

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL  
(UCI)

PROPUESTA PARA LA FORMALIZACIÓN DE UNA OFICINA DE GESTIÓN DE  
PROYECTOS (PMO) PARA EL EQUIPO DE FUTBOL MUNICIPAL GRECIA

ESTUDIANTE:  
MANUEL ANTONIO BERNAL PACHECO

PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN PRESENTADO COMO REQUISITO  
PARCIAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE  
PROYECTOS

San José, Costa Rica

Febrero, 2021

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN 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

---

LUIS DIEGO VILLALOBOS YOCK  
PROFESOR TUTOR

---

JUAN CAMILO DELGADO ACEVEDO  
LECTOR No.1

---

RODOLFO UGALDE BINDA  
LECTOR No.2

---

MANUEL ANTONIO BERNAL PACHECO  
SUSTENTANTE

## **DEDICATORIA**

Al Creador por la oportunidad de emprender con éxito todo este viaje.

A mi madre Adela, hermana Isaura y mi novia Angélica por nunca abandonar mi lado en esta etapa, y siempre impulsarme a más.

Por último, a mi madrina Vivian, mi padrino Eliecer y mi abuela Adela, los cuales siento a mi lado en cada éxito que cosecho.

Vendrán más.

## **AGRADECIMIENTOS**

A todos mis compañeros de la MAPD-70 por ser partícipes de este esfuerzo en el tiempo que nos tocó compartir. Al personal administrativo y docente de la Universidad para la Cooperación Internacional por trazar la ruta para llegar a esta meta.

A mi tutor don Luis Diego Villalobos por la paciencia, guía y no abandonar mi lado. A los lectores don Juan Camilo Delgado y don Rodolfo Ugalde por las muestras de apoyo y guía en los últimos pasos de este proceso.

Al Municipal Grecia, con especial mención a su Gerente General Peggy Guillén, por permitirme el espacio para generar esta propuesta, y creer siempre en las posibilidades de mejora y superación dentro del club, y con suerte y tiempo, para el resto de la liga.

## ÍNDICE

HOJA DE APROBACIÓN	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
ÍNDICE	v
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	vii
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES	ix
RESUMEN EJECUTIVO	x
1. Introducción .....	1
1.1 Antecedentes .....	1
1.2 Problemática .....	2
1.3 Justificación del proyecto .....	3
1.4 Objetivo general.....	4
1.5 Objetivos específicos .....	4
2. Marco teórico.....	5
2.1 Marco institucional .....	5
Antecedentes de la institución. ....	5
2.2 Misión y visión. ....	6
2.3 Estructura organizativa. ....	7
2.4 Productos que ofrece.....	7
2.5 Teoría de Administración de Proyectos.....	8
2.6 Otra teoría propia del tema de interés .....	12
3. Marco metodológico .....	17
3.1 Fuentes de información.....	17
3.2 Métodos de Investigación .....	20
3.3 Herramientas .....	22
3.4 Supuestos y Restricciones.....	25
3.5 Entregables.....	26
4. Desarrollo.....	28
4.1 Análisis de madurez en administración de proyectos del Club Municipal Grecia, para determinar las necesidades principales que den origen a la implementación de la PMO. 28	
4.2 Encuesta para determinar nivel de Madurez Organizacional. ....	28
4.3 Análisis Resultados Obtenidos .....	29
4.4 Propuesta PMO (Características, ubicación en estructura organizacional, funciones, nivel de autoridad) .....	37
4.5 Ubicación de la PMO en la estructura organizacional.....	43
4.6 Plan de Capacitación para el crecimiento de la madurez organizacional .....	55
5. Conclusiones .....	62
6. Recomendaciones .....	64
11. Bibliografía .....	66
Anexo 1: ACTA (CHÁRTER) DEL PFG .....	68
Anexo 2: EDT del PFG.....	73
Anexo 3: CRONOGRAMA del PFG.....	74

Anexo 4: Encuesta para Medición de Madurez Organizacional.....	75
Anexo 5: Plantilla Acta de Proyecto.....	91
Anexo 6: Plantilla Estructura de Desglose de Trabajo.....	97
Anexo 7: Plantilla Presupuesto del Proyecto.....	101
Anexo 8: Plantilla Solicitud de Cambios.....	105
Anexo 9: Plantilla Reporte de Avance.....	109
Anexo 10: Plantilla Acta de Cierre de Proyecto o Fase.....	115
Anexo 11: Plantilla Lecciones Aprendidas.....	119

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Estructura Organizativa Municipal Grecia. ....	7
Ilustración 2 . Representación Ciclo de Vida de un Proyecto.....	9
Ilustración 3 Grupo de Procesos en la Dirección de Proyectos. ....	10
Ilustración 4. Línea de tiempo para implementación de PMO en el Municipal Grecia.....	43
Ilustración 5. Propuesta ubicación de la Oficina de Proyectos en la estructura organizacional del Municipal Grecia. ....	44

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Descripción Niveles de Madurez Organizacional .....	15
Tabla 2 Fuentes de información utilizadas .....	18
Tabla 3 Métodos de investigación utilizados.....	21
Tabla 4 Herramientas utilizadas.....	24
Tabla 5 Supuestos y restricciones .....	25
Tabla 6 Entregables.....	26
Tabla 7 Encuestados diagnóstico 1 .....	28
Tabla 8 Secciones del Cuestionario Desarrollado .....	29
Tabla 9 Posibilidades de Respuesta y su Puntaje.....	30
Tabla 10 Resultados del Análisis por Puntaje acumulado .....	30
Tabla 11 Categorización Conocimiento de la Organización por cada Sección Evaluada .....	31
Tabla 12 Resumen de resultados obtenidos en la encuesta realizada por el personal del Municipal Grecia.....	32
Tabla 13 Visión de las funciones necesitadas para la Oficina de Administración de Proyectos del Municipal Grecia .....	38
Tabla 14 Responsabilidades básicas de la oficina de AP para el Municipal Grecia.....	40
Tabla 15. Roles y Responsabilidades por etapa de la Oficina de Administración de Proyectos en el Municipal Grecia.....	45
Tabla 16 Capacitaciones de Personal del Municipal Grecia en temática de Administración de Proyectos por etapas de aplicación .....	56
Tabla 17 Formularios iniciales propuestos para la generación y ordenamiento del conocimiento en el Municipal Grecia.....	60



## ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES UTILIZADAS

EDT	Estructura de desglose de Trabajo
FEDEFUTBOL	Federación Costarricense de Fútbol
OPM3	Organizational Project Maturity Model (siglas en inglés del Modelo de Madurez Organizacional de Administración de Proyectos).
PFG	Proyecto Final de Graduación
PHVA	Ciclo Deming, es un sistema que permite lograr la mejora continua de las organizaciones. Las siglas significan: Planear, Hacer, Verificar, Actuar.
PMBOK	Guía de fundamentos para la Dirección de Proyectos (A Guide to the Project Management Body of Knowledge)
PMI	Project Management Institute (Instituto de Administración de Proyectos)
PMMM	Modelo de Madurez de Administración de Proyectos de Kerzner.
PMO	Project Management Office. Oficina de Administración de Proyectos.
UNAFUT	Unión de Clubes de Fútbol de la Primera División

## RESUMEN EJECUTIVO

Actualmente, la planificación y ejecución de proyectos en las organizaciones que gestionan los equipos de futbol de primera división se ven afectados por su poca estandarización de procesos y equipos de trabajo poco o nulamente definidos. Es usual observar estructuras organizacionales poco desarrolladas e identificadas como gerencias, direcciones, supervisores o encargados, hasta equipos de 2 personas acarreando las cargas de trabajo que se les interponen desde las Juntas Directivas de cada club, lo cual llega a provocar desfases en muchos de los casos a nivel de tiempo, costo y alcance a la hora de ejecutar los portafolios de proyectos que pueden desarrollar estas entidades.

La UNAFUT, como ente regulador, representante y fiscalizador de los clubes de primera división, tiene entre sus competencias escasas propuestas para promover o estimular esfuerzos en pro del mejoramiento de la parte administrativa de los clubes, como lo pueden ser solicitar requerimientos mínimos que puedan garantizar el empleo y manejo de recursos humanos, financieros y deportivos con una excelencia u orden mínimo que permita salvaguardar las instituciones y la sana y constante mejora de la competencia atlética en Costa Rica.

Es por ello que esta investigación y propuesta de PMO se realizó con el fin de poder brindar una herramienta organizacional a las entidades de futbol de Primera División de Costa Rica, usando como caso de estudio el club Municipal Grecia, con el cual se pretende presentar una propuesta inicial para mejorar las gestión y desarrollo de sus diferentes proyectos.

El objetivo general planteado fue desarrollar una propuesta para la implementación de una PMO para clubes de futbol de primera división usando como caso de estudio el Municipal Grecia, la cual pueda ayudar a estandarizar, direccionar y supervisar las carteras de proyectos que se ejecutan. Los objetivos específicos fueron elaborar un análisis de madurez en administración de proyectos del club, identificar el tipo de PMO que mejor compete a la organización para poder satisfacer sus requerimientos en administración de proyectos; desarrollar una propuesta de las características, funciones y responsabilidades que tendrá la PMO dentro del club, su ubicación dentro de la estructura organizativa, así como su nivel de autoridad, para definir el rol que esta desempeñará en la organización; y crear un plan de capacitación de personal para el mejoramiento de la madurez organizacional con el propósito de lograr una administración de proyectos más efectiva y exitosa.

La metodología de investigación de este proyecto es de tipo deductivo e inductivo, realizando análisis con base a la información suministrada, y apoyándose sobre la bibliografía necesaria para acomodar, clasificar y decodificar dicha información, así como los roles, responsabilidades, conocimientos actuales del recurso humano y la capacidad de las organizaciones para surgir en la propuesta de los cambios propuestos para evolucionar la organización, a través de la definición de procesos, así como las formas de trabajo que provean mayor optimización de recursos, ahorro de tiempo y aseguramiento de calidad en cada responsable.

## **1. Introducción**

### **1.1 Antecedentes**

En la actualidad, el desarrollo de proyectos en las entidades que administran los equipos de fútbol de primera división, no gozan de una estandarización de procesos, equipos de trabajo o asignación de recursos necesarios fijos, lo cual le ha permitido a las mismas la libertad de poder ajustarse al tamaño de su recurso humano y material disponible, y el alcance y priorización de sus objetivos, de forma semestral y anual. Desde una estructura organizacional común de gerencias, direcciones, supervisores y encargados, hasta equipos de 2 personas acarreado las cargas de trabajo que se les interponen desde las Juntas Directivas de cada club, son algunos de los modelos que se pueden encontrar en los clubes, para la planificación y ejecución de proyectos, lo cual llega a provocar desfases en muchos de los casos a nivel de tiempo, costo y alcance a la hora de ejecutar los portafolios de proyectos que pueden desarrollar estas entidades.

Conociendo la situación actual expresada, así como las diferencias que hay entre los músculos financieros entre clubes “tradicionales” y “no tradicionales”, y las grandes diferencias que se pueden percibir a nivel institucional de forma externa, es que se decide realizar una investigación y propuesta, con base a datos actuales del Municipal Grecia, actualmente perteneciente a la máxima categoría del fútbol nacional, con el fin de eventualmente poder brindar una herramienta de organización y estandarización en común para uso libre de todos los clubes que lo requieran implementar.

Esta organización, al igual que el resto de los equipos de primera división, sustentan un gran porcentaje de la producción de talento humano y deportivo que llega con el tiempo a formar parte de las representaciones nacionales de fútbol, y son las que acarrean con la mayor responsabilidad de la producción de talento deportivo en cada una de las provincias o cantones que representan.

Este proyecto, es una reacción a una acumulación de experiencias obtenidas en los últimos años, las cuales han llevado de forma escalonada a presentarse como una opción prioritaria que desde la perspectiva del autor, debe ser analizada con el fin de poder establecer y normalizar primero que todo, situaciones estándar dentro del ámbito administrativo del fútbol de Costa Rica. La experiencia de más de dos años en la parte de Gestión de Proyectos para la FEDEFUTBOL ha

conducido al cúmulo de las suficientes irregularidades en el ámbito como para presentarse como una verdadera oportunidad de mejora, la cual este proyecto pretende solucionar.

Como parte secuencial de la propuesta y el análisis realizado, se procederá a la generación de planes de gestión necesarios para las principales áreas de conocimiento involucradas, que puedan contribuir a la generación de una posible PMO, y a manera de ligamento al futuro, pueda ser una herramienta amigable en el lenguaje y acomodo requerido diseñado para la industria propuesta.

## **1.2 Problemática**

Actualmente, como ente regulador y representante y fiscalizador de los clubes de primera división, la UNAFUT, nunca se ha pronunciado o realizado ninguna gestión en pro del mejoramiento de la parte administrativa de los clubes, a manera de solicitar requerimientos mínimos que puedan garantizar el empleo y manejo de recursos humanos, financieros y deportivos con una excelencia u orden mínimo para salvaguardar las instituciones y la sana y constante mejora de la competencia atlética a nivel nacional. De la misma forma, cada club entonces, actualmente goza de una libertad de gestión que puede llevar al mal manejo de recursos y al mantenimiento de las brechas que caracterizan la Liga Profesional entre los clubes “grandes” y los “pequeños”. De manera puntual, los clubes grandes han sabido construir una estructura administrativa que apoya el crecimiento de los involucrados y que brinda una mayor seguridad a los mismos, mientras propone la sana competencia entre sus talentos deportivos y personal técnico, así como la estabilidad administrativa y fomenta el apoyo del aficionado y la empresa privada de manera constante para asegurar los recursos necesarios para el crecimiento de la organización. En caso contrario, los clubes menos tradicionales o “pequeños” han tenido un crecimiento y establecimiento de sus estructuras de una manera mucho más lenta, al punto de necesitar muchas veces generar dependencias muy fuertes sobre las organizaciones que se acercan a las mismas por razones de mercadeo y exposición televisiva (patrocinadores), sin esto obviamente ser respuesta a la gran cantidad de problemáticas que tienen que enfrentar estas organizaciones, torneo a torneo.

De manera puntual, la diferencia de gestiones y problemáticas administrativas que se presenta actualmente en el fútbol de Costa Rica, no obedece solamente a la diferencia de recursos económicos entre equipos “tradicionales” y “no tradicionales”, sino también a la carencia de estructuras formalizadas dentro de las organizaciones, la falta de personal capacitado para mantener las gestiones, la falta de visión técnica por parte de sus posiciones de liderazgo y una cultura de mejora continua casi inexistente.

### **1.3 Justificación del proyecto**

Como respuesta a la problemática expuesta en el apartado anterior, es que se presenta esta investigación y propuesta de PMO, de forma que se pueda brindar una herramienta organizacional a las entidades de Fútbol de Primera División de Costa Rica, con el fin de que puedan mejorar las gestiones y desarrollos de sus diferentes proyectos, a través de la implementación del proyecto en un club perteneciente a la primera división actual. Los beneficios que se pueden esperar de esta propuesta, incluyen de forma no exclusiva los siguientes ajustes a las organizaciones que deseen implementarlo:

Un informe del proceso de evaluaciones realizadas en materia de gestión de proyectos, con el fin de poder generar un perfil de situación actual y una ruta de acción para la creación de una PMO. El despliegue de este informe tiene como motivación el brindar un panorama lo suficientemente claro para poder proponer de manera puntual los entregables necesarios que asistan a cada una de las oportunidades de mejora del club, y que este pueda responder como un precedente de importancia y hasta de futura aplicación para todos los clubes que decidan realizar un análisis de su madurez organizacional en el tema de proyectos, y puedan iniciar las introspecciones necesarias en cada club, con el fin de aportar un apoyo adicional de manera teórica y académica para el crecimiento del fútbol profesional de Costa Rica.

De manera paralela, se podrá identificar las oportunidades de mejora en áreas de conocimiento como el tiempo, costos, calidad, recursos humanos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones e interesados, con el fin de poder definir una apropiada ruta de avance en capacitación para la

mejora continua en fases de planificación, ejecución y control de todos sus procesos y consecuentemente sus proyectos.

#### **1.4 Objetivo general**

Desarrollar una propuesta para la implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos dirigida a las asociaciones y colectivos deportivos de fútbol costarricense de primera división, a través del análisis y evaluación de la situación actual del Club Municipal Grecia, con el fin de estandarizar, direccionar y supervisar las carteras que ejecutan.

#### **1.5 Objetivos específicos**

1. Elaborar un análisis de madurez en administración de proyectos del club, para determinar las principales necesidades que den origen a la implementación de la PMO.
2. Identificar el tipo de PMO que mejor compete a la organización o asociación, para poder satisfacer sus requerimientos en administración de proyectos.
3. Desarrollar una propuesta de las características, funciones y responsabilidades que tendrá la PMO dentro de la asociación u organización, ubicación dentro de la estructura organizativa, así como su nivel de autoridad, para definir el rol que esta desempeñará en la organización.
4. Crear un plan de capacitación de personal para el mejoramiento de la madurez organizacional con el propósito de lograr una administración de proyectos más efectiva y exitosa.

## 2. Marco teórico

### 2.1 Marco institucional

#### **Antecedentes de la institución.**

La Asociación Deportiva Municipal Grecia Fútbol Club, mejor conocido como Municipal Grecia, es un club de fútbol costarricense, representando al cantón de Grecia, de la provincia de Alajuela con presencia actual en la Primera División de Costa Rica.

Su historia se remonta al año 1998, dónde un grupo de vecinos encabezados por el ex diputado Everardo Rodríguez, quisieron proponer una iniciativa para inculcar de forma más regular el fútbol en el cantón. Fue a través de la adquisición de la franquicia American FC de Alajuela, que se fundó el Municipal Grecia un 16 de agosto del año 1998.

Como parte de su historia, el club eligió a su primera junta directiva, la cual fue encabezada de la siguiente manera:

Presidencia: Dr. Luis Fernando Barrantes Ramírez

Vicepresidencia: Lic. Francisco Murillo Quesada

Secretario: Lic. Norman Muñoz Moraga.

Vocales: Lic. Adrián Barquero Saborío y Omar Rodríguez Bastos

Tesorero: Lic. Jorge Ignacio Blanco Ugalde

Fiscal: Lic. Rodolfo Alfaro Morera.

Luego de campañas regulares entre los años 1998 al 2007, el club logra consagrar su primer cetro de campeón en la temporada 2007-2008, bajo la tutela del técnico Hernán Fernando Sosa, ante el equipo Saprissa de Corazón. Sería en ese campeonato que el Municipal Grecia perdería también una final por ascenso ante el equipo Ramonense durante la tanda de penales en mayo del 2008.



Durante el torneo de Clausura del año 2017, el equipo vuelve a quedar campeón por segunda vez en su historia, luego de derrotar en semifinales al Municipal Turrialba y obteniendo la victoria en la final ante Jicaral Sercoba. Luego de amarrar el derecho nuevamente a disputar una final por el ascenso a primera división, el equipo se asegura esta vez de hacer valer las condiciones y avanzar a la máxima categoría.

Actualmente el club disputa la competición de la primera división en el Estadio Allen Riggioni, en el centro de Grecia, con una capacidad de aforo de 4000 personas. Este reducto fue inaugurado en 1973 y debió esperar hasta el 2012 para recibir renovaciones relevantes a nivel de infraestructura. (Municipal Grecia, 2020)

## **2.2 Misión y visión.**

**Misión:** Ser una de las instituciones líder en nuestro país en las áreas administrativas y deportivas, expandir nuestro nombre a nivel nacional e Internacional. (Municipal Grecia, 2020)

**Visión:** Ser un equipo de futbol comprometidos con la comunidad, en busca y en formación de jóvenes deportistas con principios y valores a través del deporte para así lograr alejarlos de las problemáticas sociales. (Municipal Grecia, 2020)

### **Valores Institucionales:**

- Disciplina
- Respeto
- Perseverancia
- Esfuerzo
- Unión

(Municipal Grecia, 2020)

### 2.3 Estructura organizativa.



**Ilustración 1 Estructura Organizativa Municipal Grecia.**

**(Municipal Grecia, 2020)**

### 2.4 Productos que ofrece.

Actualmente, el club Municipal Grecia es un club de fútbol de la máxima categoría de Costa Rica, el cual tiene representación también en la división de equipos de alto rendimiento, así como en las ligas menores, en las representaciones respectivas a los años correspondientes, así como últimamente, acaba de integrar a sus filas la representación femenina del club, la cual actualmente se encuentra en entrenamientos para incorporarse a las ligas femeninas que corresponden. (Municipal Grecia, 2020)

De igual forma, el club cumple una labor social con la comunidad que representa mayormente, asistiendo en horas de voluntariado de manera periódica con campañas de solidaridad para personas de bajos recursos, así como visita a centros hospitalarios. Actualmente de igual forma, el club se encuentra en su proceso de adquisición de certificaciones de gestión ambiental.

## **2.5 Teoría de Administración de Proyectos**

### **2.5.1 Proyecto.**

Acorde a lo descrito por la Guía de Fundamentos para la Dirección de Proyectos en su sexta edición (2017) un proyecto se puede definir como un esfuerzo temporal que se lleva a cabo, para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos indica un principio y un final definidos. El final se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto o cuando se termina el proyecto porque sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos, o cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto.

### **2.5.2 Administración de Proyectos.**

De igual forma, según el PMBOK en su sexta edición (2017) La Administración de Proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, técnicas y herramientas sobre las diferentes actividades de un proyecto determinado, buscando cumplir la totalidad de sus requisitos. Lo anterior se alcanza con la correcta ejecución de los 49 procesos conocidos por la Dirección de Proyectos, clasificados de manera lógica entre los cinco grupos de procesos: Inicio, Planificación, Ejecución, Monitoreo, Control y Cierre

Esto se refleja con la obtención de un correcto balance entre los pilares de alcance, tiempo y costo, la calidad de los entregables, la apropiada gestión de todos los involucrados, la fluidez de las comunicaciones, la evasión de los riesgos identificados contra las circunstancias que dieron el nacimiento del proyecto.

