

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL  
(UCI)

PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACION DE UNA OFICINA DE PROYECTOS  
PARA EL CENTRO DE PRODUCCION ARTISTICA Y CULTURAL (CPAC)

CESAR ANDRES VARGAS ALPIZAR

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

San José, Costa Rica

Diciembre, 2017

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL  
(UCI)

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

---

MSc. Fabio Muñoz Jiménez, PMP  
PROFESOR TUTOR

---

Sophia Crawford Mora. MPM, PMP.  
LECTOR No.1

---

Lic. Adalberto Vargas Hernández, PMP  
LECTOR No.2

---

Lic. César Andrés Vargas Alpízar  
SUSTENTANTE

## **DEDICATORIA**

A mi familia por ser mi guía y permitirme caminar sobre sus pasos, por todo el apoyo y el amor incondicional que siempre me han brindado.

A todas las personas que de una u otra forma son parte de mi vida, amigos y compañeros, los cuales aportan felicidad en mis días.

## **AGRADECIMIENTOS**

A este sueño llamado vida, por darme la oportunidad de disfrutar cada día, por permitirme haber nacido y crecido en un hogar tan lleno de amor, así como haberme dado la posibilidad de conocer personas tan increíbles que llenan mi vida.

A mi familia, amigos y compañeros, ellos hacen que cada acción valga la pena.

Al ICE, una institución que me ha dado tanto y no tengo como agradecerle la oportunidad de formar parte de esta gran organización.

A la UCI, así como todo el personal que hizo posible tomar este reto, profesores, colaboradores, administrativos, tutores, lectores, etc.

## INDICE

HOJA DE APROBACION	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
INDICE	v
INDICE ILUSTRACIONES	vii
INDICE CUADROS	viii
RESUMEN EJECUTIVO	ix
1. INTRODUCCION .....	1
1.1 Antecedentes .....	1
1.2 Problemática .....	3
1.3 Justificación del problema .....	4
1.4 Objetivo general .....	4
1.5 Objetivos específicos.....	4
2. MARCO TEORICO .....	6
2.1 Marco institucional.....	6
2.2 Estructura organizativa .....	8
2.3 Productos que ofrece .....	10
2.4 Teoría de Administración de Proyectos.....	11
3. MARCO METODOLOGICO .....	36
3.1 Fuentes de información .....	36
3.2 Métodos de Investigación.....	41
3.3 Herramientas.....	45
3.4 Supuestos y Restricciones .....	48
3.5 Entregables .....	51
4. DESARROLLO.....	53
4.1 Evaluación situacional de la organización .....	53
4.2 Definir el tipo de PMO y su posición en la estructura organizacional ..	78
4.3 Definición del Alcance de la PMO .....	84
4.4 Plan de costos .....	105

4.5	Plan de calidad.....	113
4.6	Plan de Gestión de las Comunicaciones.....	134
4.7	Plan de Gestión de Riesgos.....	141
4.8	Plan de implementación.....	153
5.	CONCLUSIONES.....	172
6.	RECOMENDACIONES.....	175
7.	BIBLIOGRAFIA.....	177
8.	ANEXOS.....	179
	Anexo 1: Acta del proyecto.....	180
	Anexo 2: EDT del seminario.....	187
	Anexo 3: Cronograma del PFG.....	188
	Anexo 4: Encuestas.....	190
	Anexo 5: Logo CPAC.....	208
	Anexo 6: Plantilla descripción de procesos de auditoria.....	209
	Anexo 7: Planillas de informes de avances.....	210
	Anexo 8: Plantilla minuta de reuniones.....	211
	Anexo 9: Plantilla control de costos.....	212
	Anexo 10: RBS.....	215
	Anexo 11: Priorización y planificación de respuesta a los riesgos.....	216
	Anexo 12: Matriz de riesgos.....	217
	Anexo 13: EDT.....	218
	Anexo 14: Cronograma y prioridades de proyectos.....	219
	Anexo 15: Pagina WEB CPAC.....	221
	Anexo 16: Bolsa de empleo CPCECR.....	222
	Anexo 17: Plantilla lista de entregables.....	223
	Anexo 18: Plantilla lista de contactos.....	224
	Anexo 19: Plantilla matriz de responsabilidades.....	225
	Anexo 20: Plantilla de adquisiciones.....	226
	Anexo 21: Plantilla de capacitación.....	227
	Anexo 22: Plantilla de recursos humanos.....	228
	Anexo 23: Plantilla solicitud de cambios.....	229

Anexo 24: Plantilla seguimiento de cambios.....	230
Anexo 25: Normas ISO.....	231
Anexo 26: Etapas de las adquisiciones .....	233
Anexo 27: Documento cierre auditoria.....	249

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama Ministerio de Cultura y Juventud .....	9
Figura 2. Organigrama Centro de Producción Artística y Cultural (CPAC) .....	10
Figura 3. Estructura genérica del ciclo de vida del Proyecto .....	13
Figura 4. Ciclo de vida del producto .....	14
Figura 5. Ciclo de vida del proyecto de una sola fase .....	14
Figura 6. Procesos de la administración de proyectos .....	16
Figura 7. Relación entre portafolios, programas y proyectos .....	22
Figura 8. Influencia de la estructura de la organización en los proyectos .....	25
Figura 9. Organización funcional.....	26
Figura 10. Organización matricial débil. ....	26
Figura 11. Organización matricial equilibrada .....	27
Figura 12. Organización matricial fuerte.....	27
Figura 13. Organización orientada a proyectos.....	28
Figura 14. Grafico nivel de madurez .....	59
Figura 15. Gráfico nivel de madurez en dirección de proyectos.....	62
Figura 16. Gráfico nivel de desarrollo de competencias en administración de proyectos.....	64
Figura 17. Gráfico nivel de herramientas en administración de proyectos .....	66
Figura 18. Gráfico nivel de madurez en dirección de portafolios.....	68
Figura 19. Gráfico nivel de madurez .....	70
Figura 20. Gráfico nivel de madurez .....	72
Figura 21. Organigrama con PMO .....	83
Figura 22. Estructura interna PMO .....	86
Figura 23. Estructura interna PMO.....	112
Figura 24. Etapas implementación de la PMO .....	154
Figura 25. Etapa 1 .....	155
Figura 26. Etapa 2.....	156
Figura 27. Etapa 3.....	156
Figura 28. Etapa 4.....	157



Figura 29. Etapa 5.....	158
Figura 30. Etapa 6.....	159
Figura 31. Etapa 7.....	160
Figura 32. Etapa 8.....	161
Figura 33. Cronograma de reclutamiento.....	162
Figura 34. Diagrama de reclutamiento.....	163
Figura 35. Cronograma de etapas.....	164

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1. Características de tipos de PMO .....	20
Cuadro N° 2. Instrumentos para aplicar la calidad .....	28
Cuadro N° 3. Escala de probabilidad.....	30
Cuadro N° 4. Escala de impacto .....	30
Cuadro N° 5. Evaluación del impacto de un riesgo en los objetivos de los proyectos .....	31
Cuadro N° 6. Matriz de probabilidad X impacto.....	32
Cuadro N° 7. Rangos de probabilidad X impacto .....	33
Cuadro N° 8. Fuentes de Información utilizadas para el desarrollo de una propuesta de PMO en el CPAC.....	38
Cuadro N°9. Métodos de Investigación Utilizados para el desarrollo de una propuesta de PMO en el CPAC.....	42
Cuadro N°10 Herramientas Utilizadas para el desarrollo de una propuesta de PMO en el CPAC.....	46
Cuadro N°11 Supuestos y Restricciones para el desarrollo de una propuesta de PMO en el CPAC .....	48
Cuadro N°12 Entregables para el desarrollo de una propuesta de PMO en el CPAC .....	51
Cuadro N°13. Valores asignados a los instrumentos aplicados .....	54
Cuadro N°14 Escala de puntos y rangos asignados .....	55
Cuadro N°15 Resultados obtenidos en los instrumentos aplicados .....	56
Cuadro N°16 Resultados esperados y resultados obtenidos madurez en dirección de proyectos.....	60
Cuadro N°17 Resultados esperados y resultados obtenidos desarrollo de competencias .....	63
Cuadro N°18: Resultados esperados y resultados obtenidos herramientas en administración de proyectos.....	64
Cuadro N°19 Resultados esperados y resultados obtenidos en madurez en dirección de portafolios .....	66

Cuadro N°20 Resultados esperados y resultados obtenidos en metodología dirección de proyectos .....	68
Cuadro N°21 Resultados esperados y resultados obtenidos en la oficina de proyectos.....	70
Cuadro N°22 Encuestas, indicadores de causa y efecto.....	72
Cuadro N°23 Características vs Necesidades.....	81
Cuadro N°24. Perfiles, responsabilidades y tareas nivel directivo.....	87
Cuadro N°25 Perfiles, responsabilidades y tareas nivel división .....	88
Cuadro N°26. Perfiles, responsabilidades y tareas nivel productivo .....	90
Cuadro N°27. Estructura organizativa de la PMO rama directiva.....	93
Cuadro N°28. Estructura organizativa PMO división Apoyo a la Gestión .....	94
Cuadro N°29. Estructura Organizativa de la PMO División Producción .....	97
Cuadro N°30. Estructura organizativa PMO División Comunicación.....	100
Cuadro N°31. Recursos contratados.....	103
Cuadro N°32. Costos de implementación de la PMO, primer mes.....	105
Cuadro N°33 Costos implementación PMO, Reclutamiento.....	106
Cuadro N°34 Costos implementación PMO, Compra de Equipo de Cómputo ....	108
Cuadro N°35 Costos implementación PMO, compra inmobiliaria .....	109
Cuadro N°36 Costos implementación PMO, compra de equipo de diseño .....	109
Cuadro N°37. Valores asignados por posición .....	114
Cuadro N°38. Valores asignados por poder.....	114
Cuadro N°39. Valores asignados por interés .....	115
Cuadro N°40 Clasificación de los involucrados .....	115
Cuadro N°41 Medida de influencia.....	116
Cuadro N°42 Registro de Involucrados .....	117
Cuadro N°43 Convenciones.....	118
Cuadro N°44 Priorización de clientes.....	119
Cuadro N°45 Priorización clientes personal Centro de Producción Artística y Cultural (CPAC).....	120
Cuadro N°46 Priorización clientes funcionarios del Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ) .....	121

Cuadro N°47 Priorización clientes grupos de interés externos.....	122
Cuadro N°48 Priorización requerimientos ponderados.....	123
Cuadro N°49 Roles y responsabilidades dentro del plan de calidad .....	124
Cuadro N°50 Métricas de calidad.....	127
Cuadro N°51 Factores de éxito para la calidad .....	129
Cuadro N°52. Acciones correctivas y preventivas .....	133
Cuadro N°53. Intereses y estrategias.....	134
Cuadro N°54. Matriz de Comunicaciones.....	136
Cuadro N°55. Identificación de riesgos por categoría, organizacional .....	142
Cuadro N°56. Identificación de riesgos por categoría, técnico .....	143
Cuadro N°57. Identificación de riesgos por categoría, financieros .....	145
Cuadro N°58. Identificación de riesgos por categoría, externos.....	145
Cuadro N°59. Análisis, I X R .....	146
Cuadro N°60. Muestra priorización de riesgos .....	148
Cuadro N°61. Respuesta a los riesgos.....	148
Cuadro N°62. Seguimiento y control de riesgos.....	151
Cuadro N°63. Portafolio de proyectos .....	164
Cuadro N°64. Indicadores de prioridad por presupuesto asignado .....	166
Cuadro N°65 Priorización por porcentaje asignado.....	167
Cuadro N°66. Indicadores de prioridad por fecha asignada .....	168
Cuadro N°67. Priorización por fecha asignada.....	168
Cuadro N°68. Prioridades finales por proyecto .....	169
Cuadro N°69. Prioridades finales por proyecto, tiempo por porcentaje .....	170
Cuadro N°70. Prioridad de proyectos.....	170
Cuadro N°71. Características normas ISO 9001 .....	231
Cuadro N°72. Adquisición de equipo de cómputo .....	234
Cuadro N°73. Adquisición compra inmobiliario .....	236
Cuadro N°74. Adquisición compra equipo de diseño .....	238
Cuadro N°75. Tipos de contrato .....	240
Cuadro N°76. Cronograma de licitación publica.....	246
Cuadro N°77. Matriz de control de contratos.....	247

## **ACRONIMOS Y ABREVIACIONES UTILIZADAS**

CENAC: Centro Nacional de la Cultura

CPA: Contador Público Autorizado

CPAC: Centro de Producción Artística y Cultural

CPCEC: Colegio Profesional de Ciencias Económicas de Costa Rica

EDT: Estructura de Desglose del Trabajo

FIA: Festival Internacional de las Artes

ISO: International Organization for Standardization (Organización Internacional para la Estandarización)

MAP: Maestría en Administración de Proyectos

MCJ: Ministerio de Cultura y Juventud

PFG: Proyecto Final de Graduación

PMBok: Project Management Body of Knowledge (Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos)

PMI: Project Management Institute (Instituto de la Gestión de Proyectos)

PMO: Project Management Office (Oficina de Proyectos)

RE: Riesgo Externo

RF: Riesgo Financiero

RO: Riesgo Organizacional

RT: Riesgo Técnico

RRHH: Recursos humanos

SMS: Sistema de mensajes cortos

TI: Tecnologías de la información

UCI: Universidad para la Cooperación Internacional

VAN: Valor Monetario Esperado

## RESUMEN EJECUTIVO

El gobierno costarricense bajo la ideología de fortalecer las raíces artísticas, culturales y sociales de la población acude a la dirección del Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ), realiza un planteamiento anual en donde se adjudica la ejecución de diferentes eventos de interés artístico-culturales a nivel nacional e internacional, es por esto que el MCJ en resolución N° SEPLA-01-2013, hace oficial la creación del Centro de Producción Artístico (CPAC), en donde le otorgó toda la responsabilidad de desarrollar los principales eventos en materia de arte y cultura en el territorio nacional.

Dentro de las principales tareas a desarrollar el CPAC tuvo que orientar sus esfuerzos a realizar una oferta artística en donde se encuentran importantes eventos como el Festival de las Artes, además de ejecutar todos los elementos implícitos en los festivales como son las contrataciones y patrocinios, esto debido a que se han apoyado en la experticia de los colaboradores y no en una estructura basada en buenas prácticas. Dado esto el MCJ realizó la solicitud de poner en práctica la teoría basada en la administración de proyectos con la finalidad de lograr el éxito en sus objetivos. Por lo que nace la idea de integrar una Oficina de Proyectos para cubrir los requerimientos solicitados y poder orientar sus objetivos al éxito.

La falta de una Oficina de Proyectos (PMO), hizo que se perjudiquen las métricas para el cumplimiento de los objetivos asignados por la Dirección General del MCJ, lo que perjudicó directamente la esencia de la organización, problemática sumada a la falta de planeación estratégica, lo que generó problemas en la administración del recurso humano, costos y cronograma, llegando al punto que se presentó el peor de los casos, cancelando el Festival de las Artes en el año 2015.

Al no poder garantizar los resultados deseados en la administración de los festivales, el MCJ realizó la solicitud formal al CPAC, en donde mencionó la necesidad real de orientar las buenas prácticas en la administración de proyectos, lo que da inicio a la propuesta de implementar una PMO, donde se busca una mejoría en la administración de proyectos en forma, tiempo, costos, calidad, comunicación y recurso humano, según las partes de cada tarea. De igual forma se genera la integración de todas las partes implícitas en el desarrollo de proyectos.

