

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL

(UCI)

PROPUESTA PARA EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UNA OFICINA DE GESTION
DE PROYECTOS PARA EL GRUPO INSTACREDIT

GUSTAVO FERNÁNDEZ VARGAS

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

San José, Costa Rica

Junio, 2023

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL

(UCI)

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

MANUEL ÁLVAREZ CERVANTES
TUTOR

RUBER ALZATE MORA
LECTOR No.1

XAVIER SALAS CECILIANO
LECTOR No.2



GUSTAVO FERNÁNDEZ VARGAS
SUSTENTANTE

DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedico a mi esposa Lisseth, a mis hijos Joel y Gael, que con su comprensión, apoyo, paciencia y amor han sido un pilar fundamental para seguir adelante con este proceso.

A mis padres, quienes me inculcaron valores como la disciplina, la perseverancia y el trabajo duro, ellos me formaron para esforzarme y alcanzar las metas que me propongo.

AGRADECIMIENTOS

Primero a Dios por bendecirme con el regalo de la vida y de la salud, lo cual me permite aprender, mejorar cada día y poder hoy culminar este Proyecto de Graduación.

A Manuel Álvarez, mi tutor, por compartirme su conocimiento, su guía, apoyo y motivación, lo cual fue fundamental para lograr un proyecto de calidad.

A los profesores de la UCI y a los compañeros de mi generación, quienes siempre compartieron sin egoísmo su conocimiento, el aprendizaje fue súper valioso para mi crecimiento académico.

A mis compañeros de Grupo Instacredit por el apoyo y por su apertura en brindar información relevante para lograr desarrollar este Proyecto.

ABSTRACT

El presente trabajo tiene como objetivo hacer una propuesta para el diseño e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para el Grupo Instacredit. Con el paso de los años, Grupo Instacredit logró una constante evolución y crecimiento que le ha permitido posicionarse como la compañía número uno de su segmento para el mercado costarricense y de otros países de la región centroamericana. Estos resultados han provocado una fuerte necesidad de transformación, entre ellos la estandarización de sus procesos en gestión de proyectos con lo cual puede mantenerse competitivo en un mercado complejo.

El producto final de este proyecto planea realizar una evaluación del estado actual del Grupo en gestión de proyectos para medir su madurez, definir el tipo de Oficina de Gestión de Proyectos y su estrategia de implementación como objetivos para desarrollar un PFG, en este trabajo se utilizan los métodos de investigación como la analítica-sintética, inductiva, deductiva, investigación documental y metodologías recomendadas por el PMI en su guía del *PMBOK*[®]. Como resultado de la evaluación de capacidades organizacionales, se identifica que Grupo Instacredit cuenta con un nivel de madurez bajo en gestión de proyectos, por lo que se recomienda llevar a cabo la propuesta de implementación de la Oficina de gestión de proyectos desarrollada, de acuerdo con la recomendación del tipo de oficina, la ubicación en la estructura organizacional y la definición de políticas que serán la base para implementar la mejora continua de la gestión de proyectos.

Palabras clave: gestión, metodología, diagnóstico, PMI, madurez, estandarización, mejora.

ABSTRACT

This paper propose the design and implementation of a Project Management Office for Instacredit Group. Over the years, Instacredit Group achieved a constant evolution and growth that has allowed it to position itself as the number one company in its segment for the Costa Rican market and other countries in the Central American region. These results have provoked a strong need for transformation, among them the standardization of its project management processes to remain competitive in a complex market.

The final product of this project plans to perform an evaluation of the current state of the Group in project management to measure its maturity, define the most appropriate type of Project Management Office, as well as its roles and level of authority to develop the company's projects from now on. In this work, research methods such as analytical-synthetic, inductive, deductive, documentary research and methodologies recommended by the PMI in its *PMBOK*[®] guide are used.

As a result of the evaluation of organizational capabilities, it is identified that Instacredit Group has a low level of maturity in project management, so it is recommended to carry out the implementation proposal of the Project Management Office developed, according to the recommendation of the type of office, the location in the organizational structure and the definition of policies that will be the basis for implementing the continuous improvement of project management.

Key words: management, methodology, diagnosis, PMI, maturity, standardization, improvement.

CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS	11
LISTA DE TABLAS	13
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES.....	14
RESUMEN EJECUTIVO.....	15
1 INTRODUCCIÓN.....	17
1.1 Antecedentes	18
1.2 Problemática	20
1.3 Justificación del proyecto.....	22
1.4 Objetivo general	24
1.5 Objetivos específicos.....	24
2 MARCO TEÓRICO	25
2.1 Marco institucional.....	25
2.1.1 Antecedentes de la institución	26
2.1.2 Misión y visión	27
2.1.2.1 Misión.....	28
2.1.2.2 Visión	28
2.1.3 Estructura organizativa	29
2.1.4 Productos y servicios que ofrece	32

2.2	Teoría de Administración de Proyectos	32
2.2.1	Principios de la dirección de proyectos	32
2.2.2	Dominios de desempeño del proyecto	35
2.2.3	Proyectos predictivos, proyectos adaptativos y proyectos híbridos	36
2.2.4	Administración, dirección o gerencia de proyectos.....	40
2.2.5	Áreas de conocimiento y procesos de la administración de proyectos.....	40
2.2.6	Ciclos de vida de los proyectos	45
2.2.7	Estrategia empresarial, portafolios, programas, proyectos	46
2.3	Otra teoría propia del tema de interés.....	48
2.3.1	Situación actual del problema u oportunidad en estudio	48
2.3.2	Investigaciones que se han hecho sobre el tema en estudio	49
2.3.2.1	Metodologías que se han usado	51
2.3.2.2	Conclusiones y recomendaciones obtenidas	54
2.3.3	Otra teoría relacionada con el tema en estudio.....	55
2.3.3.1	Mejoramiento de la madurez organizacional	55
2.3.3.2	Desarrollo Regenerativo y de Sostenibilidad en los Proyectos.....	56
2.3.3.3	Agilidad Organizacional	56
3	MARCO METODOLÓGICO	58
3.1	Fuentes de información.....	58
3.1.1	Fuentes primarias.....	59
3.1.2	Fuentes secundarias	59

3.2 Métodos de investigación.....	61
3.2.1 Método analítico-sintético	62
3.2.2 Método inductivo.....	62
3.2.3 Método deductivo	63
3.3 Herramientas	65
3.4 Supuestos y restricciones	67
3.5 Entregables.....	69
4 DESARROLLO	71
4.1 Análisis de la organización.	71
4.1.1 Evaluación del nivel de madurez en Gestión de Proyectos del Grupo Instacredit	71
4.1.2 Aplicación del modelo de Análisis de Capacidades Organizacionales y los resultados obtenidos	78
4.1.3 Análisis de los resultados obtenidos.....	81
4.2 Definición del tipo de oficina de gestión de proyectos	93
4.3 Funciones y ubicación de la oficina de gestión de proyectos en la organización ...	98
4.3.1 Funciones de la oficina de gestión de proyectos.....	100
4.3.2 Ubicación de la oficina de gestión de proyectos.....	102

4.3.3 Organigrama de la oficina de gestión de proyectos	104
4.4 Definición de recursos, políticas y estimación de costos de implementación.	105
4.4.1 Recursos humanos requeridos para la oficina de gestión de proyectos	105
4.4.2 Recursos materiales y estimación de costo.	110
4.4.3 Definición de política para la gestión de proyectos	111
4.5 Definir políticas para sustentar la función de desarrollo regenerativo y de sostenibilidad para el grupo instacredit.	112
5 CONCLUSIONES	118
6 RECOMENDACIONES	121
7 VALIDACIÓN DEL TRABAJO EN EL CAMPO DEL DESARROLLO REGENERATIVO Y/O SOSTENIBLE	123
7.1 Relación del Proyecto con las dimensiones del Desarrollo Regenerativo	123
7.2 Relación del Proyecto con las dimensiones del Desarrollo Sostenible	125
Lista de Referencias	130
ANEXOS	134
Anexo 1: Acta (chárter) del PFG	134

Anexo 2: EDT del PFG	144
Anexo 3: Cronograma del PFG	145
Anexo 4: Respuestas del cuestionario de evaluación de capacidades organizacionales	146

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. <i>Valores Institucionales de Grupo Instacredit</i>	29
Figura 2. <i>Estructura Organizacional</i>	31
Figura 3. <i>Organización de actividades en Proyectos Predictivos</i>	37
Figura 4. <i>Organización de actividades en Proyectos con enfoque Adaptativo</i>	38
Figura 5. <i>Proyectos con Enfoque Híbrido</i>	39
Figura 6. <i>Distribución de portafolios, programas y proyectos</i>	47
Figura 7. <i>Niveles de madurez. Modelo OPM3</i>	53
Figura 8. <i>Gráfica de nivel de madurez de capacidades del Grupo Instacredit</i>	81
Figura 9. <i>Resultado cuantitativo por pregunta. Capacidad de Gobernabilidad</i>	83
Figura 10. <i>Resultado cuantitativo por pregunta. Capacidad de Estructura Organizacional</i>	84
Figura 11. <i>Resultado cuantitativo por pregunta. Capacidad de Cultura Organizacional</i>	86
Figura 12. <i>Resultado cuantitativo por pregunta. Capacidad de Procesos</i>	87
Figura 13. <i>Resultado cuantitativo por pregunta. Capacidad de Recursos Humanos</i>	89
Figura 14. <i>Resultado cuantitativo por pregunta. Capacidad de Herramientas Tecnológicas</i>	90
Figura 15. <i>Resultado cuantitativo por pregunta. Capacidad de Sostenibilidad y Desarrollo Regenerativo</i>	92
Figura 16. <i>Entorno de los proyectos en las empresas latinoamericanas</i>	96
Figura 17. <i>Estructura funcional matricial débil</i>	99
Figura 18. <i>Ubicación propuesta de la Oficina de Gestión de Proyectos en el Organigrama</i>	103

Figura 19. <i>Organigrama de la Oficina Gestión de Proyectos</i>	105
Figura 20. <i>Pilares del desarrollo regenerativo</i>	113
Figura 21. <i>Objetivos del desarrollo sostenible (ODS)</i>	114

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. <i>Principios de la Dirección de Proyectos</i>	33
Tabla 2. <i>Correspondencia entre Grupos de Procesos y Áreas de Conocimientos</i>	43
Tabla 3. <i>Fuentes de Información Utilizadas</i>	60
Tabla 4. <i>Métodos de Investigación Utilizados</i>	63
Tabla 6. <i>Supuestos y Restricciones</i>	68
Tabla 7. <i>Entregables</i>	69
Tabla 8. <i>Áreas estratégicas utilizadas para medir el nivel de madurez en Gestión de Proyectos de Grupo Instacredit.</i>	73
Tabla 9. <i>Estructura de preguntas</i>	74
Tabla 10. <i>Tabla de valores por respuesta</i>	78
Tabla 11. <i>Puntaje total de la encuesta</i>	78
Tabla 12. <i>Criterios para identificar el nivel de madurez</i>	79
Tabla 13. <i>Resultados Obtenidos de la encuesta</i>	79
Tabla 14. <i>Funciones de la Oficina de Gestión de Proyectos de Grupo Instacredit</i>	100
Tabla 15. <i>Roles y responsabilidades de la Oficina de Gestión de Proyectos</i>	106
Tabla 16. <i>Perfiles, competencias y habilidades del equipo de la Oficina de Gestión de Proyectos</i>	108
Tabla 17. <i>Estimación de recursos para la Oficina de Gestión de Proyectos</i>	110
Tabla 18. <i>Alcances y valoraciones sobre el Desarrollo Regenerativo</i>	123
Tabla 19. <i>Impacto del P5 en el Proyecto.</i>	127

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES

AGEF: Auditoría General de Entidades Financieras

EDT: Estructura de Desglose del Trabajo

GPM: Administración de Proyectos Verdes (Green Project Management)

ODS: Objetivos del desarrollo sostenible

OPM3: Modelo de Madurez de Administración de Proyectos (Organizational Project Management Maturity Model)

PFG: Proyecto Final de Graduación

PMBOK: Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (Project Manager Body of Knowledge)

PMI: Instituto de Administración de Proyectos (Project Management Institute)

PMMM: Modelo de Madurez de Administración de Proyectos de Kerzner (Kerzner Project Management Maturity Model)

PMO: Oficina de Dirección de Proyectos (Project Management Office).

SUGEF: Superintendencia General de Entidades Financieras

TIC: Tecnologías de la Información y Comunicación

UCI: Universidad para la Cooperación Internacional

RESUMEN EJECUTIVO

Grupo Instacredit nace en abril del 2000, en ese año adquirió la cartera de la antigua multinacional “Servicios de Crédito Asociados de Costa Rica” y se funda Instacredit S.A. El 26 de abril del año 2000 inicia operaciones en Costa Rica con un total de 23 empleados y 3 sucursales. En la actualidad cuenta con más de 1100 colaboradores y 53 sucursales en cuatro países de la región centroamericana: Costa Rica, Panamá, Nicaragua y El Salvador, se visualiza como una empresa en continuo crecimiento internacional. Grupo Instacredit gestiona una gran cantidad de proyectos de tecnología e innovación, comerciales y de acondicionamiento de la infraestructura de sus locales y oficinas; sin embargo, no cuenta con una metodología, procesos o políticas en gestión de proyectos estandarizados. Por otra parte, no existe un sistema definido con el cual se pueda dar trazabilidad a la gestión del portafolio, programas y proyectos que se realizan, esto con la finalidad de asegurar que todos los proyectos están alineados a los objetivos estratégicos de la organización. Ante la problemática descrita, la organización requiere evaluar el nivel de madurez de su organización en gestión de proyectos, con lo cual logre identificar sus debilidades e implementar mejores prácticas que le permita aumentar el éxito de sus proyectos. Estas mejores prácticas se implementarán por medio de una Oficina de Gestión de Proyectos, la cual tiene la autoridad para recomendar metodologías y herramientas a lo largo de la vida de cada proyecto, así como liderar la transferencia de conocimiento, entrenar, orientar y supervisar el desarrollo de los proyectos. En concordancia a lo anterior, el presente PFG formuló un objetivo general y objetivos específicos que guiaron el desarrollo de la investigación. El objetivo general fue elaborar una propuesta e implementación de la Oficina de Gestión de Proyectos de Grupo Instacredit, para que se gestionen estratégicamente sus proyectos y generen los beneficios esperados. Los objetivos específicos fueron realizar un análisis para determinar el nivel de conocimiento en Administración de Proyectos utilizando una de las herramientas generalmente aceptadas para evaluar el nivel de madurez en AP, definir el tipo de Oficina de Gestión de Proyectos más adecuada para Grupo Instacredit de acuerdo al nivel de conocimiento valorado para alinear las expectativas estratégicas, proponer las funciones y ubicación de la Oficina de Gestión de Proyectos en la organización para formalizar su estructura, definir los recursos, políticas y estimar los costos de implementación para determinar un presupuesto preliminar y definir la política para sustentar la función del desarrollo regenerativo y de sostenibilidad para el Grupo Instacredit. Para llevar a cabo la propuesta del PFG y por ende lograr el cumplimiento de los objetivos se utilizarán métodos de investigación para obtener, analizar la evidencia obtenida y llegar a la propuesta de mejoramiento de acuerdo con la situación identificada. Los métodos utilizados son: el analítico-sintético, este método implicó el conocimiento y diferenciación entre elementos, para los efectos del presente PFG se ajustó la investigación de manera lógica investigativa de manera que permitió el estudio de cada parte e insumo analizado. Método Inductivo: que se basa en el razonamiento con que llegaron a conclusiones que van desde lo más específico hasta lo más general y teorías más amplias. El caso analizado del PFG implicó recabar información relacionada a medir el nivel organizacional que tiene Grupo Instacredit para gestionar sus proyectos y se analizó la información en función de tres etapas principales: 1- la observación, 2- establecer un patrón y 3- desarrollo de una teoría que permite llegar a propuestas y conclusiones puntuales de la información analizada. Método Deductivo: con el cual permitió desarrollar conclusiones concretas a partir de principios generales. Se utilizaron fuentes primarias para la recopilación de información histórica como

encuestas, juicio de expertos y demás información de Grupo Instacredit, respecto a fuentes secundarias utilizadas están la Guía del PMBOK® 6ª Ed, textos de autores reconocidos en materia de gestión de proyectos, entre otras herramientas que proporcionan información sobre el tema de las Oficinas de Gestión de Proyectos.

De acuerdo con lo anterior, se desarrollaron cada uno de los objetivos que se tenían definidos para evaluar el nivel de madurez en gestión de proyectos de Grupo Instacredit. Para alcanzar este objetivo, se utilizó un modelo exitoso de evaluación de capacidades organizacionales, el cual fue desarrollado y utilizado por el MAP. Manuel Álvarez Cervantes, el mismo consistió en evaluar 7 capacidades organizacionales que son primordiales para comprender el entorno que rodea al Grupo Instacredit en cuanto a la gestión de proyectos que realiza actualmente.

Estas 7 capacidades organizacionales evaluadas fueron: 1-Gobernabilidad, 2- Estructura Organizacional, 3- Cultura Organizacional, 4- Procesos, 5- Recursos Humanos, 6- Herramientas tecnológicas y 7- Sostenibilidad y Desarrollo Regenerativo. La evaluación se llevó a cabo mediante una encuesta que fue realizada por nueve colaboradores clave de Grupo Instacredit y cuyo resultado (ver tabla 13) reflejó que la organización tiene un nivel de madurez “bajo”, también en este proceso de evaluación se identificaron las principales fortalezas y debilidades de la organización en gestión de proyectos, posterior al análisis de los resultados se definió el tipo de oficina de gestión de proyectos que mejor se adapta a Grupo Instacredit para asegurar el adecuado seguimiento y ejecución de sus proyectos.

Dado el “bajo” nivel de madurez en gestión de proyectos, se propuso implementar una oficina de gestión de proyectos de tipo “básica”, este modelo se ajusta a la realidad de la Organización ya que le permite crear políticas, implementar mejores prácticas de gestión. Por medio de esta oficina se generará una serie de funciones primordiales como definir políticas, herramientas y métodos más apropiados para estandarizar la gestión de proyectos. Por otra parte, se requiere que esta oficina brinde capacitación permanente a las unidades de la organización que participan en proyectos, es importante aclarar que inicialmente esta Oficina no ejecutará proyectos, la ejecución quedará bajo la responsabilidad de las gerencias funcionales a cargo de los proyectos. De igual manera, se desarrollará la carrera de administradores de proyectos así como crear una base de datos de todos los proyectos y métricas necesarias para evaluar el desempeño de la oficina de gestión de proyectos. Se establecieron los roles iniciales del personal que conformará la Oficina de gestión de proyectos de Grupo Instacredit, así como la ubicación de la oficina en el organigrama, para lo cual se recomendó que se ubique en una posición de staff de la Dirección General, con lo cual se contará con el apoyo de una figura de alto poder dentro de la organización y tendrá un mayor impacto. Por otra parte, se definieron los costos preliminares de implementación de la estructura de la oficina de gestión de proyectos, el cual tendrá que ser aprobado por el Director General. Para estandarizar la gestión de proyectos, se hizo énfasis en la necesidad de contar con una política de gestión de proyectos, para lo cual se definieron los lineamientos generales para que la gestión de proyectos se establezca de acuerdo a parámetros según las mejores prácticas y para ello la oficina debe establecer la metodología a utilizar. De igual manera se establecieron los lineamientos para incorporar como política la inclusión del desarrollo sostenible y desarrollo regenerativo dentro de los procesos de planificación de los proyectos de la organización. Por último, tomando en cuenta todo lo anterior, se plantearon una serie de recomendaciones que van alineadas a esta primera etapa de implementación para que la oficina pueda demostrar a la Alta Dirección el valor agregado que le aportará a la organización y pueda mantener su funcionamiento y mantenimiento en el tiempo.

1 Introducción

Según la Guía de PMBOK® (PMI, 2017, p.718), la Oficina de Dirección de Proyectos (PMO) es una estructura de gestión que estandariza los procesos de gobernanza relacionados con el proyecto y facilita el intercambio de recursos, metodologías, herramientas y técnicas. A lo anterior, se valoran algunas ventajas competitivas que poseen las organizaciones que cuentan con una Oficinas de Dirección de Proyectos, como por ejemplo: se gestionan todos los proyectos de manera centralizada y debidamente agrupados entre proyectos, programas y portafolios, cuya evaluación y ejecución se realizará bajo procesos estandarizados que permiten generar una mayor posibilidad de éxito de los proyectos de la organización y con lo cual pueda alcanzar los objetivos de su plan estratégico.

Por su parte, (Álvarez, 2018.) indica que la importancia de una Oficina de Dirección de Proyectos es su llamado a ser un agente de cambio, la guía y termómetro actual del estado de salud de los proyectos en una organización. Lo expresado por el autor, se alinea a la importancia y utilidad que busca Grupo Instacredit con el presente PFG, la cual consiste en definir, analizar y comprender su actual nivel de madurez en Gestión de Proyectos con el objetivo de implementar procesos de gestión de proyectos basado en las mejores prácticas internacionales, principalmente las descritas en la Guía de Fundamentos para la Dirección de Proyectos (*PMBOK*®) del Project Management Institute (PMI), así como otras metodologías de utilidad en Gestión de Proyectos utilizadas a nivel mundial y que serán valoradas durante el desarrollo del presente PFG.

Se espera que una Oficina de Gestión de Proyectos genere beneficios tangibles para Grupo Instacredit como lo son el mejorar la adherencia a los lineamientos, procesos y gobernanza corporativa de la organización, así como promover la gestión de cambio a nivel

organizacional a través del abordaje de la resistencia al cambio, la gestión de los interesados y principalmente la comunicación relacionada a los eventuales cambios organizacionales.

1.1 Antecedentes

Grupo Instacredit nace en abril del 2000, en ese año se adquiere la cartera de la antigua multinacional “Servicios de Crédito Asociados de Costa Rica” y se funda Instacredit S.A. El 26 de abril del año 2000 inicia operaciones en Costa Rica con un total de 23 empleados, iniciando con la sucursal de Guadalupe.

Hoy en día cuenta con más de 1100 colaboradores y 53 sucursales en cuatro países de la región centroamericana: Costa Rica, Panamá, Nicaragua y El Salvador, se visualiza como una empresa en continuo crecimiento internacional. Durante estos 23 años ha crecido y se ha expandido gracias a sus clientes y colaboradores que han creído en su filosofía de servicio, la cual se basa en un servicio ágil, sin exceso de requisitos y con una atención totalmente personalizada, que se esmera en satisfacer con excelencia las necesidades inmediatas de sus clientes.

En la actualidad, sus principales productos son el microcrédito (microfinanzas) y financiamiento para adquisición de vehículos (crédito prendario), estos productos se caracterizan por la flexibilidad en su plazo, tasas de interés competitivas y ajustadas a la legislación de cada país. Es importante ampliar el concepto de microcréditos/microfinanzas, según (Programa Estado de La Nación, 2016.) el término microfinanzas es empleado para referirse a la prestación de servicios financieros a personas o grupos cuyo acceso a los sistemas bancarios tradicionales es limitado o del todo inexistente en virtud, por lo general, de su condición socioeconómica.

Lo anterior perfila de alguna manera a los clientes de Grupo Instacredit, que en términos generales corresponde a personas que no califican a financiamiento en el sistema financiero

tradicional, ya que está regulado por criterios como bajo nivel de ingreso, muchas crediticias leves o incumplimiento de sus altos perfiles de riesgo. Sin duda, este tipo de cliente requiere de soluciones financieras, muchos de estos clientes, históricamente presentan un comportamiento de pago ejemplar, por lo que para Grupo Instacredit es menester plantear su estrategia comercial con la intención de mantener la preferencia de este perfil de estos, tanto los clientes actuales como también atraer nuevos clientes para lograr aumentar su cartera de crédito.

Es común la competencia en este segmento, en el transcurso de las últimas dos décadas han ingresado al mercado regional una gran cantidad de empresas a ofrecer sus opciones de financiamiento mediante diversos tipos de productos y servicios. Algunas de ellas han replicado el modelo de negocio de Grupo Instacredit, algunas otras han explotado la figura de Fintech al aplicar modelos de negocio apoyados en los sistemas informáticos.

El perfil del cliente en este segmento del mercado financiero ha evolucionado con el pasar de los años, la tecnología ha avanzado a pasos agigantados los últimos 23 años, lo que significa que los modelos de negocio requieren replantearse y pensar en las necesidades actuales de los clientes y la manera en que sienten atraídos por consumir los servicios y productos que le ofrece Grupo Instacredit.

A nivel regional, los demás países en donde opera Grupo Instacredit muestran una situación muy similar en cuanto al cliente meta, su perfil general, la variada competencia del sector y la necesidad de entender al cliente para lograr llevarle productos que resuelvan sus necesidades y aportar a mejorar su calidad de vida.

Con miras a enfrentar este entorno comercial tan complejo y competitivo, este PFG viene a apoyar la misión y visión de la organización a través de la eventual implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos con la cual se logren plantear, evaluar y ejecutar proyectos a

nivel corporativo, apoyados en las metodologías en gestión de proyectos mayormente utilizadas a nivel mundial.

La implementación de mejores prácticas en gestión de proyectos genera una cultura organizacional con una fuerte identidad y alineada a la estrategia regional de la organización, además, permite obtener mejores resultados y una mejor administración de los portafolios, programas y proyectos, lo que incidirá en una ventaja competitiva respecto a sus competidores.

1.2 Problemática

En la actualidad, Grupo Instacredit gestiona una gran cantidad de proyectos de tecnología e innovación, comerciales y de acondicionamiento de la infraestructura de sus locales y oficinas; sin embargo, no cuenta con una metodología, procesos o políticas en gestión de proyectos que estandarice su planificación, ejecución y cierre. Por otra parte, no existe un sistema definido con el cual se pueda dar trazabilidad a la gestión de los proyectos que se realizan, esto con la finalidad de asegurar que todos los proyectos están alineados a los objetivos estratégicos de la organización.

Ante la variedad de proyectos que se realizan, es necesario que exista un método para evaluar las características propias de cada proyecto y con ello se logre identificar cuál es su ciclo de vida y determinar la metodología más adecuada para desarrollar cada uno de los proyectos. Por otra parte, no se cuenta con una estructura organizacional encargada de asesorar a la organización sobre las mejores prácticas en gestión de proyectos, en este particular, los proyectos son asignados a jefaturas o gerencias que no cuentan con una formación o experiencia específica en la gestión profesional de proyectos, lo que sin duda puede generar un perjuicio financiero importante a la organización ante incumplimientos con fechas de los entregables, errores u omisión de la declaración del alcance, sobrecostos de los proyectos, entre otros.

Ante la ausencia de una Oficina de Gestión de Proyectos, se puede indicar que la organización está expuesta a perder competitividad en un mercado complejo como el de los microcréditos, tal como se expuso en la sección de antecedentes, existe una competencia fuerte en este sector y se requiere con urgencia entender con mayor precisión al cliente al conocer cuáles son sus expectativas y su interacción con la tecnología como mecanismos para satisfacer sus necesidades de consumo y esto se puede lograr a través de una adecuada ejecución de los proyectos.

A nivel organizacional, no existe una cultura consolidada de gestión de proyectos con la cual se puedan implementar temas relevantes como el desarrollo regenerativo, la sostenibilidad, la agilidad y mejores prácticas en gestión de proyectos que brinden el beneficio de mejorar los procesos internos y de generar eficiencias en el uso de los recursos de la organización.

En resumen, el siguiente PFG busca solucionar la problemática desde los siguientes supuestos:

- Falta de herramientas de seguimiento de los proyectos y métricas de medición.
- No existe reportes o informes formales sobre el avance de los proyectos.
- No existe una metodología generalizada en gestión de proyectos.
- Falta de cultura organizacional en gestión de proyectos.
- Acceso limitado para recabar la información gerencial.
- No existen registros de los procesos realizados para ejecutar un proyecto, chárter, evaluación financiera, caso de negocios, cronograma, lecciones aprendidas, control de cambios, gestión de riesgos, etc.
- Retroalimentación deficiente o poco oportuna.
- Control de asignación de recursos.

1.3 Justificación del proyecto

Grupo Instacredit requiere evaluar el nivel de madurez de su organización en gestión de proyectos, con lo cual logre identificar e implementar oportunidades de mejora y alinearlas con las mejores prácticas que le permitan aumentar el éxito de sus proyectos. Actualmente no cuenta con políticas, procedimientos, herramientas y lineamientos con los cuales pueda estandarizar sus procesos en gestión de proyectos, por lo cual, la implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos es la estructura que puede resolver la problemática planteada.

De igual manera, la evolución de los clientes y su dependencia a la tecnología es un punto que se debe utilizar a favor de la organización para realizar proyectos que se ajusten con este eje estratégico y se tome ventaja con esta oportunidad del mercado. El implementar una Oficina de Gestión de Proyectos garantizará que los proyectos de este tipo se ejecuten con un alto grado de calidad, de precisión, desarrollados con la metodología correcta y adaptada a nuestra organización y que se tendrán a disposición de toda la organización en el momento requerido y con el alcance deseado.

Según (Medina, 2020), “lo primero que debemos hacer desde la PMO es generar valor para el negocio. La entrega de valor implica una PMO diseñada para asegurar el cumplimiento de los beneficios esperados, asegurando el cumplimiento de las expectativas que justifiquen la inversión de la PMO”, alineado al criterio del autor, es indispensable que la organización dé valor a la gestión de una Oficina de Gestión de Proyectos y que sea proyectada como una unidad de apoyo, de dirección y apoyo para la toma de decisiones estratégicas para la Alta Administración sobre la manera adecuada de como ejecutar los proyectos.

La Guía de PMBOK® (PMI, 2017, p.49) indica que una PMO puede tener la autoridad para actuar como un interesado integral y tomar decisiones clave a lo largo de la vida de cada proyecto a fin de mantenerlo alineado con los objetivos del negocio. La PMO puede:

- Hacer recomendaciones.
- Liderar la transferencia de conocimiento.
- Poner fin a proyectos, y
- Tomar otras medidas, según sea necesario.

Como apoyo puede realizarlo bajo diferentes ámbitos, tales como:

- Entrenar, orientar, capacitar y supervisar.
- Coordinar la comunicación entre proyectos.
- Gestionar recursos compartidos a través de todos los proyectos dirigidos por la PMO.
- Identificar y desarrollar una metodología, mejores prácticas y estándares para la dirección de proyectos.

Lo anterior justifica de manera contundente el valor del presente PFG por los beneficios que genera una Oficina de Gestión de Proyectos para Grupo Instacredit, ya que responde a la interrogante planteada en el presente trabajo, por otra parte, algunos de los beneficios principales que se identifican está el ser elemento de gestión del cambio organizacional ya que una Oficina de Gestión de Proyectos que debe brindar apoyo en el proceso de cambio en la gestión de proyectos, incluyendo la resistencia al cambio, la gestión de los interesados y la comunicación.

Otro beneficio tangible e importante que aporta la Oficina de Gestión de Proyectos al Grupo Instacredit es la gestión del conocimiento ya que actualmente los proyectos no se documentan correctamente, lo que genera que se pierda el aprendizaje colectivo en torno a los

proyectos realizados. Por medio de esta Oficina se puede administrar ese conocimiento y documentar las lecciones aprendidas, las retrospectivas, las minutas de reuniones, la documentación de los proyectos como indicadores de gestión del costo, de calidad, riesgos y demás planes importantes que se realizan con cada proyecto.

1.4 Objetivo general

Elaborar una propuesta de diseño e implementación de la Oficina de Gestión de Proyectos de Grupo Instacredit, para que se gestionen estratégicamente sus proyectos e identificar oportunidades de mejora en la gestión de proyectos de la empresa.

1.5 Objetivos específicos

1. Realizar un análisis de la organización para determinar el nivel de conocimiento en Administración de Proyectos, y orientar acciones específicas para que la Oficina de Gestión de Proyectos implemente la gestión de proyectos estratégicos.

2. Definir el tipo de Oficina de Gestión de Proyectos más adecuada para Grupo Instacredit, de acuerdo al nivel de conocimiento valorado para alinear las expectativas estratégicas.

3. Proponer las funciones y ubicación de la Oficina de Gestión de Proyectos en la organización para formalizar su estructura.

4. Definir los recursos, políticas, y estimar los costos de implementación para determinar un presupuesto preliminar.

5. Definir la política para sustentar la función del desarrollo regenerativo y de sostenibilidad para el Grupo Instacredit.

2 Marco teórico

Según Barrantes, R. (2018, p157.), uno de los objetivos del marco teórico es que sitúa el tema de estudio dentro del conjunto de teorías existentes y nos ubica en una corriente de pensamiento, además, describe cada uno de los elementos de la teoría que serán utilizados en el desarrollo de la investigación.

Por lo tanto, la elaboración del marco teórico implica el abordaje o investigación del problema de estudio que ya se ha identificado y la obtención de una respuesta de solución apoyada desde su vinculación con la teoría previa. En este particular, se definieron los elementos principales de administración de proyectos que permitan determinar las acciones correctas para desarrollar una propuesta de diseño e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la organización en estudio.

El marco teórico comprende y presenta sus funcionalidades como el de brindar elementos de juicio para decidir cual información debe recolectarse, proporciona un sistema o método para clasificar los datos recolectados, así como de orientar al investigador en la descripción de lo observado.

2.1 Marco institucional

El desarrollo del PFG se enmarca en Grupo Instacredit, empresa de servicios financieros del mercado costarricense y regional, que vive su cultura organizacional desde una misión y visión claramente definida y cuya razón de ser se describe en su propósito superior que promueve el ser una financiera regional líder en el sector de crédito no bancario, que se enfoca en brindar soluciones rápidas y ágiles, ofreciendo la oportunidad de satisfacer necesidades y cumplir sueños.

Por otra parte, su misión, visión y propósito superior están soportados por una cultura organizacional que promueve valores como la responsabilidad, humildad, integridad y respeto.

2.1.1 Antecedentes de la institución

El sector financiero de fondos privados se legalizó en Costa Rica con la promulgación de la Ley de Modernización del Sistema Financiero de la República número 7107, el cual modificó la Ley 1552, la AGB se transformó en la AGEF (Auditoría General de Entidades Financieras), esta ley aprobada el 4 de noviembre de 1988 establece la legalidad de sociedades financieras de carácter no bancario y demás entidades públicas y privadas, independientemente de su naturaleza jurídica. Posterior a 1995, se crea la SUGEF (Superintendencia General de Entidades Financieras) y se declara interés público la fiscalización de las entidades financieras, primordialmente las que ofrecen intermediación entre la oferta y la demanda de recursos financieros, bajo esta figura legal, las organizaciones tipo “financieras” no se incluyen en esta regulación ya que no ejercen dicha intermediación.

Grupo Instacredit, es una organización que se desempeña en el mercado financiero de Costa Rica, se clasifica en la categoría de servicios financieros no regulados, su actividad principal consiste en préstamos de dinero para necesidades de consumo. La organización inició operaciones en abril del 2000 y actualmente tiene presencia en el mercado regional, específicamente en Costa Rica, Panamá, Nicaragua y El Salvador.

Con el paso del tiempo y acumulando mayor madurez y aprendizaje del mercado, se establecen nuevos objetivos y estrategias comerciales que van en procura de brindar sus servicios fuera de la frontera costarricense, en 2004 se abre operaciones en Nicaragua y en 2008 en Panamá, por citar dos de sus principales operaciones fuera de Costa Rica.

Hoy en día cuenta con más de 1000 colaboradores y 53 sucursales en Panamá, Costa Rica, Nicaragua, El Salvador. En estos 23 años ha crecido y se ha expandido gracias a los clientes y colaboradores que han creído en su filosofía de servicio. Los colaboradores son el motor y la razón de su existencia, por esto se preocupan por tener gente motivada y entusiasta que con su inteligencia e ingenio hacen crecer este negocio día a día.

A lo largo de sus 23 años operando en el sector, se ha incrementado la competencia comercial con financieras tanto costarricenses como extranjeras, y es en este contexto que se realizan profundos cambios en su estructura organizacional cuyo objetivo es tener un mayor acercamiento con sus clientes, proveerles una plataforma tecnológica acorde con las necesidades modernas y sientan a la compañía como un aliado con el que pueden contar siempre. Su enfoque organizacional se ha visto fortalecido con una estrategia flexible y respaldada por una cultura organizacional robusta que refleje su filosofía y genere tanto valor como confianza para sus clientes y para sus colaboradores, pudiendo así mantenerse y crear una ventaja competitiva en la Región.

La Responsabilidad Social es un eje transversal de la organización. Grupo Instacredit, consciente de la importancia de aplicar la sostenibilidad desde un ámbito integral en donde se incluya a los procesos, productos, personas, planeta y prosperidad, realiza importantes esfuerzos en permear su cultura organizacional con elementos como el medio ambiente, educación, inclusión y el desarrollo de las comunidades y sectores más vulnerables de la sociedad.

2.1.2 Misión y visión

Según (F. R. David, 2013, p.49), la declaración de la misión es más que un enunciado de detalles específicos; es un pronunciamiento de actitudes y perspectivas. En general su alcance es

amplio, debido a por lo menos una importante razón, que es una correcta declaración de misión permite la generación y consideración de una variedad de estrategias y objetivos alternativos factibles.

Ante lo expresado por el autor, es indispensable que toda declaración de misión integre objetivos claros y alcanzables, para que la compañía puede enfocar sus acciones a lograr dichos objetivos.

La visión, por otra parte, y según (F. R. David, 2013, p.11), la declaración de la visión responde a la pregunta ¿en qué nos queremos convertir? Elaborar la declaración de la visión a menudo se considera como el primer paso en la planeación estratégica, que precede incluso al desarrollo de la declaración de la misión.

Grupo Instacredit declara su misión y visión bajo los siguientes contextos:

2.1.2.1 Misión

Brindar soluciones financieras que ayuden a nuestros clientes a elevar su calidad de vida dando un servicio diferenciado reforzado por ética y reputación que nos caracteriza, ofreciendo innovación continua en nuestros productos. (Fuente: Tomado de <https://www.instacredit.com/nosotros/>)

2.1.2.2 Visión

Ser la empresa líder en soluciones financieras inmediatas y de fácil acceso en Centro América y con presencia en otros países de Latinoamérica. (Fuente: Tomado de <https://www.instacredit.com/nosotros/>)

En el contexto de la misión y visión de Grupo Instacredit, se destaca su incesante deseo de acercarse a sus clientes, la compañía no visualiza a sus clientes y/o colaboradores como

números de gestión y rentabilidad, muy por el contrario, redobla esfuerzos para conocerlos cada día más y saber sus necesidades para brindar soluciones que permitan a todas las partes crecer juntos.

