

**UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
(UCI)**

**PROPUESTA PARA IMPLEMENTAR UNA OFICINA DE
ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS EN COOPESANTOS R. L.**

RAUL LEIVA GAMBOA

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

**San José, Costa Rica
Marzo 2007**

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL (UCI)

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

MAP. Manuel Álvarez Cervantes
DIRECTOR DEL PROYECTO.

Lector 1. Ing. Federico Vargas Uzaga, MSc, MPM, MBF, PMP

Lector 2. Ing. Sandy Mora Orozco MAP

Raúl Leiva Gamboa
SUSTENTANTE

DEDICATORIA

Sin la vida, sin salud, sin las ganas de superarse, pero sobre todo sin la fe en Dios, es muy difícil lograr el éxito en lo que nos proponemos como seres humanos, por eso es que dedicó este Proyecto Final de Graduación a Dios, por ser mi inspiración, el que me da la vida, la salud, el tiempo y los deseos de superarme.

A mi esposa, por su inseparable apoyo incondicional y que me impulsa a ser cada día mejor, por toda su paciencia y palabras de aliento para no desmayar en mis metas propuestas.

A mis hijos, por su inocencia divina que me infunden esperanza de vida y deseos de hacer las cosas bien y que me brindan la nobleza del abrazo para seguir adelante, en la búsqueda del conocimiento.

RECONOCIMIENTOS

Un reconocimiento especial a todas las personas que colaboraron en todo el proceso de aprendizaje de esta maestría, a los profesores de la Universidad, a mis compañeros de clases, por permitirme ser un depositario de los conocimientos transmitidos.

A la Gerencia General de COOPESANTOS R.L. por permitirme realizar mi Proyecto Final de Graduación en su empresa, por darme la confianza y las facilidades para desarrollar el Proyecto, la cual espero poder, con este proyecto devolver esa confianza dada y que sea del mejor provecho para el éxito de COOPESANTOS R.L. en su gestión.

A la Dirección del PH Pirris (ICE), por permitirme ser parte de la experiencia de llevar el proyecto de esta maestría dentro de sus instalaciones, lo cual les agradezco profundamente.

INDICE DE CONTENIDO.

RESUMEN EJECUTIVO.....	X
1.- INTRODUCCION	; Error! Marcador no definido.
1.1.- Antecedentes.	; Error! Marcador no definido.
1.2.-Problemática.....	; Error! Marcador no definido.
1.3.-Justificación del proyecto.	; Error! Marcador no definido.
1.4.-Objetivos.	; Error! Marcador no definido.
1.4.1.-General.....	; Error! Marcador no definido.
1.4.2.-Específicos:	; Error! Marcador no definido.
2.-MARCO TEORICO.....	; Error! Marcador no definido.
2.1.-Marco referencial.	; Error! Marcador no definido.
2.2.- Administración de Proyectos.	; Error! Marcador no definido.
2.3 Oficina de Administración de Proyectos (PMO)	; Error! Marcador no definido.
3.-MARCO METODOLOGICO.....	; Error! Marcador no definido.
3.1.- Diagnóstico de Administración de Proyectos en Coopesantos R.L.;	Error! Marcador no defini
3.2.- Metodología Propuesta.	; Error! Marcador no definido.
3.3.- Roles y Responsabilidades.....	; Error! Marcador no definido.
3.4.- Juicio de Expertos.	; Error! Marcador no definido.
4.- DESARROLLO	; Error! Marcador no definido.
4.1.- Diagnóstico de Administración de Proyectos en COOPESANTOS R.L.;	Error! Marcador no d
4.1.1.-Resultados obtenidos en la aplicación de encuestas.;	Error! Marcador no definido.
4.1.1.1- Antecedentes de la empresa en estudio.....	; Error! Marcador no definido.
4.1.1.2.- Relación de la empresa en estudio con la Administración de Proyectos.;	Error! Marcado
4.1.1.3.- Manejo de los elementos básicos para la implementación de una Oficina de Administración de Proyectos.	; Error! Marcador no definido.
4.1.1.3.1.- Metodologías estandarizadas de proyectos. ;	Error! Marcador no definido.
4.1.1.3.2.- Definición de puestos y expectativas de desempeño.;	Error! Marcador no definido.
4.1.1.3.3.-Programas de desarrollo de habilidades.	; Error! Marcador no definido.
4.1.1.3.4.- Métricas de desempeño de los proyectos. ...;	Error! Marcador no definido.
4.1.1.3.5.- Apoyo a la cultura organizacional.	; Error! Marcador no definido.
4.1.2.- Establecimiento del grado de madurez en Administración de Proyectos en COOPESANTOS R.L.....	; Error! Marcador no definido.
4.2.- Metodología propuesta para implementar la Oficina de Proyectos en COOPESANTOS R.L.	; Error! Marcador no definido.
4.2.1- Misión.	; Error! Marcador no definido.
4.2.2. Visión.	; Error! Marcador no definido.
4.2.3. Objetivos estratégicos.	; Error! Marcador no definido.
4.3.- Ubicación Organizacional.....	; Error! Marcador no definido.
4.3.1.- Organigrama	; Error! Marcador no definido.
4.3.2.- Justificación.....	; Error! Marcador no definido.
4.4.- Perfiles de Puestos.....	; Error! Marcador no definido.
4.4.1.- Descripción de puestos.	; Error! Marcador no definido.
4.4.2.- Responsabilidades y habilidades requeridas.	; Error! Marcador no definido.
4.5.- Propuesta de Estrategia para la implementación.....	; Error! Marcador no definido.
4.5.1.- Propuesta a corto plazo.	; Error! Marcador no definido.
4.5.1.1.- Alcance.....	; Error! Marcador no definido.
4.5.1.2.- Funciones.	; Error! Marcador no definido.