El objetivo general de este proyecto es elaborar una propuesta para la creación de una Oficina de Proyectos en el CPAC del Ministerio de Cultura y Juventud, con la intención de dar una mejor orientación a la gestión del portafolio de proyectos y los recursos implícitos en él. Los objetivos específicos son: Realizar una evaluación situacional de la organización respecto al área de administración de proyectos, con el propósito de determinar el estado actual de la misma de cara a sus fortalezas y debilidades, investigar los diferentes tipos de PMO con el fin de

determinar el modelo que se adapte a la gestión realizada por el CPAC así como su posición en la estructura organizacional, definir el alcance de la PMO para determinar las nuevas responsabilidades y tareas para garantizar el buen funcionamiento de la oficina; generar el plan de costos necesarios para realizar la formación de la PMO a nivel de recurso humano y de activos para garantizar la continuidad de la oficina; definir una plan de calidad da paso a la identificación de los interesados y a las acciones de mejora basadas en la planificación y aseguramiento, definir el plan de gestión de comunicaciones, para asegurar la satisfacción de los interesados de los proyectos dentro y fuera de la organización a la hora de realizar el manejo de portafolio de proyectos dentro de la PMO, la identificación de los riesgos sera vital para generar el analisis y seguimiento de las posibles variables que pudieron afectar el proyecto y desarrollar un plan de implementación para la PMO de la organización.

La metodología a utilizar en la investigación se enfoca en fuentes de investigación primarias como las encuestas y entrevistas directas, así como las secundarias fundamentadas en fuentes bibliográficas. El método de investigación será del tipo inductivo-deductivo y analítico-sintético; la aplicación de herramientas para el logro de los objetivos se respalda en instrumentos como las encuestas, entrevistas y juicio de expertos.

Una vez realizada la evaluación general de la organización se concluye la necesidad de implementar una PMO dentro de la estructura organizativa, siendo la mejor opción del tipo Control. Dicha oficina será necesaria incluirla y estructurarla de forma que permita cubrir todos los roles y funciones para poder llevar a cabo los objetivos presentes en el Plan Estratégico del CPAC. Establecer planes y controles de riesgo y calidad serán indispensables en busca de gestionar correctamente los ciclos de vida de los proyectos, en conjunto con un plan de comunicaciones que logre acercar a las partes involucradas en los procesos y logre fluidez en el trasiego de información. De igual forma se establece el plan de costos necesario para poder dar inicio a la implementación de la oficina, donde se genera en conjunto con el cronograma que maneja la cartera de portafolios, permitiendo integrar todas las etapas simultáneamente al Plan Anual.

Se recomienda a la oficina del CPAC, mantener el cronograma del Plan Anual generado por el MCJ, con el objetivo de implementarlo con la PMO, de igual forma mantener los roles y responsabilidades logrados para gestionar el plan de fortalecimiento de competencias, incluyendo normas de calidad ISO 9001. Lograr un acercamiento entre divisiones e interesados, mediante canales de comunicación que establezcan mejor fluidez de la información. Es indispensable tomar el porcentaje del presupuesto asignado para implementar la Oficina de Proyectos, la cual es necesario implementar con base en el cronograma de ejecución, por etapas que darían comienzo a la ejecución de los objetivos de la organización en forma simultánea, que de contar con el apoyo del recurso actual de la institución elevarían los índices de efectividad.

## 1. INTRODUCCION

### 1.1 Antecedentes

El Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ) como ente encargado de fomentar y preservar la pluralidad y diversidad cultural, facilitar la participación de todos los sectores sociales en los procesos de desarrollo cultural, artístico y recreativo, revitalizar las tradiciones y manifestaciones culturales y promover la creación y apreciación artística en sus diversas manifestaciones, se ve en la necesidad de crear el Centro de Producción Artística y Cultural (CPAC) mediante resolución N° SEPLA-01-2013 como un programa del Ministerio. Que mediante el oficio N° DM-475-13 del 3 de setiembre del 2013 el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, comunicó la aprobación de la creación del Centro de Producción Artística y Cultural en el Ministerio de Cultura y Juventud. En donde establece que este Centro de Producción Artística y Cultural tendrá a cargo la producción y ejecución de festivales y eventos artísticos-culturales de alta calidad y proyección nacional e internacional.

La creación de estas resoluciones parte como idea fundamental de realizar los principales festivales nacionales por una organización específica, basada en recurso humano, conocimiento y experticia.

Los datos generales de la oficina a considerar son:

- Tipo de organización: Fundamentada en la administración pública bajo la dirección del Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ)
- Número de colaboradores: 4, 1 directora, 2 personas de confianza y 1 secretaria
- Ubicación: San José, Costa Rica, ubicado en el edificio del Ministerio de Cultura y Juventud
- Orientación laboral: Arte y cultura



Como parte de las tareas asignadas a la oficina del CPAC, está la búsqueda del enriquecimiento cultural, artístico y social para la población costarricense. Con la finalidad de lograr dichos objetivos con un recurso económico específico, a continuación, se citan los festivales y tareas que debe desarrollar la oficina, consideradas en periodos de un año en su totalidad:

- Producir y ejecutar un Festival Internacional de las Artes y un Festival Nacional de las Artes, uno cada año manteniendo la alternabilidad; buscando la excelencia artística y una amplia participación ciudadana
- Producir y ejecutar anualmente una oferta artística y cultural en las instalaciones del Centro Nacional de la Cultura (CENAC), en el Centro Cultural Antigua Aduana y en otros inmuebles a cargo del Ministerio, según las metas del Plan Nacional de Desarrollo del Sector Cultural vigente y a los proyectos estratégicos definidos por los jerarcas ministeriales
- Producir y ejecutar una oferta artística y cultural anual inclusiva y diversa en distintos espacios públicos; para que se promueva en la población un sentido de apropiación y aprecio por el entorno urbano y una sana convivencia ciudadana, en torno al arte y la cultura
- Coordinar con los programas presupuestarios y órganos desconcentrados del Ministerio de Cultura y Juventud, la oferta de festivales y actividades artísticas-culturales, para la articulación sistémica de las actividades programadas
- Planificar y ejecutar el presupuesto anual del Centro, según las necesidades definidas para cada actividad y de acuerdo con las prioridades definidas por los máximos jerarcas institucionales
- Tramitar con el Departamento de Proveeduría del Ministerio de Cultura y Juventud, la contratación de bienes y servicios, según se requieran, de acuerdo con los procedimientos concursales establecidos en la Ley de Contratación Administrativa (N° 7494 de 2 de mayo de 1995) y el Reglamento a la Ley de Contratación Administrativa (Decreto Ejecutivo N° 33411-H de 27 de setiembre de 2006)

- Gestionar patrocinios y alianzas estratégicas de manera conjunta para todas las actividades aprobadas para el Centro de Producción Artística y Cultural

A dos años de su formación el CPAC visualiza sus objetivos estratégicos con la implementación de una PMO, asociado a su tipo de organización orientada a proyectos, lo que vendría a garantizar un manejo más eficiente y efectivo de las tareas asignadas por el Ministerio de Cultura y Juventud, basadas en las buenas prácticas de la administración de proyectos. Sin embargo, debido a problemas administrativos surgidos en el año 2015 específicamente en el Festival Internacional de las Artes (FIA) que conllevaron a la cancelación de dicho festival, el MCJ toma la decisión de solicitar la sustentación de los festivales basándose en las buenas prácticas que fundamentan la administración de proyectos, con la idea de lograr el éxito en todos los festivales de interés nacional a partir del año 2016.

Considerando este antecedente la dirección administrativa de la oficina se ve en la necesidad de implementar una PMO para cubrir los requerimientos solicitados, además, de orientar sus proyectos al éxito de sus objetivos gracias a la integración de los principales elementos de administración de proyectos.

## **1.2 Problemática**

Al no tener una PMO dentro de la organización, la planeación de los festivales se ha visto afectada por problemas internos llegando al punto de cancelarlos.

No se cuenta con una visión más general y estructurada de lo que es la administración de un proyecto, por lo tanto, los índices de riesgo e incertidumbre en el proyecto aumenta más, afectando los resultados finales esperados.

Los índices de éxito de los objetivos de los proyectos son muy bajos, debido a la falta de planeación estratégica, haciéndolos caer en gran cantidad de errores como lo son la administración del recurso humano, falta de administración del

presupuesto y tardanzas a la hora de realizar los entregables durante los ciclos del proyecto.

### **1.3 Justificación del problema**

Con la implementación de una PMO en la organización, se busca una mejoría en la administración de los proyectos en forma, tiempo, costo y calidad según los objetivos planteados. Lo que se pretende es lograr un mejor manejo de los recursos, las comunicaciones y el manejo y control de los cambios.

La implementación de la PMO generaría sistemas de mejoramiento continuo para la oficina del CPAC, así como históricos de lecciones aprendidas. Además, se contaría con el aporte de expertos que serían contratados por la oficina de proyectos, quienes estarían asumiendo tareas específicas en cada uno de los proyectos.

### **1.4 Objetivo general**

Elaborar una propuesta para la creación de una oficina de proyectos (PMO), en el Centro de Producción Artística y Cultural (CPAC) del Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ), con el propósito de dar una mejor orientación a la administración del portafolio de proyectos y sus recursos.

### **1.5 Objetivos específicos**

1. Realizar una evaluación situacional de la organización respecto al área de administración de proyectos, con el propósito de determinar el estado actual de la misma en cuanto a sus fortalezas y debilidades en esta área
2. Identificar el tipo de PMO que mejor se ajusta a las necesidades y requisitos de la organización, así como su posición en la estructura organizacional, para establecer sus funciones basadas en las necesidades de la institución

3. Definir el alcance de la PMO a crear en el CPAC, así como su estructura interna, para determinar las nuevas responsabilidades, perfiles y tareas
4. Elaborar el Plan de Costos para el proyecto de implementación de la PMO en el CPAC para determinar el presupuesto necesario para su ejecución
5. Diseñar un Plan de Gestión de la Calidad necesario para asegurar la implementación del proyecto de una PMO para el CPAC, según los recursos asignados
6. Definir un Plan de Gestión de Comunicaciones, para asegurar la satisfacción de los interesados del proyecto de la creación de la PMO dentro de la organización
7. Elaborar un Plan de Gestión de Riesgos con el propósito de generar las técnicas y herramientas necesarias para mitigar las situaciones e impactos negativos a la hora de llevar a cabo la creación de una PMO para el CPAC
8. Desarrollar un Plan de Implementación de la PMO con el propósito de orientar este proceso en la organización y procurar una gestión eficaz de los proyectos

## **2. MARCO TEORICO**

### **2.1 Marco institucional**

La oficina del Centro de Producción Artística y Cultural (CPAC), enfoca sus labores en la preservación de la pluralidad y diversidad cultural, así como facilitar y fomentar la participación de todos los sectores sociales en los procesos de desarrollo cultural, artístico y recreativo dentro de todo el territorio costarricense, mediante la producción de festivales y actividades artísticas y culturales.

Actualmente el desarrollo de proyectos asignados a la oficina son implementados mediante la experticia del personal dentro de la organización, ejecutándolos de manera general y no estandarizada, realizando las asignaciones según percepción de los funcionarios lo que hace que los proyectos no se trabajen fundamentados en las mejores prácticas, duplicando tareas y gastando fuerza, tiempo y recursos en tareas secundarias de bajo impacto en el resultado de los objetivos, lo que hace afecta los indicadores finales esperados.

#### **2.1.1 Antecedentes de la institución**

La oficina del Centro de Producción Artística y Cultural (CPAC), nace con la intención de satisfacer una necesidad presentada dentro del Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ), de centralizar todos los eventos de mayor relevancia social y cultural para el país a nivel masivo, como lo es, el Festival Nacional de las Artes, Festival Internacional de las Artes (FIA), el proyecto Enamórate de tu Ciudad y Festival del Libro.

Considerando esto el Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ) crea la oficina del Centro de Producción Artística y Cultura (CPAC) mediante decreto ejecutivo N° (D.E. N°38002-C de 26 de setiembre de 2013), publicado en el Diario Oficial La Gaceta N°220 de 14 de noviembre de 2013, denominado “Creación del Centro de Producción Artística y Cultural”.

En este se establece que el Centro de Producción Artística y Cultural tendrá a cargo la producción y ejecución de festivales y eventos artísticos-culturales de alta calidad y proyección nacional e internacional. La creación de estas resoluciones parte como idea fundamental de realizar los principales festivales nacionales por una organización específica, basada en recurso humano, conocimiento y experticia.

### **2.1.2 Misión y visión**

Se puede decir que la misión es el objetivo principal de la organización. Como se demuestra a continuación la misión del CPAC contiene varias características que se desarrollan en la administración de proyectos como lo es la calidad y las gestiones de las comunicaciones.

#### **Misión**

Es la instancia que ejecuta producciones y actividades artísticas y culturales masivas innovadoras, de alta calidad y bajo los enfoques de diversidad y sensibilidad cultural, en espacios públicos amplios, especialmente en plazas y parques; con la participación de artistas nacionales e internacionales de gran prestigio; que están dirigidas a la población nacional y regional (MCJ, 2013)

Por otra parte, la visión es a dónde quiere llegar la organización. En el caso de la CPAC es a dónde se quiere llegar en la organización de eventos, por lo tanto, la implementación de conocimientos de administración de proyectos como eje fundamental en la elaboración de estos eventos, permitirá alcanzar tan deseada visión.

## **Visión**

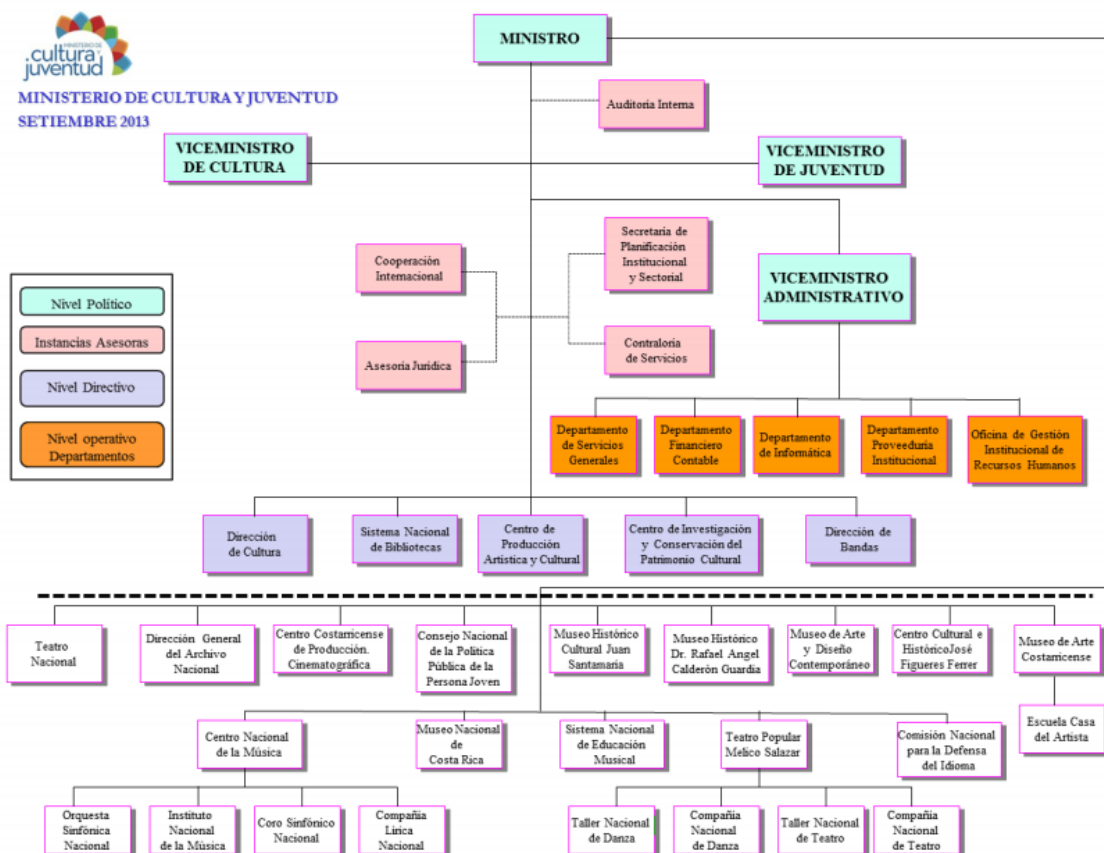
Ser un centro de producción reconocido en el ámbito nacional e internacional por ofrecer eventos culturales y artísticos masivos, innovadores y de excelencia; que visibilice a la cultura como motor de desarrollo económico, cultural y social (MCJ, 2013).