Por otra parte, esta misión y visión está apoyada por fuertes valores institucionales que buscan promover un ambiente adecuado para alcanzar los objetivos. Los valores institucionales se indican y amplían en la siguiente figura.

Figura 1. *Valores Institucionales de Grupo Instacredit*



Nota: Información de valores institucionales de Grupo Instacredit. Tomado de: <https://www.instacredit.com/nosotros/>

2.1.3 Estructura organizativa

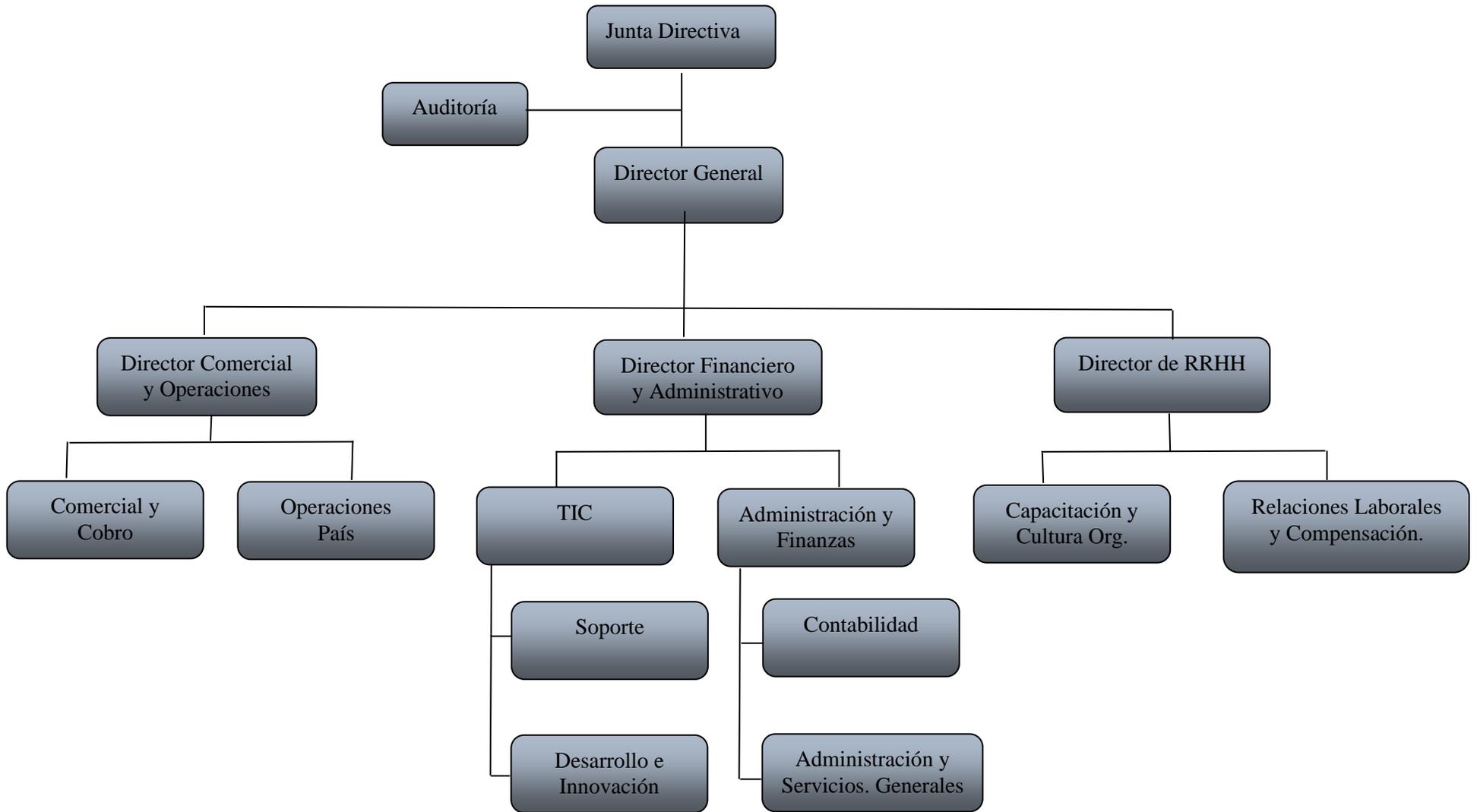
La estructura organizativa de Grupo Instacredit está constituida por un modelo de Gobierno Corporativo tradicional, directo y funcional en donde se establecen niveles jerárquicos definidos tanto en rol como en responsabilidad.

Empezando por las estructuras superiores a las inferiores, la estructura está diseñada de la siguiente manera:

- a) **Junta Directiva:** De naturaleza Interventora, Participa intensamente en la toma de decisiones claves.
- b) **Director General:** Desarrolla y ejecuta las estrategias empresariales, monitorea y controla el cumplimiento de los objetivos y del plan estratégico.
- c) **Directores:** Definen las estrategias y asesoran al Director General. Esta línea jerárquica define el “¿QUÉ?”.
- d) **Gerencias Generales País y Gerencias Regionales:** Se encargan de planear y ejecutar las estrategias establecidas por la Direcciones. Esta línea jerárquica define el “¿CÓMO?”.
- e) **Gerencias País:** Ejecutan las estrategias y tienen soporte y apoyo de las Gerencias País y Regionales.
- f) **Jefaturas:** Encargados de coordinar los puestos operativos de Front y Back Office.
- g) **Operativos Front y Back Office:** Se encargan de realizar y plasmar la estrategia y cultura de la organización, son la cara de la organización hacia el cliente externo e interno.

Para efectos del presente PFG, La Dirección Financiera y Administrativa es la patrocinadora del proyecto de “Propuesta y Diseño de una Oficina de Gestión de Proyectos para el Grupo Instacredit”, lo que implica que cuenta con un nivel alto de autoridad y apoyo.

Figura 2. Estructura Organizacional



Nota: Adaptado del sistema interno de gestión de Capital Humano de Grupo Instacredit. Febrero 2023

2.1.4 Productos y servicios que ofrece

Grupo Instacredit, ofrece los siguiente productos y servicios:

- **Créditos personales de consumo:** Este tipo de créditos tienen un monto tope de $\text{€}693.000$, a un plazo de hasta 48 meses. Las tasas de interés están sujetas a las disposiciones y regulaciones del Banco Central de Costa Rica.
- **Crédito prendario para compra de vehículos:** El monto máximo del crédito depende del valor del vehículo deseado y las condiciones están sujetas a la capacidad de pago del cliente.
- **Venta de bienes adjudicados:** Venta de vehículos y propiedades adjudicadas con condiciones diferenciadas.

2.2 Teoría de Administración de Proyectos

Según la Guía de PMBOK® (PMI, 2017, p.4), un proyecto es “un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único”. Para las empresas, los proyectos representan un esfuerzo financiero, de tiempo y de recurso humano por medio del cual pone en marcha sus planes estratégicos y logra alcanzar los objetivos definidos en un período de tiempo estimado.

En el siguiente PFG se exponen los principales conceptos relacionados con la gestión de proyectos y se enfoca al tema a desarrollar una Oficina de Gestión de Proyectos.

2.2.1 Principios de la dirección de proyectos

Para Medina (2021) “En el caso de los principios de la gestión de proyectos del PMBOK en su séptima edición tienen una naturaleza descriptiva, tienen el objetivo de orientar el comportamiento del equipo de proyectos”. Estos principios tienen el objetivo de guiar la manera en

que se ejecutan los proyectos, el PMBOK® describe 12 principios, los cuales están alineados con los valores detallados en el Código de Ética y Conducta profesional del PMI.

Tabla 1. *Principios de la Dirección de Proyectos*

Principios de la Dirección de Proyectos			
1. Ser un administrador diligente, respetuoso y cuidadoso.	2. Crear un entorno colaborativo del equipo del proyecto.	3. Involucrarse eficazmente con los interesados.	4. Enfocarse en el valor.
5. Reconocer, evaluar y responder a las interacciones del sistema.	6. Demostrar comportamientos de liderazgo.	7. Adaptar en función del contexto.	8. Incorporar la calidad en los procesos y los entregables.
9. Navegar en la complejidad.	10. Optimizar la respuesta a los riesgos.	11. Adoptar la adaptabilidad y le resiliencia.	12. Permitir el cambio para lograr el estado futuro previsto.

Nota: Adaptado del (PMBOK®, PMI, 2017, p.23.)

- 1. Ser un administrador diligente, respetuoso y cuidadoso:** Implica la esencia de un administrador de proyectos que actúa de manera responsable y respetuoso del cumplimiento de los requerimientos internos y externos del proyecto.
- 2. Crear un entorno colaborativo del equipo del proyecto:** Promover el trabajo en equipo y la comunicación respetuosa entre el equipo del proyecto, en donde se tome en cuenta la opinión de todos y se genere la cooperación del equipo.
- 3. Involucrarse eficazmente con los interesados:** Identificar el nivel de poder y autoridad de los interesados en una actividad relevante para el desarrollo del proyecto. Es esencial conocer sus expectativas y lograr integrarlos de manera proactiva.
- 4. Enfocarse en el valor:** Garantizar la satisfacción del cliente y el cumplimiento del alcance.

5. Reconocer, evaluar y responder a las interacciones del sistema: El proyecto puede cambiar y evoluciona con mucha rapidez, por lo que es importante lograr identificar estos cambios y tomar las decisiones correctas para garantizar el éxito del proyecto.

6. Demostrar comportamientos de liderazgo: Es una competencia indispensable para lograr apoyar y corregir al equipo, de manera individual o grupal.

7. Adaptar en función del contexto: Cada proyecto es diferente y es vital adaptar el proyecto según las condiciones en que se desarrollan y obtener el resultado deseado.

8. Incorporar la calidad en los procesos y los entregables: Definir e implementar los estándares y métricas de calidad con lo cual se logra comprobar el éxito y satisfacción del producto del proyecto.

9. Navegar en la complejidad: Todo proyecto involucra acciones complejas que requieren de un control constante y de manera eficiente. Este escenario está presente a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

10. Optimizar la respuesta a los riesgos: Todo proyecto tiene riesgos y un nivel de incertidumbre que debe analizarse y evaluarse para crear respuestas a dichos riesgos para no afecten de manera negativa el proyecto.

11. Adoptar la adaptabilidad y le resiliencia: Es vital para el proyecto que se tenga esta capacidad para responder positivamente a condiciones cambiantes y además contar con la capacidad de recuperarse rápidamente de situaciones adversas o negativas.

12. Permitir el cambio para lograr el estado futuro previsto: Los proyectos pueden experimentar constantes cambios y es vital tomar el cambio de manera positiva para logra ajustar procesos y actividades para corregir y mantener el desarrollo del proyecto.

Es necesario en el desarrollo del PFG considerar cada uno de los principios como insumo para el éxito del proyecto, cada principio está interrelacionado entre sí y buscan dar los lineamientos necesarios para realizar proyectos con un nivel de gestión de proyectos elevado y de excelencia.

2.2.2 Dominios de desempeño del proyecto

Según la Guía PMBOK® “Los dominios de desempeño del proyecto son áreas de énfasis interactivas, interrelacionadas e interdependientes que funcionan al unísono para conseguir los resultados deseados del proyecto.” (2021, p.96).

Los dominios de desempeño del proyecto que se recogen en la Guía PMBOK® (2021) son los siguientes y los mismos están desarrollados en función de la propuesta del presente PFG:

1. Interesados: Se requiere realizar el análisis de interesados para determinar de manera cualitativa y cuantitativa el nivel de cada interesado y con ello determinar el nivel de comunicación que se debe gestionar con cada tipo de interesado.

2. Equipo: Requiere establecer la cultura y conducta de cada uno de sus miembros para fomentar la colaboración, el liderazgo y demás condiciones que requiere un equipo de alto desempeño.

3. Enfoque de Desarrollo y del Ciclo de Vida: De acuerdo con el ciclo de vida de los proyectos se determina la frecuencia de las entregas y el enfoque o método que se determina utilizar dependiendo del tipo de proyecto a desarrollar. Aplican estos criterios al PFG, una PMO debe identificar con total objetividad como aplicar este dominio para garantizar que el proyecto se desarrolle bajo una adecuada metodología.

4. Planificación: Organizar los proyectos de una manera ordenada, coordinada y con una secuencia lógica. Uno de los objetivos principales es que determine el enfoque correcto para crear los entregables del proyecto de acuerdo con las características propias de cada proyecto.

5. Trabajo del Proyecto: Establece los procesos del proyecto, integrando recursos como personal en donde genera la evaluación de desempeño, comunicación, gestión eficiente de recursos y adquisiciones.

6. Entrega: Actividades que soporten el cumplimiento de los requerimientos con los cuales fueron creados los proyectos en su declaratoria del alcance y con el nivel de calidad solicitado.

7. Métricas: Información a desarrollar durante la ejecución del proyecto con la cual se valida el correcto desempeño y avanza del proyecto. Por otro parte, son vitales para realizar correcciones en los procesos, criterios de aceptación u otros.

8. Incertidumbre: Definir los riesgos, medirlos e implementar respuesta a los mismos para minimizar o evitar el impacto en el proyecto.

2.2.3 Proyectos predictivos, proyectos adaptativos y proyectos híbridos

Proyectos Predictivos

Los proyectos predictivos o también llamados proyectos de tipo cascada, se caracterizan porque los requisitos del proyecto pueden definirse, recopilarse y analizarse al comienzo del proyecto. Esto implica que el alcance, costo, cronograma, adquisiciones, recursos y riesgos pueden definirse en etapas tempranas de la vida del proyecto y son relativamente estables. Según Lledó (2017), en un proyecto de ciclo predictivo, mientras más avanzado está el proyecto, más costoso será el cambio. Lo indicado por el autor es una característica importante de los proyectos de este

tipo, ya que los proyectos predictivos requieren de un análisis profundo para determinar el orden de las actividades y cualquier cambio puede generar un impacto negativo en el proyecto sino se ha considerado en fases iniciales.

Principales características:

1. Entregables con fechas bien definidas.
2. Las actividades tienen una secuencia donde el avance de una depende de otra.
3. El cambio es restringido o se gestiona de manera estricta.

Figura 3. Organización de actividades en proyectos predictivos



Nota: Representación de un enfoque con desarrollo predictivo. Tomado de:
<https://pmcollege.edu.ni/i-dominios-en-la-septima-edicion-guia-pmbok-desempeno-del-enfoque-de-desarrollo-y-del-ciclo-de-vida/>

Proyectos Adaptativos

Según la Guía de PMBOK® “Los enfoques adaptativos son útiles cuando los requisitos están sujetos a un alto nivel de incertidumbre y volatilidad y es probable que cambien a lo largo del

proyecto” (PMBOK, 2021, p 38). Para los enfoques adaptativos se utilizan los enfoques iterativos e incrementales, las iteraciones deben ser cortas con entregas funcionales en un tiempo corto y determinado. Los proyectos con ciclos de vida adaptativos son ágiles, iterativos o incrementales y están orientados a los cambios y a los principios ágiles.

Principales características:

1. Se manejan metodologías de Agile como Scrum, Lean, Kanban.
2. Procesos incrementales que le van agregando funcionalidades al producto del proyecto, sin que esto implique que el producto pueda ser utilizado desde la primera entrega.
3. El cambio es normal y se busca darle valor al cliente.

Figura 4. Organización de actividades en Proyectos con enfoque Adaptativo.



Nota: Representación de un enfoque con desarrollo adaptativo. Tomado de: <https://pmcollege.edu.ni/i-dominios-en-la-septima-edicion-guia-pmbok-desempeno-del-enfoque-de-desarrollo-y-del-ciclo-de-vida/>

Proyectos Híbridos

Proyectos híbridos es una combinación de proyectos predictivos con proyectos adaptativos. Bajo este modelo se puede aplicar un modelo de proyecto predictivo en una fase y un modelo de proyecto adaptativo en otra fase del proyecto. Este modelo de proyecto híbrido permite elegir, utilizando los criterios adecuados, las prácticas de dirección de proyectos más adecuadas para cada fase del proyecto.

Principales características:

1. Se utilizan metodologías de Agile como Scrum, Lean, Kanban, BIM.
2. Se utilizan en ambientes con mucha volatilidad, complejidad y ambigüedad.

Figura 5. *Proyectos con Enfoque Híbrido*



Nota: Representación de un enfoque con modelo híbrido. Tomado de:
<https://opmintegral.com/gestion-de-proyectos/metodologias-agiles-vs-tradicionales/>

Para los efectos del presente PFG, una Oficina de Gestión de Proyectos debe conocer y aplicar todas las metodologías expuestas en este apartado ya que tendrá la responsabilidad de promover metodologías, herramientas o bien puede otorgársele en algún momento la función de gestionar proyectos de todo tipo, pero principalmente que se adapten a las necesidades de la organización.

2.2.4 Administración, dirección o gerencia de proyectos

Para (Alvarado, 2022), la gerencia de proyectos es el conjunto de conocimientos y acciones estratégicas que se llevan a cabo para la planeación, ejecución y monitoreo de un proyecto y de ello depende el cumplimiento de los objetivos. Por otra parte, el PMI indica que la dirección de proyectos es “la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo.” (2017, p.10).

La Administración de proyectos integra herramientas y técnicas que son la base para desarrollar todo tipo de proyectos, estos elementos brindan procesos sistematizados de gestión de proyectos enfocado desde y para todas las áreas de conocimiento establecidas en la Guía PMBOK® 6ta. Ed.

2.2.5 Áreas de conocimiento y procesos de la administración de proyectos

Las áreas de conocimiento que están ampliamente desarrolladas en la Guía PMBOK® 6ta Ed. de nuevo por favor indicar la versión con la que se trabaja o se hace referencia consta de diez áreas y las cuales están interrelacionadas con cinco grupos de procesos. Las áreas de conocimiento, según la Guía de PMBOK® 6ta. Ed. los describe así:

- 1. Gestión de la Integración del Proyecto:** Procesos y actividades para identificar, definir, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto dentro de los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos.
- 2. Gestión del Alcance del Proyecto:** Procesos requeridos para garantizar el que proyecto incluye todo lo requerido.
- 3. Gestión del Cronograma del Proyecto:** Incluye los procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto a tiempo.
- 4. Gestión de los costos del Proyecto:** Procesos para planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que el proyecto se complete con el presupuesto aprobado.
- 5. Gestión de la Calidad del Proyecto:** Planificación, gestión y control de los requisitos de calidad del proyecto y el producto, a fin de satisfacer las expectativas de los interesados.
- 6. Gestión de los Recursos del Proyecto:** Procesos para identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la conclusión exitosa del proyecto.
- 7. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto:** Procesos requeridos para garantizar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados.
- 8. Gestión de los Riesgos del Proyecto:** Procesos de planificación de la gestión, identificación, análisis, planificar e implementar la respuesta y monitoreo de los riesgos de un proyecto.
- 9. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto:** Los procesos necesarios para la compra de los productos, servicios o resultados requeridos por fuera del equipo de proyecto.

10. Gestión de los Interesados del Proyecto: Incluye los procesos requeridos para identificar a las personas, grupos u organizaciones que afectar o ser afectados por el proyecto.

Los Grupos de Procesos, según el PMI (PMI, 2017, 6ta Ed) los describe así:

- 1. Grupo de Procesos de Inicio:** Procesos realizados para definir un nuevo producto o nueva fase de un proyecto existente al obtener la autorización para iniciar el proyecto o fase.
- 2. Grupos de Procesos de Planificación:** Procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción requerido para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto.
- 3. Grupos de Procesos de Ejecución:** Procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de satisfacer los requerimientos del proyecto,
- 4. Grupos de Procesos de Monitoreo y Control:** Procesos requeridos para hacer seguimiento, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar las áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes.
- 5. Grupos de Procesos de Cierre:** Procesos llevados a cabo para completar o cerrar formalmente el proyecto, fase o contrato.

Tabla 2. Correspondencia entre Grupos de Procesos y Áreas de Conocimientos

Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos					
Áreas de Conocimiento	Grupo de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupos de Procesos de Ejecución	Grupos de Procesos de Monitoreo y Control	Grupo de Procesos de Cierre
<i>Gestión de la Integración del Proyecto</i>	<i>-Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto</i>	<i>-Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto</i>		<i>-Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto -Realizar el Control Integrado de Cambios</i>	<i>-Cerrar el Proyecto o Fase</i>
<i>Gestión del Alcance del Proyecto</i>		<i>-Planificar la Gestión del Alcance -Recopilar requisitos -Definir el Alcance -Crear la EDT/WBS</i>		<i>-Validar el Alcance - Controlar el Alcance</i>	
<i>Gestión del Cronograma del Proyecto</i>		<i>-Planificar la Gestión del Cronograma -Definir las Actividades -Secuenciar las Actividades -Estimar la Duración de las Actividades -Desarrollar el Cronograma</i>		<i>-Controlar el Cronograma</i>	
<i>Gestión de los Costos del Proyecto</i>		<i>-Planificar la Gestión de los Costos -Estimar los Costos -Determinar el Presupuesto</i>		<i>-Controlar los Costos</i>	
<i>Gestión de la Calidad del Proyecto</i>		<i>-Planificar la Gestión de la Calidad</i>	<i>-Gestionar la Calidad</i>	<i>-Controlar la Calidad</i>	
<i>Gestión de los Recursos del Proyecto</i>		<i>-Planificar la Gestión de los Recursos -Estimar los Recursos de las Actividades</i>	<i>-Adquirir Recursos -Desarrollar el Equipo</i>	<i>-Controlar los Recursos</i>	

<i>Áreas de Conocimiento</i>	<i>Grupo de Procesos de Inicio</i>	<i>Grupo de Procesos de Planificación</i>	<i>Grupos de Procesos de Ejecución</i>	<i>Grupos de Procesos de Monitoreo y Control</i>	<i>Grupo de Procesos de Cierre</i>
			<i>-Dirigir el Equipo</i>		
Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		<i>-Planificar la Gestión de las Comunicaciones</i>	<i>-Gestionar las Comunicaciones</i>	<i>-Monitorear las Comunicaciones</i>	
Gestión de los Riesgos del Proyecto		<i>-Planificar la Gestión de los Riesgos -Identificar los Riesgos -Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos -Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos -Planificar la Respuesta a los Riesgos</i>	<i>-Implementar la Respuesta a los Riesgos</i>	<i>-Monitorear los Riesgos</i>	
Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		<i>-Planificar la Gestión de las Adquisiciones</i>	<i>-Efectuar las Adquisiciones</i>	<i>-Controlar las Adquisiciones</i>	
Gestión de los Interesados del Proyecto	<i>-Identificar a los Interesados</i>	<i>-Planificar el Involucramiento de los Interesados</i>	<i>-Gestionarla Participación de los Interesados</i>	<i>-Monitorear el Involucramiento de los Interesados</i>	

Nota: La figura es un resumen que muestra la correspondencia entre las diez Áreas de Conocimiento y los cinco Grupos de Procesos dentro de la Dirección de Proyectos (PMBOK® 6ta. Ed, 2017, p.25)

2.2.6 Ciclos de vida de los proyectos

La Guía PMBOK® (2017) indica que el ciclo de vida de un proyecto determina la serie de fases que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta el final del proyecto. Este marco de referencia básico se aplica independientemente del trabajo específico del proyecto involucrado.

La Guía PMBOK® (2017) identifica como ciclos de vida del desarrollo de un proyecto los siguientes:

- 1. Predictivo:** se determinan en las fases iniciales el alcance, el tiempo y el costo del proyecto, permite gestionar con cautela algunos cambios. De acuerdo con Lledó (2017) en este proceso hasta que no finaliza la fase predecesora, no comienza su sucesora. Una de sus características principales es los proyectos predictivos no entregan valor hasta el final del proyecto. Si el proyecto tiene cambios de requisitos puede incurrir en costos imprevistos.
- 2. Iterativo:** Se determina al iniciar el alcance del proyecto, sin embargo, se realizan periódicamente cambios conforme aumenta la comprensión del producto por parte del equipo del proyecto. Los proyectos de complejidad alta se benefician de los ciclos de vida iterativos, los proyectos que se desarrolla con este ciclo de vida pueden tomar más tiempo del previsto ya que se valora más optimizar el producto que la velocidad de entrega.
- 3. Incremental:** Los proyectos con ciclo de vida incremental tienen la característica de que entrega un producto funcional con mayor frecuencia que sólo un producto al final. En este tipo de proyectos los clientes están dispuestos a recibir una parte del proyecto que pueden empezar a utilizar y poco a poco van realizando mejoras o agregan nuevas etapas del proyecto que lo complementan.

4. Adaptativos: Utilizan ciclos cortos para llevar a cabo el trabajo, revisar los resultados y adaptarse, según sea necesario. Estos proporcionan retroalimentación rápida sobre los enfoques y adecuación de los entregables.

5. Híbrido: son una combinación de uno predictivo y uno adaptativo, contiene conocimiento de los elementos del proyecto, y se acoge a la adaptación de elementos que aún están evolucionando durante el desarrollo del proyecto.

Para efectos del desarrollo del PFG se deben incluir todos los tipos de ciclos de vida de los proyectos, ya que Grupo Instacredit gestiona diferentes tipos de proyectos que se ajustan a las características descritas.

2.2.7 Estrategia empresarial, portafolios, programas, proyectos

Se define la estrategia empresarial como “los objetivos que se plantea una organización en relación con la planificación, organización, gestión de recursos, entre otros “(Sánchez, 2022). Esto no se restringe solamente a las metas sino también la forma de alcanzarlos y el tiempo que se tardará en hacerlo. Lo expresado por el autor representa la funcionalidad y apoyo que una Oficina de Proyectos genera a las organizaciones al ser una unidad con facultades para gestionar los portafolios, programas y proyectos en nivel de prioridad y de impacto al logro de la estrategia empresarial.

Para los efectos de este PFG, se delimita cada de uno de los anteriores conceptos para la debida comprensión y su rol dentro de una Oficina de Gestión de Proyectos. según el PMI (2017) los describe así:

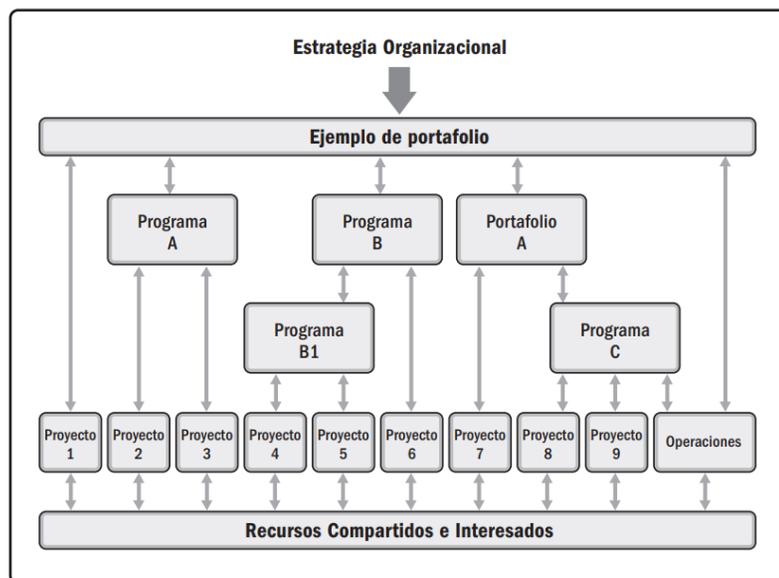
1. Portafolios: Es una colección de proyectos, programas, portafolios secundarios y operaciones gestionados como un grupo para alcanzar los objetivos estratégicos. (PMI, 2017,

p.13). Estos tienen la característica de que cambian de acuerdo con los objetivos estratégicos de la compañía.

2. Programas: Es un grupo de proyectos, programas secundarios y actividades de programas relacionados cuya gestión se realiza de manera coordinada para obtener beneficios que no se obtendrían si se gestionaran en forma individual. (PMI, 2017, p.13). La gestión de los programas genera el beneficio de garantizar que los productos y resultados de los componentes del programa se entreguen de manera ordenada y complementaria.

3. Proyectos: Es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. (PMI, 2017, p.13).

Figura 6. Distribución de portafolios, programas y proyectos.



Nota: Tomado de la Guía del PMBOK® (2017).

2.3 Otra teoría propia del tema de interés

De acuerdo con lo desarrollado en el Marco Institucional de Grupo Instacredit, su propósito superior es ser una financiera regional líder en el sector de crédito no bancario, que aspira a brindar soluciones rápidas y ágiles, ofreciendo la oportunidad de satisfacer necesidades y cumplir sueños.

Bajo el sentido de su propósito superior, se genera el tema central del PFG sobre la necesidad de evaluar los procesos de Gestión de Proyectos que realiza Grupo Instacredit, es primordial para una compañía que busca ser el líder regional de su segmento que evalúe los beneficios que genera la implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para mejorar procesos o implementar mejores prácticas que le permite aumentar su eficiencia y mejorar su competitividad.

2.3.1 Situación actual del problema u oportunidad en estudio

En la actualidad, Grupo Instacredit no cuenta con una estructura organizacional especializada en gestión de proyectos, tal como una Oficina de Gestión de Proyectos. Según Lamprea (2020), las oficinas de proyectos se reconocen como estructuras que brindan apoyo a las organizaciones, siendo principales integradores que ayudan a los gerentes de proyectos y organizaciones a entender y aplicar prácticas profesionales en gestión de proyectos.

Alineado a lo expresado por el autor, Grupo Instacredit gestiona una gran cantidad de proyectos, los cuales buscan aportar a los objetivos estratégicos de la organización y se desarrollan en áreas tan diversas como: TIC con proyectos de desarrollo de software, innovación, proyectos comerciales, de Infraestructura de locales, de Responsabilidad Social Corporativa, entre otros. Sin embargo, no cuenta con políticas, procesos y/o herramientas con las que se estandaricen los procesos de gestión de proyectos.

Una problemática por la falta de una Oficina de Gestión de Proyectos es la del alineamiento estratégico y el no tener una metodología en gestión de proyectos adecuada a la organización. Para Chávez (2014), una de las mayores problemáticas es que no existe una metodología estandarizada para el seguimiento y control de los proyectos que generen reportes consolidados en tiempo real con indicadores que permitan tomar decisiones. Sin duda, es una problemática seria y común en las organizaciones que puede generar procesos ineficientes, proyectos defectuosos al incumplir con el alcance, el tiempo y costo estimado, así como el incumplimiento del planeamiento estratégico.

2.3.2 Investigaciones que se han hecho sobre el tema en estudio

El diseño e implementación de Oficinas de Gestión de Proyectos cuentan con vasta literatura, material técnico y experiencias de los resultados de la implementación de este tipo de estructuras organizativas. Según el PMI, en la guía PMBOK® 6ta. Ed, define una PMO como una estructura de la organización que estandariza los procesos de gobernanza relacionados con el proyecto y facilita el intercambio de recursos, metodologías, herramientas y técnicas. Las responsabilidades de una PMO pueden abarcar desde el suministro de funciones de soporte para la dirección de proyectos hasta la propia dirección de uno o más proyectos, (PMI, 2017, p.47).

Otra de las responsabilidades de las Oficinas de Gestión de Proyectos es la de encargarse de maximizar el uso de los recursos y enfocarse en proyectos que generen valor al cliente. Además, son estructuras que promueven la gestión del talento y el desarrollo profesional junto con el desarrollo de habilidades y capacidades, así mismo, aportan a la Gobernanza por medio de la gestión del cambio Organizacional.

Chávez (2014), recomienda realizar el diseño e implementación de una oficina de proyectos (PMO) en cinco fases específicas:

Fase 1. Evaluación de la situación actual.

Fase 2. Definición de la PMO.

Fase 3. Preparación del plan de implementación.

Fase 4. Despliegue de la PMO.

Fase 5. Desarrollo de un proyecto piloto.

Tipos de Oficinas de Gestión de Proyectos

Una de las actividades más importantes para diseñar la Oficina de Gestión de Proyectos, es definir cual tipo es la más adecuada para la organización de acuerdo con su evaluación o análisis de madurez. Según Hill (2004), existen estos tipos de Oficinas de Proyectos:

- 1. Oficina de Proyectos:** Se enfoca en proyectos individuales aplicando principios y técnicas en base a las habilidades personales del gerente de proyecto. Se enfoca en vigilar el desarrollo del proyecto, reportes de la situación para tomar decisiones.
- 2. PMO Básica:** Provee estándares y metodologías que se puedan aplicar en todos los proyectos. Requiere de un staff de tiempo parcial para desarrollar su gestión. Este tipo de PMO es la recomendable para que sea aceptada inicialmente por las unidades de negocio.
- 3. PMO Estándar:** Establece la capacidad e infraestructura para gobernar un entorno de proyectos cohesivo. Coordina a los interesados e introduce herramientas de control y técnicas de colaboración. Requiere Staff a tiempo completo.
- 4. PMO Avanzada:** Busca el logro de los objetivos estratégicos a través de una dirección de proyectos integrada. Se crea un ambiente organizacional proyectizado. A este nivel la PMO maneja su propio presupuesto para implementar sus prácticas.

5. Centro de Excelencia: Gestiona la mejora continua y la colaboración matricial para el logro de los objetivos estratégicos. Genera múltiples programas y es una unidad de negocio separada de la organización que puede brindar guía a PMOs subordinadas, también es conocida como Alineamiento estratégico.

De igual manera para (Chávez, 2014) con base a Casey & Peck, 2001, existen estos otros tres tipos de PMO:

1. Estación Meteorológica: No tiene influencia directa en los proyectos, se limita a hacer seguimiento y reporta a los ejecutivos la situación de los proyectos. Mantiene base de datos de los proyectos y busca estandarizar el lenguaje de proyectos.

2. Torre de Control: Guía a los gerentes de proyectos en los procesos de la dirección de proyectos y establece estándares para la gestión de proyectos. Además, asesora y requiere autoridad para hacer valer las reglas.

3. Pool de Recursos: Busca contar con un staff experto de recursos que son asignados a los proyectos de modo que aseguren que los proyectos se hagan correctamente. Se reconoce por ser la máxima autoridad en dirección de proyectos de la organización.

2.3.2.1 Metodologías que se han usado

Para determinar el nivel de madurez en gestión de proyectos se utilizan varios modelos para realizar un diagnóstico, la finalidad de determinar el nivel de madurez es la de determinar la experiencia y capacidad de gestionar, medir y cerrar proyectos por parte de la organización, a partir del resultado del nivel de madurez, se procede a definir el tipo de Oficina de Gestión de Proyectos así como la ubicación de esta en la estructura organizativa.

➤ **Modelo de madurez de Kerzner**

De acuerdo con Kerzner, “la madurez se encuentra en el desarrollo de sistemas y procesos que son repetitivos”. De acuerdo con el autor el modelo de madurez se basa en cinco niveles de progreso:

1. Lenguaje común: Es el nivel de conocimiento básico.
2. Procesos comunes: Es la importancia de la administración de proyectos de tener un buen entendimiento de sus aspectos.
3. Metodología única: Es la necesidad de procesos comunes para definir y desarrollar un proyecto exitoso.
4. Benchmarking: Se refiere a la metodología común para procesos de mejora.
5. Mejoramiento continuo: Se define como la ventaja competitiva.

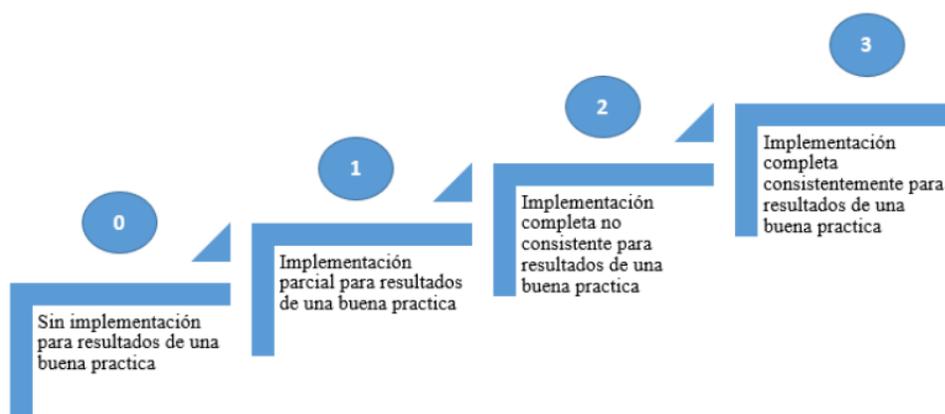
➤ **Modelo OPM3 (Organizational Project Maturity Model)**

Este estándar es desarrollado por el PMI, este marco de referencia es el Modelo de Madurez en Gestión de Proyectos Organizacionales OPM3. Este modelo puede ser medido de dos maneras, binaria o por medio de medición variable. En el esquema binario se define si la organización es madura en gestión de proyectos o no, es decir, si se evidencia que tienen buenas prácticas totalmente implementadas de manera consistente. Por otra parte la Medición Variable define cuatro posibles niveles.

Por su lado, El PMI desarrolla también su propio estándar adoptando las mejores prácticas en dirección de proyectos. Este marco de referencia es el Modelo de Madurez en Gestión de Proyectos Organizacionales OPM3, por sus siglas en inglés, Organizational Project Management Maturity Model. Este modelo puede ser medido de dos maneras, Binaria o Medición Variable. En el esquema Binario se define dicotómicamente si la organización es Madura en gestión de proyectos, o

no, es decir, si se evidencia que tienen las buenas prácticas totalmente implementadas de manera consistente o, por el contrario, no posee ninguna implementación. Por su lado la Medición Variable define cuatro posibles niveles de madurez en la gestión de proyectos.

Figura 7. Niveles de madurez. Modelo OPM3.



Nota: Representación del nivel de madurez del modelo OPM3. Tomado de: Lamprea (2020). Trabajo de investigación.

➤ Modelo de Evaluación de Capacidades Organizacionales

El modelo de Evaluación de Capacidades Organizacionales ha sido desarrollado y utilizado por una empresa financiera de alto nivel de la banca pública costarricense, dicho modelo se centra en medir a la organización desde siete capacidades organizacionales esenciales y desde las cuales se afianza y apoya la organización para realizar una adecuada gestión de proyectos. Dichas capacidades que desarrolla este modelo son:

Gobernabilidad: Las prácticas de Gobernanza Corporativa reflejan la cultura desde la que se toman las decisiones en la Organización.

Estructura Organizacional: Describe las formas en que se divide el trabajo y la manera en que se relaciona cada unidad o actividad de nuestra organización para facilitar la comunicación y coordinación.

