

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL
(UCI)

PROPUESTA DE CREACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE PROYECTOS EN
EL BANCO POPULAR Y DE DESARROLLO COMUNAL BAJO LA NORMA ISO
INTE 46-01-01:2016

GLEN FRANCISCO ACOSTA LEN

PROYECTO FINAL DE GRADUACION PRESENTADO COMO REQUISITO
PARCIAL PARA OPTAR POR EL TITULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACION DE
PROYECTOS

San José, Costa Rica

Diciembre 2018

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL
(UCI)

Este Proyecto Final de Graduación fue aprobado por la Universidad como
Requisito parcial para optar al grado de Máster en Administración de Proyectos

Sophia Crawford
TUTOR

Eduardo Lima Calvo
LECTOR No.1

Manuel Álvarez Cervantes
LECTOR No.2

Glen Francisco Acosta Len
SUSTENTANTE

DEDICATORIA

A mi esposa Daly

AGRADECIMIENTOS

A Dios por guiarme a lo largo de mi vida en el camino que he transitado, sin él no sé dónde estaría.

A mi esposa Daly, a mis padres y hermanos, por su gran apoyo en estos dos años en los cuales han sido los más sacrificados.

A la Universidad por haberme brindado la oportunidad de expandir mis conocimientos en la administración de proyectos.

A mis compañeros en el grupo de trabajo (Ivonne, Jacqueline, Joel, Emilio y Hugo) por su lealtad, mística, esfuerzo, dedicación y excelente trabajo en equipo, me han permitido aprender mucho de ustedes gracias a su profesionalismo, amistad y fe.

A mis profesores de la maestría, por su labor de orientadores y compartir sus conocimientos y experiencias con nosotros.

INDICE

HOJA DE APROBACION	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
INDICE	v
INDICE ILUSTRACIONES	vii
INDICE CUADROS	viii
INDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES	ix
RESUMEN EJECUTIVO	x
1. INTRODUCCION.....	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Problemática.....	3
1.3. Justificación del problema.....	4
1.4. Objetivo general.....	5
1.5. Objetivos específicos.....	5
2. MARCO TEORICO.....	7
2.1 Marco institucional.....	7
2.2 Teoría de Administración de Proyectos.....	11
2.3 Proyecto.....	11
2.4 Administración de Proyectos.....	12
2.5 Ciclo de vida de un proyecto.....	13
2.6 Procesos en la Administración de Proyectos.....	15
2.7 Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos.....	16
2.8 Normas ISO.....	19
2.9 Finalidades y ventajas de las normas ISO.....	20
2.10 Ventajas de las normas ISO para las empresas.....	20
2.11 Norma ISO 21500:2013.....	21
2.12 Norma ISO INTE 46-01-01:2016 Gestión de Proyectos Requisitos.....	22
3. MARCO METODOLOGICO.....	25
3.1 Fuentes de información.....	25
3.1.1 Fuentes Primarias.....	26
3.1.2 Fuentes Secundarias.....	27
3.2 Métodos de Investigación.....	29
3.2.1 Método deductivo.....	30
3.2.2 Método inductivo.....	30
3.2.3 Método inductivo deductivo.....	31
3.2.4 Método analítico.....	31
3.2.5 Método sintético.....	31
3.2.6 Método analítico-sintético.....	32
3.2.7 Método histórico comparativo.....	32
3.3 Herramientas.....	35
3.4 Supuestos y Restricciones.....	38
3.5 Entregables.....	42
4. DESARROLLO.....	45
4.1 Marco teórico del modelo ISO INTE 46-01-01:2016.....	45

4.2	Estrategia de trabajo para la implementación.....	50
4.3	Matriz de partes interesadas	53
4.4	Propuesta de ajustes al proceso de cambios de la metodología.....	59
4.5	Procedimiento para normar la operación del sistema de gestión de proyectos	61
4.6	Análisis de requerimientos de personal para operar el sistema de gestión.....	67
5	CONCLUSIONES.....	72
6	RECOMENDACIONES	74
7	BIBLIOGRAFIA	77
8	ANEXOS.....	78
	Anexo 1: ACTA DEL PFG	79
	Anexo 2: EDT del Proyecto Final de Graduación.....	82
	Anexo 3: CRONOGRAMA del Proyecto Final de Graduación.....	83
	Anexo 4: Matriz de Interesados.....	84

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Estructura Organizativa Banco Popular (Fuente Estructura 2017)	9
Figura 2 Ciclo de Vida de un proyecto (Fuente: PMI, 2017)	14
Figura 3 Procesos en Administración de Proyectos (Fuente: PMI, 2017).....	15
Figura 4 Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos (Fuente: PMI, 2017)17	
Figura 5. Pasos para Implementar un sistema de gestión (Fuente Propia)	47
Figura 6 Proceso de cambios en la metodología (Fuente: Propia)	60
Figura 7 Actividades a realizar para la evaluación del sistema de gestión de proyectos (Fuente: Propia)	67

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N°1 Fuentes de Información Utilizadas (Fuente PMI 2017)	27
Cuadro N°2: Métodos de Investigación Utilizadas (Fuente Moran G.)	32
Cuadro N° 3: Herramientas Utilizadas (Fuente PMBOK® 2017)	37
Cuadro N°4 Supuestos y Restricciones (Fuente PMBOK® 2017)	40
Cuadro N°5: Entregables	43
Cuadro N° 6 Validación de la Estratega del interesado (Fuente: Metodología)	54
Cuadro N°7 Estrategia de gestión de los interesados (Fuente: Metodología)	55
Cuadro N°8 Estrategia Poder-Interés, Influencia-Impacto (Fuente: Metodología).....	55
Cuadro N° 9 Acciones a realizar para la gestión de interesados según la estrategia (Fuente: Metodología)	56
Cuadro N°10: Áreas Participantes del procedimiento de Operación del Sistema de Gestión de Proyectos (Fuente Propia).....	63
Cuadro N°11 – Propuesta de Nueva Estructura Organizacional	68

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 ANALISIS FODA (Fuente propia).....	50
Tabla N° 2 Matriz de Interesados. (Fuente: Elaboración Propia, 2018)	57

INDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES

ABREVIATURA	SIGNIFICADO
EDT	Estructura de Desglose de Trabajo
INTECO	Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica
ISO	Organización Internacional de Normalización (International Organization for Standardization)
PEC	Plan Estratégico Corporativo
PFG	Proyecto Final de Graduación
PMBOK®	Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Project Management Body of Knowledge).
PMI®	Project Management Institute - organización estadounidense sin fines de lucro que asocia a profesionales relacionados con la Gestión de Proyectos.
PRINCE2®	Proyectos en ambientes Controlados (Projects In Controlled Environments) - metodología de gestión de proyectos que cubre, mediante lo que se conoce como Temáticas, la Calidad, el Cambio, la estructura de roles del proyecto (Organización), los planes (Cuánto, Cómo, Cuando), el Riesgo y el Progreso del proyecto, justificado por un Business Case (o estudio de viabilidad) que debe ser revisado durante el ciclo de vida del proyecto y justificar en todo momento el proyecto como consecución de los beneficios esperados.

RESUMEN EJECUTIVO

La gestión de proyectos es hoy en día, una actividad vital en la creación de nuevos productos y servicios, ya que, mediante el uso de habilidades, técnicas y herramientas, brinda la oportunidad de entregarlos dentro del tiempo, costo y alcance.

En el Banco Popular y de Desarrollo Comunal, la gestión de proyectos es incorporada a partir del año 2002, con la creación del Subproceso de Administración de Proyectos y la cual elabora la primera versión de la Metodología de Administración de Proyectos institucional, que es alineada con las mejores prácticas recomendadas por el Project Management Institute (PMI) en su Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos o PMBOK® por sus siglas en inglés.

La metodología institucional se actualiza siguiendo un proceso anual de revisión del documento principal y en el cual se incorporan actualizaciones basadas tanto en recomendaciones recibidas de los entes de control como de las nuevas versiones del PMBOK, este proceso podría mejorarse al incorporar un esquema de mejora continua que permita identificar oportunidades de mejora en la operación de la metodología de una forma más integral, de forma que se logre sentar las bases para que a partir de un plan anual, se realice un ciclo de recopilación de información acerca de la gestión de proyectos en el Banco, a fin de identificar falencias para establecer planes de acción y proceder con el monitoreo y control de los mismos.

Es por ello que el objetivo general de este proyecto Final de Graduación, es presentar una propuesta de creación de un Sistema de Gestión de Proyectos en el Banco Popular y de Desarrollo Comunal bajo la norma nacional ISO INTE 46-01-01:2016, en procura de incorporar un proceso de mejora continua en la gestión de proyectos, coadyuvando así, en el logro del cumplimiento de los objetivos estratégicos plasmados en el Plan Estratégico Corporativo (PEC).

Los objetivos específicos definidos para este proyecto Final de Graduación son los siguientes; establecer el marco teórico del modelo ISO INTE 46-01-01:2016 con el objeto de identificar los principales aspectos que deben considerarse en la propuesta, elaborar un esquema metodológico para establecer una estrategia de trabajo que permita lograr la implementación del sistema de gestión, identificar adecuadamente las partes interesadas tanto externas como internas al proyecto para establecer las estrategias de gestión hacia los mismos, conocer el proceso de cambios en la metodología de administración de proyectos en el Banco Popular para para identificar los ajustes requeridos que deben implementarse, producto de la entrada en operación del sistema de gestión de proyectos, identificar los aspectos generales que deben considerarse en un nuevo procedimiento para normar la evaluación del sistema de gestión de proyectos, identificar las necesidades de recursos humanos y técnicos requeridos de una estructura administrativa que opere el sistema de gestión.

Para el desarrollo del Proyecto Final de Graduación se utilizaron varios métodos de investigación; Método analítico en el cual se descompone el tema de investigación

mediante la separación de cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual, el Método analítico-sintético donde se estudian los hechos a partir de la descomposición del tema de investigación en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual (análisis), y luego se procede a integrar dichas partes para estudiarlas de manera holística e integral y finalmente, Método inductivo en el cual se utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general..

Adicionalmente, se procedió a plasmar la propuesta de cómo puede ser desarrollado cada objetivo específico planteado y considerando para ello, el funcionamiento administrativo de Banco Popular como un punto de partida en aras de lograr inicialmente, un grado de experiencia en la operación del sistema de gestión de proyectos para que posteriormente y de forma estratégica, se exporte el modelo a cada sociedad comercial perteneciente al Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal hasta lograr alcanzar un esquema consolidado.

Por otra parte, se identificaron en las conclusiones aquellos aspectos relacionados con los objetivos específicos y que representan puntos de mejora para reforzar la propuesta planteada en este Proyecto Final de Graduación, entre ellas se destacan; el Conglomerado Financiero Banco Popular y Desarrollo Comunal cuenta con personal calificado en la gestión de proyectos que facilita la promoción de esta propuesta de creación del sistema de gestión de proyectos, previamente se requiere conocer los alcances de la norma internacional ISO 21500 para cotejarlas contra la Metodología para la Administración de Proyectos del Conglomerado Financiero Banco Popular, diseñar un procedimiento para la evaluación del sistema de gestión de proyectos, es vital para garantizar el proceso de mejora continua que se pretende establecer a través de la alineación a la norma nacional ISO INTE 46-01-01:2016, y finalmente, la identificación y gestión de las partes interesadas son elementos claves del proceso, esto debido a que los diferentes actores con sus cuotas de poder y/o influencia pueden afectar el resultado final esperado

Finalmente, se describen las recomendaciones que de acuerdo al sustentante y con el apoyo y supervisión del tutor asignado, pueden mejorar el desarrollo de cada objetivo específico planteado en este proyecto Final de Graduación, se pueden citar las siguientes; la necesidad de implementar de forma paulatina el sistema de gestión de proyectos, analizar y valorar la solicitud de la creación de la Unidad Técnica de Gestión de Proyectos, para que se realicen los estudios correspondiente con el fin de que el sistema de gestión de proyectos, cuente con la estructura administrativa y operativa que realice las labores de evaluación anual del sistema de gestión de proyectos y, además, de seguimiento a los planes de acción y oportunidades de mejora, obtener capacitación acerca de la norma internacional ISO 21500 para ahondar en la propuesta de gestión de proyectos contenida en la norma nacional INTE 46-01-01 2016, procurar realizar un acercamiento con el Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica (INTECO), para lograr obtener una asesoría en cuanto a la estrategia de implementación de la norma nacional INTE 46-01-01 2016 y como llevar a cabo posteriormente las auditorías una vez implementado el sistema de gestión de proyectos, y por último, valorar la asesoría de una empresa experta en implementaciones de sistemas de gestión basados en normas ISO.

1. INTRODUCCION

1.1. Antecedentes

Con la promulgación de la Ley No. 4351 de 11 de julio de 1969 se crea el Banco Popular y de Desarrollo Comunal, es una institución de Derecho Público no estatal, con personería jurídica y patrimonio propio, con plena autonomía administrativa y funcional, tiene como objetivo fundamental dar protección económica y bienestar a los trabajadores, mediante el fomento del ahorro y la satisfacción de sus necesidades de crédito.

La orientación de la política general del Banco corresponde a la Asamblea de Trabajadores y Trabajadoras; su definición, a la Junta Directiva Nacional, y la administración, a la Gerencia General.

El Banco Popular y de Desarrollo Comunal, incorporó la gestión de proyectos bajo las mejores prácticas del Project Management Institute (PMI) con la creación dentro de su estructura organizacional en el año 2002 de una nueva unidad denominada Sub Proceso de Administración de Nuevos Proyectos, adscrita a la Dirección de Tecnología de Información y dentro de sus responsabilidades, estuvo a cargo de la creación y mantenimiento de la metodología de administración de proyectos del Banco la cual se aplicaba inicialmente, para aquellos proyectos que contienen componentes tecnológicos.

En el año 2009, se crea la Unidad Oficina de Administración de Proyectos (UOAP) adscrita a la Gerencia de Operaciones y asume el rol de Oficina de Administración de Proyectos (PMO), con la responsabilidad de velar por la gestión de proyectos y el mantenimiento de la metodología ya instaurada en la institución y abarcando proyectos de diversa índole.

A partir del año 2014, dicha instancia se transforma en la División Oficina Corporativa de Administración de Proyectos adscrita a la Gerencia General Corporativa y es a la fecha, en conjunto con la Unidad de Valoración y Acompañamiento (UVA), la responsable de velar por la gestión de proyectos y el mantenimiento de la metodología de administración de proyectos con una visión de conglomerado.

Por otra parte, el Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica, INTECO, es el Ente Nacional de Normalización, según la Ley N° 8279 del año 2002, es una organización de carácter privado, sin ánimo de lucro y cuya Misión es “Desarrollar la normalización del país con el soporte de los servicios de evaluación de la conformidad y productos relacionados a nivel nacional e internacional, con un equipo humano competente, con credibilidad e independencia”, colabora con el sector gubernamental y apoya al sector privado del país, para lograr ventajas competitivas en los mercados interno y externo.

Las normas INTECO aseguran que los productos y los servicios sean seguros y de alta calidad. Para las organizaciones, son herramientas estratégicas para reducir costos a través de la disminución de errores y desperdicios y a la vez de incrementar su productividad. Las normas permiten a las organizaciones acceder a nuevos mercados, nivelar el mercado de los países en desarrollo y facilitar el comercio libre y justo.

A partir de la publicación de la norma internacional ISO 21500 Directrices para la dirección y gestión de proyectos en el año 2013 la cual contó con la participación de un comité nacional conformado por profesionales en la Administración de Proyectos representantes de diversos sectores económicos del país, el comité CTN46 como así se ha identificado dentro de la

Organización Internacional de Estandarización (ISO), se ha abocado en el año 2016 en la creación de una norma nacional ISO INTE 46-01-01:2016 Gestión de Proyectos, para que pueda ser utilizada por partes internas y externas de modo que puedan entender mejor los principios y la práctica de la gestión de proyectos, y ayudarles a dar el apoyo y la orientación apropiados a sus directores de proyecto, equipos de dirección de proyectos y a los equipos de proyecto, esta norma fue aprobada por la Comisión Nacional de Normalización de INTECO en la fecha del 2016-09-22.

1.2. Problemática.

Actualmente, el Banco Popular y de Desarrollo Comunal cuenta con un área administrativa que vela por la gestión de proyectos, y es responsable mantener actualizada la metodología y sus herramientas, muchos de los ajustes aplicados provienen de recomendaciones provistas por áreas de control, como, por ejemplo, la auditoría interna como producto de sus hallazgos en las inspecciones realizadas a los proyectos en ejecución.

Al incorporar estos ajustes de manera frecuente, afectan la mayor parte del tiempo a la gestión realizada por el equipo de trabajo de los proyectos, al incluirse nuevas normas que pueden contravenir acuerdos contractuales, en aquellos proyectos en ejecución donde intervienen empresas externas al Banco. Por otra parte, pueden provocar confusiones a los directores y administradores de proyecto, al estarse cambiando aspectos de la metodología que en algunas ocasiones se exigen cumplir de manera retroactiva y es posible que motive a un desgaste de tiempo adicional no planificado.