## **2.2 Estructura organizativa**

Es de alta relevancia determinar el nivel jerárquico que posee el Centro de Producción Artística y Cultural (CPAC), dentro de la estructura organizativa del Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ), al ser considerado dentro de los programas presupuestarios de la organización.

El MCJ está compuesto básicamente por seis grandes programas presupuestarios a desarrollarse:

- Actividades Centrales
- Centro de Investigación y Conservación del Patrimonio Cultural
- Dirección de Cultura
- Sistema Nacional de Bibliotecas
- Dirección General de Bandas
- Centro de Producción Artística y Cultural

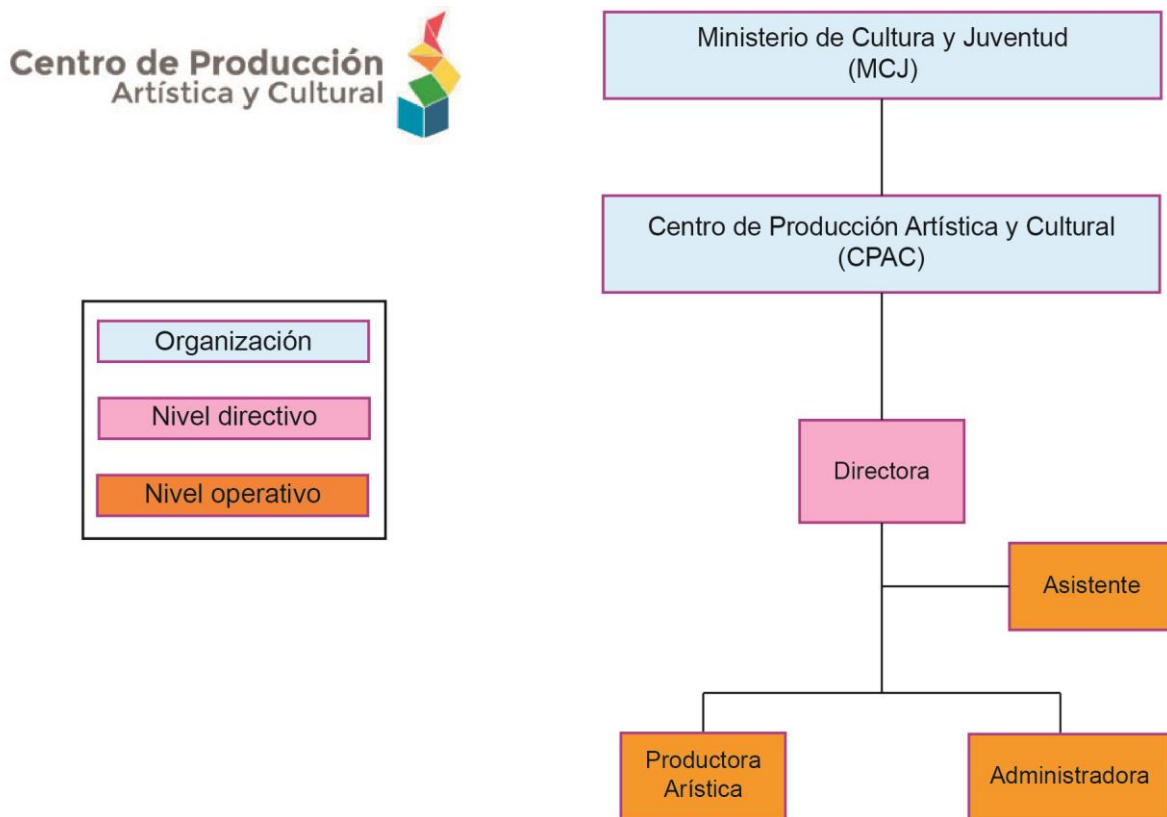


**Figura 1. Organigrama Ministerio de Cultura y Juventud**

**Fuente. Ministerio de Cultura y Juventud, 2016**

Al ser una organización relativamente joven, el CPAC cuenta actualmente con una cantidad de personal limitada, formada por la directora de la oficina, dos asistentes administrativas y una secretaria.





**Figura 2. Organigrama Centro de Producción Artística y Cultural (CPAC)**

**Fuente. Elaboración propia**

### 2.3 Productos que ofrece

El Centro de Producción Artística y Cultural (CPAC), centraliza sus esfuerzos en productos de carácter intangible, al ofertar dentro de sus catálogos servicios asociados a festivales de interés social y cultural para la población costarricense, entre los productos ofrecidos destacan:

- Festival de las Artes
- Festival Internacional de las Artes (FIA)
- Feria Internacional del Libro
- Feria Hecho Aquí I
- Feria Hecho Aquí II

- Festival y Encuentro Centroamericano de Teatro
- Enamórate de tu Ciudad
- Feria Artesanal
- Feria del Boyero

## **2.4 Teoría de Administración de Proyectos**

### **2.4.1 Proyecto**

A continuación, diferentes definiciones del amplio concepto de proyecto:

Según la guía de PMBOK, un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único (PMI, 2013).

Un proyecto es una operación con un principio y un fin, que se lleva a cabo para obtener las metas establecidas dentro los objetivos de costo, alcance, tiempo y calidad fijados de antemano (Ramírez & Ríos, 2013).

Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único (Lledó, 2013).

En una era competitiva en donde la eficacia y eficiencia son necesarios para poder subsistir en el mercado global, la implementación de proyectos dentro de las organizaciones se convierte en un medio indispensable que facilita la administración de las tareas asignadas y para el logro de objetivos en conjunto con el recurso humano profesional.

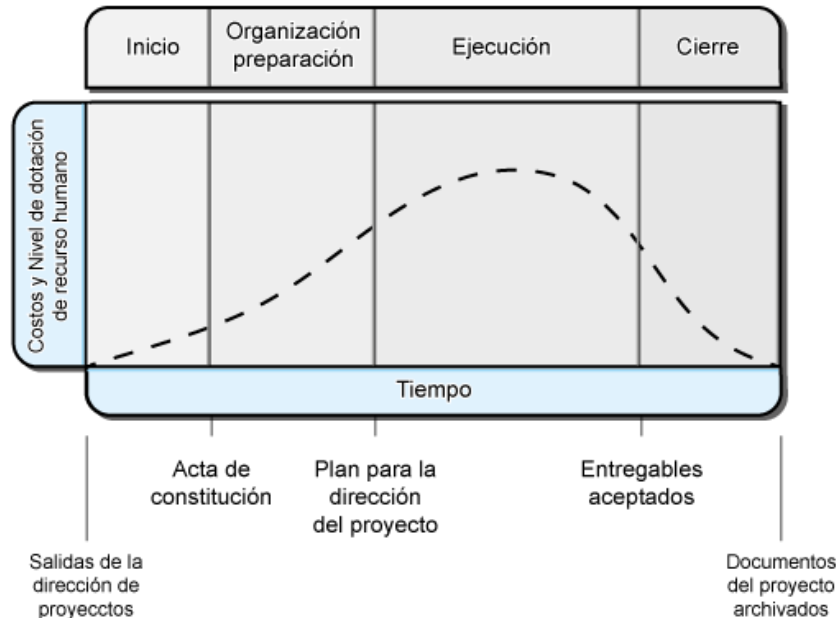
### **2.4.2 Administración de Proyectos**

Según la guía del PMBOK la administración de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo (PMI, 2013).

Como menciona Wallace, las habilidades y los procesos de planificación y control necesario para finalizar un proyecto con recursos del proyecto respetando o mejorando los límites de tiempo, costo, calidad y seguridad a un nivel de riesgo aceptable (Wallace, 2014).

### **2.4.3 Ciclo de vida de un proyecto**

Según la guía del PMBOK el ciclo de vida de un proyecto es la serie de fases por las que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su cierre. Las fases son generalmente secuencias y sus nombres y números se determinan en función de las necesidades de gestión y control de la organización u organizaciones que participan en el proyecto, la naturaleza propia del proyecto y su área de aplicación (PMI, 2013).

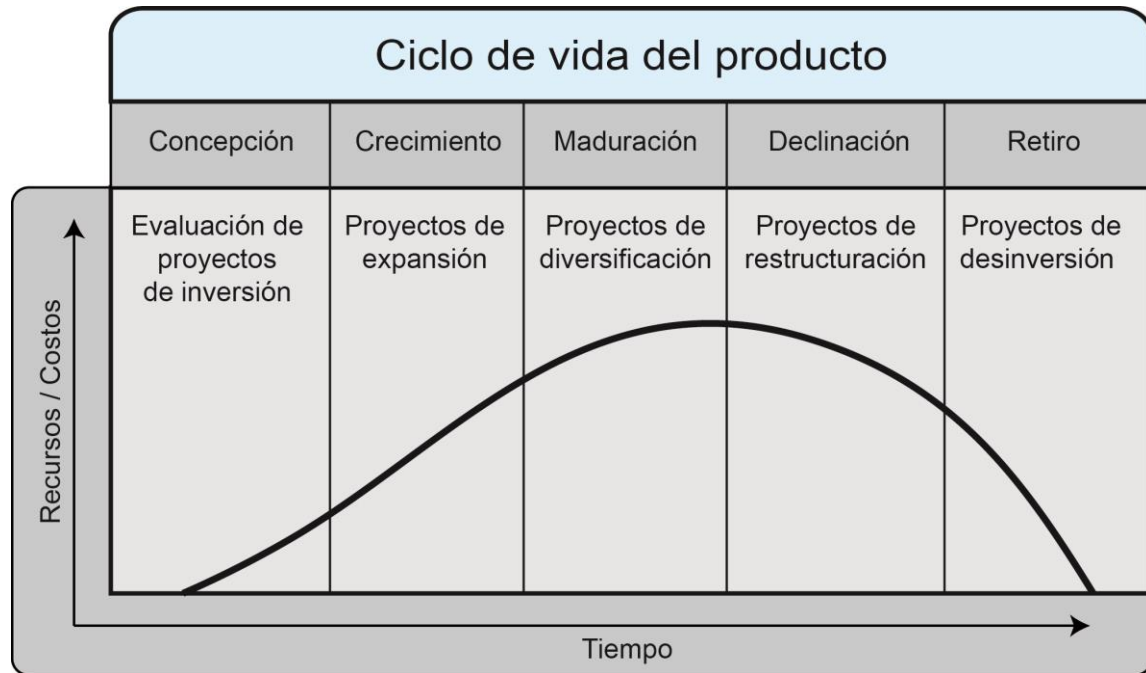


**Figura 3. Estructura genérica del ciclo de vida del Proyecto**

**Fuente. Elaboración propia tomada a partir de (PMI, 2013)**

Según Rivera y Hernández, el ciclo de vida de un proyecto está constituido por una serie de fases, que generalmente son secuenciales, cuyos nombres y números son determinados por las necesidades de control de la organización u organizaciones involucradas en el proyecto (Rivera & Hernández, 2010).

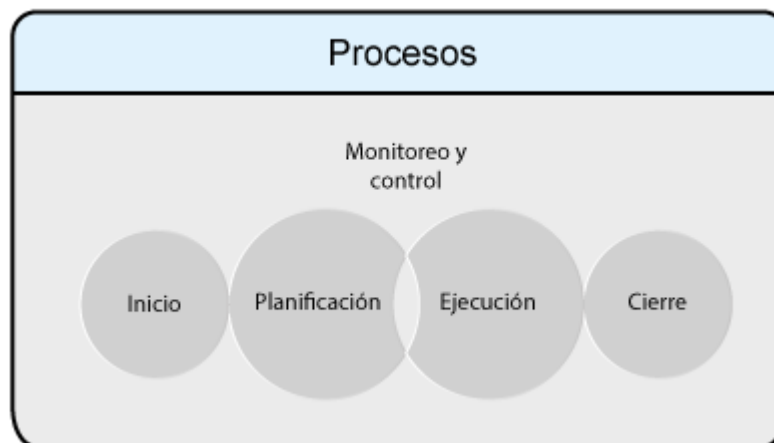
Pablo Lledó afirma que el ciclo de vida del proyecto se refiere a las distintas fases del proyecto desde su inicio hasta su fin y generalmente a lo largo del ciclo de vida de un producto se originan distintos tipos de proyectos: evaluación de proyectos de inversión, proyectos de expansión, proyectos de diversificación, proyectos de reestructuración y proyectos de inversión (Lledó 2013).



**Figura 4. Ciclo de vida del producto**

**Fuente. Elaboración propia tomada a partir de (Lledó, 2013)**

Algunos proyectos pueden que se desarrollen en una sola fase. Otros en cambio, pueden constar de dos o más fases.



**Figura 5. Ciclo de vida del proyecto de una sola fase**

**Fuente. Elaboración propia tomada a partir de (PMI, 2013)**

A lo largo del ciclo de vida del proyecto, se recopila, analiza, transforma y distribuye a los miembros del equipo del proyecto y a otros interesados una cantidad significativa de datos e información en diversos formatos (PMI, 2013).

#### **2.4.4 Procesos en la Administración de Proyectos**

Menciona la guía del PMBOK un proceso es un conjunto de acciones y actividades, relacionadas entre sí, que se realizan para crear un producto, resultado o servicio predefinido.

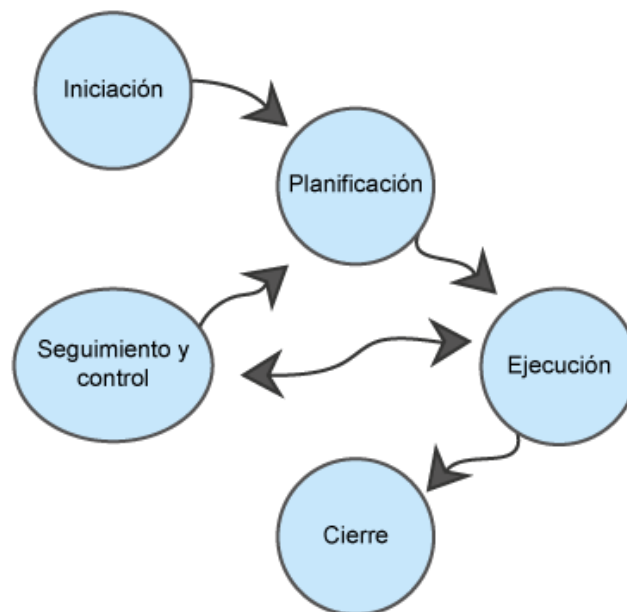
Los 5 procesos son:

- Inicio. Aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto existente al obtener la autorización para iniciar el proyecto o fase
- Planificación. Aquellos 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
- Ejecución. Aquellos procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de satisfacer las especificaciones del mismo
- Monitoreo y control. Aquellos procesos requeridos para rastrear, revisar y regular el proceso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes
- Cierre. Aquellos procesos realizados para finalizar todas las actividades a través de todos los grupos de procesos, a fin de cerrar formalmente el proyecto o una fase del mismo

Los procesos del proyecto son ejecutados por el equipo del proyecto con interacción por parte de los interesados y generalmente se enmarcan en una de las siguientes dos características:

- Procesos de la dirección de proyectos. Estos procesos aseguran que el proyecto avanza de manera eficaz a lo largo de su ciclo de vida
- Procesos orientados al producto. Estos procesos especifican y generan el producto del proyecto. (PMI, 2013)

Según Rivera y Hernández, los procesos de la administración tienen una constante interacción a lo largo del desarrollo de los proyectos, en la figura 6 se ilustra el concepto desarrollado.