Estructura y cambio organizacional: La Cultura son las normas y valores que rigen actualmente la organización, por su parte, el cambio es el proceso por medio del cual la organización pasará de su estado actual a un futuro deseado para aumentar su efectividad en Gestión de Proyectos.

Procesos: Corresponde a la ejecución de un determinado número de acciones, siguiendo un cierto orden, que hacen uso de diversos recursos para alcanzar un objetivo o meta.

Recursos Humanos: Todas las actividades y acciones relacionadas a como se gestionan los colaboradores y equipos.

Herramientas tecnológicas: Herramientas de Hardware y Software que apoyan la Gestión de Proyectos.

Sostenibilidad y Desarrollo Regenerativo: Equilibrio o cumplimiento de nuestras actividades en temas de crecimiento económico, el bienestar social y el cuidado del ambiente.

2.3.2.2 Conclusiones y recomendaciones obtenidas

Conforme a la revisión bibliográfica sobre las Oficinas de Gestión de Proyectos, se puede concluir y recomendar:

1. Contribuye a definir, difundir y gestionar procesos, políticas y métricas de evaluación de la Oficina de Gestión de Proyectos.

2. La Administración de Proyectos requiere de herramientas de software para la administración de los proyectos, con el cual se mantenga actualizado el estatus de cada proyecto, se mantengan bases de datos de la información completa de cada etapa del proyecto, métricas, entre otros.
3. Es una dependencia organizativa enfocada en el apoyo, control o dirección de proyectos.
4. Crear una Oficina de gestión de proyectos que dependa de la gerencia general.
5. Fomentar una cultura de proyectos en la cual participe toda la organización.
6. La decisión de implementar una Oficina de Gestión de Proyectos conlleva un cambio organizacional que debe ser apoyado por la alta gerencia y debe estar acompañado de un plan de gestión del cambio que permita aceptar a esta como una necesidad para el logro de los objetivos organizacionales.

2.3.3 Otra teoría relacionada con el tema en estudio

2.3.3.1 Mejoramiento de la madurez organizacional

Dentro de la ejecución de las políticas que la Oficina de Gestión de Proyectos debe desarrollar con mayor insistencia para tratar de generar un mayor impacto, es la Gestión de la Comunicación. Si no se cuida de manera especial la comunicación no es posible lograr el cambio en las personas.

De acuerdo con el PMI (2017), la Gestión de comunicaciones incluye los procesos requeridos para garantizar la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final del proyecto sean oportunos y adecuados. Lo que quiere decir que una comunicación eficaz crea un puente entre diferentes interesados, a pesar, de que puedan tener diferentes condiciones culturales y organizacionales.

2.3.3.2 Desarrollo Regenerativo y de Sostenibilidad en los Proyectos

La integración del Desarrollo Regenerativo y de la Sostenibilidad debe ser un eje transversal de la Oficina de Gestión de Proyectos de Grupo Instacredit. El impacto que los proyectos generan debe ser compensando, evitado y analizado desde la concepción de cada proyecto. Müller (2016), expresa “el desarrollo regenerativo no se trata de una nueva terminología y sí de una actitud proactiva, de manera de que las actividades que realicemos, además de no tener impactos negativos, logren revertir el desarrollo insostenible”.

La sostenibilidad formará parte de los intereses de la Oficina de Gestión de Proyectos de Grupo Instacredit, a nivel organizacional existen oportunidades de mejora para que desde una Oficina de Gestión de Proyectos se pueden gestionar proyectos que aporten a la sostenibilidad desde todos los ámbitos: Planeta, Productos, Personas, Procesos y Prosperidad. Las organizaciones deben velar por que sus actividades impacten de manera positiva todos los ámbitos de la sociedad en la cual se desenvuelve.

2.3.3.3 Agilidad Organizacional

Lledó (2020) indica que “la agilidad organizacional es la capacidad que tiene la compañía de reconocer rápidamente las oportunidades que se presentan en el mercado para adelantarse a la competencia, mejorando su efectividad y productividad en todos los ámbitos y situaciones”. Una organización ágil es una red de equipos que interactúan en una cultura centrada en las personas, que funcionan por medio de ciclos rápidos de aprendizaje y colaboración mutua.

El pensamiento Ágil debe ser vivido por toda la Organización y es vital que las posiciones de mayor jerarquía tengan disposición para cambiar el paradigma de la administración convencional y

se comprometa con los beneficios de promover equipos ágiles, en donde el valor que se le da al cliente y la disciplina de lograr productos funcionales en poco tiempo.

Desde una estructura como la Oficina de Gestión de Proyectos de Grupo Instacredit se logrará promover esta cultura de agilidad en donde se incluya la metodología de manera gradual en la organización.

3 Marco metodológico

Según Azuero (2018), la formulación del marco metodológico en una investigación es permitir, descubrir los supuestos de estudio para reconstruir datos, a partir de conceptos teóricos habitualmente operacionalizados. En este PFG se realizó un análisis de la información a través de fuentes primarias y secundarias, métodos y herramientas con lo cual se obtenga la respuesta a la interrogante principal sobre cuales beneficios obtuvo Grupo Instacredit al implementar la Oficina de Gestión de Proyectos.

El marco metodológico incluye acciones precisas con las cuales se logran describir y analizar el fondo del problema y las técnicas utilizadas con las cuales se realizó dicho análisis. Se trata no sólo de describir y medir resultados, sino que consiste en comparar resultados e interpretarlos para un mejor conocimiento de la situación.

Por lo tanto, en esta investigación, se analizó cómo estaba estructurada la empresa en estudio; qué tipo de administración y seguimiento daban a los proyectos, y por otro lado se describió cómo funciona una PMO y cómo se puede adaptar la misma dentro de la empresa estudiada. Además, se estableció la relación o vínculo que existe entre los procesos metodológicos de una PMO, y sus ventajas en la Administración de Proyectos, (Perera, 2008).

3.1 Fuentes de información

Según Barrantes, se llama fuente a todo aquello que se puede utilizar para obtener información. Las fuentes documentales o de información son, específicamente, los documentos que se pueden consultar. (Barrantes, 2016, p.108). Todas las fuentes empleadas en la investigación deben incluirse detalladamente en el presente trabajo, ya que en el futuro, otros investigadores

pueden interesarse en los resultados y requieren las referencias de donde y como se recolectó la información.

3.1.1 Fuentes primarias

Las fuentes primarias proporcionan información de primera mano u original, como: informantes, sujetos de estudio, fotografías, anuarios estadísticos, memorandos, actas, correspondencia privada, códigos de leyes, entre otros. (Barrantes, 2016, p.109).

Tal como lo indica el autor, las fuentes primarias contienen información original, o sea, que ha sido publicada por primera vez y que no ha sido filtrada o evaluada por nadie más. Las fuentes primarias usadas en este PFG consistieron en investigar la situación a través de encuestas, juicios de expertos y demás información propiedad de Grupo Instacredit. Dado que se requirió de información histórica, se utilizó la recopilación por medio de personas directamente relacionadas con el tema mediante documentos, textos, informes de proyectos anteriores, informes de procesos en gestión de proyectos por parte de la auditoría interna.

3.1.2 Fuentes secundarias

Compilaciones y listados de referencias publicadas en un área del conocimiento; traducciones, recopilaciones, reproducciones de textos dentro de otros textos. (Barrantes, 2016, p.109). Estas fuentes están especialmente útiles para complementar las fuentes primarias, ya que se pueden confirmar los hallazgos realizados y ampliar el contenido de la información por medio de otros textos del tema en estudio.

El resumen de las fuentes secundarias de información que se utilizaron en este proyecto están la Guía del PMBOK® 6ª y 7ª Ed., textos de autores reconocidos en materia de gestión de

proyectos, videos especializados, webinars, entre otros que proporcionen información sobre el tema de las Oficinas de Gestión de Proyectos.

En la tabla 3, se organizan y ordenan las fuentes primarias y secundarias, según los objetivos de la investigación.

Tabla 3. Fuentes de Información Utilizadas

Objetivos	Fuentes de Información	
	Primarias	Secundarias
1. Realizar un análisis de la organización para determinar el nivel de conocimiento en Administración de Proyectos y orientar acciones específicas para que la Oficina de Gestión de Proyectos implemente la gestión de proyectos estratégicos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Información de gestión de proyectos propiedad de Grupo Instacredit. 2. Encuestas. 3. Entrevistas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Guía del PMBOK® 6ª. Ed. 2. Revistas e informes del PMI. 3. Artículos de Internet. 4. Métodos de evaluación de madurez.
2. Definir el tipo de Oficina de Gestión de Proyectos más adecuada para Grupo Instacredit, de acuerdo al nivel de conocimiento valorado para alinear las expectativas estratégicas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Juicio Experto. 2. Dirección General de Grupo Instacredit. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Guía del PMBOK® 6ª. Ed. 2. Revistas, artículos e informes del PMI. 3. Artículos de Internet. 4. Repositorio UCI.
3. Proponer las funciones y ubicación de la Oficina de Gestión de Proyectos en la organización para formalizar su estructura.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Juicio Experto. 2. Dirección de Capital Humano de Grupo Instacredit 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Guía del PMBOK® 6ª. Ed. 2. Revistas, artículos e informes del PMI. 3. Artículos de Internet.

Objetivos	Fuentes de Información	
	Primarias	Secundarias
4. Definir los recursos, políticas y estimar los costos de implementación para determinar un presupuesto preliminar.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Grupo Instacredit 2. Procedimientos Grupo Instacredit 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Guía del PMBOK® 6ª. Ed. 2. Revistas, artículos e informes del PMI. 3. Artículos de Internet.
5. Definir la política para sustentar la función de desarrollo regenerativo y de sostenibilidad, para el Grupo Instacredit.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Juicio de Experto. 2. Grupo Instacredit 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Metodología del GPM. 2. Repositorio de UCI. 3. Artículos de Internet

Nota: La Tabla 3 muestra las fuentes de información utilizadas, en correspondencia con cada objetivo, y según sean primarias o secundarias.

3.2 Métodos de Investigación

Según Muñoz (1998), los métodos de investigación son procedimientos ordenados que se siguen para establecer el significado de los hechos y fenómenos hacia los que se dirige el interés científico para encontrar, demostrar, refutar, descubrir y aportar un conocimiento válido.

Bajo el sentido lógico de los métodos de investigación, se inició el proceso de investigación con la búsqueda y recopilación de información para dar contexto al problema planteado y se aplicaron los métodos analítico-sintético, inductivo y deductivo para obtener, analizar la evidencia obtenida y llegar a una propuesta de mejoramiento de la situación identificada.

Aplicando dichos métodos al presente PFG, se describe su utilización según cada uno de ellos.

3.2.1 Método analítico-sintético

El método analítico-sintético estudia los hechos partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para examinarlas en forma individual (análisis) y luego se integran dichas partes para estudiarlas de manera holística e integral (síntesis) (Rodríguez, 2007).

De acuerdo con Rodríguez y Pérez (2017), el análisis de la información posibilita descomponerla en busca de lo que es esencial en relación con el objeto de estudio, mientras que la síntesis puede llevar a generalizaciones que van contribuyendo paso a paso a la solución del problema.

Este método implicó el conocimiento y diferenciación entre elementos, para los efectos del presente PFG se ajustó la investigación de manera lógica investigativa de manera que permitió el estudio de cada parte e insumo analizado. Además con el método se profundizó en los elementos de información en estudio de una manera concisa, con lo que se logró una mejor comprensión de cada parte estudiada.

3.2.2 Método inductivo

Para Calduch (2014), el método inductivo consiste en conocer las características generales o comunes a una diversidad de realidades, tal y como se obtienen a partir del empleo del método comparativo, para articularlas mediante relaciones de casualidad y formular así proposiciones de validez general o leyes científica.

Este método se basa en el razonamiento con que llegaron a conclusiones que van desde lo más específico hasta lo más general y teorías más amplias. El caso analizado del PFG implicó recabar información relacionada de como Grupo Instacredit gestionó sus proyectos y se analizó la información en función de tres etapas principales: 1- la observación, 2- establecer un patrón y 3-

desarrollo de una teoría que permite llegar a propuestas y conclusiones puntuales de la información analizada.

3.2.3 Método deductivo

Según Calduch (2014), el método es un proceso para la obtención de conocimiento que consiste en desarrollar aplicaciones o consecuencias concretar a partir de principios generales, parte de la elaboración de una o varias hipótesis a partir de teorías o principios existentes. La aplicación del método deductivo en el PFG fue de gran utilidad para lograr ir de una idea general y llegar a una conclusión específica.

Tabla 4. *Métodos de Investigación Utilizados*

Objetivos	Métodos de Investigación		
	Método analítico-sintético	Método inductivo	Método deductivo
1.Realizar un análisis de la organización para determinar el nivel de conocimiento en Administración de Proyectos y orientar acciones específicas para que la Oficina de Gestión de Proyectos implemente la gestión de proyectos estratégicos.	-Se implementó un cuestionario con preguntas directas y enfocadas a las experiencias Grupo Instacredit en gestión de proyectos.	-Se desarrolló un informe donde se describen las fortalezas y debilidades de Grupo Instacredit en el tema de gestión de proyectos.	-Se compararon varios modelos para validar el nivel de madurez del Grupo Instacredit en gestión de proyectos.
2.Definir el tipo de Oficina de Gestión de Proyectos más adecuada para Grupo Instacredit, de acuerdo al nivel de conocimiento valorado para alinear las expectativas estratégicas.	-Se realizó una revisión en la documentación para determinar su correcta implementación.	-Se desarrolló un informe donde se describe el modelo de Oficina de proyectos ideal para Grupo Instacredit.	-Se analizan los tipos de Oficina de proyectos y se elige el tipo más acorde, según el nivel de madurez.

Objetivos	Métodos de Investigación		
	Método analítico-sintético	Método inductivo	Método deductivo
3. Proponer las funciones y ubicación de la Oficina de Gestión de Proyectos en la organización para formalizar su estructura.	-Se realizó una revisión en la documentación para determinar su correcta implementación.	-Se desarrolló un informe donde se describe la ubicación de la Oficina, los roles del equipo y sus funciones.	-Se revisan varios estudios para validar el resultado esperado.
4. Definir los recursos, políticas y estimar los costos de implementación para determinar un presupuesto preliminar.	-Se realizó una revisión en la documentación para determinar su correcta implementación.	-Se desarrolló un informe donde se describen las capacitaciones, mejoramiento y reclutamiento del personal para ejecutar la Oficina de proyectos.	-Se revisan varios textos para validar las experiencias o juicio de expertos de las Oficina de proyectos que han tenido éxito.
5. Definir la política para sustentar la función del desarrollo regenerativo y de sostenibilidad para el Grupo Instacredit.	-Se implementó un cuestionario con preguntas directas y enfocadas al desarrollo regenerativo y sostenibilidad aplicado en los proyectos.	-Se desarrolló un informe donde se describe la política encaminada a estos dos ejes.	-Se revisan textos para validar la política propuesta.

Nota: La Tabla 4 muestra los métodos de investigación utilizados, en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

3.3 Herramientas

Para Lledó (2017), las herramientas nos sirven para procesar esas entradas y de esa forma obtener salidas. Por otra parte, la Guía de PMBOK® (PMI, 2017, p.714), la herramienta es algo tangible, como una plantilla o un programa de software, utilizado al realizar una actividad para producir un producto o resultado.

Tomando como referencia las herramientas descritas y desarrolladas a lo largo de la Guía de PMBOK®, para este trabajo de investigación se utilizaron algunas de estas herramientas, como:

- **Juicio experto:** Según la Guía de PMBOK® (PMI, 2017, p.79), el juicio experto se define como el juicio que se brinda sobre la base de la experiencia en un área de aplicación, Área de Conocimiento, disciplina, industria, etc., según resulte apropiado para la actividad que se está ejecutando.
- **Recopilación de datos:** Se refiere a técnicas para recopilar datos e información de diversas fuentes. La Guía de PMBOK® menciona 9 herramientas y técnicas de recopilación de datos como: tormenta de ideas, entrevistas, cuestionarios y encuestas, muestreo estadístico, entre otros.
- **Análisis de la estructura organizacional:** Con esta herramienta se facilita la comprensión del orden jerárquico de la organización, así como sus roles y funciones generales. Al analizar la estructura organizacional se logra definir el tipo específico de estructura, la Guía de PMBOK® menciona 10 tipos de diferente de estructura organizacional, entre ellas están: orgánica o sencilla, funcional, matriz débil, matriz fuerte.
- **Análisis de alternativas:** Según la Guía de PMBOK® (PMI, 2017, p.111), el análisis de alternativas se utiliza para seleccionar las acciones correctivas o una

combinación de correctivas o preventivas a implementar cuando ocurre una desviación.

Con dichas herramientas se logró recabar información sobre los procesos que Grupo Instacredit aplica para la gestión de sus proyectos y de acuerdo con los resultados se tomaron acciones para el diseño de la Oficina de proyectos, las cuales van alineadas al cumplimiento de los objetivos del presente PFG.

Tabla 5. Herramientas Utilizadas

Objetivos	Herramientas
1.Realizar un análisis de la organización para determinar el nivel de conocimiento en Administración de Proyectos y orientar acciones específicas para que la Oficina de Gestión de Proyectos implemente la gestión de proyectos estratégicos.	Las herramientas utilizadas son: -Análisis del nivel de madurez de Grupo Instacredit. -Recopilación de datos por medio de cuestionarios y/o entrevistas. -Análisis de alternativas -Juicio de experto.
2.Definir el tipo de Oficina de Gestión de Proyectos más adecuada para Grupo Instacredit, de acuerdo al nivel de conocimiento valorado para alinear las expectativas estratégicas.	Para realizar el diagnóstico de madurez de Grupo Instacredit, se utilizó: -La recopilación de datos. -Análisis de alternativas.
3.Proponer las funciones y ubicación de la Oficina de Gestión de Proyectos en la organización para formalizar su estructura.	Las herramientas que se utilizaron fueron: -Análisis de la estructura organizacional de la empresa. -Funciones que tienen cada departamento de Grupo Instacredit.
	Las herramientas utilizadas fueron: -Análisis de documentos.

Objetivos	Herramientas
4. Definir los recursos, políticas y estimar los costos de implementación para determinar un presupuesto preliminar.	<ul style="list-style-type: none"> -Recopilación de datos (procesos). -Análisis de datos. -Análisis de la estructura organizacional. -Cuestionarios y entrevistas estructuradas.
5. Definir la política para sustentar la función del desarrollo regenerativo y de sostenibilidad para el Grupo Instacredit.	<p>Las herramientas utilizadas fueron:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Análisis de documentos y datos. -Recopilación de datos Cuestionarios y entrevistas estructuradas.

Nota: La Tabla 5 muestra las herramientas utilizadas, en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

3.4 Supuestos y restricciones

Según Lledó (2017) Los supuestos son factores que son aceptados como verdaderos y deberían ocurrir para el éxito del proyecto, una restricción corresponde a elementos que limitan el proyecto.

De acuerdo a lo expresado por el autor los supuestos son circunstancias y eventos que deben suceder para que el proyecto se logre de manera exitosa y se toman como verdaderos a pesar de que no pueden ser demostrados y no están bajo el control del director del proyecto. Por su parte las restricciones son de suma importancia ya que afectan el resultado del proyecto y como tales deben ser analizadas con detenimiento y durante todo el ciclo de vida del proyecto. Para efectos del presente PFG, se analizarán tanto los supuestos y restricciones que se detallan a continuación de la tabla.

Tabla 6. Supuestos y Restricciones

Objetivos	Supuestos	Restricciones
1. Realizar un análisis de la organización para determinar el nivel de conocimiento en Administración de Proyectos y orientar acciones específicas para que la Oficina de Gestión de Proyectos implemente la gestión de proyectos estratégicos.	-Posee madurez en administración de proyectos.	- El acceso limitado para recabar la información gerencial.
2. Definir el tipo de Oficina de Gestión de Proyectos más adecuada para Grupo Instacredit, de acuerdo al nivel de conocimiento valorado para alinear las expectativas estratégicas.	-Definición adecuada con el modelo o tipo de Oficina de proyecto.	-Poca información y experiencia para definir el tipo más adecuado de Oficina.
3. Proponer las funciones y ubicación de la Oficina de Gestión de Proyectos en la organización para formalizar su estructura.	-El personal de la Oficina de proyectos asume su rol y funciones.	-Poca información, voluntad y cultura institucional.
4. Definir los recursos, políticas y estimar los costos para determinar un presupuesto preliminar.	-Se cuenta con la estructura y recursos para implementar mejores prácticas en la administración de proyectos.	-Inflexibilidad y tiempo de implementación para realizar los cambios en la estructura organizacional.
5. Definir la política para sustentar la función del desarrollo regenerativo y de sostenibilidad para el Grupo Instacredit.	-Hay un plan de desarrollo regenerativo y de sostenibilidad, así como un plan de capacitación constante en la organización.	-Acceso limitado a las informaciones críticas.

Nota: La Tabla 6 muestra supuestos y restricciones utilizadas en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

3.5 Entregables

Según la Guía de PMBOK® (PMI, 2017, p.4), un entregable se define como cualquier producto, resultado o capacidad único y verificable para ejecutar un servicio que se produce para completar un proceso, una fase o un proyecto. Los entregables pueden ser tangibles o intangibles.

Aplicando el concepto de que los entregables deben ser verificables, para en el presente PFG se definieron los entregables mínimos para cumplir con cada uno de los objetivos propuestos del proyecto, dentro de los principales entregables están la elaboración de encuestas y análisis de información en gestión de proyectos, definir el tipo de Oficina de Gestión de Proyectos, delimitar su rol y ubicación dentro de la empresa, el plan de implementación, entre otros. La consecución de estos entregables da como resultado un proyecto ajustado a los requerimientos de Grupo Instacredit.

En la siguiente table se detallan los entregables de este PFG.

Tabla 7. Entregables

Objetivos	Entregables
1.Realizar un análisis de la organización para determinar el nivel de conocimiento en Administración de Proyectos y orientar acciones específicas para que la Oficina de Gestión de Proyectos implemente la gestión de proyectos estratégicos.	-Herramienta de Encuestas. -Diagnóstico mostrando resultados de la encuesta y entrevistas. -Informe de evaluación sobre nivel de madurez. **Estos entregables consisten en informes con el resultado de la información obtenido y analizada.
2.Definir el tipo de Oficina de Gestión de Proyectos más adecuada para Grupo Instacredit, de acuerdo al nivel de conocimiento valorado para alinear las expectativas estratégicas.	-Informe con recomendación sobre el tipo de la Oficina de gestión de proyectos adecuada para Grupo Instacredit. **El informe contiene toda la información necesaria para justificar la recomendación.

Objetivos	Entregables
4. Definir los recursos, políticas y estimar los costos para determinar un presupuesto preliminar,	<ul style="list-style-type: none"> -Perfiles, habilidades y competencias de puestos de los colaboradores de la Oficina de gestión de proyectos. -Valoración de necesidad de sistemas de control de proyectos (software). -Presupuesto preliminar de implementación. -Definir cuál será la política de gestión de proyectos **Información de necesidades de acuerdo al análisis realizado.
5. Definir las políticas para sustentar la función del desarrollo regenerativo y de sostenibilidad, para el Grupo Instacredit.	<ul style="list-style-type: none"> -Definir cuál será la política para i estos conceptos en los proyectos. **Definir como se implementarán los temas en la organización.

Nota: La Tabla 7 muestra los entregables del proyecto, en correspondencia con cada objetivo.
Autoría propia.

4 Desarrollo

En este capítulo se desarrollará la propuesta para el diseño e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para el Grupo Instacredit, a continuación cada uno de los subtítulos representarían las fases requeridas para la implementación y que se deben de formalizar y aprobar de parte de la administración, las fases de implementación se describen bajo este orden:

- Evaluar el nivel de madurez de la organización.
- Definir el tipo de oficina más adecuada.
- Definir las funciones y ubicación dentro de la estructura organizacional.
- Recursos, costos de implementación y políticas.
- Aprobación de estos ítems por parte de la alta administración.

Para su desarrollo se utilizan las fuentes de información y métodos de investigación que se consideran más adecuados para obtener y analizar el nivel actual en gestión de proyectos de la organización.

Adicional al nivel de madurez, se define el tipo adecuado de Oficina de Gestión Proyectos, sus funciones y ubicación dentro de la estructura organizacional de la empresa. Así mismo, se definen los recursos necesarios y políticas de gestión y políticas para sustentar la función del desarrollo regenerativo y de sostenibilidad que pretende implementar la Oficina.

4.1 Análisis de la Organización.

4.1.1 Evaluación del nivel de madurez en Gestión de Proyectos del Grupo Instacredit

De acuerdo con el marco teórico, en el punto 2.3.2.1, se explican varios modelos para determinar el nivel de madurez, entre ellos el modelo de Harold Kerzner y el modelo OPM3, sin embargo, para el presente PFG se utiliza el modelo de **Evaluación de Capacidades**

Organizacionales, el cual ha sido implementado y utilizado por una empresa financiera de alto nivel de la banca pública costarricense, y el cual brinda resultados precisos sobre las capacidades organizacionales en gestión de proyectos las cuales son primordiales para ejecutar una adecuada gestión de proyectos dentro de cualquier organización.

Dado lo anterior y basado en el área comercial en la que se desempeña el Grupo Instacredit, se considera la herramienta adecuada para desarrollar el análisis requerido y plantear de acuerdo con sus resultados, la propuesta de implementación de la Oficina de Gestión de Proyectos. Otro de los elementos por los cuales se toma la decisión de utilizar el modelo de capacidades organizacionales presentado en este estudio, es que para realizar la evaluación por alguno de los otros modelos indicados en el estudio, representa tener contacto con los proveedores de los modelos, solicitar propuestas de evaluación a los representantes de los modelos y finalmente implementar el modelo escogido, implicando, no solo, lo que podría representar un alto costo por la utilización de su modelo, presupuesto que no se cuenta para su desarrollo en este momento, sino también, un considerable mayor plazo en la implementación de cualquiera de éstos, y que para efectos del presente proyecto final de graduación, esto trasciende el plazo brindado por la Universidad.

Aclarado los elementos anteriores, para realizar el análisis del nivel de madurez de Grupo Instacredit se utilizan fuentes de información primarias como la evaluación indicada, la cual fue dirigida a personal clave de Grupo Instacredit, los cuales fueron seleccionados por cumplir con dos criterios relevantes: 1- Poseer un amplio e integral conocimiento de la actividad de Grupo Instacredit y 2- por su participación relevante y frecuente en proyectos estratégicos de la organización.

El personal clave seleccionado para realizar la evaluación tienen los siguientes cargos dentro de la Organización:

1. **Dirección Financiero y Administrativo**
2. **Dirección Comercial y de Operaciones**
3. **Dirección de Recursos Humanos**
4. **Gerencia Regional de Riesgo**
5. **Gerencia Regional de Tecnología de Información**
6. **Jefatura de Proyectos Tecnológicos**
7. **Jefatura de Desarrollo de Tecnología de Información**
8. **Gerencia país Nicaragua / El Salvador**
9. **Gerencia país Costa Rica / Panamá**

Tal como se ha indicado, el modelo de evaluación de capacidades organizacionales formula una serie de preguntas, las cuales están agrupadas en siete grandes áreas estratégicas con las cuales se logra evaluar e identificar el nivel de madurez de acuerdo con el resultado para cada una de estas áreas en gestión de proyectos de la Organización. Las áreas estratégicas y la cantidad de preguntas evaluadas se indican en la siguiente tabla.

Tabla 8. *Áreas estratégicas utilizadas para medir el nivel de madurez en Gestión de Proyectos de Grupo Instacredit.*

Capacidad Organizacional	Cantidad de preguntas por área
Gobernabilidad	10
Estructura Organizacional	10
Cultura y cambio organizacional	10
Procesos	10
Recursos Humanos	10
Herramientas tecnológicas	10
Sostenibilidad y Desarrollo Regenerativo	10
Total de preguntas	70

Nota: La tabla 8 muestra las capacidades de la organización que se incluyen en la evaluación. Tomado del modelo de evaluación de capacidades organizacionales (Álvarez, M. 2023), ajustado y revisado con el tutor, según la cultura de la organización e integrando el área de Sostenibilidad y Desarrollo Regenerativo.

En la siguiente tabla se muestra en detalle la estructura de cada una de las preguntas, en el anexo #5 se observa el resultado de cada pregunta de la evaluación.

Tabla 9. Estructura de preguntas

Preguntas por tipo de capacidad organizacional
1. Gobernabilidad
1. ¿La Organización tiene una estrategia de negocio definida?
2. ¿La Organización tiene un plan que guía y mide los esfuerzos en la ejecución de su estrategia (misión, visión, valores, objetivos estratégicos)?
3. ¿La Organización cuenta con mecanismos para controlar la transparencia de sus actividades?
4. La Organización define previamente los criterios de éxito de sus proyectos?
5. ¿La Organización cuenta con normativas o políticas con la cuales se regule la interacción y comportamiento entre los involucrados en la gestión de los proyectos?
6. ¿Existe la figura de Administradores de Proyectos, quienes están empoderados para hacer cumplir la estrategia de la Organización?
7. ¿Existen procesos efectivos de gestión y monitoreo del riesgo de los proyectos.?
8. ¿Los tomadores de decisiones tienen la información necesaria para cumplir exitosamente la estrategia de la Organización?
9. ¿Se cuenta con mecanismos de comunicación de resultados de la gestión de los proyectos de la Organización? (reuniones, boletines, reportes, etc).
10. ¿La alta administración dispone de herramientas para realizar una autoevaluación de su gestión estratégica?
2. Estructura Organizacional
1. ¿La Organización tiene una estructura que es responsable por administrar la ejecución de la estrategia (Oficina de Gestión de Proyectos, Administración de la Estrategia, Comité Estratégico, etc)?
2. ¿La Organización tiene una estructura flexible y adaptable a la dinámica de los negocios de hoy en día y al ambiente cambiante de los negocios?
3. ¿La Gestión de Proyectos está claramente establecida y arraigada dentro de la estructura estratégica y de negocios de la Organización?
4. ¿Considera que la información estratégica y el flujo de resultados de los proyectos fluye adecuadamente entre las unidades de negocio facilitando la ejecución de las estrategias?
5. ¿Existe en la Organización una estructura que juegue el rol de alinear los proyectos con los planes estratégicos?
6. ¿Se conforma una estructura formal para gestionar los proyectos?

Preguntas por tipo de capacidad organizacional
7. ¿Se tienen claramente definidos los roles y responsabilidades entre la estructura formal que gestiona los proyectos?
8. ¿La Organización le brinda la autoridad necesaria al Administrador del Proyecto para gestionar los proyectos?
9. ¿Existe una unidad estratégica en la Organización que consolide, analice y disponga de información de los proyectos?
10. ¿La Organización posee una unidad de Auditoria de Proyectos que controle y monitoree el desarrollo de estos, conforme a una guía de gestión de proyectos?
3. Cultura y Cambio Organizacional
1. ¿Existe una metodología para la gestión de proyectos, utilizada por todos los equipos que participan en los proyectos?
2. ¿Existen métricas que guían la ejecución de la estrategia, o el resultado se identifica ante eventos negativos?
3. ¿Se posee un desarrollo significativo de la carrera de Administrador de Proyectos?
4. ¿Existe una efectiva educación, entrenamiento y certificación de administradores de proyectos, así como entrenamiento a los miembros de los equipos de proyectos y a los ejecutivos de la Organización?
5. ¿La Organización busca convertirse en una organización de aprendizaje, implementar nuevas ideas, nuevos conceptos, nuevas técnicas, y ponerlos a disposición de todos?
6. ¿Se establecen claros procesos y medios de comunicación para promover la gestión de proyectos?
7. ¿Reconocen los logros y a las personas que apoyan y demuestran compromiso para implementar una nueva Cultura Organizacional?
8. ¿Considera que existe una estructura flexible con la cual se puedan adoptar e implementar nuevas maneras de hacer las actividades relacionadas a la gestión de proyectos?
9. ¿Se acepta el riesgo y se procede con prudencia. Se esfuerza por extender la cultura a lo largo de toda la organización a pesar del riesgo inherente del cambio?
10. ¿Se conoce y divulga los límites de la cultura de la Organización, así como garantizar el entendimiento común de lo que la cultura está destinada a ser y lo que significa?
4. Procesos
1. ¿Está usted satisfecho con el nivel de cumplimiento de los proyectos de su área? Hay usuarios o clientes internos que no estén satisfechos?
2. ¿Existe en la Organización un proceso estructurado para la gestión de los proyectos?
3. ¿Realiza análisis del proceso de alineamiento estratégico, examinando el riesgo del negocio y los proyectos, con lo que puede seleccionar y priorizar los proyectos?
4. ¿Se tiene planificado el proceso de aprobación y presupuestación, para asignar recursos y programar proyectos basados en la prioridad de los mismos?
5. ¿El proceso de inicio de un proyecto se tiene debidamente estructurado, identificando los interesados de la iniciativa, su evaluación y aprobación como proyecto?

Preguntas por tipo de capacidad organizacional
6. ¿Considera que la ejecución de los proyectos se realiza de manera eficiente utilizando cada uno de los recursos asignados (humano y de capital)?
7. ¿En la fase de monitoreo y control, se realiza un proceso de revisión, control y seguimiento de los proyectos, detectando problemas y cambios de forma oportuna?
8. ¿Se cuenta con procesos de ajuste para mejorar la etapa de ejecución de los proyectos? Con lo cual se genere un balance entre los recursos y las necesidades del negocio?
9. ¿La Organización tiene establecida formalmente una actividad de aprobación de resultados o entregables de cada proceso del proyecto?
10. ¿Considera que nuestra Organización cuenta con buenas prácticas para controlar los cambios de los proyectos?
5. Recursos Humanos
1. ¿Los involucrados en los proyectos entienden claramente los objetivos estratégicos de la Organización?
2. ¿Los involucrados en los proyectos entienden cómo pueden influenciar en el logro de las estrategias y cómo su trabajo es importante para la consecución de los entregables de los proyectos?
3. ¿Los involucrados en los proyectos tienen claro cómo las metas individuales y grupales están alineadas a los objetivos estratégicos de la Organización?
4. ¿Se cuenta con un sistema formal para la evaluación de desempeño de los individuos y del equipo que participa en los proyectos?
5. ¿El equipo de proyecto es capaz de crear y desarrollar las soluciones requeridas para los proyectos estratégicos?
6. ¿Se conforma en la Organización una base de recurso humano idóneo para asignarse a cada proyecto, según el tipo de proyecto?
7. ¿La Organización considera el vincular los reportes de rendimiento en la gestión de proyectos a las oportunidades de entrenamiento y desarrollo?
8. ¿Se identifica en la Organización los niveles de administradores de proyectos, así como la complejidad de proyectos?
9. ¿Se incluye en los proyectos el rol de los recursos especialistas así como el rol de Administrador de Proyectos?
10. ¿Se revisa mensualmente la solicitud de demanda y oferta de recurso humano para los proyectos?
6. Herramientas Tecnológicas
1. ¿La Organización provee un sistema para el monitoreo y control, con la cual se logre mantener una revisión continua y ajuste de prioridades de los proyectos de la organización?
2. ¿La Organización posee otras herramientas que facilitan el análisis de los proyectos?
3. ¿Se tiene la disponibilidad de medios para administrar la comunicación y la toma de decisiones sobre los proyectos o iniciativas que plantea la Organización?
4. ¿Se tiene una herramienta para visualizar la totalidad de proyectos?

Preguntas por tipo de capacidad organizacional
5. ¿Se tiene una herramienta de información con la cual se pueda priorizar el portafolio de proyectos?
6. ¿Se tiene la herramienta que permite identificar la ubicación y tiempo de trabajo de cada recurso involucrado en proyectos?
7. ¿Se tiene la herramienta que permite visualizar diversos reportes sobre el desempeño de los proyectos?
8. ¿La herramienta de Gestión de Proyectos se integra con un flujo de trabajo para permitir trazabilidad de la ejecución de los proyectos?
9. ¿La herramienta brinda accesibilidad y seguridad según perfiles definidos?
10. ¿La herramienta permite la integración con los diferentes sistemas corporativos?
7. Sostenibilidad y Desarrollo Regenerativo
1. ¿La Organización cuenta con herramientas y políticas con las cuales se controle el comportamiento ético de todas sus actividades?
2. ¿Se determina el impacto económico de los proyectos estratégicos de la Organización por medio de un caso de negocio u otra herramienta de toma de decisiones?
3. ¿La sostenibilidad forma parte de la cultura organizacional de la Organización?
4. ¿La Organización aplica mecanismos para garantizar la confidencialidad y privacidad de la información de sus clientes y colaboradores?
5. ¿Se mide el impacto de los procesos en gestión de proyectos sobre aspectos de eficiencia, eficacia y equidad?
6. ¿La Organización promueve y respeta los derechos humanos, como por ejemplo la no discriminación de género o edad y trabajo voluntario?
7. ¿La Organización impulsa proyectos que están alineados a la protección ambiental con acciones que regulan el consumo de energía, gestión de sus desechos, combustibles y calidad del agua?
8. ¿Se valora e incluye en los proyectos el concepto de Desarrollo Regenerativo, el cual consiste en restaurar la salud y vitalidad de los ecosistemas en donde se realizan las actividades de la empresa?
9. ¿Se generan beneficios a la Comunidad por medio de planes de Responsabilidad Social Empresarial?
10. ¿La Organización valora e integra otros elementos referentes a la Sostenibilidad y al Desarrollo Regenerativo en los proyectos estratégicos que ejecuta?

Nota: La tabla 9 agrupa las preguntas por capacidad que se utilizan para la encuesta. Tomado del modelo de evaluación de capacidades organizacionales (Álvarez, M. 2023), ajustado y revisado con el tutor, según la cultura de la organización e integrando el área de Sostenibilidad y Desarrollo Regenerativo.

4.1.2 Aplicación del modelo de Análisis de Capacidades Organizacionales y los resultados obtenidos

El análisis cuantitativo del modelo se realiza conforme a valores numéricos predefinidos para cada una de las respuestas. Los valores para cada respuesta se indican en la siguiente tabla:

Tabla 10. *Tabla de valores por respuesta*

Criterio	Puntaje por asignar
No	0
Algunas veces	1
Casi siempre	2
Si	3

Nota: La tabla 10 indica el valor a asignar para cada respuesta de la encuesta. Tomado del modelo de evaluación de capacidades organizacionales (Álvarez, M. 2023),

Para determinar el nivel de madurez en gestión de proyectos de la organización, se analiza el puntaje acumulado obtenido de todas las respuestas, de acuerdo a los parámetros y/o criterios de acuerdo con las siguientes tablas.