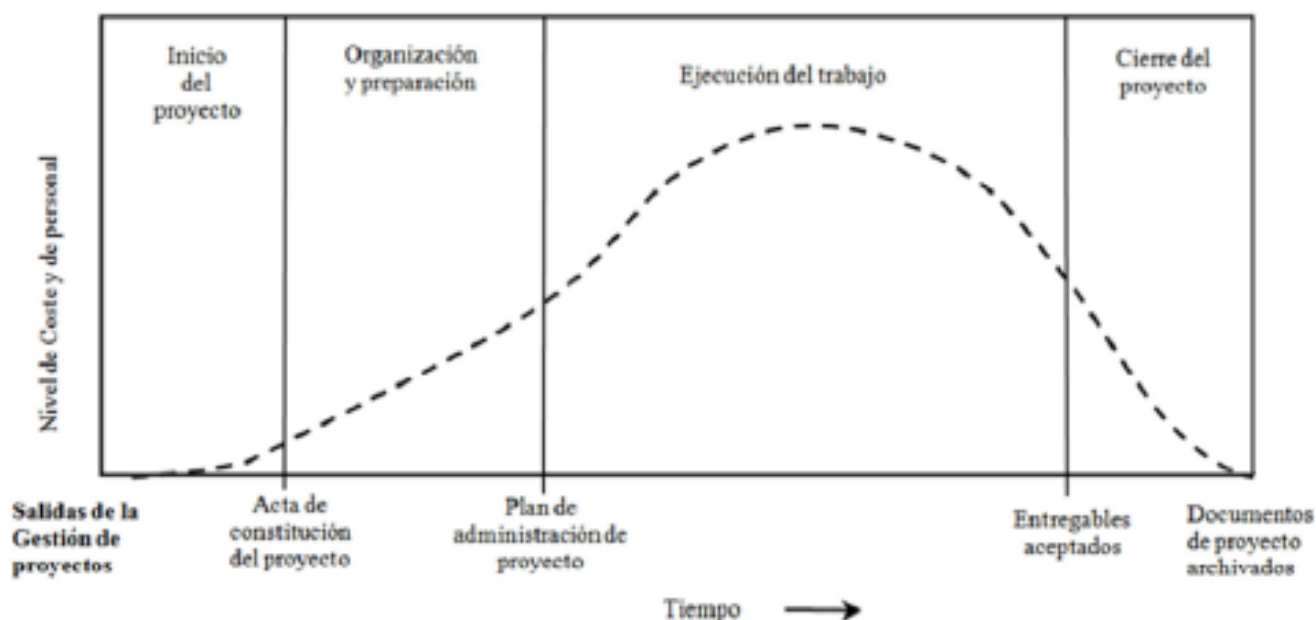
La correcta Administración de Proyectos está involucrada en un sinnúmero de prácticas que dirigen a las organizaciones a la aplicación de metodologías que les permiten obtener resultados y rendimientos exitosos en el desarrollo de sus emprendimientos.

### 2.5.3 Ciclo de vida de un proyecto.

La Guía de Fundamentos para la Dirección de Proyectos en su sexta edición (2017) describe el ciclo de vida de un proyecto como la serie de fases o etapas por las que debe atravesar un proyecto desde su inicio hasta su cierre.

Sabiendo esto, se concluye que el mejor acercamiento para la ejecución de un proyecto, es dividiéndolo en fases diferentes. Estas fases definirán según su duración, el ciclo de vida del proyecto, en otras palabras, cuando comienza, y cuando termina.

Cada proyecto es único, y goza de características que lo identifican como tal. Paralelo a esta afirmación, todos los proyectos pueden configurarse de manera que se pueda observar, analizar, ejecutar y controlar desde la siguiente estructura:



**Ilustración 2 . Representación Ciclo de Vida de un Proyecto.**

(PMI, 2017)

### 2.5.4 Procesos en la Administración de Proyectos.

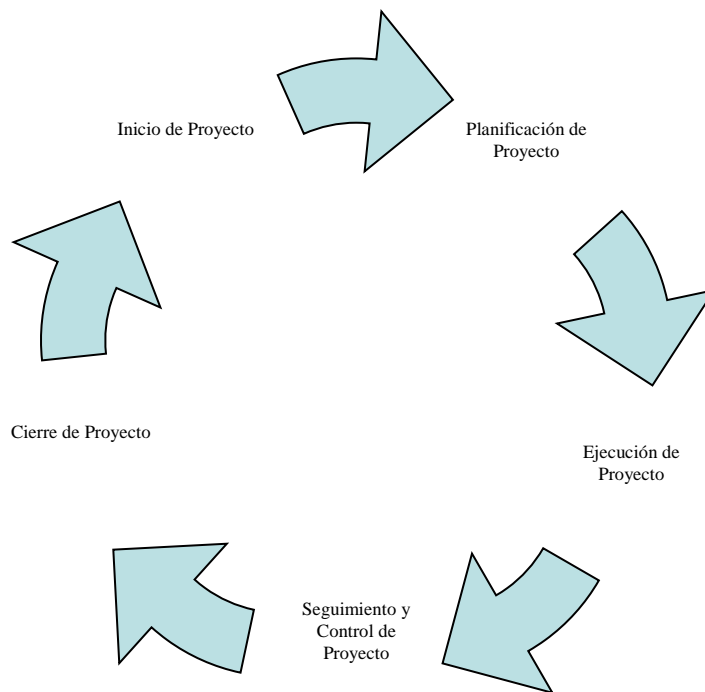
Según el PMBOK en su sexta edición (2017) un proceso está conformado por el grupo de acciones y actividades organizadas de manera ordenada para desarrollar un producto, resultado o servicio. Los procesos son caracterizados por gozar de entradas y salidas, las cuales pueden ser

modificadas, mejoradas o amplificadas por herramientas y/o técnicas relacionadas a su aplicación.

Para la Administración de Proyectos, se identifican 5 grupos claves de procesos:

- Inicio
- Planificación
- Ejecución
- Monitoreo y Control
- Cierre

Los mismos se pueden representar de manera secuencial como en la Figura:



**Ilustración 3 Grupo de Procesos en la Dirección de Proyectos.**

Fuente: Autoría propia.

### **2.5.5 Áreas del conocimiento de la Administración de Proyectos**

El Project Management Institute, desde la Guía de Fundamentos para la Dirección de Proyectos en su sexta edición (2017), agrupa los 47 procesos formalizados en la Gerencia de Proyectos, en 10 áreas respectivamente:

- Gestión de la integración del proyecto: Esta incluye características de homologación, unificación y notificación que son imperativas para dar un apropiado control a la ejecución de un proyecto desde su inicio hasta su finalización, gestionar exitosamente las expectativas de los interesados y, alcanzar los requerimientos.
- Gestión del alcance del proyecto: Conjunta los procesos necesitados para el aseguramiento que el proyecto desarrollado incluye todas las actividades requeridas para completar exitosamente el proyecto.
- Gestión del tiempo del proyecto: Incluye los procesos requeridos para desarrollar la oportuna culminación del proyecto según la propuesta inicial.
- Gestión de los costos del proyecto: Junta los procesos como la planificación, cálculo, presupuesto, financiamiento, ejecución y control de costos, de forma que el proyecto pueda ser finalizado con el presupuesto previamente aprobado.
- Gestión de la calidad del proyecto: Incluye los procesos y las tareas relacionadas al desempeño de la organización, las cuales determinan todas las normas, políticas y reglamentos relacionadas al cumplimiento de la calidad y responsabilidades de manera que el proyecto satisfaga las necesidades a cabalidad, por las cuales fue emprendido.
- Gestión de las comunicaciones del proyecto: Añade los procesos que son requeridos para crear, mantener y controlar la oportuna planificación, recolección, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y la disposición final de toda la información relacionada con el proyecto.

- Gestión de los riesgos del proyecto: Incluye los procesos para realizar la gestión de la planificación de la recolección de los riesgos, su debida identificación, sus posibles planes de respuesta y el control de los riesgos que se deben asumir en el proyecto.
- Gestión de las adquisiciones del proyecto: Incluye los procesos necesarios para adquirir o comprar productos, servicios, o resultados adicionales al equipo del proyecto.
- Gestión de los interesados del proyecto: Incluye los procesos requeridos para identificar las personas, grupos u organizaciones que pueden impactar o ser impactados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y sus impactos en el proyecto y para desarrollar adecuadamente las estrategias de gestión para apropiar efectivamente a los interesados en las decisiones y la ejecución del proyecto.

## **2.6 Otra teoría propia del tema de interés**

### **2.6.1 Definición de PMO**

Según el PMBOK (2017), una PMO es “una unidad de la organización para centralizar y coordinar la dirección de proyectos a su cargo”. Esto se refiere a que funciona como una entidad tipo “puente” entre directores y jefes de proyectos y las demás dependencias de la organización.

Una PMO se desarrolla como un proveedor de servicios para fiscalizar, mejorar y brindar consultorías internas en todos los aspectos de la organización relacionados a la implementación de proyectos. La misma puede desde influenciar a través de asesoramiento a los demás colaboradores, hasta una asignación de autoridad por parte de las ramas de mayor liderazgo de la empresa para tener un espectro de acción mucho más amplificado, dinámico y protagonista.

Los principales actores de estas dependencias, siendo los directores de proyectos, recibirán su principal apoyo a través de la gestión administrativa del personal asignado por la PMO, siendo este exclusivo para 1 proyecto, o compartido para una cartera de varios en planificación y ejecución.

## 2.6.2 Responsabilidades de una PMO

El principal objetivo de una oficina de Proyectos (PMO) es el de realizar una integración entre la estrategia de negocio y la cartera de proyectos que desarrolla la empresa.

En los primeros pasos de la planificación de la misma, cuando se trata de definir las responsabilidades de un PMO en particular, es normal que surjan dudas obre como debería operar que no debería hacer la misma. Al igual que la definición de cualquier otro departamento dentro de la empresa, esto no es un proceso simple, y es improbable que se halle una que comprenda la totalidad de los intereses de la compañía.

El Project Management Institute desde la Guía de Fundamentos para la Dirección de Proyectos en su sexta edición (2017) enumera como responsabilidades importantes de una PMO, las siguientes:

- Servicio de apoyo administrativo, tales como la definición de políticas, metodologías y plantillas
- Capacitación, mentoría y asesoría a los directores de proyectos.
- Apoyo a los proyectos y establecimiento de lineamientos y capacitación sobre la administración de proyectos y el uso de herramientas.
- Alineación del recurso humano del proyecto.
- Centralización de la comunicación entre directores de proyecto, patrocinadores, gerentes y otros grupos de interés.
- 

De manera contraría, se debe limitar a la misma dependencia de incurrir en la toma de responsabilidades tales como:

- Definición de estrategia de la compañía, cediendo esto a las ramas superiores directivas.
- Garantizar el éxito de los proyectos a los que puede brindar soporte, ya que este estatus es una responsabilidad de los gestores que se apoyan sobre la oficina. Se debe tener claro que la PMO existe para mejorar las gestiones, pero no como garantes de éxito.



### 2.6.3 Tipos de PMO

Siendo dependiente del nivel de madurez en el desarrollo de proyectos dentro de una institución y del tipo de estructura organizacional se pueden enumerar diferentes modelos de PMO. Acorde al PMBOK los distintos modelos de oficinas de administración de proyectos pueden definirse considerando la magnitud de los proyectos de la organización:

- Soporte: Cuando dentro de una organización, hay dificultades por la diferencia de los informes generados por los gerentes de proyectos, el modelo de PMO a desarrollar es la “Soporte”. Esta PMO se define como la más básica de todos, excluyendo su influencia directa en los proyectos, limitándose a dar información que sea solicitada por algún actor. Proyectos multifuncionales. No está autorizada a decirles a los gerentes ni a sus clientes el cómo ni el qué hacer, es responsable de mantener una base de datos actualizada de los proyectos, mantiene el estatus del proyecto; pero no busca remediar o influenciar, simplemente es informativo.
- Control: Este tipo ejerce un poco más de control sobre los proyectos, suministrando apoyo y criterios durante el ciclo de vida de éstos. Esta regula la implementación de políticas y procedimientos para desarrollar una apropiada planificación y ejecución de entregables. De la misma forma esta recomienda la creación de un comité para seleccionar y definir estándares sobre los diferentes proyectos.
- Directiva: Para este modelo, la participación del gerente de la PMO es fuerte en los proyectos. En este caso la PMO dicta el quehacer de cada gerente de proyecto y los momentos de ejecución.

El gerente de la PMO es analizado y evaluado por el desempeño de todo el equipo en el proyecto, y se convierte en el responsable de designar los gerentes a cada frente de proyecto. El gerente del pool es la máxima autoridad en la administración del mismo.

#### 2.6.4 Análisis de Nivel de Madurez de una Organización en Administración de Proyectos

Como herramienta para estas evaluaciones, se empleó el modelo Kerzner, con el fin de determinar el nivel de conocimiento general actual de la organización en los temas de Administración de Proyectos y los procesos que dictan el quehacer de las responsabilidades de cada funcionario encuestado.

El modelo de madurez organizacional de Kerzner, es uno de varios, el cual se emplea para la definición de etapas y las buenas prácticas que las mismas tienen, con las cuales describen los progresos requeridos de manera idónea hacia la mejora deseada por los líderes de las empresas. A través del modelo se logra establecer una línea base, la cual describe el estado actual de la organización, y a partir de dicho estado se trazan las líneas de trabajo progresivo para alcanzar la excelencia requerida en cada una de las áreas de conocimiento demandadas.

Este modelo es descrito en el PMMM, en dónde se determina el nivel de madurez de una organización con el desarrollo de los sistemas y procesos que dentro de la misma, pueden ser repetitivos y que aumentan las probabilidades de éxito para la empresa, organizándolo en cinco niveles de progreso para su implementación de manera secuencial, de forma que pueda darse un crecimiento más formalizado y asegurado en la institución. Los niveles son descritos abajo:

**Tabla 1 Descripción Niveles de Madurez Organizacional**

<b>NIVEL DE MADUREZ</b>	<b>SITUACIÓN ORGANIZACIONAL</b>	<b>PROCESOS CLAVE DE LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS</b>
NIVEL 5: MEJORAMIENTO CONTINUO	La organización realiza la evaluación de la información obtenida en el nivel 4 para determinar cuáles mejoras deben incluirse o no dentro de la metodología única de la organización.	Procesos de Administración de Proyectos son constantemente mejorados. Procesos de administración de proyectos son completamente comprendidos. Información de administración de

		proyectos son optimizados y respaldados.
NIVEL 4: BENCHMARKING	<p>La organización reconoce que el mejoramiento de los procesos se convierte en una necesidad, en función de poder mantener la ventaja competitiva.</p> <p>La organización decide una tercera con la cual realizar dicho proceso</p>	<p>Ejecución administración de programas (múltiples proyectos a la vez).</p> <p>Información de administración de proyectos y los procesos son integrados.</p> <p>Procesos de administración de proyectos son analizados cuantitativamente, medidos y archivados.</p>
NIVEL 3: METODOLOGÍA ÚNICA	<p>La organización reconoce el efecto positivo que tiene sobre la empresa el unificar todas las metodologías de la empresa en una única.</p> <p>El control de los procesos se percibe más sencillo con la metodología única.</p>	<p>La planificación y control de proyectos formalizado es controlado.</p> <p>Información de administración de proyectos es debidamente administrada.</p>
NIVEL 2: PROCESOS COMUNES	<p>La organización formaliza la necesidad de definir y desarrollar los procesos habituales requeridos para aumentar la posibilidad de éxito repetitivo en los proyectos de la organización.</p> <p>La organización reconoce la aplicación y soporte de principios de administración de proyectos y otras metodologías desarrolladas por la organización</p>	<p>Procesos de administración de proyectos son informalmente definidos.</p> <p>Problemas de administración de proyectos son informalmente identificados.</p> <p>Información de administración de proyectos es recolectada.</p>
NIVEL 1:	La organización ha identificado la	Ningún proceso o práctica de

LENGUAJE COMÚN	importancia de la aplicación de la administración de proyectos en la organización, así como la necesidad de adquirir los conocimientos y el lenguaje estándar relativo a dicha temática	administración de proyectos es disponible de manera consistente. Ninguna información relativa a la administración de proyectos es recolectada y analizada de manera consistente.
-------------------	---	---

El caso de estudio es uno realmente particular, ya que al tratarse de una organización cuyo objetivo principal recae sobre la competitividad deportiva y los buenos resultados que esta puede acarrear, el espectro profesional que se encuentra varía aún más que en una organización convencional, y por supuesto, incluye la participación, coordinación y la búsqueda de sinergias entre muchas partes más (la parte gerencial, de comunicación, médica, cuerpo técnico, jugadores, entre otros).

### 3. Marco metodológico

Son denominadas como fuentes de información diversos tipos de documentos (formales, informales, escritos, orales, multimedia) que contienen datos útiles en relación al proyecto. Se debe tener en cuenta que las fuentes de información se encuentran en diferentes medios como lo son físico, magnético, de conocimiento propio y de simple observación por parte de los involucrados.

De acuerdo con la investigación realizada en diferentes sitios existen tres tipos de fuentes de información (primaria, secundaria y terciaria); pero para el presente proyecto se tienen en cuenta los dos tipos principales.

#### 3.1 Fuentes de información

##### Fuentes primarias.

Brindan información original, que ha sido compartida por primera vez y que no ha sido filtrada, interpretada o evaluada por ningún otro interesado o fuente. Son el resultado de una actividad investigativa o de una actividad eminentemente creativa. (Silvestrini & Vargas, 2008).

### Fuentes secundarias.

Contienen información primaria, sintetizada, analizada y reorganizada de la manera que conviene al autor. Están especialmente diseñadas para facilitar, adecuar y maximizar el acceso a las fuentes primarias o a sus contenidos. Organizan las colecciones de referencia de las bibliotecas y facilitan el control y el acceso necesario a las fuentes primarias. (Silvestrini & Vargas, 2008)

El resumen de las fuentes de información que se utilizarán en este proyecto se presenta en la tabla 1:

**Tabla 2 Fuentes de información utilizadas**

OBJETIVOS	FUENTES DE INFORMACIÓN	
	PRIMARIAS	SECUNDARIAS
Elaborar un análisis de madurez en administración de proyectos de la organización, para determinar las principales necesidades que den origen a la implementación de la PMO.	Entrevistas y aplicación de cuestionarios	Literatura de Expertos: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Administración de proyectos: El ABC para un Director de proyectos exitoso.</li> <li>- Guía de los fundamentos para la dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®).</li> </ul>
Identificar el tipo de PMO que mejor compete a la organización o asociación, para poder satisfacer sus requerimientos en	Juicio de expertos	Literatura de Expertos: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Administración de proyectos: El ABC para un Director de proyectos exitoso.</li> <li>- Guía de los fundamentos para la dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®).</li> </ul>

administración de proyectos.		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Propuesta de diseño e implementación de una oficina de gestión de proyectos (PMO) en la cooperativa COLANTA.</li> </ul>
<p>Desarrollar una propuesta de las características, funciones y responsabilidades que tendrá la PMO dentro de la asociación u organización, ubicación dentro de la estructura organizativa, así como su nivel de autoridad, para definir el rol que esta desempeñará en la organización.</p>	Juicio de expertos	<p>Literatura de Expertos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Administración de proyectos: El ABC para un Director de proyectos exitoso.</li> <li>- Guía de los fundamentos para la dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®).</li> <li>- Propuesta de diseño e implementación de una oficina de gestión de proyectos (PMO) en la cooperativa COLANTA.</li> </ul>
<p>Crear un plan de capacitación de personal para el mejoramiento de la madurez organizacional con el propósito de lograr una</p>	Entrevistas y aplicación de cuestionarios.	<p>Literatura de Expertos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Administración de proyectos: El ABC para un Director de proyectos exitoso.</li> <li>- Guía de los fundamentos para la dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®).</li> <li>- Propuesta de diseño e</li> </ul>

administración de proyectos más efectiva y exitosa.		implementación de una oficina de gestión de proyectos (PMO) en la cooperativa COLANTA. - Strategic Planning for Project Management using a Project Management Maturity Model.
---	--	--

La tabla 2 muestra las fuentes de información utilizadas, en correspondencia con cada objetivo, y según sean primarias o secundarias. Autoría propia.

## 3.2 Métodos de Investigación

### 3.2.1 Método Deductivo.

Es un método de investigación basado en el razonamiento, el cual permita tomar enunciados o principios generales, y desmembrar hechos particulares o fracciones que lo caracterizan como parte de dicho enunciado. El análisis de los principios generales de un tema en específico, cuando es comprobado y verificado su validez, se puede proceder a aplicarlo en contextos particulares. Este método fue el reconocido como el primer método científico utilizado por los antiguos griegos, teniendo además un gran auge durante la Edad Media y Moderna, cuando se inicia los cuestionamientos contra la veracidad de las Sagradas Escrituras.

Una de los principales cuestionamientos de este método es que otorga validez formal al contenido del pensamiento racional, pero no veracidad a su contenido. Para atacar este problema, es que los científicos o investigadores deben comprobar sus hipótesis a través de experimentos, en los cuales el principio general como las fracciones del mismo brinde resultados alineados y veraces.

### 3.2.2 Método Inductivo.

De igual forma se refiere a un método basado en el razonamiento, el cual “permite pasar de hechos particulares a los principios o afirmaciones generales”. Este consiste en estudiar u observar hechos o experiencias particulares con el fin de llegar a conclusiones que puedan inducir, o permitir concluir de ello los fundamentos de una teoría en particular.

Una de las desventajas de este método investigativo es que solo puede ser utilizado en cierto tipo de objetos o investigaciones, ya que sus partes deben ser identificables o reconocidas durante el periodo de estudio. De manera conclusiva, para poder probar que una teoría es cierta o correcta se usan las estadísticas que permitirían confirmar o desvirtuar la postura de que determinada teoría en estudio es en efecto correcta.

En la tabla 2, se pueden apreciar los métodos de investigación que se van a emplear para el desarrollo de los objetivos definidos para este proyecto.

**Tabla 3 Métodos de investigación utilizados**

OBJETIVOS	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	
	DEDUCTIVO	INDUCTIVO
Elaborar un análisis de madurez en administración de proyectos de la organización, para determinar las principales necesidades que den origen a la implementación de la PMO.	A partir de las prácticas aplicadas a la administración de proyectos se determinará la situación actual de las organizaciones.	A partir del análisis de la situación actual de la administración de proyectos se logrará determinar el nivel de madurez de la organización.
Identificar el tipo de PMO que mejor compete a la organización o asociación, para poder satisfacer sus requerimientos en administración de proyectos.	A partir de las prácticas aplicadas a la administración de proyectos se deducirán las necesidades primordiales que son satisfechas con un tipo de PMO.	A partir del análisis de las necesidades actuales de la organización, se elegirá la PMO más eficiente para satisfacer los requerimientos.