Lo anterior evidencia claramente, que la constante modificación de las diferentes metodologías, se realizan sin seguir un ciclo constante de evaluación integral sobre la efectividad en la gestión de proyectos en el Banco, para así poder documentar, analizar, identificar, planificar y ejecutar las correspondientes acciones de mejora.

1.3. Justificación del problema

A pesar de contar con una metodología alineada con las mejores prácticas recomendadas por el Project Management Institute (PMI), la actual gestión de proyectos no es evaluada mediante un esquema periódico de mejora continua de Planear, Hacer, Revisar y Actuar, que permita identificar, las oportunidades de mejora de una forma más integral y menos reactiva como es la situación actual.

Se espera con el sistema de gestión de proyectos propuesto, se logre sentar las bases para que se planifique anualmente la ejecución de un plan operativo en coordinación con la División Oficina Corporativa de Administración de Proyectos (DOCAP) para ejecutar un ciclo de recopilación de información y evidencia acerca de cómo se realiza la gestión de proyectos en el Banco, a fin de identificar falencias y así establecer planes de acción y proceder con el monitoreo y control de los mismos.

Con el sistema de gestión de proyectos bajo la norma nacional ISO INTE 46-01-01:2016, se espera ejecutar este ciclo de mejora propuesto, utilizando como base las pautas estandarizadas y reconocidas a nivel nacional e internacional en la norma 21500 de la ISO.

Entre los beneficios esperados al implementar esta propuesta de creación de un sistema de gestión de proyectos tenemos los siguientes:

- La institución estará lista para ser auditable bajo la norma nacional ISO INTE 46-01-01:2016
- Brindar a la organización un mecanismo que permita evidenciar periódicamente como se está realizando la gestión de proyectos.
- Establecer una política de aplicación de mejora continua en la gestión de proyectos.
- Identificar oportunidades de mejora en la gestión de proyectos, ya sea a nivel de metodología, así como en las habilidades de los directores y administradores de proyecto.
- Promover una cultura organizacional que permita una mejor gestión de los proyectos.

1.4. Objetivo general

Realizar una propuesta de creación de un Sistema de Gestión de Proyectos en el Banco Popular y de Desarrollo Comunal bajo la norma ISO INTE 46-01-01:2016 con el objetivo de incorporar un proceso de mejora continua en la gestión de proyectos, coadyuvando así, en el logro del cumplimiento de los objetivos estratégicos plasmados en el Plan Estratégico Corporativo (PEC).

1.5. Objetivos específicos.

1. Establecer el marco teórico del modelo ISO INTE 46-01-01:2016 con el objeto de identificar las principales características que deben considerarse en la propuesta.
2. Elaborar un esquema metodológico para establecer una estrategia de trabajo que permita lograr la implementación del sistema de gestión.
3. Identificar adecuadamente las partes interesadas tanto externas como internas al proyecto para establecer las estrategias de gestión hacia los mismos.

4. Conocer el proceso de cambios en la metodología de administración de proyectos en el Banco Popular para identificar los ajustes requeridos que deben implementarse, producto de la entrada en operación del sistema de gestión de proyectos.
5. Identificar los aspectos generales que deben considerarse en un nuevo procedimiento para normar la evaluación del sistema de gestión de proyectos.
6. Identificar las necesidades de recursos humanos y técnicos requeridos de una estructura administrativa que opere el sistema de gestión.

2. MARCO TEORICO

2.1 Marco institucional

Los inicios del Banco Popular y de Desarrollo Comunal se remontan al año 1911 a partir de la existencia de una casa de empeño llamada Monte de Piedad, lugar donde los trabajadores de esa época, acostumbraban solicitar dinero a cambio de la pignoración de sus alhajas y/o prendas, años después, surge la idea de transformar esta casa de empeño en un Banco, y es así, que en el año 1969 y bajo la promulgación de una ley especial, es creado el Banco Popular y de Desarrollo Comunal, con la finalidad de dotar a la clase trabajadora del país el acceso a préstamos con tasas accesibles y financiadas, con el aporte del 1% de las cargas sociales correspondiente al rubro denominado Ahorro Obligatorio, promoviendo de esta forma fuentes de desarrollo y protección económica.

En el año 1970, el Banco inaugura su primera oficina en la provincia de Limón y a partir de esa fecha, ha incrementado la cantidad de agencias y sucursales y su oferta de servicios bancarios.

En el año 1973 y a través de la primera reforma a su Ley Orgánica, se presenta un cambio en la dirección de la institución al incorporarse en su estructura la creación de la Junta Directiva Nacional y la administración con la inclusión de una Gerencia General y dos Sub Gerencias.

En el año 1986 se da otro hito importante, se crea la Asamblea Nacional de Trabajadores bajo la cual recae la responsabilidad de definir las pautas y la orientación de la política general del Banco y la cual se mantiene hoy en día.

El año 1995 y mediante la Ley que reforma el Sistema Financiero Nacional, se permite al Banco Popular el poder ofrecer servicios a sus clientes que previamente la ley no le permitía brindar, especialmente en cuentas corrientes y operaciones en el área internacional.

Antecedentes de la Institución

Misión y visión

De acuerdo al sitio oficial del Banco Popular y de Desarrollo Popular, el Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal presenta la siguiente misión y visión ¹:

Misión

“Somos un Conglomerado Financiero que ofrece productos y servicios accesibles, innovadores y de alta calidad; fomenta el ahorro, la inversión y la protección de la población trabajadora y demás habitantes del país en procura de su bienestar económico-financiero, social y ambiental.”

Visión

“Destacarnos en la sociedad costarricense como el principal Conglomerado Financiero que contribuye, con su modelo de negocios, al bienestar económico-financiero, social y ambiental de la población trabajadora y demás habitantes del país.”

¹ (<https://www.bancopopular.fi.cr/Nosotros/Paginas/default.aspx>),

Considerando lo descrito anteriormente, se establece cada cinco años un Plan Estratégico Corporativo por sus siglas PEC, donde se define el derrotero a seguir y a partir de ahí se establece un Portafolio de Proyectos bajo el cual se priorizan los proyectos y programas que buscan el logro de las metas anuales que finalmente alcancen los objetivos estratégicos planificados.

Estructura organizativa

La estructura organizativa del Banco Popular y de Desarrollo Comunal, está compuesta por la Asamblea de Trabajadores, la Junta Directiva Nacional, Auditoría Interna, Gerencia General Corporativa, Sub Gerencia de Operaciones y Sub Gerencia de Negocios, tal y como se muestra en la Figura 1.

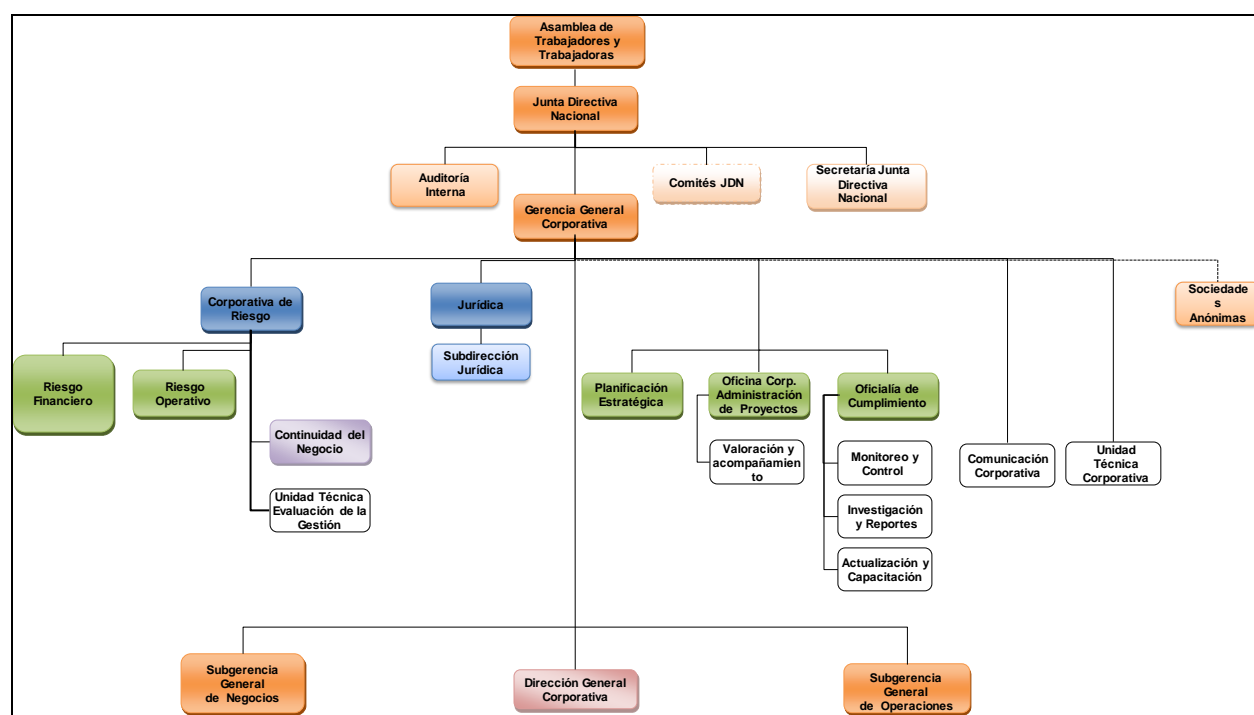


Figura 1 Estructura Organizativa Banco Popular (Fuente Estructura 2017)

La División Oficina Corporativa Administración de Proyectos está adscrita a la Gerencia General Corporativa, dentro de sus responsabilidades se incluye; la administración del portafolio de proyectos, administración y evaluación de la cartera de proyectos y programas, dotar de

personal especializado de administración de proyectos a las iniciativas aprobadas y finalmente, establecer y actualizar la metodología corporativa de administración de proyectos.

Productos que ofrece

Como entidad bancaria, el Banco Popular ofrece a la población y a las empresas una amplia gama de productos financieros, entre ellos, los productos captación de fondos que se ofrecen de dos formas: a la vista por medio de las cuentas de ahorro voluntario y las cuentas corrientes o de cheques, y a plazo a través de los certificados de depósito a plazo y clubes de ahorro programados.

Por otra parte, y como parte de su razón de su creación, ofrece la colocación de fondos o créditos a la población trabajadora del país por medio de las diversas líneas de crédito disponibles, esto se ha extendido también al sector empresarial y productivo del país, así como también de las pequeñas y medianas empresas o PYMES.

Ha incursionado, además, en la colocación de tarjetas de crédito y en servicios domiciliados como el pago de salarios y de créditos, al mismo tiempo, ofrece el servicio del pago de servicios públicos y privados.

Dentro del Plan Estratégico Corporativo (PEC), los programas y proyectos que componen el portafolio, suponen la ampliación y/o mejora de estos productos y servicios financieros, por lo que se hace necesario contar con un sistema de gestión de proyectos que coadyuve en el análisis y mejora continua de los procesos de administración de los proyectos.

2.2 Teoría de Administración de Proyectos

La administración de proyectos, como la conocemos actualmente, se consolida a finales de la década de los sesenta en el siglo pasado, cuando tanto empresas como otras organizaciones, reconocen las ventajas de alcanzar sus metas a través de organizar el trabajo en formas compartimentadas y controladas, y creció aún más, cuando se toma conciencia de la necesidad imperativa de la integración de los colaboradores a través de la comunicación y colaboración mutua.

2.3 Proyecto

La Guía del PMBOK® define un proyecto como “un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único.” (PMI, 2017), se indica que es temporal debido a que cada proyecto tiene un plazo definido para entregar los productos y servicios esperados, cuando se habla de que se obtienen resultados únicos es porque cada uno de los proyectos se desarrollan bajo condiciones diferentes unos de otros, lo que implica que pueden verse afectados por diversos motivos como, por ejemplo, factores internos y externos a pesar de ser similares en sus objetivos.

Por otra parte, “Todos los proyectos tienen como fin último obtener algún beneficio para la organización o sociedad.” (Lledó, 2017), los proyectos se emprenden con la idea de crear valor

ya sea para una empresa como para una nación, por lo que su ámbito puede ser tanto a nivel económico como social dependiendo de la población beneficiada.

La Organización Internacional de Normalización (International Organization for Standardization, ISO) en su norma ISO 21500, define un proyecto como un conjunto único de procesos que consta de actividades coordinadas y controladas, con fechas de inicio y fin, que se llevan a cabo para lograr los objetivos del proyecto. El logro de los objetivos del proyecto requiere la realización de entregables que satisfagan requisitos específicos. Además, un proyecto puede estar sujeto a múltiples restricciones, tales como tiempo, costo y recursos. (ISO, 2013).

La metodología PRINCE2 define que un proyecto es una organización temporal que se crea con el propósito de entregar uno o más productos comerciales según un caso de negocio convenido (PRINCE2, 2009).

2.4 Administración de Proyectos

La administración de proyectos contiene un conjunto de conocimientos, prácticas y herramientas que cimentan la planeación, el control y la documentación de las acciones ejecutadas como fundamentales de esta disciplina.

Estos conocimientos, prácticas y herramientas han sido recopilados en una colección de las mejores prácticas reconocidas mundialmente en un documento conocido como el PMBOK® (Project Management Body of Knowledge) el cual es actualizado y publicado por el Project Management Institute PMI, asociación sin fines de lucro que administra y lidera el cuerpo de conocimientos referentes a la administración de proyectos a nivel mundial desde 1969.

Por otra parte, Lledó y Rivarola indican que la administración de proyectos es la aplicación de conocimientos, herramientas y técnicas a las actividades necesarias para alcanzar los objetivos del proyecto (Lledó y Rivarola, 2007)

Finalmente, en la norma ISO 21500:2013 se define que la gestión de proyectos es la aplicación de métodos, herramientas, técnicas y competencias a un proyecto (ISO, 2013).

2.5 Ciclo de vida de un proyecto

La norma ISO 21500:2013 indica que el ciclo de vida de un proyecto comprende el período desde el inicio del proyecto hasta su cierre planificado o su cancelación. Las fases se dividen por hitos de decisión, los cuales pueden variar dependiendo del entorno de la organización. Los hitos de decisión facilitan la gobernanza del proyecto. Al finalizar la última fase, el proyecto debería haber proporcionado todos sus entregables (ISO, 2013).

La Guía del PMBOK® define el ciclo de vida como una serie de fases o etapas por las que atraviesa el proyecto desde su inicio hasta su conclusión, facilitando así un marco de referencia básico para la dirección del proyecto (PMI, 2017), Lledó por su parte, afirma que se refiere a las distintas fases del proyecto desde su inicio hasta su fin, cada fase del proyecto por lo general termina con un entregable o lección aprendida que habilita o no el continuar con la siguiente fase (Lledó, 2017).

Los ciclos de vida pueden ser predictivos que significa que hasta que no finaliza la fase predecesora, no comienza su sucesora, o adaptativos donde al finalizar la fase A comienza B, y al

finalizar B comienza nuevamente A, y así sucesivamente de manera iterativa. Cada fase del ciclo de vida del proyecto puede ser considerada como un proyecto. (Lledó, 2017).

En la figura 2 se describen las diferentes fases del ciclo de vida de un proyecto:

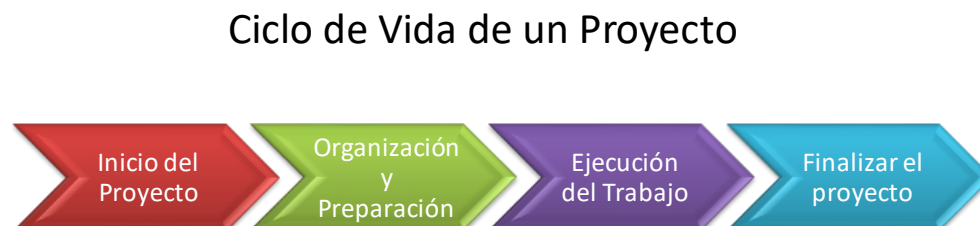


Figura 2 Ciclo de Vida de un proyecto (Fuente: PMI, 2017)

Los ciclos de vida de los proyectos poseen algunas características comunes:

- Las fases suelen ser secuenciales y definidas por transferencia de información técnica o transferencia de componentes técnicos.
- Los costos y el número del personal suelen ser bajos al comienzo; alcanzan su nivel máximo en las fases intermedias y caen rápidamente cuando el proyecto se acerca a su conclusión.
- Al inicio del proyecto son más altos el nivel de incertidumbre y las posibilidades de no cumplir los objetivos. La certeza de concluir con éxito aumenta conforme avanza el proyecto.
- El poder de los interesados para influir en las características finales y en el costo del proyecto, es más elevado al comienzo del mismo y decrece a medida que avanza el proyecto.

2.6 Procesos en la Administración de Proyectos

Un proceso es un conjunto de acciones y actividades interrelacionadas realizadas para obtener un producto, resultado o servicio predefinido, cada proceso inicia con el ingreso de insumos o entradas a los cuales se le aplica una serie de herramientas y técnicas con el objeto de obtener al final uno o varios productos denominados salidas. En la Figura 3, se presentan los cinco grupos de procesos en la administración de proyectos según así lo sugiere la Guía del PMBOK® (PMI, 2017).