Tabla 11. *Puntaje total de la encuesta*

Capacidad	Cantidad de preguntas	Puntaje máximo por obtener por las 10 preguntas	Puntaje máximo por obtener por los 9 encuestados
Gobernabilidad	10	30	270
Estructura organizacional	10	30	270
Cultura y cambio organizacional	10	30	270
Procesos	10	30	270
Recursos Humanos	10	30	270
Herramientas tecnológicas	10	30	270
Sostenibilidad y Desarrollo Regenerativo	10	30	270
Puntaje total			1.890

Nota: La tabla 11 muestra la puntuación máxima de la evaluación. Tomado del modelo de evaluación de capacidades organizacionales (Álvarez, M. 2023), ajustado y revisado con el tutor, según la cultura de la organización e integrando el área de Sostenibilidad y Desarrollo Regenerativo.

Tabla 12. *Criterios para identificar el nivel de madurez*

Puntaje máximo por obtener		1.890
Alto	Más de 1.493 puntos	Igual o mayor al 80%
Medio	Entre 1.041 a 1.493 puntos	Entre 56% y 79%
Bajo	Entre 0 y 1.040 puntos	Igual o menor al 55%

Nota: La tabla 12 muestra la puntuación máxima de la evaluación. Tomado del modelo de evaluación de capacidades organizacionales (Álvarez, M. 2023), ajustado y revisado con el tutor, según la cultura de la organización.

A continuación, se muestran los resultados obtenidos de la evaluación y se determina el nivel de madurez alcanzado por el Grupo Instacredit respecto a cada área estratégica. El medir el nivel obtenido en cada capacidad estratégica permite identificar su nivel actual de cada una de dichas capacidades y con ello orientar las oportunidades de mejora para establecer y proponer acciones por medio de la Oficina de Gestión de Proyectos propuesta y aumentar su nivel, siendo esta, la principal responsable de guiar las acciones por implementar y realizar el proceso de mejora. Así mismo, se determina el valor total acumulado de todas las áreas encuestadas con lo cual determinar el nivel de madurez general de la Organización de acuerdo con los criterios indicados en la tabla 12.

Tabla 13. *Resultados Obtenidos de la encuesta*

	1	2	3	4	5	6	7
Capacidad	Gobernabilidad	Estructura Organizacional	Cambio y Cultura Organizacional	Procesos	Recursos Humanos	Herramientas Tecnológicas	Sostenibilidad y Desarrollo Regenerativo
Preguntas	Puntaje	Puntaje	Puntaje	Puntaje	Puntaje	Puntaje	Puntaje
1	24	13	9	14	21	14	22
2	20	18	12	11	20	15	15

	1	2	3	4	5	6	7
Capacidad	Gobernabilidad	Estructura Organizacional	Cambio y Cultura Organizacional	Procesos	Recursos Humanos	Herramientas Tecnológicas	Sostenibilidad y Desarrollo Regenerativo
3	17	8	7	19	17	19	22
4	15	10	4	16	11	12	19
5	10	11	24	14	15	11	16
6	10	10	12	14	17	8	26
7	9	11	19	15	15	13	16
8	20	13	18	13	9	11	11
9	15	8	16	14	12	14	10
10	17	5	14	9	10	6	9
Total por área	157	107	135	139	147	123	166
Total Máximo	270	270	270	270	270	270	270
Porcentaje alcanzado	58,1%	39,6%	50,0%	51,5%	54,4%	45,6%	61,5%
	Puntaje obtenido por todas las áreas			974 puntos			
	Puntaje total			1.890 puntos			
	Porcentaje obtenido			51,5%			
	Nivel de madurez en gestión de proyectos del Grupo Instacredit (De acuerdo con los criterios de la tabla #12)			Bajo			

Nota: La tabla 13 indica el nivel actual en Gestión de Proyectos de Grupo Instacredit. Tomado del modelo de evaluación de capacidades organizacionales (Álvarez, M. 2023), ajustado y revisado con el tutor, según la cultura de la organización e integrando el área de Sostenibilidad y Desarrollo Regenerativo.

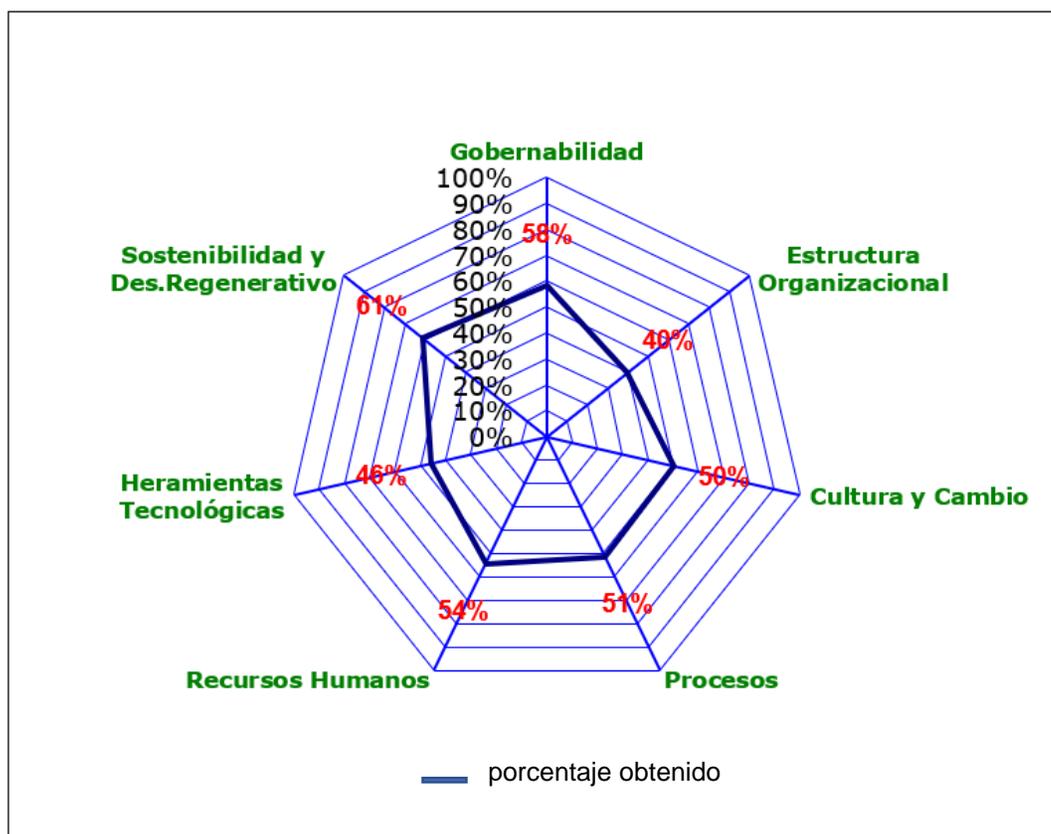
Para facilitar la interpretación y visualización de los resultados cuantitativos obtenidos en la tabla anterior, se utilizará el gráfico tipo radar o telaraña para integrar la escala de valor obtenido de cada una de las áreas de capacidades organizacionales y comparar con mayor facilidad todas las áreas al identificar cual de ellas requieren de mayor atención.

La medición del grado de madurez se establece por valores, en donde el valor superior (el 100%) se entiende como el nivel perfecto o condición deseada ya que a mayor nivel de madurez, la

Organización hará un mejor uso de los recursos, los procedimientos son más efectivos y los proyectos se ejecutan con mayor precisión y cumplimiento de los requerimientos.

La interpretación de estos los resultados será la base del siguiente capítulo punto de este desarrollo en cual se profundiza en el análisis de cada área en función de los resultados positivos obtenidos u oportunidades de mejora identificadas.

Figura 8. Gráfica de nivel de madurez de capacidades del Grupo Instacredit



Nota: Nivel de madurez por cada capacidad organizacional. Autoría propia.

4.1.3 Análisis de los resultados obtenidos

De acuerdo con los resultados obtenidos con la metodología utilizada, se identifica que Grupo Instacredit posee un nivel de madurez “bajo” en gestión de proyectos. El procesamiento de

los datos arroja la siguiente información, la cual se describe por cada una de las capacidades evaluadas:

A. Gobernabilidad: En esta competencia, Grupo Instacredit obtiene un 58,1% (ver tabla 13), el cual se califica como un nivel “medio” de madurez. De acuerdo a las preguntas 1,2,3,8 y 10 (ver figura 9) obtienen las respuestas con mayor puntuación de esta área en estudio, estas respuestas obtienen una ponderación del 65,33% del total de puntos evaluados, lo que representa una fortaleza de la Organización ya que cuenta con normativas, políticas y procedimientos para definir, ejecutar y monitorear su estrategia de negocio, lo cual significa también que se conoce el ambiente en que se desenvuelve y se apoya de proyectos para cumplir sus objetivos estratégicos. Por otra parte, se identifica que las preguntas con menor nota obtenida son la 4,5,6,7 y 9 (ver figura 9) que obtienen una ponderación del 39,33% del total de puntos evaluados, todas estas preguntas están directamente relacionadas con la disponibilidad de normativas, políticas y procedimientos para la gestión de proyectos que aplica actualmente la Organización. El resultado anterior evidencia la carencia de estas normativas, políticas y procedimientos en materia de gestión de proyectos, dicha mejora se plantea desarrollar por medio de la implementación de la Oficina de Gestión de Proyectos recomendada.

Figura 9. Resultado cuantitativo por pregunta. Capacidad de Gobernabilidad

Preguntas con mayor puntuación obtenida (superior al 50%)			
Pregunta	Puntaje total	Puntaje obtenido	Porcentaje obtenido (%)
1. ¿La Organización tiene una estrategia de negocio definida?	30	24	80,00
2. ¿La Organización tiene un plan que guía y mide los esfuerzos en la ejecución de su estrategia (misión, visión, valores, objetivos estratégicos)?	30	20	66,67
3. ¿La Organización cuenta con mecanismos para controlar la transparencia de sus actividades?	30	17	56,67
8. ¿Los tomadores de decisiones tienen la información necesaria para cumplir exitosamente la estrategia de la Organización?	30	20	66,67
10. ¿La alta administración dispone de herramientas para realizar una autoevaluación de su gestión estratégica?	30	17	56,67
		Ponderado	65,33

Preguntas con menor puntuación obtenida (menor o igual al 50%)			
Pregunta	Puntaje total	Puntaje obtenido	Porcentaje obtenido (%)
4. La Organización define previamente los criterios de éxito de sus proyectos?	30	15	50,00
5. ¿La Organización cuenta con normativas o políticas con la cuales se regule la interacción y comportamiento entre los involucrados en la gestión de los proyectos?	30	10	33,33
6. ¿Existe la figura de Administradores de Proyectos, quienes están empoderados para hacer cumplir la estrategia de la Organización?	30	10	33,33
7. ¿Existen procesos efectivos de gestión y monitoreo del riesgo de los proyectos.?	30	9	30,00
9. ¿Se cuenta con mecanismos de comunicación de resultados de la gestión de los proyectos de la Organización?. (reuniones, boletines, reportes, etc).	30	15	50,00
		Ponderado	39,33

Nota: Resultados obtenidos y agrupados por porcentaje obtenido. Autoría propia.

B. Estructura Organizacional: En esta capacidad se obtiene un nivel de madurez “bajo” con un porcentaje total del 39,6% (ver tabla 13), se destacan tres preguntas claves las cuales son la 3, 9 y 10 (ver figura 10), que van dirigidas a consultar sobre si la gestión de proyectos está claramente arraigada dentro de la estructura estratégica y de negocios y sobre el aporte que una oficina de gestión de proyectos realiza en temas de consolidar, analizar, informar y monitorear el desarrollo de los proyectos. La respuesta a estas preguntas demuestra la oportunidad que tiene la Organización de mejorar la gestión de proyectos por medio de una oficina especializada en esta área.

Por otra parte, se identifica la necesidad de que la Organización tenga una mayor apertura a ajustar su estructura organizacional e incluya la oficina de gestión de proyectos como unidad que aporte una cultura organizativa en gestión de proyectos

Figura 10. Resultado cuantitativo por pregunta. Capacidad de Estructura Organizacional

Preguntas con mayor puntuación obtenida (superior al 50%)			
Pregunta	Puntaje total	Puntaje obtenido	Porcentaje obtenido (%)
2. ¿La Organización tiene una estructura flexible y adaptable a la dinámica de los negocios de hoy en día y al ambiente cambiante de los negocios?	30	18	60
		Ponderado	60,00

Preguntas con menor puntuación obtenida (menor o igual al 50%)			
Pregunta	Puntaje total	Puntaje obtenido	Porcentaje Obtenido (%)
1. ¿La Organización tiene una estructura que es responsable por administrar la ejecución de la estrategia (Oficina de Gestión de Proyectos, Administración de la Estrategia, Comité Estratégico, etc)?	30	13	43,33
3. ¿La Gestión de Proyectos está claramente establecida y arraigada dentro de la estructura estratégica y de negocios de la Organización?	30	8	26,67
4. ¿Considera que la información estratégica y el flujo de resultados de los proyectos fluye adecuadamente entre las unidades de negocio facilitando la ejecución de las estrategias?	30	10	33,33
5. ¿Existe en la Organización una estructura que juegue el rol de alinear los proyectos con los planes estratégicos?	30	11	36,67
6. ¿Se conforma una estructura formal para gestionar los proyectos?	30	10	33,33
7. ¿Se tienen claramente definidos los roles y responsabilidades entre la estructura formal que gestiona los proyectos?	30	11	36,67
8. ¿La Organización le brinda la autoridad necesaria al Administrador del Proyecto para gestionar los proyectos?	30	13	43,33
9. ¿Existe una unidad estratégica en la Organización que consolide, analice y disponga de información de los proyectos?	30	8	26,67
10. ¿La Organización posee una unidad de Auditoría de Proyectos que controle y monitoree el desarrollo de estos, conforme a una guía de gestión de proyectos?	30	5	16,67
		Ponderado	32,96

Nota: Resultados obtenidos y agrupados por porcentaje obtenido. Autoría propia.

C. Cultura y Cambio Organizacional: Esta capacidad tiene una participación relevante dentro de cualquier organización ya que por medio de esta se logra implementar con éxito la gestión del cambio por medio de procesos y metodologías que hacen que los colaboradores puedan aceptar y realizar los cambios deseados. De

acuerdo a la tabla 13, está área obtuvo un resultado del 50%, lo que significa que su nivel es “bajo”.

Algunos puntos para destacar de la organización se reflejan en las preguntas número 5,7,8 y 9 (ver figura 11), las cuales obtienen la mayor cantidad de puntos de esta área, con un promedio ponderado del 64,71%. Se identifican aspectos positivos como el ser una organización que busca en convertirse en una organización de aprendizaje e implementador de nuevas ideas, conceptos y técnicas, lo que significa un elemento primordial ante la implementación de la Oficina de Gestión de Proyectos.

Las preguntas número 1,2,3,4,6 y 10 (ver figura 11), obtuvieron los menores puntajes, con un promedio ponderado del 32,22%, y de ello se resalta la necesidad de desarrollar la carrera de administradores de proyectos dentro de la organización con lo cual se logre implementar metodologías adecuadas para la gestión profesional de proyectos.

Dado lo anterior, se justifica una vez más los beneficios de que Grupo Instacredit implemente una oficina de gestión de proyectos, y para ello va a requerir de una cultura organizacional que apoye en la implementación por medio de la capacitación, la comunicación positiva, la promoción y reconocimiento de la carrera de administrador de proyectos.

Figura 11. Resultado cuantitativo por pregunta. Capacidad de Cultura Organizacional

Preguntas con mayor puntuación obtenida (superior al 50%)			
Pregunta	Puntaje total	Puntaje obtenido	Porcentaje obtenido (%)
5. ¿La Organización busca convertirse en una organización de aprendizaje, implementar nuevas ideas, nuevos conceptos, nuevas técnicas, y ponerlos a disposición de todos?.	30	24	80,00
7. ¿Reconocen los logros y a las personas que apoyan y demuestran compromiso para implementar una nueva Cultura Organizacional?.	30	19	63,33
8. ¿Considera que existe una estructura flexible con la cual se puedan adoptar e implementar nuevas maneras de hacer las actividades relacionadas a la gestión de proyectos?.	30	18	60,00
9. ¿Se acepta el riesgo y se procede con prudencia. Se esfuerza por extender la cultura a lo largo de toda la organización a pesar del riesgo inherente del cambio?.	30	16	53,33
		Ponderado	64,17

Preguntas con menor puntuación obtenida (menor o igual al 50%)			
Pregunta	Puntaje total	Puntaje obtenido	Porcentaje Obtenido (%)
1. ¿Existe una metodología para la gestión de proyectos, utilizada por todos los equipos que participan en los proyectos?.	30	9	30,00
2. ¿Existen métricas que guían la ejecución de la estrategia, o el resultado se identifica ante eventos negativos?.	30	12	40,00
3. ¿Se posee un desarrollo significativo de la carrera de Administrador de Proyectos?.	30	7	23,33
4. ¿Existe una efectiva educación, entrenamiento y certificación de administradores de proyectos, así como entrenamiento a los miembros de los equipos de proyectos y a los ejecutivos de la Organización?.	30	4	13,33
6. ¿Se establecen claros procesos y medios de comunicación para promover la gestión de proyectos?.	30	12	40,00
10. ¿Se conoce y divulga los límites de la cultura de la Organización, así como garantizar el entendimiento común de lo que la cultura está destinada a ser y lo que significa?.	30	14	46,67
		Ponderado	32,22

Nota: Resultados obtenidos y agrupados por porcentaje obtenido. Autoría propia.

D. Procesos: Muestra un resultado del 51,5% lo cual está en un nivel “bajo” de madurez, en este apartado se incluyen dos preguntas relevantes como los son si está satisfecho con el nivel de cumplimiento de los proyectos en su área y si existe en la organización un proceso estructurado para la gestión de proyectos. Como se puede observar en la figura 12, el 80% de las preguntas de esta área obtuvieron puntuaciones inferiores al 50%, con un promedio ponderado del 43,33%. Lo anterior justifica de alguna manera el bajo nivel de madurez que se posee la Organización, de la misma forma, se visualiza la oportunidad de implementar

procesos adecuados en gestión de proyectos. Al implementar procesos en gestión de proyectos en Grupo Instacredit, se visualizan los siguientes beneficios:

- Aumento de la eficiencia de los recursos requeridos en los proyectos.
- Procesos estandarizados para la gestión de proyectos.
- Mejora continua y aumento del nivel de madurez en gestión de proyectos.

Figura 12. Resultado cuantitativo por pregunta. Capacidad de Procesos

Preguntas con mayor puntuación obtenida (superior al 50%)			
Pregunta	Puntaje total	Puntaje obtenido	Porcentaje obtenido (%)
3. ¿Realiza análisis del proceso de alineamiento estratégico, examinando el riesgo del negocio y los proyectos, con lo que puede seleccionar y priorizar los proyectos?.	30	19	63,33
4. ¿Se tiene planificado el proceso de aprobación y presupuestación, para asignar recursos y programar proyectos basados en la prioridad de los mismos?.	30	16	53,33
		Ponderado	58,33

Preguntas con menor puntuación obtenida (menor o igual al 50%)			
Pregunta	Puntaje total	Puntaje obtenido	Porcentaje Obtenido (%)
1. ¿Está usted satisfecho con el nivel de cumplimiento de los proyectos de su área? Hay usuarios o clientes internos que no estén satisfechos?.	30	14	46,67
2. ¿Existe en la Organización un proceso estructurado para la gestión de los proyectos?.	30	11	36,67
5. ¿El proceso de inicio de un proyecto se tiene debidamente estructurado, identificando los interesados de la iniciativa, su evaluación y aprobación como proyecto?.	30	14	46,67
6. ¿Considera que la ejecución de los proyectos se realiza de manera eficiente utilizando cada uno de los recursos asignados (humano y de capital)?.	30	14	46,67
7. ¿En la fase de monitoreo y control, se realiza un proceso de revisión, control y seguimiento de los proyectos, detectando problemas y cambios de forma oportuna?.	30	15	50,00
8. ¿Se cuenta con procesos de ajuste para mejorar la etapa de ejecución de los proyectos?. Con lo cual se genere un balance entre los recursos y las necesidades del negocio.	30	13	43,33
9. ¿La Organización tiene establecida formalmente una actividad de aprobación de resultados o entregables de cada proceso del proyecto?.	30	14	46,67
10. ¿Considera que nuestra Organización cuenta con buenas prácticas para controlar los cambios de los proyectos?.	30	9	30,00
		Ponderado	43,33

Nota: Resultados obtenidos y agrupados por porcentaje obtenido. Autoría propia.

E. Recursos Humanos: Muestra un resultado “bajo”, correspondiente al 54,4% (ver tala 13), a nivel general se visualiza la necesidad de que Grupo Instacredit incentive la carrera de administración de proyectos y además es necesario crear procesos de evaluación del personal que participa en la gestión de proyectos para que la formación y el talento en el tema de administración de proyectos, sea valorado e integrarlo para que conozcan la importancia de participación en la obtención de los objetivos de los proyectos.

Como se puede observar en la figura 13, una de las mejoras a implementar con la oficina de gestión de proyectos será la evaluación y apoyo para desarrollar el talento humano de la Organización que tenga un buen desempeño dentro de los equipos de proyectos.

Figura 13. Resultado cuantitativo por pregunta. Capacidad de Recursos Humanos

Preguntas con mayor puntuación obtenida (superior al 50%)			
Pregunta	Puntaje total	Puntaje obtenido	Porcentaje obtenido (%)
1. ¿Los involucrados en los proyectos entienden claramente los objetivos estratégicos de la Organización?	30	21	70,00
2. ¿Los involucrados en los proyectos entienden cómo pueden influenciar en el logro de las estrategias y cómo su trabajo es importante para la consecución de los entregables de los proyectos?	30	20	66,67
3. ¿Los involucrados en los proyectos tienen claro cómo las metas individuales y grupales están alineadas a los objetivos estratégicos de la Organización?	30	17	56,67
6. ¿Se conforma en la Organización una base de recurso humano idóneo para asignarse a cada proyecto, según el tipo de proyecto?	30	17	56,67
		Ponderado	62,50

Preguntas con menor puntuación obtenida (menor o igual al 50%)			
Pregunta	Puntaje total	Puntaje obtenido	Porcentaje Obtenido (%)
4. ¿Se cuenta con un sistema formal para la evaluación de desempeño de los individuos y del equipo que participa en los proyectos?	30	11	36,67
5. ¿El equipo de proyecto es capaz de crear y desarrollar las soluciones requeridas para los proyectos estratégicos?	30	15	50,00
7. ¿La Organización considera el vincular los reportes de rendimiento en la gestión de proyectos a las oportunidades de entrenamiento y desarrollo?	30	15	50,00
8. ¿Se identifica en la Organización los niveles de administradores de proyectos, así como la complejidad de proyectos?	30	9	30,00
9. ¿Se incluye en los proyectos el rol de los recursos especialistas así como el rol de Administrador de Proyectos?	30	12	40,00
10. ¿Se revisa mensualmente la solicitud de demanda y oferta de recurso humano para los proyectos?	30	10	33,33
		Ponderado	40,00

Nota: Resultados obtenidos y agrupados por porcentaje obtenido. Autoría propia.

F. Herramientas tecnológicas: El resultado es de un 45,6%, lo cual corresponde a un “bajo” nivel de madurez. Tal como se aprecia en los resultados individuales de cada pregunta, la Organización no cuenta con una herramienta tecnológica con la cual se pueda centralizar para consultar, analizar y compartir de manera efectiva la administración de los proyectos, programas y portafolios. Existen herramientas o mecanismos de control, pero los mismos no permiten la integración con las demás

áreas y/o sistemas corporativos tradicionales (administrativos, financieros, estratégicos) y no propios de gestión de proyectos, lo que ocasiona que la información sea muy dispersa, no estandarizada y no permite una administración de proyectos más eficiente.

Figura 14. Resultado cuantitativo por pregunta. Capacidad de Herramientas Tecnológicas

Preguntas con mayor puntuación obtenida (superior al 50%)			
Pregunta	Puntaje total	Puntaje obtenido	Porcentaje obtenido (%)
3. ¿Se tiene la disponibilidad de medios para administrar la comunicación y la toma de decisiones sobre los proyectos o iniciativas que plantea la Organización?.	30	19	63,33
		Ponderado	63,33

Preguntas con menor puntuación obtenida (menor o igual al 50%)			
Pregunta	Puntaje total	Puntaje obtenido	Porcentaje Obtenido (%)
1. ¿La Organización provee un sistema para el monitoreo y control, con la cual se logre mantener una revisión continua y ajuste de prioridades de los proyectos de la organización?.	30	14	46,67
2. ¿ La Organización posee otras herramientas que facilitan el análisis de los proyectos?.	30	15	50,00
4. ¿Se tiene una herramienta para visualizar la totalidad de proyectos?.	30	12	40,00
5. ¿Se tiene una herramienta de información con la cual se pueda priorizar el portafolio de proyectos?.	30	11	36,67
6. ¿Se tiene la herramienta que permite identificar la ubicación y tiempo de trabajo de cada recurso involucrado en proyectos?.	30	8	26,67
7. ¿Se tiene la herramienta que permite visualizar diversos reportes sobre el desempeño de los proyectos?	30	13	43,33
8. ¿La herramienta de Gestión de Proyectos se integra con un flujo de trabajo para permitir trazabilidad de la ejecución de los proyectos?	30	11	36,67
9. ¿La herramienta brinda accesibilidad y seguridad según perfiles definidos?	30	14	46,67
10. ¿La herramienta permite la integración con los diferentes sistemas corporativos?	30	6	20,00
		Ponderado	38,52

Nota: Resultados obtenidos y agrupados por porcentaje obtenido. Autoría propia.

G. Sostenibilidad y Desarrollo Regenerativo: Esta área muestra el mayor nivel de madurez de la Organización, refleja un porcentaje del 61,5% lo que corresponde a un nivel “medio”. Se destaca con un 88% de respuestas positivas a la Organización como promotora y respetuosa de los derechos humanos, lo cual es un pilar para cualquier organización que pretenda ser sostenible. Por otra parte, se identifica la oportunidad de que la compañía defina políticas alineadas al Desarrollo Regenerativo para generar un impacto positivo en los ecosistemas y ambientes naturales. Se percibe a la Organización como una entidad sensible a ambos conceptos, y ello permitirá que por medio la Oficina de Gestión de Proyectos se definan, implementen y mejoren esas políticas y procesos en pro de apoyar en este particular.

Figura 15. Resultado cuantitativo por pregunta. Capacidad de Sostenibilidad y Desarrollo Regenerativo

Preguntas con mayor puntuación obtenida (superior al 50%)			
Pregunta	Puntaje total	Puntaje obtenido	Porcentaje obtenido (%)
1. ¿La Organización cuenta con herramientas y políticas con las cuales se controle el comportamiento ético de todas sus actividades?	30	22	73,33
3. ¿La sostenibilidad forma parte de la cultura organizacional de la Organización?	30	22	73,33
4. ¿La Organización aplica mecanismos para garantizar la confidencialidad y privacidad de la información de sus clientes y colaboradores?	30	19	63,33
5. ¿Se mide el impacto de los procesos en gestión de proyectos sobre aspectos de eficiencia, eficacia y equidad?	30	16	53,33
6. ¿La Organización promueve y respeta los derechos humanos, como por ejemplo la no discriminación de género o edad y trabajo voluntario?	30	26	86,67
7. ¿La Organización impulsa proyectos que están alineados a la protección ambiental con acciones que regulan el consumo de energía, gestión de sus desechos, combustibles y calidad del agua?	30	16	53,33
		Ponderado	67,22

Preguntas con menor puntuación obtenida (menor o igual al 50%)			
Pregunta	Puntaje total	Puntaje obtenido	Porcentaje Obtenido (%)
2. ¿Se determina el impacto económico de los proyectos estratégicos de la Organización por medio de un caso de negocio u otra herramienta de toma de decisiones?	30	15	50,00
el cual consiste en restaurar la salud y vitalidad de los ecosistemas en donde se realizan las actividades de la empresa?	30	11	36,67
9. ¿Se generan beneficios a la Comunidad por medio de planes de Responsabilidad Social Empresarial?	30	10	33,33
10. ¿La Organización valora e integra otros elementos referentes a la Sostenibilidad y al Desarrollo Regenerativo en los proyectos estratégicos que ejecuta?	30	9	30,00
		Ponderado	37,50

Nota: Resultados obtenidos y agrupados por porcentaje obtenido. Autoría propia.

En virtud de los análisis anteriores se puede afirmar lo siguiente:

- Grupo Instacredit posee un “bajo” nivel de madurez en gestión de proyectos.
- Inexistente o baja estandarización de procesos, metodologías y herramientas en gestión de proyectos.
- Se refleja la necesidad de impulsar mediante acciones específicas la profesión o carrera de administradores de proyectos.

- Es necesario implementar la cultura de proyectos en toda la organización por medio de la formación y acompañamiento en técnicas y herramientas de gestión de proyectos con lo cual se inicie con un proceso de mejora que permita aumentar su nivel de madurez.
- Definir y realizar evaluaciones de desempeño a los equipos involucrados en proyectos, con la finalidad de reconocer, potenciar sus competencias y crear equipos de proyectos de alto desempeño adecuados al nivel de complejidad de cada proyecto.
- Desarrollar o adquirir un sistema o herramienta tecnológica que permite centralizar, compartir y comunicar la información de proyectos.
- Definir políticas y procedimientos con alcance de sostenibilidad y desarrollo regenerativo.

4.2 Definición del tipo de Oficina de Gestión de Proyectos

De acuerdo con el capítulo anterior, Grupo Instacredit posee actualmente un nivel *“bajo”* de madurez en gestión de proyectos, lo cual responde a la pregunta sobre si es necesario, o no, definir y proponer implementar una Oficina de Gestión de Proyectos, siendo que la respuesta contundente es *“sí”*, siendo que a continuación expongo claramente las bases sobre las cuales se fundamenta mi respuesta.

De acuerdo con Hill (2004), existen varios tipos de Oficinas de Proyectos, entre ellas:

1. Oficina de Proyectos: Se enfoca en proyectos individuales aplicando principios y técnicas en base a las habilidades personales del gerente de proyecto. Se enfoca en vigilar el desarrollo del proyecto, reportes de la situación para tomar decisiones.

2. PMO Básica: Provee estándares y metodologías que se puedan aplicar en todos los proyectos. Requiere de un staff de tiempo parcial para desarrollar su gestión. Este tipo de PMO es la recomendable para que sea aceptada inicialmente por las unidades de negocio.

3. PMO Estándar: Establece la capacidad e infraestructura para gobernar un entorno de proyectos cohesivo. Coordina a los interesados e introduce herramientas de control y técnicas de colaboración. Requiere Staff a tiempo completo.

4. PMO Avanzada: Busca el logro de los objetivos estratégicos a través de una dirección de proyectos integrada. Se crea un ambiente organizacional proyectizado. A este nivel la PMO maneja su propio presupuesto para implementar sus prácticas.

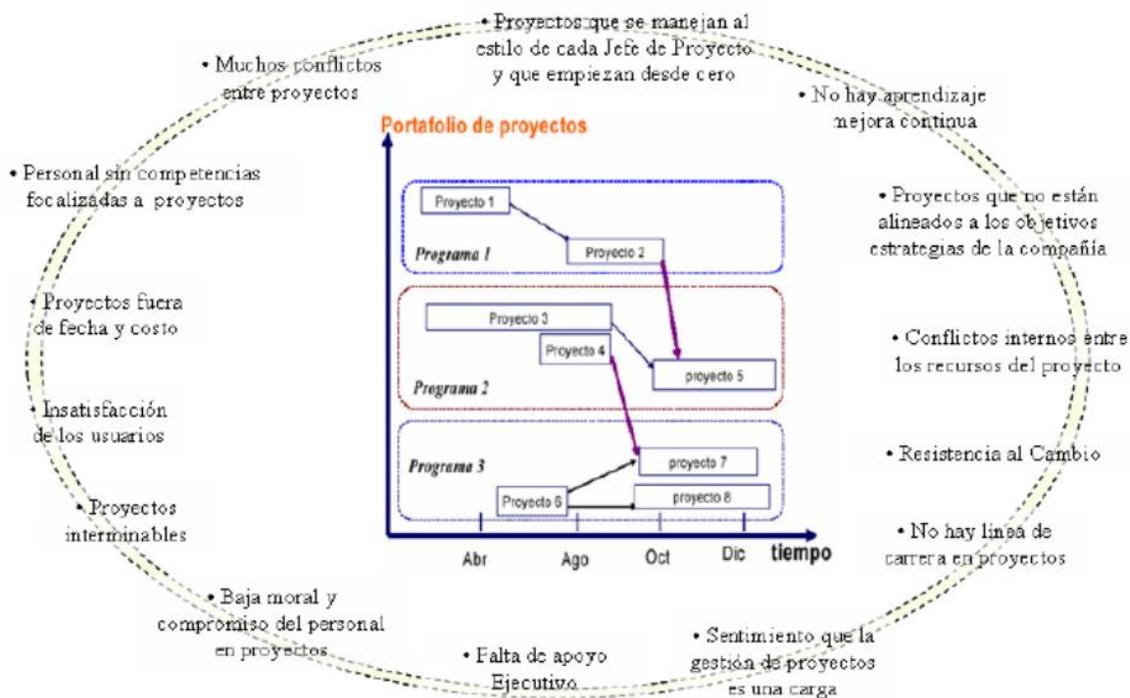
5. Centro de Excelencia: Gestiona la mejora continua y la colaboración matricial para el logro de los objetivos estratégicos. Genera múltiples programas y es una unidad de negocio separada de la organización que puede brindar guía a PMOs subordinadas, también es conocida como Alineamiento estratégico.

Tomando en consideración lo anteriormente expuesto, así como lo indicado en el punto 2.3.2 del marco teórico, se debe valorar que tipo de Oficina de Gestión de Proyectos es la más adecuada para la Organización, por lo que se puede determinar que el tipo de Oficina de Gestión de Proyectos más conveniente para el Grupo Instacredit es la **“Básica”** ya que por su “bajo” nivel de madurez, la organización requiere implementar una cultura de cambio en gestión de proyectos, por lo que en esta etapa de implementación este tipo oficina es muy conveniente para generar menos resistencia al cambio

Conforme avance la implementación de las funciones de la oficina de gestión de proyectos, la organización debe medir y valorar si es necesario variar el tipo de oficina de gestión de proyectos para alinear los objetivos de la oficina para lograr aumentar el nivel de madurez deseado. Para lograr lo anterior, se requiere de un pilar esencial como es tener un “alto patrocinio” que apoye el esfuerzo de manera consistente y sostenida en el tiempo.

Para lograr que esta Oficina de Gestión de Proyectos impacte a lo interno de Grupo Instacredit se debe primero lograr el apoyo de ese alto patrocinio que impulsará el desarrollo de la cultura de gestión de proyectos, basada en la formación de su personal, el servicio, apoyo y capacitación como elemento fundamental de la Oficina hacia la Organización. Tal como se indicó anteriormente, todas las áreas analizadas tienen un nivel bajo de madurez, lo que lleva a analizar el entorno actual de la Organización y se identifica con la problemática que enfrentan muchas empresas latinoamericanas que se muestra a continuación en la figura #16, según el Project Management Institute (PMI, 2007).

Figura 16. Entorno de los proyectos en las empresas latinoamericanas



Nota: La gestión de proyectos en el entorno de las empresas latinoamericanas. Tomado de: <https://www.pmi.org/learning/library/es-implementaci-on-de-metodologia-pmo-organizaci-on-latinoamericana-7188>

La actual gestión de proyectos de Grupo Instacredit, comparte algunos elementos de la problemática de entorno de los proyectos en las empresas latinoamericanas representados en la figura anterior, como por ejemplo:

- Los proyectos se manejan al estilo de cada jefe de proyecto y no hay una línea de la carrera en proyectos: Al no poseer la organización un desarrollo significativo de la carrera de administradores de proyectos es común que los proyectos no se ajusten a métodos y/o procesos estándar de acuerdo con las buenas prácticas en gestión de proyectos.
- No hay aprendizaje y mejora continua: No existe evidencia de que se tenga un registro completo de los aprendizajes positivos y/o negativos de todos los proyectos

realizados o en marcha, lo que implica pérdida de información importante para compartir y registrar lecciones aprendidas, procesos o métodos utilizados con éxito en los proyectos.

- **Proyectos interminables:** Al no tener un proceso estandarizado se pierde eficiencia de la gestión de proyectos, principalmente con la gestión del cronograma.

La implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos "básica" para el Grupo Instacredit buscará inicialmente incorporar las herramientas y técnicas básicas para formar e incorporar profesionales especialistas o expertos en diferentes técnicas, herramientas y metodologías en administración de proyectos que acompañarán a las distintas unidades de negocio durante los diferentes procesos de la gestión de los proyectos con la finalidad de apoyar y asegurar su adecuado avance. Además, generará otros beneficios importantes como: crear cultura organizacional formando y apoyando al personal involucrado en gestión de proyectos mediante la estandarización de procesos, combatir y reducir la resistencia al cambio a través de comunicar y demostrar los beneficios de la gestión de proyectos en la Organización, promover el aprendizaje, la capacitación, la eficiencia y la eficacia, entre otros.

Una de las funciones de la Oficina de Gestión de Proyectos de Grupo Instacredit será la de planificar la mejora y el elevar el nivel de madurez de la Organización. Una vez implementada la oficina se debe realizar un plan de acción para combatir y solventar las debilidades identificadas en la evaluación de capacidades organizacionales.

La organización cuenta con una estructura preparada para realizar mejoras en su gestión y para efectos de implementar la oficina de gestión de proyectos se cuenta con el patrocinio y con la capacidad a nivel de cultura organizacional para promover un cambio significativo. Es indispensable que la Organización invierta en desarrollar al personal que realiza proyectos, tal como

se ha valorado a lo largo del presente trabajo, la Organización requiere implementar cambios y para tener mayor éxito con el cambio es indispensable empezar con una Oficina de Gestión de Proyectos que se enfoque inicialmente en aportar valor a los colaboradores y que logren percibir los beneficios de la gestión profesional de proyectos.