**Figura 6. Procesos de la administración de proyectos**

**Fuente. Elaboración propia tomada a partir de (Rivera & Hernández, 2010)**

#### **2.4.5 Areas del Conocimiento de la Administración de Proyectos**

La administración de proyectos se agrupa en 10 áreas de conocimiento, las cuales son las siguientes según el (PMI, 2013):

- Gestión de la integración de proyectos. Incluye los procesos y actividades necesarias para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto dentro de los grupos de procesos de la dirección de proyectos. En el contexto de la dirección de proyectos, la integración incluye características de unificación, consolidación, comunicación y acciones integradoras cruciales para que el proyecto se lleve a cabo de manera controlada, de modo que se complete, que se manejan con éxito las expectativas de los interesados y que se cumplan los requisitos
- Gestión del alcance del proyecto. Incluye todos los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido y únicamente el trabajo para completar el proyecto con éxito. Gestionar el alcance del proyecto se enfoca primordialmente en definir y controlar que se incluye y que no se incluye en el proyecto
- Gestión del tiempo del proyecto. Incluye los procesos requeridos para gestionar la terminación en plazo el proyecto
- Gestión de los costos del proyecto. Incluye los procesos relacionados con planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado
- Gestión de la calidad del proyecto. Incluye los procesos y actividades de la organización ejecutora que establecen las políticas de calidad, los objetivos y las responsabilidades de calidad para que el proyecto satisfaga las necesidades para las que fue acometido
- Gestión de los recursos humanos. Incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen al equipo del proyecto. El equipo del proyecto está



compuesto por las personas a las que se han asignado roles y responsabilidades para completar el proyecto

- Gestión de las comunicaciones del proyecto. Incluye los procesos requeridos para asegurar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo, y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados. Los directores del proyecto emplean la mayor parte de su tiempo comunicándose con los miembros del equipo y otros interesados en el proyecto, también si son internos (en todos los niveles de la organización) como externos a la misma
- Gestión de los riesgos del proyecto. Incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión de riesgos, así como la identificación, análisis, planificación de respuesta y control de los riesgos de un proyecto. Los objetivos de la gestión de los riesgos del proyecto consisten en aumentar la posibilidad y el impacto de los eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de los eventos negativos en el proyecto
- Gestión de la adquisición de los proyectos. Incluye los procesos necesarios para comprar o adquirir productos, servicios, o resultados que es preciso obtener fuera del proyecto. La organización puede ser la compradora o vendedora de los productos, servicios o resultados de un proyecto
- Gestión de los interesados del proyecto. Incluye los procesos necesarios para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto

Según la guía del PMBOK, un área de conocimiento representa un conjunto completo de conceptos, términos y actividades que conforman un ámbito profesional, un ámbito de la dirección de proyectos o un área de especialización (PMI, 2013).

#### 2.4.6 La Oficina de Proyectos (PMO)

Según menciona la guía del PMBOK una oficina de dirección de proyectos (PMO) es una estructura de gestión que estandariza los procesos de gobierno relacionados con el proyecto y hace más fácil compartir recursos, metodologías, herramientas y técnicas. La responsabilidad de una PMO puede abarcar desde suministro de funciones de soporte para la dirección de proyectos hasta la responsabilidad de la propia dirección de uno o más proyectos. (PMI, 2013).

#### 2.4.7 Tipos de PMO

Existen tres tipos de estructuras:

- **De apoyo.** Desempeñan un rol consultivo para los proyectos, suministrando plantillas, mejores prácticas, capacitación, acceso a la información y lecciones aprendidas en otros proyectos
- **De control.** Proporcionan soporte y exigen cumplimiento por diferentes medios
- **Directiva.** Ejercen el control de los proyectos asumiendo la propia dirección de los mismos

La PMO integra los datos y la información de los proyectos estratégicos corporativos y evalúa hasta qué punto se cumplen los objetivos estratégicos de alto nivel (PMI, 2013).

Pablo Lledó establece los tres tipos de PMO más comunes:

- **De soporte.** Con un control bajo sobre los proyectos, el cual recomienda el uso de metodología
- **Control.** Con un control medio sobre los proyectos, el cual asegura que se implementen metodologías en la dirección
- **Directivo o dirección.** Con un control alto sobre los proyectos, el cual ejecuta los proyectos con metodologías

No todas las empresas tienen una PMO, pero hay una tendencia muy fuerte a incorporar PMO dentro de las organizaciones para implementar la estrategia corporativa bajo un enfoque eficiente para la dirección de portafolios, programas y proyectos (Lledó, 2013).

### Cuadro N° 1. Características de tipos de PMO

Características de los tipos de PMO	
<b>De Apoyo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene un nivel bajo de control sobre los proyectos</li> <li>• Sus servicios son suministrados según las solicitudes del personal, proporciona experticia, plantillas y mejores prácticas</li> <li>• Es un repositorio de información y experticia en todos los proyectos de la organización, que consultan los proyectos cuando lo necesiten</li> <li>• El grado de control proporcionado es bajo</li> <li>• Debe aplicarse cuando los proyectos no requieren mucho control, o se están ejecutando con buenos resultados</li> </ul>
<b>De Control</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con un control sobre el proyecto medio, el cual asegura que se implementen metodologías en la dirección</li> <li>• Provee a los gerentes de proyectos de plantillas, procedimientos, mejores prácticas e información histórica</li> <li>• Además de proporcionar soporte asegura el cumplimiento por diversos medios</li> <li>• El cumplimiento implica verificar que se estén usando las metodologías, verificando el uso de plantillas y herramientas, así como otros mecanismos de gobernabilidad</li> <li>• Puede aplicarse en organizaciones en las cuales no se estén aplicando procedimientos uniformes de</li> </ul>

Características de los tipos de PMO	
	<p>gerencia de proyectos y se necesite estandarizarlos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Al igual que la PMO de Soporte, suministra mejores prácticas, plantillas y experticia, pero además establece mecanismos para garantizar que se utilicen</li> <li>• Los requerimientos exigidos por una PMO de control pueden incluir la adopción de cierta metodología o ciertas reglas</li> <li>• Para que funcione, deben establecerse revisiones periódicas que cada proyecto debe aprobar</li> <li>• Debe estarse seguro de que los mecanismos de control implementados se realizarán en mejoras en la ejecución de los proyectos</li> <li>• Es necesario garantizar el apoyo de la alta gerencia en exigir los controles que la PMO establece</li> <li>• El grado de control proporcionado es medio</li> </ul>
<b>Directiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con un control sobre el proyecto alto, el cual ejecuta los proyectos con metodologías</li> <li>• Asume las funciones de soporte y control de los proyectos, pero, además, la PMO Directiva se “hace cargo” de los mismos, asumiendo su dirección</li> <li>• La PMO Directiva es la que suministra la experticia en gerencia de proyectos, es decir los gerentes de proyectos reportan directamente a la PMO y no a áreas funcionales</li> <li>• Gestiona los recursos entre proyectos y se encarga de su asignación</li> <li>• Garantiza que las prácticas de gerencia de proyectos aplicadas en la organización sean uniformes, pues los gerentes de proyectos son suplidos y reportan a la PMO</li> <li>• El grado de control proporcionado es alto</li> </ul>

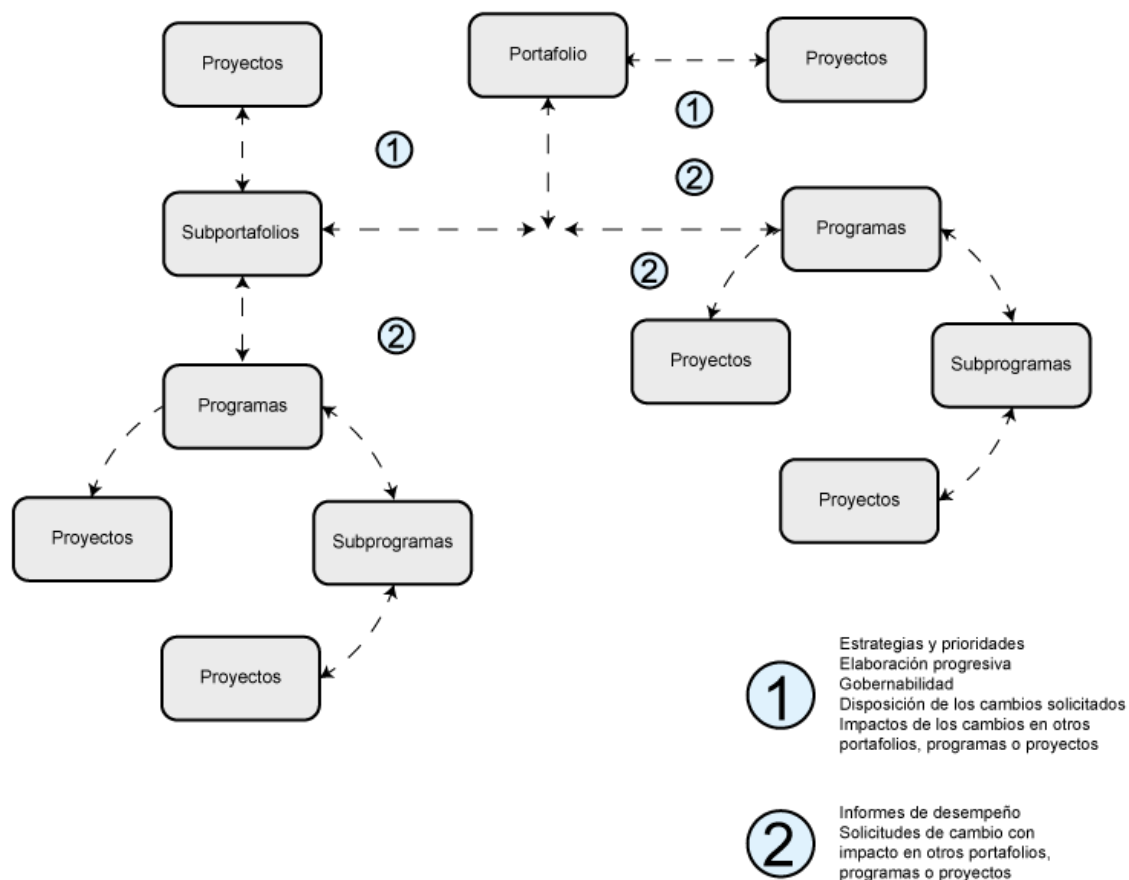
Fuente. Elaboración propia

### 2.4.8 Relación entre portafolio, programas y proyectos

La relación entre portafolios, programas y proyectos es tal que en un portafolio se refiere a un conjunto de proyectos, programas, subconjuntos de portafolios y operaciones que se gestionan como un grupo para alcanzar determinados objetivos estratégicos.

Los programas se agrupan en un portafolio; mismo que contiene subprogramas, proyectos, entre otros trabajos que se gestionan de manera coordinada y que suman para su desarrollo o cumplimiento.

Los proyectos individuales, estén o no incluidos en el ámbito de un programa, siempre se consideran parte de un portafolio (PMI, 2013).



**Figura 7. Relación entre portafolios, programas y proyectos**

**Fuente. Elaboración propia tomada a partir de (PMI, 2013)**

### **2.4.9 Roles de la PMO**

Según (Lledó, 2013), la oficina de gestión de proyectos o PMO es una entidad de la organización que facilita la dirección centralizada y coordinada de proyectos.

Entre los principales roles de la PMO se encuentran:

- Proveer metodologías de dirección de proyectos
- Dar soporte para gestionar proyectos
- Asignar directores de proyectos y ser responsable del éxito o fracaso de los proyectos

Algunas de las actividades que suele realizar la PMO son:

- Gestionar las interdependencias entre proyectos
- Proveer lecciones aprendidas a nuevos proyectos
- Colaborar en la asignación de recursos compartidos
- Involucrarse en los procesos de inicio del proyecto

### **2.4.10 Beneficios de una PMO**

Según el (PMI, 2013), la PMO puede tener la autoridad para actuar como un interesado integral y tomar decisiones clave a lo largo de la vida de cada proyecto, hacer recomendaciones, poner fin a proyectos o tomar otras medidas, según sea necesario, a fin de mantenerlos alineados con los objetivos de negocios. Asimismo, la PMO puede participar en la selección, gestión y utilización de recursos de proyectos compartidos o dedicados.

Una función fundamental de una PMO es brindar apoyo a los directores del proyecto de diferentes formas, que puede 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 los estándares, políticos, procedimientos y plantillas de la 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)
- Coordinar la comunicación entre proyectos

La capacidad de integrar todas las partes de un proyecto, así como el involucramiento de los interesados, hasta lograr el correcto desarrollo de los proyectos de la organización a fin de lograr los objetivos planteados, son de los grandes beneficios que vienen a favorecer a la institución en el caso de realizar la implementación de la PMO.

#### **2.4.11 Estructuras de la organización**

Según menciona la guía del PMBOK, la estructura de la organización es un factor ambiental de la empresa que puede afectar a la disponibilidad de recursos e influir en el modo de dirigir los proyectos. Las estructuras abarcan hasta desde una estructura funcional hasta una estructura orientada a proyectos, con una variedad de estructuras matriciales entre ellas (PMI, 2013).

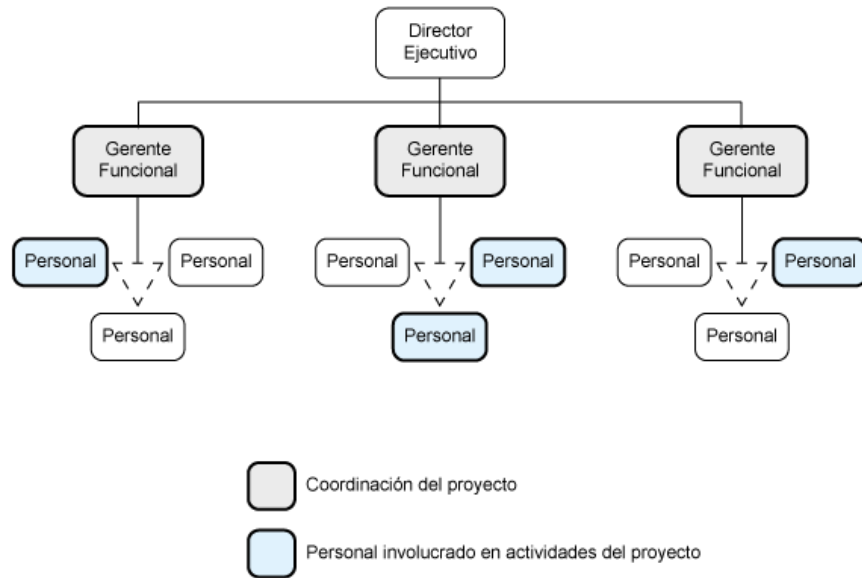
		Estructura de la organización				
		Funcional	Matricial débil	Matricial equilibrado	Matricial fuerte	Orientada a proyectos
Características del proyecto	Autoridad del director del proyecto	Poco o ninguna	Baja	Baja a moderada	Moderada a alta	Alta a casi total
	Disponibilidad de recursos	Poco o ninguna	Baja	Baja a moderada	Moderada a alta	Alta a casi total
	Gestor del presupuesto del proyecto	Gerente funcional	Gerente funcional	Mixta	Director del proyecto	Director del proyecto
	Rol del director del proyecto	Tiempo parcial	Tiempo parcial	Tiempo completo	Tiempo completo	Tiempo completo
	Personal administrativo de la dirección de proyectos	Tiempo parcial	Tiempo parcial	Tiempo parcial	Tiempo completo	Tiempo completo