<p>Desarrollar una propuesta de las características, funciones y responsabilidades que tendrá la PMO dentro de la asociación u organización, ubicación dentro de la estructura organizativa, así como su nivel de autoridad, para definir el rol que esta desempeñará en la organización.</p>	<p>A partir de las prácticas aplicadas a la administración de proyectos se ubicará la PMO dentro de la organización.</p>	<p>A partir del análisis de la situación actual de la administración de proyectos se ubicará la PMO dentro del esquema de la organización.</p>
<p>Crear un plan de capacitación de personal para el mejoramiento de la madurez organizacional con el propósito de lograr una administración de proyectos más efectiva y exitosa.</p>	<p>A partir de las prácticas aplicadas a la administración de proyectos se evaluarán las habilidades y conocimientos en administración de proyectos con las que el personal ya cuenta.</p>	<p>A partir del análisis de la situación actual de la administración de proyectos se determinará los temas y habilidades a reforzar para administrar los proyectos de la organización.</p>

La tabla 3 muestra los métodos de investigación utilizados, en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

### 3.3 Herramientas

Según el PMBoK (2017) las herramientas son los medios que permiten a una persona recopilar la información de la manera correcta y requerida según el método de investigación elegido.

De manera puntual, se identifican las herramientas que tendrán un rol durante el proceso de la propuesta:

- **Técnicas analíticas:** Métodos de evaluación para elementos, situaciones y factores presentes en un tema específico, y su descompresión correspondiente para un mejor entendimiento.
- **Métodos de diagramación:** Métodos de representación ordenada, lógica y con sentido de la información emitida o recibida.
- **Herramientas de programación:** Diversos software desarrollados con características específicas para el mejoramiento, ordenamiento, monitoreo y digitalización de actividades e información que competen a cada proceso en la organización.
- **Software de gestión de proyectos:** Diversos software desarrollados con características específicas para el mejoramiento, ordenamiento, monitoreo y digitalización de procesos que competen a la temática de administración de proyectos en una organización.
- **Reuniones:** Unión de actores en espacios virtuales o físicos con el fin de cumplir una agenda específica de acuerdos o entregables.
- **Evaluación de Personal y Responsabilidades Actuales:** Herramienta específica de análisis de rendimiento de cada uno de los actores dentro de la organización, con el fin de establecer métricas con respecto a las responsabilidades teóricas que los mismos deben cumplir en su posición.
- **Bibliografía Referente:** Herramientas bibliográficas como Libros, Ensayos, Tesis, Artículos, Páginas Web, etc que hacen referencia al tema o temas en evaluación.

En la tabla 3, se definen las herramientas por utilizar para cada objetivo propuesto.

**Tabla 4 Herramientas utilizadas**

OBJETIVOS	HERRAMIENTAS
Elaborar un análisis de madurez en administración de proyectos de la organización, para determinar las principales necesidades que den origen a la implementación de la PMO.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Técnicas analíticas</li> <li>- Métodos de diagramación</li> <li>- Herramientas de programación</li> <li>- Reuniones</li> <li>- Evaluación de Personal y Responsabilidades Actuales</li> <li>- Bibliografía Referente</li> </ul>
Identificar el tipo de PMO que mejor compete a la organización o asociación, para poder satisfacer sus requerimientos en administración de proyectos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Técnicas analíticas</li> <li>- Métodos de diagramación</li> <li>- Software de gestión de proyectos</li> <li>- Reuniones</li> <li>- Bibliografía Referente</li> </ul>
Desarrollar una propuesta de las características, funciones y responsabilidades que tendrá la PMO dentro de la asociación u organización, ubicación dentro de la estructura organizativa, así como su nivel de autoridad, para definir el rol que esta desempeñará en la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Técnicas analíticas</li> <li>- Métodos de diagramación</li> <li>- Reuniones</li> <li>- Evaluación de Personal y Responsabilidades Actuales</li> <li>- Bibliografía Referente</li> </ul>
Crear un plan de capacitación de personal para el mejoramiento de la madurez organizacional con el propósito de lograr una administración de proyectos más efectiva y exitosa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Métodos de diagramación</li> <li>- Herramientas de programación</li> <li>- Software de gestión de proyectos</li> <li>- Reuniones</li> <li>- Evaluación de Personal y Responsabilidades Actuales</li> <li>- Bibliografía Referente</li> </ul>

La tabla 4 muestra las herramientas utilizadas, en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

### 3.4 Supuestos y Restricciones

**Supuestos:** Un supuesto es una circunstancia o evento que circula de una u otra manera el proyecto que pueden afectar a su éxito y que el equipo de proyecto cree que va o puede suceder, pero que están fuera de su control total en el momento de su proposición. Es necesario que su identificación se realice durante la planificación, pues en ese momento muchas preguntas rondarán sin respuestas precisas, como la disponibilidad de recursos en un momento determinado, la estimación de las duraciones de las tareas sean tan sólidas y veraces como se necesita, si los costos propuestos en un inicio se mantendrán o si los proveedores identificados podrán cumplir con las demandas en el momento necesitado.

**Restricciones:** Las restricciones son limitaciones que afectan el desempeño del proyecto. Las restricciones más conocidas son el: presupuesto, alcance y tiempo. El Gerente de Proyectos debe saber balancear las tres para que el proyecto no se vea afectado de ninguna manera. Con una de las restricciones que se vea afectada, las otras dos recibirán siempre un efecto dominó.

Los supuestos y restricciones, y su relación con los objetivos del proyecto final de graduación, se ilustran en la tabla 4, a continuación.

**Tabla 5 Supuestos y restricciones**

OBJETIVOS	SUPUESTOS	RESTRICCIONES
Elaborar un análisis de madurez en administración de proyectos de la organización, para determinar las principales necesidades que den origen a la implementación de la PMO.	El personal seleccionado para que responda el cuestionario ha trabajado con proyectos dentro o fuera de la Corporación.	El tiempo del que se dispone para la resolución del cuestionario es escaso.
Identificar el tipo de PMO que mejor compete a la organización o asociación, para poder satisfacer sus requerimientos en administración de proyectos.	Las organizaciones tendrán personal para la implementación del proyecto de PMO	El grado de madurez de la Corporación en procesos es de nivel insuficiente

Desarrollar una propuesta de las características, funciones y responsabilidades que tendrá la PMO dentro de la asociación u organización, ubicación dentro de la estructura organizativa, así como su nivel de autoridad, para definir el rol que esta desempeñará en la organización.	Se cuenta con modelos, plantillas y otros documentos estandarizados para ser utilizados por parte de la PMO	El tiempo en que se debe desarrollar el proyecto es escaso.
Crear un plan de capacitación de personal para el mejoramiento de la madurez organizacional con el propósito de lograr una administración de proyectos más efectiva y exitosa.	Recurso Humano disponible. Confiabilidad de la información suministrada	La disponibilidad de tiempo del responsable del proyecto es escaso.  El plazo de ejecución de las actividades es escaso,  La disponibilidad de presupuesto para la implementación es limitada.

La tabla 5 muestra supuestos y restricciones utilizados, en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

### 3.5 Entregables

Los entregables, son cualquier producto, resultado, o capacidad para prestar un servicio único y verificable que debe llevarse a cabo para terminar un proceso una fase o un proyecto.

En la tabla 5, se definen los entregables para cada objetivo propuesto.

**Tabla 6 Entregables**

OBJETIVOS	ENTREGABLES
-----------	-------------

<p>Elaborar un análisis de madurez en administración de proyectos de la organización, para determinar las principales necesidades que den origen a la implementación de la PMO.</p>	<p>Diagnóstico de Madurez Organizacional del Club</p>
<p>Identificar el tipo de PMO que mejor compete a la organización o asociación, para poder satisfacer sus requerimientos en administración de proyectos.</p>	<p>Análisis de preferencia de tipo de PMO a emplear</p>
<p>Desarrollar una propuesta de las características, funciones y responsabilidades que tendrá la PMO dentro de la asociación u organización, ubicación dentro de la estructura organizativa, así como su nivel de autoridad, para definir el rol que esta desempeñará en la organización.</p>	<p>Presentación donde se detallen de manera gráfica y estructurada, la ubicación de la PMO en estructura organizacional donde se definan todos los roles de la PMO en el tiempo.</p>
<p>Crear un plan de capacitación de personal para el mejoramiento de la madurez organizacional con el propósito de lograr una administración de proyectos más efectiva y exitosa.</p>	<p>Plan de Capacitación, con un análisis de las necesidades de formación identificadas y un estándar del perfil requerido para el personal que estará involucrado en la administración de los proyectos.</p>

La tabla 6 muestra los entregables del proyecto, en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

#### 4. Desarrollo

##### 4.1 Análisis de madurez en administración de proyectos del Club Municipal Grecia, para determinar las necesidades principales que den origen a la implementación de la PMO.

Con el fin de realizar un análisis del nivel de madurez en administración de proyectos que tiene el Club Municipal Grecia actualmente, se procedió a solicitar el permiso de la Gerencia General del club, para poder remitir una prueba diagnóstica a todos los involucrados en la organización, las cuales incluyen aspectos generales de la Administración de Proyectos, Programas, Portafolios, los procesos que los envuelven y la evidencia y conocimiento sobre el funcionamiento de una PMO, y las herramientas necesitadas para que el mismo sea correcto. Con este primer paso, se confirmará la necesidad de una propuesta de PMO dentro del club, la cual pueda llevar a un mayor y mejor control de los diferentes proyectos que se pretenden planificar y ejecutar en el futuro.

##### 4.2 Encuesta para determinar nivel de Madurez Organizacional.

Los funcionarios que participaron de esta evaluación son los siguientes:

**Tabla 7 Encuestados diagnóstico 1**

<b>Nro. Encuestado</b>	<b>Nombre Funcionario</b>	<b>Rol en la Organización</b>
1	Peggy Guillén Castro	Gerente General
2	Olivier Barrantes Quesada	Tesorero
3	Valeria Murillo Herrera	Coordinadora Comunicación
4	Tatiana Guzmán Hidalgo	Doctora Club
5	Luis Diego Arnáez Villegas	Director Técnico
6	Mario Camacho Jiménez	Asistente Técnico
7	Otto Sanabria Calvo	Preparador Físico
8	Eduardo Torres Núñez	Coordinador Ligas Menores
9	Michael Carranza Vega	Entrenador Ligas Menores
10	Geiner Carranza Segura	Entrenador Porteros

Fuente: Autoría Propia

La encuesta se distribuyó a través de un software gratuito diseñado para este mismo propósito, con el cual se pudo registrar las respuestas obtenidas, con el fin de poder transferirlas al valor numérico que cada una de las mismas representa, el cual se explicará en el siguiente apartado.

La muestra comprendió la totalidad de los trabajadores que dirigen algún proyecto dentro de la organización, o que tienen que brindar cuentas por el desarrollo de uno de estos. Como se puede observar en la tabla 7, los mismos comprenden desde los departamentos administrativos hasta los que dirigen los proyectos deportivos de la institución.

### 4.3 Análisis Resultados Obtenidos

Con el fin de poder realizar el análisis de los resultados obtenidos en la encuesta facilitada a los personeros del Club Municipal Grecia, es importante aclarar que el cuestionario utilizado, es el desarrollado por el Lic. Manuel Álvarez, en el curso de tópicos de la Administración de Proyectos (Álvarez, 2007), el cual toma como base el modelo del Project Management Maturity Model (PMMM) del cual se deriva los niveles de Kerzner, y desarrollado por este mismo autor. Esta herramienta se divide en siete categorías, las cuales envuelve:

**Tabla 8 Secciones del Cuestionario Desarrollado**

<b>Sección</b>	<b>Cantidad de Preguntas</b>
Información General	5 preguntas
Nivel de Madurez en Dirección de Proyectos	29 preguntas
Nivel de Oficina de Dirección de Proyectos (PMO)	5 preguntas
Nivel de Desarrollo de Competencia en Dirección de Proyectos	7 preguntas
Nivel de Metodología en Dirección de Proyectos	6 preguntas
Nivel de Metodología en Dirección de Programas	5 preguntas



Nivel de Metodología en Dirección del Portafolio	6 preguntas
Nivel de Herramientas en Dirección de Proyectos	6 preguntas

Fuente: Autoría Propia

De todas las preguntas (excluyendo las de Información General) las posibilidades de respuesta están ordenadas, de manera que se puedan evaluar por puntaje, de la siguiente manera:

**Tabla 9 Posibilidades de Respuesta y su Puntaje**

Respuesta	Valor (puntos)
Respuesta “a”	2
Respuesta “b”	4
Respuesta “c”	6
Respuesta “d”	8
Respuesta “e”	10

Fuente: Autoría Propia

A través de la sumatoria de los puntos de todas las respuestas brindadas, se podrá determinar en qué nivel de madurez de Administración de Proyectos se encuentra la organización, alineando los totales de la siguiente forma:

**Tabla 10 Resultados del Análisis por Puntaje acumulado**

Rango Sumatoria Puntaje Obtenido	Nivel Alcanzado	Interpretación Nivel	Etapas del Nivel según Kerzner
0 a 213	Nivel 1	Bajo	Lenguaje Común en Administración de Proyectos
214 a 320	Nivel 2	Medio Bajo	Procesos Comunes en Administración de

			Proyectos
321 a 426	Nivel 3	Medio	Metodología Común
427 a 640	Nivel 4	Alto	Mejoramiento Continuo

Fuente: Autoría Propia

Como un adicional al análisis global, cada una de las secciones del cuestionario se puede diagnosticar de manera individual, dando como resultado una categorización aparte y una acción pertinente, de la siguiente forma:

**Tabla 11 Categorización Conocimiento de la Organización por cada Sección Evaluada**

<b>Rango Total del Puntaje por Sección</b>	<b>Categorización</b>	<b>Acción Pertinente</b>
De 0% a 30%	Nivel Bajo	Gestionar una capacitación completa de la temática.
De 31% a 50%	Nivel Medio Bajo	Gestionar una capacitación con énfasis en los temas de mayor oportunidad de mejora.
De 51% a 65%	Nivel Medio Alto	Realizar capacitaciones solo de actualización de la temática.
De 66% a 100%	Nivel Alto	No se debe gestionar.

Fuente: Autoría Propia

#### **4.3.1. Resultados de la Muestra**

Dentro de este apartado, se observa la distribución de la totalidad de las respuestas obtenidas de la evaluación realizada a todos los personeros del equipo. El primer análisis a realizar es sobre la Información General de los encuestados:

- a. Un 60% de los encuestados pertenece a la generación “X”, mientras que el resto pertenece a la generación “Y”
- b. La muestra del personal actual demuestra que es un equipo de trabajo relativamente nuevo, donde la mayoría tienen menos de 4 años de laborar para la empresa (90%) y una minoría (10%) tiene mayor antigüedad dentro de la organización.
- c. El 80% de la muestra se encuentra en puestos técnicos que se encargan de llevar el control de cada uno de los proyectos de sus posiciones, mientras que el 20% restante se ubica en posiciones administrativas y de supervisión dentro de la organización.
- d. El 90% de la muestra no posee estudios o conocimientos formales en el área de Administración de Proyectos, mientras que el 10% restante asegura tenerlos.

La tabla 12 abajo muestra un resumen de los resultados obtenidos de la encuesta realizada, donde se puede observar las fortalezas de la organización en cada área, su promedio alcanzado y finalmente el nivel de madurez en el cual se encasilla:

**Tabla 12 Resumen de resultados obtenidos en la encuesta realizada por el personal del Municipal Grecia**

<b>RESULTADOS POR SECCIÓN – ENCUESTA MUNICIPAL GRECIA</b>			
<b>SECCIÓN</b>	<b>Promedio</b>	<b>Porcentaje Total</b>	<b>Nivel</b>
Nivel de Madurez en Dirección de Proyectos	150,8	51,72%	Medio Alto
Nivel de Oficina de Dirección de Proyectos (PMO)	12,2	24,4%	Bajo
Nivel de Desarrollo de Competencia en Dirección de Proyectos	14	20%	Bajo
Nivel de Metodología en Dirección de Proyectos	17	28,33%	Bajo
Nivel de Metodología en Dirección de Programas	17,2	34%	Medio Bajo
Nivel de Metodología en Dirección	20,2	33,66%	Medio Bajo

del Portafolio			
Nivel de Herramientas en Dirección de Proyectos	12	20%	Bajo
<b>RESULTADO GLOBAL – ENCUESTA MUNICIPAL GRECIA</b>			
Puntaje Total		243,4	
Porcentaje Total		38,03%	
Nivel de Madurez de la Organización		Medio Bajo	
Acción Pertinente		Se debe gestionar una capacitación con énfasis en los temas con mayor oportunidad de mejora dentro de la organización	

Fuente: Autoría Propia

A continuación, se desarrolla el análisis en detalle de los resultados obtenidos, divididos por cada una de las secciones de la encuesta realizada:

#### **4.3.2. Sobre la Madurez en Dirección de Proyectos**

Según los resultados obtenidos en la encuesta aplicada en cuanto al nivel de madurez en la Administración de Proyectos, el Municipal Grecia obtuvo un Medio Alto. De forma más específica, la organización evidencia las siguientes condiciones:

- a. Los objetivos de cada departamento y de la organización son claros para todos los funcionarios que laboran en la misma.
- b. Hay diferencias entre los esfuerzos que realiza la organización por estandarizar sus procesos. La parte más administrativa del Club siente que hay esfuerzos tangibles, mientras un 40% no cree que se esté trabajando en esto.
- c. Un 70% de los encuestados concuerda en que de una u otra forma, la organización usa datos históricos y actuales de la industria para planificar sus proyectos.
- d. Un 70% de los que realizaron las pruebas asegura no tener claridad sobre quien debería o quién es el que asume los roles de Project Manager dentro de la organización.
- e. De igual forma, un 70% del personal encuestado no cree que hay una claridad en los procesos de evaluación del desempeño actual de los recursos de la organización
- f. La mitad de los encuestados asegura que no existe una correlación o comunicación entre los líderes de cada proyecto.

- g. Más de la mitad de los que realizaron la encuesta aseguran que sus departamentos no tienen procesos estandarizados para aplicación de métricas en sus proyectos.
- h. Un 60% de los consultados, dicen no tener claridad en la existencia o uso de hitos o metas en las diferentes etapas de los proyectos que se desarrollan.
- i. El 70% de los encuestados asegura no conocer sobre procesos de gestión de riesgos en las diferentes etapas de los proyectos que se desarrollan.
- j. La mayoría de los consultados asegura no conocer sobre procesos de evaluación de viabilidad en la planificación de los proyectos de cada departamento.
- k. Más de la mitad de los funcionarios que realizaron la encuesta aseguran no tener conocimiento sobre la relación entre los proyectos que se ejecutan y los objetivos que se proponen para cada uno de sus departamentos.
- l. La mayoría de los encuestados asegura no tener conocimiento sobre la existencia o cualquier proceso de archivo histórico sobre los proyectos que se ejecutan y los controles que se aplicaron en cada caso.
- m. La mitad de los consultados en la encuesta aseguran no tener claridad en los procesos de priorización de proyectos dentro de la organización
- n. Un 80% de los que realizaron la encuesta aseguran que no existe una proyección de capacitación o iniciación del personal en temas referentes a políticas de Administración de Proyectos.
- o. La totalidad de los encuestados desconoce que alguno de los procesos que realizan en sus diferentes departamentos tenga relación con la Administración de Proyectos.
- p. La mitad de los encuestados aduce que si existe una consciencia organizacional en la escogencia de los proyectos que se van a desarrollar.
- q. Más de la mitad de los encuestados desconoce las necesidades del empleo de un modelo de madurez organizacional en la organización
- r. Existe una consciencia en la mayoría de los encuestados, sobre la importancia de la recolección, comunicación y ejecución de lecciones aprendidas al ejecutar y finalizar proyectos.

#### **4.3.3. Sobre la Oficina de Dirección de Proyectos (PMO)**

Según los resultados obtenidos en la encuesta aplicada en cuanto al nivel de Oficina de Dirección de Proyectos, el Municipal Grecia obtuvo un Bajo. De forma más específica, la organización evidencia las siguientes condiciones:

- a. Hay un conocimiento total de los encuestados sobre la no existencia de una dependencia similar o que cumpla las funciones de una Oficina de Administración de Proyectos.
- b. Los procesos de comunicación entre departamentos, y las actividades o proyectos que se realizan a su interior, son elegidos con libertad por parte de los responsables de la ejecución de estos.

#### **4.3.4. Sobre el Desarrollo de Competencias en Dirección de Proyectos**

Según los resultados obtenidos en la encuesta aplicada en cuanto al nivel de Desarrollo de Competencia en Dirección de Proyectos, el Municipal Grecia obtuvo un Bajo. De forma más específica, la organización evidencia las siguientes condiciones:

- a. En la totalidad (100%) de las respuestas obtenidas por los encuestados en esta sección en específico, se clarifica que no existen procesos para desarrollo de competencias para los funcionarios de la organización, en cuanto a temas que rodean la Administración de Proyectos.

#### **4.3.5. Sobre la Metodología en Dirección de Proyectos**

Según los resultados obtenidos en la encuesta aplicada en cuanto al nivel de Metodología en Dirección de Proyectos, el Municipal Grecia obtuvo un Bajo. De forma más específica, la organización evidencia las siguientes condiciones:

- a. No existen metodologías estandarizadas para la Dirección de Proyectos
- b. En caso de aplicarse metodologías, las mismas dependen de cada gerente o supervisor.
- c. Dentro de los departamentos, existen controles informales para poder monitorear el desempeño de los costos, alcances y tiempos propuestos en cada proyecto.

#### **4.3.6. Sobre la Metodología en Dirección de Programas**

Según los resultados obtenidos en la encuesta aplicada en cuanto al nivel de Metodología en Dirección de Programas, el Municipal Grecia obtuvo un Medio Bajo. De forma más específica, la organización evidencia las siguientes condiciones:

- a. Según los encuestados, no existen métricas o señalamientos formales para poder dar inicio a los proyectos.
- b. Según la totalidad de los encuestados, no se hallan métodos para la implementación de mejoras en los proyectos
- c. Según el 80% de los consultados, no hay un control de los recursos inicialmente solicitados, ni alguna forma de monitorear la carga de los mismos en cada proyecto.
- d. La totalidad de los encuestados asegura que los recursos asignados a cada proyecto provienen a medida que se van requiriendo, y no son de ninguna forma planificados.

