaciones tipo Microsoft Power Point, planeador-controlador-administrador de proyectos tipo Microsoft Office Project, proyector de

multimedia, programa para crear publicidad tipo Microsoft Publisher, solución para manejo y administración de proyectos tipo Microsoft Project Server o similar.

4.5.3.5.- Identificación de Riesgos y Plan de Acción.

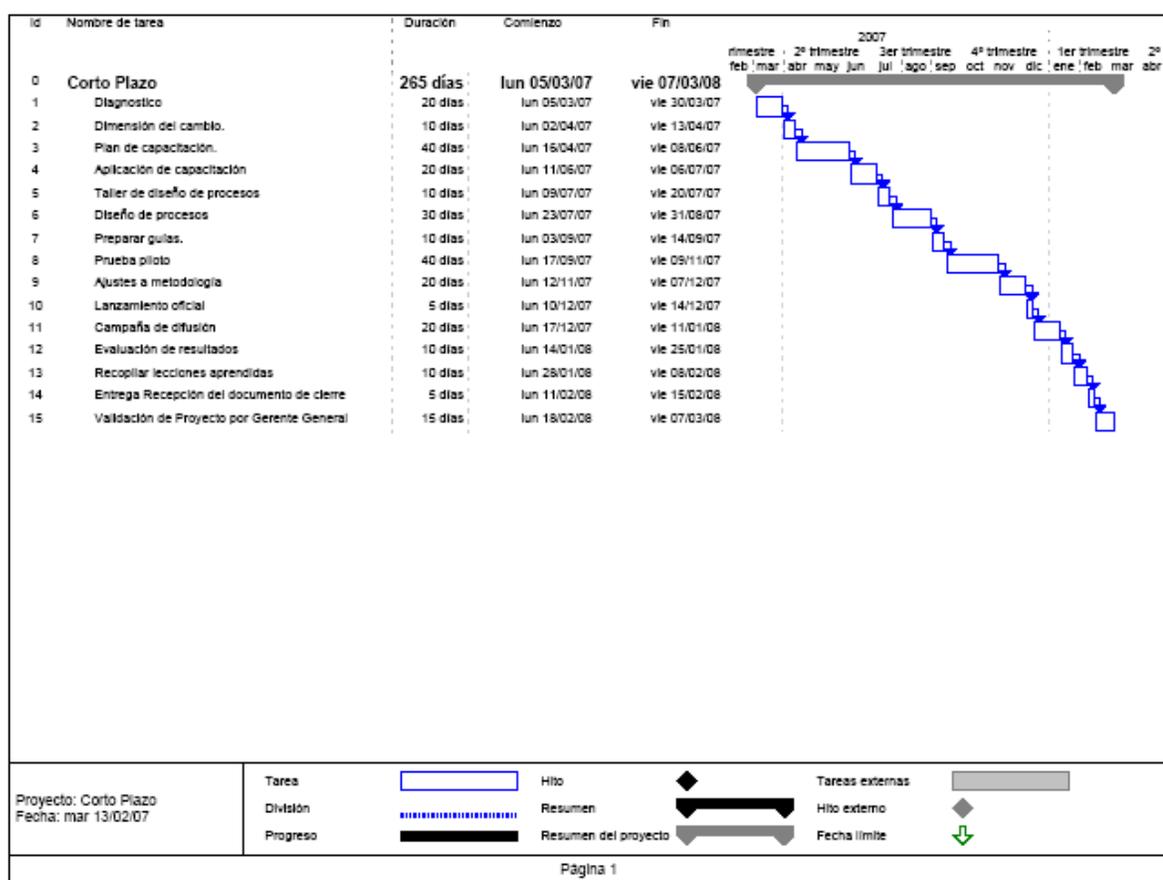
Al igual que fue elaborado el Plan de Gestión de Riesgos en las etapas de corto y mediano plazo, se confeccionó el Plan de Gestión de Riesgos para la etapa de largo plazo, con su respectiva identificación de riesgos y el plan de acción para gestionar cada riesgo identificado, mismo que se presenta en la siguiente matriz.