**Figura 8. Influencia de la estructura de la organización en los proyectos**

**Fuente. Elaboración propia tomada a partir de (PMI, 2013)**

**Organización funcional clásica.** Consiste en una jerarquía donde cada empleado tiene un superior claramente definido.

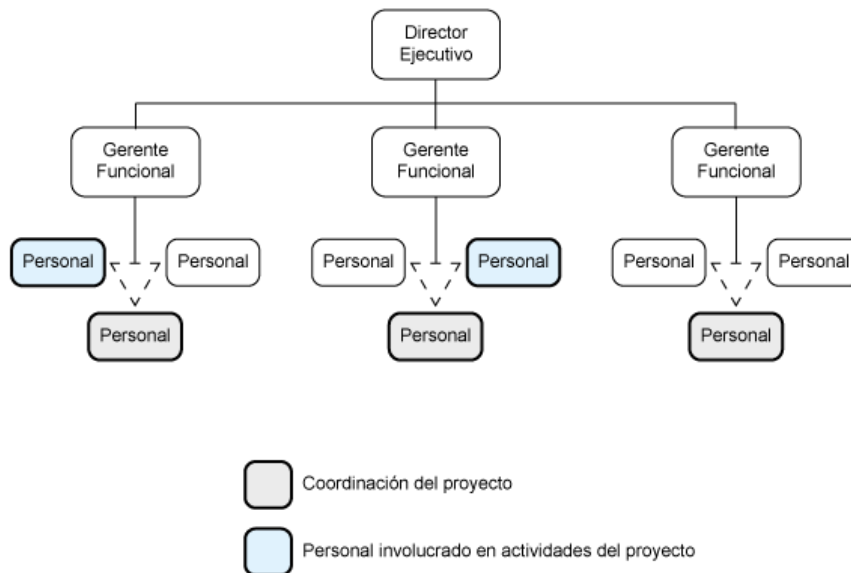




**Figura 9. Organización funcional**

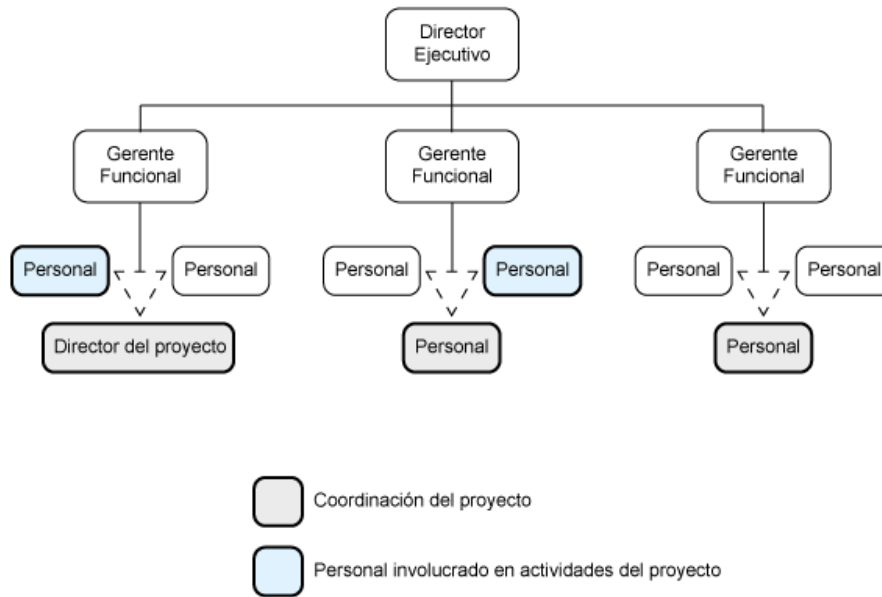
**Fuente. Elaboración propia tomada a partir de (PMI, 2013)**

**Organización matricial.** Reflejan una muestra de características de las organizaciones funcionales y de las orientadas a proyectos. Estas se pueden clasificar como débiles, equilibradas, o fuertes, dependiendo del nivel relativo de poder e influencia entre gerentes funcionales y directores de proyectos.



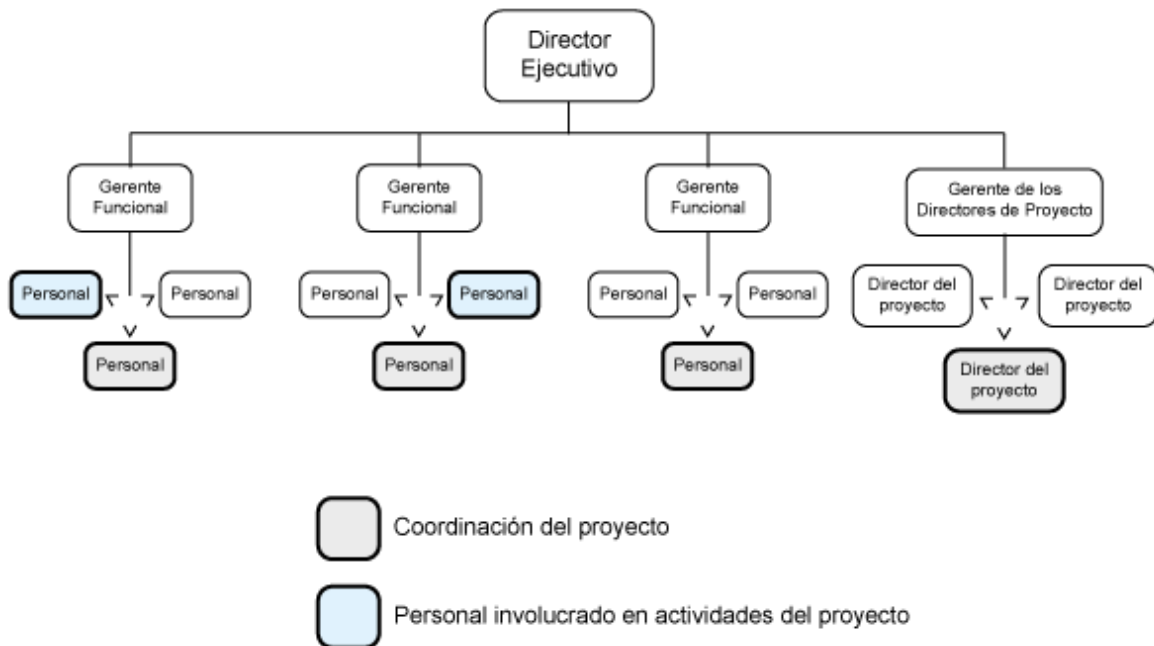
**Figura 10. Organización matricial débil.**

**Fuente: Elaboración propia tomada a partir de (PMI, 2013)**



**Figura 11. Organización matricial equilibrada**

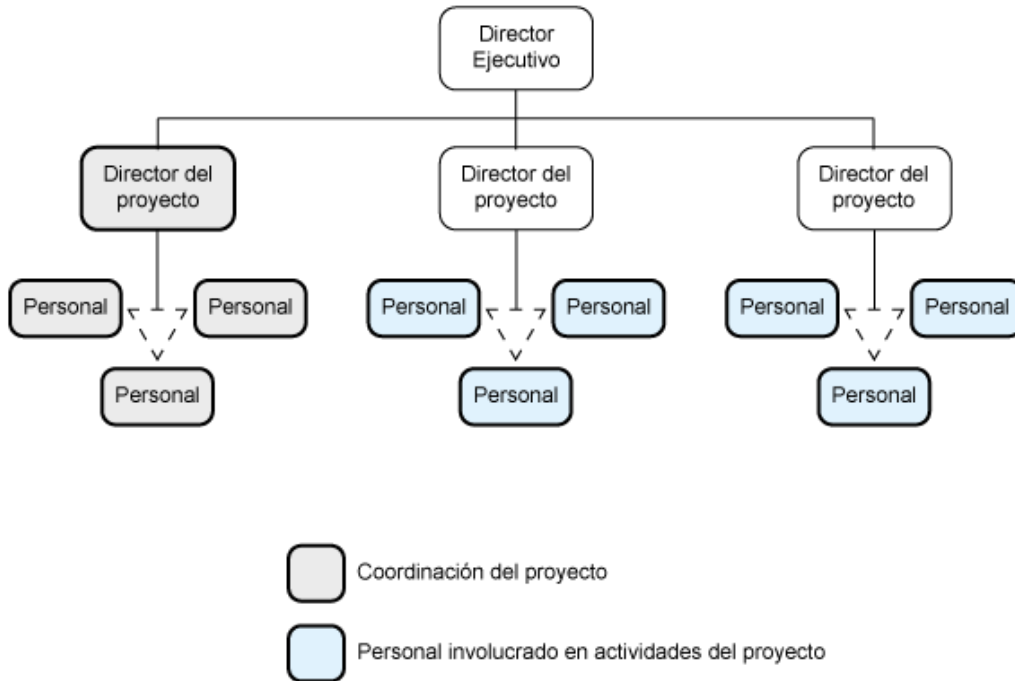
**Fuente. Elaboración propia tomada a partir de (PMI, 2013)**



**Figura 12. Organización matricial fuerte**

**Fuente. Elaboración propia tomada a partir de (PMI, 2013)**

**Organización orientada a proyectos.** Los miembros del equipo a menudo están ubicados en un mismo lugar. La mayor parte de los recursos de la organización está involucrada en el trabajo de los proyectos y los directores de proyecto tienen bastante independencia y autoridad.



**Figura 13. Organización orientada a proyectos**

**Fuente. Elaboración propia tomada a partir de (PMI, 2013)**

**2.4.12 Documentos para implementar la calidad**

**Cuadro N° 2. Instrumentos para aplicar la calidad**

Documento	Detalle	Aplicación
<b>Hojas de verificación</b>	<p>Lista de comprobación a la hora de recoger datos</p> <p>Organizan los hechos de manera que se facilite la recopilación de</p>	<p>El documento de hojas de verificación es utilizado para la recopilación de la información de los clientes de cómo la remodelación</p>

Documento	Detalle	Aplicación
	un conjunto de datos útiles sobre un posible problema de calidad.	podría variar su percepción o afectarlos.
<b>Diagrama de control</b>	Determinan si un proceso es estable o tiene un comportamiento predecible.	El diagrama de control podría ser establecido sobre el requerimiento de la velocidad de la ejecución, el cual podría contemplar si la velocidad en la que se viene ejecutando el proyecto presenta estabilidad o un posible comportamiento predecible hasta el final del proyecto.
<b>Diagramas de flujo</b>	Muestran la secuencia de los pasos y las posibilidades de ramificaciones que existen en un proceso.	El diagrama de flujos pretende establecer una mejor visión en el cronograma y como se viene desarrollando el mismo dando un seguimiento constante.

Fuente. Elaboración propia

### 2.4.13 Métricas y escalas de riesgo

A continuación, las métricas y escalas de riesgo a implementar en los proyectos.

**Cuadro N° 3. Escala de probabilidad**

Muy probable	0.9
Bastante probable	0.7
Probable	0.5
Poco probable	0.3
Muy poco probable	0.1

**Fuente. Elaboración propia**

**Cuadro N° 4. Escala de impacto**

Muy alto	0.8
Alto	0.4
Moderado	0.2
Bajo	0.1
Muy bajo	0.05

**Fuente. Elaboración propia**

Para ubicar el impacto de cada riesgo en los proyectos del CPAC, se implementarán los siguientes criterios:

**Cuadro N° 5. Evaluación del impacto de un riesgo en los objetivos de los proyectos**

<b>Objetivo del proyecto</b>	<b>Muy bajo 0.05</b>	<b>Bajo 0.1</b>	<b>Moderado 0.2</b>	<b>Alto 0.4</b>	<b>Muy alto 0.8</b>
<b>Costo</b>	Insignificante incremento del costo	Incremento del costo <5%	Incremento del costo entre 5 – 10%	Incremento del costo entre el 10 – 20%	Incremento del costo >20%
<b>Calendario</b>	Insignificante variación del calendario	Variación del calendario <5%	Desviación general del proyecto 5 – 10%	Desviación general del proyecto 10 – 20%	Desviación general del proyecto >20%
<b>Alcance</b>	Reducción del alcance apenas permisible	Áreas menores del alcance son afectadas	Áreas mayores del alcance son afectadas	Reducción del alcance inaceptable para el cliente	El producto final del proyecto es inservible
<b>Calidad</b>	Degradación de calidad apenas perceptible	Solo aplicaciones muy específicas son afectadas	La reducción de la calidad demanda la aprobación del cliente.	Reducción de la calidad inaceptable para el cliente	El producto final del proyecto es inservible

**Fuente. Elaboración propia**

**Cuadro N° 6. Matriz de probabilidad X impacto**

Marcador de riesgo para un riesgo específico (P x I)					
Impacto	Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy alto
Probabilidad	0.05	0.1	0.2	0.4	0.8
<b>0.9</b>	0.05	0.09	0.18	0.36	0.72
<b>0.7</b>	0.04	0.07	0.14	0.28	0.56
<b>0.5</b>	0.03	0.05	0.10	0.20	0.40
<b>0.3</b>	0.02	0.03	0.06	0.12	0.24
<b>0.1</b>	0.01	0.01	0.02	0.04	0.08

Fuente. Elaboración propia

	Verde: Riesgo bajo
	Amarillo: Riesgo moderado
	Rojo: Riesgo alto

Combinando las escalas de la probabilidad y del impacto obtenemos la Matriz P x I, que se muestra en el cuadro No. 4, el cual nos permite calificar cada riesgo según la escala.

Continuando con nuestra hoja electrónica (Registro de Riesgos) se le añadirán las siguientes columnas:

Probabilidad; para cada riesgo, utilizando la escala de probabilidad, le asignamos el valor correspondiente.

Impacto; para cada riesgo, utilizando la escala de impacto, le asignamos el valor correspondiente.

Rango (P x I); Multiplicación de la probabilidad por el impacto.

A cada riesgo (fila en la hoja de cálculo) se le asigna un color correspondiente (rojo, amarillo o verde) según su rango o calificación. Seguidamente se debe ordenar de forma descendente la lista por la columna rango (quedando los números rojos primeros, después los amarillos y de último los verdes). Así obtenemos la lista de riesgos priorizados.

Posteriormente se indica cuál es el riesgo general del proyecto (alto, moderado y bajo) según el promedio del rango de todos los riesgos evaluados (promedio general de la columna P x I) y lo ubicamos en la escala de calificación del riesgo general (cuadro No.7)

#### **Cuadro N° 7. Rangos de probabilidad X impacto**

Alto	0.99 – 0.18
Moderado	0.17 – 0.05
Bajo	0.04 – 0.01

**Fuente. Elaboración propia**

Una vez que se tiene el registro de riesgos priorizado, se procede a planificar la respuesta a cada uno de ellos, para lo cual se deben añadir las siguientes columnas al registro de riesgos.

Las posibles estrategias serían: eliminar, mitigar, transferir y aceptar.



Acciones previstas, importante describir las acciones que respalden cada estrategia, excepto para la estrategia común de aceptación, que se especifican en la columna “plan para contingencias”.

Respaldos, opcionalmente, para las estrategias de no aceptación (eliminar, mitigar, transferir) también se puede establecer acciones, correspondientes a un plan de respaldo (plan “B”), las cuales se ejecutarían en caso de que falle la estrategia primaria.

Plan de Contingencias, para los riesgos aceptados se describe un plan de contingencias. Estas actividades se planifican para ser ejecutadas solo en caso de que se active el disparador de ese riesgo que estamos corriendo (aceptado).

Reservas (dividida en dos columnas T y S), calcular las reservas para contingencias generales del proyecto (T y \$), utilizando el Valor Monetario Esperado (VAN) de los riesgos aceptados. Sumatoria de los Pxt (Probabilidad por el Impacto en tiempo si el riesgo llegase a ocurrir) y la sumatoria de los Pxl (Probabilidad por el impacto en costo si el riesgo llegase a ocurrir).

Disparador, en la manera de lo posible indicar que el riesgo va a suceder o sucedió.

Responsable, miembro del equipo o de la organización que debe responder por la ejecución de las acciones planeadas para ese riesgo.

Probabilidad post plan, en dependencia de la estrategia proactiva planificada se disminuye la probabilidad y/o impacto original del riesgo., y por ende el rango del riesgo. Utilizando la escala de probabilidad, se le asigna un valor de la probabilidad a cada riesgo teniendo en cuenta la respuesta dada.

Impacto post plan, utilizando la escala de impacto, le asignamos al riesgo el valor correspondiente, teniendo en cuenta la respuesta dada. Rango post plan, multiplicación de la “probabilidad post plan” por el “impacto post plan”.