Procesos en la Administración de Proyectos

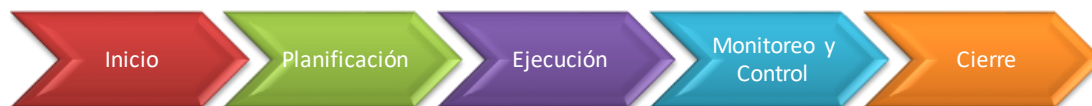


Figura 3 Procesos en Administración de Proyectos (Fuente: PMI, 2017)

- **Grupos de Procesos de Inicio:** Procesos realizados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto existente al obtener la autorización para iniciar el proyecto o fase.
- **Grupos de Procesos de Planificación:** procesos requeridos para establecer el Alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción requerido para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto.

- **Grupos de Procesos de Ejecución:** Procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de satisfacer los requisitos del proyecto
- **Grupos de Procesos de Monitoreo y Control:** Procesos requeridos para hacer seguimiento, analizar y regular el progreso y desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes.
- **Grupos de Procesos de Cierre:** Procesos llevados a cabo para completar o cerrar formalmente el proyecto, fase o contrato (PMI, 2017).

2.7 Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos

Un Área de Conocimiento según el Guía del PMBOK® (PMI, 2017) es un área identificada de la dirección de proyectos definida por sus requisitos de conocimientos y que se describe en términos de los procesos, prácticas, entradas, salidas, herramientas y técnicas que la componen.

Según el PMI, se identifican 10 Áreas de Conocimiento que se utilizan en la mayoría de los proyectos, la mayoría de las veces, estas se presentan en la Figura 4.

Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos

1. Gestión de la Integración del proyecto
2. Gestión del Alcance del proyecto
3. Gestión del Cronograma del proyecto
4. Gestión de los Costos del proyecto
5. Gestión de la Calidad del proyecto
6. Gestión de los Recursos del proyecto
7. Gestión de las Comunicaciones del proyecto
8. Gestión de los Riesgos del proyecto
9. Gestión de las Adquisiciones del proyecto

10. Gestión de los Interesados del proyecto

Figura 4 Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos (Fuente: PMI, 2017)

- 1. Gestión de la Integración del proyecto:** Incluye los procesos y actividades necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección de proyectos dentro de los grupos de los procesos de Dirección de Proyectos.
- 2. Gestión del Alcance del proyecto:** Incluye aquellos procesos requeridos para garantizar que el proyecto cuente con todo el trabajo requerido y únicamente el trabajo requerido para completarlo con éxito.
- 3. Gestión del Cronograma del proyecto:** Incorpora los procesos necesarios para administrar la finalización del proyecto a tiempo.
- 4. Gestión de los Costos del proyecto:** Incluye los procesos involucrados en planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos del proyecto de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado.
- 5. Gestión de la Calidad del proyecto:** Incluye los procesos para incorporar la política de calidad de la organización en cuanto a la planificación, gestión y control de los requisitos de calidad del proyecto y el producto, a fin de satisfacer las expectativas de los interesados.
- 6. Gestión de los Recursos del proyecto:** Incluye los procesos para identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la conclusión exitosa del proyecto.
- 7. Gestión de las Comunicaciones del proyecto:** implementa los procesos requeridos para garantizar que la planificación recopilación, creación, distribución,

almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados.

- 8. Gestión de los riesgos del proyecto:** incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión, identificación, análisis, planificación de respuesta, implementación de respuesta y monitoreo de los riesgos de un proyecto.
- 9. Gestión de las adquisiciones del proyecto:** incluye los procesos necesarios para comprar o adquirir productos, servicios o resultados que es preciso obtener fuera del equipo del proyecto.
- 10. Gestión de los interesados del proyecto:** incluye los procesos requeridos para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr a participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto.

En relación a este Proyecto Final de Graduación (PFG), la orientación que brindan las áreas de conocimiento proveerá de un marco de referencia en cuanto a los procesos a utilizar para su elaboración, además de identificar los insumos o entradas, las herramientas y técnicas a utilizar, para finalmente obtener las salidas esperadas, todo lo anterior coadyuvando en la construcción de la propuesta de creación de un sistema de gestión de proyectos de acuerdo a las mejores prácticas recomendadas en la guía PMBOK®.

2.8 Normas ISO

El Organismo Internacional de Normalización (ISO) fue creado en 1947 y cuenta actualmente con 91 estados miembros que son representados por organismos nacionales de normalización.

Las normas ISO son un conjunto de normas orientadas a ordenar la gestión de una empresa en sus distintos ámbitos, son establecidas por el Organismo Internacional de Estandarización (ISO) y se componen de estándares y guías, relacionados con sistemas y herramientas específicas de gestión aplicables en cualquier tipo de organización.

A comienzos del año 1980, la ISO designó una serie de comités técnicos para que trabajaran en el desarrollo de normas comunes que fuesen aceptadas universalmente. El desarrollo y diversificación de las normas ISO han sido muy importantes, desdoblándose en diferentes ramas o familias que tratan aspectos diversos como la calidad, el medio ambiente, la seguridad y riesgos laborales y la responsabilidad social. El proceso es continuo y periódicamente van apareciendo actualizaciones y nuevos ámbitos de tratamiento.

Con relación a la propuesta de creación de un sistema de Gestión de Proyectos que es el objetivo de este Proyecto Final de Graduación, se utilizará como referencia para su elaboración, una norma nacional que fue construida tomando como base una de las normas ISO la cual es la ISO 21500:2013 Dirección y Gestión de Proyectos, asimismo, se utilizará la norma ISO 9001:2015 para identificar los aspectos relevantes que deben considerarse.

2.9 Finalidades y ventajas de las normas ISO

Las normas ISO se crearon con la finalidad de ofrecer a las empresas y organizaciones, orientación, coordinación, simplificación y unificación de criterios, con el objeto de reducir costos y aumentar la efectividad, así como estandarizar las normas de productos y servicios para las organizaciones internacionales. Las normas se han desarrollado y adoptado, por multitud de empresas de muchos países por una necesidad y voluntad de homogeneizar las características y los parámetros de calidad y seguridad de los productos y servicios.

2.10 Ventajas de las normas ISO para las empresas

La adopción de normas ISO admiten importantes beneficios para las empresas, compañías y organizaciones en general, tales como:

- Proporcionan elementos para que una organización pueda alcanzar y mantener mayores niveles de calidad en el producto o servicio.
- Ayudan a satisfacer las necesidades de un cliente cada vez más exigente.
- Permite a las empresas reducir costos, conseguir más rentabilidad y aumentar los niveles de productividad.
- Constituye uno de los medios más eficaces para conseguir ventaja competitiva.
- Reducir rechazos o incidencias en la producción o en la prestación de servicios.
- Implementar procesos de mejora continua.
- Conseguir un mayor y mejor acceso a grandes clientes y administraciones y a los mercados internacionales.

Los beneficios sobrepasan el ámbito de las empresas y administraciones y sus clientes, que se ven favorecidos por un mejor servicio, alcanzando también a los gobiernos, que gracias a las normas ISO pueden:

- Asegurarse de que los bienes y servicios cumplen con los requisitos obligatorios relacionados con la calidad, la seguridad o el medio ambiente, entre otras cuestiones.
- Controlar el comercio exterior con otros países.

2.11 Norma ISO 21500:2013

La Norma ISO 21500 fue preparada por el Comité de Proyecto ISO/PC 236, Dirección y Gestión de Proyectos. Esta Norma Internacional ha sido traducida por el Grupo de Trabajo Spanish Translation Task Force (STTF) del Comité Técnico ISO/PC 236, Dirección y Gestión de Proyectos, en el que participaron representantes de los organismos nacionales de normalización y representantes del sector empresarial de los siguientes países; Argentina, Chile, España, Costa Rica y México.

La norma proporciona orientación para la dirección y gestión de proyectos y puede usarse por cualquier tipo de organización, ya sea pública, privada, u organizaciones civiles sin ánimo de lucro; y aplica para cualquier tipo de proyecto, con independencia de su complejidad, tamaño o duración.

Esta Norma Internacional brinda una descripción de alto nivel de conceptos y procesos que se consideran que forman parte de las buenas prácticas en dirección y gestión de proyectos.

Esta Norma Internacional está dirigida a:

- Los altos directivos y patrocinadores de proyecto, de modo que puedan entender mejor los principios y la práctica de la dirección y gestión de proyectos, y ayudarles a dar el apoyo y la orientación apropiados a sus directores de proyecto, equipos de dirección de proyectos y a los equipos de proyecto;
- Los directores de proyecto, equipos de dirección de proyectos y miembros de equipo de proyecto para que puedan tener una base común de comparación de sus normas de proyecto y prácticas con las de otros; y
- Los redactores de normas nacionales o de organizaciones, para que sea usada en el desarrollo de estándares sobre dirección y gestión de proyectos, de modo que éstas sean coherentes en los principales principios con los de otras entidades. (ISO, 2013).

2.12 Norma ISO INTE 46-01-01:2016 Gestión de Proyectos Requisitos

Con base en la norma ISO 21500 en el año 2016 el Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica (INTECO) con apoyo del Comité Técnico TCN248, inicia la construcción de la norma nacional INTE 46-01-01, con el fin de promover a nivel nacional de un sistema de gestión de proyectos para promover la mejora del desempeño global de una organización, sin importar su tipo o tamaño y proporcionar, una base que sirva para la consolidación de los planes estratégicos a través de iniciativas y proyectos.

Según indica esta norma, se proporciona una descripción de alto nivel de conceptos y procesos que se consideran que forman parte de las buenas prácticas en un sistema de gestión de proyectos, y no forma parte de su alcance la gestión de proyectos como tal, puede ser utilizada por partes internas y externas de modo que puedan entender mejor los principios y la práctica de la gestión

de proyectos, y ayudarles a dar el apoyo y la orientación apropiados a sus directores de proyecto, equipos de dirección de proyectos y a los equipos de proyecto.

La norma emplea el enfoque a procesos, el cual le permite a una organización planificar sus procesos y sus interacciones, para asegurarse de que cuenten con recursos y se gestionen adecuadamente, y que las oportunidades de mejora se determinen y se actúe en consecuencia. (INTECO, 2017).

El sistema de gestión propuesto en la norma, abarca 7 aspectos generales a considerar y que son los siguientes:

1. Contexto de la organización

- a. Comprensión de la organización y de su contexto.
- b. Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.
- c. Determinación de los límites del sistema de gestión de proyectos.
- d. Sistema de gestión de proyectos y sus procesos.

2. Liderazgo

- a. Liderazgo y compromiso.
- b. Política.
- c. Roles, responsabilidades y autoridades en la organización.

3. Planificación

- a. Acciones para hacer frente a riesgos y oportunidades.
- b. Objetivos de los proyectos y planificación para lograrlos.

4. Apoyo

- a. Recursos.
- b. Competencias.

- c. Toma de conciencia.
- d. Comunicación.
- e. Información documentada.

5. Operación

- a. Planificación y control operacional.
- b. Requisitos para la gestión de proyectos.
- c. Procesos para la gestión de proyectos.

6. Evaluación del Desempeño.

- a. Seguimiento, medición, análisis y evaluación.
- b. Auditoría interna.
- c. Revisión por la dirección.

7. Mejora

- a. No conformidades y acciones correctivas.
- b. Mejora continua.

3. MARCO METODOLOGICO

En este apartado, se procede a detallar cuáles han sido las fuentes de información consultadas, los métodos de investigación aplicados y las herramientas utilizadas para la elaboración del presente Proyecto Final de Graduación, indicando adicionalmente, los supuestos, restricciones y entregables relacionados a cada objetivo específico propuesto en el mismo.

3.1 Fuentes de información

Nolasco define las fuentes de información, como todos los recursos que poseen datos dispuestos en un medio, ya sea manuscrito, impreso o electrónico y elaborados con el propósito de comunicar esos mismos datos (Nolasco A, 2012), el autor promueve la siguiente clasificación de las fuentes de información:

- Fuentes según el soporte:
 - Papel: Libros, revistas periódicos, diccionarios, enciclopedias, folletos, mapas, planos.
 - Electrónicas: Videocintas, audio cintas, discos compactos, disco versátil digital.
 - En Línea: Páginas web, bases de datos, directorios de software, wikis.
- Fuentes de información por nivel informativo:
 - Primarias: Documentos históricos, monografías, artículos científicos.
 - Secundarias: Bancos de citas, catálogos de biblioteca, bibliografías, inventarios, listas topográficas, índices, enciclopedias, diccionarios, directorios.
 - Terciarias: Bibliografías de bibliografías, bibliografías de enciclopedia.
- Fuentes por el nivel de especialización:
 - Generales: Diccionarios generales, periódicos.

- Especializadas: Bases de datos (ERIC), tesauros, diccionarios especializados, monografías, legislación, tesis, revistas científicas.
- Multidisciplinarias: Enciclopedias, bases de datos (REDALYC), revistas de divulgación científica.
- Fuentes por el formato en que se presenta la información:
 - Textuales: Fuentes impresas (libros, publicaciones periódicas, publicaciones seriadas, folletos, tesis, etc.).
 - Multimedia: Videos, podcast, archivos de audio, fotografías, películas, bibliotecas de software.

Por otra parte, y de acuerdo con la Biblioteca de la Universidad de Alcalá, las fuentes de información son instrumentos para el conocimiento, acceso y búsqueda de la información. Su objetivo principal es el de buscar, fijar y difundir la fuente de la información implícita en cualquier soporte físico. (Universidad de Alcalá).

3.1.1 Fuentes Primarias

De acuerdo con la Biblioteca de la Universidad de Alcalá, las fuentes primarias contienen información nueva y original, que son resultado de un trabajo intelectual. (Universidad de Alcalá).

Como ejemplos de fuentes primarias tenemos: libros, revistas científicas y de entretenimiento, periódicos, diarios, documentos oficiales de instituciones públicas, informes técnicos y de investigación de instituciones públicas o privadas, patentes, normas técnicas.

3.1.2 Fuentes Secundarias

Las fuentes secundarias contienen información organizada, elaborada, producto de análisis, extracción o reorganización que refiere a documentos primarios originales.

Se consideran fuentes secundarias: enciclopedias, antologías, directorios, libros o artículos que interpretan otros trabajos o investigaciones.

El resumen de las fuentes de información que se utilizarán en este proyecto Final de Graduación se presenta en el Cuadro 1:

Cuadro N°1 Fuentes de Información Utilizadas (Fuente PMI 2017)

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
1. Establecer el marco teórico del modelo ISO INTE 46-01-01:2016 con el objeto de identificar las principales características que deben considerarse en la propuesta.	Norma ISO 21500:2013 Norma INTE 46-01-01:2016	Herramientas para la mejora continua

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
2. Elaborar un esquema metodológico para establecer una estrategia de trabajo que permita lograr la implementación del sistema de gestión.		<ol style="list-style-type: none"> 1. Practice Standard of Scheduling 2. Practice Standard for Project Estimating 3. Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía PMBOK®). 4. Cómo aprobar el examen PMP sin morir en el intento
3. Identificar adecuadamente las partes interesadas tanto externas como internas al proyecto para establecer las estrategias de gestión hacia los mismos.		<ol style="list-style-type: none"> 1. Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía PMBOK®). 2. Cómo aprobar el examen PMP sin morir en el intento
4. Conocer el proceso de cambios en las metodologías de administración de proyectos en el Banco Popular para identificar los ajustes requeridos que deben implementarse, producto de la entrada en operación del sistema de gestión de proyectos.		<ol style="list-style-type: none"> 1. Herramientas para la mejora continua 2. Buenas prácticas en la implementación de ISO 9001, desde la perspectiva de la empresa. SONDA 3. Conoce a fondo la norma ISO 9001:2015 4. Guía práctica para implementar un Sistema de Gestión en su empresa

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
5. Identificar los aspectos generales que deben considerarse en un nuevo procedimiento para normar la evaluación del sistema de gestión de proyectos.		<ol style="list-style-type: none"> 1. Buenas prácticas en la implementación de ISO 9001, desde la perspectiva de la empresa. SONDA 2. Guía práctica para implementar un Sistema de Gestión en su empresa
6. Identificar las necesidades de recursos humanos y técnicos requeridos de una estructura administrativa que opere el sistema de gestión.		<ol style="list-style-type: none"> 1. Buenas prácticas en la implementación de ISO 9001, desde la perspectiva de la empresa. SONDA 2. Sistemas Integrados de Gestión

3.2 Métodos de Investigación

Canaan define que los métodos de investigación son herramientas para la recolección de datos, formular y responder preguntas para obtener conclusiones por medio de un análisis sistemático y teórico aplicado a algún campo de estudio.

Los métodos de investigación localizan y delimitan un problema, permiten recolectar datos importantes para generar hipótesis que posteriormente sean probadas o respaldadas. De esta forma, se pueden tomar las decisiones más acordes al caso de estudio.