#### **4.3.7. Sobre la Metodología en Dirección de Portafolio**

Según los resultados obtenidos en la encuesta aplicada en cuanto al nivel de Metodología en Dirección del Portafolio, el Municipal Grecia obtuvo un Medio Bajo. De forma más específica, la organización evidencia las siguientes condiciones:

- a. La totalidad de los consultados coincide que no existe una administración de riesgos para cada proyecto
- b. El 50% de los encuestados asegura presenciar una intromisión a nivel ejecutivo en cada proyecto, provocando desórdenes de comunicación, documentación y fomentando las microadministraciones.
- c. La totalidad del personal consultado está de acuerdo en que los proyectos son sencillamente elegidos por un comité director o Junta Directiva.
- d. Todos los encuestados aseguran nunca haber presenciado puntos de control en los proyectos, en donde se logre realizar ajustes a los mismos en caso de requerirlos.

#### **4.3.8. Sobre las Herramientas en Dirección de Proyectos**

Según los resultados obtenidos en la encuesta aplicada en cuanto al nivel de Herramientas de Dirección de Proyectos, el Municipal Grecia obtuvo un Bajo. De forma más específica, la organización evidencia las siguientes condiciones:

- a. La totalidad de los encuestados está en acuerdo de no tener a disposición herramientas computacionales para la asistencia en Administración de Proyectos, ni herramientas de referencia como plantillas o documentos estandarizados.
- b. Las herramientas que se visualizan en los proyectos son producto de la discreción de cada miembro de la organización.

#### **4.4 Propuesta PMO (Características, ubicación en estructura organizacional, funciones, nivel de autoridad)**

Al generar una propuesta de oficina de Administración de Proyectos para el Municipal Grecia, se debe tener claras y expuestas, las funciones y principales beneficios que se van a obtener a partir de su fundación.

De forma activa, la figura de la oficina de Administración de Proyectos deberá identificar las oportunidades de mejora para las condiciones actuales en las que se halla el club, y trazar la dirección en la temática de Administración de Proyectos hacia donde las jefaturas lo necesitan, y necesitarán.

El análisis de la organización realizado en este proyecto, tiene como principal justificación, el mejoramiento de la gestión de los diferentes proyectos que se realizan dentro de la institución, así como la estandarización de procesos, independientemente del departamento dentro del cual se desarrolle, así como la elevación del conocimiento de los principales responsables del club a través de la capacitación y evaluación del desempeño de sus funciones, para procurar mantener las competencias y habilidades requeridas por cada persona en los diferentes niveles requeridos.



Para proceder con la implementación de la PMO, se debe definir un punto de inicio y un resultado final por etapas, siendo la visión de esta propuesta, el poder contar eventualmente con un nivel de madurez alta con un equipo de alto desempeño a nivel técnico y procesal, y una dependencia nueva dentro de la estructura organizacional que lleve a la profesionalización de la organización en la planificación, ejecución y control de proyectos.

Para la definición del punto de inicio de la implementación de la oficina de Administración de Proyectos del club, se utilizó el modelo PMM de Kerzner (2005), el cual se desglosa de la siguiente forma, ofreciendo una visión por cada sección a madurar:

**Tabla 13 Visión de las funciones necesitadas para la Oficina de Administración de Proyectos del Municipal Grecia**

Sección de Enfoque	Funciones
Madurez en Dirección de Proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Generar un lenguaje de conocimiento general en el área de AP</li> <li>- Incitar a una cultura de operación dirigida a la AP</li> <li>- Definir los procesos comunes para la AP en el club</li> <li>- Clarificar roles y responsabilidades para cada uno de los recursos en la organización</li> </ul>
Oficina de Dirección de Proyectos (PMO)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir metodologías estandarizadas bajo calidades del PMI</li> <li>- Establecer un repositorio</li> </ul>
Desarrollo de Competencia en Dirección de Proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Generar un programa de desarrollo de competencias y habilidades requeridas en la AP</li> <li>- Controlar el conocimiento, experiencias y desempeños de los recursos en AP</li> <li>- Forjar estrategias para la generación, aplicación y retención de conocimiento en AP</li> </ul>
Metodología en Dirección de Proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Emplear metodologías estandarizadas bajo lineamientos del PMI</li> <li>- Desarrollar un repositorio organizacional para cualquier gestión de cambios</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer canales y medios estructurados que promuevan la comunicación entre líderes de cada departamento</li> <li>- Incluir modelos de madurez organizacional como parte de la mejora en AP</li> </ul>
Metodología en Dirección de Programas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir metodología para la gestión de lecciones aprendidas</li> <li>- Establecer un plan estratégico organizacional</li> <li>- Priorizar y correlacionar proyectos según su naturaleza e importancia</li> </ul>
Metodología en Dirección del Portafolio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluar proyectos y su validez con el plan estratégico organizacional</li> <li>- Revisar el cumplimiento de las fases de los proyectos y la progresión de sus resultados</li> <li>- Definir y proyectar los repositorios de métricas para los proyectos</li> </ul>
Herramientas en Dirección de Proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir y proveer las herramientas en Administración de Proyectos requeridas por la organización</li> <li>- Supervisar, guiar, corregir y capacitar al personal en el uso de las herramientas para la Administración de Proyectos</li> <li>- Brindar soporte en el uso de las herramientas para la AP.</li> </ul>

Fuente: Autoría propia

Para llevar a cabo esta evolución dentro de la organización y lograr esta visión de funciones, se propone la siguiente progresión de la oficina de Administración de Proyectos, arrancando en una etapa 1 de Nivel 1, Lenguaje Común, debido a los resultados obtenidos en las pruebas del nivel de Madurez Organizacional:

**Tabla 14 Responsabilidades básicas de la oficina de AP para el Municipal Grecia**

Etapa	Nivel de Madurez	Tipo de PMO	Responsabilidades
1	Nivel 1 Lenguaje Común	Soporte	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración y ejecución de plan de capacitación en administración de proyectos a los colaboradores.</li> <li>- Repositorio, facilitador y clarificador de la información de los proyectos actuales.</li> <li>- Monitorización y control de indicadores en el avance de los proyectos para gerencia.</li> <li>- Recopilación de lecciones aprendidas.</li> </ul>
	Nivel 2 Procesos Comunes		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición y evolución de metodologías estándar a implementar.</li> <li>- Creación de Plantillas y Formularios para la gestión de los proyectos.</li> <li>- Definición de los procesos a implementar, así como las interrelaciones entre departamentos</li> <li>- Definición de normas y directrices a cumplir dentro de la organización.</li> <li>- Definición de herramientas a utilizar para la gestión de los proyectos</li> </ul>
2	Nivel 3 Metodología Única	Control	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación e implementación de metodología única a emplear para los procesos de la organización.</li> <li>- Supervisión del cumplimiento de la metodología establecida, así como el uso de las plantillas y formularios propuestos.</li> <li>- Asesoramiento, formación y apoyo a los gestores de cada proyecto.</li> <li>- Priorización y atención de procesos en base a</li> </ul>

			<p>criterios estratégicos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Monitorización de interrelación entre proyectos</li> </ul>
	Nivel 4 Benchmarking	Directiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación de los proyectos en cartera en alineación con la estrategia organizacional.</li> <li>- Asignación de recursos disponibles para cada proyecto.</li> <li>- Participación y Apoyo en proyectos estratégicos.</li> <li>- Supervisión y Gestión global de riesgos, costos, calidad, etc.</li> </ul>
3	Nivel 5 Mejoramiento Continuo		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión de programas de proyectos.</li> <li>- Establecimiento de canales formales de comunicación entre la PMO y los PM.</li> <li>- Soporte administrativo a los PM, supervisión de informes requeridos por cada proyecto.</li> <li>- Soporte en herramientas, metodologías.</li> <li>- Aplicación de metodologías de mejoramiento a las gestiones del club.</li> </ul>

Fuente: Autoría propia

A través de la implementación de la PMO propuesta, se procura incorporar una oficina que pueda en un inicio dar soporte, guía y capacitaciones iniciales en el tema de administración de proyectos a los empleados y actores encargados de los mismos dentro de la institución, así como un inicio de repositorio de información en todos los proyectos anteriormente ejecutados, con el

fin de extraer aquello que se pueda replicar, y las lecciones y oportunidades de mejora para proyectos similares en el futuro.

Una vez se logre actualizar lo suficiente a los encargados de proyectos en el lenguaje, herramientas y demás información técnica inicial, se procederá a la propuesta e inicio de implementación de metodologías de gestión de proyectos, acompañados de las plantillas o formularios requeridos para que puedan estos empezarse a aplicar. Además, se realizarán las transiciones necesarias para la aplicación de cualquier norma y directriz requerida para el mejoramiento de las gestiones. De igual forma se introducirá a los empleados a las herramientas requeridas y demandadas para elevar el uso de instrumentos tecnológicos que agilicen la administración de los proyectos en todas sus etapas.

Siguiente a esto, se realizará la transición a la etapa 2 de la implementación de la PMO, transformándose esta en una de control, en donde se formalizará a nivel de toda la organización la metodología única que se utilizará para la planificación y ejecución de los proyectos del club, así como la debida supervisión sobre los actores encargados del uso de las plantillas y formularios establecidos para la gestión de los proyectos. De la misma manera, se supervisará y asesorará a los encargados de los proyectos y se realizará el monitoreo necesario en la correlación entre todos los proyectos con los objetivos que se establezcan periódicamente.

Una vez superada la etapa de inclusión en la cultura organizacional los procesos requeridos para una apropiada gestión de proyectos, así como la debida supervisión de los mismos, el uso de las herramientas, formularios y plantillas, y haber capacitado de manera satisfactoria a los actores encargados de estas gestiones, se realizará una última transición hacia la etapa 3, en donde se transformará la PMO en una tipo Directiva. En esta etapa, se iniciará con un control más estricto y automatizado sobre las gestiones de costo, calidad, riesgos, entre otros, así como su debida asignación en cada proyecto. Acá se iniciarán los procesos de búsqueda de mejora de las metodologías establecidas en etapas anteriores, respondiendo a la necesidad de mantener la competitividad y la excelencia organizacional. Como parte final de la etapa y la consolidación de la PMO dentro de la organización se consolidarán las asistencias y los canales de comunicación entre la oficina y las otras dependencias del club que desarrollen los proyectos. Parte de la

misión de la PMO será el demandar y supervisar a los encargados de cada proyecto, el reporte periódico del estado de sus gestiones, de forma que se pueda determinar cualquier gestión de cambio o mejoramiento que se pueda aplicar. De igual manera, en esta etapa se mantendrá la búsqueda de la mejora de las metodologías elegidas para la gestión de la organización, a razón de mantener y elevar los estándares de excelencia del club.

Con la incorporación de la figura de la PMO dentro del club Municipal Grecia, se pretende dibujar la ruta expuesta para incrementar de manera progresiva el nivel de madurez organizacional necesario para afrontar de manera eficaz cada proyecto que le compete a la institución, mientras simultáneamente se compromete la misma a los procesos de mejora continua requeridos para consolidar la gestión de sus recursos de forma más eficiente, procurando cada vez más el respeto de las líneas base que se establecen, asegurando el crecimiento organizacional y profesional de cada individuo.

La distribución temporal para alcanzar esto, se expresa en la siguiente propuesta línea de tiempo:



**Ilustración 4. Línea de tiempo para implementación de PMO en el Municipal Grecia**

Fuente: Autoría propia

#### 4.5 Ubicación de la PMO en la estructura organizacional

Una vez visualizadas las capacidades que se quieren proponer en la propuesta de la Oficina de Administración de Proyectos para el Municipal Grecia, se logra determinar que esta debe guiar a los encargados de proyectos primeramente, con una comunicación directa a la Gerencia General del club, siendo un canal directo con el resto de gerencias y jefaturas de las demás dependencias del club, con el fin de maximizar la interacción y el desarrollo del trabajo colaborativo.

La oficina será constituida en esta propuesta por un solo Gerente de Proyectos, el cual actuará desde un inicio como un facilitador de herramientas e instructor de metodologías y procesos relacionados a la planificación, ejecución y control de proyectos. Al ser esta una organización con una cantidad de personal limitado, no se justifica la necesidad de generar una estructura interna dentro de la misma Oficina de Proyectos, ya que esto entorpecería la generación de comunicación que se quiere lograr con las otras oficinas.



**Ilustración 5. Propuesta ubicación de la Oficina de Proyectos en la estructura organizacional del Municipal Greca.**

Fuente: Autoría Propia.

Como se menciona antes, con la ubicación propuesta, se estaría delegando a la PMO un nivel de autoridad mayor al del resto de los departamentos por debajo de la Gerencia General, promoviendo un nivel de exigencia en relación a cualquier tipo de proyecto de forma equitativa, mientras se aumenta la eficacia de la gestión de los recursos requeridos, los cuales serán asignados en su totalidad con previa autorización de la Gerencia General, y aprobados y entregados en su debido momento por la PMO a cada uno de los encargados de cada proyecto que se ejecute.

La idea de esta nueva articulación en la estructura organizacional representa que la implementación de una Oficina de Administración de Proyectos se pueda gestar de forma gradual, iniciando con un nivel de autoridad menor con una PMO de tipo Soporte, con la cual se pueda introducir a los trabajadores en el lenguaje y cultura de la Administración de Proyectos, y se puedan ir definiendo procesos fijos, herramientas y esta vaya evolucionando en el tiempo en un nivel de autoridad mayor transformándose en una Oficina tipo de Control cuando ya se tengan las metodologías y prácticas definidas, que permitan evaluar de manera fundamentada a los empleados, así como dotar de las herramientas necesarias para llevar los controles y registros históricos necesarios. Una vez el conocimiento es compartido y evaluado, los roles y responsabilidades de cada actor claros y las métricas establecidas para procurar la excelencia de las gestiones, se iniciará la transición hacia una PMO Directiva, la cual tendrá capacidades auditoras y el máximo nivel de autoridad, solo superado por la gerencia general, las cuales irá empleando en la evaluación y mejoramiento de las metodologías aprobadas, y la búsqueda del mejoramiento continuo de las capacidades de gestión del club.

En el siguiente cuadro, se encontrará una propuesta de roles y responsabilidades, una vez implementada la Oficina de Administración de Proyectos (PMO) en el Club Municipal Grecia:

**Tabla 15. Roles y Responsabilidades por etapa de la Oficina de Administración de Proyectos en el Municipal Grecia**

<b>Rol en la PMO</b>	<b>Rol actual dentro de la Organización</b>	<b>Principales Responsabilidades</b>	<b>Etapas de las Responsabilidades</b>
Director de la PMO	Gerente de Proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinar y promover las capacitaciones del personal de la organización.</li> <li>- Recopilar las lecciones aprendidas y datos históricos de proyectos pasados</li> <li>Monitoreo, control y reporte de avance de proyectos a Gerencia</li> </ul>	Nivel 1: Lenguaje Común



		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir las prácticas y metodologías a implementar en la organización.</li> <li>- Crear las Plantillas y Formularios necesarios para ejecutar los procesos elegidos.</li> <li>- Capacitar a los colaboradores en el uso de las plantillas y herramientas que se elijan.</li> <li>- Definir y compartir los marcos normativos y directivos por los cuales empezará a regirse la organización.</li> <li>- Recibir retroalimentación sobre la ejecución de los nuevos procesos.</li> </ul>	<p>Nivel 2: Procesos Comunes</p>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elección de la metodología única de trabajo para la organización.</li> <li>- Difusión y capacitación final de las herramientas y prácticas requeridas para el empleo de la metodología escogida</li> <li>- Asesorar, formar y apoyar a los Patrocinadores en el desarrollo de sus proyectos</li> <li>- Monitorear la interrelación de los proyectos dentro de la organización</li> </ul>	<p>Nivel 3: Metodología Única</p>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reevaluar cada proyecto en cartera acorde a la estrategia organizacional</li> <li>- Definir, aprobar y facilitar los recursos requeridos por cada proyecto.</li> <li>- Supervisar el uso de los recursos entregados a cada Asesor.</li> <li>- Brindar apoyo prioritario en proyectos estratégicos.</li> <li>- Reportar a Gerencia el estatus de avance o necesidades de mejora en cada proyecto.</li> <li>- Iniciar las evaluaciones de progreso global de las gestiones, en la búsqueda de llegar a los procesos de mejoramiento continuo.</li> </ul>	<p>Nivel 4: Benchmarking</p>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer canales formales de comunicación entre la oficina y los Encargados de proyectos. Supervisión y soporte administrativo para los encargados de proyectos</li> <li>- Definir con los Patrocinadores las oportunidades de mejora en los procesos que se están llevando a cabo, o cualquier mejora en la metodología que se está empleando.</li> </ul>	<p>Nivel 5: Mejoramiento Continuo</p>

Patrocinadores	Gerentes y Encargados de las diferentes dependencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recepción de las capacitaciones promovidas por el director de la PMO.</li> <li>- Apoyar a la implementación de la PMO en el club, así como la metodología y herramientas propuestas por el Director de la PMO.</li> <li>- Facilitar la información pertinente sobre los proyectos ya ejecutados para el repositorio de información.</li> <li>- Transferir Información pertinente de los proyectos actuales al Director de la PMO</li> </ul>	Nivel 1: Lenguaje Común
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recibir las capacitaciones necesarias para la implementación de las prácticas, herramientas y metodologías definidas por el Director de la PMO.</li> <li>- Dar retroalimentación sobre la ejecución de los nuevos procesos.</li> <li>- Inicio de uso de planillas y formularios.</li> </ul>	Nivel 2: Procesos Comunes

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitarse en la metodología escogida, así como en el uso de las herramientas y prácticas elegidas.</li> <li>- Dar retroalimentación y resolver dudas de la metodología con el Director de la PMO</li> <li>Informar periódicamente al Director de la PMO sobre el avance de los proyectos en planificación o ejecución</li> <li>- Supervisar a los Asesores de los diferentes proyectos.</li> <li>- Solicitar informes de avance cuando sea requerido a los asesores de los Proyectos</li> </ul>	<p>Nivel 3: Metodología Única</p>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administrar los recursos habilitados para la ejecución de los proyectos.</li> <li>- Solicitar de manera formal cualquier recurso adicional que se requiere para la planificación y ejecución de los proyectos</li> <li>- Informar periódicamente los estatus de las líneas base del proyecto versus los avances reales</li> <li>- Dar retroalimentación al Director de la PMO en la valoración global del mejoramiento de las gestiones</li> </ul>	<p>Nivel 4: Benchmarking</p>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acatar y usar los canales de comunicación que imponga el Director de la PMO</li> <li>- Solicitar la colaboración al Director de PMO cuando sea necesario a nivel administrativo</li> <li>- Evaluar periódicamente el rendimiento de los Asesores y la presentación de los informes estipulados por la PMO.</li> <li>- Aportar al Director de la PMO las oportunidades de mejora continua para los procesos de la organización</li> </ul>	Nivel 5: Mejoramiento Continuo
Asesores	Personal interno de la organización con experiencia, capacitación o estudios en el tema de Proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recepción de las capacitaciones promovidas por el Director de la PMO</li> <li>- Apoyar a la implementación de la PMO en el club, así como la metodología y herramientas propuestas por el Director de la PMO</li> <li>- Facilitar la información pertinente sobre los proyectos ya ejecutados para el repositorio de información.</li> <li>- Transferir Información pertinente de los proyectos actuales a los Patrocinadores</li> </ul>	Nivel 1: Lenguaje Común

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recibir las capacitaciones necesarias para la implementación de las prácticas, herramientas y metodologías definidas por el Director de la PMO.</li> <li>- Dar retroalimentación sobre la ejecución de los nuevos procesos.</li> <li>- Inicio de uso de planillas y formularios.</li> </ul>	<p>Nivel 2: Procesos Comunes</p>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitarse en la metodología escogida, así como en el uso de las herramientas y prácticas elegidas.</li> <li>- Dar retroalimentación y resolver dudas de la metodología con el Director de la PMO y los Patrocinadores.</li> <li>- Informar periódicamente al Patrocinador sobre el avance de los proyectos en planificación o ejecución.</li> <li>- Supervisar el avance de los diferentes proyectos.</li> </ul>	<p>Nivel 3: Metodología Única</p>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administrar los recursos habilitados para la ejecución de los proyectos.</li> <li>- Solicitar de manera formal cualquier recurso adicional que se requiere para la planificación</li> </ul>	<p>Nivel 4: Benchmarking</p>

		<p>y ejecución de los proyectos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informar periódicamente los estatus de las líneas base del proyecto versus los avances reales</li> <li>- Dar retroalimentación a los Patrocinadores en la valoración global del mejoramiento de las gestiones</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acatar y usar los canales de comunicación que imponga el Director de la PMO</li> <li>- Solicitar la colaboración a los Patrocinadores cuando sea necesario a nivel administrativo</li> <li>- Aportar al Patrocinador las oportunidades de mejora continua para los procesos de la organización</li> </ul>	<p>Nivel 5: Mejoramiento Continuo</p>
<p>Profesional T.I.</p>	<p>Encargado T.I.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilitar e Introducir las herramientas computacionales solicitadas por la PMO en la organización para el mejoramiento de la gestión de los proyectos.</li> <li>- Actualizar los activos tecnológicos de la organización para el inicio de las transiciones hacia la PMO</li> </ul>	<p>Nivel 1: Lenguaje Común</p>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recibir las capacitaciones necesarias para la implementación de las prácticas, herramientas y metodologías definidas por el Director de la PMO.</li> <li>- Dar retroalimentación sobre la ejecución de los nuevos procesos.</li> <li>- Inicio de uso de planillas y formularios.</li> <li>- Brindar acceso y capacitaciones en las herramientas tecnológicas elegidas para la gestión de la organización</li> <li>- Brindar atención y mantenimiento a las herramientas tecnológicas adquiridas para la gestión</li> <li>- Administrar las licencias computacionales y la actualización del hardware cuando sea requerido</li> </ul>	<p>Nivel 2: Procesos Comunes</p>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administrar las licencias computacionales y la actualización del hardware cuando sea requerido</li> <li>- Capacitarse en la metodología escogida, así como en el uso de las herramientas y prácticas elegidas.</li> </ul>	<p>Nivel 3: Metodología Única</p>



		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dar retroalimentación y resolver dudas de la metodología con el Director de la PMO y los Patrocinadores.</li> <li>- Informar periódicamente al Director de la PMO sobre el avance de los proyectos en planificación o ejecución.</li> <li>- Supervisar el avance de los diferentes proyectos que le competen.</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluar la eficiencia con la que se está manejando la información de manera digital</li> <li>- Proponer cualquier mejora a nivel tecnológico que se pueda implementar para mejorar las gestiones</li> </ul>	Nivel 4: Benchmarking
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestionar los cambios propuestos por el Director de la PMO a nivel tecnológico.</li> <li>- Actualizar o cambiar las herramientas proporcionadas a los colaboradores de la organización</li> <li>- Proponer métodos de mejora para la conectividad y el trazado de la información en la organización.</li> <li>- Respalda los cambios y mejoras que se van gestando, así</li> </ul>	Nivel 5: Mejoramiento Continuo

		como los métodos de repositorio de la organización	
--	--	--	--

Fuente: Autoría Propia

#### **4.6 Plan de Capacitación para el crecimiento de la madurez organizacional**

Para la definición del plan de Capacitación del club Municipal Grecia, se debe resaltar el nivel de madurez que la organización goza, con el fin de atacar las áreas con mayores oportunidades de mejora y producir un mejoramiento de manera escalada y efectiva.