El nivel o umbral de tolerancia para los proyectos consisten en el riesgo general de los proyectos con rango del 0.10. Esto quiere decir que se deben ir aplicando estrategias preventivas a los riesgos en el orden de importancia que aparecen en el registro de riesgos priorizados. Una vez alcanzado este rango del riesgo general de cada proyecto, el resto del riesgo de la lista se acepta, a menos que se le pueda aplicar una estrategia preventiva de bajo costo, acorde con el rango el riesgo.

### **3. MARCO METODOLOGICO**

#### **3.1 Fuentes de información**

Según (Monge, 2011) se considera una fuente de información dependiendo de la naturaleza de los datos en:

- Hechos estadísticos
- Teoría o interpretación
- Métodos de investigación y procedimientos
- Opiniones, nociones, puntos de vista o comentarios personales
- Anécdotas, impresiones sobre un acontecimiento o una situación particular o narraciones de incidentes o situaciones

Hay dos tipos básicos de fuentes de información: fuentes primarias (directas) y fuentes secundarias.

##### **3.1.1 Fuentes Primarias**

Según manifiesta (Monge, 2011), una fuente primaria es cuando se trata de un escrito personal referente a las propias experiencias, investigaciones y resultados. Es la descripción original de un estudio preparado por el investigador que lo efectuó.

- Corresponde a información de primera mano
- El autor escribe información a partir de una experiencia personal
- Se determina por la proximidad en términos de tiempo, lugar y circunstancia del autor respecto al material que está escribiendo
- Es el informe de alguien que se ha observado los sucesos por sí mismo

Para la implementación de la PMO se utilizó la técnica de la encuesta y la entrevista directamente a los colaboradores de la organización, así como al

personal del MCJ debido a la relación con el CPAC dentro de la estructura organizativa, la cual permitió realizar el diagnóstico de la situación actual de la organización con base al conocimiento en la administración de proyectos. Además de testimonios de expertos que hayan participado en el desarrollo de actividades dentro de los proyectos de la organización.

### **3.1.2 Fuentes Secundarias**

Según (Monge, 2011) una fuente secundaria es un escrito acumulativo referente a las experiencias y teorías de otros autores. Es la descripción del estudio por una persona que no participó en la investigación, o diferente del investigador original. El autor obtiene la información a través de otra persona, libro o material.

Para el desarrollo del proyecto de investigación se implementan las siguientes fuentes secundarias, necesarias para solventar el conocimiento necesario en la administración de proyectos y del conocimiento necesario de la organización.

- A través de documentos oficiales, registros o informes de un histórico de la organización
- Información publicada en la WEB
- Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMI, 2013)
- Informe Final de Gestión Ministerio de Cultura y Juventud. 2010-2014 (MCJ, 2014)

En el cuadro N° 8 se presenta el resumen de las fuentes de información:

**Cuadro Nº 8. Fuentes de Información utilizadas para el desarrollo de una propuesta de PMO en el CPAC**

ID	Objetivos	Fuentes de información	
		Primarias	Secundarias
1	Realizar una evaluación situacional de la organización respecto al área de administración de proyectos, con el propósito de determinar el estado actual de la misma en cuanto a sus fortalezas y debilidades en esta área.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La técnica de la entrevista</li> <li>• Testimonios de expertos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos oficiales, registros o informes de un histórico de la organización</li> <li>• Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMI, 2013)</li> <li>• Informe Final de Gestión Ministerio de Cultura y Juventud. 2010-2014 (MCJ, 2014)</li> </ul>
2	Identificar el tipo de PMO que mejor se ajusta a las necesidades y requisitos de la organización, así como su posición en la estructura organizacional, para establecer sus funciones basadas en las necesidades de la institución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La técnica de la entrevista</li> <li>• Testimonios de expertos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos oficiales, registros o informes de un histórico de la organización</li> <li>• Información publicada en la WEB</li> <li>• Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMI, 2013)</li> <li>• Informe Final de Gestión Ministerio de Cultura y Juventud. 2010-2014 (MCJ, 2014)</li> </ul>
3	Definir el alcance de la PMO a crear en el CPAC, así como su	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La técnica de la encuesta</li> <li>• La técnica de la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos oficiales, registros o informes de un histórico de la</li> </ul>

ID	Objetivos	Fuentes de información	
		Primarias	Secundarias
	estructura interna, para determinar las nuevas responsabilidades, perfiles y tareas.	entrevista <ul style="list-style-type: none"> <li>• Testimonios de expertos</li> </ul>	organización <ul style="list-style-type: none"> <li>• Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMI, 2013)</li> <li>• Informe Final de Gestión Ministerio de Cultura y Juventud. 2010-2014 (MCJ, 2014)</li> </ul>
4	Elaborar el Plan de Costos para el proyecto de implementación de la PMO en el CPAC para determinar el presupuesto necesario para su ejecución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La técnica de la entrevista</li> <li>• Testimonios de expertos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos oficiales, registros o informes de un histórico de la organización</li> <li>• Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK, 2013)</li> </ul>
5	Diseñar un Plan de Gestión de la Calidad necesario para asegurar la implementación del proyecto de una PMO para el CPAC, según los recursos asignados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La técnica de la entrevista</li> <li>• Testimonios de expertos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos oficiales, registros o informes de un histórico de la organización</li> <li>• Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK, 2013)</li> <li>• Informe Final de Gestión Ministerio de Cultura y Juventud. 2010-2014 (MCJ, 2014)</li> </ul>

ID	Objetivos	Fuentes de información	
		Primarias	Secundarias
6	Definir un Plan de Gestión de Comunicaciones, para asegurar la satisfacción de los interesados del proyecto de la creación de la PMO dentro de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La técnica de la encuesta</li> <li>• Testimonios de expertos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos oficiales, registros o informes de un histórico de la organización</li> <li>• Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMI, 2013)</li> <li>• Informe Final de Gestión Ministerio de Cultura y Juventud. 2010-2014 (MCJ, 2014)</li> </ul>
7	Elaborar un Plan de Gestión de Riesgos con el propósito de generar las técnicas y herramientas necesarias para mitigar las situaciones e impactos negativos a la hora de llevar a cabo la creación de una PMO para el CPAC.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La técnica de la entrevista</li> <li>• Testimonios de expertos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos oficiales, registros o informes de un histórico de la organización</li> <li>• Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMI, 2013)</li> </ul>
8	Desarrollar un Plan de Implementación de la PMO con el propósito de orientar este proceso en la organización y procurar una gestión eficaz de los proyectos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La técnica de la entrevista</li> <li>• Testimonios de expertos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos oficiales, registros o informes de un histórico de la organización</li> <li>• Información publicada en la WEB</li> <li>• Guía de los Fundamentos para la</li> </ul>

ID	Objetivos	Fuentes de información	
		Primarias	Secundarias
			Dirección de Proyectos (PMI, 2013) <ul style="list-style-type: none"> <li>Informe Final de Gestión Ministerio de Cultura y Juventud. 2010-2014 (MCJ, 2014)</li> </ul>

**Fuente. Elaboración propia**

### 3.2 Métodos de Investigación

Otra forma reciente de caracterizar métodos de investigación es la concepción de métodos cimentada en las distintas concepciones de la realidad social, en el modo de conocerla científicamente y en el uso de herramientas metodológicas que se emplean para analizarla (Bernal, 2010).

En el Cuadro N°3 se puede apreciar los métodos de investigación que se van a emplear para el desarrollo de los objetivos definidos para este proyecto.

#### 3.2.1 Método inductivo-deductivo

Método de inferencia basado en la lógica y relacionado con el estudio de hechos particulares, aunque es deductivo en un sentido e inductivo en un sentido contrario (Morán & Alvarado, 2010).

#### 3.2.2 Método analítico-sintético

Estudia los hechos a partir de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual (análisis), y luego integra dichas partes para estudiarlas de manera holística e integral (Morán & Alvarado, 2010).



**Cuadro N°9. Métodos de Investigación Utilizados para el desarrollo de una propuesta de PMO en el CPAC**

ID	Objetivos	Métodos de investigación	
		Método analítico-sintético	Método inductivo-deductivo
1	Realizar una evaluación situacional de la organización respecto al área de administración de proyectos, con el propósito de determinar el estado actual de la misma en cuanto a sus fortalezas y debilidades en esta área.	Mediante el análisis de los registros e informes de históricos y resultados de la organización, determinando el estado actual de la organización en manejo de administración de proyectos.	Mediante el análisis de las características de la organización se puede determinar el estado actual respecto al conocimiento de la administración de proyectos y así poder agruparlos según clasificación.
2	Identificar el tipo de PMO que mejor se ajusta a las necesidades y requisitos de la organización, así como su posición en la estructura organizacional, para establecer sus funciones basadas en las necesidades de la institución.	Análisis de las funciones que tendrá la nueva PMO dentro de la organización, para determinar cuál es la PMO más adecuada para implementar dentro del enfoque de institución pública.	Mediante el estudio de la teoría basada en los estudios de las PMO, para así lograr determinar el tipo de PMO que se ajuste a la oficina del CPAC.
3	Definir el alcance de la PMO a crear en el CPAC, así	Análisis de los documentos oficiales, registros e informes de un histórico de	Mediante el análisis de expertos acerca de la distribución de tareas dentro de la estructura

ID	Objetivos	Métodos de investigación	
		Método analítico-sintético	Método inductivo-deductivo
	como su estructura interna, para determinar las nuevas responsabilidades, perfiles y tareas.	la organización, para lograr llegar a los sesgos dentro de las lecciones aprendidas en los proyectos ya efectuados. Para crear una síntesis de las nuevas funciones dentro de la oficina.	organizativa, para verificar e informar los cambios necesarios dentro del alcance de la PMO.
4	Elaborar el Plan de Costos para el proyecto de implementación de la PMO en el CPAC para determinar el presupuesto necesario para su ejecución.	Analizar el presupuesto otorgado para realizar la implementación de la PMO dentro de la organización.	Con información histórico relevante, que permita realizar un mejor manejo del presupuesto asignado anualmente a la organización y así incluir la PMO dentro de los gastos fijos.
5	Diseñar un Plan de Gestión de la Calidad necesario para asegurar la implementación del proyecto de una PMO para el CPAC, según los recursos asignados.	Analizar los factores con mayor relevancia en el tema de calidad a la hora de implementar la PMO.	Mediante un histórico, se deduce las técnicas a implementar para mantener la calidad de ejecución de la PMO.
6	Definir un Plan de Gestión de Comunicaciones, para asegurar la satisfacción de los interesados del	Determinar los factores dentro de los proyectos ya realizados que no van asociados a las buenas prácticas de la gestión de comunicaciones para poder	A través de las fuentes bibliográficas presentes sobre la gestión de las comunicaciones, se determinará cuáles son las mejores técnicas y herramientas a implementar para mejorar las

ID	Objetivos	Métodos de investigación	
		Método analítico-sintético	Método inductivo-deductivo
	proyecto de la creación de la PMO dentro de la organización.	realizar un diagnóstico de evidencias.	comunicaciones en el manejo de los portafolios dentro de la PMO.
7	Elaborar un Plan de Gestión de Riesgos con el propósito de generar las técnicas y herramientas necesarias para mitigar las situaciones e impactos negativos a la hora de llevar a cabo la creación de una PMO para el CPAC.	Analizar los riesgos que se podrían generar a la hora de implementar la PMO dentro de la organización.	Con información histórica relevante, permite un mejor panorama a la hora de ejecutar la nueva PMO, basado en riesgos presentados en la organización y en la planificación de los proyectos.
8	Desarrollar un Plan de Implementación de la PMO con el propósito de orientar este proceso en la organización y procurar una gestión eficaz de los proyectos.	Análisis de toda la documentación oficial de la organización en el conocimiento de administración de proyectos, para generar una síntesis de las acciones que vendrían a fomentar las buenas prácticas dentro de la PMO.	A través del estudio de la situación actual de la organización se determina las acciones a implementar para dar paso al desarrollo de la PMO.

**Fuente. Elaboración propia**

### 3.3 Herramientas

Una herramienta es algo tangible, como una plantilla o un programa de software, utilizado al realizar una actividad para producir un producto o resultado (PMI, 2013). Para el desarrollo de la investigación, se utilizaron las siguientes herramientas.

**Encuesta.** Es un conjunto de preguntas escritas, diseñadas para recoger información rápidamente de un gran número de encuestados. Las encuestas son especialmente adecuadas en casos de público variado, cuando se requiere una respuesta rápida, cuando los encuestados están geográficamente dispersos y cuando es conveniente realizar análisis estadístico (PMI, 2013).

**Entrevistas.** Es una manera formal o informal de obtener información de los interesados, a través de un diálogo directo con ellos (PMI, 2013).

**Juicio de Expertos.** Se utiliza para evaluar las entradas que se usan para elaborar el Acta de Constitución del Proyecto. El juicio de expertos se aplica a todos los detalles técnicos y de gestión a lo largo de este proceso. Esta experiencia puede ser proporcionada por cualquier grupo o individuo con conocimientos o formación especializados, y se encuentran disponibles a través de diferentes fuentes (PMI, 2013).

**Análisis de documentos.** Se utiliza para obtener requisitos mediante el examen de la documentación existente y la identificación de la información relevante para los requisitos. Se puede analizar una amplia variedad de documentos, que podrían ayudar a obtener requisitos relevantes (PMI, 2013).

**Observaciones.** Proporcionan una manera directa de ver a las personas en su ambiente y el modo que realizan sus trabajos o tareas y ejecutan los procesos.

**Reuniones.** Las reuniones pueden ser cara a cara, virtuales, formales o informales. Los tipos de reuniones incluyen, entre otros, reuniones de lecciones aprendidas, de cierre, de grupos de usuarios (PMI, 2013).

**Internet.** Técnica de obtener información; es más, se ha convertido en uno de los principales medios para recabar información (Bernal, 2010).

En el Cuadro N°10 se definen las herramientas a utilizar para cada objetivo propuesto.

**Cuadro N°10 Herramientas Utilizadas para el desarrollo de una propuesta de PMO en el CPAC**

ID	Objetivos	Herramientas
1	Realizar una evaluación situacional de la organización respecto al área de administración de proyectos, con el propósito de determinar el estado actual de la misma en cuanto a sus fortalezas y debilidades en esta área.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta</li> <li>• Entrevistas</li> <li>• Juicio de expertos</li> <li>• Análisis de documentos</li> <li>• Observaciones</li> </ul>
2	Identificar el tipo de PMO que mejor se ajusta a las necesidades y requisitos de la organización, así como su posición en la estructura organizacional, para establecer sus funciones basadas en las necesidades de la institución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas</li> <li>• Juicio de expertos</li> <li>• Análisis de documentos</li> <li>• Observaciones</li> </ul>
3	Definir el alcance de la PMO a crear en el CPAC, así como su estructura interna, para determinar las nuevas responsabilidades, perfiles y tareas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta</li> <li>• Entrevistas</li> <li>• Juicio de expertos</li> <li>• Análisis de documentos</li> <li>• Internet</li> </ul>

ID	Objetivos	Herramientas
4	Elaborar el Plan de Costos para el proyecto de implementación de la PMO en el CPAC para determinar el presupuesto necesario para su ejecución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta</li> <li>• Entrevistas</li> <li>• Juicio de expertos</li> <li>• Análisis de documentos</li> <li>• Observaciones</li> </ul>
5	Diseñar un Plan de Gestión de la Calidad necesario para asegurar la implementación del proyecto de una PMO para el CPAC, según los recursos asignados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas</li> <li>• Juicio de expertos</li> <li>• Análisis de documentos</li> <li>• Observaciones</li> </ul>
6	Definir un Plan de Gestión de Comunicaciones, para asegurar la satisfacción de los interesados del proyecto de la creación de la PMO dentro de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas</li> <li>• Juicio de expertos</li> <li>• Análisis de documentos</li> <li>• Observaciones</li> </ul>
7	Elaborar un Plan de Gestión de Riesgos con el propósito de generar las técnicas y herramientas necesarias para mitigar las situaciones e impactos negativos a la hora de llevar a cabo la creación de una PMO para el CPAC.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas</li> <li>• Juicio de expertos</li> <li>• Análisis de documentos</li> </ul>
8	Desarrollar un Plan de Implementación de la PMO con el propósito de orientar este proceso en la organización y procurar una gestión eficaz de los proyectos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas</li> <li>• Encuesta</li> <li>• Juicio de expertos</li> <li>• Análisis de documentos</li> <li>• Observaciones</li> <li>• Internet</li> </ul>

**Fuente. Elaboración propia**

### 3.4 Supuestos y Restricciones

Los supuestos y restricciones hacen parte del enunciado detallado del alcance del proyecto. Los supuestos son un factor del proceso de planificación que se considera verdadero, real o cierto, sin prueba de demostración (PMI, 2013).