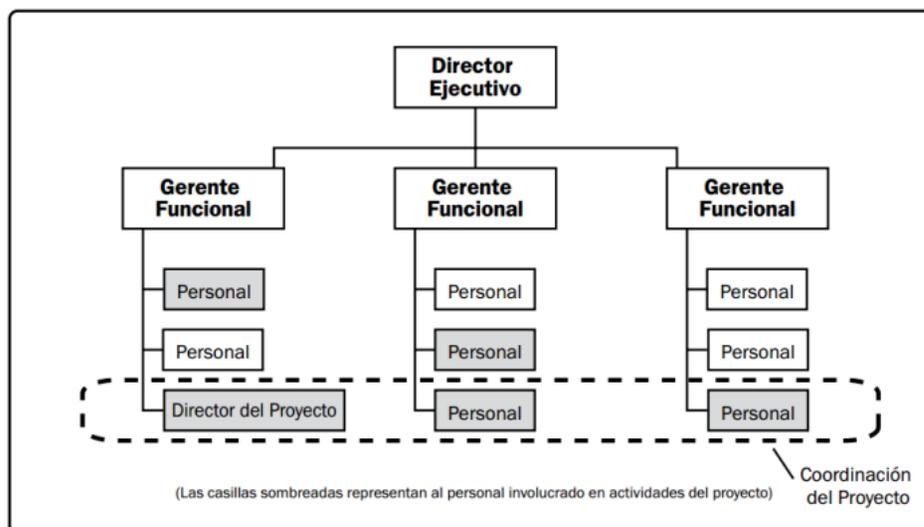
La Oficina de Gestión de Proyectos al brindar herramientas, procesos y metodologías debe de tener como primera prioridad brindar capacitación a los colaboradores para que comprendan la manera de ejecutar las diferentes herramientas, y con ello puedan comprobar los cambios positivos al implementarlos.

Es de suma importancia que la Oficina de Gestión de Proyectos analice su gestión por medio de métricas las cuales se logre medir la efectividad de la transferencia de conocimiento e implementación de los cambios. Por otra parte, es importante definir que dado el tipo de oficina propuesta, esta no será responsable de ejecutar los proyectos, la ejecución de los proyectos queda bajo la responsabilidad de las gerencias funcionales de la organización.

4.3 Funciones y ubicación de la Oficina de Gestión de Proyectos en la Organización

Antes de iniciar el desarrollo este capítulo es importante analizar el resultado de la evaluación de capacidades organizacionales desarrollado en el punto 4.1.3 por medio de la encuesta aplicada a miembros claves de Grupo Instacredit y cuyo resultado hace visualizar que la gestión de proyectos de la Organización está dentro de una Estructura Matricial Débil y para ello se toma como referencia de análisis la siguiente figura.

Figura 17. Estructura funcional matricial débil



Fuente: PMI (2017).

De acuerdo con la figura 17, la estructura actual de Grupo Instacredit otorga el poder de gestionar los proyectos a los Gerentes y Directores encargados de las áreas que realizan los proyectos, y ellos a la vez otorgan poder a su personal para coordinar entre los equipos de trabajo asignados, los proyectos, esto es importante resaltar ya que al no tener un estándar de gestión de proyectos que guíe la gestión expone a la Organización a ejecutar los proyectos de acuerdo con el conocimiento y experiencia de los equipos de trabajo, lo que ocasiona descoordinación, consumo de tiempo adicional, poco avance según lo planificado y tener al cierre de los proyectos, poco claro el cumplimiento exitoso, considerando que cada grupo de coordinadores de proyectos, actuarán según su criterio para el desarrollo de los proyectos. El que Grupo Instacredit establezca y proponga implementar una Oficina de Gestión de Proyectos, brindará guía y orden en la gestión, proponiendo de la mejor forma políticas, procesos, metodologías y herramientas para generar una mejor coordinación y estandarización de trabajos de los equipos que participan.

4.3.1 Funciones de la Oficina de Gestión de Proyectos

Según la Guía de PMBOK® (PMI, 2017, p.49), una función fundamental de una PMO es brindar apoyo a los directores del proyecto de diferentes formas, que pueden incluir, entre otras:

- Gestionar recursos compartidos a través de todos los proyectos dirigidos por la PMO;
- Identificar y desarrollar una metodología, mejores prácticas y estándares para la dirección de proyectos;
- Entrenar, orientar, capacitar y supervisar;
- Monitorear el cumplimiento de estándares, políticas, procedimientos y plantillas de la dirección de dirección de proyectos mediante auditorías de proyectos;
- Desarrollar y gestionar políticas, procedimientos, plantillas y otra documentación compartida de los proyectos (activos de los procesos de la organización); y
- Coordinar la comunicación entre proyectos.

De acuerdo con lo anterior, y tal como se definió en el punto 4.2 y al resultado de la evaluación de capacidades, el tipo de oficina recomendada para Grupo Instacredit es la “básica” con la se enfocará inicialmente en las funciones descritas en la siguiente tabla.

Tabla 14. *Funciones de la Oficina de Gestión de Proyectos de Grupo Instacredit*

Funciones	Objetivo de la función
1. Definir las políticas, herramientas y métodos más apropiados para estandarizar la gestión de proyectos.	Proveer a la Organización de plantillas, herramientas, políticas, procesos y métodos adecuados para gestionar todos los proyectos de una manera estandarizada y alineados a las mejores prácticas a nivel mundial en gestión de proyectos.
2. Brindar capacitación permanente.	Transferir el conocimiento a los equipos que participan en los proyectos para que logren

Funciones	Objetivo de la función
	<p>ejecutar los proyectos de una manera estandarizada.</p> <p>Mantener planes de capacitación permanente a los equipos, para garantizar la actualización de conocimientos.</p>
<p>3. Desarrollar la carrera de administradores de proyectos.</p>	<p>Generar incentivos o beneficios que promuevan la carrera dentro de la Organización.</p> <p>Definir un sistema de evaluación adecuado para medir el desempeño de los equipos que participan en los proyectos, con lo cual se logren identificar las fortalezas y áreas de mejora de los colaboradores, con ello se puede crear un plan de mejora personalizado para aumentar el desempeño y promover a los colaboradores según su potencial.</p>
<p>4. Apoyar a las diferentes unidades de negocio con recomendaciones y acompañamiento durante las diferentes fases de los proyectos.</p>	<p>Dado que la Oficina de Gestión de Proyectos será de tipo “básica”, tendrá un bajo control o poder de decisión sobre el proyecto, sin embargo es importante que se realicen recomendaciones a la Dirección Ejecutiva y/o Gerencias funcionales para mejorar el avance y control de los proyectos cuando se considere que hay posibles desviaciones que comprometa la ejecución correcta de los proyectos.</p> <p>Se estable que esta Oficina de gestión de proyectos no es responsable de “ejecutar” los proyectos, las áreas funcionales de la organización seguirán como responsables de la ejecución.</p> <p>Recibir reportes de las áreas funcionales de los avances de los proyectos y cualquier otro tema que esté involucrado.</p>
<p>5. Crear una base de datos con la información y resultados de cada uno de los proyectos de la Organización.</p>	<p>Crear un repositorio de información de todos los proyectos, en donde se almacenen todas las plantillas e informes generados durante el ciclo de vida del proyecto, para consulta y/o</p>

Funciones	Objetivo de la función
	divulgación de información para procesos nuevos de planificación o de mejora continua.
6. Crear métricas de desempeño y de gestión de la Oficina de Gestión de Proyectos.	<p>Las métricas son indispensables para que el Jefe de la Oficina de Gestión de Proyectos y la alta administración supervise el desempeño, cumplimiento de las actividades de la Oficina, establezca acciones de mejora continua.</p> <p>Inicialmente, la Oficina de Gestión de proyectos debe implementar métricas básicas como:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Inventario de proyectos de la Organización. ➤ Fases de los proyectos. ➤ Cantidad y disponibilidad de recursos asignados a proyectos.
7. Generar informes a la Dirección Ejecutiva del estatus de los proyectos, programas y portafolio.	Brindar a la Dirección Ejecutiva informes gerenciales en donde se pueda analizar el comportamiento cada uno de los proyectos de la Organización para la toma de decisiones oportunas.
8. Desarrollar la mejora continua de la oficina.	<p>Conforme avance la implementación de la Oficina de Gestión de Proyectos, la misma debe aportar valor a la Organización al aumentar su nivel de gestión de proyectos.</p> <p>El desarrollo de la mejora continua conlleva al aumento del nivel de madurez actual, el cual debe evaluarse de nuevo en un plazo estimado de un año posterior a la implementación.</p>

Nota: La Tabla 14 explica las funciones principales de la Oficina de Gestión de Proyectos, de acuerdo con el tipo de oficina recomendado. Autoría propia.

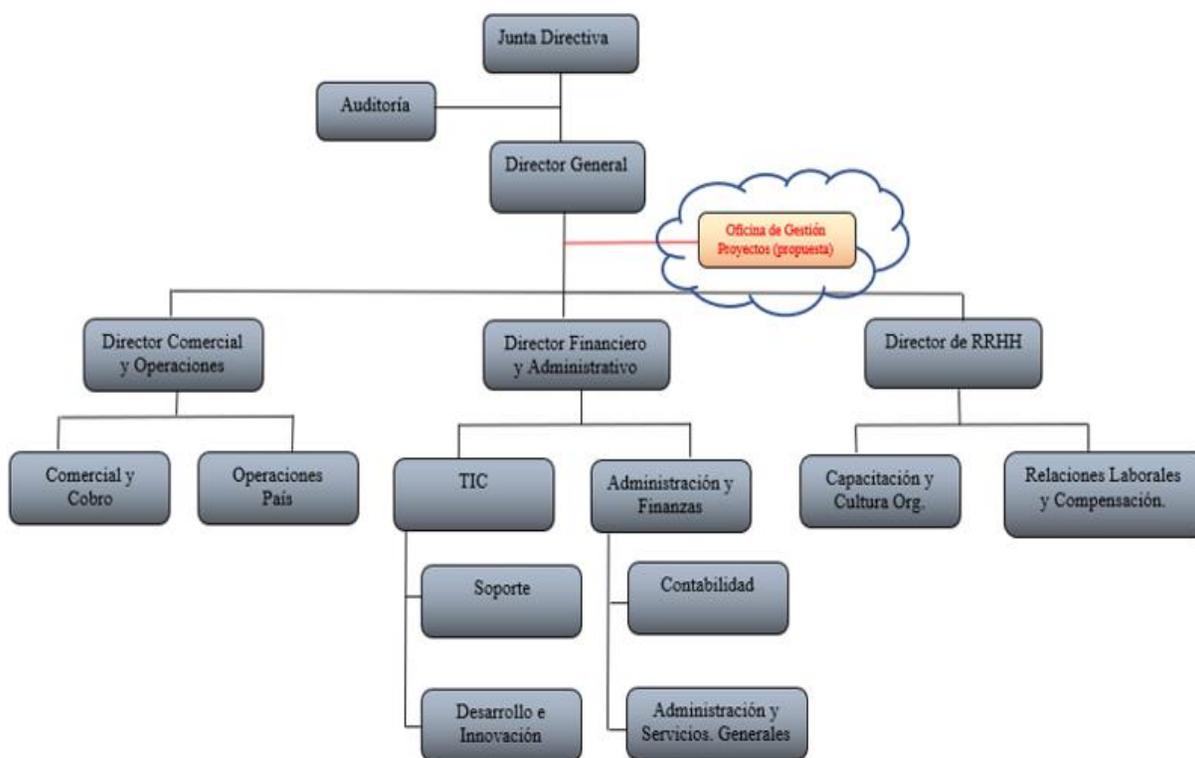
4.3.2 Ubicación de la Oficina de Gestión de Proyectos

Tal como se ha desarrollado en capítulos anteriores, es importante contar con un alto patrocinio de la Oficina de Gestión de Proyectos, además, se debe tener claro que esta Oficina es un

punto de contacto entre la alta gerencia y las áreas o departamentos que generen proyectos. El tener un patrocinador con un alto nivel de liderazgo garantiza un mayor apoyo a la gobernabilidad de los proyectos, de lo contrario será más difícil escalar e impactar a las demás instancias de la Organización.

En la siguiente figura se visualiza la ubicación propuesta de la Oficina de Gestión de Proyectos para el Grupo Instacredit.

Figura 18. Ubicación propuesta de la Oficina de Gestión de Proyectos en el Organigrama.



Nota: Adaptado del sistema interno de gestión de Capital Humano de Grupo Instacredit. Mayo 2023

Para (Nieto, 2016), la PMO debe estar junto a una posición estratégica, es necesario tener un sponsor muy importante, entre más alto mejor, ya que es la única forma de que la Oficina de Gestión de Proyectos impacte positivamente en toda la organización. De lo anterior se determina

que la ubicación más conveniente de la Oficina de Gestión de Proyectos de Grupo Instacredit es como staff del Director General ya que esta posición genera un impacto en todas las demás direcciones funcionales de la Organización.

Por otra parte, esto significa que si bien es cierto el Director General juega un rol de jefatura de la Oficina de Gestión de Proyectos, con respecto a decisiones sobre apoyo a los proyectos es la Oficina quien toma las riendas y evalúa las mejores opciones; para así exponerlas al Director General y que ambos tomen la decisión en conjunto.

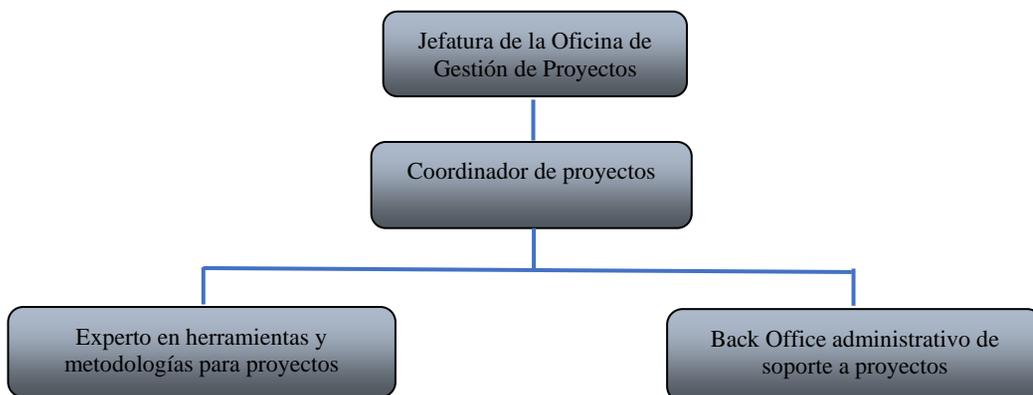
Una visión de principio a fin y la capacidad de tener la información necesaria y veraz de los proyectos serán parte de los beneficios que el Director General encontrara en la Oficina de Gestión de Proyectos.

Conforme la Oficina de Gestión de Proyectos se afiance dentro de la Organización requerirá de mayor apoyo del Director General para tomar las decisiones, ya que conforme la misma evolucione o aumente su nivel de madurez de la Organización, esta asumirá un rol de mayor decisión estratégica en proyectos.

4.3.3 Organigrama de la Oficina de Gestión de Proyectos

Se estima que la Oficina de Gestión de Proyectos del Grupo Instacredit, inicie operaciones con una estructura básica para garantizar el funcionamiento y cumplimiento de las tareas y objetivos propuestos. Se establecen cuatro perfiles de puestos para gestionar la Oficina, a saber: Jefatura de la oficina de gestión de proyectos, experto en herramientas y metodologías para proyectos, administrador de proyectos y el back office administrativo de soporte a proyectos, en el capítulo 4.4 se definirá el alcance y roles de cada uno de estos recursos.

Figura 19. Organigrama de la Oficina Gestión de Proyectos



Nota: Detalle de perfiles de puestos que integran la Oficina de Gestión de Proyectos. Autoría propia.

4.4 Definición de recursos, políticas y estimación de costos de implementación.

4.4.1 Recursos humanos requeridos para la Oficina de Gestión de Proyectos

Para la propuesta de implementación de la Oficina básica de Gestión de Proyectos se requiere de recurso humano especializado necesarios para desarrollar sus actividades diarias. En la figura 19 se muestra la estructura organizacional de la Oficina de Gestión de Proyectos, a efectos de poder definir el rol y responsabilidad adecuado para cada uno de los perfiles que integran la Oficina.

Esta matriz muestra las principales funciones que se llevarán a cabo como parte del proyecto de la Oficina de Gestión de Proyectos, así como una descripción de cada uno de los roles y responsabilidades que dicho rol tendrá en cada actividad.

Tabla 15. Roles y responsabilidades de la Oficina de Gestión de Proyectos

Rol	Estructura Organizacional	Responsabilidades
Jefatura de la Oficina de Gestión de Proyectos	Le reporta a Director General	<p>Coordinación y desarrollo de los recursos.</p> <p>Definir los objetivos del equipo de trabajo.</p> <p>Supervisar el desempeño de la oficina definiendo y monitoreando métricas establecidas.</p> <p>Resolución de conflictos.</p> <p>Ser el punto de contacto con el Director Ejecutivo.</p> <p>Elevar el nivel de la organización en gestión de proyectos.</p>
Coordinador de proyectos	Le reporta a la jefatura de la Oficina de Gestión de Proyectos	<p>Ser el punto de apoyo y soporte entre la oficina de gestión proyectos y las áreas de la organización que administran los proyectos.</p> <p>Ejecución de las actividades de la oficina de proyectos.</p> <p>Confeccionar las políticas y procedimientos que regirá la gestión de proyectos de la Organización.</p> <p>Supervisar las actividades y desarrollo del equipo a su cargo.</p> <p>Evaluación y reporte de avances de los proyectos, generando documentos y reportes ejecutivos.</p>

Rol	Estructura Organizacional	Responsabilidades
<p>Experto en herramientas, procesos y metodologías de gestión de proyectos.</p>	<p>Le reporta al Administrador de Proyectos</p>	<p>Generar el contenido requerido para las capacitaciones de herramientas y metodologías</p> <p>Impartir las capacitaciones sobre el uso correcto de las herramientas y metodologías de gestión de proyectos.</p> <p>Evaluar el conocimiento adquirido por la organización en gestión de proyectos.</p> <p>Ser el punto de apoyo entre la oficina y la organización para analizar los proyectos y recomendar las herramientas, procesos y metodologías más adecuadas para obtener los resultados esperados del proyecto.</p> <p>Realizar reportes ejecutivos de gestión.</p>
<p>Back Office administrativo de soporte a proyectos</p>	<p>Le reporta al Administrador de Proyectos</p>	<p>Recopilar documentos y formularios que se generen durante el ciclo de vida del proyecto.</p> <p>Almacenar digitalmente la documentación.</p> <p>Coordinar reuniones, manejar los horarios y organizar salas de reuniones y controlar la asistencia de los participantes de la reunión.</p> <p>Gestionar el pago de facturas de los proveedores o contratistas gestionados por la Oficina.</p>

Rol	Estructura Organizacional	Responsabilidades
		Realizar reportes ejecutivos.

Nota: La Tabla 15 detalla los roles y responsabilidades del recurso humano que integran la Oficina de Gestión de Proyectos. Autoría propia.

Por otra parte, es necesario que se definen correctamente los perfiles que integraran la Oficina de Gestión de proyectos, así como las habilidades y competencias requeridas para desarrollar con buen suceso las actividades y objetivos de dicha oficina. En siguiente tabla se establecen las características deseadas del equipo que integrará inicialmente la Oficina de Gestión de Proyectos de Grupo Instacredit.

Tabla 16. *Perfiles, competencias y habilidades del equipo de la Oficina de Gestión de Proyectos.*

Perfil por contratar	Competencias y habilidades
Jefe de la Oficina de gestión de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> -Maestría en Administración de Proyectos o PMP certificado -Licenciatura Universitaria -Manejo de herramientas de administración de proyectos -Proactividad -Compromiso -Obtener resultados -Experiencia comprobable de al menos 5 años en puestos similares -Liderazgo -Trabajo en equipo -Manejo de crisis -Toma de decisiones -Conciliador -Estratega -Género: Femenino o masculino
Coordinador de proyectos	-Cursos formales de gestión de proyectos o PMP certificado.

	<ul style="list-style-type: none"> -Bachillerato Universitario -Comunicativo -Trabajo en equipo -Colaborativo -Manejo de cronogramas -Herramientas de gestión de proyectos -Responsable -Respetuoso -liderazgo -Capacidad de análisis -Género: Femenino o masculino -Experiencia mínima de 3 años en puestos similares
Experto en herramientas, procesos y metodologías de gestión de proyectos.	<ul style="list-style-type: none"> -Cursos formales de gestión de proyectos o PMP certificado. -Bachiller Universitario -Certified ScrumMaster®, Certified Scrum Product Owner®, Certified Scrum Professional® -Excelente comunicación -Habilidad de enseñanza -Empático -Manejo comprobable de herramientas de gestión de proyectos - Manejo de sistemas de gestión de proyectos -Género: Femenino o masculino -Experiencia mínima de 3 años en puestos similares
Back Office administrativo de soporte a proyectos	<ul style="list-style-type: none"> -Estudiante universitario avanzado -Conocimiento en archivo y digitalización -Conocimientos de procesos administrativos -Género: Femenino o masculino -Ordenado -Capacidad de análisis -Experiencia mínima de 3 años en puestos similares

Nota: La Tabla 16 detalla los perfiles, competencias y habilidades requeridas del equipo que integrará la Oficina de Gestión de Proyectos. Autoría propia.

4.4.2 Recursos materiales y estimación de costo.

La Oficina de Gestión de Proyectos requiere de otros recursos para desarrollar sus actividades, entre ellos, equipos, oficinas, mobiliario y software de control de proyectos. En la siguiente tabla se realiza un detalle de dichos recursos y el costo aproximado requerido para su implementación.

Tabla 17. *Estimación de recursos para la Oficina de Gestión de Proyectos*

Rubro	Cantidad	Costo unitario	Inversión Inicial	Costo Mensual
Equipo de computo	4	\$1.200	\$4.800	
Acondicionamiento de oficinas (mobiliario y reparaciones de oficina)	1	\$6.000	\$6.000	
Cinco licencias de software de control de proyectos.	1 paquete anual	\$6.000		\$500
Salario Jefatura de Oficina de gestión de proyectos (Nivel Senior)	1	\$3.500		\$3.500
Salario Coordinador de Proyecto (Nivel Senior)	1	\$2.500		\$2.500
Salario Experto en herramientas y metodologías de proyectos (Nivel Senior)	1	\$1.800		\$1.800
Salario Back Office Administrativo de soporte a proyectos. (Nivel mid)	1	\$1.000		\$1.000
Totales			\$10.800	\$9.300

Nota: La tabla 17 muestra los recursos y costos estimados para la implementación de la Oficina de Gestión de Proyectos. Para la estimación de salarios se toma la recomendación del área

de Compensación de Grupo Instacredit (los salarios no incluyen cargas sociales ni beneficios adicionales). Autoría propia.

De la tabla anterior se generan las siguientes interpretaciones:

- El costo mensual estimado de la Oficina de Gestión de Proyectos puede parecer alto, sin embargo no existe actualmente información de proyectos con lo cual se pueda realizar un análisis de costo beneficio en donde se logre visualizar el impacto en los resultados financieros de los proyectos al tener o no tener una Oficina de Gestión de Proyectos.
- Para poder realizar un análisis que determine si el tener la Oficina de Gestión de Proyectos es rentable para la Organización se debe primero realizar la puesta en marcha y brindarle un tiempo prudente para que la nueva cultura se logre afianzar en la Organización.
- La Oficina de Gestión de Proyectos debe generar un cambio importante en la gestión de proyectos de la Organización en un lapso no mayor de 6 meses, es importante para la Oficina que se genere un cambio perceptible de cómo se gestionan los proyectos al estandarizar procesos y aplicar mejores prácticas.
- El implementar métricas de la gestión de proyectos que permitan analizar y corregir desviaciones de los procesos de los proyectos será de gran utilidad para que el Director General pueda identificar el valor de la gestión de la Oficina de Gestión de Proyectos.

4.4.3 Definición de política para la Gestión de Proyectos

Las políticas y procedimientos de las organizaciones corresponden al conjunto de decisiones y normas que orientan una determinada acción. La Guía de los Fundamentos para la Dirección de

Proyectos (PMBOK®) 6ta Edición, hace referencia de la importancia y necesidad de tomar las políticas y procedimientos como insumo para desarrollar todas las áreas de conocimiento de la gestión de proyectos.

Es importante recordar que los proyectos se desarrollan valorando los factores ambientales de la Organización, y uno de los factores ambientales corresponde a las políticas con las que cuenta la empresa para gestionar sus diferentes ámbitos. Por lo cual, la definición de la política para la gestión de proyectos de Grupo Instacredit es:

“La gestión de administración de proyectos de Grupo Instacredit se establecerá de acuerdo a parámetros según las mejores prácticas en gestión de proyectos, y la oficina de gestión de proyectos será la responsable de establecer las metodologías a utilizar”.

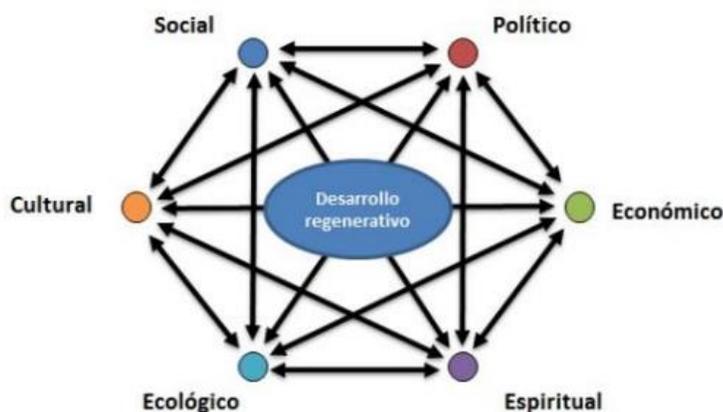
Una vez que se presente la política y sea aprobada la propuesta, la oficina de gestión de proyectos se abocará a materializar la política proponiendo metodologías, procedimientos, herramientas, capacitaciones para cumplir con la política que demanda la organización. Todo ello necesario para la realización de la planificación estratégica de los proyectos, así como para definir y priorizar, planificar, ejecutar, procesos de cierre y seguimiento post- proyecto.

4.5 Definir políticas para sustentar la función de Desarrollo Regenerativo y de Sostenibilidad para el Grupo Instacredit.

Para Müller (2016), el desarrollo regenerativo no se trata de una nueva terminología y sí de una actitud proactiva, de manera que las actividades que realicemos, además de no tener impactos negativos, logren revertir el desarrollo insostenible que hemos realizado por los últimos 200 años.

Por otra parte, Müller (2016) indica que el desarrollo regenerativo se basa en los mismos seis pilares del desarrollo sostenible con un enfoque no sólo en frenar la degradación de los mismos y más bien en la regeneración en cada sector, que es más allá de la reconstrucción o restauración e implica una mejora permanente de éstos.

Figura 20. *Pilares del desarrollo regenerativo*



Nota: La figura indica los pilares del desarrollo regenerativo. Müller, 2016 (p. 24).

En relación con el concepto de sostenibilidad, expresa Carboni (2019), que el cambio es necesario, y los proyectos son como implementamos el cambio. Además, estamos viviendo de una manera que consume más recursos de los que el planeta puede suministrar. A partir de 2019, estamos consumiendo recursos por valor de 1.7 planetas anualmente, y según las tendencias actuales, esto aumentará a dos planetas para 2030.

De acuerdo con lo expresado por ambos autores, el desarrollo regenerativo y la sostenibilidad se combinan entre sí y buscan generar impactos positivos de las actividades humanas en general. Enfocando las actividades empresariales como una de las actividades humanas de mayor

impacto, es indispensable que las compañías analicen y busquen un equilibrio entre obtener sus objetivos económicos y procurar la protección ambiental y la responsabilidad social.

A efectos de profundizar en el concepto de sostenibilidad, es necesario mencionar los objetivos del desarrollo sostenible (ODS) promulgados por las Naciones Unidas y los cuales se han establecido como hoja de ruta para la sostenibilidad 2030. Estos objetivos tienen cinco focos: personas, planeta, prosperidad, paz y alianzas.

Figura 21. *Objetivos del desarrollo sostenible (ODS)*



Nota: La figura indica los objetivos del desarrollo sostenible del Estándar P5™ de GPM para La Sostenibilidad en la Dirección de Proyectos. GPM Global versión 2, 2019 (p.4)

En la figura anterior, se muestra cada uno de los objetivos del desarrollo sostenible (ODS), los cuales se centran en promover y mejorar una condición en particular. Según CapacitaRSE (2015), cada uno de los diecisiete objetivos se enfoca en:

- Objetivo 1: Poner fin a la pobreza en todas sus formas y en todo el mundo.
- Objetivo 2: Poner fin al hambre, logrando la seguridad alimentaria, mejorar la nutrición y promover la agricultura sostenible.
- Objetivo 3: Garantizar una vida sana, promoviendo el bienestar para todos.

- Objetivo 4: Garantizar una educación inclusiva y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida, para todos.
- Objetivo 5: Lograr la igualdad de todos los géneros y el empoderamiento de las mujeres y niñas.
- Objetivo 6: Garantizar la disponibilidad de agua y su ordenación sostenible y el saneamiento para todos.
- Objetivo 7: Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos.
- Objetivo 8: Promover el crecimiento económico, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo, así como el trabajo decente para todos.
- Objetivo 9: Construir infraestructura resiliente, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.
- Objetivo 10: Reducir la desigualdad en y entre los países.
- Objetivo 11: Lograr que las ciudades y asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.
- Objetivo 12: Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.
- Objetivo 13: Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.
- Objetivo 14: Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.
- Objetivo 15: Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres efectuando una ordenación sostenible de los bosques, luchar contra desertificación, detener y revertir la degradación de las tierras y poner freno a la pérdida de la diversidad biológica.

- Objetivo 16: Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.
- Objetivo 17: Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible, gestionando datos abiertos con índices y estadísticas de todos los países.

La gestión de proyectos no debe enfocarse exclusivamente en cumplir la triple restricción del tiempo, costo y alcance, sino que también debe asegurar que los proyectos estén alineados al desarrollo regenerativo y la sostenibilidad, de manera que no impacten negativamente el entorno de la organización. Lo anterior será, sin duda, un eje transversal que la Oficina de Gestión de Proyectos de Grupo Instacredit incorporará en su gestión de proyectos y será regulado por medio de una política específica para asegurarse de generar el valor agregado a la organización que se desea.

De acuerdo con el resultado de la evaluación de capacidades organizacionales, se obtuvo en el apartado de desarrollo regenerativo y de sostenibilidad la mayor puntuación de la evaluación (con un 61,5%), es por ello por lo que se identifica a Grupo Instacredit como una organización sensible e interesada a aplicar ambos conceptos, esto permitirá que por medio la Oficina de Gestión de Proyectos, una vez aprobada, asignados los recursos y aprobada la política, el personal se enfocará en definir otras prácticas que apoye a la organización a implementar ambos conceptos, como por ejemplo: asignar una persona responsable nombrado para hacer cumplir las prácticas de desarrollo regenerativo, por otra parte al definir la metodología en gestión de proyectos se incorpore dentro de la misma practicas obligatorias para adquisición de productos y su desecho responsable, por citar algunas prácticas.

Por lo tanto, de acuerdo con la política de gestión de proyectos del punto anterior, se propone como complemento la política de desarrollo regenerativo y de sostenibilidad de la siguiente manera:

“Grupo Instacredit debe integrar en su fase de formulación de proyectos las mejores prácticas de Desarrollo Regenerativo y de Sostenibilidad, integrando el estándar P5™ de GPM Global para la Sostenibilidad en la Sostenibilidad en la Dirección de Proyectos”.

Esta política busca contribuir al aumento de nivel de esta capacidad organizacional, que a su vez generará valor a la organización por los beneficios a nivel de responsabilidad social, mejora del ambiente interno de la organización, aporte al medio ambiente, entre otros.

5 Conclusiones

Grupo Instacredit cuenta con fortalezas relevantes como por ejemplo el conocimiento de su entorno comercial, tiene una visión y planificación estratégica muy clara y definida, cuenta además con una estructura organizacional robusta con la que puede concretar de manera exitosa su planificación estratégica. Sin embargo, y tal como se ha desarrollado a lo largo de este PFG, al no incorporar una sólida cultura en gestión de proyectos, abre la posibilidad de perder su ventaja competitiva y perder eficiencia en su gestión empresarial. Por lo tanto, se plantean las siguientes conclusiones:

1. De acuerdo con la evaluación de capacidades organizacionales, Grupo Instacredit tiene un “bajo” nivel de madurez en gestión de proyectos, con un porcentaje promedio del 51,5%, lo que implica que la organización debe considerar la necesidad real y urgente de implementar la oficina de gestión de proyectos propuesta.
2. Por medio de la evaluación de capacidades se identifican algunas fortalezas organizacionales importantes, como que la organización busca convertirse en una organización de aprendizaje, implementar nuevas ideas, nuevos conceptos, nuevas técnicas y ponerlos a disposición de todos, lo cual genera un ambiente beneficioso ante la implementación de la oficina de gestión de proyectos.
3. La organización no cuenta con administradores de proyectos formales desde el punto de vista de su formación profesional o técnica, con lo que pueda gestionar los proyectos bajo y conocimiento y metodologías estandarizadas.
4. La organización no cuenta con procesos estandarizados en gestión de proyectos, ni existe un repositorio con la información de proyectos actuales o concluidos, por medio de los cuales pueda consultar, aprender y mejorar en su gestión.

5. No existe evidencia de que la organización tenga un inventario de proyectos actuales, con lo cual se puedan identificar el alineamiento estratégico de acuerdo con sus objetivos estratégicos.
6. Dado el nivel actual de madurez, el tipo de oficina de gestión de proyectos propuesto y más adecuado para la cultura actual del Grupo Instacredit es la “**Básica**”, siendo que este tipo de oficina se caracteriza al inicio, por tener un bajo control sobre los proyectos y dentro de sus primeras funciones serán el establecer procesos, procedimientos, plantillas, mejores prácticas, capacitación, llevar un repositorio de información y lecciones aprendidas de los proyectos, con lo cual la organización vaya aprendiendo y ajustando sus prácticas.
7. La ubicación recomendada de la oficina de gestión de proyectos dentro del organigrama es la de staff de la Dirección General.
8. Es importante tener claro que la oficina requiere tener un patrocinador de alto nivel para que tenga el apoyo y soporte de alto impacto deseado dentro de la organización.
9. La integración de la oficina de gestión de proyectos de acuerdo con la propuesta inicial debe ser por medio de una jefatura de la oficina, un administrador de proyectos, un especialista en herramientas y un back office de proyectos.
10. No existe actualmente una política de gestión de proyectos.
11. La oficina de gestión de proyectos establece la política inicial de gestión de proyectos con la cual se pueda materializar mediante acciones específicas las mejores prácticas en gestión de proyectos.
12. Una de las capacidades con mejor resultado de la evaluación fue la relacionada al desarrollo regenerativo y el desarrollo sostenible, la cual obtuvo un porcentaje del 61,5%, lo que refleja que la organización tiene una alta predisposición de implementar proyectos desde la perspectiva

de los pilares de la sostenibilidad y con un sentido regenerativo al cuidar el entorno en donde se implementen los proyectos.

13. La implementación de la oficina de gestión de proyectos generará beneficios como estandarizar sus procesos de gestión, aumentar la eficiencia de los equipos de proyectos, evaluar el desempeño de los colaboradores que integran los equipos de proyectos y evolucionar a una estructura matricial balanceado y posteriormente, fuerte, en donde se empodera a los administradores de proyectos en pro de aumentar el éxito de los proyectos.

6 Recomendaciones

De acuerdo a los resultados obtenidos y de acuerdo con las conclusiones anteriores, se plantean las siguientes recomendaciones para que la implementación de la oficina de proyectos de Grupo Instacredit se lleve a cabo y aporte el valor que se espera.

1. Se debe presentar al Director General y al Director Financiero/Administrativo los resultados de la evaluación de capacidades organizacionales, para que logren identificar y analizar el estado actual de la organización en temas de gestión de proyectos y los beneficios que aportaría la implementación de dicha estructura organizacional.
2. De ser aprobada la oficina de gestión de proyectos, es necesario que la Alta Dirección comunique mediante los canales oficiales a toda la organización la creación y objetivos de dicha oficina, esto para que todas las áreas aprecien el valor y se sientan comprometidas a apoyar los cambios que promueva la oficina de gestión de proyectos.
3. Se recomienda que la Oficina de Gestión de Proyectos esté bajo una línea funcional de staff del Director General, para que todos los proyectos estén alineados a los objetivos estratégicos de la organización.
4. Se recomienda estructurar un plan de trabajo para los primeros seis meses de implementación de la oficina de gestión de proyectos, esto es vital para tener una guía clara de los primeros pasos de la oficina, los cuales se consideran como los más importantes para posicionar la oficina dentro de la organización, revisable cada seis meses.
5. El Jefe de la oficina de gestión de Proyectos debe apoyarse del área de RRHH para definir el perfil y contratación adecuado de cada uno de los miembros que integraran la oficina de gestión de proyectos, esto es vital para asegurarse que se tendrá al personal idóneo para iniciar la implementación.

6. Es vital que el Jefe de la oficina de proyectos coordine la aplicación de evaluaciones de desempeño a los integrantes de los equipos de proyectos, para poder identificar al personal clave, para crear procesos de capacitación y para incentivar el desarrollo de la carrera de administración de proyectos dentro de la organización.
7. La política de gestión de proyectos debe ser aprobada por el Director General, para que tenga el respaldo y validez requerida para que las demás áreas de la organización la cumplan.
8. La política de desarrollo sostenible y regenerativo será complementaria a la política de gestión de proyectos, y la misma se tomara para fortalecer los proyectos desde un punto de vista más integral.
9. Se recomienda que la oficina de gestión de proyectos implemente métricas básicas para gestionar el desempeño de los proyectos de la organización, se recomienda que se inicien con métricas que indiquen el inventario de proyectos, la fase en que se encuentra cada proyecto y la cantidad y disponibilidad de recursos para los proyectos.
10. Dado que la oficina de proyectos inicialmente se enfocará en dar apoyo y a recomendar herramientas y metodologías de gestión, se debe contratar un experto con este conocimiento para poder cumplir con este objetivo en el menor tiempo posible.
11. Es necesario que la organización cuente con una herramienta tecnológica especializada en gestión de proyectos para que se pueda realizar una gestión completa de los proyectos, actualmente se tienen diversas herramientas pero ninguna brinda una solución integral.
12. Se recomienda a la Alta administración revisar la propuesta lo antes posible para evitar que factores externos o internos a la organización puedan afectar la propuesta, por lo cual, si fuese así, se debe de revisar y ajustar la propuesta.

7 Validación del trabajo en el campo del desarrollo regenerativo y/o sostenible

7.1 Relación del Proyecto con las dimensiones del Desarrollo Regenerativo

Para (Botero, 2021), el desarrollo regenerativo busca garantizar la presencia de recursos para futuras generaciones, al repensar y rediseñar los sistemas humanos (producción, económico, social y cultural) de manera que se reconecten con la naturaleza. Este es un concepto en evolución que se basa en varios principios y está abierto a aprendizajes constantes, así como funciona la vida con la evolución.