Cada método de investigación a emplearse dependerá de las características de la situación a estudiar y sus exigencias, para entonces poder seleccionar, el procedimiento que mejor se adapte a los objetivos planteados en el estudio (Canaan R, sf)

La autora Moran G (2010) nos indica que existen varios métodos de investigación, como los que a continuación se presentarán.

3.2.1 Método deductivo.

Es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. En este método todo el empeño de la investigación se basa en las teorías recolectadas, no en lo observado ni experimentado; se parte de una premisa para esquematizar y concluir la situación de estudio, deduciendo el camino a tomar para implementar las soluciones.

3.2.2 Método inductivo.

Se utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general. Pueden analizarse situaciones particulares mediante un estudio individual de los hechos que formulan conclusiones generales, que ayudan al descubrimiento de temas generalizados y teorías que parten de la observación sistemática de la realidad. Consiste en la recolección de datos ordenados en variables en busca de regularidades.

3.2.3 Método inductivo deductivo.

Método de inferencia basado en la lógica y relacionado con el estudio de hechos particulares, aunque es deductivo en un sentido e inductivo en un sentido contrario.

Se compone, por lo tanto, de una primera etapa que se caracteriza por la inducción de principios explicativos a partir de los fenómenos observados, y después en una segunda etapa, sobre estos principios se construyen enunciados que los contengan y se refieran a los fenómenos. Es decir, que la primera parte del proceso consiste en la creación de un cuerpo teórico que explique, a través de unos principios elementales, los fenómenos, y la segunda parte del proceso consiste en deducir leyes generales para los fenómenos, constituidas por el cuerpo teórico formado y válidas para explicar/aplicar los fenómenos.

3.2.4 Método analítico.

Proceso cognitivo que consiste en descomponer un objeto de estudio mediante la separación de cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual. Se desarrolla en el entendimiento de lo concreto a lo abstracto, descomponiendo los elementos que constituyen la teoría general para estudiar con mayor profundidad cada elemento por separado y de esta forma conocer la naturaleza del fenómeno de estudio para revelar su esencia.

3.2.5 Método sintético.

Consiste en integrar los componentes dispersos de un objeto de estudio para estudiarlos en su totalidad. Busca la reconstrucción de los componentes dispersos de un objeto o acontecimiento para estudiarlos con profundidad y crear un resumen de cada detalle. Mediante el razonamiento y

la síntesis se profundiza en los elementos resaltantes del análisis de una forma metódica y concisa para conseguir una comprensión completa de cada parte y particularidad de lo estudiado.

3.2.6 Método analítico-sintético.

Estudia los hechos a partir de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual (análisis), y luego integra dichas partes para estudiarlas de manera holística e integral.

3.2.7 Método histórico comparativo.

Procedimiento de investigación y esclarecimiento de los fenómenos culturales, que consiste en establecer la semejanza de dichos fenómenos, tras lo cual infiere una conclusión acerca de su parentesco genético, es decir, de su origen común.

En el cuadro N° 2 se puede apreciar los métodos de investigación que se van a emplear para el desarrollo de cada uno de los objetivos definidos para este proyecto final de graduación.

Cuadro N°2: Métodos de Investigación Utilizadas (Fuente Moran G.)

Objetivos	Métodos de investigación		
	Método analítico	Método analítico-sintético	Método inductivo
Establecer el marco teórico del modelo ISO INTE 46-01-01:2016 con el objeto de identificar las principales características que deben considerarse en la propuesta.		A través del análisis de la norma ISO 21500:2013 y la norma Nacional INTE 46-01-	

Elaborar un esquema metodológico para establecer una estrategia de trabajo que permita lograr la implementación del sistema de gestión.

Identificar adecuadamente las partes interesadas tanto externas como internas al proyecto para establecer las estrategias de gestión hacia los mismos.

Conocer el proceso de cambios en las metodologías de

01:2016, se logra identificar los diferentes aspectos que debe incluirse en la propuesta

Al analizar los grupos de procesos, las áreas de conocimiento y las herramientas y técnicas de la guía PMBOK® se logra establecer las necesidades del Banco en aspectos de gestión del proyecto.

Al analizar el Área de Gestión de las partes interesadas de la guía PMBOK® se logra establecer las estrategias correspondientes para gestionar a cada una de las partes interesadas del proyecto.

A través del análisis de la

administración de proyectos en el Banco Popular para identificar los ajustes requeridos que deben implementarse, producto de la entrada en operación del sistema de gestión de proyectos.

norma ISO 9001:2015 se puede identificar cuáles son los procesos necesarios que deben incluirse en la propuesta del sistema de gestión de proyectos

Identificar los aspectos generales que deben considerarse en un nuevo procedimiento para normar la evaluación del sistema de gestión de proyectos.

A través del análisis Guía práctica para implementar un Sistema de Gestión en su empresa, se logra un entendimiento integral de forma que se pueda establecer las normas de operación que la propuesta de implementación del sistema de gestión de proyectos debe contener.

Identificar las necesidades de recursos humanos y técnicos requeridos de una estructura

A través del análisis Guía práctica para

administrativa que opere el implementar un sistema de gestión Sistema de Gestión en su empresa, se logra un entendimiento integral de forma que se pueda establecer las normas de operación que la propuesta de implementación del sistema de gestión de proyectos debe contener.

3.3 Herramientas.

De acuerdo con el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española² la palabra herramienta se define como Instrumento, por lo común de hierro o acero, con que trabajan los artesanos.

Según la Guía PMBOK® la gestión de proyectos se soporta en diversos procesos/etapas que requieren del uso de diversas herramientas y aplicación de técnicas para alcanzar sus objetivos particulares, los cuales, a su vez, contribuyen a los objetivos del proyecto, estos nos permiten obtener información de diferentes fuentes para un propósito en particular (PMI, 2017).

² <http://www.dle.rae.es>

Para este Proyecto Final de Graduación se han identificado las siguientes herramientas:

- Juicio experto. - Es un conjunto de opiniones que pueden brindar profesionales expertos en una industria o disciplina, relacionadas al proyecto que se está ejecutando, puede ser obtenida dentro o fuera de la organización, en forma gratuita o por medio de una contratación, en asociaciones profesionales, cámaras de comercio, instituciones gubernamentales, universidades.
- Cronograma: - Lista de elementos o procesos de un proyecto en la cual se incluyen además sus fechas previstas de comienzo y final, únicamente incluye información acerca del tiempo destinado al proyecto y a cada una de sus etapas. No comprende otras características relacionadas con la planificación del proyecto como podría ser el alcance, su coste, los recursos necesarios, etcétera.
- Tormenta de ideas. - Se realiza en un entorno de grupo y liderada por un facilitador. Por lo regular se tienen dos partes: la generación de ideas y el análisis.
- Grupos focales. - Se reúnen interesados y expertos en la materia, para conocer de algún tema de un modo más coloquial que una entrevista individual.
- Entrevistas. - Se utilizan para obtener información como requisitos, supuestos, restricciones, criterios de aprobación y demás a partir de interesados utilizando un dialogo directo.
- Listas de verificación. - Son listados de elementos, acciones o puntos para ser considerados.
- Hojas de verificación (hojas de anotaciones). - Se utilizan para organizar y recolectar información de manera eficiente, por lo regular se utilizan en temas de calidad como inspecciones.

- Estudios comparativos. - Comparan prácticas reales o planificadas con proyectos similares para identificar las mejores prácticas, generar ideas de mejora y proporcionar una base conocimiento.
- Cuestionarios y encuestas. - Conjunto de preguntas o encuestas que son especialmente útiles en casos de público variado cuando se requiere una respuesta rápida.
- Muestreo estadístico. - Consiste en seleccionar ciertos grupos de interés para su inspección. Se toman muestras para medir controles y por lo regular verificar la calidad.
- La EDT/WBS (Work Breakdown Structure) consiste en dividir al proyecto en menores componentes para facilitar la planificación del proyecto, con la EDT/WBS se puede dar una visión estructurada de lo que se debe entregar.

En el cuadro N° 3 se presenta las herramientas sugeridas a utilizar para cada objetivo propuesto.

Cuadro N° 3: Herramientas Utilizadas (Fuente PMBOK® 2017)

Objetivos	Herramientas
1. Establecer el marco teórico del modelo ISO INTE 46-01-01:2016 con el objeto de identificar las principales características que deben considerarse en la propuesta.	1. EDT/WBS 2. Cronograma 3. Estudios comparativos 4. Hojas de verificación
2. Elaborar un esquema metodológico para establecer una estrategia de trabajo que permita lograr la implementación del sistema de gestión.	1. EDT/WBS 2. Cronograma 3. Juicio experto

Objetivos	Herramientas
3. Identificar adecuadamente las partes interesadas tanto externas como internas al proyecto para establecer las estrategias de gestión hacia los mismos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. EDT/WBS 2. Juicio experto 3. Estudios comparativos 4. Entrevistas.
4. Conocer el proceso de cambios en las metodología de administración de proyectos en el Banco Popular para identificar los ajustes requeridos que deben implementarse, producto de la entrada en operación del sistema de gestión de proyectos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. EDT/WBS 2. Juicio experto 3. Estudios comparativos 4. Hojas de verificación
5. Identificar los aspectos generales que deben considerarse en un nuevo procedimiento para normar la evaluación del sistema de gestión de proyectos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. EDT/WBS 2. Cronograma 3. Listas de verificación. 4. Entrevistas. 5. Hojas de verificación 6. Estudios comparativos
6. Identificar las necesidades de recursos humanos y técnicos requeridos de una estructura administrativa que opere el sistema de gestión	<ol style="list-style-type: none"> 1. EDT/WBS 2. Juicio experto 3. Estudios comparativos 4. Tormenta de ideas

3.4 Supuestos y Restricciones.

Lledó define los supuestos como aquellos factores que son aceptados como verdaderos y deberían ocurrir para el éxito del proyecto. Por ejemplo, los trabajadores no se enfermarán. (Lledó, 2017).

Por otra parte, Jaramillo nos indica que según la OCIO (Office of the Chief Information Officer Washington State), los supuestos son circunstancias y eventos que deben ocurrir para que el proyecto sea exitoso, pero que no están dentro del control del equipo del proyecto, son siempre aceptados como verdaderos a pesar de no ser demostrados. (Jaramillo, 2015).

Igualmente, indica que las restricciones se definen como elementos que limitan al proyecto. Por ejemplo, tenemos un máximo de tres maquinarias para realizar el proyecto. (Lledó, 2017).

Por otra parte, Jaramillo nos indica que según la OCIO (Office of the Chief Information Officer Washington State), las restricciones son aquellos elementos que restringen, limitan o regulan el proyecto y, al igual que los supuestos, no están en control del equipo del proyecto. (Jaramillo, 2015).

Finalmente, acota que, desde el inicio hasta el final, tanto los supuestos y restricciones forman el escenario para la planificación y ejecución del proyecto. A medida que el proyecto es planificado, los supuestos y restricciones se usan para definir tareas, cronogramas, asignación de recursos y distribuir presupuesto.

El paso a paso para la estimación de supuestos y restricciones en un proyecto se puede basar en lo siguiente:

- Identificación.
- Evaluación.
- Incorporación.

- Control.
- Revisión.

Los supuestos y restricciones de un proyecto deben ser definidos por los menos por alguno de estos elementos:

- **Esfuerzo:** las tareas o actividades requeridas para gerenciar el proyecto producir entregables.
- **Cronograma:** Las tareas y eventos necesarios para completar el proyecto organizada en una estructura secuencial para llegar a una fecha final.
- **Recursos:** El personal requerido para completar el proyecto.
- **Presupuesto:** El costo estimado del proyecto.
- **Ventas y adquisiciones:** La actuación anticipada de contratistas, vendedores y proveedores para entregar bienes y servicios de acuerdo a los requerimientos del proyecto.
- **Gerencia de procesos:** Estándares de gerencia pueden servir como restricción en el desarrollo de un proyecto.

En el cuadro N° 4 se presentan los supuestos y restricciones identificados para cada objetivo propuesto.

Cuadro N°4 Supuestos y Restricciones (Fuente PMBOK® 2017)

Objetivos	Supuestos	Restricciones
1. Establecer el marco teórico del modelo ISO INTE 46-01-01:2016	La implementación de los sistemas de gestión de norma ISO siguen un marco	Desde su publicación no existe literatura acerca de implementaciones de esta

Objetivos	Supuestos	Restricciones
con el objeto de identificar las principales características que deben considerarse en la propuesta.	teórico común.	norma, se utilizará como base literatura sobre implementaciones de sistemas de gestión de otras normas ISO.
2. Elaborar un esquema metodológico para establecer una estrategia de trabajo que permita lograr la implementación del sistema de gestión.	Las normas ISO establecen los aspectos generales más comunes que deben ser considerados a la hora de implementar un sistema de gestión.	No existen casos documentados sobre implementaciones de la norma ISO INTE 46-01-01:2016, la propuesta se basará en la norma ISO 9000.
3. Identificar adecuadamente las partes interesadas tanto externas como internas al proyecto para establecer las estrategias de gestión hacia los mismos.	La estructura administrativa y operativa del Banco Popular ya cuenta con experiencia y conocimiento en sistemas de evaluación de gestión lo que permitirá un mejor abordaje en la adopción de la norma ISO INTE 46-01-01:2016	Algunas partes interesadas podrían no tener conocimiento de las ventajas de implementar un sistema de gestión o que podría existir desinterés en participar.
4. Conocer el proceso de cambios en las metodologías de administración de proyectos en el Banco Popular para identificar los ajustes requeridos que deben implementarse, producto	Existe un procedimiento actualizado del proceso de cambios en la metodología de administración de proyectos en el Banco Popular.	Considerar para los ajustes al proceso de cambios de tener en cuenta que este tiene actualmente un alcance del Conglomerado Financiera Banco Popular y Desarrollo Comunal.

Objetivos	Supuestos	Restricciones
de la entrada en operación del sistema de gestión de proyectos.		
5. Identificar los aspectos generales que deben considerarse en un nuevo procedimiento para normar la evaluación del sistema de gestión de proyectos.	La institución dispone de herramientas y plantillas para la confección de procedimientos.	El nuevo procedimiento abarcará solamente la gestión de proyectos del Banco Popular.
6. Identificar las necesidades de recursos humanos y técnicos requeridos de una estructura administrativa que opere el sistema de gestión	Se puede contar con el apoyo del Área de Gestión de Calidad para dimensionar las posibles necesidades de personal que apoyen el sistema de gestión en producción.	Políticas de creación de nuevas estructuras sean proclives a no crear nuevas instancias.

3.5 Entregables.

La Guía PMBOK® (PMI, 2017) define un entregable como cualquier producto, resultado o capacidad único y verificable para ejecutar un servicio que se produce para completar un proceso, una fase o un proyecto

Son componentes típicamente tangibles completados para alcanzar los objetivos del proyecto y pueden incluir componentes del plan para la dirección del proyecto (PMI, 2017).

Los entregables ayudan a definir el alcance del proyecto y el avance del trabajo en el proyecto debe ser medido monitoreando el avance en los entregables.

En el cuadro N° 5 se definen los entregables para cada objetivo propuesto.

Cuadro N°5: Entregables

Objetivos	Entregables
1. Establecer el marco teórico del modelo ISO INTE 46-01-01:2016 con el objeto de identificar las principales características que deben considerarse en la propuesta.	Marco Teórico de la norma ISO INTE 46-01-01:2016: Proveerá la teoría que fundamentará la propuesta del proyecto, estará basada en la literatura de las normas ISO 9001:2015, ISO 21500:2013 y la norma nacional ISO INTE 46-01-01:2016
2. Elaborar un esquema metodológico para establecer una estrategia de trabajo que permita lograr la implementación del sistema de gestión.	Estrategia de trabajo para la implementación: Establece una propuesta de cuáles serán los pasos a seguir para la implementación del sistema de gestión.
3. Identificar adecuadamente las partes interesadas tanto externas como internas al proyecto para establecer las estrategias de gestión hacia los mismos.	Matriz de partes interesadas: Como según indica la guía PMBOK® permitirá categorizar a los interesados según su poder/interés, poder/influencia e impacto/influencia, de forma que coadyuve en la definición de estrategias para gestionar los diversos intereses de cada parte que pueden apoyar u obstaculizar el proyecto.
4. Conocer el proceso de cambios en las metodología de administración de proyectos en el Banco Popular para identificar los ajustes requeridos que deben implementarse, producto de la entrada en operación del sistema de gestión de proyectos.	Propuesta de ajustes al proceso de cambios de la metodología: Establecerá los cambios que producto del sistema de gestión de proyectos deban implementarse en el proceso actual de cambios de la metodología.

Objetivos	Entregables
5. Identificar los aspectos generales que deben considerarse en un nuevo procedimiento para normar la evaluación del sistema de gestión de proyectos.	Propuesta del alcance a considerar para la creación de un nuevo Procedimiento para evaluar la operación del sistema de gestión de proyectos: Describe los aspectos más importantes que deben considerarse un nuevo procedimiento que deberá ser elaborado.
6. Identificar las necesidades de recursos humanos y técnicos requeridos de una estructura administrativa que opere el sistema de gestión.	Análisis de requerimientos de personal para operar el sistema de gestión: Este entregable es la propuesta del sustentante en relación a la conformación de un área administrativa que sea responsable de la evaluación del sistema de gestión propuesto.