Se ha evidenciado que el club goza de un nivel medio bajo de madurez organizacional, estando ubicado como ya se indicó anteriormente según la escala de Kerzner en el Nivel 1 de Lenguaje Común. Esto significa que se tiene una clara necesidad de aplicación de capacitaciones, establecimiento de estándares y metodologías que permitan un mayor control, un mejor orden y un mayor acceso a la información requerida para el correcto desarrollo de cada proyecto, desde la capacitación apropiada y el lenguaje necesitado para ingresar a la cultura de la administración de proyectos.

Con el paso del tiempo en las etapas de capacitación, y la misma ejecución de los conocimientos que se van adquiriendo, se espera madurar los procesos y consolidando las buenas prácticas con el fin de general ultimadamente un cambio cultural en la organización.

Las capacitaciones a realizar deben ser planificadas metódicamente con el fin de que se puedan abarcar las áreas de conocimiento que el personal necesita tener claro, así como la relación de las mismas con cada etapa de los proyectos. Las mismas deben ser documentadas para llevar un debido monitoreo de las herramientas que se van introduciendo a la organización, y conocer con el paso del tiempo cuales deben ser reforzadas, a través de la retroalimentación de los mismos actores dentro del Club.

Cabe mencionar, entre las capacitaciones que se deben llevar a cabo, algunas que de forma imperativa deben ser tomadas en cuenta para un apropiado inicio del mejoramiento de la gestión:

**Tabla 16 Capacitaciones de Personal del Municipal Grecia en temática de Administración de Proyectos por etapas de aplicación**

Área de Conocimiento	Capacitación Propuesta	Nivel de Aplicación	Receptores de la Capacitación
<b>Costo</b>	Planificación de Costos	Nivel 1: Lenguaje Común	Patrocinadores Asesores Profesional T.I.
	Valor Planificado, Valor Ganado, Costo Real		
	Desviación de Costo		
	Índice de Desempeño de Costo		
	Costo estimado al completamiento y Costo estimado para completar		
	Gestión de Cambios e Interesados	Nivel 2: Procesos Comunes	Patrocinadores Asesores Profesional T.I.
Evaluación de Procesos y Metodología Definida	Nivel 3: Metodología Única	Patrocinadores Asesores Profesional T.I.	
<b>Cronograma</b>	Planificación de Cronograma	Nivel 1: Lenguaje Común	Patrocinadores Asesores Profesional T.I.
	Ruta Crítica de Proyectos		
	Desviación de Cronograma		
	Índice de Desempeño de Cronograma		
	Tiempo estimado al completamiento		
	Gestión de Cambios e Interesados	Nivel 2: Procesos Comunes	Patrocinadores Asesores

			Profesional T.I.
	Evaluación de Procesos y Metodología Definida	Nivel 3: Metodología Única	Patrocinadores Asesores Profesional T.I.
<b>Calidad</b>	Auditorías de Calidad y Cumplimiento de Procesos	Nivel 2: Procesos Comunes	Patrocinadores Asesores Profesional T.I.
	Evaluación de Procesos y Metodología Definida	Nivel 3: Metodología Única	Patrocinadores Asesores Profesional T.I.
<b>Recursos</b>	Estimación de Recursos	Nivel 1: Lenguaje Común	Patrocinadores Asesores Profesional T.I.
	Ejecución de Recursos	Nivel 2: Procesos Comunes	Patrocinadores Asesores Profesional T.I.
	Evaluación de Procesos y Metodología Definida	Nivel 3: Metodología Única	Patrocinadores Asesores Profesional T.I.
<b>Adquisiciones</b>	Estimación de Adquisiciones	Nivel 1: Lenguaje Común	Patrocinadores Asesores Profesional T.I.
	Contratación y Seguimiento		
	Cierre de Adquisiciones		
	Evaluación de Procesos y Metodología Definida	Nivel 3: Metodología Única	Patrocinadores Asesores Profesional T.I.
<b>Comunicaciones</b>	Planificación de Comunicaciones	Nivel 1: Lenguaje Común	Patrocinadores Asesores Profesional T.I.
	Tipos de Comunicación		
	Ejecución y control de las Comunicaciones	Nivel 2: Procesos Comunes	Patrocinadores Asesores

			Profesional T.I.
	Evaluación de Procesos y Metodología Definida	Nivel 3: Metodología Única	Patrocinadores Asesores Profesional T.I.
<b>Interesados</b>	Levantamiento de los Interesados	Nivel 1: Lenguaje Común	Patrocinadores Asesores Profesional T.I.
	Priorización de los Interesados	Nivel 2: Procesos Comunes	Patrocinadores Asesores Profesional T.I.
	Evaluación de Procesos y Metodología Definida	Nivel 3: Metodología Única	Patrocinadores Asesores Profesional T.I.
<b>Alcance</b>	Establecimiento de Alcance	Nivel 1: Lenguaje Común	Patrocinadores Asesores Profesional T.I.
	Evaluación de Procesos y Metodología Definida	Nivel 3: Metodología Única	Patrocinadores Asesores Profesional T.I.
<b>Riesgos</b>	Identificación de Riesgos	Nivel 1: Lenguaje Común	Patrocinadores Asesores Profesional T.I.
	Estrategia de prevención, control y mitigación de riesgos	Nivel 2: Procesos Comunes	Patrocinadores Asesores Profesional T.I.
	Evaluación de Procesos y Metodología Definida	Nivel 3: Metodología Única	Patrocinadores Asesores Profesional T.I.
<b>Integración</b>	Planificación de la Integración de las Áreas en un proyecto	Nivel 2: Procesos Comunes	Patrocinadores Asesores

			Profesional T.I.
	Herramientas de Integración	Nivel 2: Procesos Comunes	Patrocinadores Asesores Profesional T.I.
	Evaluación de Procesos y Metodología Definida	Nivel 3: Metodología Única	Patrocinadores Asesores Profesional T.I.
<b>Liderazgo y “Soft Skills”</b>	Tipos de Liderazgo	Nivel 1: Lenguaje Común	Patrocinadores Asesores Profesional T.I.
	Trabajo en Equipo		
	Servicio al Cliente		
	Técnicas de Organización		
	Habilidades Interpersonales		
	Comunicación asertiva		
	Evaluación de Procesos y Metodología Definida	Nivel 3: Metodología Única	Patrocinadores Asesores Profesional T.I.

Fuente: Autoría Propia

Como apoyo a las capacitaciones iniciales que se deben realizar en el nivel 1 Lenguaje Común y nivel 2 Procesos Comunes, siendo partes de la etapa de PMO tipo Soporte que se establecerá en una primera fase dentro del club, se proponen una serie de formularios iniciales con el fin de poder estandarizar, ordenar, enseñar y promover la generación de conocimientos en Administración de Proyectos, el ordenamiento de los diferentes departamentos para con la futura existencia de la Oficina de Administración de Proyectos y la creación de cultura en dicha temática, con el fin de potenciar las capacidades de colaboradores y asegurar los cumplimientos de los diferentes objetivos del plan estratégico organizacional, o la generación fundamentada de las razones por las cuales los mismos no se puedan cumplir:

**Tabla 17 Formularios iniciales propuestos para la generación y ordenamiento del conocimiento en el Municipal Grecia**

<b>Formulario</b>	<b>Formato</b>	<b>Propósitos</b>	<b>Referencia</b>
Plantilla Acta de Proyecto	Word	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir el proyecto y describirlo</li> <li>- Nombrar niveles de autorización dentro del contexto del proyecto</li> <li>- Designar al director de proyecto</li> <li>- Exponer formalmente de la justificación del proyecto</li> <li>- Definir los actores, así como los recursos a necesitar de manera global</li> <li>- Exponer los cronogramas y presupuestos base</li> <li>- Definir los riesgos en los que se incurre con el proyecto</li> </ul>	Anexo 5
Plantilla Estructura de Desglose de Trabajo	Word	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizar y definir los alcances aprobados por paquetes de trabajo</li> </ul>	Anexo 6
Plantilla Presupuesto de Proyecto	Excel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incluir la totalidad de las partidas presupuestarias requeridas para la ejecución de los proyectos</li> <li>- Controlar el gasto o ahorro de la organización</li> <li>- Facilitar una referencia estandarizada de fácil comprensión sobre los recursos disponibles para los colaboradores</li> </ul>	Anexo 7
Plantilla de Solicitud de Cambios	Word	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Llevar un orden y justificación de cualquier cambio que se lleve a cabo con respecto a lo estipulado</li> </ul>	Anexo 8

		<p>en el presupuesto y el carácter original del proyecto</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilitar una herramienta para la adquisición de recursos adicionales en caso de requerirlos.</li> </ul>	
Plantilla Reporte Avance	Power Point	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ordenar el seguimiento que se realiza sobre los avances de cada proyecto.</li> <li>- Comprometer a los colaboradores, en caso de ser requerido, a las solicitudes de adelantos en trabajos</li> <li>- Mantener informadas a todas las partes involucradas sobre posibles adelantos, atrasos o demás situaciones de manera periódica.</li> </ul>	Anexo 9
Plantilla Acta de Cierre de Proyecto o Fase	Word	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilitar una herramienta formal para realizar recepciones de fases o proyectos enteros, y tener claros los tiempos de garantías para cualquier entregable que se requiera por parte de un tercero.</li> </ul>	Anexo 10
Plantilla Registro de Lecciones Aprendidas	Excel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer espacios de acceso común para depurar los procesos que se realizan en la organización.</li> </ul>	Anexo 11

Fuente: Autoría Propia



## 5. Conclusiones

Posterior al desarrollo de los objetivos planteados en el inicio del proyecto, se pueden resaltar los siguientes hechos como conclusiones de lo evidenciado:

1. Se elabora el análisis de madurez en administración de proyectos del club, y se confirma el conocimiento básico de los actores encuestados de la organización en cuanto a la función básica de una Oficina de Administración de Proyectos, sin embargo, se carece del resto de los fundamentos, así como la articulación de esta y su ubicación en la estructura de la institución.
2. Se define el tipo de PMO que mejor compete a la organización de forma temporal, así como la transformación que la misma debe tener para atender las necesidades que la organización vaya topando en la temática de la administración de proyectos de manera evolutiva.
3. Se completa el perfil de características, funciones y responsabilidades que la PMO debe tener dentro del club en cada etapa de la implementación de esta dependencia, mientras que se logra definir la ubicación dentro de la estructura organizacional, y el nivel de autoridad que le permitirá desarrollar sus funciones.
4. Se logra completar una propuesta de capacitación para el personal del club, que permitirá el incremento de la madurez de la organización en la temática de administración de proyectos
5. Se evidencia que en el Municipal Grecia hay una enorme oportunidad de mejora en la capacitación para la planificación, ejecución y monitoreo de proyectos ya que actualmente se utilizan metodologías empíricas no estandarizadas por el club.
6. Se define como necesario la implementación de un cronograma de capacitación previo, para los funcionarios del club en los diferentes temas de Administración de Proyectos con el fin de consolidar la gestión de los futuros proyectos y perseguir la excelencia en la búsqueda del cumplimiento de los objetivos propuestos en cada proyecto.
7. Se concluye que en el Municipal Grecia actualmente no existe una figura consolidada de directores o gestores de proyectos, ya que se delega las funciones de ejecución a cada jefe de departamento y la supervisión del cumplimiento de las líneas base y el éxito se recarga sobre la figura de la Gerente General.

8. Se esclarece con la encuesta implementada que el club no posee una metodología estandarizada para afrontar la planificación y ejecución de un proyecto.
9. Se demuestra en la encuesta realizada que el club tiene un enfoque de resultados sobre los diferentes proyectos que ejecuta, mientras se ha dejado en un segundo plano los procesos y metodologías que los mismos requieren para su realización.
10. Se concluye de forma imperativa la necesidad de la implementación de una oficina evolutiva dentro del Municipal Grecia, que permita la preparación y nivelación del conocimiento y herramientas del personal, para luego poder ser evaluadas y monitoreadas para el aseguramiento de su aplicación.

## **6. Recomendaciones**

1. Se recomienda a la Gerencia General la más pronta inclusión de la plaza de la Oficina de Administración de Proyectos, ya que la misma tiene el potencial de generar un impacto muy positivo no solo en los resultados, sino también en el orden durante la planificación y ejecución de los proyectos.
2. Se recomienda a los Gerentes y Encargados de cada departamento del club el incluir las partidas presupuestarias para las capacitaciones propias y de su personal para el inicio de la inclusión de la Oficina de Administración de Proyectos
3. Al Gerente Deportivo se le recomienda incluir en los planes de capacitación a cada coordinador de cada liga al que el club está asociado, así como a miembros de Cuerpo Técnico.
4. Se le recomienda a la Encargada de Comunicación y Relaciones Públicas el exponer al resto de sus colegas en el club la metodología utilizada para el manejo de las comunicaciones del club, con el fin de poder recibir retroalimentación en las capacitaciones y estandarizar el conocimiento de los involucrados para estos procesos.
5. Una vez conformada la PMO, se recomienda al Director de la PMO coordinar con todas las gerencias y jefaturas el plan de capacitaciones de manera inmediata, con el fin de poder consolidar las funciones de la PMO contando con el personal competente para las interacciones en el plazo más breve posible.
6. Se recomienda al Director de la PMO el realizar un plan de revisión y auditorías de procesos una vez estén definidas las metodologías de procesos y las herramientas a emplear dentro de la institución
7. Se le recomienda a la figura de la Dirección de la PMO el establecimiento de indicadores óptimos de gestión para poder contar con métricas cuantificables en cuanto al éxito o no de la implementación de las metodologías y herramientas.
8. Se le recomienda al Director de la PMO el llevar un registro histórico a partir de su inclusión en la institución con el fin de poder tener referencias de cada tipo de proyecto, así como lecciones aprendidas e identificación de involucrados y riesgos típicos por cada tipo.

9. Se le recomienda al Director de la PMO la evaluación de las cargas con las totalidades de proyectos que se ejecutan al mismo tiempo en el club, con el fin de definir si se debe contar a futuro con un asistente de gestión de Proyectos para el correcto seguimiento.
10. Se recomienda a la Gerencia General la implementación de la PMO u Oficina de Administración de Proyectos en el menor plazo posible, buscando la mejora de la gestión de los proyectos en todos sus departamentos, y el crecimiento de la institución.

## 11. Bibliografía

- Betancur, L. (2016). *Propuesta de Diseño e Implementación de una PMO en Expreso Brasilia S.A.* San José: Universidad para la Cooperación Internacionl.  
Justificación: Acceso de ejemplo de lineamientos para una propuesta de introducción a una PMO
- Institute, P. M. (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge.* Newton Square, Pennsylvania: Project Management Institute.  
Justificación: Áreas de Conocimiento a desarrollar durante el proyecto de implementación de PMO.
- Lledó, P. (2013). *Administración de Proyectos: El ABC para un Director de Proyectos exitoso.* Victoria, British Columbia: El Autor.  
Justificación: Áreas de Conocimiento a desarrollar durante el proyecto de implementación de PMO.
- Palacio, J. C. (2015). *Propuesta de un Plan para la Implementación de la Oficina de PMO en la Corporación Interactuar.* San José: Universidad para la Cooperación Internacional.  
Justificación: Acceso de ejemplo de lineamientos para una propuesta de introducción a una PMO
- Chaves, J. M. (2019). *Propuesta de Diseño e Implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en la Cooperativa Colanta.* San José: Universidad para la Cooperación Internacional.  
Justificación: Acceso de ejemplo de encuestas de diagnóstico para una propuesta de introducción de una PMO.
- Salazar, A. L. (2016). *Propuesta para el Diseño e Implementación de una PMO (Oficina de Dirección de Proyectos) en la Empresa Transmisiones LTDA Bogotá - Colombia.* San José: Universidad para la Cooperación Internacional.  
Justificación: Acceso de ejemplo de lineamientos para una propuesta de introducción a una PMO
- UNAFUT. (9 de noviembre de 2019). *UNAFUT.* Obtenido de <http://www.unafut.com/index.php/unafut/acerca-de-la-unafut>  
Justificación: Reseña histórica y antecedentes de la Liga de Fútbol de Primera División.
- Autor Corporativo. (25 de Noviembre de 2020). *PMOinformatica.com.* Obtenido de <http://www.pmoinformatica.com/p/plantillas-de-gerencia-de-proyectos.html>

## 12. Anexos

## Anexo 1: ACTA (CHÁRTER) DEL PFG

<b>ACTA DEL PROYECTO</b>	
<b>Fecha</b>	<b>Nombre de Proyecto</b>
<b>24 de agosto del 2020</b>	"Propuesta para la formalización de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) para el quipo de Futbol Municipal Grecia."
<b>Areas de conocimiento / procesos:</b>	<b>Area de aplicación (Sector / Actividad):</b>
<b>Grupos de Procesos:</b> Inicio, planeación. <b>Areas de Conocimiento:</b> Integración, alcance, tiempo, costo, calidad, recursos, comunicación, riesgo, adquisiciones e involucrados.	<b>Sector:</b> Deportivo. <b>Actividad:</b> Competición deportiva profesional. Espectáculo. Desarrollo Deportivo.
<b>Fecha de inicio del proyecto</b>	<b>Fecha estimada de finalización del proyecto</b>
<b>31 de agosto del 2020</b>	<b>31 de noviembre del 2020</b>
<b>Objetivos del proyecto</b>	
<p><b>Objetivo general</b> Desarrollar una propuesta para la implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos dirigida a las asociaciones y colectivos deportivos de fútbol costarricense de primera división, a través del caso de estudio del Municipal Grecia, con el fin de estandarizar, direccionar y supervisar las carteras de proyectos que ejecutan.</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar un análisis de madurez en administración de proyectos de la organización, para determinar las principales necesidades que den origen a la implementación de la PMO.</li> <li>2. Identificar el tipo de PMO que mejor compete a la organización o asociación, para poder satisfacer sus requerimientos en administración de proyectos.</li> <li>3. Desarrollar una propuesta de las características, funciones y responsabilidades que tendrá la PMO dentro de la asociación u organización, ubicación dentro de la estructura organizativa, así como su nivel de autoridad, para definir el rol que esta desempeñará en la organización.</li> <li>4. Crear un plan de capacitación de personal para el mejoramiento de la madurez organizacional con el propósito de lograr una administración de proyectos más efectiva</li> </ol>	

y exitosa.

### **Justificación o propósito del proyecto**

Las asociaciones y demás entes que administran las diferentes representaciones deportivas de fútbol de primera división en nuestro país, han sido históricamente gestadas y administradas de manera, cuyo objetivo principal se proyecta en la obtención de un título, o una posición en específico en las tablas acumuladas de puntajes. Para el cumplimiento de dicho objetivo, es necesario que los equipos cuenten con un debido equipo de trabajo, así como el correcto ordenamiento de los recursos que se tienen, así como la proyección y planificación del uso de los mismos.

Contrario a lo anteriormente descrito, la mayoría de los clubes no cuentan con una estructura administrativa adecuada para poder hacer frente al portafolio de proyectos y servicios que desean suministrar. Ante esta problemática, se propone el rol de una PMO para poder iniciar la gestación de una nueva generación de administración deportiva, que venga a maximizar las capacidades de respuesta de estas instituciones ante los retos que deben enfrentar.

### **Descripción del producto o servicio que generará el proyecto – Entregables finales del proyecto**

El producto final es una propuesta para los diferentes entes que administran los clubes de primera división, para la generación de una dependencia tipo PMO la cual pueda generar mejoras a las organizaciones como:

- Informe de Diagnóstico de Madurez del Club, el cual provea una visión amplificada de la situación actual de las organizaciones.
- Informe de análisis de preferencia de tipo de PMO a emplear según las características y necesidades de las organizaciones.
- Informe y presentación donde se detallen de manera gráfica y estructurada, la ubicación de la PMO en estructura organizacional, y acompañada de una matriz RACI donde se definan todas las responsabilidades del personal competente.
- Plan de Capacitación, informe de análisis de las necesidades de formación identificadas y un estándar del perfil requerido para el personal que estará involucrado en la administración de los proyectos.

### **Supuestos**

- Una vez concluido el Seminario del Proyecto de Graduación se estima una semana máximo para dar inicio al Proyecto Final de Graduación.
- Se cuenta con los recursos humanos necesitados para desarrollar el proyecto.
- Se cuenta con los medios materiales y temporales para el desarrollo de las actividades del proyecto.