| Código | Causa | Descripción del Riesgo | Referencia | Relación | Probabilidad | Impacto | Rango (PxI) | Estrategia y Acciones | Contingencias y Respaldos | Reservas | Sintomas de riesgo o disparador | Responsable | Fecha |
|--------|---|---|----------------------------------|----------|--------------|---------|-------------|--|---------------------------|----------|--|---------------------------------------|--|
| RO-001 | Organizacional/ alta de presupuesto | Si no se aprueba el presupuesto para establecer la PMO podría afectar el alcance del proyecto. | 4.5.3.1. 4.5.3.2. 4.5.3.4. | | 0,3 | 0,8 | 0,24 | Eliminar: Convencer a la nueva administración la importancia para la organización el contar con esta oficina para que se le asigne presupuesto para su implementación. | | | No contar con presupuesto asignado en el año de implementación. | Director de la PMO | Al inicio de la propuesta a largo plazo. |
| RO-002 | Organizacional/ Recursos- Cambio de Alta Dirección. | Si la alta dirección fuera cambiada y la nueva no creyera en esta oficina podría afectar el alcance al no permitir su implementación. | 4.5.3.1. 4.5.3.2. 4.5.3.4. | | 0,3 | 0,4 | 0,12 | Eliminar: convencer a la nueva administración la importancia para la organización de contar con la PMO para que permita su implementación. | | | Cambio de la alta administración. | Director de la PMO | Al inicio de la propuesta a largo plazo. |
| RO-003 | Organizacional/ Recursos, competencias para el director de la PMO | Si no se cuenta con Director competente para la PMO dentro la organización podría afectar el cronograma mientras se adquiere. | 4.5.3.2. 4.4.1. 4.4.2 | | 0,5 | 0,2 | 0,10 | Eliminar: Contratar un Administrador competente como director para la PMO | | | Que no existan oferentes en los concursos internos | Jefe de la Dirección Recursos Humanos | Al inicio de la propuesta a largo plazo. |
| RO-004 | Organizacional/ Puesto de director de la PMO poco atractivo | Si la remuneración ofrecida para el Director de la PMO es muy bajo o poco atractivo, podría afectar el cronograma del proyecto al no nombrarse a tiempo el Director. | 4.5.3.3. | | 0,5 | 0,2 | 0,10 | Eliminar: Ofrecer una remuneración para el Director de la PMO acorde a las condiciones de mercado y que sea atractivo. | | | Que las ofertas recibidas para ocupar el puesto pidan un mayor salario del que tenía fijado. | Jefe de la Dirección Recursos Humanos | Al inicio de la propuesta a largo plazo. |
| RA-001 | Dirección de Proyectos/falta de recurso humano. | Si no se cuenta dentro de la organización con el personal requerido para la PMO, podría afectar el cronograma mientras se adquiere. | 4.5.3.2. 4.5.3.3. | | 0,3 | 0,2 | 0,06 | Eliminar: Contratar personal externo que asuma los puestos requeridos en la PMO. | | | Que no existan temas en los concursos internos | Director de la PMO | Al inicio de la propuesta a largo plazo. |
| RA-002 | Administrativo/ falta de espacio físico. | Si no se cuenta con espacio físico dentro de las instalaciones para ubicar la PMO podría afectar el cronograma mientras se obtiene | 4.5.3.2. 4.5.3.3. | | 0,3 | 0,1 | 0,03 | Eliminar: Realizar las gestiones para asignar el espacio físico para ubicar la PMO. | | | No conseguir la asignación del espacio físico | Director de la PMO | Al inicio de la propuesta a largo plazo. |
| RA-004 | Dirección de Proyectos/resistencia al cambio. | Si los directores de proyectos resisten utilizar las metodologías propuestas, podrían afectar el cronograma y alcance mientras deciden utilizarlas | 4.5.3.2. 4.5.3.3. | | 0,3 | 0,1 | 0,03 | Eliminar: Primero convencer a los directores de proyectos la ventaja de su uso y segundo, no autorizar proyectos que no se ajusten a la metodología. | | | En la gestión del control de aseguramiento de utilización de la metodología. | Director de la PMO | Durante todo el proyecto |
| RA-003 | Administrativo/ Recursos- competencias. | Si el personal contratado para los puestos dentro de la PMO no cuentan con el conocimiento adecuado para sus funciones podrían afectar el cronograma mientras lo adquieren. | 4.5.3.2. 4.4.1. 4.4.2 | | 0,1 | 0,2 | 0,02 | Eliminar: Realizar una buena selección del personal para los diferentes puestos de la PMO | | | Poco rendimiento en las funciones asignadas | Director de la PMO | Durante todo el proyecto |