4 DESARROLLO

Para la elaboración de la propuesta de creación del sistema de gestión de proyectos, cada uno de los seis objetivos específicos definidos serán desarrollados para presentar cada uno de los entregables definidos en el apartado anterior.

4.1 Marco teórico del modelo ISO INTE 46-01-01:2016

Para proveer el marco teórico del modelo ISO INTE 46-01-01:2016, se describe en primer lugar, cuáles son las características que un sistema de gestión debe cumplir en general, los pasos previos para iniciar el proceso de implementación y las actividades a ejecutar.

Posteriormente, se describe los alcances de la norma nacional a fin de establecer el punto de partida base para elaborar la propuesta del sistema de gestión de proyectos en el Banco Popular y de Desarrollo Comunal.

De acuerdo al autor Gutiérrez un sistema de gestión “es una metodología que me ayudará a visualizar y administrar mejor mi empresa, área o procesos bajo mi cargo y, por lo tanto, a lograr mejores resultados a través de acciones y toma de decisiones basadas en datos y hechos.” (Gutiérrez, 2017).

Un sistema de gestión debe estar en capacidad de responder lo siguiente:

- ¿Qué es lo que se quiere lograr con su implementación?
- ¿Cómo se puede medir el logro alcanzado?
- ¿Qué acciones deben tomarse para alcanzarlo? ¿Cuáles son los actores requeridos?
¿Cuándo se espera que se realicen estas acciones?

- ¿Quién debe ser informado? ¿Qué herramientas se deben utilizar? ¿Cuál será la periodicidad?
- ¿Cuál será la estrategia para identificar si el logro se está alcanzando?
- ¿Cuál es el procedimiento para establecer las acciones correctivas?

Antes de implementar un sistema de gestión, en primer lugar, debe procurarse su alineamiento con la planeación estratégica definida en la empresa, y luego, enfocarse en las siguientes acciones:

- Organizar la estructura organizacional adecuada a las necesidades de la operación
- Identificar cuáles son los Factores Clave de Éxito (FCE) para definir posteriormente, los objetivos estratégicos (MOE) que debe lograr el sistema de gestión.
- Crear los indicadores o métricas requeridas para medir el cumplimiento de los objetivos.
- Hacer del conocimiento de los indicadores definidos a los niveles gerenciales y mandos medios de la empresa.
- Instituir los tableros o paneles de control, así crear las bases de datos y los reportes que lo sustenten.
- Definir los periodos base y establecer las metas a lograr.
- Establecer cuál será el procedimiento de la comunicación del sistema.
- Brindar la capacitación requerida para implementar el sistema de gestión.

De acuerdo con la autora Gutiérrez, para implementar un sistema de gestión, se recomienda ejecutar nueve pasos que son descritos a continuación (Gutiérrez, 2013):

Pasos para implementar un Sistema de gestión

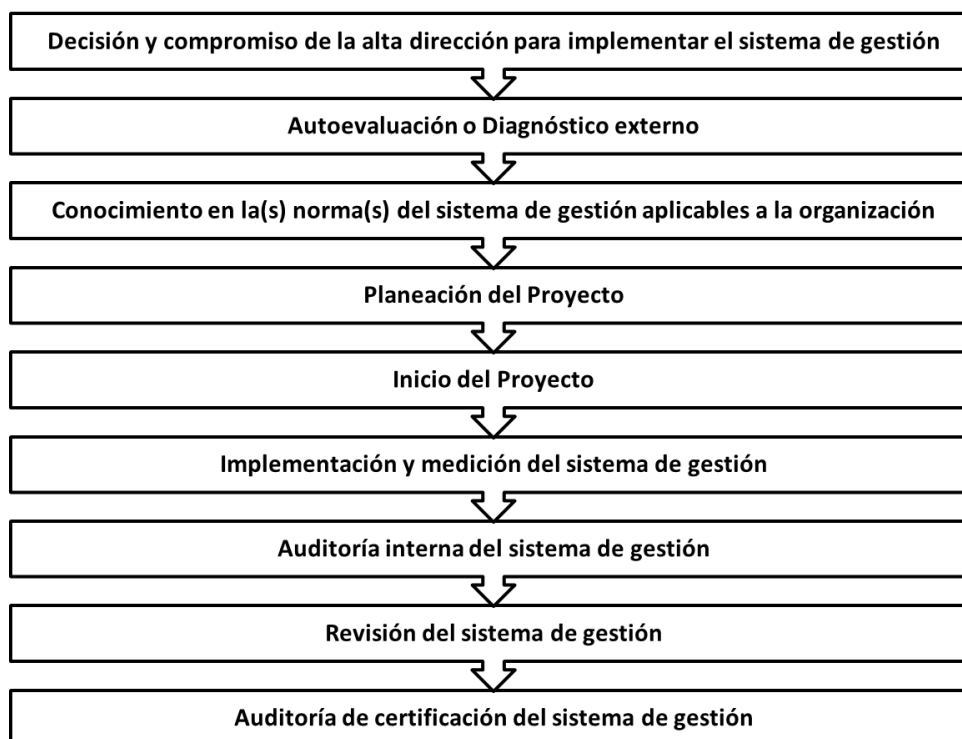


Figura 5. Pasos para Implementar un sistema de gestión (Fuente Propia)

1. **Decisión y compromiso de la alta dirección para implementar el sistema de gestión:** Antes de emprender cualquier acción es claro que se requiere del apoyo y el compromiso que brinde la Alta Administración a esta iniciativa, eso requiere el convencimiento de que el sistema de gestión coadyuvará en el crecimiento de la organización y cuáles son sus características y los desafíos que implica su implementación.
2. **Autoevaluación o Diagnóstico externo:** Antes de iniciar hay que conocer el estado actual de la organización contra el sistema de gestión que se desea implementar, lo anterior, para establecer una línea base para las comparaciones futuras, esto puede ser contratado a un experto en el caso de carecer de recurso capacitado.

3. **Conocimiento en la(s) norma(s) del sistema de gestión aplicables a la organización:** Es primordial el conocimiento en la(s) norma(s) del sistema de gestión que se aplicará en la organización, cuál es su alcance, sus restricciones y sus objetivos.
4. **Planeación del Proyecto:** Se requiere identificar claramente el objetivo del proyecto, su alcance, la duración esperada, recursos requeridos para su implantación, ¿Quién, Qué, Cómo, Cuándo, Dónde?
5. **Inicio del Proyecto:** Considerar implementar un Programa de concientización para establecer el compromiso y liderazgo de la dirección, además, desarrollar un programa de desarrollo y validación de los documentos del Sistema de Gestión
6. **Implementación y medición del sistema de gestión.** Se sugiere realizar un Monitoreo de la aplicación de los procedimientos, además, una medición de los objetivos e indicadores de los procesos para generar acciones correctivas y preventivas.
7. **Auditoría interna del sistema de gestión.** Implica el planear las auditorías internas, realizar una evaluación objetiva e imparcial, proceder a identificar las áreas de oportunidad del Sistema de Gestión, Implementar acciones preventivas y correctivas.
8. **Revisión del sistema de gestión.** A nivel de Información relacionada al desempeño del Sistema de Gestión con el objeto de Analizar los resultados en procura de la Mejora Continua.
9. **Auditoría de certificación del sistema de gestión.** Una vez que la organización se sienta satisfecha con el nivel de gestión alcanzado podrá entonces buscar la certificación de su sistema de gestión a través de un organismo de certificación, quien realizará la revisión documental y ejecutará una Auditoría de certificación y de mantenimiento del sistema, de esta forma, podrá entrar en un círculo de recertificación en periodos establecidos.

De acuerdo a la norma ISO INTE 46-01-01:2016 un sistema de gestión es “conjunto de elementos de una organización interrelacionados o que interactúan para establecer políticas, objetivos y procesos para lograr estos objetivos”, la norma proporciona una descripción de alto nivel de conceptos y procesos que se consideran que forman parte de las buenas prácticas en un sistema de gestión de proyectos y no forma parte de su alcance la gestión de proyectos como tal. (INTECO, 2016).

Con la propuesta de creación de un sistema de gestión que pueda ser auditado bajo esta norma, se pretende que el Banco Popular pueda establecer mecanismos que permitan el desarrollar mejores procesos, herramientas y controles en su gestión de proyectos de forma periódica.

Para efectos de evaluación del sistema de gestión de proyectos, en esta norma se utilizan las siguientes formas verbales:

- a. “debe” indica un requisito del sistema
- b. “debería” indica una recomendación que el sistema de gestión podría tener;
- c. “puede” indica un permiso, una posibilidad o una capacidad que el sistema de gestión podría incorporar.

Al implementar un sistema de gestión de proyectos como un proyecto en sí mismo, se debe incorporar dentro de su alcance, la creación de las plantillas y formularios que permitan recopilar la información obtenida del proceso de evaluación del sistema, estas herramientas deben considerar las formas verbales definidas en la norma para poder establecer la obligatoriedad del cumplimiento de un aspecto evaluado de la gestión de proyectos.

4.2 Estrategia de trabajo para la implementación

Para proveer una estrategia de trabajo para la propuesta de creación del sistema de gestión de proyectos en el Banco Popular, se ha considerado utilizar como guía algunas de las estrategias que se recomiendan para implementar un sistema de gestión de la calidad bajo la norma ISO 9001:2015 y que se detallan a continuación para poder obtener una visión integral del mismo.

1. Realizar un análisis FODA, para hacer un reconocimiento a nivel tanto interno, mediante la búsqueda de las fortalezas y debilidades de la organización, como a nivel externo, tratando de adelantarse a posibles amenazas y oportunidades, lo anterior para poder definir los objetivos del sistema de gestión.

Para ello se propone realizar el análisis utilizando como base la Tabla No1 que se muestra a continuación:

Tabla No 1 ANALISIS FODA (Fuente propia)

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA

Como producto del análisis, se pretende obtener una visión del nivel actual de la gestión de proyectos en el Banco Popular para que, a partir de ese punto de partida, se establezcan las estrategias de cómo enfrentar las amenazas y aprovechar las oportunidades identificadas.

2. Determinar el alcance del sistema de gestión de proyectos, lo que equivale a definir cuáles serán los procesos necesarios para certificar que todo el trabajo que es requerido sea incluido, para posteriormente, proceder con la planificación de las actividades a ejecutar para su implementación. Como según indica el autor Jiménez, el alcance “es la suma de procesos, productos, servicios y resultados a ser proporcionados por un sistema de gestión.” (Jiménez, 2015).

Se debe documentar el enunciado del alcance que establezca la División Oficina Corporativa de Administración de Proyectos, incorporando, además, aquellos requisitos de la norma ISO INTE 46-01-01:2016 que se considera no aplica para el sistema de gestión de proyectos.

3. Identificar y analizar las partes interesadas de sistema de gestión para que al determinar cuál es el nivel de interés e influencia que tiene cada una de ellas se logre establecer las estrategias de gestión que permitan que la propuesta de creación del sistema de gestión sea llevada a cabo.

Para realizar este análisis, se sugiere tomar como base lo establecido en la Metodología para la Administración de Proyectos del Conglomerado Financiero Banco Popular en su apartado de gestión de los involucrados y utilizar las plantillas y herramientas que la misma provee.

La metodología propone al igual que en la Guía PMBOK® (PMI, 2017) elaborar una matriz basada en términos de (poder / influencia) e (interés / impacto) de cada parte interesada identificada.

4. Mapear y documentar procesos: Para definir adecuadamente el mapeo de procesos del Banco Popular y sus interrelaciones. Esta es la base para la determinación de la documentación del Sistema de Gestión, logrando así, permitir el seguimiento del mismo y la posibilidad de mejora continua. Se sugiere seguir la siguiente recomendación que propone el sitio www.isotools.org, para realizar un mapeo de procesos (ISOTOOLS, 2016):

- Realizar una identificación de los objetivos perseguidos en cada proceso.
- Definir cuáles son las entradas y las salidas que se obtendrán en los diferentes procesos.
- Establecer los componentes que integrarán cada proceso.
- Indicar los límites que han de tener los procesos.
- En último lugar, documentaremos todo lo anterior clasificándolos por áreas.

Lo anterior con el fin de obtener:

- Un medio para que los Equipos analicen los Procesos Interfuncionales.
- Un enfoque sobre las conexiones y relaciones entre las unidades de trabajo.
- Un panorama de todas las diferentes actividades, tareas, pasos y medidas de un proceso.
- La comprensión de cómo varias actividades están interconectadas y dónde podrían estar fallando las conexiones o actividades.

5. Elaborar y presentar la propuesta del proyecto, considerando para ello, las pautas que la Metodología para la Administración de Proyectos del Conglomerado Financiero Banco Popular propone para la aprobación de los proyectos institucionales, esto implica iniciar el proceso con el desarrollo del documento caso de negocio el cual debe ser sometido ante el Comité Ejecutivo de Tecnología de Información (CETI) para que a partir de su aprobación sea designado el patrocinador, el director de proyecto y el administrador de proyectos, posteriormente y se confeccione al acta constitutiva del proyecto y se inicien las actividades de planificación.

4.3 Matriz de partes interesadas

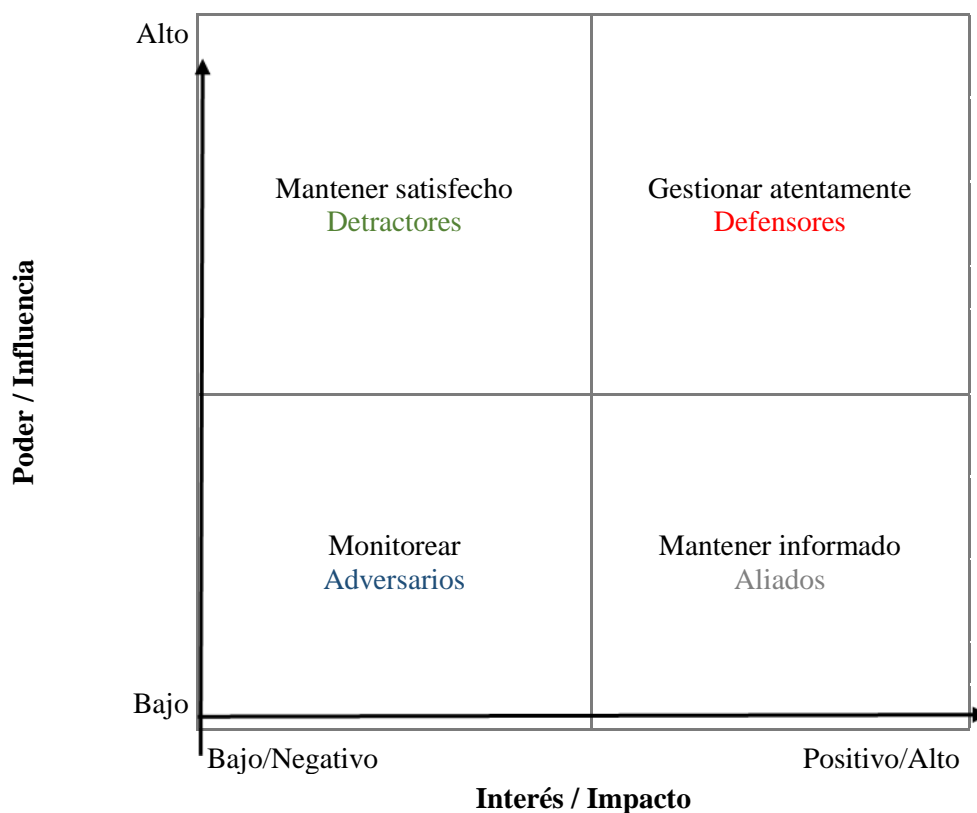
Para esta propuesta de creación del sistema de gestión, se ha realizado la identificación de las partes interesadas tanto externas como internas, para ello, se ha seguido las pautas normadas en la Metodología para la Administración de Proyectos del Conglomerado Financiero Banco Popular, para establecer las estrategias de gestión hacia los mismos con el objeto de lograr su involucramiento y participación activa, para ello se deben analizar las expectativas de todos los interesados y su impacto, debido a que este proceso podría provocar un cambio de planes o alcances de la propuesta.

Para la construcción de la matriz (Poder/influencia, Interés/Impacto) en primer lugar se utilizarán los criterios normados para cada uno de los ejes y los cuales se detallan en el Cuadro N°6.

Cuadro N° 6 Validación de la Estrategia del interesado (Fuente: Metodología)

	Tipo de estrategia	Criterios
Poder/Influencia	Poder	Con puesto de jefatura
	Poder	Es coordinador en la dependencia
	Poder	Tiene un puesto gerencial e influencia en el proyecto
	Poder	Tiene poder de decisión en el proyecto
	Influencia	Pertenece a un comité que tiene influencia
	Influencia	Considerado usuario experto
	Influencia	Acceso a comunicados masivos
Interés/Impacto	Interés	Le impacta directamente
	Interés	Con necesidad de atención inmediata
	Impacto	Les afecta a sus operaciones
	Impacto	No son beneficiarios directos, pero se ven afectados
	Impacto	Se benefician directamente de su ejecución

Se ubicará cada parte interesada en la matriz (Poder/influencia, Interés/Impacto) de acuerdo a la clasificación obtenida una vez utilizados los criterios del cuadro anterior, en el cuadro N°7 se detalla la composición de la matriz.