### **Restricciones**

- La disponibilidad limitada del personal que se vaya a entrevistar por cada club que permita el ingreso, así como el tiempo para realizar encuestas, suministrar información



<p>requerida para el desarrollo del proyecto.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se cuenta con cuatro meses para la elaboración del Proyecto Final de Graduación.</li> </ul>			
<b>Identificación de riesgos</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La falta de capacitación o formación profesional en el área de administración o gerencia de proyectos puede afectar la disponibilidad y cantidad de información para evaluar el grado de madurez de las asociaciones y demás entes para la propuesta de la PMO, afectando la calidad de uso de los entregables.</li> <li>- Limitación de los recursos humanos, tecnológicos, económicos y temporales necesitados en el desarrollo del proyecto puede generar sobrecostos y desviaciones en la calidad de los entregables.</li> </ul>			
<b>Presupuesto</b>			
<b>RECURSO</b>	<b>UND</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
COSTO SEMINARIO		NA	
TÉCNICO (INTERNET, COMPUTADOR, TELÉFONO)		NA	
MATERIAL (PAPEL DE IMPRESIÓN, GASOLINA, IMPLEMENTOS DE TRABAJO DE OFICINA)		NA	
<b>TOTAL</b>			
<b>Principales hitos y fechas</b>			
<b>ID HITO</b>	<b>Nombre hito</b>	<b>Fecha inicio</b>	<b>Fecha final</b>
1	Entrega del Chárter, EDT y bibliografía del Proyecto Final de Graduación (PFG)	31 de agosto 2020	7 de setiembre 2020
2	Entrega de la Introducción y del Cronograma del PFG	7 de setiembre 2020	14 de setiembre 2020
3	Presentación del Marco Teórico del PFG	14 de setiembre 2020	21 de setiembre 2020
4	Presentación del Marco Metodológico del PFG	21 de setiembre 2020	28 de setiembre 2020
5	Entrega del Resumen Ejecutivo e integración del documento del PFG	05 de octubre 2020	12 de octubre 2020
6	Desarrollo de los avances del	12 de octubre 2020	26 de octubre 2020

	PFG con guía del tutor		
7	Revisión del Proyecto Final de Graduación por parte de los Lectores	26 de octubre 2020	09 de noviembre 2020
8	Aplicación de correcciones al PFG	09 de noviembre 2020	16 de noviembre 2020
9	Realizar defensa del Proyecto Final de Graduación	23 de noviembre 2020	30 de noviembre 2020

### Información histórica relevante

La historia del club Municipal Grecia se remonta al año 1998, dónde un grupo de vecinos encabezados por el ex diputado Everardo Rodríguez, quisieron proponer una iniciativa para inculcar de forma más regular el fútbol en el cantón. Fue a través de la adquisición de la franquicia American FC de Alajuela, que se fundó el Municipal Grecia un 16 de agosto del año 1998.

Luego de campañas regulares entre los años 1998 al 2007, el club logra consagrar su primer cetro de campeón en la temporada 2007-2008, bajo la tutela del técnico Hernán Fernando Sosa, ante el equipo Saprissa de Corazón. Sería en ese campeonato que el Municipal Grecia perdería también una final por ascenso ante el equipo Ramonense durante la tanda de penales en mayo del 2008.

Durante el torneo de Clausura del año 2017, el equipo vuelve a quedar campeón por segunda vez en su historia, luego de derrotar en semifinales al Municipal Turrialba y obteniendo la victoria en la final ante Jicaral Sercoba. Luego de amarrar el derecho nuevamente a disputar una final por el ascenso a primera división, el equipo se asegura esta vez de hacer valer las condiciones y avanzar a la máxima categoría.

Actualmente el club disputa la competición de la primera división en el Estadio Allen Riggioni, en el centro de Grecia, con una capacidad de aforo de 4000 personas. Este reducto fue inaugurado en 1973 y debió esperar hasta el 2012 para recibir renovaciones relevantes a nivel de infraestructura.

### Identificación de grupos de interés (involucrados)

#### Involucrados Directos:

- Estudiante Administrador del Proyecto Final de Graduación.
- Profesor Tutor del Proyecto Final de Graduación.
- Profesores Lectores del Proyecto Final de Graduación.
- Gerencias Clubes de Primera División
- Departamentos de Adquisiciones, Legal e Infraestructura Clubes de Primera División.

#### Involucrados Indirectos:

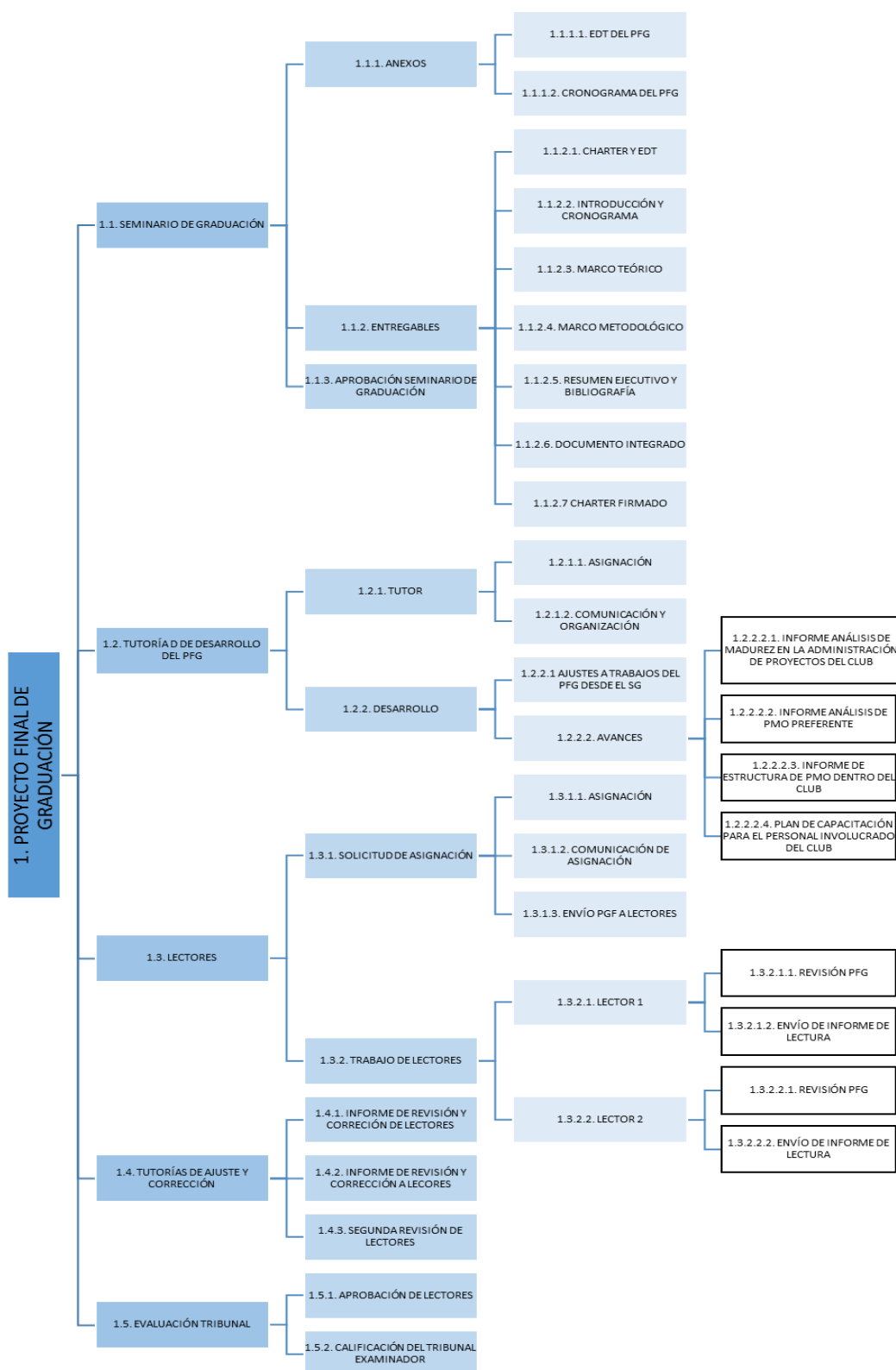
- Departamento Administrativo Universidad para la Cooperación Internacional.
- Proveedores de materiales, insumos y servicios del Club.
- FEDEFUTBOL.

**Director de proyecto:**

**Firma:**

<b>ING. MANUEL ANTONIO BERNAL PACHECO</b>	
<b>Autorización de:</b>	<b>Firma:</b>

## Anexo 2: EDT del PFG





## **Anexo 4: Encuesta para Medición de Madurez Organizacional.**

### **Diagnóstico de Madurez Organizacional en Gestión de Proyectos**

#### **1. Información General**

1. Seleccione el rango que se ajusta para su edad:

- a) Menor o igual a 20 años
- b) De 21 años a 33 años
- c) De 34 años a 50 años
- d) Mayor o igual a 50 años

2. ¿Cuántos años ha trabajado en la empresa?

- a) 0-4 años
- b) 5-9 años
- c) 10-19 años
- d) Más o igual a 20 años

3. Seleccione el puesto que desempeña:

- a) Especialista
- b) Ingeniero
- c) Administrativo
- d) Gerente

4. ¿Posee estudios o conocimientos en administración de proyectos?

- a) Sí
- b) No

5. Escriba el nombre del departamento para el cual labora:

---

#### **2. Nivel de Madurez en Dirección de Proyectos**

6. Seleccione la opción que mejor se ajusta a la realidad para su departamento:

6.1) ¿Las metas y los objetivos estratégicos de la organización se comunican y los entienden su equipo de trabajo?

- a) Definitivamente no
- b) No creo
- c) Parcialmente
- d) Se hace el esfuerzo
- e) Definitivamente si

6.2) ¿Los proyectos de su departamento tienen objetivos claros y medibles, además de tiempo costo y calidad?

- a) Definitivamente no
- b) No creo
- c) Parcialmente
- d) Se hace el esfuerzo
- e) Definitivamente si

6.3) ¿Su departamento cuenta con políticas que describen la estandarización, medición, control y mejoras continuas de los procesos de administración de proyectos?

- a) Definitivamente no
- b) No creo
- c) Parcialmente
- d) Se hace el esfuerzo
- e) Definitivamente si

6.4) ¿Su departamento utiliza datos internos del proyecto, datos internos de la organización y datos de la industria para desarrollar modelos de planeación y re-planeación?

- a) Definitivamente no
- b) No creo
- c) Parcialmente
- d) Se hace el esfuerzo
- e) Definitivamente si

6.5) ¿Su departamento establece el rol del gerente de proyecto para todos los proyectos?

- a) Definitivamente no
- b) No creo
- c) Parcialmente
- d) Se hace el esfuerzo
- e) Definitivamente si

6.6) ¿Su departamento tiene los procesos, herramientas, directrices y otros medios formales necesarios para evaluar el desempeño, conocimiento y niveles de experiencia de cada uno de los recursos?

- a) Definitivamente no
- b) No creo
- c) Parcialmente
- d) Se hace el esfuerzo
- e) Definitivamente si

6.7) ¿Los líderes de proyecto de su departamento se comunican y colaboran de manera efectiva y responsable con los líderes de proyecto de otros departamentos?

- a) Definitivamente no
- b) No creo
- c) Parcialmente
- d) Se hace el esfuerzo

e) Definitivamente si

6.8) ¿Su departamento tiene un enfoque estándar para la definición, recolección y análisis de métricas del proyecto, con el fin de asegurar que la información sea consistente y precisa?

- a) Definitivamente no
- b) No creo
- c) Parcialmente
- d) Se hace el esfuerzo
- e) Definitivamente si

6.9) ¿Su departamento utiliza tanto estándares internos como externos para medir y mejorar el desempeño de los proyectos?

- a) Definitivamente no
- b) No creo
- c) Parcialmente
- d) Se hace el esfuerzo
- e) Definitivamente si

6.10) ¿Su departamento tiene hitos (milestones) definidos, donde se evalúan los entregables de proyecto para determinar si se debe continuar o terminar?

- a) Definitivamente no
- b) No creo
- c) Parcialmente
- d) Se hace el esfuerzo
- e) Definitivamente si

6.11) ¿Su departamento utiliza técnicas de gestión del riesgo para medir y evaluar el impacto del riesgo durante la ejecución de los proyectos?

- a) Definitivamente no
- b) No creo
- c) Parcialmente
- d) Se hace el esfuerzo
- e) Definitivamente si

6.12) ¿Su departamento tiene actualmente una estructura que apoya a la comunicación y colaboración efectiva entre proyectos dentro de un programa enfocado a mejorar los resultados de dichos proyectos?

- a) Definitivamente no
- b) No creo
- c) Parcialmente
- d) Se hace el esfuerzo
- e) Definitivamente si

6.13) ¿Los líderes de proyecto de su departamento evalúan la viabilidad de los planes del proyecto en términos de su cronograma, dependencias con otros proyectos y disponibilidad de recursos?



- a) Definitivamente no
- b) No creo
- c) Parcialmente
- d) Se hace el esfuerzo
- e) Definitivamente si

6.14) ¿Los líderes de proyecto entienden como sus proyectos y los de otros departamentos forman parte de los objetivos y estrategias generales de la organización?

- a) Definitivamente no
- b) No creo
- c) Parcialmente
- d) Se hace el esfuerzo
- e) Definitivamente si

6.15) ¿Su departamento establece y utiliza estándares documentados; ejecuta y establece controles, y evalúa e implementa mejoras para los procesos de administración de proyectos?

- a) Definitivamente no
- b) No creo
- c) Parcialmente
- d) Se hace el esfuerzo
- e) Definitivamente si

6.16) ¿Su departamento considera de manera efectiva la carga de trabajo, requerimientos de ganancias o márgenes y tiempos de entrega límites para decidir la cantidad de trabajo que puede emprender?

- a) Definitivamente no
- b) No creo
- c) Parcialmente
- d) Se hace el esfuerzo
- e) Definitivamente si

6.17) ¿Su departamento define y prioriza los proyectos de acuerdo a su estrategia de negocio?

- a) Definitivamente no
- b) No creo
- c) Parcialmente
- d) Se hace el esfuerzo
- e) Definitivamente si

6.18) ¿Su departamento está proyectado en lo referente a las políticas y valores de la administración de proyectos, utiliza un lenguaje común de proyecto y el uso de los procesos de la administración de proyectos a través de todas las operaciones?

- a) Definitivamente no
- b) No creo
- c) Parcialmente
- d) Se hace el esfuerzo
- e) Definitivamente si

6.19) ¿Su departamento utiliza y mantiene un marco de referencia común de trabajo, metodología y procesos de administración de proyectos para todos sus proyectos?

- a) Definitivamente no
- b) No creo
- c) Parcialmente
- d) Se hace el esfuerzo
- e) Definitivamente si

6.20) ¿Los líderes de su departamento están involucrados directamente con la dirección y administración de proyectos, y demuestran conocimiento y apoyo hacia dicha dirección?

- a) Definitivamente no
- b) No creo
- c) Parcialmente
- d) Se hace el esfuerzo
- e) Definitivamente si

6.21) ¿Su departamento establece estrategias para retener el conocimiento de los recursos tanto internos como externos?

- a) Definitivamente no
- b) No creo
- c) Parcialmente
- d) Se hace el esfuerzo
- e) Definitivamente si

6.22) ¿Su departamento balancea la mezcla de proyectos dentro de su portafolio de proyectos para asegurar la salud del mismo?

- a) Definitivamente no
- b) No creo
- c) Parcialmente
- d) Se hace el esfuerzo
- e) Definitivamente si

6.23) ¿Su departamento recolecta medidas de aseguramiento de la calidad en sus proyectos?

- a) Definitivamente no
- b) No creo
- c) Parcialmente
- d) Se hace el esfuerzo
- e) Definitivamente si

6.24) ¿Su departamento cuenta con un repositorio central de métricas de proyectos?

- a) Definitivamente no
- b) No creo
- c) Parcialmente
- d) Se hace el esfuerzo
- e) Definitivamente si

6.25 ¿Su departamento utiliza métricas en sus proyectos para determinar la efectividad de los mismos y de su portafolio de proyectos en general?

- a) Definitivamente no
- b) No creo
- c) Parcialmente
- d) Se hace el esfuerzo
- e) Definitivamente si

6.26 ¿Su departamento evalúa y considera la inversión de recursos humanos y financieros cuando selecciona los proyectos a desarrollar?

- a) Definitivamente no
- b) No creo
- c) Parcialmente
- d) Se hace el esfuerzo
- e) Definitivamente si

6.27 ¿Su departamento evalúa y considera el valor de los proyectos para la organización en general, esto al momento de seleccionarlos?

- a) Definitivamente no
- b) No creo
- c) Parcialmente
- d) Se hace el esfuerzo
- e) Definitivamente si

6.28 ¿Su departamento reconoce la necesidad de incorporar un Modelo de Madurez Organizacional como parte de su programa de mejora en administración de proyectos?

- a) Definitivamente no
- b) No creo
- c) Parcialmente
- d) Se hace el esfuerzo
- e) Definitivamente si

6.29 ¿Su departamento incorpora lecciones aprendidas de proyectos anteriores, esto dentro de una metodología de administración de proyectos?

- a) Definitivamente no
- b) No creo
- c) Parcialmente
- d) Se hace el esfuerzo
- e) Definitivamente si

### **3. Nivel de Oficina de Dirección de Proyectos (PMO)**

7. A nivel del club Municipal Grecia, el estado actual de la Oficina de Dirección de Proyectos (PMO) es:

- a) No existe una Oficina de Dirección de Proyectos

- b) Alguien (grupo o individuo) de algún departamento ha tomado el rol de la PMO, sin estar reconocido oficialmente
- c) Existen algunas PMOs en algunos departamentos pero sin trabajar en forma integrada
- d) Lo indicado en (c), además de existir una PMO a nivel corporativo con funciones, roles y responsabilidades claramente definidos
- e) Lo indicado en (d), existiendo una integración total, con una metodología estandarizada y un proceso de mejora continua establecido

8. En el club Municipal Grecia, el nivel de responsabilidad de la Oficina de Dirección de Proyectos (PMO) se limita a:

- a) No existe una PMO oficialmente establecida
- b) Dar soporte a proyectos para la correcta utilización de técnicas y herramientas en dirección de proyectos, establece métodos, procesos y estándares
- c) Lo indicado en (b), además recopila información de todos los proyectos para consolidación y análisis de las desviaciones y pronósticos emitiendo informes consolidados a toda la organización. Se encarga también de la capacitación en Dirección de Proyectos; y actúa como consultor o mentor interno
- d) Lo indicado en (c), además de hacer auditorias y recomendaciones a los proyectos, asigna y balancea los recursos del portafolio de acuerdo a las prioridades establecidas, establece el plan de desarrollo de competencia de los gerentes de proyecto y puede participar en el comité de decisiones
- e) Lo indicado en (d), además de tener completa responsabilidad de la dirección del portafolio, estableciendo prioridades del mismo de acuerdo al plan estratégico de la empresa

9. En el club Municipal Grecia, la ayuda que proporciona la Oficina de Dirección de Proyectos (PMO) a los ejecutivos se limita a:

- a) No existe una Oficina de Dirección de Proyectos oficialmente establecida
- b) Existe una PMO, pero no se percibe una gran ayuda, más bien es reconocida como un generador de burocracia y un gasto innecesario
- c) Se reconoce su ayuda para la identificación, planeación y control de proyectos con orden
- d) Lo indicado en (c) pero además como un gran contribuidor para alcanzar el éxito de los objetivos de los proyectos
- e) Lo indicado en (d), pero además es parte fundamental en el logro de los objetivos estratégicos de la organización

10. Los roles definidos en la Oficina de Dirección de Proyectos del club Municipal Grecia son los siguientes:

- a) No existe una Oficina de Dirección de Proyectos oficialmente establecida
- b) Existe una PMO, pero no se tienen claramente definidos los roles y responsabilidades de los integrantes
- c) Están definidos los roles de Ejecutivo de la PMO, Especialista en Metodología y Administrador de Datos, y se actúa conforme a ellos
- d) Lo indicado en (c), además de estar definidos los roles de Instructor o Mentor de Dirección de Proyectos Mentor de herramientas de Dirección de Proyectos y Especialistas para helpdesk, y se actúa conforme a ello

e) Lo indicado en (d), además de estar definidos los roles de Director del Portafolio de Proyectos y Administrador de Recursos Estratégicos y se actúa conforme a ellos

11. En el club Municipal Grecia, las comunicaciones entre departamentos en lo relacionado con flujo de información de Dirección de Proyectos se definen como:

- a) Informales
- b) Se establecen comunicaciones directamente entre los involucrados, mediante cartas, faxes y correos electrónicos según el gusto de los involucrados
- c) Existe un sistema establecido por la PMO pero con algunos problemas de eficiencia y confiabilidad
- d) Existe un sistema establecido por la PMO, que funciona bastante bien con ayuda de herramientas de software personalizadas
- e) Existe un sistema establecido por la PMO, que funciona bastante bien con ayuda de herramientas de software basadas en un servidor central, manteniendo una comunicación en línea y en tiempo real con todos los involucrados

#### **4. Nivel de Desarrollo de Competencia en Dirección de Proyectos**

12. En el club Municipal Grecia, el estado actual del Proceso de Desarrollo de Competencia en Dirección de Proyectos es:

- a) No existe un proceso para desarrollar competencia en Dirección de Proyectos
- b) Existe un proceso de selección y desarrollo natural, los sobrevivientes se van desarrollando en las trincheras
- c) Existe un proceso de desarrollo de competencia en Dirección de Proyectos en algunos departamentos de la empresa
- d) Existe un proceso de desarrollo de competencias en Dirección de Proyectos en todos los departamentos de la empresa
- e) Existe un proceso de desarrollo de competencia en Dirección de Proyectos en todos los departamentos de la empresa y que está ligado al proceso de evaluación de desempeño

13. En el club Municipal Grecia, el estado actual del uso del Proceso de Desarrollo de Competencia en Dirección de Proyectos es:

- a) Ni se usa ni existe un proceso para desarrollar competencia en Dirección de Proyectos
- b) Existe un proceso de desarrollo de competencia en Dirección de Proyectos pero sólo lo usa el que esté interesado por si mismo
- c) Existe un proceso de desarrollo de competencia en Dirección de Proyectos y se usa en algunos departamentos de la empresa
- d) Existe un proceso de desarrollo de competencia en Dirección de Proyectos y existe evidencia de uso a nivel de la empresa en más del 80% de directores de proyectos, gerentes de departamento, miembros del equipo y demás involucrados
- e) Lo indicado en (d), además de que está ligado al proceso de evaluación de desempeño y al proceso de determinación de pagos, bonificaciones y promociones con base en el desarrollo personal y en los resultados obtenidos

14. En el club Municipal Grecia, el Proceso de Desarrollo de Competencia en Dirección de Proyectos de acuerdo con los niveles de puestos:

- a) Ya había contestado que no existe un proceso de desarrollo de competencia en Dirección de Proyectos
- b) Está dirigido a los líderes de proyectos
- c) Lo indicado en (b) y a los miembros del equipo de proyectos
- d) Lo indicado en (c) y a los gerentes de departamentos
- e) Lo indicado en (d) y a los Altos Ejecutivos de la Organización

15. Con respecto al conocimiento de la Metodología en Dirección de Proyectos, el club Municipal Grecia se define de acuerdo con:

- a) No se tiene un proceso estandarizado para el desarrollo de la competencia de conocimiento en Dirección de Proyectos
- b) Se autorizan cursos aislados para individuos que lo solicitan
- c) Existe una selección de cursos y talleres que ofrecen instituciones especializadas en capacitación de Dirección de Proyectos autorizados a nivel corporativo
- d) Se tiene un currículo de cursos y talleres personalizados de acuerdo con la metodología de Dirección de Proyectos de la a) Organización y con ejercicios y casos reales que se ofrecen a nivel corporativo (por instructores internos o con colaboración de instituciones especializadas)
- e) Lo indicado en (d), con un sistema de certificación individual basado en las mejores prácticas internacionales

16. Con respecto al conocimiento del uso de las Herramientas de software de Dirección de Proyectos, mi departamento se define de acuerdo con:

- a) No se tienen contemplados cursos en el uso de herramientas de software de Dirección de Proyectos, nuestro personal es autodidacta
- b) Se autorizan cursos aislados en uso de herramientas de software para individuos que lo solicitan
- c) Existe una selección de cursos y talleres que ofrecen instituciones especializadas en capacitación de Dirección de Proyectos autorizados a nivel corporativo
- d) Se tiene un currículo de cursos y talleres personalizados de acuerdo con la metodología de Dirección de Proyectos de la organización con ejercicios y casos reales que se ofrecen a nivel corporativo (por instructores internos o con colaboración de instituciones especializadas)
- e) Lo indicado en (d), con un sistema de certificación individual basado en las mejores prácticas internacionales 89

17. Con respecto a la Competencia de Desempeño de la Dirección de Proyectos, mi organización se define de acuerdo con:

- a) No se tiene un proceso estandarizado para el desarrollo de la competencia de desempeño en Dirección de Proyectos
- b) Lo indicado en (a), pero al monitorear el desempeño de los proyectos se evalúa indirectamente el desempeño de los participantes
- c) Lo indicado en (b), pero se cuenta con un proceso de evaluación de desempeño de Dirección de Proyectos para los Gerentes de Proyecto
- d) Lo indicado en (c) pero para todos los participantes en los proyectos (Gerentes de Departamento, Miembros de Equipo, Gerentes Funcionales y Altos Ejecutivos)
- e) Lo indicado en (d) con un sistema de auditorías de desempeño de procesos de Dirección de Proyectos, integrado al sistema de calidad de la corporación

18. Con respecto a la Competencia Personal de Dirección de Proyectos, mi departamento se define de acuerdo con:

- a) No se tiene contemplado la competencia personal y/o el perfil de habilidades humanas (gerenciales), para la selección de candidatos a posiciones de Dirección de Proyectos
- b) Se contempla la competencia personal y/o el perfil de habilidades humanas (gerenciales), para la selección de candidatos a las diferentes posiciones relacionadas con la Dirección de Proyectos, pero no se tiene un proceso estandarizado para el desarrollo de la competencia personal
- c) Se contempla la competencia personal y/o el perfil de habilidades humanas (gerenciales), para la selección de candidatos a posiciones de Gerentes de Proyectos, y se tiene un proceso estandarizado para el desarrollo de la competencia personal
- d) Lo indicado en (c) pero también para Gerentes de Departamento y Directores de Portafolio
- e) Lo indicado en (d) pero para todos los participantes en los proyectos (Gerentes de Proyecto, Gerentes de Departamento, Miembros del Equipo, Gerentes Funcionales, Directores de Portafolio y Altos Ejecutivos)

### **5. Nivel de Metodología en Dirección de Proyectos**

19. ¿Cuántas diferentes metodologías de Dirección de Proyectos existen en su departamento (ej. Considere si la metodología de Dirección de Proyectos para desarrollo de sistemas es diferente a la metodología de Dirección de Proyectos para el desarrollo de nuevos productos)?

- a) No tenemos ninguna metodología estandarizada
- b) Cada especialidad o área de negocio desarrolla y aplica su propia metodología
- c) Entre 2 y 3
- d) 1

20. Durante la planeación de los proyectos en su departamento, se sigue una metodología estandarizada que considera las 10 áreas de conocimiento de la Dirección de Proyectos:

- a) No se sigue una metodología estandarizada, depende del gerente de proyecto en turno y de su equipo de trabajo
- b) Sólo están estandarizados los procesos de administración del alcance y del tiempo
- c) Lo indicado en (b), además de los procesos de Costo y Calidad
- d) Lo indicado en (c), además de los procesos de Adquisiciones, Comunicaciones, recursos humanos, Riesgo e interesados
- e) Se integran de manera eficiente las 10 áreas del conocimiento de la Dirección de Proyectos

21. La metodología de Dirección de Proyectos de mi departamento establece métricas para el cálculo de Indicadores Principales de Desempeño (KPiS) de acuerdo con los objetivos del proyecto para:

- a) No se utiliza ningún indicador de desempeño o no se tiene una metodología estandarizada
- b) Alcance y Tiempo
- c) Lo indicado en (b), además de Costo y Calidad
- d) Lo indicado en (c), además de Adquisiciones, Comunicaciones, recursos Humanos y Riesgo
- e) Se integran de manera eficiente KPIs de las 10 áreas del conocimiento de la Dirección de Proyectos

22. La aprobación de un Plan de proyecto en mi departamento contempla:

- a) Los planes se aprueban sin que se siga ninguna metodología o estandarizada
- b) Un presupuesto y un programa que no están integrados y sin una estructura de desglose de trabajos (WBS)
- c) Acta del proyecto, WBS, estimados de costo, presupuesto y cronograma
- d) Lo indicado en (c) además del plan de calidad y el plan de adquisiciones
- e) Lo indicado en (d), además de análisis de riesgo, evaluación de participantes (stakeholders), asignación y balanceo de recursos, roles y responsabilidades, y plan para administración de cambios 90

23. En mi departamento, la administración de cambios con respecto al plan autorizado del proyecto (línea base) se lleva a cabo de la siguiente manera:

- a) No se administran los cambios
- b) Midiendo su impacto para facilitar la autorización de los mismos por los niveles facultados para hacerlo
- c) Lo indicado en (b) y se registra en una bitácora de cambios con los datos más relevantes
- d) Lo indicado en (c) de acuerdo a una metodología estandarizada de administración de cambios integrada con una metodología de administración de la configuración del proyecto
- e) Lo indicado en (d), con un repositorio empresarial en una base de datos manejada por una herramienta corporativa de dirección de proyectos en línea que me permite documentar y difundir todos los cambios

24. En mi departamento las lecciones aprendidas y la mejora continua en Dirección de Proyectos se maneja:

- a) No tenemos un proceso estandarizado para las lecciones aprendidas ni para la mejora continua
- b) Cada líder de proyecto guarda los documentos principales de sus proyectos
- c) Existe un proceso de generación de lecciones aprendidas y se difunde al terminar cada proyecto
- d) Lo indicado en (c), además de que la PMO (si considera que existe) aplica las lecciones aprendidas para el proceso de mejora continua de procesos de Dirección de Proyectos
- e) Lo indicado en (d) además de contar con un repositorio de lecciones aprendidas y de procesos actualizados en una herramienta de software de dirección corporativa de proyectos en línea y de fácil acceso para todos los involucrados

## **6. Nivel de Metodología en Dirección de Programas**

25. Mi departamento establece y utiliza métricas para iniciar formalmente sus Proyectos (Proceso de Inicio)

- a) Definitivamente no
- b) No creo
- c) Parcialmente
- d) Se hace el esfuerzo
- e) Definitivamente si

26. Mi departamento identifica, evalúa e implementa mejoras para los procesos principales de dirección de proyectos



- a) Definitivamente no se hace nada al respecto
- b) Para los procesos de Planeación
- c) Lo indicado en (b), además de los procesos de Ejecución
- d) Lo indicado en (c), además de los procesos de Control y Cierre
- e) Lo indicado en (d), además de contar con un proceso de recopilación y difusión de lecciones aprendidas y un proceso de mejora continua

27. Mi departamento establece y utiliza métricas de desempeño para los procesos de las diferentes áreas del conocimiento de la dirección de proyectos

- a) Definitivamente no
- b) Tiempo y Costo
- c) Lo indicado en (b), además de Alcance y Calidad
- d) Lo indicado en (c), además de Adquisiciones, Recursos Humanos Comunicaciones y Riesgo
- e) Se integran en forma eficiente las diez áreas del conocimiento

28. Mi departamento considera de manera efectiva la carga de trabajo de los recursos involucrados en los proyectos, requerimientos de ganancias o márgenes, y tiempos de entrega límites para decidir la cantidad de trabajo que se puede emprender

- a) Definitivamente no
- b) No creo
- c) Parcialmente
- d) Se hace el esfuerzo
- e) Definitivamente sí

29. Mi departamento planea la utilización de recursos de la siguiente manera:

- a) No se planea con base en límites o restricciones de recursos reales, los recursos se asignan y se buscan conforme se autorizan los proyectos
- b) Se revisan las disponibilidades de los recursos estratégicos y las prioridades conforme se va detallando el cronograma para su autorización
- c) Se planean los proyectos estableciendo perfiles con las habilidades necesarias en la asignación de actividades para posteriormente planear las asignaciones basadas en la disponibilidad real de recursos
- d) Lo indicado en (c), pero únicamente se revisan capacidades de trabajo para posteriormente balancear sobreasignaciones en un horizonte de no más de 6 meses
- e) Lo indicado en (d), con la facilidad de un sistema centralizado de Dirección de Proyectos que facilita la solución de sobrecargas de trabajo al manejar una base de datos integral en un servidor

## **7. Nivel de Metodología en Dirección del Portafolio**

30. La metodología de la administración del riesgo de proyectos en mi departamento es:

- a) Inexistente
- b) Más informal que formal
- c) Basada en una metodología estructurada soportada por políticas y procedimientos
- d) Basada en una metodología estructurada soportada por políticas, procedimientos, plantillas con lecciones aprendidas de proyectos anteriores y formas estandarizadas para ser llenadas

e) Lo indicado en (d), además de servir de base para los criterios de toma de decisiones a nivel de otros departamentos y Portafolios de Proyectos de la Organización

31. La cultura de Dirección de Proyectos dentro de mi departamento es mejor descrita como:

- a) Nadie confía en las decisiones de nuestros líderes de proyecto
- b) Intromisión ejecutiva, lo que ocasiona un exceso de documentación y microadministración
- c) Con políticas y procedimientos pero sólo en algunas áreas dirigidas por proyectos, y con nula o con deficiencias en áreas matriciales
- d) Basada formalmente en políticas y procedimientos, con roles y responsabilidades bien definidos a nivel de miembros del equipo, líderes de proyecto, sponsors y altos ejecutivos
- e) Lo indicado en (d), pero ya convertida en la forma habitual de trabajo de todos los involucrados, basada en la confianza, comunicación y cooperación

32. En mi departamento, el proceso de selección y priorización de proyectos dentro del portafolio es:

- a) No existe un proceso de selección o priorización de proyectos dentro del portafolio de proyectos
- b) La selección y priorización se realiza de acuerdo con el área que tenga más poder en el departamento ó "grite más fuerte"
- c) Existe un Comité de Decisiones que analiza las propuestas de proyectos para hacer una selección y priorización de los mismos, y determina que el portafolio resultante esté alineado con los objetivos estratégicos generales de la empresa
- d) Lo indicado en (c), con un proceso estandarizado de selección y priorización de proyectos, basado en algún modelo de medición de beneficios, factibilidad financiera, balance score card, u otros
- e) Lo indicado en (d), con herramienta de Dirección de Proyectos en donde se publica claramente para los involucrados autorizados el proceso de selección y priorización, además de balancear los recursos estratégicos, de acuerdo con los requerimientos de cada proyecto, para generar planes realistas acordes con la capacidad de la Organización

33. Los criterios en que se basa la priorización de proyectos en mi departamento contempla:

- a) No hay criterios
- b) Clientes y grado de dificultad
- c) Lo indicado en (b), beneficios subjetivos y financieros
- d) Lo indicado en (c), beneficios financieros y riesgo
- e) Lo indicado en (d), alineación con obj. estratégicos, ventaja competitiva, sinergias y alianzas estratégicas

34. En mi departamento se hacen revisiones periódicamente en los Puntos de Control (Quality Gates) establecidos, para la aprobación de fases sucesivas de los proyectos, y cuando es necesario, se genera un documento de requerimiento de cambios para someterlo a evaluación y autorización por parte del Comité de Decisiones

- a) Definitivamente no
- b) En algunos casos, porque lo solicitan algunos clientes
- c) Lo indicado en (b) y en algunas áreas específicas del departamento
- d) Lo indicado en (c) y en los proyectos estratégicos

e) En todo el portafolio de proyectos

35. ¿Cuáles considera usted que son los Indicadores de Desempeño Principales (KPI'S) que se usan para el monitoreo del portafolio de proyectos de su departamento?

- a) No se tienen definidos Indicadores de Desempeño
- b) Se tienen algunos Indicadores por proyecto pero no sería posible integrarlos a todos los departamentos
- c) Se cuenta con Indicadores básicos de Dirección de Proyectos (tiempo, costo, alcance, calidad, etc.) estandarizados y de fácil integración a los demás departamentos
- d) Lo indicado en (c), además de Indicadores de Negocio (NPV, ROI, IRR, etc.)
- e) Lo indicado en (d), incorporando el concepto de riesgo y la alineación con objetivos estratégicos corporativos

## **8. Herramientas de Dirección de Proyectos**

36. En mi departamento, las herramientas de Software disponibles para Dirección de Proyectos (con licencias disponibles para más del 80% de los proyectos) son:

- a) No existen herramientas para Dirección de Proyectos
- b) Herramientas como hojas de cálculo (Excel), procesadores de texto (Word), láminas de presentación (PowerPoint), o similares
- c) Herramientas señaladas en (b), además de herramientas especiales para Dirección de Proyectos (MS Project o similar), en forma individual para los gerentes de proyecto
- d) Herramientas de Dirección Corporativa de Proyectos (MS Enterprise Project Management,...), integradas, que manejan bases de datos corporativas con soluciones en línea y en tiempo real
- e) Herramientas indicadas en (d) que están integradas con otros sistemas corporativos (Administración de Documentos, ERP, CRM,...)

37. En mi departamento, las herramientas de Software que realmente se usan para la Dirección de Proyectos (con evidencia de uso en más del 80% de los proyectos) son:

- a) No existen herramientas para Dirección de Proyectos
- b) Herramientas como hojas de cálculo (Excel), procesadores de texto (Word), láminas de presentación (PowerPoint), o similares
- c) Herramientas señaladas en (b), además de herramientas especiales para Dirección de Proyectos (MS Project o similar), en forma individual para los gerentes de proyecto
- d) Herramientas de Dirección Corporativa de Proyectos (MS Enterprise Project Management,...), integradas, que manejan bases de datos corporativas con soluciones en línea y en tiempo real
- e) Herramientas indicadas en (d) que están integradas con otros sistemas corporativos (Administración de Documentos, ERP, CRM,...)

38. Con respecto a la Dirección de Proyectos individuales, en mi departamento existe un estándar de uso de herramientas de Software de Dirección de Proyectos, con vistas y plantillas personalizadas para el departamento (más del 80% de los proyectos lo usan y lo presentan igual), para:

- a) No se tiene un estándar cada líder de proyecto lo usa a su discreción
- b) Manejo de cronogramas (diagrama de barras) y manejo de costos en forma independiente

- c) Manejo de alcance (WBS), tiempo (cronogramas, ruta crítica) y costos (estimados de costo internos y externos, presupuesto y línea base del costo) en forma integrada
- d) Lo indicado en (c), con la Metodología del Valor Devengado o (Earned Value Management), con monitoreo de desviaciones, índices de desempeño, tendencias y pronósticos
- e) Lo indicado en (d), con análisis de escenarios, múltiples líneas base y con una metodología de gestión del riesgo (análisis cualitativo, análisis cuantitativo, simulaciones Monte Carlo)

39. Considera que existe un estándar de uso de herramientas de Software de Dirección de Proyectos para todos los diferentes departamentos del club Municipal Grecia, con vistas y plantillas personalizadas para la empresa (más del 80% de los proyectos lo usan y lo presentan igual), para:

- a) No se tiene un estándar cada líder de Proyecto lo usa a su discreción
- b) Manejo de cronogramas (diagrama de barras) y manejo de costos en forma independiente
- c) Manejo de alcance (WBS), tiempo (cronogramas, ruta crítica) y costos (estimados de costo internos y externos, presupuesto y línea base del costo) en forma integrada
- d) Lo indicado en (c), con la Metodología del Valor Devengado o (Earned Value Management), con monitoreo de desviaciones, índices de desempeño, tendencias y pronósticos
- e) Lo indicado en (d), con análisis de escenarios, múltiples líneas base y con una metodología de gestión del riesgo (análisis cualitativo, análisis cuantitativo, simulaciones Monte Carlo)

40. Con respecto a la Dirección del Portafolio general de proyectos del club Municipal Grecia, en la empresa existe un estándar de uso de herramientas de Software de Dirección de Proyectos, con vistas y plantillas personalizadas para la empresa (más del 80% de los proyectos lo usan y lo presentan igual), para:

- a) No se tiene un estándar, cada Director de Portafolio lo usa a su discreción
- b) Los Directores de Portafolio y otros altos ejecutivos de la empresa sólo reciben: un informe resumen (en papel o electrónico) de los gerentes de cada departamento con la información del estado de los proyectos
- c) Los Directores de Portafolio y otros altos ejecutivos de la empresa tienen acceso a una página de Intranet o Internet en la que pueden consultar la información de los proyectos, pero sin poder llegar a mayores detalles
- d) Los Directores de Portafolio y otros altos ejecutivos de la empresa tienen acceso a una solución en línea (Servidor de Proyectos), en la que pueden consultar cualquier nivel que requieran de la información del Portafolio, Departamentos o Proyectos
- e) Los Directores de Portafolio y otros altos ejecutivos de la empresa tienen acceso a una solución en línea (Servidor de Proyectos), en la que tienen un Panel de Control Ejecutivo, con indicadores de desempeño tanto de objetivos de negocio, como de objetivos de proyecto, en la que pueden consultar cualquier nivel que requieran de la información del portafolio, Departamentos o Proyectos

41. Con respecto a la distribución y recopilación de información a todos los miembros de los departamentos y gerentes funcionales, y de cualquier participante en los proyectos, en el club Municipal Grecia existe un estándar de uso de herramientas de Software de Dirección de Proyectos, con vistas y plantillas personalizadas para la empresa (más del 80% de los proyectos lo usan y lo presentan igual), para:

- a) No se tiene estándar, cada participante lo usa a su discreción

- b) Los participantes reciben información de los respectivos Gerentes de Proyectos en formatos estandarizados (papel o electrónicos), que llenan con sus avances y lo regresan al Gerente de Proyecto
- c) Los participantes tienen acceso directo a las herramientas de software de dirección de proyectos e ingresan sus avances y estado de sus tareas en herramientas individuales por proyecto
- d) Lo indicado en (c), con un control de horas por persona y de cualquier otro tipo de recurso (interno o externo) que se requiera para el desarrollo de sus tareas, en herramientas individuales por proyecto
- e) Lo indicado en (d), en una herramienta en línea y en tiempo real (Servidor de Proyectos), con un sistema de autorizaciones por parte de sus líderes de proyecto, ligado automáticamente al sistema de correo electrónico de la organización

Fuente: Hernández, 2015.