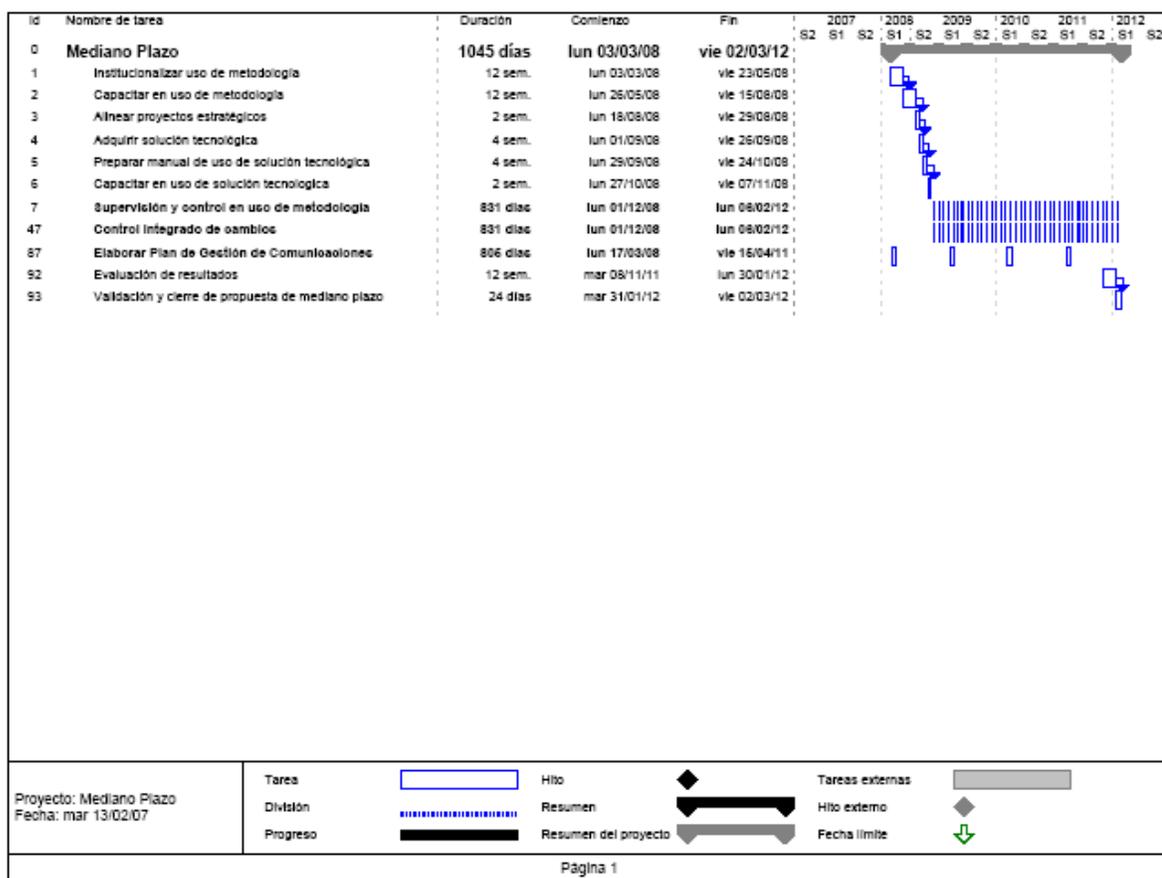
Cuadro N°3. Identificación de riesgos en propuesta a largo plazo.

4.6.- Cronograma propuesto.

Se establecen dos cronogramas, uno para la Propuesta de Corto Plazo y otro para la Propuesta de Mediano Plazo, para el largo plazo, no se brinda un cronograma por considerarse que a partir del quinto año, será un proceso continuo y funcional de la Oficina de Administración de Proyectos, la cual deberá establecer sus propios cronogramas de acuerdo a los diferentes proyectos que a partir de ese momento este gestionando como Oficina.



Cuadro Nº. 4. Cronograma para la propuesta a corto plazo.



Cuadro Nº. 5. Cronograma para la propuesta a mediano plazo.