Cuadro N°7 Estrategia de gestión de los interesados (Fuente: Metodología)

Se establece una estrategia para cada parte interesada de acuerdo al valor obtenido en los ejes de la matriz, en el cuadro N°8 se muestra las posibles estrategias a utilizar de acuerdo al resultado obtenido.

Cuadro N°8 Estrategia Poder-Interés, Influencia-Impacto (Fuente: Metodología)

Poder / Influencia	Interés / Impacto	Estrategia poder- interés	Estrategia Influencia- Impacto
Alto	Bajo	Mantener satisfecho	Detractores
Bajo	Bajo	Monitorear	Adversarios
Alto	Alto	Gestionar atentamente	Defensores
Bajo	Alto	Mantener informado	Aliados

Por último, se asignan acciones a realizar para la gestión de cada parte involucrada según la estrategia asignada, en el Cuadro N°9 se muestran las sugerencias.

Cuadro N° 9 Acciones a realizar para la gestión de interesados según la estrategia (Fuente: Metodología)

Estrategia poder-interés	Estrategia influencia-impacto	Tipo de interesado	Acciones recomendadas
Mantener satisfecho	Detractores	Interno	Comprender los motivos de su posición contraria al proyecto y definir acciones en conjunto para mejorar la situación
		Externo	Reducir su posición contraria al proyecto realizando comunicaciones periódicas
Monitorear	Adversarios	Interno / externo	Comprender los motivos e informar periódicamente
Gestionar atentamente	Defensores	Interno	-Buscar su colaboración invitándolos a participar como expertos o consultores -Realizar seguimiento y reuniones periódicas
		Externo	Definir una campaña de comunicación
Mantener informado	Aliados	Interno/ externo	-Gestionar su participación en el proyecto, y por tanto incrementar su capacidad de influir en él.

Estrategia poder-interés	<i>Estrategia influencia-impacto</i>	<i>Tipo de interesado</i>	<i>Acciones recomendadas</i>
			-Involucrar en el proyecto/iniciativa

En la Tabla N° 2 se describen las partes interesadas identificadas para la propuesta de creación del sistema de gestión de proyectos.

Tabla N° 2 Matriz de Interesados. (Fuente: Elaboración Propia, 2018)

Interesado	Roles y responsabilidades
Gerencia General Corporativa	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar soporte al Patrocinador y Director de Proyecto.
Patrocinador del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Sirve como vía de escalamiento para los asuntos que están fuera del alcance del director del proyecto. También puede participar en otros asuntos importantes, como la autorización de cambios en el alcance, revisiones finales y cuando los riesgos son altos. • Promueve el avance natural del proyecto. Por su nivel de autoridad puede tomar decisiones sobre el proyecto. • Es el encargado de escalar al Patrocinador del Proyecto y a la Gerencia General Corporativa los incidentes encontrados, según el proceso de escalamiento establecido.
Director de Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de ejecutar las acciones de solución indicadas por el Patrocinador y/o Gerencia en relación con los incidentes, asignando recursos, actualizando los documentos, comunicando al equipo de dirección del proyecto.

- Verificar efectividad de la ejecución de las acciones indicadas, realizar el seguimiento y control, documenta y realizar el cierre de los incidentes.
 - Es el responsable de realizar la implementación de la propuesta.
- Equipo de Proyecto**
- Colaborar con el Director de Proyecto en la ejecución de acciones de solución y en la verificación de la efectividad de la ejecución.
 - Asesorar y apoyar jurídicamente el desarrollo de la propuesta de implementación, en cuanto las decisiones tomadas por la Gerencia General Corporativa, el Patrocinador y el Director de Proyecto.
- Dirección Jurídica**
- División Oficina Corporativa de Administración de Proyectos (DOCAP)**
- Se beneficia directamente de su ejecución y colabora directamente en la ejecución de las tareas.
- Unidad de Valoración y Acompañamiento**
- Le afecta en la ejecución al proyecto. Es consciente del Proyecto, así como de los impactos potenciales y apoya el cambio, acompaña el avance conjuntamente con el rol del equipo en el Proyecto o en la organización.
- División de Riesgo Operativo**
- Le afecta en la ejecución al proyecto. Es consciente del Proyecto, así como de los impactos potenciales.
- Auditoría Interna**
- No son beneficiarios, pero están presentes en su ejecución, comprueban que se cumpla los objetivos planteados del proyecto, y alertan cualquier desviación o anomalía relevante en el avance e implementación del Proyecto.
- Áreas Especializadas**
- Asesorar y apoyar en la formulación e implementación de planes de solución para diferentes incidentes técnicos que puedan surgir durante el ciclo de vida del proyecto.
-

4.4 Propuesta de ajustes al proceso de cambios de la metodología

El proceso de cambios de la Metodología para la Administración de Proyectos del Conglomerado Financiero Banco Popular, se realiza de forma continua y es responsabilidad de la Unidad de Valoración y Acompañamiento, no obstante, se formaliza una nueva versión anualmente, los ajustes proceden de varias fuentes como por ejemplo; recomendaciones incorporadas en informes sobre inspecciones realizadas a los proyectos por parte de la Auditoría Interna, recopilación de lecciones aprendidas de proyectos finalizados en el Conglomerado que incluyen mejores prácticas en administración de proyectos que utilizan los contratistas, revisiones periódicas realizadas por la misma Unidad de Valoración y Acompañamiento (UVA), hallazgos identificados por entes de control externo tales como la Contraloría General de la República o de parte de empresas auditoras y/o consultoras contratadas.

Los cambios son incorporados en una nueva versión del documento y en el cual se estila utilizar un tipo de letra diferente de forma que los cambios resalten en la redacción, además, se ajustan los diagramas de procesos en cuanto a los responsables y actividades si aplica. El proceso continúa con una revisión del Área de Gestión de la Calidad para que una vez finalizada se proceda con el proceso de aprobación y comunicación hacia todos los colaboradores del Conglomerado por medio de una circular enviada por medio del correo electrónico. En la Figura N° 6 se detalla el proceso.

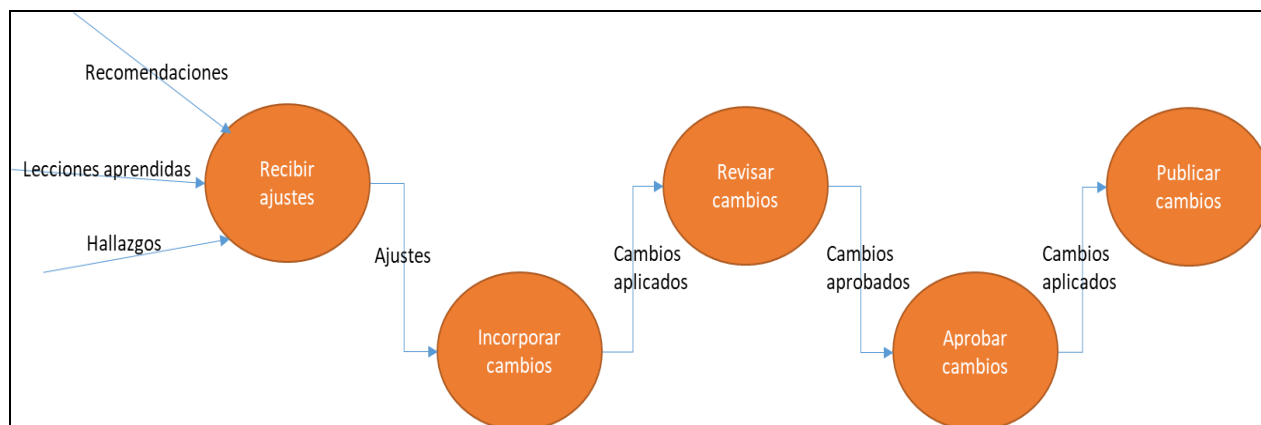


Figura 6 Proceso de cambios en la metodología (Fuente: Propia)

La propuesta de creación del sistema de gestión de proyectos plantea que producto de establecer un esquema de mejora continua, se logren identificar y documentar como producto del proceso de análisis de los resultados obtenidos de la evaluación, aquellas acciones correctivas o preventivas necesarias que deban ser incorporadas en ajustar la Metodología para la Administración de Proyectos del Conglomerado Financiero Banco Popular, siguiendo el ciclo descrito en este apartado.

Lo anterior sugiere lo siguiente:

1. Como salidas de la evaluación del sistema de gestión de proyectos, se debe trasladar a la Unidad de Valoración y Acompañamiento (UVA), el conjunto las acciones correctivas y preventivas que fueron identificadas posterior al análisis del informe de evaluación del sistema de gestión.
2. Modificar el proceso de cambios en la metodología actual, para que se agregue la recepción de estos nuevos insumos, con el objeto de que sean incluidos dentro de las nuevas versiones de la Metodología para la Administración de Proyectos del

Conglomerado Financiero Banco Popular siguiendo los esquemas de revisión, aprobación y publicación de los cambios.

3. Se pretende que con el sistema de gestión de proyectos y el proceso de evaluación del mismo, se perciba una mejora en la forma en que actualmente se reciben las propuestas de modificación de la Metodología para la Administración de Proyectos del Conglomerado Financiero Banco Popular, ya que la mayoría de éstas serían derivadas de efectuar periódicamente, la evaluación del sistema de gestión y de los hallazgos que el proceso identifique.

4.5 Procedimiento para normar la operación del sistema de gestión de proyectos

Se propone desarrollar una propuesta del alcance a considerar para la creación de un nuevo procedimiento para evaluar la operación del sistema de gestión de proyectos en el Banco Popular y de Desarrollo Comunal bajo la norma ISO INTE 46-01-01:2016 para que a partir de sus hallazgos se identifiquen las oportunidades de mejora y se definan las acciones preventivas y correctivas a la gestión de proyectos.

La propuesta de los aspectos que deben considerarse en el nuevo procedimiento incluye dentro de su contenido los siguientes apartados:

- **Alcance del procedimiento:** Se propone en una primera etapa, el sistema de gestión de proyectos se circunscriba solamente para el Banco Popular y paulatinamente se incorporen cada una de las sociedades que conforman el Conglomerado Financiero, lo anterior para garantizar inicialmente alcanzar un nivel de madurez en la operación del sistema de gestión, antes de implementarse adecuadamente en todas las sociedades.

Se debe, además, detallar cuáles son los límites y la aplicabilidad del sistema de gestión de proyectos, esto significa identificar, los tipos de proyectos y servicios escogidos, y proporcionar la justificación correspondiente, para cualquier requisito que se determine que no es aplicable para el alcance del sistema de gestión de proyectos.

- **Políticas:** El procedimiento del sistema de gestión se fundamenta en las políticas establecidas para la gestión de Administración de Proyectos que el Conglomerado Financiero Banco Popular y Desarrollo Comunal posee actualmente.
- **Introducción:** El procedimiento debe incluir una explicación de los antecedentes, fundamentos, principios y objetivos del sistema de gestión de proyectos bajo la norma ISO INTE 46-01-01:2016, además, la descripción de los aspectos regulatorios bajo los cuales se rigen la gestión de administración de proyectos y que están incluidos en la Metodología para la Administración de Proyectos del Conglomerado Financiero Banco Popular.
- **Áreas Participantes:** Este procedimiento debe especificar las áreas participantes que intervienen en cada actividad definida y explicar claramente cuál es el nivel de participación en la misma, desde el cumplimiento de aspectos meramente operativos hasta si interviene en los niveles de aprobación. En el cuadro N° 10 se describen las áreas participantes propuestas y sugeridas pertenecientes al Banco Popular y de Desarrollo Comunal, en la primera fase de la implementación del sistema tal y como se describe en el apartado de Alcance.

Cuadro N°10: Áreas Participantes del procedimiento de Operación del Sistema de Gestión de Proyectos (Fuente Propia)

ÁREA	PARTICIPACIÓN EN EL PROCEDIMIENTO
Áreas Administrativas y Operativas del Banco Popular	Participantes del proceso de evaluación del sistema de gestión debido a su papel protagónico en la implementación de proyectos que involucra aspectos funcionales.
Áreas de la Dirección de Tecnología de Información	Participantes del proceso de evaluación del sistema de gestión debido a su papel protagónico en la implementación de proyectos que involucra aspectos tecnológicos.
Dirección de Gestión	Encargada de oficializar y publicar el procedimiento una vez aprobado.
División de Gestión de la Calidad	Brinda asesoría a la División Oficina Corporativa de Administración de Proyectos en la elaboración y mantenimiento del procedimiento.
División Oficina Corporativa de Administración de Proyectos	Esta División se encarga de revisar y aprobar los ajustes en la Metodología para la Administración de Proyectos del Conglomerado Financiero Banco Popular, realizados por la Unidad de Valoración y Acompañamiento. Por otra parte, será la dependencia encargada de dar mantenimiento al procedimiento.
Gerencia General Corporativa	Brindar un liderazgo y compromiso con el sistema

	de gestión de proyecto, da patrocinio al sistema de gestión.
Unidad de Valoración y Acompañamiento	Esta unidad se encarga de implementar y ajustar la Metodología para la Administración de Proyectos del Conglomerado Financiero Banco Popular que se derivan de los planes de acción resultado del análisis y evaluación del sistema de gestión de proyectos, de las recomendaciones recibidas por entes de control gubernamental, recomendaciones emanadas por la Auditoría Interna o externa.
Unidad Técnica de Evaluación de la Gestión de Proyectos	Nueva dependencia que tendrá a cargo de aplicar el proceso de evaluación periódica del sistema de gestión de proyectos.

- **Insumos:** La propuesta del procedimiento incluye los mínimos elementos que corresponden a los insumos del sistema de gestión de proyectos, entre ellos:
 - Informes de gestión de administración de proyectos por proceso.
 - Valoraciones de la gestión de proyectos en otras entidades.
 - Evaluaciones aplicadas a la gestión de proyectos.
 - Evaluaciones de riesgos de la gestión de proyectos.
- **Actividades:** El procedimiento debe incluir tanto las actividades como los procesos necesarios, y debe incluir al menos:
 - Los insumos y productos esperados de estos procesos.

- Descripción del proceso o la actividad a ejecutar.
- La secuencia e interacción de estos procesos.
- Los criterios y los métodos (incluyendo el seguimiento, las mediciones y los indicadores del desempeño relacionados) necesarios para asegurarse de la operación eficaz y el control de estos procesos.
- Método para evaluar estos procesos o actividades e implementar cualquier cambio necesario para asegurarse de que estos procesos logran los resultados previstos.

Se proponen las siguientes actividades a realizar para la evaluación del sistema de gestión de proyectos:

- Preparar comunicado de inicio del proceso de evaluación: Se elabora un comunicado de la División Oficina Corporativa de Administración de Proyectos informando al Conglomerado el inicio del proceso de evaluación del sistema de gestión de proyectos indicando responsables y plazos para la recopilación datos
- Preparar formularios de recopilación de datos: La instancia responsable de llevar a cabo la evaluación, prepara los formularios con los cuales se realizará el levantamiento de la información.
- Recopilar datos de los proyectos: La instancia responsable, procede a realizar el levantamiento de los datos obteniéndolos de varias fuentes; inspecciones a los proyectos en ejecución, revisión de los planes de acción del periodo anterior, informes del avance del portafolio de proyectos, base de datos de lecciones aprendidas, entrevistas y visitas a los proyectos.

- Tabular resultados obtenidos: Una vez recolectados los datos, la instancia responsable procede a ordenarlos para proceder a consolidar la información en un informe final de la evaluación.
- Analizar resultados: Se procede a examinar y aprobar el informe final de la evaluación.
- Preparar Planes de acción: Con base en análisis de datos se procede a preparar los planes de acción que contienen; la presentación para la aprobación correspondiente de las modificaciones sugeridas a la metodología de administración de proyectos institucional, las acciones preventivas y correctivas para las cuales se debe establecer, la factibilidad de la inmediatez de su aplicación en la ejecución de los proyectos en ejecución.
- Ejecutar planes de acción: Cada plan de acción tendrá un responsable quien se encargará de gestionarlo y del cual en el próximo período de evaluación se estará examinando acerca de los resultados obtenidos.
- Comunicar resultados: Hacer del conocimiento de la Gerencia General Corporativa sobre los resultados de la evaluación efectuada, así como de los planes de acción que se estarán ejecutando.