4.5.1.3.- Entregables.....	;	Error! Marcador no definido.
4.5.1.4.- Herramientas necesarias.....	;	Error! Marcador no definido.
4.5.1.5.- Identificación de Riesgos y Plan de Acción...	;	Error! Marcador no definido.
4.5.2.- Propuesta a mediano plazo.....	;	Error! Marcador no definido.
4.5.2.1.- Alcance.....	;	Error! Marcador no definido.
4.5.2.2.- Funciones.....	;	Error! Marcador no definido.
4.5.2.3.- Entregables.....	;	Error! Marcador no definido.
4.5.2.4.- Herramientas necesarias.....	;	Error! Marcador no definido.
4.5.2.5.- Identificación de Riesgos y Plan de Acción...	;	Error! Marcador no definido.
4.5.3.- Propuesta a largo plazo.....	;	Error! Marcador no definido.
4.5.3.1.- Alcance.....	;	Error! Marcador no definido.
4.5.3.2.- Funciones.....	;	Error! Marcador no definido.
4.5.3.3.- Entregables.....	;	Error! Marcador no definido.
4.5.3.4.- Herramientas necesarias.....	;	Error! Marcador no definido.
4.5.3.5.- Identificación de Riesgos y Plan de Acción...	;	Error! Marcador no definido.
4.6.- Cronograma propuesto.....	;	Error! Marcador no definido.
4.7.- Propuesta de un plan de Comunicación.....	;	Error! Marcador no definido.
4.7.1.- Alcance.....	;	Error! Marcador no definido.
4.7.2.- Población meta.....	;	Error! Marcador no definido.
4.7.3.- Medio de comunicación o distribución de la información.	;	Error! Marcador no definido.
4.7.4.- Frecuencia de Comunicación.....	;	Error! Marcador no definido.
5.- CONCLUSIONES.....	;	Error! Marcador no definido.
6.- RECOMENDACIONES.....	;	Error! Marcador no definido.
7.-BIBLIOGRAFIA.....	;	Error! Marcador no definido.
8.- ANEXOS.....	;	Error! Marcador no definido.

INDICE DE FIGURAS.

Figura Nº 1 Ubicación Geográfica del área servida por COOPESANTOS R.L... 17

Figura Nº 2 Red de distribución de energía eléctrica de COOPESANTOS R.L.. 18

Figura Nº 3 Organigrama de COOPESANTOS R.L..... 20

Figura Nº 3 Organigrama de COOPESANTOS R.L incluyendo ubicación de Oficina de Administración de Proyectos propuesta. 96

INDICE DE CUADROS

Cuadro Nº1. Identificación de riesgos en propuesta a corto plazo112

Cuadro Nº.2 Identificación de riesgos en propuesta a mediano plazo 118

Cuadro Nº3. Identificación de riesgos en propuesta a largo plazo 123

Cuadro Nº. 4. Cronograma para la propuesta a corto plazo 125

Cuadro Nº. 5. Cronograma para la propuesta a mediano plazo 126

INDICE DE GRAFICOS.

Grafico Nº 1. Resultados de la aplicación del modelo de madurez en COOPESANTOS R.L. 90

Grafico Nº. 2. Resultados por dominio de madurez analizado en la aplicación del modelo de madurez en administración de proyectos en COOPESANTOS R.L..... 91

Grafico Nº3. Resultados de la posición al aplicar el análisis del modelo de madurez en COOPESANTOS R.L. 92

RESUMEN EJECUTIVO

La actividad principal de La Cooperativa de Electrificación Rural los Santos R. L. (COOPESANTOS R. L.) es la distribución de energía eléctrica destinada al alumbrado público, y uso particular, fuerza motriz y cualesquiera otras aplicaciones de la misma, así como explotar otras industrias que se consideren derivadas de la principal, puede generar, comprar, transportar y transformar la energía eléctrica