4.7.- Propuesta de un plan de Comunicación.

Un factor clave para el éxito de cualquier proyecto es la buena, adecuada y oportuna comunicación entre los involucrados, de ahí que, en la propuesta de implementación de la Oficina de Administración de Proyectos en COOPESANTOS R.L. se plantea a continuación una propuesta de un programa de comunicación, que permita la buena comprensión entre las partes de lo que esta ejecutando los miembros del equipo de proyecto integrado para darle vida a esta propuesta.

4.7.1.- Alcance.

Establecer por parte de las responsabilidades del equipo de proyecto un programa de comunicación, mediante el Plan de Gestión de Comunicación, para asegurar la generación, distribución, almacenamiento, recuperación y destino final de la información del avance del proyecto en tiempo y forma, durante la ejecución del proyecto de Implementación de la Oficina de Administración de Proyectos dentro de COOPESANTOS R.L., propuesta.

4.7.2. Población meta.

La población meta a la cual se dirige este programa de comunicación son todos aquellos miembros del equipo de proyecto, así como el personal de las diferentes áreas funcionales y alta administración que tienen relación con la Oficina de Administración de Proyectos propuesta, sobre todo para la toma de decisiones de tipo estratégico, de igual forma al personal involucrado en proyectos, que al final serán los usuarios de las metodologías propuestas por la Oficina de Administración de Proyectos.

Así con las diferentes áreas antes indicadas tenemos en forma específica y puntual a los funcionarios a los cuales se dirige el programa de comunicación.

Los involucrados preliminarmente identificados son los siguientes:

- Gerente General

- Gerente Financiero

- Director de la Oficina de Administración de Proyectos, puesto a cargo del Jefe de la Dirección de Ingeniería y Proyectos.

- Planificador del Proyecto / capacitador, función que recae en el Jefe de la Sección de Recursos Humanos.

- Experto en Metodología / capacitador, función a cargo el Jefe de la Sección de tecnología de la información.

- Coordinador de las Comunicaciones, puesto asumido por el Jefe de la Sección de Comunicación.

- Director de Proyectos.

- Personal involucrado en proyectos.

- Jefes de áreas funcionales.

4.7.3.- Medio de comunicación o distribución de la información.

En la propuesta a corto plazo habrá una fuerte gestión de la comunicación la cual incluye: boletines, afiches, brochures, guías, y en la propuesta a mediano y largo plazo se utilizaran pero en menor medida, de ahí que, un medio de comunicación a utilizar será la escrita.

De manera similar en cantidad por etapa se desarrollan las capacitaciones que sean necesarias, en este caso se utiliza la comunicación oral, con el apoyo de herramientas y equipos tecnológicos como el proyector.

La comunicación electrónica no escapa para esta propuesta, considerando que mucha comunicación se distribuirá por medio del correo electrónico y también se aprovechará la intranet de la institución para publicar las metodologías propuestas y vigentes y será el medio oficial para la distribución de esta información.

Se realizarán capacitaciones que son claves para el éxito de la propuesta, sobre todo en la propuesta a corto plazo y aquí se hace indispensable la comunicación telefónica como medio, para asegurarse y adquirir el compromiso de participación de los invitados.

4.7.4.- Frecuencia de Comunicación.

La frecuencia de la comunicación depende de cada actividad, en el caso de la comunicación entre los miembros del equipo de proyecto como mínimo deberán comunicarse una vez por semana.

En el caso de las diferentes actividades a desarrollar en el transcurso del proyecto, cada una lleva en si un plan de comunicación de la misma y una forma de hacerlo, de tal manera que, para cada actividad la frecuencia de comunicación esta en correlación con la actividad misma, de acuerdo a su ocurrencia en el cronograma de actividades.

El equipo de proyecto deberá establecer un plan de comunicación específico para la alta administración, de manera que esta se mantenga informada del avance del proyecto y de los resultados obtenidos, este establece la frecuencia específica entre estas dos partes, como un aspecto estratégico de comunicación al patrocinador del proyecto.

Al personal involucrado en proyectos la frecuencia de comunicación esta en asocio con cada actividad que sea específica para este grupo de involucrados y de cada etapa del proyecto.

En el plan de comunicación se debe de tomar en cuenta la necesidad de comunicación de los involucrados, definiendo la forma y periodicidad del mismo, de manera que se lleguen a satisfacer las necesidades de los mismos.