Las restricciones son un factor limitante que afecta la ejecución de un proyecto, programa, portafolio o proceso (PMI, 2013).

#### Cuadro N°11 Supuestos y Restricciones para el desarrollo de una propuesta de PMO en el CPAC

ID	Objetivos	Supuestos	Restricciones
1	Realizar una evaluación situacional de la organización respecto al área de administración de proyectos, con el propósito de determinar el estado actual de la misma en cuanto a sus fortalezas y debilidades en esta área.	La organización suministrará toda la información necesaria para poder realizar la evaluación actual.  El CPAC está interesado en integrar una PMO dentro de su estructura organizacional.	Al tratar de información institucional, se restringe ciertos datos confidenciales.  Al manejar fondos públicos la aplicación y destinar recursos financieros requiere aprobación por parte de la dirección del Ministerio de Cultura y Juventud, lo que vendría a generar posibles atrasos en la implementación de los proyectos, así como sesgos dentro de los objetivos.
2	Identificar el tipo de PMO que mejor se ajusta a las necesidades y requisitos de la	La investigación desarrollada en la organización permitirá gestar el tipo de PMO necesaria para	La adecuación de la nueva PMO dentro de la nueva estructura organizativa, considerando los

ID	Objetivos	Supuestos	Restricciones
	organización, así como su posición en la estructura organizacional, para establecer sus funciones basadas en las necesidades de la institución.	implementar en el CPAC. Esto hará que los objetivos se manejen con una mejor orientación.	recursos físicos, humanos y económicos. Esto debido a que la institución nunca ha contemplado la implementación de una oficina de proyectos.
3	Definir el alcance de la PMO a crear en el CPAC, así como su estructura interna, para determinar las nuevas responsabilidades, perfiles y tareas.	Se cuenta con el aval de la organización para definir la PMO dentro de su estructura.  La dirección de la organización está dispuesta a realizar los proyectos enfocados en las buenas prácticas de la administración de proyectos. Lo que garantizará una mejor distribución de cargas de trabajo para aumentar la eficiencia y eficacia en los objetivos.	Al no poseer una PMO previamente establecida, se puede ver restricciones de tiempo, costo, recursos y de espacio físico para su implementación. Lo que genera atrasos en los entregables de los proyectos, aumento en los márgenes planteados económicamente y restricciones a la hora de implementación.
4	Elaborar el Plan de Costos para el proyecto de implementación de la PMO en el CPAC para determinar el presupuesto necesario para su ejecución.	Se cuenta con el presupuesto necesario para implementar los proyectos asignados.  Se contará con el recurso necesario para la asignación de roles.	El presupuesto es asignado por el MCJ, lo que hace más difícil establecer un manejo más accesible de los fondos, así como agilidad a la hora de girarlos.



ID	Objetivos	Supuestos	Restricciones
5	Diseñar un Plan de Gestión de la Calidad necesario para asegurar la implementación del proyecto de una PMO para el CPAC, según los recursos asignados.	Se contará con la información histórica relevante para poder realizar el plan de calidad.	No se cuenta con una base sólida de información histórica, por lo que se trabajaría en supuestos o recordatorios.
6	Definir un Plan de Gestión de Comunicaciones, para asegurar la satisfacción de los interesados del proyecto de la creación de la PMO dentro de la organización.	Se contará con la información necesaria para crear el plan de gestión de las comunicaciones.  Se cuenta con el apoyo de los interesados de los proyectos dentro de la organización.	Restricción en información histórica al ser una organización relativamente joven, delimita los datos para partir de un antecedente y formular mejores estrategias según lecciones aprendidas.
7	Elaborar un Plan de Gestión de Riesgos con el propósito de generar las técnicas y herramientas necesarias para mitigar las situaciones e impactos negativos a la hora de llevar a cabo la creación de una PMO para el CPAC.	Se cuenta con los insumos necesarios por parte de la organización para poder realizar el plan de riesgo a la hora de implementar la PMO.	Restricción con los históricos de lecciones aprendidas, al no haber tenido una oficina de proyectos anteriormente.
8	Desarrollar un Plan de Implementación de la PMO con el propósito de orientar este proceso en la organización y procurar una gestión	Se cuenta con el tiempo óptimo para poder implementar cada uno de los proyectos basados en el plan anual de la	Debido a las fechas festivas y a solicitudes por parte del MCJ puede que se deban de ejecutar varios proyectos al mismo tiempo, lo que

ID	Objetivos	Supuestos	Restricciones
	eficaz de los proyectos.	organización.	podría venir a perjudicar los tiempos de los entregables.

**Fuente. Elaboración propia**

### 3.5 Entregables

Un entregable es cualquier producto, resultado o capacidad de prestar un servicio único y verificable que debe producirse para terminar un proceso, una fase o un proyecto (PMI, 2013).

#### **Cuadro N°12 Entregables para el desarrollo de una propuesta de PMO en el CPAC**

ID	Objetivos	Entregables
1	Realizar una evaluación situacional de la organización respecto al área de administración de proyectos, con el propósito de determinar el estado actual de la misma en cuanto a sus fortalezas y debilidades en esta área.	Informe con la evaluación situacional de la organización, basado en sus fortalezas y debilidades con respecto al conocimiento e implementación de la administración de proyectos, etc.
2	Identificar el tipo de PMO que mejor se ajusta a las necesidades y requisitos de la organización, así como su posición en la estructura organizacional, para establecer sus funciones basadas en las necesidades de la institución.	Propuesta del tipo de PMO que más se ajuste a las necesidades de la organización.
3	Definir el alcance de la PMO a crear en el CPAC, así como su estructura interna, para	Documento con el Plan de Gestión del Alcance.

ID	Objetivos	Entregables
	determinar las nuevas responsabilidades, perfiles y tareas.	
4	Elaborar el Plan de Costos para el proyecto de implementación de la PMO en el CPAC para determinar el presupuesto necesario para su ejecución.	Plan de costos, para el cumplimiento de los presupuestos.
5	Diseñar un Plan de Gestión de la Calidad necesario para asegurar la implementación del proyecto de una PMO para el CPAC, según los recursos asignados.	Plan de calidad, para garantizar la implementación de los proyectos.
6	Definir un Plan de Gestión de Comunicaciones, para asegurar la satisfacción de los interesados del proyecto de la creación de la PMO dentro de la organización.	Documento con el Plan de Gestión de las comunicaciones.
7	Elaborar un Plan de Gestión de Riesgos con el propósito de generar las técnicas y herramientas necesarias para mitigar las situaciones e impactos negativos a la hora de llevar a cabo la creación de una PMO para el CPAC.	Plan de riesgos, para garantizar la implementación de los proyectos.
8	Desarrollar un Plan de Implementación de la PMO con el propósito de orientar este proceso en la organización y procurar una gestión eficaz de los proyectos.	Documento con un Plan de implementación para la PMO.

**Fuente. Elaboración propia**

## **4. DESARROLLO**

Como objetivo general de este trabajo se plantea una propuesta para la creación de una oficina de proyectos, en el Centro de Producción Artística y Cultural del Ministerio de Cultura y Juventud, con el objetivo de dar una mejor orientación a la administración del portafolio de proyectos y los recursos implícitos en él.

Dicho objetivo general es alcanzado mediante el desarrollo de ocho objetivos específicos, en donde a continuación se esboza lo ejecutado en cada uno de ellos.

### **4.1 Evaluación situacional de la organización**

Mediante recopilación de información, se realizó una evaluación situacional de la organización respecto al área de administración de proyectos, a continuación los resultados obtenidos.

#### **4.1.1 Análisis de la situación actual**

Según entrevista realizada en conjunto con los colaboradores del CPAC, adicional a los 6 instrumentos de tipo cuestionario se estableció una visión objetiva para la situación actual.

El instrumento aplicado pretendió analizar la situación real en la que se encuentra el CPAC, respecto a conocimiento y manejo de la materia de administración de proyectos. En este análisis se tomó en cuenta personal experto e involucrados en los procesos de la oficina.

#### **4.1.2 Cuestionario aplicado**

El instrumento se aplicó a un total de 8 colaboradores de la institución, a los cuales se les guarda confidencialidad según los nombres y los puestos de los aplicados. Se aplicó un total de 6 cuestionarios del tipo de respuestas abiertas y cerradas (Anexo 4. Encuestas).

La aplicación se realizó en una sesión en abril de 2016, con el director del CPAC y sus colaboradores, generando una muestra de la perspectiva de los funcionarios.

#### 4.1.3 Temas de los cuestionarios aplicados

1. Encuesta nivel de madurez en dirección de proyectos
2. Encuesta oficina de proyectos PMO
3. Encuesta nivel de metodología en dirección de proyectos
4. Encuesta nivel de madurez en dirección de portafolios
5. Encuesta herramientas en administración de proyectos
6. Encuesta desarrollo de competencias en administración de proyectos

#### 4.1.4 Manejo de información aplicada

Se realizó la asignación porcentual por pregunta, considerando que 1, es el valor más bajo presentado y 5 es el más alto.

#### Cuadro N°13. Valores asignados a los instrumentos aplicados

Puntos asignados	Tipo de respuesta
1	Valor más bajo
2	Valor inaceptable
3	Valor intermedio
4	Valor aceptable
5	Valor más alto

**Fuente. Elaboración propia**

- Se realizó la sumatoria total por pregunta dividiéndolo por la cantidad de instrumentos aplicados, para lograr obtener el promedio por ítem
- De igual forma se realizó la sumatoria de los promedios obtenidos, para lograr un gran total por tipo de instrumento

- Se implementó una escala de puntajes, asignando un tipo de rango por logro obtenido

**Cuadro N°14 Escala de puntos y rangos asignados**

Escala de puntos	Rango
Alto	193 - 240
Medio-Alto	144 - 192
Medio-Bajo	96 - 143
Bajo	48 - 95

**Fuente. Elaboración propia**

La escala de puntos y rangos asignados se desarrolló basado en la menor cantidad de puntos que era posible obtener con la aplicación de los instrumentos (48 puntos), lo que permitió generar una administración de puntaje dividido en 4 pilares; bajo, medio-bajo, medio-alto y alto, en una equivalencia de puntos hasta llegar a un máximo posible de alcanzar dentro de la tabla establecida (240 puntos).

#### 4.1.5 Interpretación de resultados

**Cuadro Nº15 Resultados obtenidos en los instrumentos aplicados**

Instrumento	Nivel de madurez en dirección de proyectos	Competencias	Herramientas	Nivel de madurez en dirección de portafolios	Nivel de metodología	PMO
Pregunta	Promedio	Promedio	Promedio	Promedio	Promedio	Promedio
1	3,714285714	2,5	3,125	3,5	3,25	1,625
2	3,875	2	2,5	4,75	3,25	1,875
3	3	2,5	3,25	4	2,875	1,375
4	2,875	4,375	3,125	3,625	3,625	1,25
5	2,875	4,375	3,625	3	2,625	2,75
6	3,125		2,5		2,375	
7	3,375		2,5		3	
8	3,75					
9	4,375					

Instrumento	Nivel de madurez en dirección de proyectos	Competencias	Herramientas	Nivel de madurez en dirección de portafolios	Nivel de metodología	PMO
Pregunta	Promedio	Promedio	Promedio	Promedio	Promedio	Promedio
10	3,625					
11	3,875					
12	3,875					
13	3,375					
14	3,375					
15	4,5					
16	4					
17	3,125					
18	4,25					
19	4,5					
<b>Total por encuesta</b>	69,46428571	15,75	20,625	18,875	21	8,875
<b>Total esperado</b>	95	25	35	25	35	25



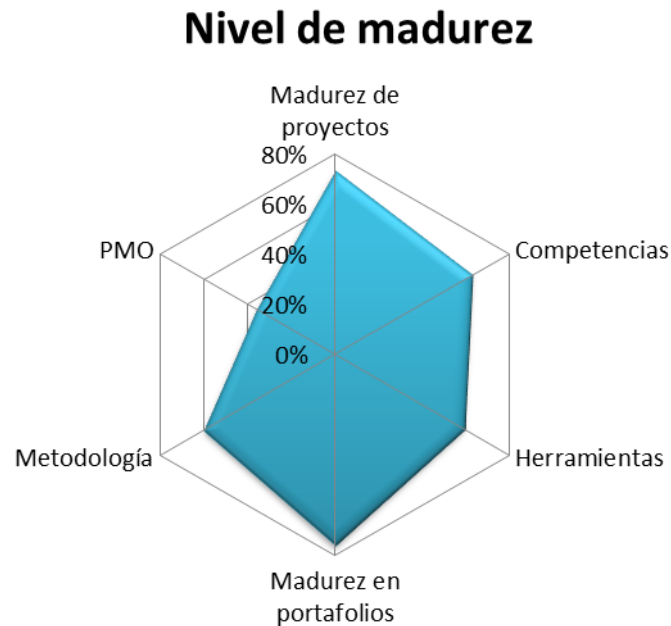
Instrumento	Nivel de madurez en dirección de proyectos	Competencias	Herramientas	Nivel de madurez en dirección de portafolios	Nivel de metodología	PMO
Pregunta	Promedio	Promedio	Promedio	Promedio	Promedio	Promedio
<b>Porcentaje alcanzado</b>	73%	63%	59%	76%	60%	36%

<b>Porcentaje total promedio</b>	<b>61%</b>
<b>Escala de puntos total</b>	<b>154, 56</b>

Fuente. Elaboración propia

El promedio general que se obtuvo fue de un 61% alcanzado con una escala de puntos de 154.56, que ubicó esta aplicación en un nivel de madurez medio-alto según cuadro de escala de puntos y rangos asignados, siendo un valor aceptable.

A continuación, la presentación grafica de los resultados generales que se obtuvieron, en donde se demuestra en la figura 14 los sesgos que presenta cada área aplicada, de igual forma se logró determinar fortalezas en áreas como lo es la madurez en proyectos y portafolios, Además de altas falencias como lo es en la PMO, estos resultados se obtuvieron debido a la falta de una PMO establecida dentro de la organización.



**Figura 14. Grafico nivel de madurez**

**Fuente. Elaboración propia**

#### 4.1.5.1 Instrumento 1: Nivel de madurez en dirección de proyectos

El nivel de madurez en dirección de proyectos se midió mediante la aplicación de 19 interrogantes con el objetivo de determinar la situación actual que presenta el CPAC.

**Cuadro N°16 Resultados esperados y resultados obtenidos madurez en dirección de proyectos**

Pregunta	Resultados esperados por interrogante aplicada	Resultado obtenido
1	Implementación de buenas prácticas en la administración de proyectos, según objetivos de la organización.	Se obtuvo una visión parcial de cómo se manejan los objetivos respecto a la administración de proyectos.
2	Objetivos previamente establecidos, claros y medibles.	Dentro de la organización no se encuentran claros los objetivos, así como sus métricas de control.
3	Procedimientos y prácticas para mejoras continuas.	Los colaboradores aseguraron que no cuentan con políticas y proyectos previamente ejecutados.
4	Rol de gerente de proyectos establecido.	Dentro de la organización se consideró que no se cuenta con un gerente de proyectos.
5	Herramientas y técnicas para transmisión del conocimiento.	No se aplican del todo técnicas o herramientas para facilitar la transmisión del conocimiento de lecciones aprendidas.
6	Herramientas y técnicas para evaluación de desempeño.	La organización no cuenta con las mejores herramientas para medición de evaluaciones de desempeño.
7	Parámetros para determinar factibilidad y continuación de proyectos.	La organización no cuenta con los parámetros suficientes para determinar la continuidad y factibilidad de un proyecto.
8	Parámetros para determinar la rentabilidad de un proyecto.	La organización no cuenta con los parámetros suficientes para determinar la rentabilidad de un proyecto.