**Anexo 5: Plantilla Acta de Proyecto.**



**Acta de constitución  
del proyecto**

***[Nombre del proyecto]***

***Fecha: [dd/mm/aaa]***

## Tabla de contenido

Información del proyecto .....	92
Datos .....	92
Patrocinador / Patrocinadores .....	92
Propósito y justificación del proyecto.....	92
Descripción del proyecto y entregables .....	93
Requerimientos .....	93
Requerimientos del proyecto .....	93
Objetivos .....	93
Supuestos y restricciones .....	94
Riesgos .....	94
Hitos .....	94
Presupuesto inicial asignado .....	94
Lista de Interesados (stakeholders).....	94
Requisitos de aprobación del proyecto .....	95
Criterios de cierre o cancelación.....	95
Asignación del gerente de proyecto y nivel de autoridad.....	95
Gerente de proyecto .....	95
Niveles de autoridad .....	95
Personal y recursos preasignados.....	96
Aceptación de Charter.....	96

### Información del proyecto

#### Datos

Empresa / Organización	
Proyecto	
Fecha de preparación	
Gerente de proyecto	

#### Patrocinador / Patrocinadores

Nombre	Cargo	Departamento / División

#### Propósito y justificación del proyecto

--

--

Descripción del proyecto y entregables

--

Requerimientos

**Requerimientos del proyecto**

--

Objetivos

Objetivo	Indicador de éxito
<b>Alcance</b>	
<b>Cronograma (Tiempo)</b>	
<b>Costo</b>	
<b>Calidad</b>	
<b>Otros</b>	



<b>Objetivo</b>	<b>Indicador de éxito</b>

Supuestos y restricciones

--

Riesgos

--

Hitos

<b>Hito</b>	<b>Fecha máxima</b>

Presupuesto inicial asignado

--

Lista de Interesados (stakeholders)

<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Departamento / División</b>	<b>Organización</b>

<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Departamento / División</b>	<b>Organización</b>

Requisitos de aprobación del proyecto

--

Criterios de cierre o cancelación

--

Asignación del gerente de proyecto y nivel de autoridad

**Gerente de proyecto**

<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Departamento / División</b>	<b>Organización</b>

**Niveles de autoridad**

<b>Área de autoridad</b>	<b>Descripción del nivel de autoridad</b>
Decisiones de personal (Staffing)	

Gestión de presupuesto y de sus variaciones	
Decisiones técnicas	
Resolución de conflictos	
Ruta de escalamiento y limitaciones de autoridad	

Personal y recursos preasignados

<b>Recurso</b>	<b>Departamento / División</b>	<b>Organización</b>

Aceptación de Charter

<b>Patrocinador</b>	<b>Fecha</b>	<b>Firma</b>

Fuente: Autoría Propia

**Anexo 6: Plantilla Estructura de Desglose de Trabajo.**



**Estructura de desglose  
de trabajo (EDT)**

*[Nombre del proyecto]*

*Fecha: [dd/mm/aaa]*

## Tabla de contenido

Información del proyecto .....	99
Aprobaciones .....	99
Vista jerárquica .....	99
Vista de Árbol.....	100

### Información del proyecto

Empresa / Organización	
Proyecto	
Fecha de preparación	
Gerente de proyecto	

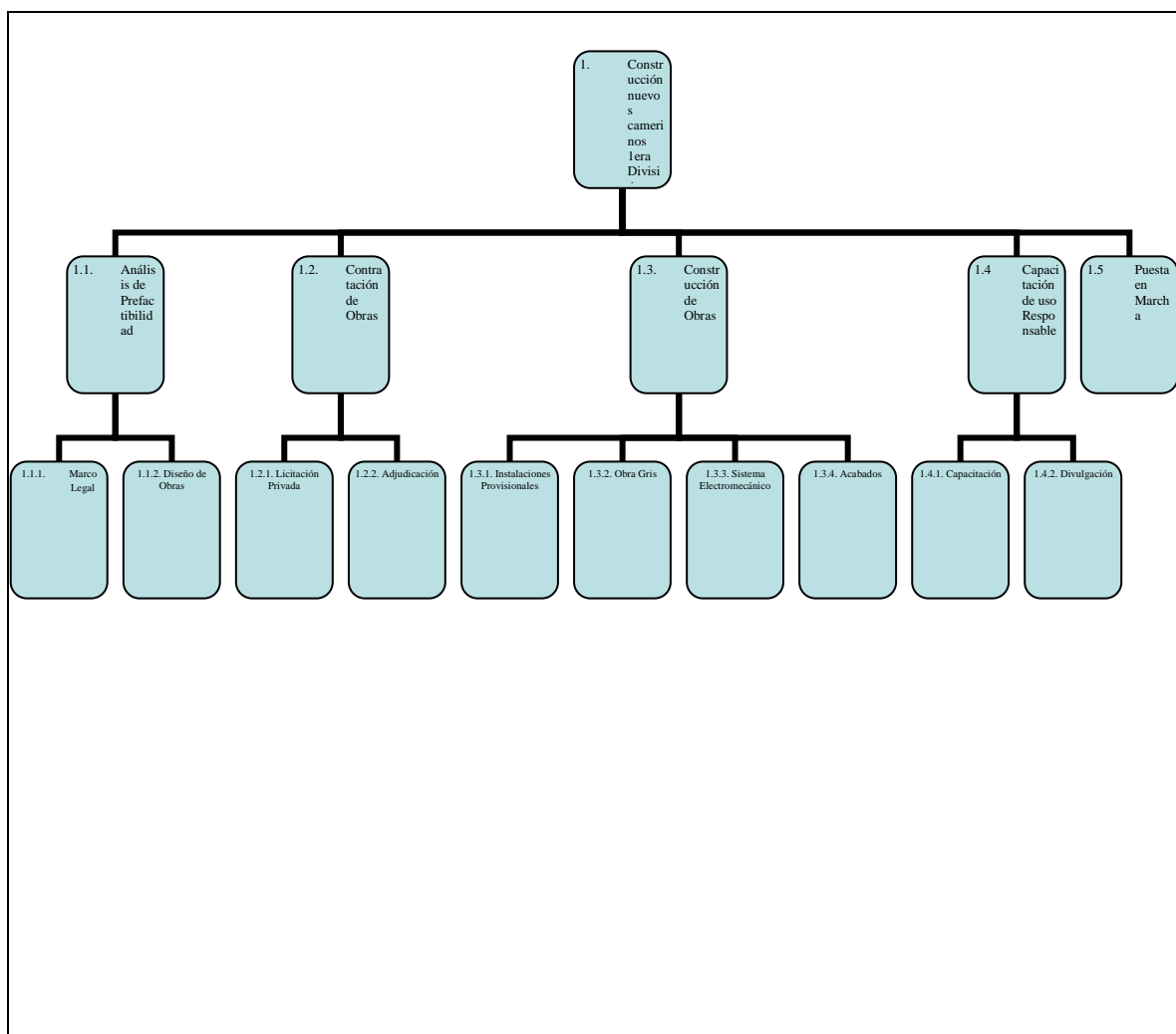
### Aprobaciones

Aprobador	Fecha	Firma

### Vista jerárquica

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Construcción nuevos camerinos 1era División Municipal Grecia             <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1. Análisis de Prefactibilidad                 <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1.1. Marco Legal</li> <li>1.1.2. Diseño de Obras</li> </ol> </li> <li>1.2. Contratación de Obras                 <ol style="list-style-type: none"> <li>1.2.1. Licitación Privada</li> <li>1.2.2. Adjudicación</li> </ol> </li> <li>1.3. Construcción de Obras                 <ol style="list-style-type: none"> <li>1.3.1. Instalaciones Provisionales</li> <li>1.3.2. Obra Gris</li> <li>1.3.3. Sistema Electromecánico</li> <li>1.3.4. Acabados</li> </ol> </li> <li>1.4. Capacitación de uso Responsable                 <ol style="list-style-type: none"> <li>1.4.1. Capacitación</li> <li>1.4.2. Divulgación</li> </ol> </li> <li>1.5. Puesta en Marcha                 <ol style="list-style-type: none"> <li>1.5.1. Pruebas Operacionales</li> <li>1.5.2. Capacitación en Operación</li> <li>1.5.3. Pruebas de Aceptación</li> <li>1.5.4. Periodo de Garantías</li> </ol> </li> </ol> </li> </ol>
---

## Vista de Árbol



Fuente: Autoría Propia

## Anexo 7: Plantilla Presupuesto del Proyecto.

# PLANTILLA PRESUPUESTO DE PROYECTO

ELABORADO POR: OFICINA DE PROYECTOS ASOCIACIÓN DEPORTIVA MUNICIPAL GRECIA

Columna	Instrucciones
Elemento	Aquí se especifica el nombre del Recurso, por ejemplo Analista de Sistemas 1, Electricista 1, Gerente de Proyectos, etc.
Tipo de Recurso	Indica si es un Recurso de tipo Labor, cuando es una persona, Consultor, para servicios especializados contratados a terceros, Materiales (por ej. Componentes Electronicos, Piezas, entre otros.), Licencias de Propiedad Intelectual, Gastos por viajes, Gastos indirectos, o cualquier otro que sea necesario especificar.
Tipo de Unidades	El tipo de unidad para medir la utilización del recurso, para el caso de personas, pueden ser las horas o jornadas, para materiales, la cantidad de piezas, volúmenes o peso. Pueden utilizarse otras según sea el caso.
Costo Un	La tasa en moneda a aplicar por la utilización del recurso, por ejemplo para personas esto será el costo por hora o jornada, para consultores la tarifa, para materiales el costo unitario, y así sucesivamente según el tipo de recurso.

### Hoja: Presupuesto detallado

**Descripción:** Se detallan los costos por recurso para cada actividad del Proyecto. Luego estos se suman por actividades de mayor nivel

Columna	Instrucciones
Código	Código de Paquete de Trabajo, Tarea de Proyecto o Subtarea, según el método de desglose y codificación de las tareas seleccionado.
Tarea / Actividad	Nombre de la tarea para la cual se está especificando el Presupuesto. Aquí se



	puede presentar el desglose en tres niveles y la plantilla esta prefabricada para permitir la totalización.
Elemento	Aquí se especifica el nombre del Recurso, por ejemplo Analista de Sistemas 1, Electricista 1, Gerente de Proyectos, etc. Es importante que todo Recurso asignado en esta hoja, corresponda con uno registrado en la hoja de "Datos", para que así el libro Excel pueda determinar la tasa automáticamente.
Tipo de Recurso	Indica si es un Recurso de tipo Labor, Materiales, Licencias, Gastos por viajes, Gastos indirectos, o cualquier otro. Su valor lo obtiene el libro Excel automáticamente, buscando en la Hoja "Datos" la Tasa que corresponde al Elemento especificado.
Tipo de Unidades	El tipo de unidad para medir la utilización del recurso, su valor lo obtiene el libro Excel automáticamente, buscando en la Hoja "Datos" la Tasa que corresponde al Elemento especificado.
Unidades	Aquí se registra el número de unidades del Recurso que consumirá la actividad, debe ser especificado según la estimación realizada (según método de estimación seleccionado).
Costo Un	La tasa en moneda a aplicar por la utilización del recurso, su valor lo obtiene el libro Excel automáticamente, buscando en la Hoja "Datos" la Tasa que corresponde al Elemento especificado.
Presupuesto	Multiplicando la tasa en moneda por el uso del recurso, por las unidades, se obtiene el costo total para la actividad por el uso de dicho recurso.

**PLANTILLA PRESUPUESTO DE PROYECTO**

MUNICIPAL GRECIA

**ELABORADO POR: OFICINA DE PROYECTOS ASOCIACIÓN DEPORTIVA MUNICIPAL GRECIA**

Encargado del Proyecto: [Nombre]

Fecha de Inicio: [dd/mm/aaaa]

Elemento	Tipo de Recurso	Tipo de Unidades	Costo Un
[Personal 1]	Labor (Personal)	Horas / Jornadas	1,00
[Personal 2]	Labor (Personal)	Horas / Jornadas	1,00
[Consultor 1]	Consultoría	Horas / Jornadas	1,00
[Consultor 2]	Consultoría	Horas / Jornadas	1,00
[Material 1]	Materiales	Cantidad	1,00
[Material 2]	Materiales	Cantidad	1,00
[Material 3]	Materiales	Cantidad	1,00
[Item de Licencia 1]	Licencias	Cantidad	1,00
[Item de Licencia 2]	Licencias	Cantidad	1,00
[Item de Viaje 1]	Viajes	Cantidad	1,00
[Item de Viaje 2]	Viajes	Cantidad	1,00
[Item de Gastos Indirectos 1]	Gastos Indirecto NA		1,00
[Item de Gastos Indirectos 2]	Gastos Indirecto NA		1,00
[Item de Gastos Indirectos 3]	Gastos Indirecto NA		1,00

**PLANTILLA PRESUPUESTO DE PROYECTO****ELABORADO POR: OFICINA DE PROYECTOS ASOCIACIÓN DEPORTIVA MUNICIPAL GRECIA**

MUNICIPAL GRECIA

% Reserva de Contingencia 30%

Reser

Encargado del Proyecto: [Nombre]

**Presupuesto vas Total**

Fecha de Inicio: [dd/mm/aaaa]

**Total**

- - -

Código	Tarea / Actividad	Elemento	Tipo de Recurso	Tipo de Unidades	Unidades	Costo Un	Presupuesto
<b>1</b>	<b>[Tarea de Nivel 1]</b>						-
1.1	[Tarea de Nivel 2]						-
1.1.1	[Tarea de Nivel 3]						-
		[Personal 1]	Labor (Personal)	Horas / Jornadas	0	1,00	-
		[Personal 2]	Labor (Personal)	Horas / Jornadas	0	1,00	-
		[Consultor 1]	Consultoría	Horas / Jornadas	0	1,00	-
		[Consultor 2]	Consultoría	Horas / Jornadas	0	1,00	-
		[Material 1]	Materiales	Cantidad	0	1,00	-
		[Material 2]	Materiales	Cantidad	0		-

			1,00	-
[Material 3]	Materiales	Cantidad	0	
			1,00	-
[Item de Licencia 1]	Licencias	Cantidad	0	
			1,00	-
[Item de Licencia 2]	Licencias	Cantidad	0	
			1,00	-
[Item de Viaje 1]	Viáticos	Cantidad	0	
			1,00	-
[Item de Viaje 2]	Viáticos	Cantidad	0	
			1,00	-
[Item de Gastos Indirectos 1]	Gastos Indirectos	NA	0	
			1,00	-
[Item de Gastos Indirectos 2]	Gastos Indirectos	NA	0	
			1,00	-
[Item de Gastos Indirectos 3]	Gastos Indirectos	NA	0	
			1,00	-

Fuente: Autoría Propia

**Anexo 8: Plantilla Solicitud de Cambios.**

**Solicitud de cambio**  
**[Nombre del Proyecto]**  
**Fecha: [dd/mm/aaa]**

Datos de la solicitud de cambio

Nro control de solicitud de cambio	
Solicitante del cambio	
Área del solicitante	
Lugar	
Gerente del proyecto	

Categoría de cambio

Marcar todas las que apliquen:

- Alcance  
  Cronograma  
  Costos  
  Calidad  
  Recursos  
  Procedimientos  
 Documentación  
  Otro

Causa / origen del cambio

- Solicitud de cliente  
  Reparación de defecto  
  Acción correctiva  
 Acción preventiva  
  Actualización / Modificación de documento  
 Otros

Descripción de la propuesta de cambio

Justificación de la propuesta de cambio

Impacto del cambio en la línea base

<p><b>Alcance:</b></p> <p><b>Cronograma:</b></p> <p><b>Costo:</b></p> <p><b>Calidad:</b></p>
---

Implicaciones de recursos (materiales y capital humano)

--

Implicaciones para los interesados

--

Implicaciones en la documentación del proyecto

--

--

Riesgos

--

Comentarios

--

Aprobación

--

Firmas de Comitativa de Gestión de Cambios

Nombre	Rol / Cargo	Firma
--------	-------------	-------


Fuente: Autoría Propia

**Anexo 9: Plantilla Reporte de Avance**

# Reporte de Avance de Proyecto [Nombre del Proyecto]

Período: [dd/mm/aaaa] al [dd/mm/aaaa]

Gerente del Proyecto: [Nombre del Gerente]

## Agenda

- Estado de compromisos del período anterior
- Indicadores y Proyecciones
- Causas de desviación y acciones correctivas
- Logros del período
- Estado actual de incidentes
- Estado actual de riesgos
- Estado actual de solicitudes de cambios
- Logros planificados para el próximo período
- Compromisos para el próximo período
- Decisiones pendientes



## Estado de compromisos del período anterior

Compromiso / Pendiente / Actividad	Responsable	Fecha Compromiso	Descripción del Estado
En cada reunión de avance, se identifican pendientes o compromisos que el equipo o interesados deben atender, estos compromisos se listan para su seguimiento.	Nombre, Cargo y departamento del responsable a quien está asignado el compromiso	[dd/mm/aaaa]	Posibles Estados: Pendiente o Cerrado  En caso de estar pendiente se pueden describir las razones

## Indicadores y Proyecciones

### Situación actual del proyecto

Valor Planificado:  
Valor Ganado:  
Costo real invertido:

Variación de cronograma:  
Índice de desempeño de cronograma:

Variación de costo:  
Índice de desempeño de costo:

### Gráfico de Valor Ganado

### Proyecciones

Fecha estimada de conclusión:  
Presupuesto hasta la conclusión:  
Estimación a la conclusión:  
Estimación hasta la conclusión:  
Índice de desempeño de trabajo por completar:

## Causas de desviación y acciones correctivas

Grupo de Actividades	Medición de la Desviación	Responsable de la Actividad	Causa de la desviación	Acciones Correctivas	Responsable de las Acciones Correctivas
Actividad o grupo de actividades con desviación.	Si es de tiempo, costo, alcance o calidad. Se incluye la métrica, según la variable	Nombre, cargo y departament o responsable.	Describe las causas de la desviación.	Acciones correctivas para corregir la desviación y llevar el proyecto a su plan original.	Nombre, cargo y departamento responsable de ejecutar las acciones correctivas

## Logros del período

- Actividad / Logro / Hito 1
- Actividad / Logro / Hito 2
- Actividad / Logro / Hito 3
- Actividad / Logro / Hito 4
- Actividad / Logro / Hito 5

## Estado actual de incidentes

Incidente	Actividad Afectada	Causas del Incidente	Acciones Correctivas	Responsable de las Acciones Correctivas
Corresponde con problemas que presenta el proyecto, que ya se han materializado. (Es un Riesgo identificado que ya ocurrió, o un Riesgo no identificado que ya ocurrió)	Actividad o Grupos de actividades del proyecto que presentan desviación. Se describe en que forma fueron afectadas (Costo, Tiempo, Calidad, Alcance, Otra)	Describe las causas raíz del incidente o problema.	Acciones correctivas que se están tomando para reparar el defecto o corregir el incidente	Nombre, cargo y departamento responsable de ejecutar las acciones correctivas

## Estado actual de riesgos

Riesgo	Impacto	Plan de Respuesta al Riesgo	Responsable del Plan de Respuesta
Describe el Riesgo, incluyendo sus causas raíces	Variable de proyecto que podría afectarse (Tiempo, Costo, Alcance, Calidad)  Incluye medida de ese impacto según se establezca para cada variable.	Acciones correctivas que se están tomando para reparar el defecto o corregir el incidente	Nombre, cargo y departamento responsable de ejecutar las acciones correctivas





## Decisiones pendientes

Decisión	Responsable	Impacto
Decisión pendiente de tomar-	Nombre, Cargo y departamento del responsable quien debe tomar la decisión	Impacto de postergar la decisión.

Fuente: Autoría Propia

**Anexo 10: Plantilla Acta de Cierre de Proyecto o Fase.****Acta de Cierre de  
Proyecto o Fase**

*[Nombre del Proyecto]*

*[Fase del Proyecto]*

*Fecha: [dd/mm/aaa]*

## Tabla de contenido

Información del Proyecto.....	117
Datos .....	117
Patrocinador / Patrocinadores .....	117
Razón de cierre .....	117
Aceptación de los productos o entregables .....	117
Aprobación/Recepción.....	118

## Información del Proyecto

### Datos

Empresa / Organización	
Proyecto	
Fecha de preparación	
Gerente de Proyecto	

### Patrocinador / Patrocinadores

Nombre	Cargo	Departamento / División	Organización

### Razón de cierre

<En la siguiente lista se certifica por parte de la dependencia responsable de la ejecución del proyecto de la Asociación Deportiva Municipal Grecia, las razones del cierre del proyecto o fase, específicamente si se entregó todos los componentes del producto, si algunos componentes fueron entregados y otros cancelados, o si se cancelaron todos los entregables>

Por medio de la presente, se da cierre formal al proyecto, por las razones especificadas en la siguiente ficha:

Marcar con una "X" la razón de cierre:

Entrega de todos los productos de conformidad con los requerimientos del cliente.	
Entrega parcial de productos y cancelación de otros de conformidad con los requerimientos del cliente.	
Cancelación de todos los productos asociados con el proyecto.	

### Aceptación de los productos o entregables

A continuación se establece cuales entregables de proyecto han sido aceptados:

Entregable	Aceptación (Si o No)	Observaciones



--	--	--

<El cuadro se completa haciendo referencia a las entregables, que pueden ser documentos o componentes del producto>

Para cada entregable aceptado, se da por entendido que:

- El entregable ha cumplido los criterios de aceptación establecidos en la documentación de requerimientos y definición de alcance.
- Se ha verificado que los entregables cumplen los requerimientos.
- Se ha validado el cumplimiento de los requerimientos funcionales y de calidad definidos.
- Se ha realizado la transferencia de conocimientos y control al área operativa.
- Se ha concluido el entrenamiento que se definió necesario.
- Se ha entregado la documentación al área operativa.

Se autoriza al Gerente de Proyecto a continuar con el cierre formal del proyecto o fase, lo cual deberá incluir:

- Evaluación post-proyecto o fase.
- Documentación de lecciones aprendidas.
- Cierre de todos los procesos de procura y contratación con terceros.
- Archivo de la documentación del proyecto.

Aprobación/Recepción

<b>Encargado</b>	<b>Fecha</b>	<b>Firma</b>

Fuente: Autoría Propia

Anexo 11: Plantilla Lecciones Aprendidas.

### Registro de lecciones aprendidas: Instructivo

ELABORADO POR: OFICINA DE PROYECTOS ASOCIACIÓN DEPORTIVA MUNICIPAL GRECIA

Columna	Instrucciones
Nro. De Referencia	Numeración de la lección aprendida para este formato, identifica la existencia de la lección aprendida.
Nombre del Proyecto	Nombre descriptivo del proyecto en el que se identificó la lección aprendida.
Fecha	Día, mes y año en que se presentó la situación.
Amenaza / Oportunidad	Se anota si la lección aprendida está relacionada con un efecto amenaza que debe evitarse en el futuro o está asociado con un efecto oportunidad sobre el cual deben tomarse acciones para
Título	Alusivo a la situación presentada.
Descripción de la Situación	Describe a detalle los antecedentes y circunstancias que ocasionaron el asunto sujeto de la lección aprendida, siendo importante el identificar las causas raíz que ocasionaron la
Descripción del Impacto en los objetivos del proyecto	Efecto que la situación planteada tuvo sobre los objetivos del proyecto, por ejemplo: Retraso en la fecha de entrega del proyecto (expresado en unidad de tiempo), incremento de los costos (expresado en unidad de esfuerzo), reducción de niveles de calidad, insatisfacción del cliente, entre otros. También puede reflejar impactos positivos, por ejemplo, se término la actividad antes de la fecha planificada, se ejecutó una actividad a una fracción del costo, entre otros. Es importante expresar el impacto en términos que se
Acciones Correctivas y Preventivas Implementadas	Enumerar las acciones correctivas implementadas para reducir o mejorar los efectos de la situación (dependiendo si son amenazas u oportunidades) y acciones preventivas para reducir o incrementar la probabilidad que se vuelvan a presentar en el futuro.
Lección Aprendida / Recomendaciones	Resume las acciones y estrategias a adoptar en el futuro para evitar que se presente nuevamente la amenaza o para aprovechar la oportunidad (si es una lección de impacto positivo). Se construye a partir de las experiencias de las acciones tomadas para corregir la



### Registro de lecciones aprendidas

ELABORADO POR: OFICINA DE PROYECTOS ASOCIACIÓN DEPORTIVA MUNICIPAL GRECIA

Nro. De Referencia	Nombre del Proyecto	Fecha	Amenaza / Oportunidad	Título	Descripción de la Situación	Descripción del Impacto en los objetivos del	Acciones Correctivas y Preventivas Implementadas	Lección Aprendida / Recomendaciones



Fuente: Autoría Propia