En la figura 7 se muestra el ciclo:

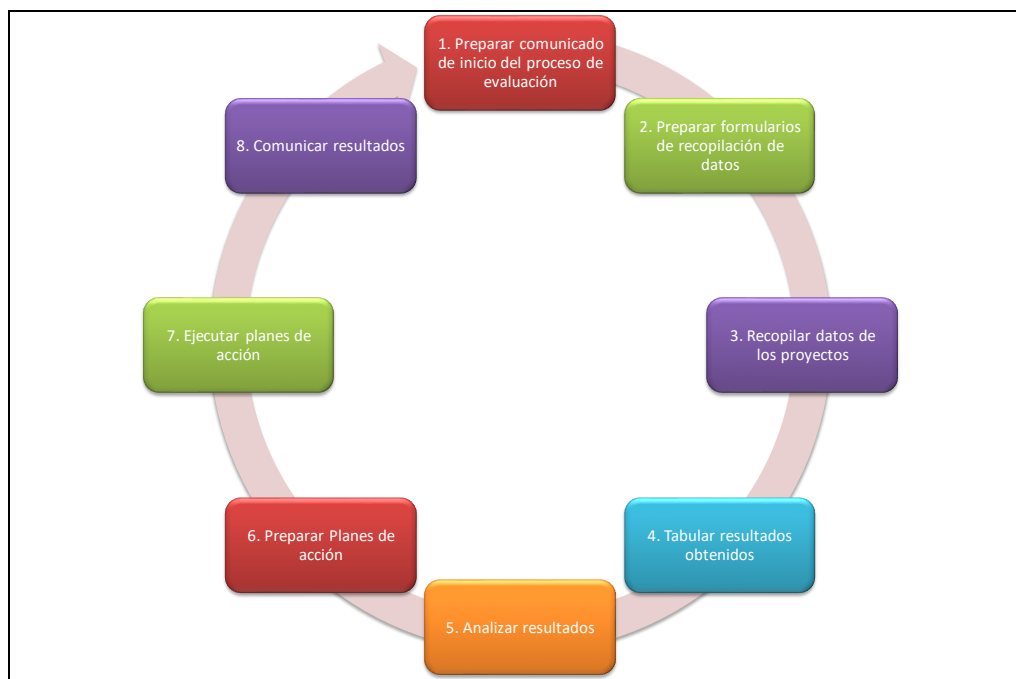


Figura 7 Actividades a realizar para la evaluación del sistema de gestión de proyectos (Fuente: Propia)

- **Responsabilidades:** El procedimiento debe indicar dentro de cada área participante y de acuerdo al Manual de Puestos de Banco Popular y Desarrollo Popular, los diversos roles que interactuarán en las actividades definidas.
- **Mitigación de Riesgos:** El procedimiento deberá incluir el detalle de como el sistema de gestión de proyectos por medio de su implementación, operación, evaluación y mejora coadyuva en la mitigación de los riesgos.

4.6 Análisis de requerimientos de personal para operar el sistema de gestión

Esta propuesta de creación de un sistema de gestión de proyectos sugiere la necesidad de valorar la conformación de un área administrativa que sea responsable de la evaluación del sistema de gestión propuesto, a través de la creación de una nueva Unidad dentro de la División Oficina Corporativa de Administración de Proyectos (DOCAP) y que conforme el sistema de

gestión de proyectos alcance un nivel de madurez y el modelo sea replicado en las sociedades del Conglomerado Financiero Banco Popular y Desarrollo Comunal, se valore la posibilidad de ajustar la estructura creada.

En el cuadro N°11 se presenta la propuesta de los puestos sugeridos que conformarían la nueva Unidad Administrativa que deberán someterse a valoración.

Cuadro N°11 – Propuesta de Nueva Estructura Organizacional

Cantidad	Puesto	Categoría	Funciones
1	Ejecutivo Bancario Administrativo 1 – Jefatura Unidad Técnica de Evaluación de la Gestión de Proyectos (UTE GP)	20	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar, desarrollar y supervisar proyectos y actividades de nivel profesional. • Investigar, analizar y realizar informes diversos sobre las actividades realizadas y hacer las recomendaciones pertinentes. • Elaborar respuestas integrales a informes, oficios, consultas, solicitudes y otros

asuntos que le sean asignados.

- Brindar cuando corresponda la asesoría a funcionarios del Banco, clientes en materia de su especialidad, así como la coordinación y supervisión de equipos de trabajo.
- Asesorar en temas técnicos de la gestión de proyectos, a los involucrados en el desarrollo de iniciativas y proyectos.
- Alertar de manera proactiva a la Jefatura de la División, posibles obstáculos en la ejecución de los proyectos departamentales e iniciativas.

			<ul style="list-style-type: none">• Realizar las actividades de seguimiento y control de las acciones correctivas y/o preventivas.• Ejecutar otras tareas propias del puesto.
3	Técnico en servicios y operaciones administrativas 1 - técnico evaluación de resultados Unidad Técnica de Evaluación de la Gestión de Proyectos (UTEGP)	16	<ul style="list-style-type: none">• Realizar la evaluación del sistema de gestión de proyectos.• Redactar los Informes y propuesta de oficios para la División Oficina Corporativa Administración de Proyectos.• Brindar seguimiento a los acuerdos, recomendaciones y disposiciones emitidas por Comités de Junta Directiva Nacional, División Oficina

Corporativa

Administración de

Proyectos, Unidad de

Valoración y

Acompañamiento,

Unidades u Órganos de

control y regulación

internos y externos

asignados a la Unidad

Técnica de Evaluación de

la Gestión de Proyectos

(UTEGP).

- Analizar los Informes de Auditoría Interna y Externa para orientar el cumplimiento de las recomendaciones.
 - Ejercer otras labores propias del puesto.
-

5 CONCLUSIONES

- El Conglomerado Financiero Banco Popular y Desarrollo Comunal cuenta con personal calificado en la gestión de proyectos que facilita la promoción de esta propuesta de creación del sistema de gestión de proyectos.
- Para poder realizar la creación del sistema de gestión de proyectos bajo la norma nacional ISO INTE 46-01-01:2016, previamente se requiere conocer los alcances de la norma internacional ISO 21500 que es la base de su creación, para posteriormente, cotejarlas contra la Metodología para la Administración de Proyectos del Conglomerado Financiero Banco Popular.
- Para la creación del sistema de gestión de proyectos se necesita se valore incorporar la participación de empresas o instituciones con experiencia en implementaciones de sistemas de gestión.
- Para la creación del sistema de gestión de proyectos, con el marco teórico de la norma ISO INTE 46-01-01:2016 desarrollado para el objetivo 1, se logran identificar las principales características que deben considerarse en la propuesta.
- Para la creación del sistema de gestión de proyectos, se requiere apoyarse en la estrategia de trabajo de implementación desarrollada para el objetivo 2, y, además, en la literatura disponible acerca de guías de implementación de sistemas de gestión recomendadas por la Organización Internacional de Estandarización (ISO), debido a que la norma nacional ISO INTE 46-01-01:2016 por ser muy reciente, no cuenta con literatura de primera mano que permita su consulta.

- Para la creación del sistema de gestión de proyectos, con la matriz de partes interesadas propuesta para el objetivo 3, permitió una primera identificación de las partes interesadas son elementos claves del proceso y establecer una estrategia inicial de gestión, que está acorde con sus cuotas de poder y/o influencia, que pueden afectar el resultado final esperado.
- En el entregable desarrollado para el objetivo 4, la propuesta de ajuste al proceso actual de cambios de la Metodología para la Administración de Proyectos del Conglomerado Financiero Banco Popular, permitirá adecuar el proceso para la recepción de modificaciones producto de la evaluación del sistema de gestión.
- Al diseñar un procedimiento para la evaluación del sistema de gestión de proyectos, considerando la propuesta del alcance desarrollado para el objetivo específico 5, se establecen las pautas a seguir para garantizar el proceso de mejora continua que se pretende establecer a través de la alineación con la norma nacional ISO INTE 46-01-01:2016.
- Para la creación del sistema de gestión de proyectos es indispensable realizar los estudios de cargas que validen la idoneidad de la estructura administrativa propuesta en el entregable 6 para que adicionalmente se puedan identificar requerimientos adicionales de personal y físicos que puedan darle sostenibilidad en el tiempo.

6 RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la División Oficina Corporativa de Administración de Proyectos promover ante la Gerencia General Corporativa, la necesidad de la creación del sistema de gestión propuesto e implementarlo de forma paulatina, hacia las otras sociedades comerciales del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal, para lograr una operación estandarizada e integral.
2. Se recomienda a la División Oficina Corporativa de Administración de Proyectos analizar y valorar la solicitud de la creación de la Unidad Técnica de Gestión de Proyectos considerando la propuesta desarrollada en este proyecto final de graduación, para que se realicen los estudios correspondiente con el fin de que el sistema de gestión de proyectos, cuente con la estructura administrativa y operativa que realice las labores de evaluación anual del sistema de gestión de proyectos y, además, de seguimiento a los planes de acción y oportunidades de mejora.
3. Se recomienda a la División Oficina Corporativa de Administración de Proyectos procurar un acercamiento con el Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica (INTECO), para lograr obtener capacitación acerca de la norma internacional ISO 21500, para ahondar en la propuesta de gestión de proyectos contenida en la norma nacional INTE 46-01-01 2016.
4. Se recomienda a la División Oficina Corporativa de Administración de Proyectos realizar un acercamiento con el Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica (INTECO), para lograr obtener una asesoría en cuanto a la estrategia de implementación de la norma nacional INTE 46-01-01 2016 y como llevar a cabo posteriormente las auditorías una vez implementado el sistema de gestión de proyectos.

5. Se recomienda a la Gerencia General Corporativa proveer del patrocinio y apoyo a la División Oficina Corporativa de Administración de Proyectos para la creación del sistema de gestión de proyectos y así, darle la legitimidad y la autoridad correspondiente al proyecto a lo interno del Conglomerado.
6. Se recomienda a la División Oficina Corporativa de Administración de Proyectos proceder de acuerdo a la “Guía para la elaboración y presentación de los Casos de Negocios del Conglomerado Financiero Banco Popular y de Desarrollo Comunal”, para el trámite respectivo para la aprobación del proyecto de creación del sistema de gestión de proyectos y su incorporación dentro del Portafolio de Proyectos del Conglomerado.
7. Se recomienda a la División Oficina Corporativa de Administración de Proyectos elaborar un programa de comunicación a lo interno del Banco Popular y luego hacia las sociedades comerciales del Conglomerado Financiero Banco Popular y Desarrollo Comunal, para hacer del conocimiento del valor agregado que aportará el sistema de gestión de proyectos en la consecución de los objetivos estratégicos plasmados en el Plan Estratégico Corporativo (PEC).
8. Se recomienda a la División Oficina Corporativa de Administración de Proyectos ahondar en la identificación de más partes interesadas que pudiesen intervenir en la implementación del sistema de gestión de proyectos, para prevenir al proyecto de posibles interferencias no deseadas al no considerarse alguna de ellas.
9. Se recomienda a la División Oficina Corporativa de Administración de Proyectos implementar el proyecto de creación del sistema de gestión de proyectos, basándose en la “Metodología para la Administración de Proyectos del Conglomerado Financiero Banco Popular”, lo que significa aplicar las 10 áreas de conocimiento que el Project Management Institute recomienda para la gestión de proyectos.

10. Se recomienda a la Gerencia General Corporativa, la implementación por etapas del sistema de gestión de proyectos en el Conglomerado Financiero Banco Popular y Desarrollo Comunal, iniciando con el Banco y paulatinamente, en las Sociedades Comerciales, de esta forma, son mejor aprovechadas la transferencia del conocimiento y la experiencia adquiridas.
11. Se recomienda a la División Oficina Corporativa Administración de Proyectos valorar la asesoría de una empresa experta en implementaciones de sistemas de gestión basados en normas ISO.

7 BIBLIOGRAFIA

- Baldecchi R (2015). Buenas prácticas en la implementación de ISO 9001, desde la perspectiva de la empresa SONDA. Recuperado de [http://www.inn.cl/sites/default/files/Noticia/NChISO90012015%20\(2\).pdf](http://www.inn.cl/sites/default/files/Noticia/NChISO90012015%20(2).pdf)
- González H. (2012). Herramientas para la mejora continua. Recuperado de <https://calidadgestion.wordpress.com/2012/07/11/herramientas-para-la-mejora-continua/>
- González H. (2012). Sistemas Integrados de Gestión. Recuperado de <https://calidadgestion.wordpress.com/2012/11/13/sistemas-integrados-de-gestion/>
- Gutiérrez I. (2017). ¿Qué es un sistema de gestión y para qué sirve?. Recuperado de <https://www.calticonsultores.com.mx/estrategia-y-gestion/sistema-gestion-sirve/>
- Gutiérrez R (2013). Guía práctica para implementar un Sistema de Gestión en su empresa. Recuperado de http://www.compitemx.org.mx/Eventos/2013/CIC_TALLER.pdf
- Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica (2016). Norma INTE 46-01-01:2016. San José, Costa Rica: INTECO
- IsoTools (2016), Cómo definir y mapear procesos. Recuperado de <https://www.isotools.org/2016/07/15/definir-mapear-procesos/>
- Jaramillo C (2015). Introducción a la Gerencia de Proyecto - Los Supuestos y Restricciones en proyectos. Recuperado de <https://sites.google.com/site/upcintroagerencia/los-supuestos-en-proyectos>
- Jiménez Daniel (2015) eBook: Conoce a fondo la norma ISO 9001:2015 – Guía de comprensión y aplicación eficaz. Recuperado de www.pymesycalidad20.com.
- Lledó, P. (2017). Director de Proyectos: Cómo aprobar el examen PMP sin morir en el intento (Sexta ed.). Canadá: Victoria: BC.
- Project Management Institute Inc. (2017). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía PMBOK®). Pennsylvania: Project Management Institute.
- Project Management Institute, Inc. (2011). Practice Standard For Project Estimating (2ª ed.). Pennsylvania: PMI Publications.
- Project Management Institute, Inc. (2011). Practice Standard of Scheduling (2ª ed.). Pennsylvania: PMI Publications.