5.- CONCLUSIONES.

- Es evidente que el grado de madurez en administración de proyectos en COOPESANTOS R.L. es medio bajo, de acuerdo al análisis efectuado por medio de la aplicación de encuestas a personal estratégico dentro de la organización.

- La organización cuenta ya con algunas competencias en Administración de Proyectos, que podrían facilitar la puesta en ejecución de la propuesta de Implementación de una Oficina de Administración de Proyectos.

- COOPESANTOS R.L. ya ha ejecutado algunos proyectos y esta en la ejecución de otros más en diferentes etapas, con lo cual ya cuenta con lecciones aprendidas sobre la gestión de proyectos, que podrían ser importantes de documentar, para la gestión de otros proyectos y de la propia Oficina de Administración de Proyectos.

- Hay un buen ambiente dentro de la organización para implementar la Oficina de Administración de Proyectos, la cual la ven ya como una necesidad sobre todo para la planificación y el control de los proyectos.

- No hay metodologías estandarizadas para la gestión de los proyectos dentro de la organización, cada proyecto se gestiona de acuerdo a la experiencia y conocimientos del Director de Proyecto asignado o contratado.

- La cartera de proyectos a aumentado en los últimos años y sobre todo con proyectos de gran dimensión para la organización, lo cual hace que sea importante para COOPESANTOS R.L., contar con una Oficina de Administración de Proyectos, para la adecuada gestión de sus proyectos que asegure el uso óptimo de los recursos.

- Existen en el mercado mayores competencias en la temática de Administración de Proyectos, lo mismo que actividades sobre este mismo tema, lo cual abastece el proceso de aprendizaje local, aspecto que puede facilitar los procesos de capacitación para la búsqueda del lenguaje común.

- El proyecto aquí descrito tiene el carácter de propuesta, mismo que puede ser sujeto a modificaciones por parte de la organización para su implementación.

6.- RECOMENDACIONES

A la alta dirección de COOPESANTOS, le corresponde analizar la propuesta de implementación de la Oficina de Administración de Proyectos, revisar principalmente las ventajas de ésta y gestionar su implementación.

Si dentro de la organización con el equipo propuesto para la propuesta de corto plazo, se determina que no existe la competencia suficiente para iniciar el proyecto, sería oportuna la contratación de un experto que sirva como Director de Proyecto para esta etapa y luego analizar la conveniencia de que este mismo experto continúe la propuesta de mediano plazo.

Brindar los recursos necesarios por parte del patrocinador de este proyecto (Gerencia General), para en alguna medida asegurar el éxito del mismo.

Por parte de la alta dirección, consultar con otras organizaciones que tienen ya implementada una Oficina de Administración de Proyectos, su experiencia, e incluso de ser posible trasladar parte de los logros obtenidos, para beneficio de este proyecto.

7.-BIBLIOGRAFIA

COOPESANTOS, R.L.. 2005. **Memoria 40 aniversario 1965-2005**. 52 paginas

COOPESANTOS, R.L. San Marcos de Tarrazú, San José, Costa Rica. Disponible en www.coopesantos.coop. Consultado el 31 de julio del 2006

Duncan W. **Una guía al cuerpo de conocimientos de la Administración de Proyectos** Tour Campus Boulevard Newton Square, PA 19073-3299 USA. Disponible en www.monografias.com/trabajos12/pmbok/pmbok.shtml (consultado el 31 de julio del 2006)

Heerkens, G 2000. **How To: Implement Project Management in any Organización.**

PMI (Project Management Institute). 2004. **Guía de los fundamentos de la Dirección de Proyectos. PMBOK Guide.** Tercera edición. 2004. Newtown Square, Pennsylvania, E.U.A. 392 p.

PMI (Project Management Institute). 2003. **Organizational Project Management maturity model (OPM3).**

Rodríguez I; Sbragia, R; González, F. 2002. **Oficina de Gerencia de Proyectos: Teoría y práctica.** vol.23 no.2. *Revista Espacios Av.* Suapure, Quinta Sicoris, Colinas de Bello Monte, Caracas: mayo 2002. Disponible en www.revistaespacios.com/a02v23n02/02230251.html (consultado el 31 julio 2006)

8.- ANEXOS.