El desarrollo regenerativo es un eje transversal por desarrollar desde la Oficina de Gestión de Proyectos de Grupo Instacredit, la cultura de proyectos debe contener el elemento ambiental como parte de un valor agregado que dicha Oficina entregue a la organización.

La cultura regenerativa implica un cambio radical en la percepción de lo que se valora, es necesario promover los principios de la naturaleza y la ecología, definitivamente es responsabilidad de la organización inculcar en sus colaboradores principios como respetar la biodiversidad, cuidar la biodiversidad y promover el pensamiento holístico.

El presente PFG integra el desarrollo regenerativo, de acuerdo con los criterios indicados en la siguiente tabla.

Tabla 18. Alcances y valoraciones sobre el Desarrollo Regenerativo

Dimensiones del Desarrollo Regenerativo	Alcances y valoraciones que el Proyecto aportara:
	-Por medio de la Oficina de Gestión de Proyectos de Grupo Instacredit se desarrollarán programas alineados a la conservación del medio ambiente, como por ejemplo obtener galardón de Bandera Azul Ecológica en la categoría de cambio climático.

Dimensiones del Desarrollo Regenerativo	Alcances y valoraciones que el Proyecto aportara:
Ambiental	<p>-Planes de gestión de residuos valorizables con los cuales se logre hacer conciencia y cultura del reciclaje, esto alineado a proyectos con sentido social y ambiental, como por ejemplo que todo el reciclaje se canjee por árboles y crear un programa de voluntariado entre los colaboradores de la organización para realizar la siembra y mantenimiento de los árboles.</p>
Social	<p>Por medio de la cultura de cambio que promueve una Oficina de Gestión de Proyectos, los proyectos aportarán a la dimensión social apoyando algunos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible como la igualdad de género, salud y bienestar de los colaboradores, y trabajo decente y crecimiento económico de la sociedad en que la organización realiza actividades comerciales.</p>
Económico	<p>Desde esta dimensión, la Oficina de Gestión de Proyectos realizará estos aportes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proyectos de contratación inclusiva, para generar empleos que beneficien a personas con una mayor vulnerabilidad. - Proyectos que generen productos financieros con condiciones especiales para iniciativas de emprendimientos y pymes.
Espiritual	<p>Por medio de la Oficina de Gestión de Proyectos se pueden generar diversos proyectos en favor de la dimensión espiritual como elemento primordial para mantener una cultura organizacional saludable y feliz. Se proyecta implementar un plan de Bienestar integral.</p>

Dimensiones del Desarrollo Regenerativo	Alcances y valoraciones que el Proyecto aportara:
Cultural	Apoyando y promoviendo iniciativas y proyectos con inclusión de culturas de cada país en el Grupo tiene operaciones se puede aportar a esta dimensión.
Política	No se visualiza un aporte importante del proyecto a esta dimensión del Desarrollo Regenerativo, se visualiza un aporte parcial desde iniciativas promovidas por medio de fortalecer la cultura organizacional con el desarrollo de temas como desarrollo de las capacidades de los colaboradores, el empoderamiento y la participación activa ciudadana.

Nota: La Tabla 18 explica el aporte del proyecto con las dimensiones del desarrollo sostenible. Autoría propia.

7.2 Relación del Proyecto con las dimensiones del Desarrollo Sostenible

En relación con el concepto de sostenibilidad, expresa Carboni (2019), que el cambio es necesario, y los proyectos son como implementamos el cambio. Además, los proyectos a menudo afectan la sostenibilidad tanto en forma directa (creando contaminación o mal uso de los recursos) como indirecta (a través del diseño de los productos y servicios que ofrecen).

De acuerdo con lo expresado por el autor y de alineando los conceptos con los objetivos del Proyecto, se considera que dentro de las mejores prácticas que se pretenden promover por medio de la Oficina de Proyectos (PMO) están las practicas relacionadas con el desarrollo sostenibles para que todos los proyectos incluyan o desarrollen el estándar P5 del GPM como parte de las políticas de gestión de proyectos de Grupo Instacredit.

El estándar del P5 desarrollan los siguientes dominios:

- **Producto:** El área de enfoque de productos se refieren a los impactos que las actividades y resultados de un proyecto puede tener en las personas. (Estándar del P5 del GPM, 2019, pág. 6).
- **Proceso:** Comprende las políticas, los procedimientos y las prácticas necesarias para asegurar que los procesos utilizados para gestionar el proyecto pueden entregar los resultados deseados. (Estándar del P5 del GPM, 2019, pág. 6).
- **Personas:** Se refiere a los impactos que las actividades y los resultados de un proyecto pueden tener en los individuos, la sociedad y las comunidades. (Estándar del P5 del GPM, 2019, pág. 11).
- **Planeta:** Se refiere a los impactos que las actividades y los resultados de un proyecto pueden tener en los sistemas naturales vivo y no vivo. Estos sistemas incluyen la tierra, el aire y el agua, así como, la flora, fauna y las personas que viven en ellos. (Estándar del P5 del GPM, 2019, pág. 22).
- **Prosperidad:** Se refiere a los impactos que las actividades y los resultados de un proyecto pueden tener en las finanzas de las partes interesadas del proyecto. Su objetivo es maximizar los rendimientos positivos para la mayor cantidad posible de partes interesadas. (Estándar del P5 del GPM, 2019, pág. 32).

Tabla 19. Impacto del P5 en el Proyecto.

Análisis de Impacto P5

Impactos

Categoría	Subcategoría	Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación de impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación de Impacto Después	Cambio	
Elemento								
2,1 Impactos del Producto								
	2.1.1	Vida útil del producto	Se espera que el proyecto se mantenga por tiempo indefinido	De no realizar una adecuada implementación de la PMO puede generar un impacto negativo que provoque la disolución de la PMO	1	Promover una cultura de proyectos saludable en la organización. Demostrar el valor de la PMO por medio de políticas claras y apoyo en la obtención de los objetivos de los proyectos.	5	4
	2.1.2	Mantenimiento del producto	Mantener vigente la estructura de la PMO	De no realizar una gestión aceptable puede generar un impacto negativo en la organización	3	Dar un rol relevante a la PMO para apoyar en la dirección de todos los proyectos de la organización.	4	1
2,2 Impactos de los Procesos (de Gestión de Proyectos)								
	2.2.1	Eficacia de los Procesos del Proyecto	Atrasos en las actividades del proyecto	Inicio tardío u omisión de los procesos a realizar	2	Implementar controles de los entregables por medio de herramientas en gestión de proyectos	5	3
	2.2.2	Eficiencia de los Procesos del Proyecto	El proyecto no cuenta con un plan claro de eficiencia	Carencia de controles	2	Monitoreo del Director o Gerente de la PMO del cumplimiento de las fases del proyecto	5	3
	2.2.3	Equidad de los Procesos del Proyecto	Los procesos deben ser equitativos durante el desarrollo del proyecto	Conflictos entre parte los interesados	2	Fomentar la transparencia y equidad entre el equipo y demás participantes	4	2
Promedio de Producto y Proceso				2,0		4,6	2,6	

Categoría	Subcategoría	Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación de impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación de Impacto Después	Cambio	
Elemento								
3 Impactos a las Personas (Sociales)								
3,1 Prácticas Laborales y Trabajo Decente								
	3.1.1	Empleo y Dotación de Personal	No se cuenta con personal calificado para la ejecución del proyecto	Lento avance del proyecto	1	Modelo de reclutamiento de personal especializado en gestión de proyectos	4	3
	3.1.2	Relaciones Laborales/de Gestión	Conflictos laborales entre los colaboradores	Mal ambiente y poca colaboración entre colaboradores	2	Promover la comunicación asertiva, manejo de conflictos y evaluaciones de clima.	4	2
	3.1.3	Salud y Seguridad del Proyecto	Pocas condiciones ergonómicas para desarrollar las actividades	Enfermedades laborales, desmotivación a nivel general	3	Diseñar plan de salud y seguridad laboral para generar un ambiente de trabajo agradable	4	1
	3.1.4	Educación y Capacitación	Poca capacitación del personal por parte de la PMO	No se aplicarían las políticas, metodologías y herramientas necesarias para la gestión de proyectos	1	Se requiere de un plan de capacitación continuo para lograr implementar la cultura de proyectos deseada.	5	4
	3.1.5	Aprendizaje Organizacional	Las mejoras prácticas deben ser replicadas a toda la organización	No se logrará el objetivo de crear una PMO	1	Planes de traslado de conocimiento y capacitación continua.	4	3
	3.1.6	Diversidad e Igualdad de Oportunidades	N/A	N/A	N/A			

Categoría	Subcategoría	Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación de impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación de Impacto Después	Cambio	
Elemento								
	3.1.7	Desarrollo de la Competencia Local	N/A	N/A	N/A			
3,2 Sociedad y Consumidores								
	3.2.1	Apoyo de la Comunidad	Nula implementación de proyectos ambientales que generen beneficio a las comunidades	No se logrará aplicar las dimensiones del desarrollo regenerativo y sostenibles que desea la PMO	2	Continuar con la implementación de proyectos ambientales	3	1
	3.2.2	Cumplimiento de Políticas Públicas	N/A	N/A	N/A			
	3.2.3	Protección para Pueblos Indígenas y Tribales	N/A	N/A	N/A			
	3.2.4	Salud y Seguridad del Consumidor	N/A	N/A	N/A			
	3.2.5	Etiquetado de productos y servicios	N/A	N/A	N/A			
	3.2.6	Comunicaciones de Mercadeo y Publicidad	N/A	N/A	N/A			
	3.2.7	Privacidad del Consumidor	N/A	N/A	N/A			
3,3 Derechos Humanos								
	3.3.1	No Discriminación	N/A	N/A	N/A			
	3.3.2	Trabajo de acuerdo a la edad	N/A	N/A	N/A			
	3.3.3	Trabajo Voluntario	N/A	N/A	N/A			

Categoría	Subcategoría	Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación de impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación de Impacto Después	Cambio
	Elemento						
3,4 Comportamiento Ético							
	3.4.1 Prácticas de Adquisiciones	N/A	N/A		N/A		
	3.4.2 Anti-corrupción	Falta de procedimientos de políticas anti-corrupción	Resistencia a realizar los procesos por posibles conflictos de interés	2	La PMO debe promover prácticas anticorrupción en todos los procesos de un proyecto	5	3
	3.4.3 Competencia Leal	N/A	N/A		N/A		
Promedio de las Personas				1,7		4,1	2,4

4 Impactos al Planeta (Ambientales)

4,1 Transporte

4.1.1 Adquisiciones Locales	N/A	N/A		N/A			
4.1.2 Comunicación Digital	Entregar información digital a toda la organización con información relevante de la PMO	Impresión de papel por resistencia a utilizar los medios digitales	2	Definir políticas administrativas sobre el uso de los medios digitales que la organización pone a disposición de todos los colaboradores	4	2	
4.1.3 Viajes y Desplazamientos	N/A	N/A		N/A			

Categoría	Subcategoría	Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación de impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación de Impacto Después	Cambio
	Elemento						
	4.1.4 Logística	N/A	N/A		N/A		
4,2 Energía							
4.2.1 Consumo de Energía	Uso sin control de los equipos electrónicos	Provoca un alto costo de la energía eléctrica	1	Políticas administrativas que regulen el uso y concientice al ahorro	4	3	
4.2.2 Emisiones CO2	N/A	N/A		N/A			
4.2.3 Retorno de Energía Limpia	N/A	N/A		N/A			
4.2.4 Energía Renovable	N/A	N/A		N/A			
4,3 Tierra, Aire y Agua							
4.3.1 Diversidad Biológica	N/A	N/A		N/A			
4.3.2 Calidad del Aire y el Agua	N/A	N/A		N/A			
4.3.3 Consumo de Agua	Uso descontrolado del agua	Provoca un alto costo por consumo de agua	2	Políticas administrativas que regulen el uso y concientice al ahorro	5	3	
4.3.4 Desplazamiento del Agua Sanitaria	N/A	N/A		N/A			

Categoría	Subcategoría	Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación de impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación de Impacto Después	Cambio
	Elemento						
4,4 Consumo							
4.4.1 Reciclaje y Reutilización	Uso de materiales que puedan ser reciclados o revalorizados	Genera contaminación ambiental	1	Generar una política de gestión de residuos sólidos	4	3	
4.4.2 Disposición	Manejo adecuado de desechos	Aumento de dese	3	Generar políticas para el manejo adecuado	4	1	
4.4.3 Contaminación y Polución	N/A	N/A		N/A			
4.4.4 Generación de Residuos	N/A	N/A		N/A			
Promedio del Planeta				1,8		4,2	2,4

5 Impactos a la Prosperidad (Económicos)

5,1 Análisis del Caso de Negocio

5.1.1 Modelado y Simulación	N/A	N/A		N/A			
5.1.2 Valor Presente	N/A	N/A		N/A			
5.1.3 Beneficios Financieros Directos	N/A	N/A		N/A			
5.1.4 Retorno sobre la Inversión	N/A	N/A		N/A			

Categoría	Subcategoría	Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación de impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación de Impacto Después	Cambio
	Elemento						
	5.1.5 Relación Beneficio-Costo	N/A	N/A		N/A		
	5.1.6 Tasa Interna de Retorno	N/A	N/A		N/A		
5.2 Agilidad del Negocio							
	5.2.1 Flexibilidad/Opcionalidad	N/A	N/A		N/A		
	5.2.2 Flexibilidad del Negocio	N/A	N/A		N/A		
5.3 Estimulación Económica							
	5.3.1 Impacto Económico Local	Contratación de profesionales especializados en Gestión de Proyectos	Falta de profesionales calificados	1	Capacitación de expertos que permita crear un mayor conocimiento en los colaboradores actuales que pueden participar en la PMO	4	3
	5.3.2 Beneficios Indirectos	Aumento de proyectos gestionados que cumplen al 100% sus requerimientos	Poca medición de los resultados en gestión de proyectos de la PMO	2	Realizar una correcta medición del beneficio a nivel de procesos de los proyectos, cumplimiento de requerimientos	4	2
Promedio de Prosperidad				1,5		4,0	2,5
Promedio General				1,8		4,3	2,5

Nota: La tabla 19 muestra la relación de desarrollo sostenible con el proyecto y sus entregables, en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

Lista de Referencias

Alvarado, L. (2015). Que es la Gerencia de Proyectos? Poliverso, Colombia. Recuperado de:

<https://www.poli.edu.co/blog/poliverso/gerencia-de-proyectos>

Álvarez, C. (2018). La importancia de una PMO en las organizaciones. Post de LinkedIn.

Recuperado de: <https://es.linkedin.com/pulse/la-importancia-de-una-pmo-en-las-organizaciones-alvarez-g-pmp->

Azuero, Á. (2018). Significatividad del marco metodológico en el desarrollo de proyectos de investigación. Universidad Católica de la Cuenca. Ecuador. Recuperado de:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7062667>

Barrantes, R. (2018). Métodos de Estudio a distancia e investigación. A la búsqueda del conocimiento científico. Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.

Calduch, R. (2014). Métodos y técnicas de investigación internacional. Universidad Complutense de Madrid. España.

CapacitarseRSE, (2015). Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible. Recuperado de:

<https://www.youtube.com/watch?v=345IxGgjF9s>

Green Project Management. (2019). El Estándar P5 de GPM para la sostenibilidad en la Dirección de Proyectos. Estados Unidos.

Instacredit (2023). Portal oficial. Recuperado de: <https://www.instacredit.com/nosotros/>

Kerzner, H. (2001). Strategic Planning for Project Management using a Project Management Maturity Model. Estados Unidos: Editorial John Wiley and Sons.

Lamprea, F. (2020). Diseño y estructuración de una oficina de proyectos a partir de sus ciclos de vida, para la empresa Súper de Alimentos.

Lledó, P. (2017). Administración de Proyecto. El ABC para un Director de Proyectos Exitoso 6ª Edición. Estados Unidos.

Lledó, P. (2020). Profesional Ágil: Apuntes para la certificación PMI-ACP®. 1ª Edición. Estados Unidos.

Medina, L. (2020). Beneficios de tener una Oficina de Proyectos. Post de LinkedIn. Recuperado de: <https://es.linkedin.com/pulse/beneficios-de-tener-una-oficina-proyectos-medina-pfmp-pmp-pmo-cp>

Medina, L. (2021). Principios en la Gestión de Proyectos. Post de LinkedIn. Recuperado de: <https://es.linkedin.com/pulse/principios-en-la-gesti%C3%B3n-de-proyectos-medina-pfmp-pmp-pmo-cp>

Müller, E. (2016). Desarrollo regenerativo ante el cambio global, garante de un futuro económico, social y ambiental. El caso de Centroamérica. Recuperado de: https://www.google.com/search?q=Desarrollo+regenerativo+muller&client=firefox-b-d&biw=1152&bih=511&ei=YZJyZIW7BqqqwbkP3si9qAM&ved=0ahUKEwjF78jQ05b_AhUqVTABHV5kDzUQ4dUDCA4&uact=5&oq=Desarrollo+regenerativo+muller&gs_lcp=Cgxnd3Mtd2l6LXNlcnAQAzIFCCEQoAE6CggAEecQ1gQQsAM6BwgAEIoFEEM6BQgA

[EIAEOggIABAWEB4QDzoKCCEQFhAeEA8QHUoECEEYAFDoClijHmDaJ2gCcAF4AIBrQGIAekLkgEEMC4xMJgBAKABAcABAcgBCA&scient=gws-wiz-serp](https://www.youtube.com/watch?v=04WZ79ott2M)

Muñoz, C. ¿Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis? Primera edición. Editorial Pearson. México. 1998.

Nieto, A. (2016). Oficina de Gestión de Proyectos PMO. [Audio podcast]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=04WZ79ott2M>

Perera, G. (2008). Propuesta para la implementación de una PMO en la empresa Proyectos Constructivos (tesis de maestría). Universidad para la Cooperación Internacional. Costa Rica.

Programa Estado de la Nación. (2016). Duodécimo informe sobre el estado de la nación en Desarrollo Sostenible. Informe final El sector de las microfinanzas en Costa Rica: Evolución reciente y aporte al crecimiento del Desarrollo Económicos.

Project Management Institute (PMI). (2017). Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMBOK®), 6ta Edición. Pennsylvania: Project Management Institute (PMI).

Project Management Institute (PMI). (2021). Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMBOK®), 7ma Edición. Pennsylvania: Project Management Institute (PMI).

Project Management Institute (PMI) (2007). Metodología para implementar con éxito una PMO en un entorno Latinoamericano. Estados Unidos. Recuperado de: <https://www.pmi.org/learning/library/es-implementaci-on-de-metodologia-pmo-organizaci-on-latinoamericana-7188>

Rodríguez, F. (2007). Generalidades acerca de las técnicas de investigación cuantitativa. Corporación Universitaria Unitec. Colombia.

Rodríguez, A. y Pérez, A. (2017). Métodos científicos de indagación y construcción del conocimiento. Universidad de Artemisa. La Habana.

Anexos**Anexo 1: ACTA (CHÁRTER) DEL PFG****ACTA DE LA PROPUESTA DE
PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN (PFG)**

1. Nombre del (de la) estudiante

Gustavo Fernández Vargas.

2. Nombre del PFG

Propuesta para el diseño e implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para el Grupo Instacredit.

3. Área temática del sector o actividad

Servicios Financieros

4. Firma de la persona estudiante



5. Nombre de la persona docente SG

Fabio Muñoz Jiménez.

6. Firma de la persona docente



7. Fecha de la aprobación del Acta:

05/03/2023

8. Fecha de inicio y fin del proyecto

13/03/2023

9. Pregunta de investigación

¿Qué beneficios obtendrá el Grupo Instacredit al implementar una Oficina de Gestión de Proyectos?

10. Hipótesis de investigación

Es posible evaluar los procesos actuales que realiza Grupo Instacredit en gestión de proyectos, de manera que se identifiquen las deficiencias y aplicar mejores prácticas con lo cual generar beneficios.

11. Objetivo general

Elaborar una propuesta de diseño e implementación de la Oficina de Gestión de Proyectos de Grupo Instacredit, para que se gestionen estratégicamente sus proyectos e identificar oportunidades de mejora en la gestión de proyectos de la empresa.

12. Objetivos específicos

1. Realizar un análisis de la organización para determinar el nivel de conocimiento en Administración de Proyectos, y orientar acciones específicas para que la Oficina de gestión de proyectos implemente la gestión de proyectos estratégicos.
2. Definir el tipo de Oficina de Gestión de Proyectos más adecuada para Grupo Instacredit, de acuerdo al nivel de conocimiento valorado para alinear las expectativas estratégicas.
3. Proponer las funciones y ubicación de la Oficina de gestión de proyectos en la organización para formalizar su estructura.
4. Definir los recursos, política y estimar los costos de implementación para determinar un presupuesto preliminar.
5. Definir la política para sustentar la función del desarrollo regenerativo y de sostenibilidad, para el Grupo Instacredit.

13. Justificación del PF

Grupo Instacredit requiere evaluar el nivel de madurez en gestión de proyectos de su organización, con lo cual logre identificar e implementar mejores prácticas que permitan aumentar el éxito de los proyectos. Actualmente no cuenta con políticas, procedimientos, herramientas y lineamientos con los cuales pueda estandarizar sus procesos en gestión de proyectos.

14. Estructura de desglose de trabajo (EDT). En forma tabular, que describa el entregable principal y los secundarios -productos o servicios que generará el PFG.

1. Proyecto Final de Graduación
 - 1.1 Seminario de Graduación
 - 1.1.1 Anexos
 - 1.1.1.1 Acta del Proyecto.
 - 1.1.1.2 EDT del PFG.
 - 1.1.1.3 Cronograma del PFG.
 - 1.1.2 Entregables
 - 1.1.2.1 Chárter y EDT
 - 1.1.2.2 Introducción y Cronograma
 - 1.1.2.3 Marco teórico y metodológico
 - 1.1.2.4 Resumen Ejecutivo y Bibliografía
 - 1.1.2.5 Documento Integrado y chárter firmado
 - 1.2 Desarrollo supervisado del PFG.
 - 1.2.1 Tutor
 - 1.2.1.1 Asignación del tutor.
 - 1.2.1.2 Aprobación PFG en semana 12.
 - 1.2.2 Entregables
 - 1.2.2.1 Avance 1. Recopilación de información en gestión de proyectos de la organización.
 - 1.2.2.2 Avance 2. Análisis de madurez, propuesta y características de la Oficina de proyectos
 - 1.2.2.3 Avance 3. Plan de implementación, integración desarrollo regenerativo y sostenible.
 - 1.2.2.4 Avance 4. Otros temas relacionados, recomendaciones, conclusiones y anexos.
 - 1.2.2.5 Avance 5. Aprobación del proyecto para lectura.
 - 1.3 Lectores
 - 1.3.1 Solicitud de Asignación de lectores.
 - 1.3.1.1 Asignación de primer lector.
 - 1.3.1.2 Propuesta de segundo lector.
 - 1.3.2 Trabajo de Lectores.
 - 1.3.2.1 Revisión del PFG.
 - 1.3.2.2 Envío de informes de lectura.
 - 1.4 Tutorías de Ajuste.
 - 1.4.1 Informe de revisión y corrección.
 - 1.4.2 PFG corregido y enviado a lectores.
 - 1.5 Evaluación del PFG
 - 1.5.1 Aprobación y calificación del Tribunal Examinador.

15. Presupuesto del PFG

El PFG no cuenta con un presupuesto, ya que es un esfuerzo personal del autor de este documento.

16. Supuestos de la planeación y elaboración del PFG

1. Se tendrá la colaboración de la Organización para brindar la información necesaria para evaluar el nivel de madurez en gestión de proyectos.
2. Disponibilidad de los colaboradores en brindar la información necesaria para el diagnóstico. (encuestas, documentación de proyectos anteriores).
3. Apoyo de la Dirección General para implementar una Oficina de Gestión de Proyectos.
4. Autorización del Director Financiero para realizar el proyecto.
5. Disponibilidad de tiempo del autor para realizar el PFG.

17. Restricciones del PFG

1. Se cuenta con un tiempo limitado de seis meses para realizar el PFG.
2. De reprobarse el curso de Seminario de Graduación no se puede avanzar con el PFG.
3. Poca disponibilidad de información.
4. Limitado apoyo de la Dirección General para realizar los cambios organizacionales necesarios para implementar la Oficina de Gestión de Proyectos de Grupo Instacredit.

18. Descripción de riesgos de la elaboración del PFG

1. Si se incumple con las fechas de los entregables previstos en el cronograma del PFG, puede afectar negativamente la entrega total del PFG.
2. Si no se define correctamente el tipo de información que se requiere para la investigación, puede afectar el enfoque sobre el tipo de Oficina de Gestión de Proyectos más adecuado para desarrollar el PFG.
3. La falta de atención y compromiso por parte del estudiante para cumplir con el reglamento del PFG, puede generar sanciones que perjudiquen el desarrollo del PFG.
4. Si el tutor no solicita los cambios o correcciones de manera oportuna, puede provocar atrasos o baja calidad de los entregables del PFG.

19. Principales hitos del PFG

Entregable	Fecha estimada de finalización
1.1 Seminario de Graduación	26 de febrero 2023
1.1.1 Anexos	20 de febrero 2023
1.1.2 Entregables	26 de febrero 2023
1.2 Desarrollo Supervisado del PFG	19 de junio 2023
1.2.1 Tutor	13 de marzo 2023
1.2.2 Entregables	19 de junio 2023
1.3 Lectores	10 de julio 2023
1.3.1 Solicitud de asignación de lectores	26 de junio 2023
1.3.2 Trabajo de lectores	10 de julio 2023
1.4 Tutorías de Ajuste	24 de julio 2023
1.4.1 Informe de revisión y corrección	17 de julio 2023
1.4.2 PFG corregido y enviado a lectores	24 de julio 2023
1.5 Evaluación del PFG	31 de julio 2023
1.5.1 Aprobación y calificación del Tribunal Examinador	31 de julio 2023

20. Marco teórico

20.1 Estado de la cuestión

El caso que se desarrolla en el PFG consiste en realizar la propuesta de Diseño e Implementación de la Oficina de Proyectos para Grupo Instacredit. Esta compañía se desenvuelve en el sector de servicios financieros de Costa Rica y tres países más de Centroamérica (Panamá, El Salvador y Nicaragua).

El implementar la Oficina de Gestión de Proyectos conlleva realizar un análisis de madurez con el cual se logre determinar el nivel en que se encuentra, y partiendo de allí, desarrollar una propuesta de implementación para lograr ubicar esta Oficina de Gestión de Proyectos en la estructura organizacional de la compañía y alinear los proyectos a los objetivos estratégicos de la compañía.

El objetivo superior de grupo Instacredit es el de ser la empresa líder en otorgamiento de préstamos y ayudar a sus clientes a cumplir sus sueños, como parte de la misión de la Oficina de Gestión de Proyectos está el generar valor a la organización por medio de crear mejores prácticas en la gestión de proyectos de manera que se ejecuten con un alto nivel de cumplimiento y bajos los estándares del PMI.

Por otra parte, se impulsará el Desarrollo Regenerativo, la Sostenibilidad y las mejores prácticas en gestión de proyectos como propuestas que aporten cambios a la organización.

20.2 Marco conceptual básico

1. Realizar un análisis de madurez, utilizando los modelos como OPM3 u otro modelo aceptado.	2. Análisis del resultado del modelo de madurez.	3. Encuestas Desarrollo de métodos estadísticos	4. Propuesta de Implementación. Integración de política de Desarrollo Regenerativo-Sostenibilidad y política de Gestión de proyectos para la organización.	5. Propuesta de implementación de la Oficina de proyectos: - Nivel de Madurez. - Propuesta de ubicación de la Oficina de proyectos. - Tipo de Oficina de proyectos. - Funciones - Definición de políticas
--	--	--	---	--

21. Marco metodológico

Objetivo	Nombre del entregable	Fuentes de información	Método de investigación	Herramientas	Restricciones
1. Realizar un análisis de la organización para determinar el nivel de conocimiento en Administración de Proyectos, y orientar acciones específicas para que la Oficina de gestión de proyectos	- Encuestas. - Diagnóstico. - Informe de nivel de madurez.	<u>Primarias:</u> 1. Información de gestión de proyectos propiedad de Grupo Instacredit. 2. Encuestas. <u>Secundarias</u> : 1. Guía del PMBOK® 6ª. Ed.	<u>Analítico-Sintético</u> - Se implementó un cuestionario con preguntas directas y enfocadas a las experiencias Grupo Instacredit en gestión de proyectos. <u>Inductivo</u> - Se desarrolló un informe donde se describen las fortalezas y	- Análisis del nivel de madurez de Grupo Instacredit. - Recopilación de datos por medio de cuestionarios y entrevistas. - Análisis de alternativas de Juicio de experto.	- Inexistencia de apoyo del patrocinador.

Objetivo	Nombre del entregable	Fuentes de información	Método de investigación	Herramientas	Restricciones
<p>implemente la gestión de proyectos estratégicos.</p> <p>2. Definir el tipo de Oficina más adecuada para Grupo Instacredit, de acuerdo al nivel de conocimiento valorado para alinear las expectativas estratégicas.</p>	<p>-Informe con recomendación sobre el tipo de la Oficina adecuada para Grupo Instacredit.</p>	<p>2. Revistas e informes del PMI. 3. Artículos de Internet. 4. Métodos de evaluación de madurez. OPM3.</p> <p><u>Primarias</u> 1. Juicio Experto. 2. Dirección General de Grupo Instacredit.</p> <p><u>Secundarias</u> 1. Guía del PMBOK® 6ª. Ed. 2. Revistas e informes del PMI. 3. Artículos de Internet. 4. Repositorio UCI.</p> <p><u>Primarias</u></p>	<p>debilidades de Grupo Instacredit en el tema de gestión de proyectos.</p> <p><u>Deductivo</u> -Se compararon varios estudios para validar el nivel de madurez del Grupo Instacredit en gestión de proyectos.</p> <p><u>Analítico-Sintético</u> -Se realizó una investigación en la documentación para determinar su correcta implementación.</p> <p><u>Inductivo</u> -Se desarrolló un informe donde se describe el modelo de Oficina de proyectos ideal para Grupo Instacredit.</p> <p><u>Deductivo</u> -Se compararon varios modelos</p>	<p>-La recopilación de datos. -Juicio experto. -Análisis de alternativas.</p>	<p>-Poca información y experiencia para definir el tipo más adecuado de Oficina de proyectos.</p>

Objetivo	Nombre del entregable	Fuentes de información	Método de investigación	Herramientas	Restricciones
3. Proponer las funciones y ubicación de la Oficina de gestión de proyectos en la organización para formalizar su estructura.	<p>-Matriz con funciones de cada rol.</p> <p>-Estructura Organizativa de la Oficina de Proyectos.</p> <p>-Informe de roles y funciones.</p>	<p>1. Juicio Experto.</p> <p>2. Dirección de Capital Humano de Grupo Instacredit</p> <p><u>Secundarias</u></p> <p>1. Guía del PMBOK® 6ª. Ed.</p> <p>2. Revistas e informes del PMI.</p> <p>3. Artículos de Internet.</p>	<p>de Oficina de proyectos.</p> <p><u>Analítico-Sintético</u></p> <p>-Se realizó una investigación en la documentación para determinar su correcta implementación.</p> <p><u>Inductivo</u></p> <p>-Se desarrolló un informe donde se describe la ubicación de la Oficina, los roles del equipo y sus funciones.</p> <p><u>Deductivo</u></p> <p>-Se compararon varios estudios para validar el resultado esperado.</p>	<p>-Análisis de la estructura organizacional de la empresa.</p> <p>-Funciones que tienen cada departamento de Grupo Instacredit.</p>	<p>-Poca voluntad y compromiso institucional</p>
4. Definir los recursos, políticas, y estimar los costos de implementación para formalizar su estructura.	<p>-Perfiles de puestos de los colaboradores de la Oficina.</p> <p>-Informe de metodologías y herramientas</p>	<p><u>Primarias</u></p> <p>1. Grupo Instacredit</p> <p><u>Secundarias</u></p> <p>1. Guía del PMBOK® 6ª. Ed.</p> <p>2. Revistas e informes del PMI.</p>	<p><u>Analítico-Sintético</u></p> <p>-Se realizó una investigación en la documentación para determinar su correcta implementación.</p> <p><u>Inductivo</u></p>	<p>-Análisis de documentos.</p> <p>-Recopilación de datos (procesos).</p> <p>-Análisis de datos.</p> <p>-Diagramas</p>	<p>Inflexibilidad para realizar los cambios en la estructura organizacional</p>

Objetivo	Nombre del entregable	Fuentes de información	Método de investigación	Herramientas	Restricciones
5. Definir la política para sustentar la función del desarrollo regenerativo y de sostenibilidad para el Grupo Instacredit.	<p>a implementar en la organización.</p> <p>-Valoración de necesidad de sistemas de control de proyectos (software).</p> <p>-Plan de comunicación y capacitación sobre desarrollo regenerativo y sostenibilidad .</p> <p>-Informe sobre la cultura de cambio organizacional necesaria</p>	<p>3. Artículos de Internet.</p> <p><u>Primarias</u></p> <p>1. Juicio de Experto.</p> <p>2. Grupo Instacredit</p> <p><u>Secundarias</u></p> <p>1. Metodología del GPM.</p> <p>2. Repositorio de UCI.</p> <p>3. Artículos de Internet</p>	<p>-Se desarrolló un informe donde se describen las capacitaciones, mejoramiento y reclutamiento del personal para ejecutar la Oficina.</p> <p><u>Deductivo</u></p> <p>-Se compararon varios estudios para validar las experiencias o juicio de expertos de las oficinas de proyectos que han tenido éxito.</p> <p><u>Analítico-Sintético</u></p> <p>-Se implementó un cuestionario con preguntas directas y enfocadas al desarrollo regenerativo y sostenibilidad aplicado en los proyectos.</p> <p><u>Inductivo</u></p> <p>-Se desarrolló un informe donde se describe un plan de implementación para diseñar las políticas</p>	<p>-Análisis de la estructura organizacional.</p> <p>-Cuestionarios y entrevistas estructuradas.</p> <p>-Análisis de documentos y datos.</p> <p>-Recopilación de datos</p> <p>Cuestionarios y entrevistas estructuradas.</p> <p>-Juicio de expertos.</p>	<p>-Acceso limitado a las informaciones críticas.</p>

Objetivo	Nombre del entregable	Fuentes de información	Método de investigación	Herramientas	Restricciones
	para implementar los conceptos en los proyectos.		encaminadas a estos dos ejes. <u>Deductivo</u> -Se compararon varios estudios para validar el plan.		

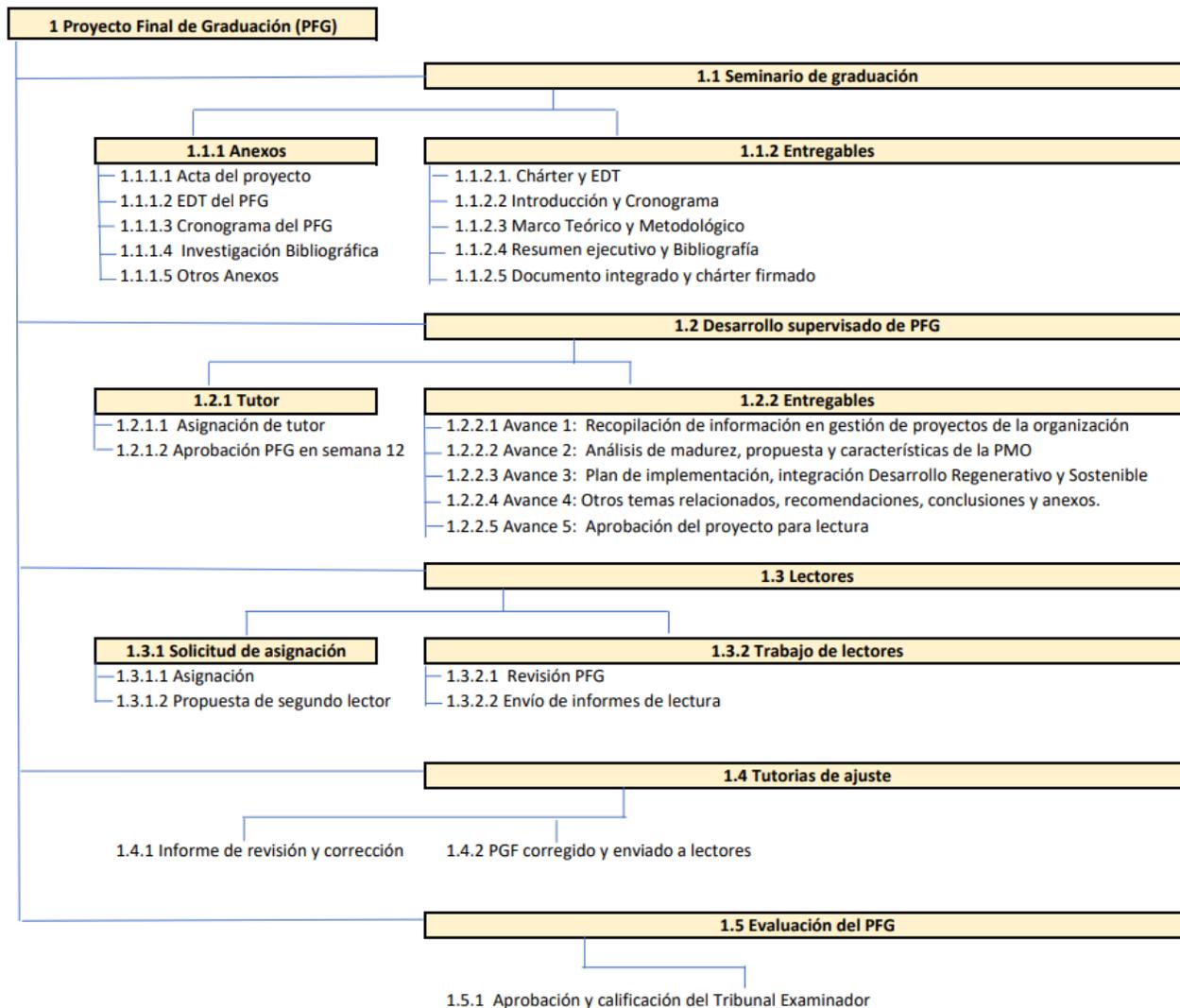
22. Validación del trabajo en el campo del desarrollo regenerativo y desarrollo sostenible

El PFG muestra la relación de sus objetivos con respecto al Desarrollo Regenerativo y el Desarrollo Sostenible, principalmente aplicando los objetivos #4 “Definir los recursos, políticas y estimar los costos de implementación para determinar un presupuesto preliminar”, además del objetivo #5 “Definir la política para sustentas la función del desarrollo regenerativo y de sostenibilidad para el Grupo Instacredit”.