8 ANEXOS

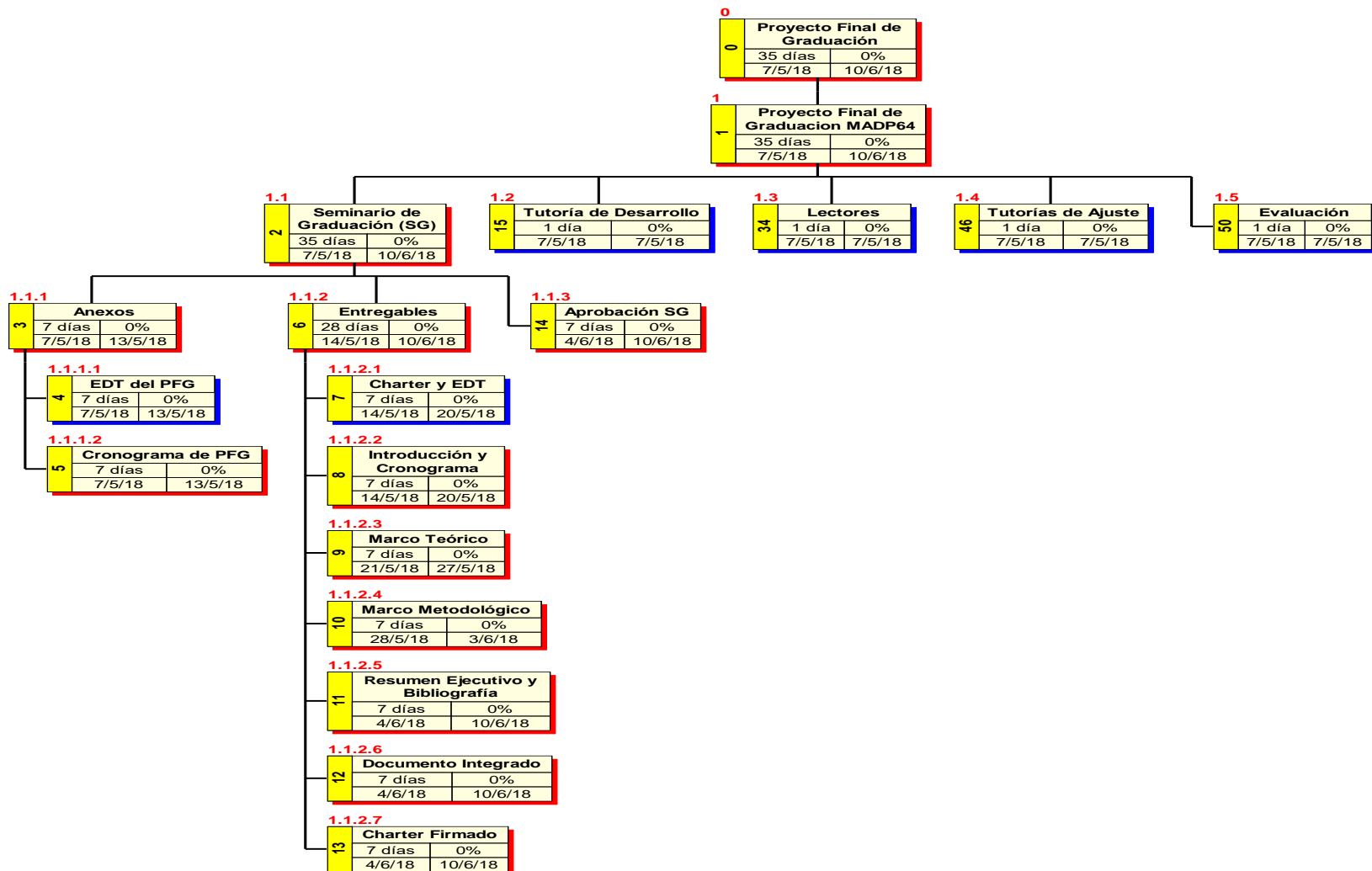
Anexo 1: ACTA DEL PFG

ACTA DEL PROYECTO	
Fecha	Nombre de Proyecto
Mayo 07 de 2018	Propuesta de un Sistema de Gestión de Proyectos en el Banco Popular y de Desarrollo Comunal bajo la norma ISO INTE 46-01-01:2016
Áreas de conocimiento / procesos:	Área de aplicación (Sector / Actividad):
Grupos de Procesos: Iniciación, planificación, ejecución, monitoreo y control, cierre. Áreas de Conocimiento: Integración, alcance, plazo, costo, calidad, riesgos, comunicaciones, recursos humanos, adquisiciones e interesados.	Proyectos de Desarrollo de productos y/o servicios Bancarios Proyectos de Adquisición de Infraestructura tecnológica Proyectos de Construcción de oficinas y/o edificios
Fecha de inicio del proyecto	Fecha tentativa de finalización del proyecto
Julio 23 de 2018	Diciembre 09 de 2018
Objetivos del proyecto (general y específicos)	
<p>Objetivo general</p> <p>Realizar una propuesta de creación de un Sistema de Gestión de Proyectos en el Banco Popular y de Desarrollo Comunal bajo la norma ISO INTE 46-01-01:2016 con el objetivo de incorporar un proceso de mejora continua en la gestión de proyectos, coadyuvando así, en el logro del cumplimiento de los objetivos estratégicos plasmados en el Plan Estratégico Corporativo (PEC).</p> <p>Objetivos específicos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer el marco teórico del modelo ISO INTE 46-01-01:2016 con el objeto de identificar las principales características que deben considerarse en la propuesta. 2. Elaborar un esquema metodológico para establecer una estrategia de trabajo que permita lograr la implementación del sistema de gestión. 3. Identificar adecuadamente las partes interesadas tanto externas como internas al proyecto para establecer las estrategias de gestión hacia los mismos. 4. Conocer el proceso de cambios en la metodología de administración de proyectos en el Banco Popular para identificar los ajustes requeridos que deben implementarse, producto de la entrada en operación del sistema de gestión de proyectos. 5. Identificar los aspectos generales que deben considerarse en un nuevo procedimiento para normar la evaluación del sistema de gestión de proyectos. 6. Identificar las necesidades de recursos humanos y técnicos requeridos de una estructura administrativa que opere el sistema de gestión. 	
Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)	
<p>Actualmente, en el Banco Popular y de Desarrollo Comunal se cuenta con una estructura administrativa que norma la gestión de proyectos, por lo que es responsable de velar por mantener actualizadas las diferentes metodologías y sus herramientas, donde muchos de los ajustes provienen de recomendaciones provistas por áreas de control.</p> <p>A pesar de contar con una metodología alineadas a las mejores prácticas recomendadas por el Project Management Institute (PMI), la gestión de proyectos no está administrada bajo un esquema periódico de mejora continua de Planear, Hacer, Revisar y Actuar que permita identificar oportunidades de mejora de una forma más integral.</p> <p>Al implementar un sistema de gestión de proyectos, se sientan las bases para que una unidad ejecutora en coordinación con la División Oficina Corporativa de Administración de Proyectos (DOCAP) proceda con base en un plan anual, a realizar un ciclo de recopilación de información acerca de la gestión de proyectos en el Banco a fin de identificar falencias en la gestión establecer planes de acción y proceder con el monitoreo y control de los mismos.</p> <p>Los beneficios esperados al implementar esta propuesta de creación de un sistema de gestión de proyectos son:</p>	

<ul style="list-style-type: none"> • La institución estará lista para ser auditable bajo la norma nacional ISO INTE 46-01-01:2016 • Facilitar a la organización de un mecanismo que permita evidenciar periódicamente como se está realizando la gestión de proyectos. • Establecer una política de aplicación de mejora continua en la gestión de proyectos. • Identificar oportunidades de mejora en la gestión de proyectos, ya sea a nivel de metodología, así como en las habilidades de los directores y administradores de proyecto. • Promover una cultura organizacional que permita una mejor gestión de los proyectos.
<p>Descripción del producto o servicio que generará el proyecto – Entregables finales del proyecto</p> <p>El producto final es un documento con una propuesta de creación de un sistema de gestión de proyectos y con los siguientes entregables</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Marco Teórico de la norma ISO INTE 46-01-01:2016 2- Estrategia de trabajo para la implementación 3- Matriz de partes interesadas 4- Propuesta de ajustes al proceso de cambios de la metodología 5- Propuesta del alcance a considerar para la creación de un nuevo procedimiento para evaluar la operación del sistema de gestión de proyectos. 6- Análisis de requerimientos de personal para operar el sistema de gestión.
<p>Supuestos</p> <ul style="list-style-type: none"> - No existen iniciativas similares - La norma nacional ISO INTE 46-01-01:2016 está vigente - No existe actualmente un sistema de gestión de proyectos con una estructura encargada de analizar y revisar la gestión de proyectos. - Se cuenta con el aval de la División Oficina Corporativa de Administración de Proyectos (DOCAP)
<p>Restricciones</p> <ul style="list-style-type: none"> - El plazo para finalizar el proyecto es el 09 de diciembre de 2018. - Para creación de nuevas estructuras administrativas se requiere del estudio respectivo. - El cumplimiento de la norma nacional ISO INTE 46-01-01:2016 no es obligatoria - No existe literatura acerca de implementaciones de sistemas de gestión de proyectos bajo la norma ISO INTE 46-01-01:2016.
<p>Identificación riesgos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Si se presentan retrasos en la entrega de información debido a la falta de interés de alguna de las partes interesadas puede impactar en el alcance y en el plazo del proyecto. - Si se carece de fuentes bibliográficas debido a lo nuevo de la norma ISO INTE 46-01-01:2016 puede afectar la calidad del trabajo final. - Si se presentan retrasos en los avances del proyecto debido a la carga laboral del sustentante puede afectar la fecha de finalización del proyecto. - Si se presentan retrasos en el inicio de las actividades del proyecto debido a la asignación tardía del tutor puede afectar la fecha de finalización del proyecto.
<p>Presupuesto</p> <p>Para la elaboración del PFG no se destina recurso económico.</p>
<p>Principales hitos y fechas</p>

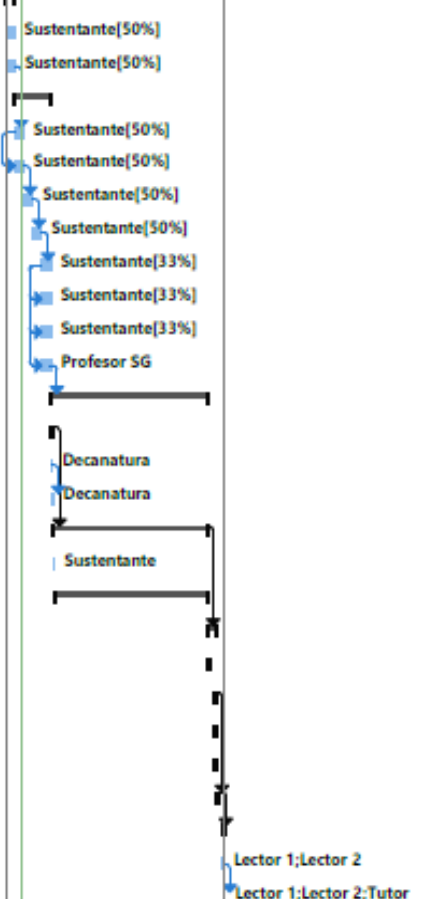
Nombre hito	Fecha inicio	Fecha final
Presentación del Charter y EDT del PFG	7 de mayo de 2018	13 de mayo de 2018
Elaboración de la Introducción y Cronograma del PFG	14 de mayo de 2018	20 de mayo de 2018
Redacción de Marco Teórico	21 de mayo de 2018	27 de mayo de 2018
Redacción de Marco Metodológico	28 de mayo de 2018	03 de junio de 2018
Resumen Ejecutivo, Bibliografía, Chárter firmado.	10 de junio de 2018	10 de junio de 2018
Desarrollo de PFG con tutor	23 de julio de 2018	09 de diciembre de 2018
Información histórica relevante		
<p>El Banco Popular y de Desarrollo Comunal incorporó la gestión de proyectos bajo las mejores prácticas del Project Management Institute (PMI) con la creación dentro de su estructura organizacional en el año 2002 de una nueva unidad denominada “Sub Proceso de Administración de Nuevos Proyectos” adscrita a la Dirección de Tecnología de Información y quien tuvo a cargo la creación y mantenimiento de la metodología de administración de proyectos.</p> <p>En el año 2009 se crea la Unidad Oficina de Administración de Proyectos (UOAP) adscrita a la Gerencia de Operaciones y asume la responsabilidad de velar por la gestión de proyectos y el mantenimiento de la metodología.</p> <p>A partir del año 2014 dicha instancia pasa a conformar la División Oficina Corporativa de Administración de Proyectos adscrita a la Gerencia General Corporativa y es a la fecha en conjunto con la Unidad de Valoración y Acompañamiento (UVA) la responsable de velar por la gestión de proyectos y el mantenimiento de la metodología.</p> <p>El Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica, INTECO, es el Ente Nacional de Normalización, según la Ley N° 8279 del año 2002. Organización de carácter privado, sin ánimo de lucro, cuya Misión es “desarrollar la normalización del país con el soporte de los servicios de evaluación de la conformidad y productos relacionados a nivel nacional e internacional, con un equipo humano competente, con credibilidad e independencia”. Colabora con el sector gubernamental y apoya al sector privado del país, para lograr ventajas competitivas en los mercados interno y externo.</p> <p>La norma ISO INTE 46-01-01:2016 fue aprobada por la Comisión Nacional de Normalización de INTECO en la fecha del 2016-09-22.</p>		
Identificación de grupos de interés (involucrados)		
<p>Involucrados Directos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gerente General Banco Popular y de Desarrollo Comunal - Jefatura Dirección de Riesgo Corporativo - Jefatura Dirección de Gestión - Jefatura División Oficina Corporativa de Administración de Proyectos - Jefatura Unidad de Valoración y Acompañamiento - Directores y Administradores de proyecto - Auditoría Interna - De la Universidad: Profesor del seminario de graduación, profesores tutores y lectores. <p>Involucrados Indirectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - De la Universidad: personal administrativo relacionado con el PFG 		
Nombre del Estudiante:	Firma	
Aprobación:	Firma	

Anexo 2: EDT del Proyecto Final de Graduación



Anexo 3: CRONOGRAMA del Proyecto Final de Graduación

Id	EDT	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras	tri 2, 2018		tri 3, 2018		tri 4, 2018		tri 1, 2019			tri 2, 2019		
							abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	ene	feb	mar
0	0	Proyecto Final de Graduación	132 días	lun 7/5/18	mar 23/10/18													
1	1	Proyecto Final de Graduación MADP64	132 días	lun 7/5/18	mar 23/10/18													
2	1.1	Seminario de Graduación (SG)	35 días	lun 7/5/18	dom 10/6/18													
3	1.1.1	Anexos	7 días	lun 7/5/18	dom 13/5/18													
4	1.1.1.1	EDT del PFG	7 días	lun 7/5/18	dom 13/5/18													
5	1.1.1.2	Cronograma de PFG	7 días	lun 7/5/18	dom 13/5/18													
6	1.1.2	Entregables	28 días	lun 14/5/18	dom 10/6/18													
7	1.1.2.1	Charter y EDT	7 días	lun 14/5/18	dom 20/5/18	5												
8	1.1.2.2	Introducción y Cronograma	7 días	lun 14/5/18	dom 20/5/18	7CC												
9	1.1.2.3	Marco Teórico	7 días	lun 21/5/18	dom 27/5/18	8												
10	1.1.2.4	Marco Metodológico	7 días	lun 28/5/18	dom 3/6/18	9												
11	1.1.2.5	Resumen Ejecutivo y Bibliografía	7 días	lun 4/6/18	dom 10/6/18	10												
12	1.1.2.6	Documento Integrado	7 días	lun 4/6/18	dom 10/6/18	11CC												
13	1.1.2.7	Charter Firmado	7 días	lun 4/6/18	dom 10/6/18	11CC												
14	1.1.3	Aprobación SG	7 días	lun 4/6/18	dom 10/6/18	11CC												
15	1.2	Tutoría de Desarrollo	87 días	lun 11/6/18	mar 9/10/18	14												
16	1.2.1	Tutor	2 días	lun 11/6/18	mar 12/6/18													
17	1.2.1.1	Asignación	1 día	lun 11/6/18	lun 11/6/18													
18	1.2.1.2	Comunicación	1 día	mar 12/6/18	mar 12/6/18	17												
19	1.2.2	Desarrollo	85 días	mié 13/6/18	mar 9/10/18	16												
20	1.2.2.1	Ajustes a Trabajos PFG del SG	1 día	mié 13/6/18	mié 13/6/18													
21	1.2.2.2	Avances	84 días	jue 14/6/18	mar 9/10/18													
34	1.3	Lectores	5 días	mié 10/10/18	mar 16/10/18	19												
35	1.3.1	Solicitud de Admisión	3 días	mié 10/10/18	vie 12/10/18													
39	1.3.2	Trabajo de Lectores	2 días	lun 15/10/18	mar 16/10/18	38												
40	1.3.2.1	Lector 1	2 días	lun 15/10/18	mar 16/10/18													
43	1.3.2.2	Lector 2	2 días	lun 15/10/18	mar 16/10/18													
46	1.4	Tutorías de Ajuste	3 días	mié 17/10/18	vie 19/10/18	39												
50	1.5	Evaluación	2 días	lun 22/10/18	mar 23/10/18	46												
51	1.5.1	Aprobación Lectores	1 día	lun 22/10/18	lun 22/10/18													
52	1.5.2	Calificación del Tribunal Examinador	1 día	mar 23/10/18	mar 23/10/18	51												



Anexo 4: Matriz de Interesados

Banco Popular		División Oficina Corporativa de Administración de Proyectos						Versión 1.0 2018 CBP-A2			
Ir a Cuadro		Matriz de Interesados								Limpiar matriz	
Propuesta Implementación Sistema de Gestión de Proyectos											
Nombre del Interesado	Rol	Impacto	Tipo de interesado	Nivel de Poder	Nivel de Interés	Estrategia	Influencia	Observaciones			
Gerencia General Corporativa		Se benefician directamente de su ejecución	Interno	Alto	Alto	Gestionar atentamente	Defensores	-Buscar su colaboración invitándolos a participar como expertos o consultores -Realizar seguimiento y reuniones periódicas			
Patrocinador del Proyecto		Se benefician directamente de su ejecución	Interno	Alto	Alto	Gestionar atentamente	Defensores	-Buscar su colaboración invitándolos a participar como expertos o consultores -Realizar seguimiento y reuniones periódicas			
Director de Proyecto		No son beneficiarios directos, pero se ven afectados	Interno	Bajo	Alto	Mantener informado	Aliados	-Gestionar su participación en el proyecto, y por tanto incrementar su capacidad de influir en él			
Equipo de Proyecto		No son beneficiarios directos, pero se ven afectados	Interno	Bajo	Alto	Mantener informado	Aliados	-Gestionar su participación en el proyecto, y por tanto incrementar su capacidad de influir en él			
Dirección Jurídica		No son beneficiarios directos, pero se ven afectados	Interno	Bajo	Alto	Mantener informado	Aliados	-Gestionar su participación en el proyecto, y por tanto incrementar su capacidad de influir en él			
División Oficina Corporativa de Administración de Proyectos (DOCAP)		Se benefician directamente de su ejecución	Interno	Alto	Alto	Gestionar atentamente	Defensores	-Buscar su colaboración invitándolos a participar como expertos o consultores -Realizar seguimiento y reuniones periódicas			
Unidad de Valoración y Acompañamiento		Se benefician directamente de su ejecución	Interno	Bajo	Alto	Mantener informado	Aliados	-Gestionar su participación en el proyecto, y por tanto incrementar su capacidad de influir en él			
División de Riesgo Operativo		no son beneficiarios directos, pero se ven afectados	Interno	Alto	Alto	Gestionar atentamente	Defensores	-Buscar su colaboración invitándolos a participar como expertos o consultores -Realizar seguimiento y reuniones periódicas			
Auditoría Interna		No son beneficiarios directos, pero se ven afectados	Interno	Alto	Alto	Gestionar atentamente	Defensores	-Buscar su colaboración invitándolos a participar como expertos o consultores -Realizar seguimiento y reuniones periódicas			
Áreas Especializadas		Les afecta a sus operaciones	Interno	Bajo	Bajo	Monitorear	Adversarios	Comprender los motivos e informar periódicamente			