Anexo Nº 1 Charter del Proyecto.

| | |
|---|--|
|  | MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE PROYECTOS. |
|---|--|

ACTA (CHARTER) DEL PROYECTO

| Información principal y autorización de proyecto | |
|--|---|
| Fecha: 22 de julio del 2006 | Nombre del Proyecto: Propuesta para implementar una oficina de administración de Proyectos en COOPESANTOS R.L. |
| Áreas de conocimiento / Procesos: Alcance, Tiempo, Recursos Humanos y Comunicación. | Área de aplicación (sector / actividad): Gerencia General Electrificación Administración de Proyectos Cooperativas Sector cooperativo |
| Fecha de inicio del proyecto: 22 de julio del 2006 | Fecha tentativa de finalización del proyecto: 24 de noviembre del 2006 |
| Objetivos del proyecto (general y específicos): <u>General:</u> Desarrollar una propuesta metodológica que permita servir de guía para implantar una Oficina de Administración de Proyectos en la Cooperativa de Electrificación Los Santos R.L. (COOPESANTOS R.L.) <u>Específicos:</u> - Realizar un diagnóstico que permita establecer el modelo de madurez en Administración de Proyectos en COOPESANTOS R.L. - Proponer la metodología para la implementación de la Oficina de Administración de Proyectos en COOPESANTOS R.L. - Establecer los roles y responsabilidades de la Oficina de Proyectos de acuerdo al tipo de oficina que se proponga. | |
| Descripción del producto: El entregable final del Proyecto de Graduación consiste en una metodología, en un orden lógico, que sirva de guía a COOPESANTOS R.L. para implantar dentro de su estructura organizacional una Oficina de Administración de Proyectos, sustentada en la necesidad de tener y asegurar la adecuada | |

gestión de los proyectos estratégicos, para que se entreguen en los plazos establecidos, las calidades acordadas, dentro de los presupuestos estimados y a satisfacción de la organización, y que a la vez sirva a la alta dirección para mantenerse informada sobre la gestión de sus proyectos y que le facilite la toma de decisiones, así como facilitar la estandarización de los procesos y metodologías para la organización.

Necesidad del proyecto (lo que da origen):

En la actualidad COOPESANTOS R.L. esta implementando o manejando una serie de proyectos que permitan satisfacer una serie de necesidades en el giro de su negocio y así asegurarse su permanencia en el tiempo de la empresa, sin embargo cada proyecto se desarrolla en forma separada y cada uno con una metodología propia en todo su ciclo de vida, es decir no existe una metodología estándar en la organización para la ejecución de sus proyectos, de ahí la necesidad de crear una Oficina de Administración de Proyectos que facilite la estandarización de los métodos y procesos de gestión de proyectos.

Justificación de Impacto (aporte y resultados esperados):

La metodología que se proponga aportará a COOPESANTOS R.L., un instrumento que facilite a la organización la implementación de una Oficina de Administración de Proyectos, que se espera que resulte una pieza fundamental en la concepción de la integración y desarrollo de las necesidades del negocio, y que logre establecer estándares dentro de la organización para la gestión de proyectos de acuerdo al tipo de oficina que se proponga implantar.

Restricciones:

Poca colaboración de los involucrados encuestados.
Resistencia al cambio dentro de la organización.
Poco conocimiento en la organización sobre el tema de Administración de Proyectos (competencias)

Identificación de grupos de interés (stakeholders):

Cliente(s) directo(s):

Gerente General.
Gerentes o Jefes de proyectos.
Jefes de áreas funcionales.

Clientes indirectos:

Consejo Directivo.
Participantes en los proyectos (con funciones claves en la toma de decisiones)
Empresas contratadas para la gestión de proyectos o parte de ellos

Aprobado por:

Firma:

Anexo N° 2 Aspectos formales del PFG.

En la presentación escrita del proyecto se incluirán las siguientes partes:

1. parte introductoria

Esta parte comprende:

Anteportada o portadilla i

La portada (según ilustración no se numera)

Hoja de aprobación con los nombres del Director del Proyecto y Autoridades Académicas ii

Dedicatoria iii

Reconocimientos iv

Índice de contenido v

Índice de figuras vii

Índice de cuadros viii

Índice de gráficos ix

Resumen x