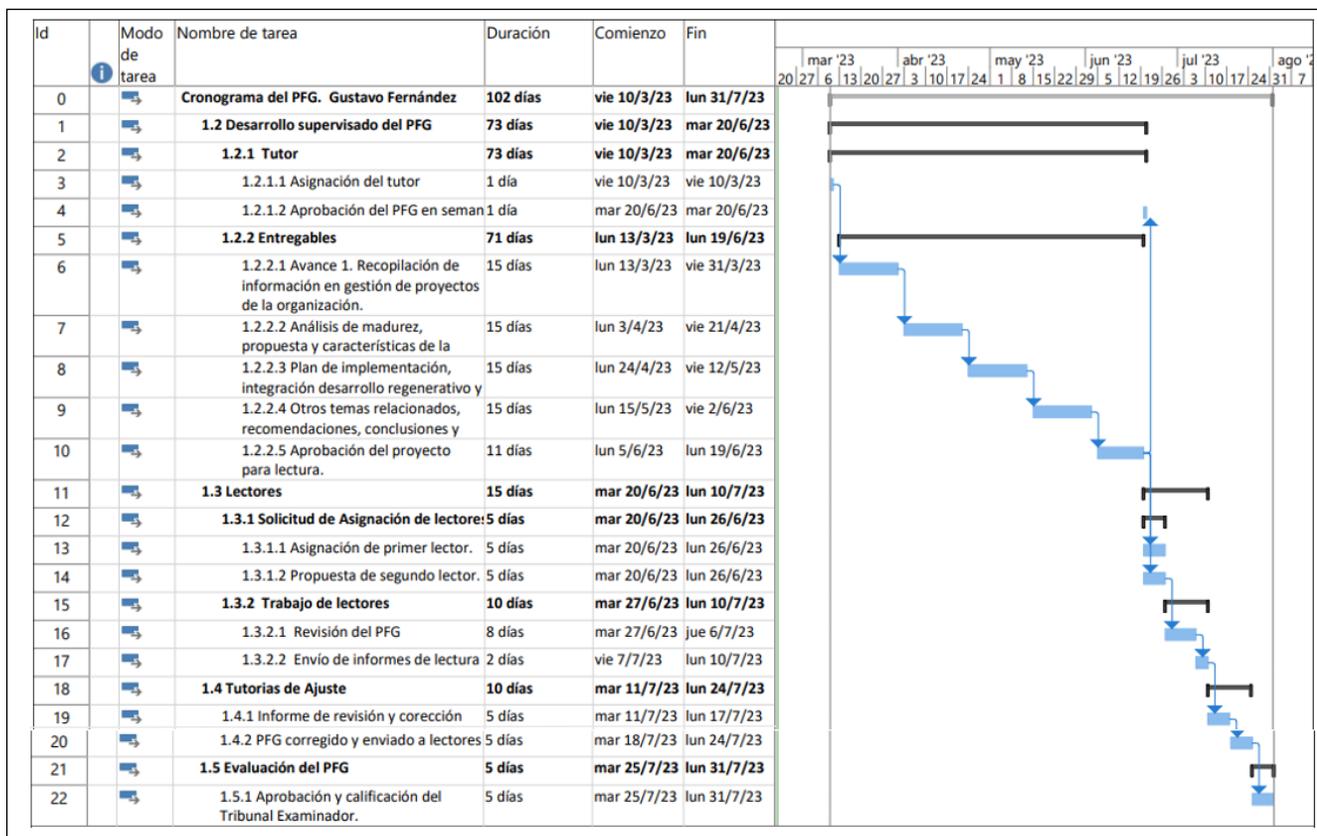
En relación con las dimensiones del desarrollo regenerativo y al Estándar del P5 se evidencia el valor que desde la Oficina de gestión de proyectos generará a la organización con la aplicación de dichos campos de desarrollo. En resumen el proyecto aportará estos beneficios principales:

1. Ambiental: Promover proyectos que permitan cuidar el medio ambiente, uso racional de los recursos naturales como agua, electricidad, papel. Además se promoverá por medio de la Oficina de gestión de proyectos la cultura ambiental en toda la organización.
2. Social: Apoyar la igualdad de género, el empoderamiento de las personas y el bienestar de las personas y comunidades.
3. Procesos: La Oficina de gestión de proyectos se enfoca en implementar las mejores prácticas en gestión de proyectos, y con ello, se traslada ese beneficio a toda la organización con procedimientos claro que aportan a la eficiencia y al ahorro de recursos.

Anexo 2: EDT del PFG



Anexo 3: CRONOGRAMA del PFG

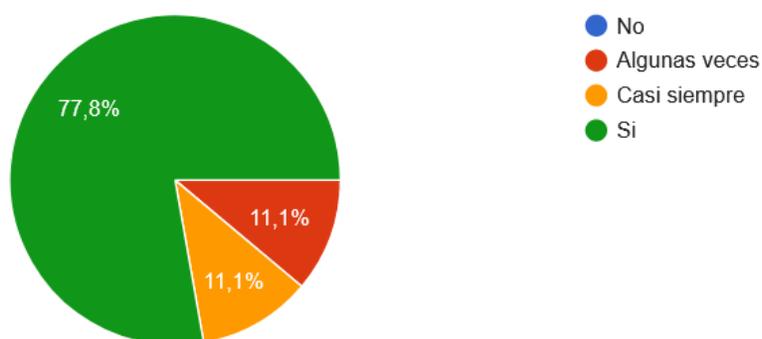


Anexo 4: Respuestas del cuestionario de evaluación de capacidades organizacionales

Sección 1: Gobernabilidad

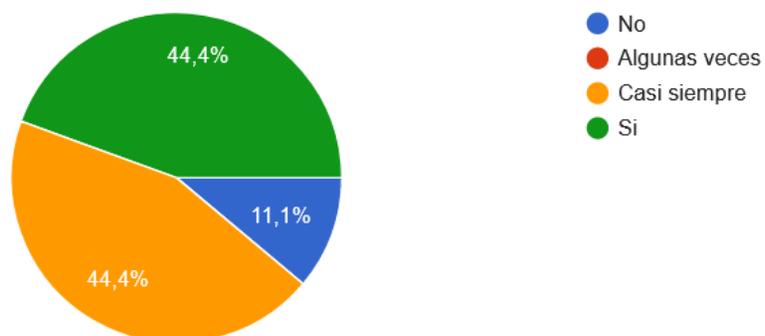
1. ¿La Organización tiene una estrategia de negocio definida?

9 respuestas



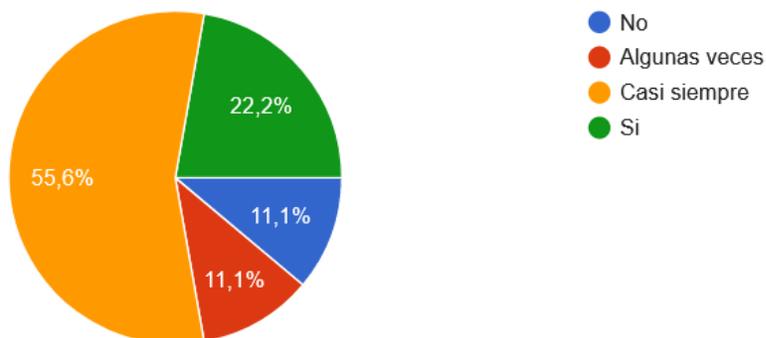
2. ¿La Organización tiene un plan que guía y mide los esfuerzos en la ejecución de su estrategia (misión, visión, valores, objetivos estratégicos)?.

9 respuestas



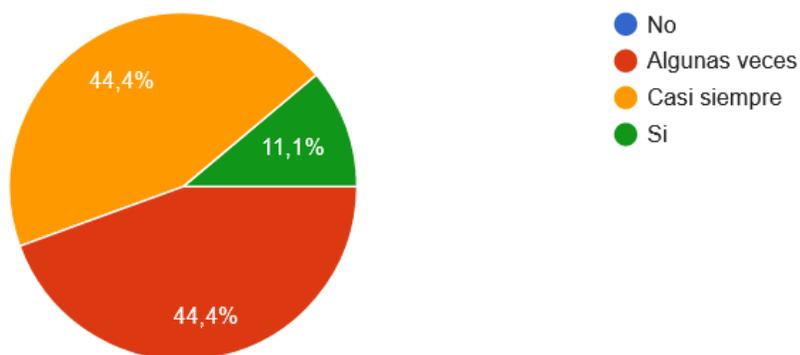
3. ¿La Organización cuenta con mecanismos para controlar la transparencia de sus actividades?.

9 respuestas



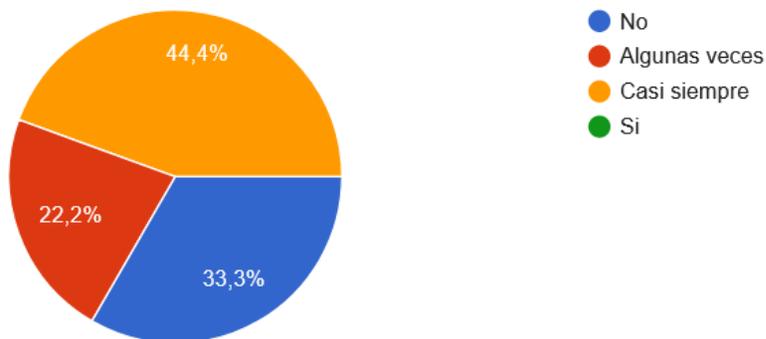
4. La Organización define previamente los criterios de éxito de sus proyectos?.

9 respuestas



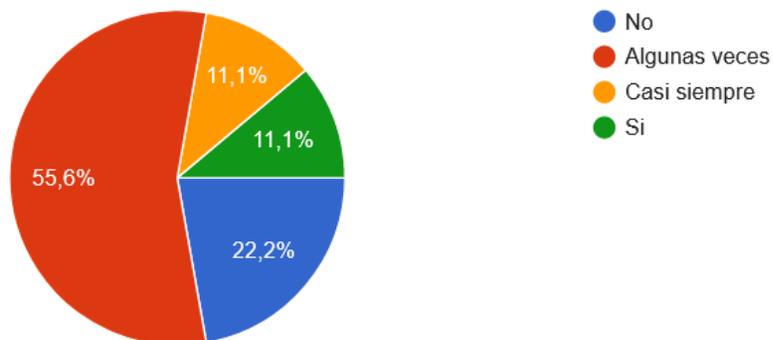
5. ¿La Organización cuenta con normativas o políticas con la cuales se regule la interacción y comportamiento entre los involucrados en la gestión de los proyectos?.

9 respuestas



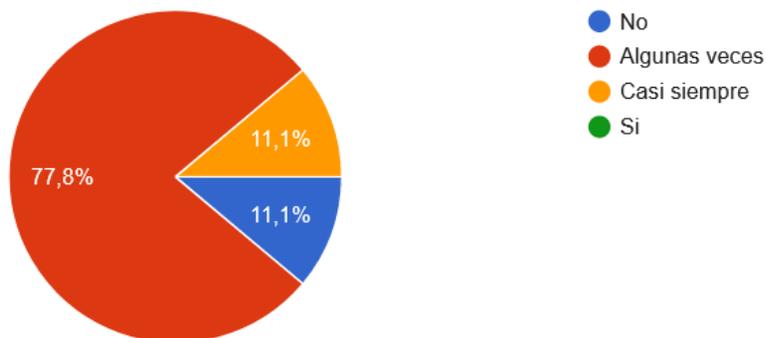
6. ¿Existe la figura de Administradores de Proyectos, quienes están empoderados para hacer cumplir la estrategia de la Organización?.

9 respuestas



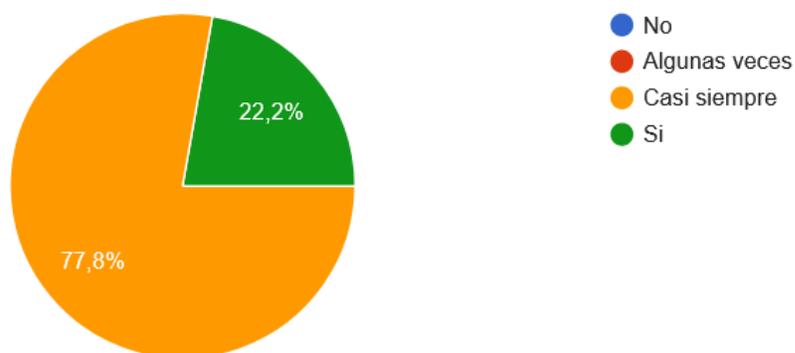
7. ¿Existen procesos efectivos de gestión y monitoreo del riesgo de los proyectos.?

9 respuestas



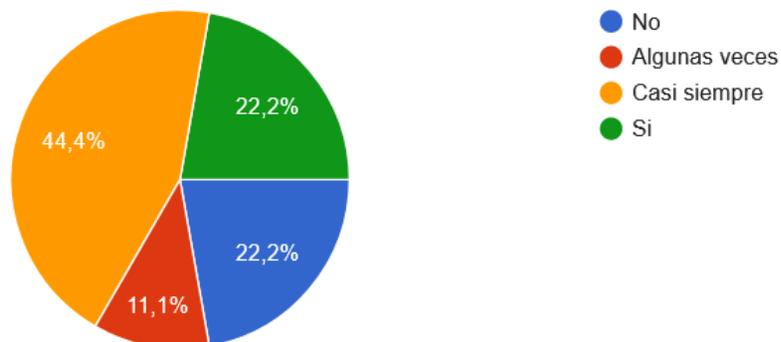
8. ¿Los tomadores de decisiones tienen la información necesaria para cumplir exitosamente la estrategia de la Organización?.

9 respuestas



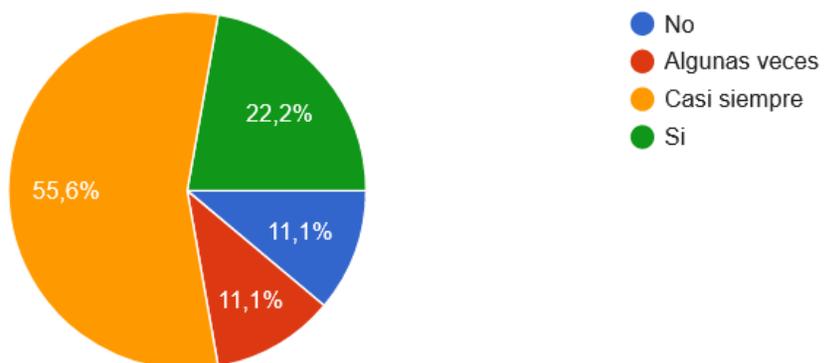
9. ¿Se cuenta con mecanismos de comunicación de resultados de la gestión de los proyectos de la Organización?. (reuniones, boletines, reportes, etc).

9 respuestas



10. ¿La alta administración dispone de herramientas para realizar una autoevaluación de su gestión estratégica?.

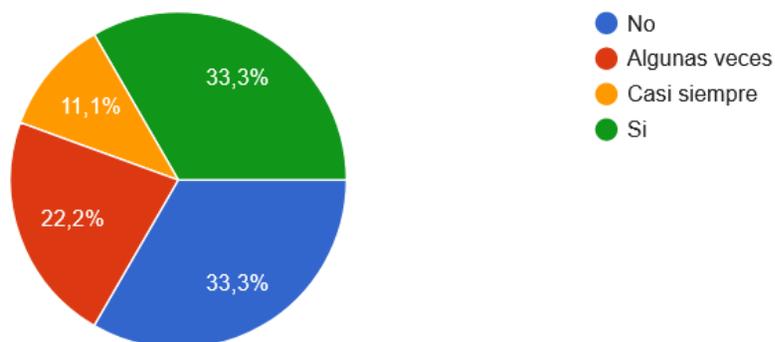
9 respuestas



Sección 2: Estructura Organizacional

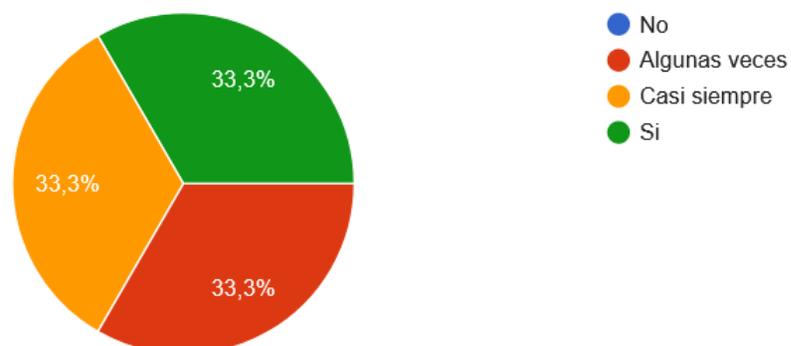
1. ¿La Organización tiene una estructura que es responsable por administrar la ejecución de la estrategia (Oficina de Gestión de Proyectos, Administración de la Estrategia, Comité Estratégico, etc)?.

9 respuestas



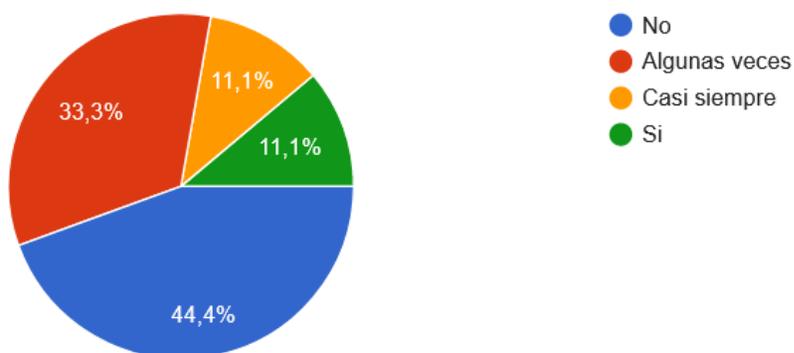
2. ¿La Organización tiene una estructura flexible y adaptable a la dinámica de los negocios de hoy en día y al ambiente cambiante de los negocios?.

9 respuestas



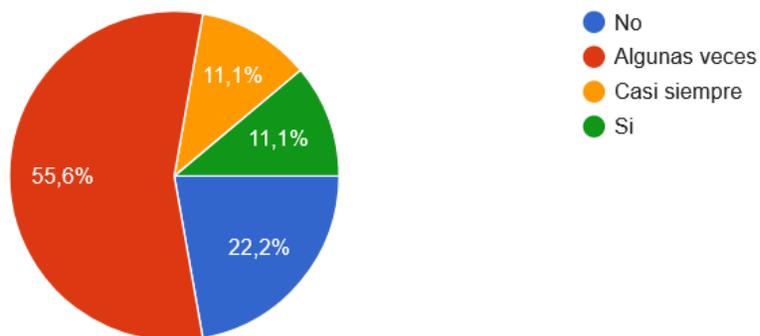
3. ¿La Gestión de Proyectos está claramente establecida y arraigada dentro de la estructura estratégica y de negocios de la Organización?

9 respuestas



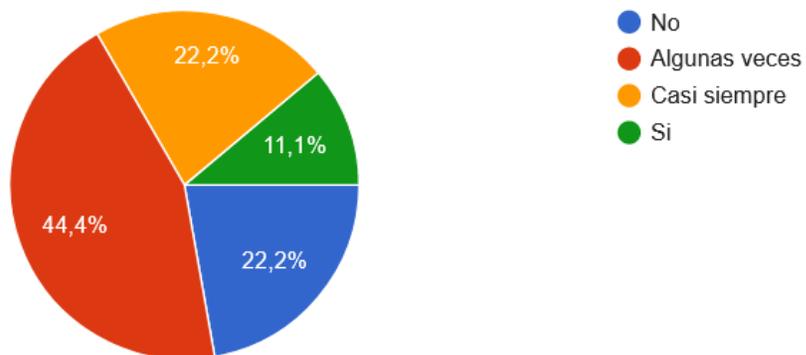
4. ¿Considera que la información estratégica y el flujo de resultados de los proyectos fluye adecuadamente entre las unidades de negocio facilitando la ejecución de las estrategias?.

9 respuestas



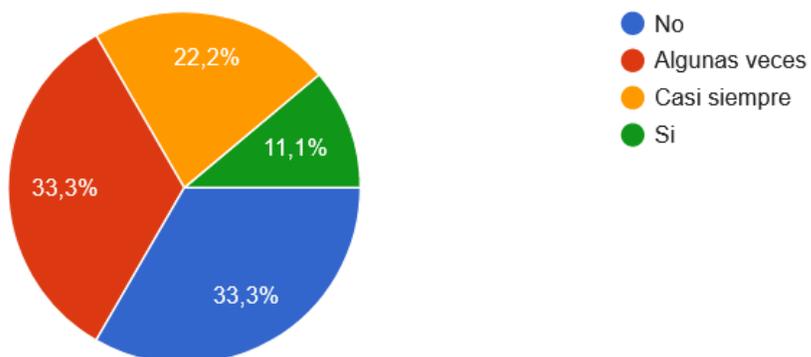
5. ¿Existe en la Organización una estructura que juegue el rol de alinear los proyectos con los planes estratégicos?.

9 respuestas



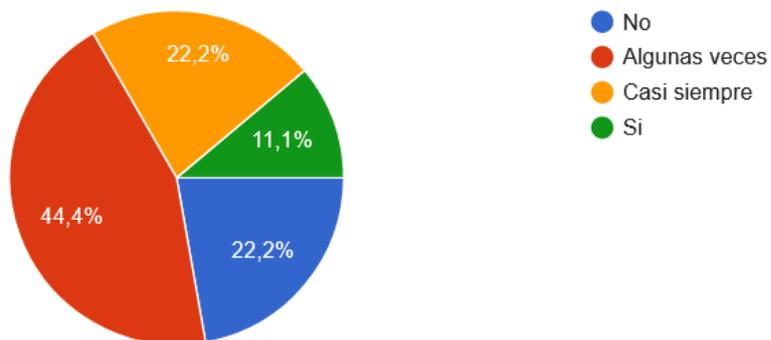
6. ¿Se conforma una estructura formal para gestionar los proyectos?.

9 respuestas



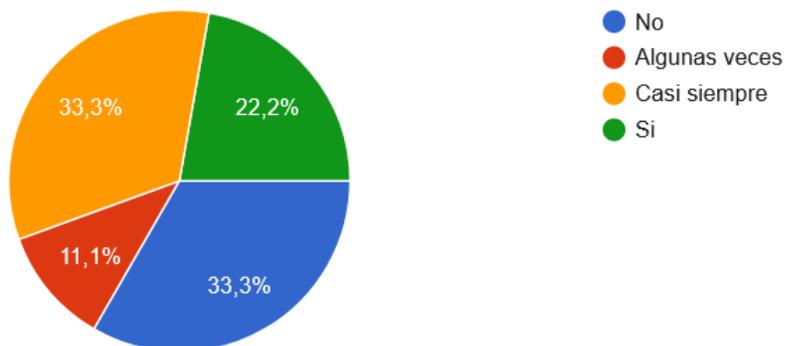
7. ¿Se tienen claramente definidos los roles y responsabilidades entre la estructura formal que gestiona los proyectos?.

9 respuestas



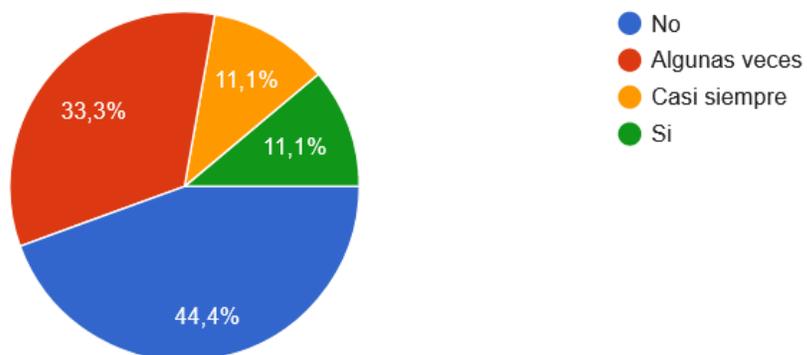
8. ¿La Organización le brinda la autoridad necesaria al Administrador del Proyecto para gestionar los proyectos?.

9 respuestas



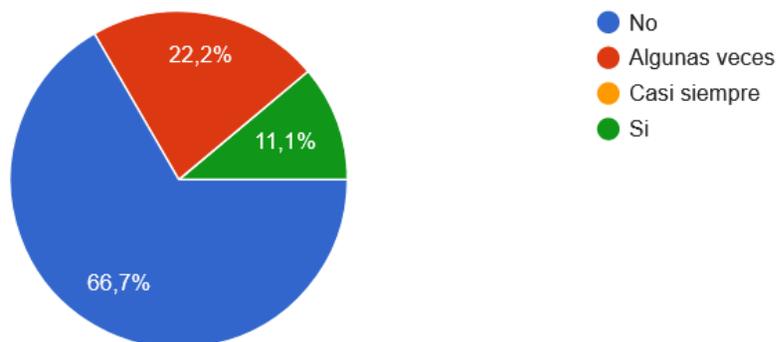
9. ¿Existe una unidad estratégica en la Organización que consolide, analice y disponga de información de los proyectos?.

9 respuestas



10. ¿La Organización posee una unidad de Auditoria de Proyectos que controle y monitoree el desarrollo de estos, conforme a una guía de gestión de proyectos?.

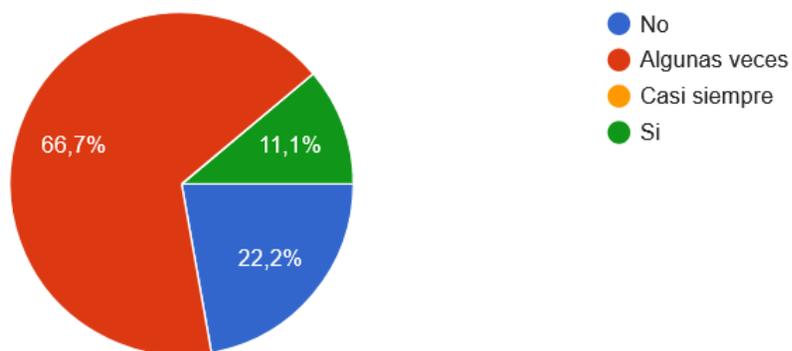
9 respuestas



Sección 3: Cultura y Cambio Organizacional

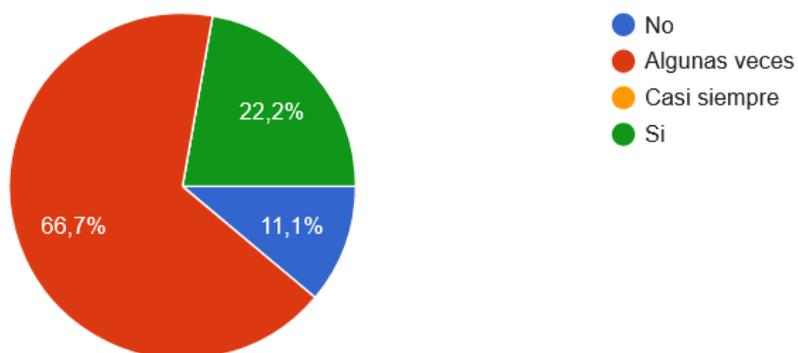
1. ¿Existe una metodología para la gestión de proyectos, utilizada por todos los equipos que participan en los proyectos?.

9 respuestas



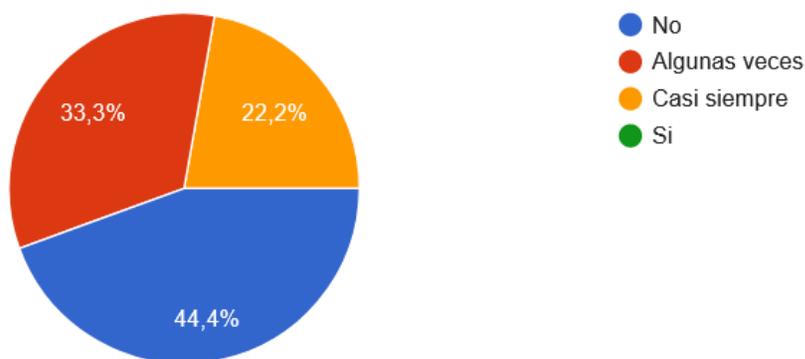
2. ¿Existen métricas que guían la ejecución de la estrategia, o el resultado se identifica ante eventos negativos?.

9 respuestas



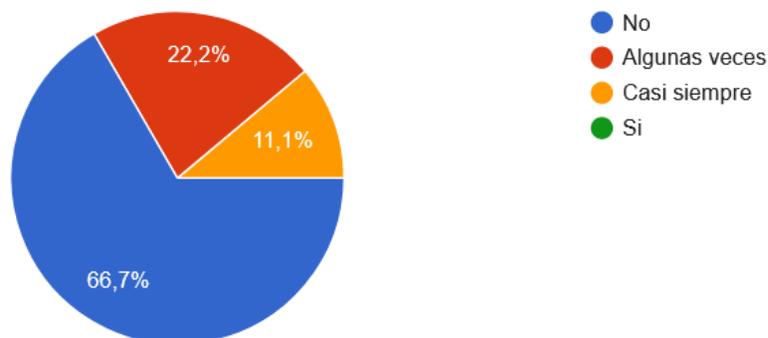
3. ¿Se posee un desarrollo significativo de la carrera de Administrador de Proyectos?.

9 respuestas



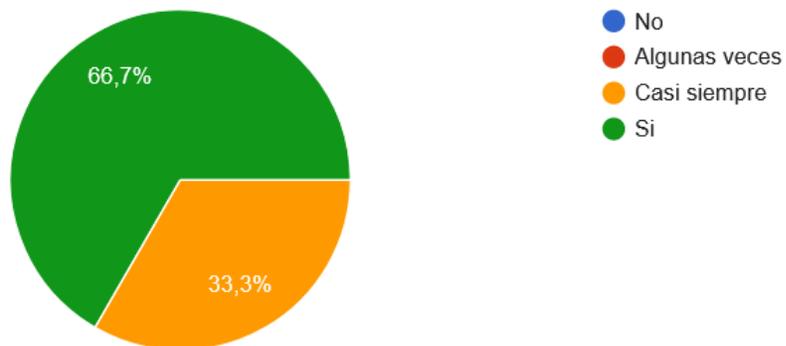
4. ¿Existe una efectiva educación, entrenamiento y certificación de administradores de proyectos, así como entrenamiento a los miembros de los equipos de proyectos y a los ejecutivos de la Organización?.

9 respuestas



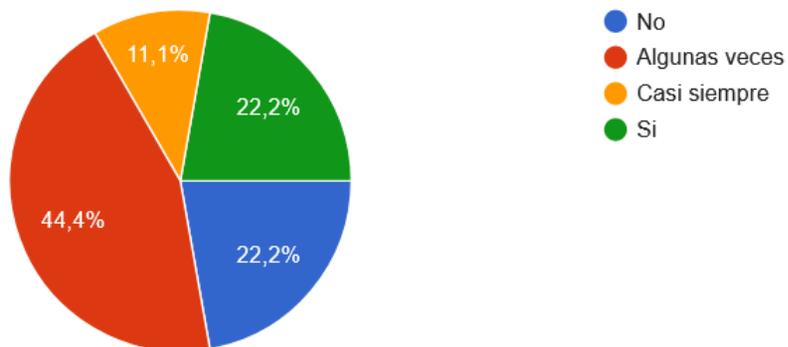
5. ¿La Organización busca convertirse en una organización de aprendizaje, implementar nuevas ideas, nuevos conceptos, nuevas técnicas, y ponerlos a disposición de todos?.

9 respuestas



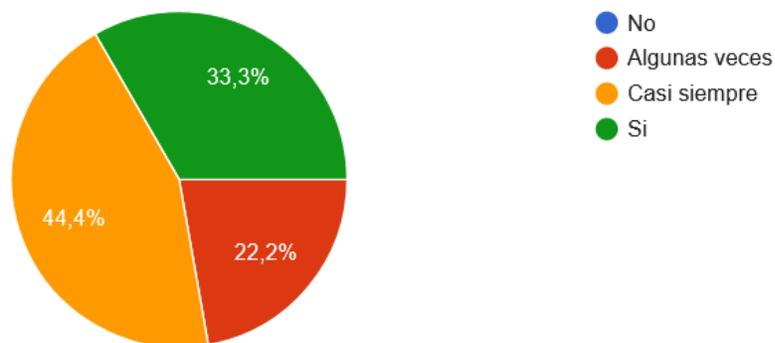
6. ¿Se establecen claros procesos y medios de comunicación para promover la gestión de proyectos?.

9 respuestas



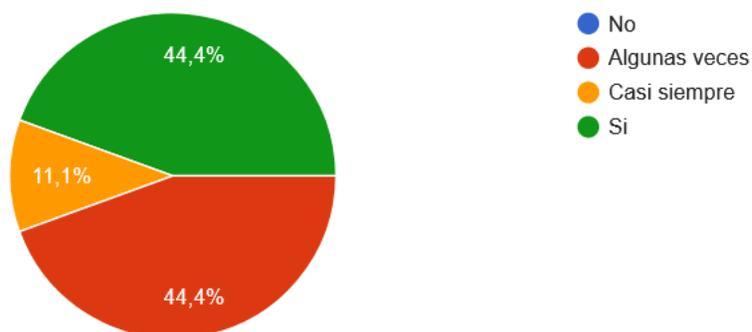
7. ¿Reconocen los logros y a las personas que apoyan y demuestran compromiso para implementar una nueva Cultura Organizacional?.

9 respuestas



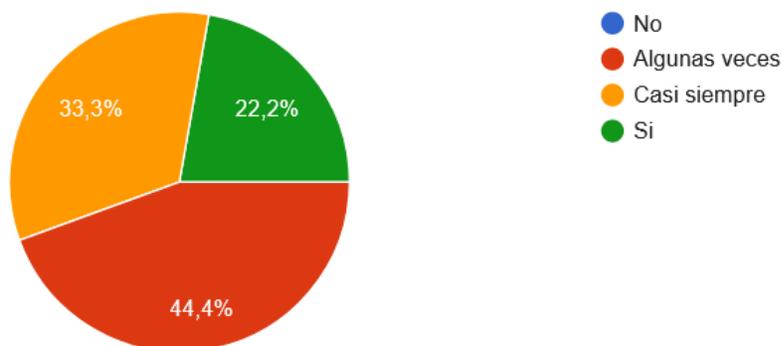
8. ¿Considera que existe una estructura flexible con la cual se puedan adoptar e implementar nuevas maneras de hacer las actividades relacionadas a la gestión de proyectos?.

9 respuestas



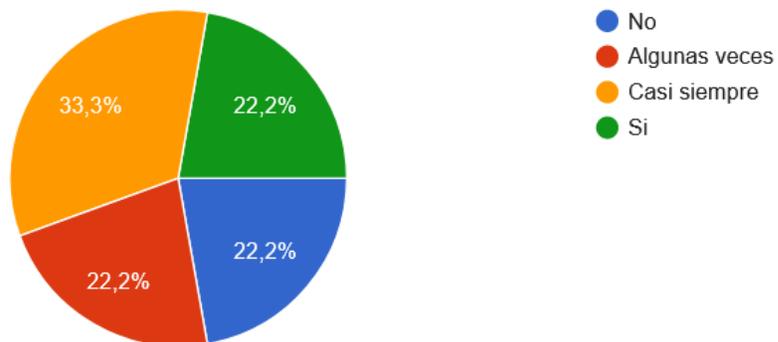
9. ¿Se acepta el riesgo y se procede con prudencia. Se esfuerza por extender la cultura a lo largo de toda la organización a pesar del riesgo inherente del cambio?.

9 respuestas



10. ¿Se conoce y divulga los límites de la cultura de la Organización, así como garantizar el entendimiento común de lo que la cultura está destinada a ser y lo que significa?.

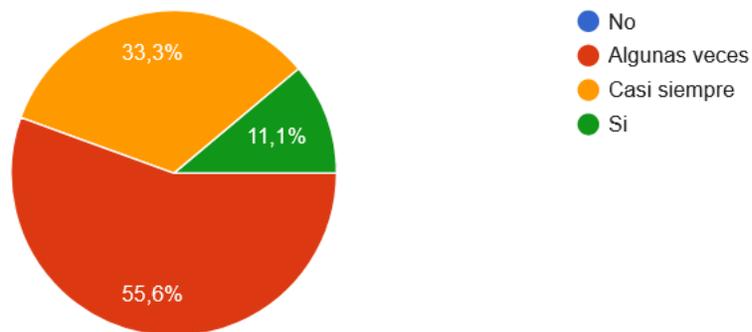
9 respuestas



Sección 4: Procesos

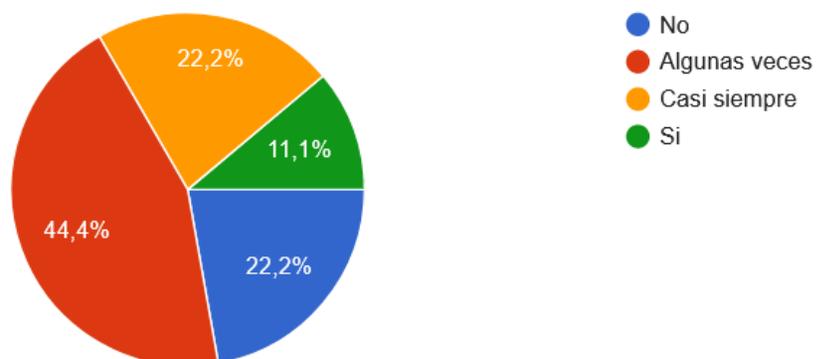
1. ¿Está usted satisfecho con el nivel de cumplimiento de los proyectos de su área?
Hay usuarios o clientes internos que no estén satisfechos?.

9 respuestas



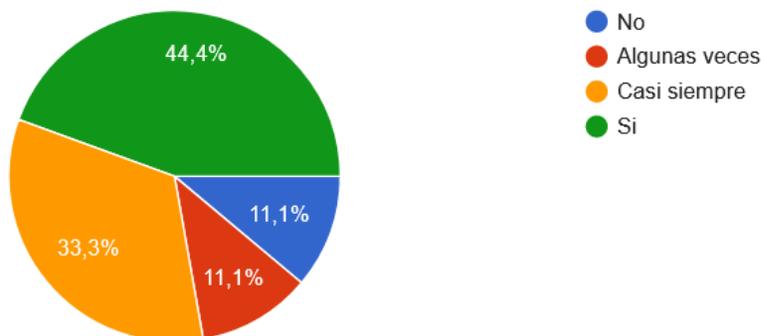
2. ¿Existe en la Organización un proceso estructurado para la gestión de los proyectos?.