En COOPESANTOS R. L. se revisó y actualizó la estructura organizacional en el año 2003, con el fin de ajustarla a las necesidades del plan estratégico hecho en ese año. A partir de este año, se definieron dos direcciones (Ingeniería) que dirige la operación de la cooperativa en todo lo que respecta al sistema de distribución. Dirección de Servicio al Cliente que tiene bajo su responsabilidad las actividades de atención y satisfacción de las necesidades del cliente. Ambas direcciones dependen jerárquicamente de la Subgerencia. Adicional a lo anterior, se cuenta con las áreas de: Contabilidad, finanzas, Adquisiciones, Servicios Generales, Informática, Recursos Humanos y la división de taller de transformadores, todos dependen jerárquicamente del subgerente.

Con la cartera de proyectos que COOPESANTOS R. L. esta manejando en este momento, se presenta la disyuntiva de que no cuentan con metodologías estandarizadas para la gestión de los proyectos ni para la operatividad de la organización, y por otro lado pareciera que no existen competencias en toda la temática de Administración de Proyectos, de ahí la necesidad de crear la Oficina de Administración de Proyectos. De manera que se convierta dentro de la organización en el instrumento que ayude a resolver dicha disyuntiva, y que además sirva de enlace entre los proyectos y la Gerencia General para informar oportunamente.

Este documento persigue como objetivo general desarrollar una propuesta metodológica que permita servir de guía para implementar una Oficina de Administración de Proyectos, en COOPESANTOS R. L., y como objetivos específicos: Realizar un diagnostico que permita establecer el modelo de madurez en Administración de Proyectos en COOPESANTOS R. L. Proponer la metodología para la implementación de la Oficina de Administración de Proyectos en COOPESANTOS R. L. y por último establecer los roles y responsabilidades de la Oficina de Dirección de Proyectos de acuerdo al tipo de oficina que se proponga.

Como metodología para el trabajo se realiza la investigación mixta, en una primera etapa se investigará las fuentes de información documental sobre Oficina de Proyectos y posteriormente se realiza una investigación de campo.

La investigación documental con el propósito de brindar en forma clara y concisa la temática de Oficinas de Dirección de Proyectos y luego con la investigación de

campo como mecanismo de diagnóstico de la organización, sobre la gestión de sus proyectos.

Posteriormente se desarrolla la propuesta que mejor se adapte a las condiciones actuales de la organización, tanto en la gestión de sus proyectos como en las competencias que se requieren para que la oficina funcione en forma adecuada y que sea de mucha utilidad para la alta dirección de COOPESANTOS R. L., y por ende de toda la organización, y que sea un instrumento que facilite el éxito de todos los proyectos.

La investigación de campo se realizará por medio de encuestas para el acopio de información de antecedentes, que permitirán reflejar la no existencia de metodologías estándares en la gestión de sus proyectos, además se aplica una plantilla con una serie de preguntas al personal estratégico dentro de la organización, para medir el grado de madurez de la organización en administración de proyectos.

Con los resultados obtenidos se brindan todos los elementos que justifican la implementación dentro de la estructura organizacional de COOPESANTOS R. L. de una Oficina de Dirección de Proyectos.

Los principales hallazgos son los siguientes: El nivel de madurez en Administración de Proyectos es bajo dentro de la organización, sin embargo no significa que a hoy no tenga algunas competencias en Administración de Proyectos, ya que sí refleja algunas y son producto de los proyectos que ya ha ejecutado y los que están ejecutando, así como el conocimiento teórico adquirido por algunos de sus funcionarios, como de lecciones aprendidas. Por otro lado la organización muestra un buen ambiente para implementar una oficina de Administración de proyectos que facilite la gestión de los proyectos y en si de la organización, que además ayudarían a establecer metodologías estandarizadas para la gestión de los proyectos misma que en la actualidad no existe y que les sería muy útil ahora que la cartera de proyectos a aumentado y con proyectos de gran envergadura y muy estratégicos para la organización, para lo cual se podrían apoyar en gran medida en que hoy en día existe en el mercado mayores competencias en la temática de Administración de proyectos a la cual podrían acceder.

Con los resultados obtenidos se dan algunas recomendaciones como: lo primero es que debe de existir un compromiso por parte de la Alta Gerencia de la organización, en querer mejorar y se le insta a revisar las ventajas de la propuesta de implementación de una Oficina de Administración de Proyectos, analizar muy bien la conveniencia de formar el equipo para este proyecto con personal de la organización o realizar una contratación para su implementación, ser un buen patrocinador del proyecto proveyendo todos los recursos necesarios para que el proyecto sea exitoso, realizar consultas previas con organizaciones que tienen dentro de su organización la figura de Oficina de Administración de Proyectos.