9 respuestas



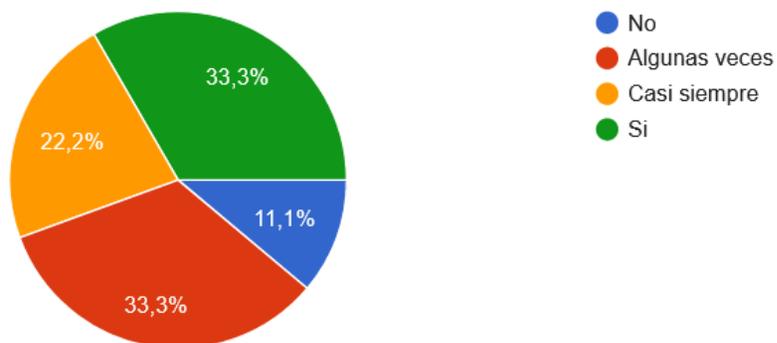
3. ¿Realiza análisis del proceso de alineamiento estratégico, examinando el riesgo del negocio y los proyectos, con lo que puede seleccionar y priorizar los proyectos?.

9 respuestas



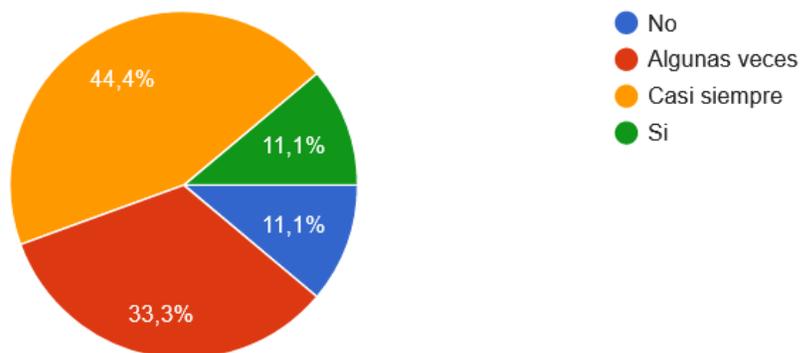
4. ¿Se tiene planificado el proceso de aprobación y presupuestación, para asignar recursos y programar proyectos basados en la prioridad de los mismos?.

9 respuestas



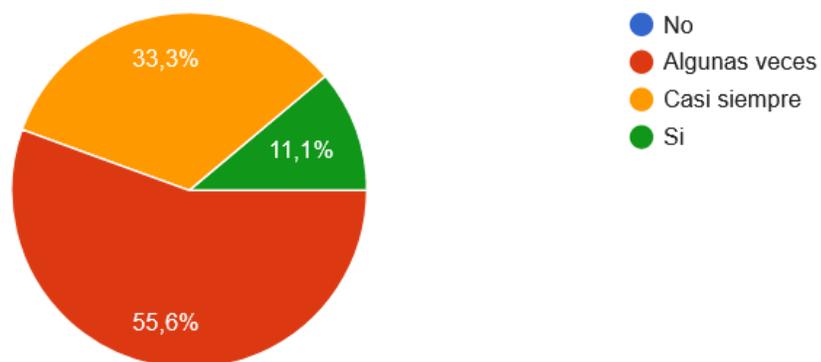
5. ¿El proceso de inicio de un proyecto se tiene debidamente estructurado, identificando los interesados de la iniciativa, su evaluación y aprobación como proyecto?.

9 respuestas



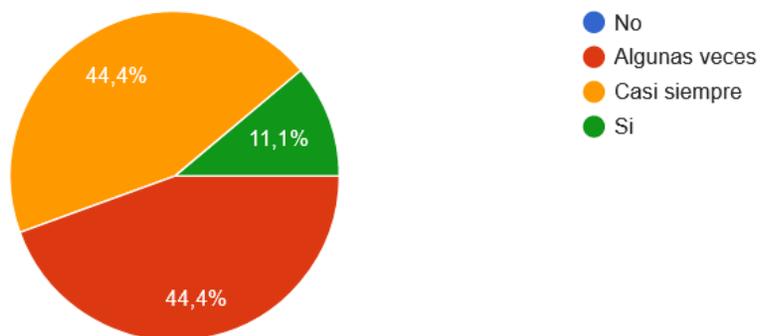
6. ¿Considera que la ejecución de los proyectos se realiza de manera eficiente utilizando cada uno de los recursos asignados (humano y de capital)?.

9 respuestas



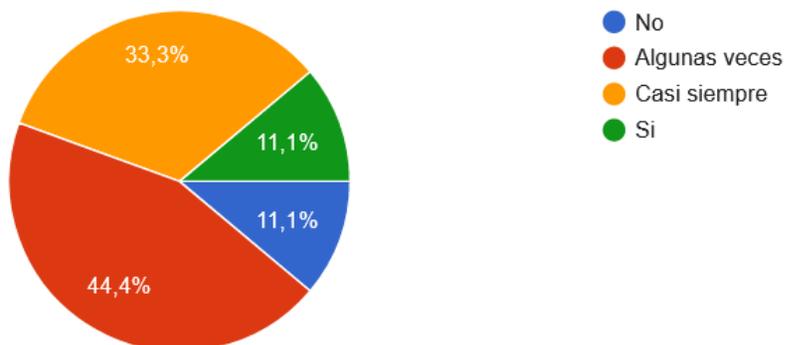
7. ¿En la fase de monitoreo y control, se realiza un proceso de revisión, control y seguimiento de los proyectos, detectando problemas y cambios de forma oportuna?.

9 respuestas



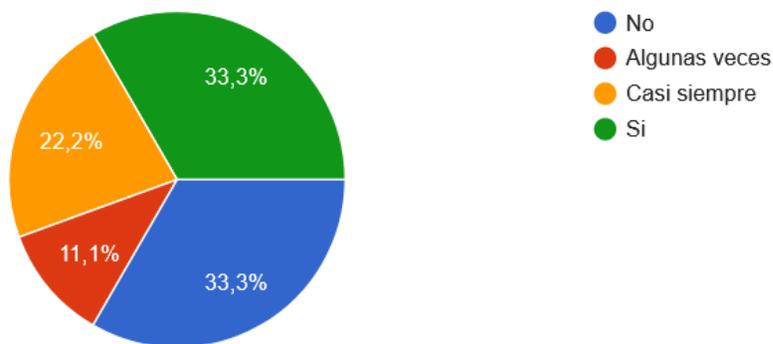
8. ¿Se cuenta con procesos de ajuste para mejorar la etapa de ejecución de los proyectos?. Con lo cual se genere un balance entre los recursos y las necesidades del negocio.

9 respuestas



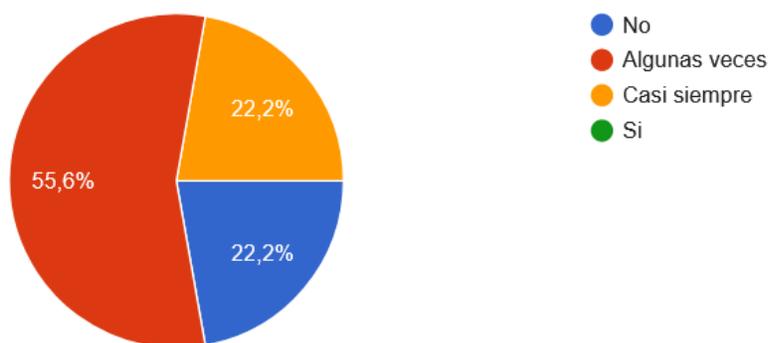
9. ¿La Organización tiene establecida formalmente una actividad de aprobación de resultados o entregables de cada proceso del proyecto?.

9 respuestas



10. ¿Considera que nuestra Organización cuenta con buenas prácticas para controlar los cambios de los proyectos?.

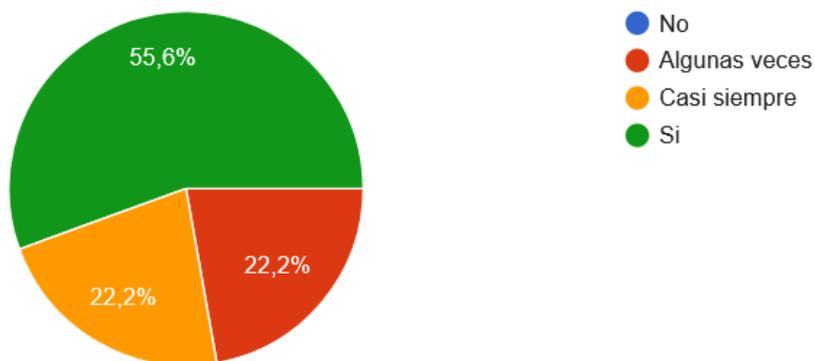
9 respuestas



Sección 5: Recursos Humanos

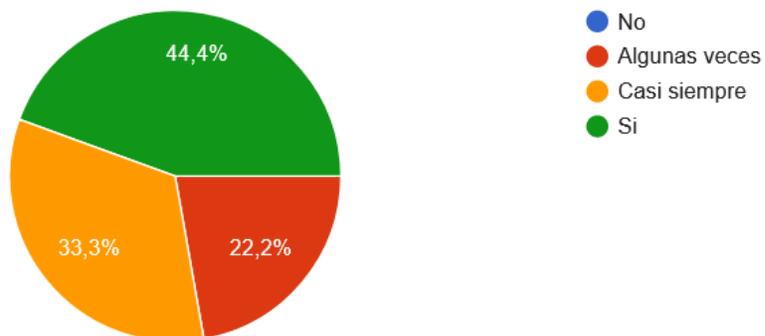
1. ¿Los involucrados en los proyectos entienden claramente los objetivos estratégicos de la Organización?

9 respuestas



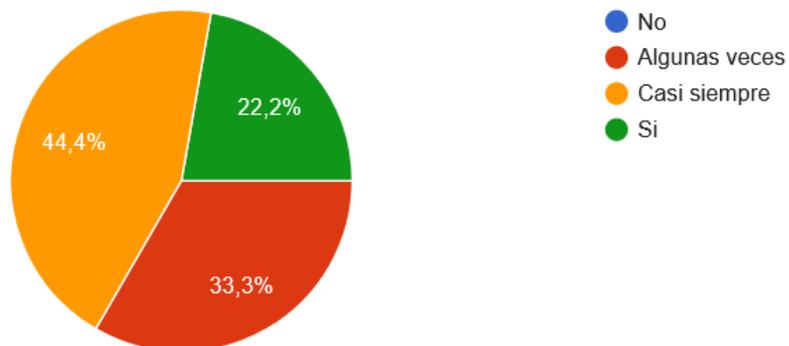
2. ¿Los involucrados en los proyectos entienden cómo pueden influenciar en el logro de las estrategias y cómo su trabajo es importante para la consecución de los entregables de los proyectos?

9 respuestas



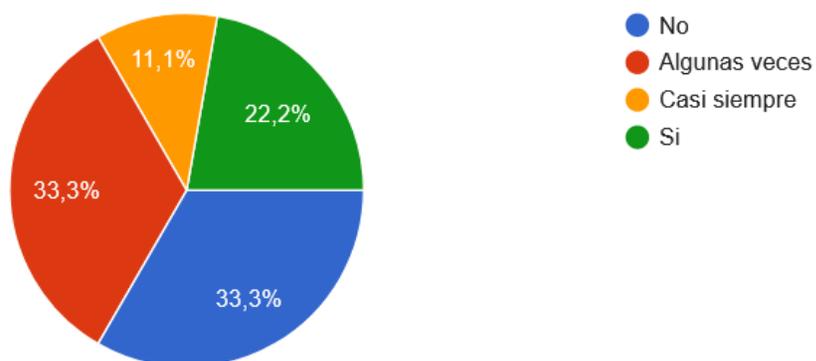
3. ¿Los involucrados en los proyectos tienen claro cómo las metas individuales y grupales están alineadas a los objetivos estratégicos de la Organización?.

9 respuestas



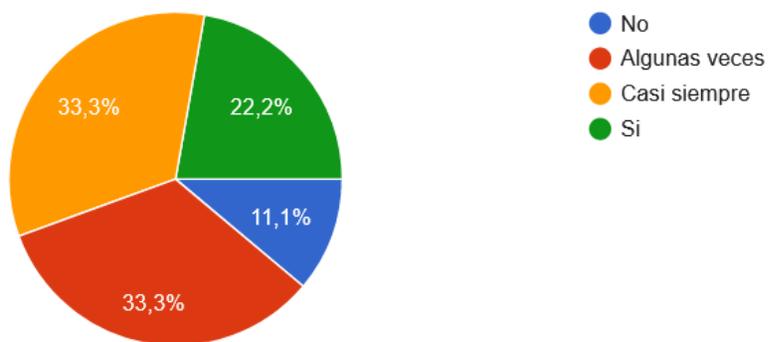
4. ¿Se cuenta con un sistema formal para la evaluación de desempeño de los individuos y del equipo que participa en los proyectos?.

9 respuestas



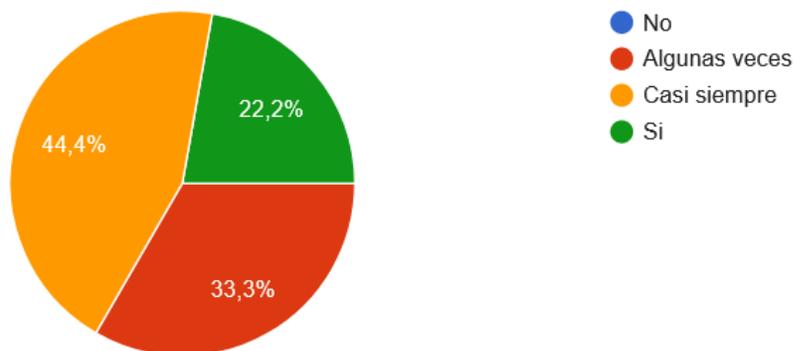
5. ¿El equipo de proyecto es capaz de crear y desarrollar las soluciones requeridas para los proyectos estratégicos?.

9 respuestas



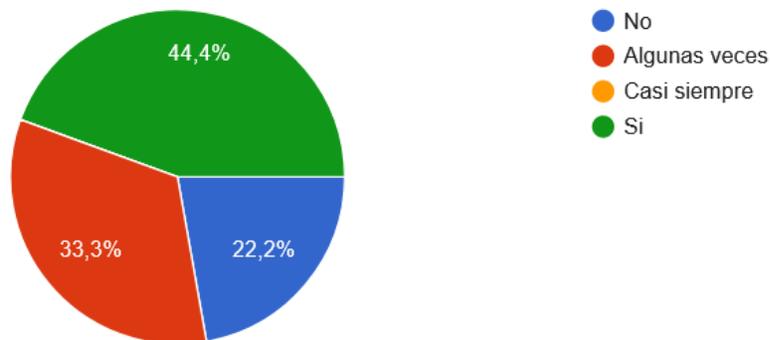
6. ¿Se conforma en la Organización una base de recurso humano idóneo para asignarse a cada proyecto, según el tipo de proyecto?.

9 respuestas



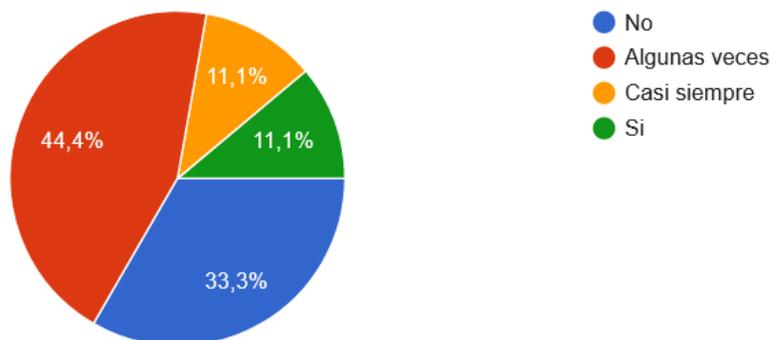
7. ¿La Organización considera el vincular los reportes de rendimiento en la gestión de proyectos a las oportunidades de entrenamiento y desarrollo?.

9 respuestas



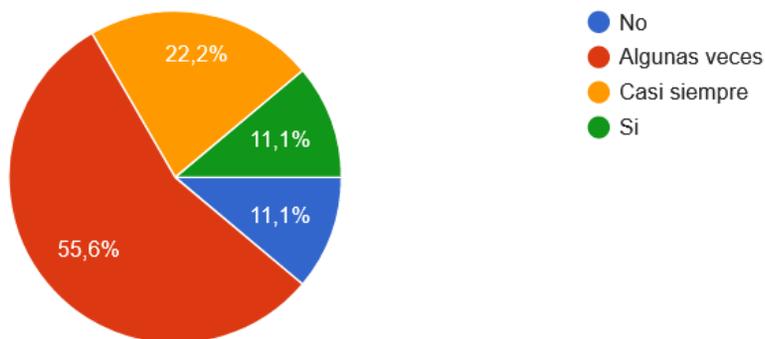
8. ¿Se identifica en la Organización los niveles de administradores de proyectos, así como la complejidad de proyectos?.

9 respuestas



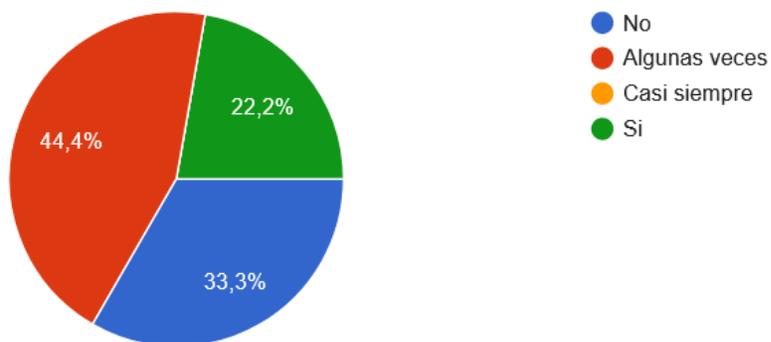
9. ¿Se incluye en los proyectos el rol de los recursos especialistas así como el rol de Administrador de Proyectos?.

9 respuestas



10. ¿Se revisa mensualmente la solicitud de demanda y oferta de recurso humano para los proyectos?.

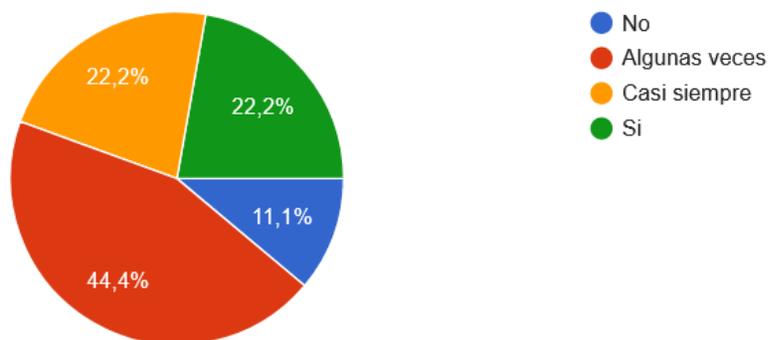
9 respuestas



Sección 6: Herramientas Tecnológicas

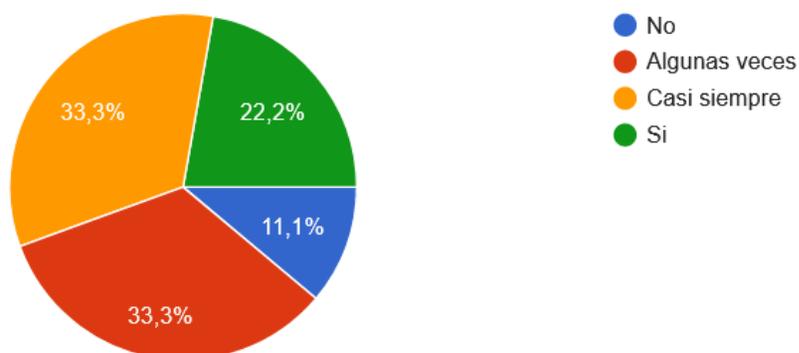
1. ¿La Organización provee un sistema para el monitoreo y control, con la cual se logre mantener una revisión continua y ajuste de prioridades de los proyectos de la organización?.

9 respuestas



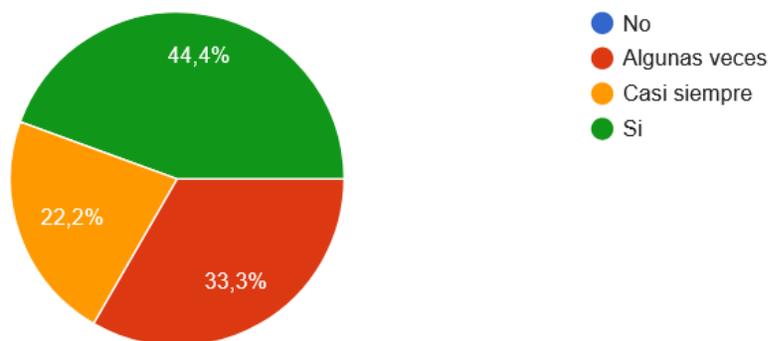
2. ¿ La Organización posee otras herramientas que facilitan el análisis de los proyectos?.

9 respuestas



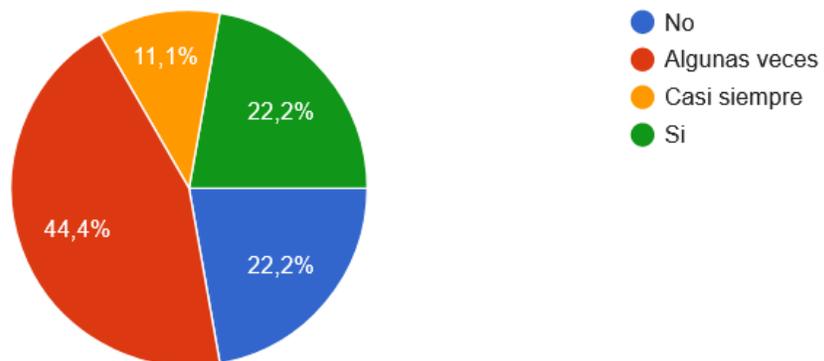
3. ¿Se tiene la disponibilidad de medios para administrar la comunicación y la toma de decisiones sobre los proyectos o iniciativas que plantea la Organización?.

9 respuestas



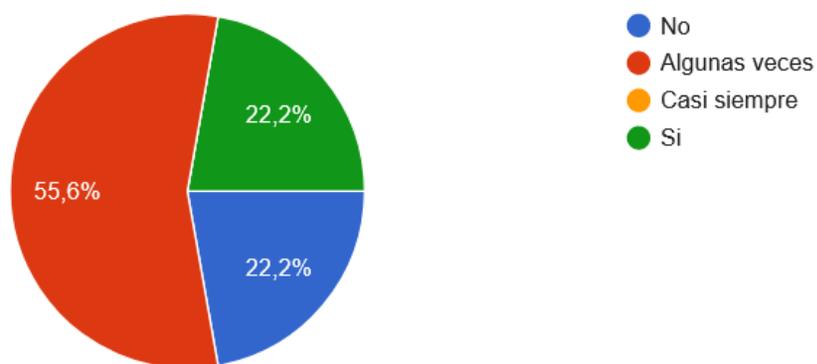
4. ¿Se tiene una herramienta para visualizar la totalidad de proyectos?.

9 respuestas



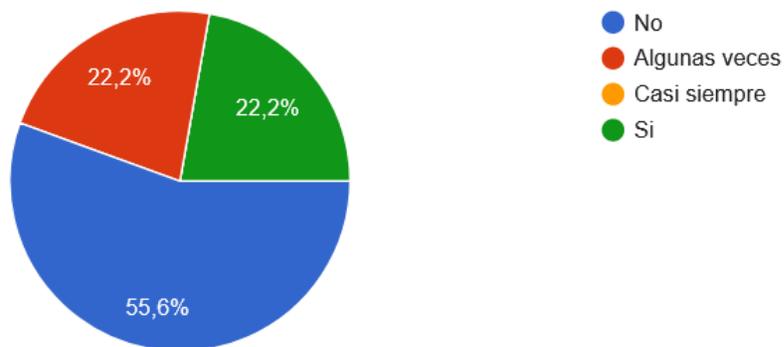
5. ¿Se tiene una herramienta de información con la cual se pueda priorizar el portafolio de proyectos?

9 respuestas



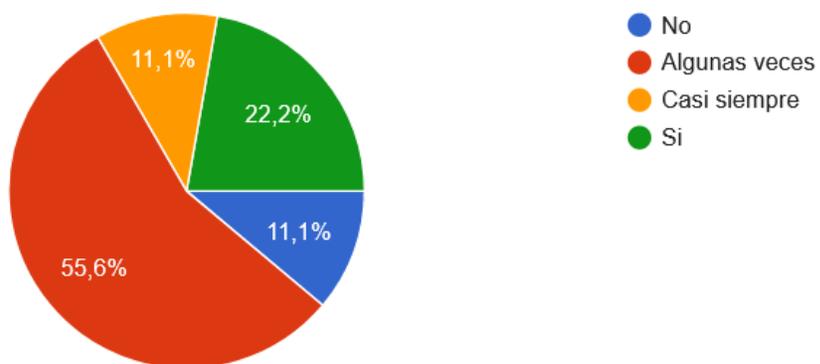
6. ¿Se tiene la herramienta que permite identificar la ubicación y tiempo de trabajo de cada recurso involucrado en proyectos?

9 respuestas



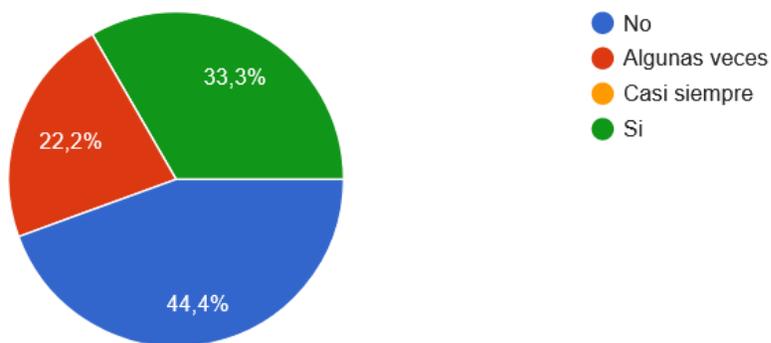
7. ¿Se tiene la herramienta que permite visualizar diversos reportes sobre el desempeño de los proyectos?

9 respuestas



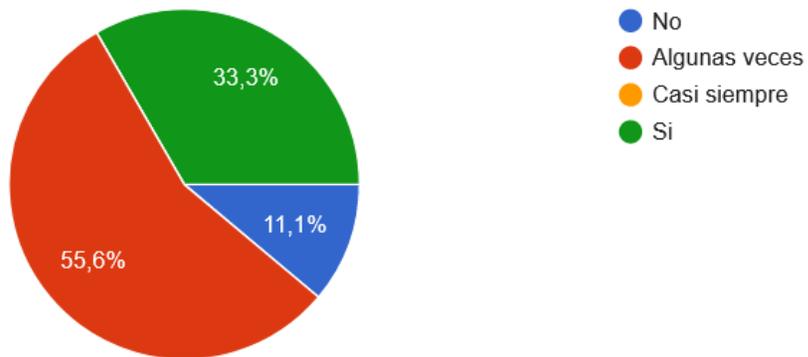
8. ¿La herramienta de Gestión de Proyectos se integra con un flujo de trabajo para permitir trazabilidad de la ejecución de los proyectos?

9 respuestas



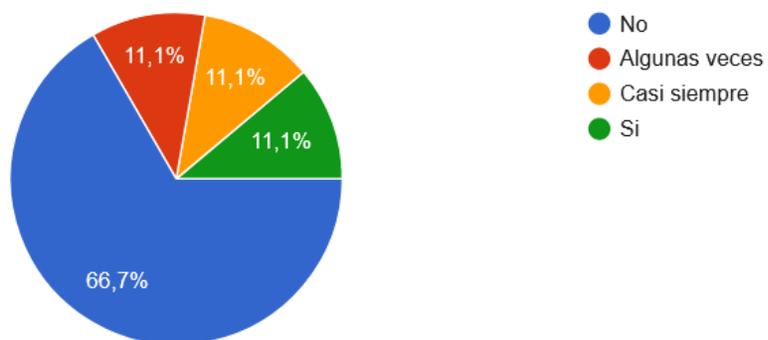
9. ¿La herramienta brinda accesibilidad y seguridad según perfiles definidos?

9 respuestas



10. ¿La herramienta permite la integración con los diferentes sistemas corporativos?

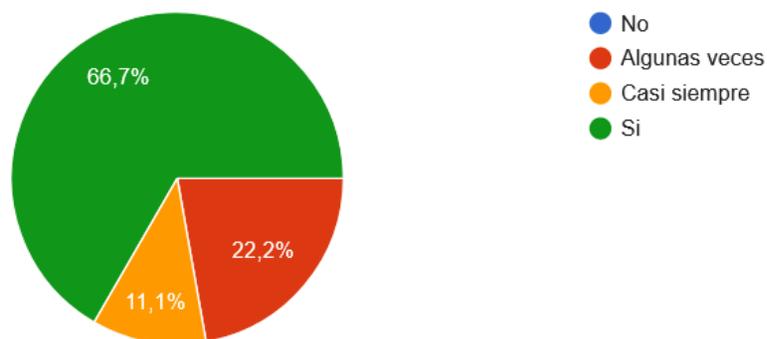
9 respuestas



Sección 7: Sostenibilidad y Desarrollo Regenerativo

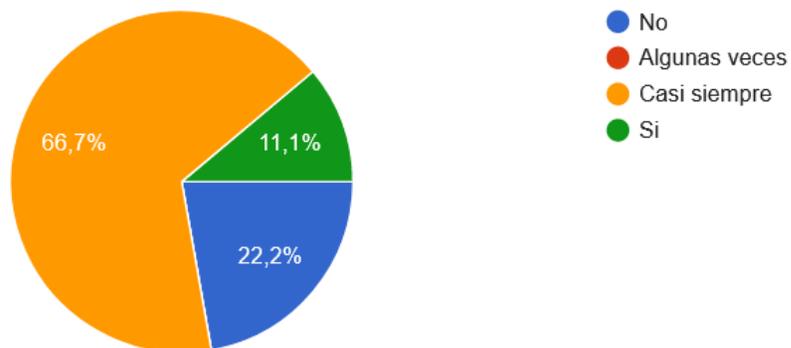
1. ¿La Organización cuenta con herramientas y políticas con las cuales se controle el comportamiento ético de todas sus actividades?

9 respuestas



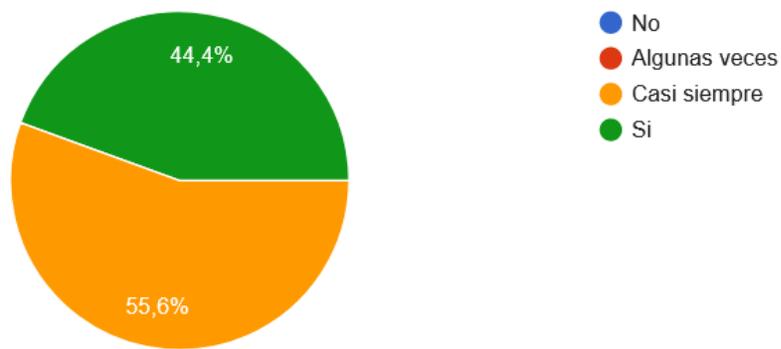
2. ¿Se determina el impacto económico de los proyectos estratégicos de la Organización por medio de un caso de negocio u otra herramienta de toma de decisiones?

9 respuestas



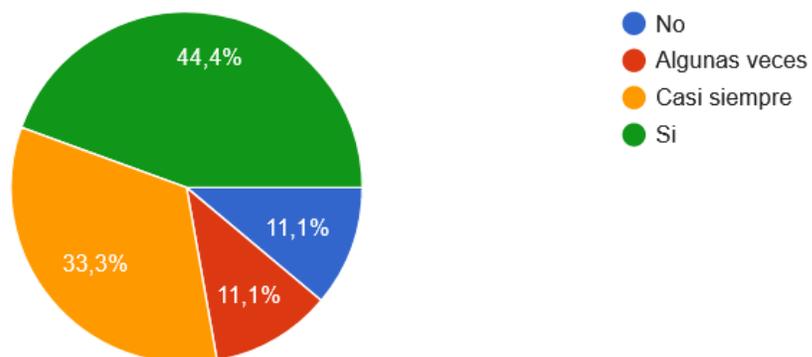
3. ¿La sostenibilidad forma parte de la cultura organizacional de la Organización?

9 respuestas



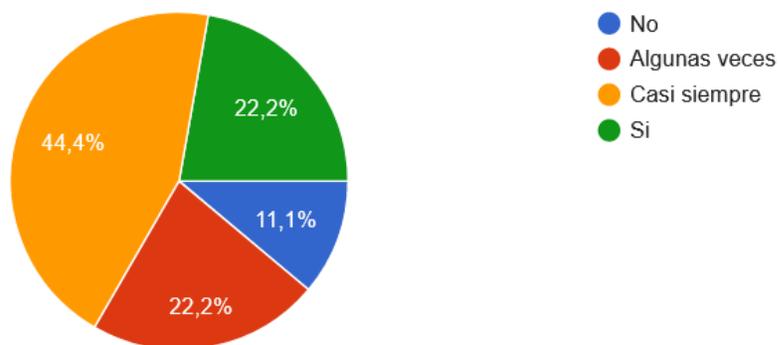
4. ¿La Organización aplica mecanismos para garantizar la confidencialidad y privacidad de la información de sus clientes y colaboradores?

9 respuestas



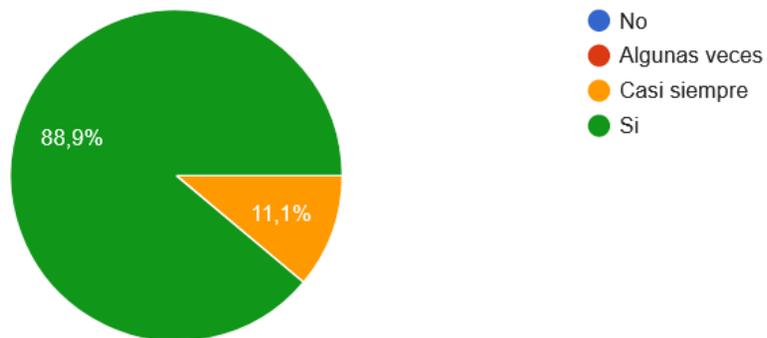
5. ¿Se mide el impacto de los procesos en gestión de proyectos sobre aspectos de eficiencia, eficacia y equidad?

9 respuestas



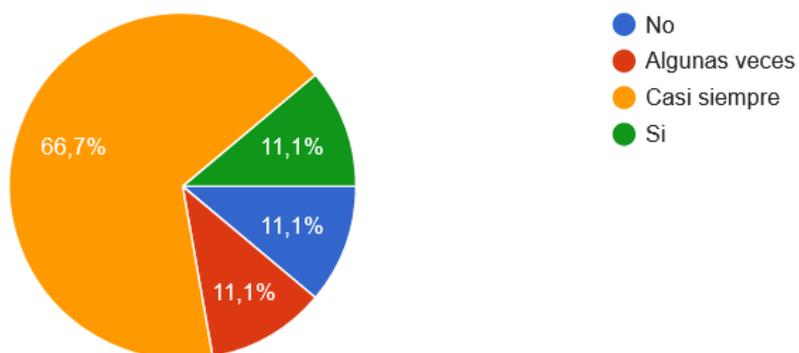
6. ¿La Organización promueve y respeta los derechos humanos, como por ejemplo la no discriminación de genero o edad y trabajo voluntario?

9 respuestas



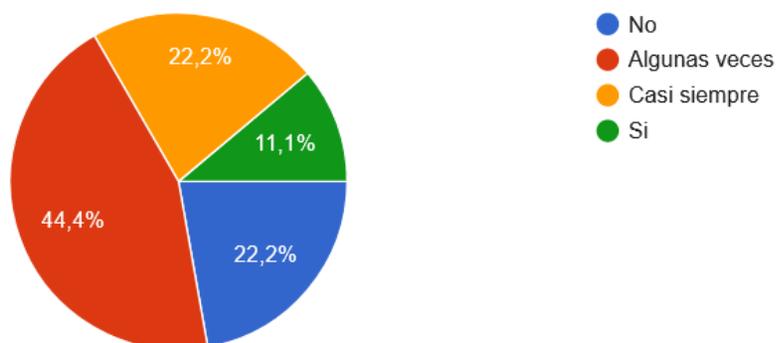
7. ¿La Organización impulsa proyectos que están alineados a la protección ambiental con acciones que regulan el consumo de energía, gestión de sus desechos, combustibles y calidad del agua?

9 respuestas



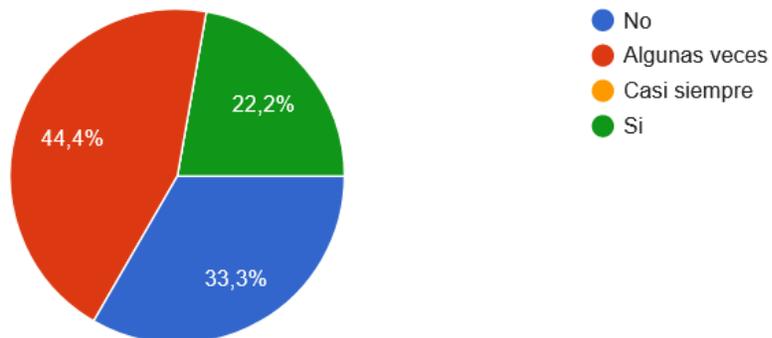
8. ¿Se valora e incluye en los proyectos el concepto de Desarrollo Regenerativo, el cual consiste en restaurar la salud y vitalidad de los ecosistemas en donde se realizan las actividades de la empresa?

9 respuestas



9. ¿Se generan beneficios a la Comunidad por medio de planes de Responsabilidad Social Empresarial?

9 respuestas



10. ¿La Organización valora e integra otros elementos referentes a la Sostenibilidad y al Desarrollo Regenerativo en los proyectos estratégicos que ejecuta?

9 respuestas