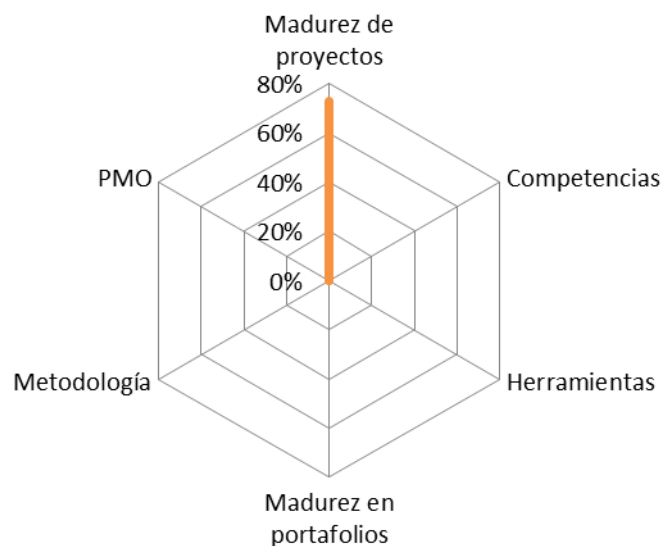
Pregunta	Resultados esperados por interrogante aplicada	Resultado obtenido
9	Parámetros para analizar los tiempos y cronogramas de un proyecto.	La organización si cuenta con los parámetros para determinar los tiempos y cronogramas de un proyecto.
10	Parámetros para determinar el alcance de un proyecto.	La organización no cuenta con los parámetros suficientes para determinar el alcance de un proyecto.
11	Parámetros para determinar el riesgo de un proyecto.	La organización no cuenta con los parámetros suficientes para determinar el riesgo de un proyecto.
12	Comunicación entre interesados dentro de un proyecto.	Dentro de la organización no hay acciones que respalden la importancia de las comunicaciones con los interesados del proyecto.
13	Presencia de una estructura de trabajo capaz de integrar las partes interesadas dentro del proyecto.	No se cuenta con una estructura para implementar la integración de las partes interesadas.
14	Manejo de una estructura de trabajo, en donde se logre identificar la priorización de proyectos.	No está totalmente clara la priorización de proyectos dentro de la organización.
15	Los funcionarios se encuentran involucrados con la administración de proyectos y demuestran apoyo a su organización.	Los altos funcionarios de la organización se encuentran involucrados dentro de los procesos.
16	Contratación de recurso humano para la administración de proyectos.	Existen planes para ampliar el recurso humano dentro de la organización.
17	Métricas para asegurar la calidad del proyecto.	Se manejan algunas métricas para asegurar la calidad.

Pregunta	Resultados esperados por interrogante aplicada	Resultado obtenido
18	Aplicación de buenas prácticas de la AP en la organización.	La organización considera la importancia de aplicar buenas prácticas en la administración de proyectos.
19	Orientar las prácticas de la organización basada en la AP.	No existe la conciencia total de querer orientar las prácticas de la organización en acciones ligadas a la administración de proyectos.

**Fuente. Elaboración propia**

Con la aplicación de un instrumento con un total de 19 preguntas, se realizó un análisis situacional respecto al nivel de madurez en administración de proyectos percibido dentro de la organización. La figura 15 demuestra la situación generada gracias a los resultados de las encuestas planteadas con un logro del 73%.

### Nivel de madurez en dirección de proyectos



**Figura 15. Gráfico nivel de madurez en dirección de proyectos**

**Fuente. Elaboración propia**

#### 4.1.5.2 Instrumento 2: Desarrollo de competencias en administración de proyectos

Para determinar el desarrollo de competencias en administración de proyectos se midió mediante la aplicación de 5 interrogantes con el objetivo de determinar la situación actual que presenta el CPAC.

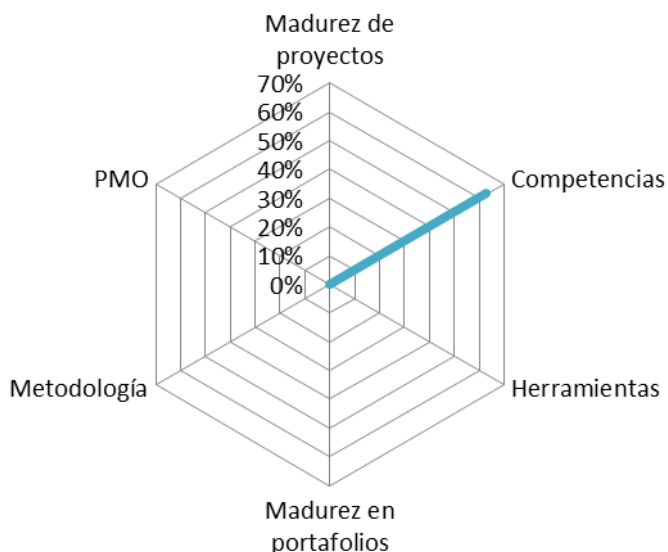
#### Cuadro Nº17 Resultados esperados y resultados obtenidos desarrollo de competencias

Pregunta	Resultados esperados por interrogante aplicada	Resultado obtenido
1	Programa para el desarrollo de competencias.	No hay un programa para el desarrollo de competencias.
2	Capacitaciones en la organización.	La organización no cuenta con un programa de capacitaciones para fortalecer el conocimiento en AP.
3	Talleres para el uso de herramientas.	No se contemplan talleres para el uso de herramientas en la AP.
4	Personal con conocimiento en AP.	Si hay personal con el conocimiento en AP.
5	Importancia en el desarrollo de competencias en AP.	Se determina la importancia de desarrollar las competencias en los funcionarios respecto a AP.

**Fuente. Elaboración propia**

Con la aplicación de un instrumento con un total de 5 preguntas, se realizó un análisis situacional respecto a los niveles de competencias en administración de proyectos percibido dentro de la organización. La figura 16 demuestra la situación generada gracias a los resultados de las encuestas planteadas con un logro del 63%.

## Desarrollo de competencias en administración de proyectos



**Figura 16. Gráfico nivel de desarrollo de competencias en administración de proyectos**

**Fuente. Elaboración propia**

### 4.1.5.3 Instrumento 3: Herramientas en administración de proyectos

Para determinar el conocimiento y aplicativo de herramientas en administración de proyectos, se realizó mediante la ejecución de 7 interrogantes con el objetivo de determinar la situación actual que presenta el CPAC.

**Cuadro N°18: Resultados esperados y resultados obtenidos herramientas en administración de proyectos**

Pregunta	Resultados esperados por interrogante aplicada	Resultado obtenido
1	Herramientas enfocadas a AP.	Se utilizan algunas herramientas en la AP.
2	Implementación de herramientas asociadas a AP.	Las herramientas utilizadas en la organización provienen de

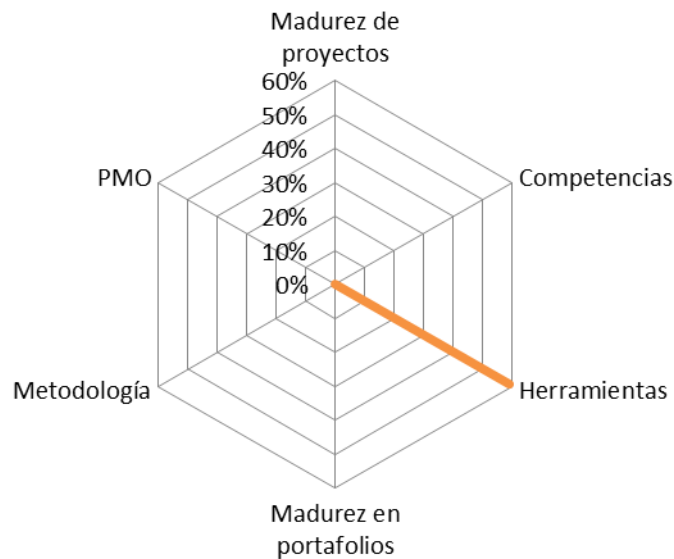
Pregunta	Resultados esperados por interrogante aplicada	Resultado obtenido
		sistemas operativos de office.
3	Utilización de herramientas por funcionario.	No hay herramientas claramente establecidas para administrar las tareas por funcionario.
4	Herramientas de informes de gestión.	No hay completa claridad respecto al uso de herramientas respecto a la entrega de informes.
5	Herramientas que faciliten la comunicación entre interesados.	No están claras las herramientas que fomenten las comunicaciones entre interesados.
6	Sistema operativo basado en lecciones aprendidas.	La organización no cuenta con un sistema operativo para almacenar las lecciones aprendidas.
7	Sistema operativo con métricas para garantizar el éxito del proyecto.	La organización no cuenta con sistemas operativos que verifiquen el éxito del proyecto.

**Fuente. Elaboración propia**

Con la aplicación de un instrumento con un total de 7 preguntas, se realizó un análisis situacional respecto a los niveles del uso de herramientas en administración de proyectos percibido dentro de la organización. La figura 17 demuestra la situación generada gracias a los resultados obtenidos de las encuestas planteadas con un logro del 59%.



## Herramientas en administración de proyectos



**Figura 17. Gráfico nivel de herramientas en administración de proyectos**

**Fuente. Elaboración propia**

### 4.1.5.4 Instrumento 4: Nivel de madurez en dirección de portafolios

El nivel de madurez en dirección de portafolios se midió mediante la aplicación de 5 interrogantes con el objetivo de determinar la situación actual que presenta el CPAC.

### Cuadro N°19 Resultados esperados y resultados obtenidos en madurez en dirección de portafolios

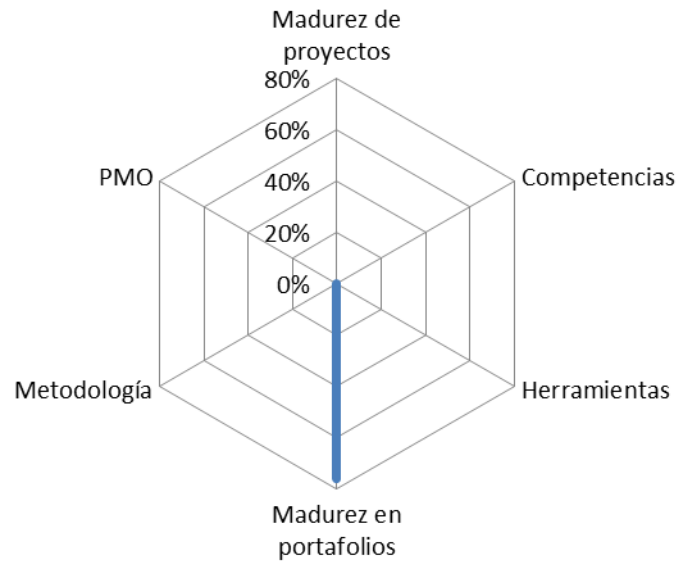
Pregunta	Resultados esperados por interrogante aplicada	Resultado obtenido
1	Delegación de rol de gerente de proyectos.	La cultura y el conocimiento adquirido en administración de proyectos se basan en los resultados de los proyectos antes ejecutados.

Pregunta	Resultados esperados por interrogante aplicada	Resultado obtenido
2	Asignación de proyectos según MCJ e interés del gobierno central.	Asignación de proyectos según necesidades de la organización.
3	Priorización de proyectos basado en el plan estratégico anual.	No se maneja con claridad la priorización de proyectos dentro de la organización.
4	Normativas para el aseguramiento de la calidad.	Si hay normativas que colaboran a garantizar la calidad dentro de un proyecto.
5	Aplicación de indicadores de desempeño.	Se aplica alguna medida para el manejo de indicadores de desempeño.

**Fuente. Elaboración propia**

Con la aplicación de un instrumento con un total de 5 preguntas, se realiza un análisis situacional respecto a los niveles de madurez en administración de portafolios percibido dentro de la organización. La figura 18 demuestra la situación generada gracias a los resultados de las encuestas planteadas con un logro del 76%.

## Nivel de madurez en dirección de portafolios



**Figura 18. Gráfico nivel de madurez en dirección de portafolios**

**Fuente. Elaboración propia**

### 4.1.5.5 Instrumento 5: Nivel de metodología en dirección de proyectos

El nivel de metodología en dirección de proyectos se midió mediante la aplicación de 7 interrogantes con el objetivo de determinar la situación actual que presenta el CPAC.

### Cuadro N°20 Resultados esperados y resultados obtenidos en metodología dirección de proyectos

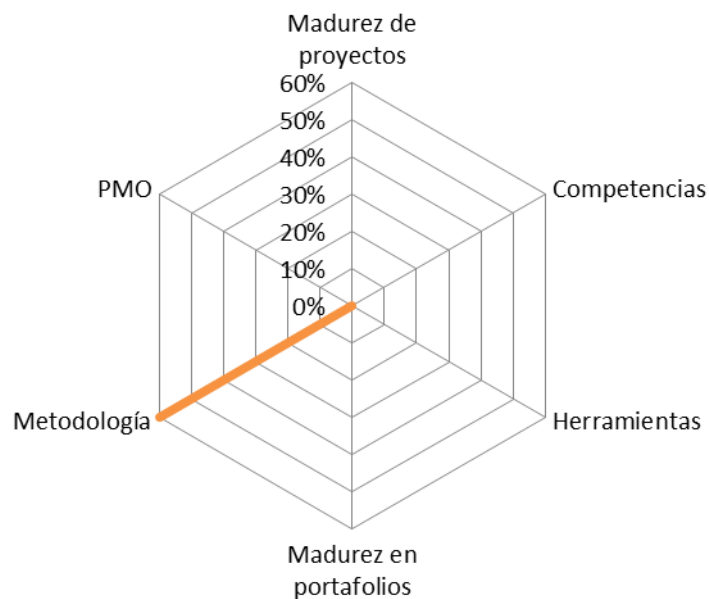
Pregunta	Resultados esperados por interrogante aplicada	Resultado obtenido
1	Implementación de metodologías en la AP.	Se implementan algunas metodologías en la AP.
2	Aplicación de las áreas de conocimiento en la AP.	No se ve con claridad la aplicación de las áreas de conocimiento.

Pregunta	Resultados esperados por interrogante aplicada	Resultado obtenido
3	Aplicación de métricas basadas en la administración de proyectos para el desempeño.	No se aplican métricas en la administración de proyectos.
4	Planeación de estructuras de trabajo.	No se cuenta con la seguridad de la implementación de una estructura de trabajo en la organización.
5	Gestión de cambios mediante bitácoras de cambios y autorización de la organización.	En la mayoría de los proyectos se realizan cambios por costos.
6	Aplicación de sistemas de almacenamiento de lecciones aprendidas.	No se maneja con claridad el proceso de almacenamiento de lecciones aprendidas.
7	Manejo de proyectos mediante sistemas basados en la AP.	Los proyectos se manejan mediante la aplicación del sistema operativo office.

**Fuente. Elaboración propia**

Con la aplicación de un instrumento con un total de 7 preguntas, se realizó un análisis situacional respecto a los niveles de metodología en administración de portafolios percibido dentro de la organización. La figura 19 demuestra la situación generada gracias a los resultados de las encuestas planteadas con un logro del 60%.

## Nivel de metodología en dirección de proyectos



**Figura 19. Gráfico nivel de madurez**

**Fuente. Elaboración propia**

### 4.1.5.6 Instrumento 6: Oficina de proyectos PMO

Para conocer el nivel de gestión respectivamente aplicados en la PMO de la organización se realizó 5 interrogantes con el objetivo de determinar la situación actual que presenta el CPAC

#### Cuadro Nº21 Resultados esperados y resultados obtenidos en la oficina de proyectos

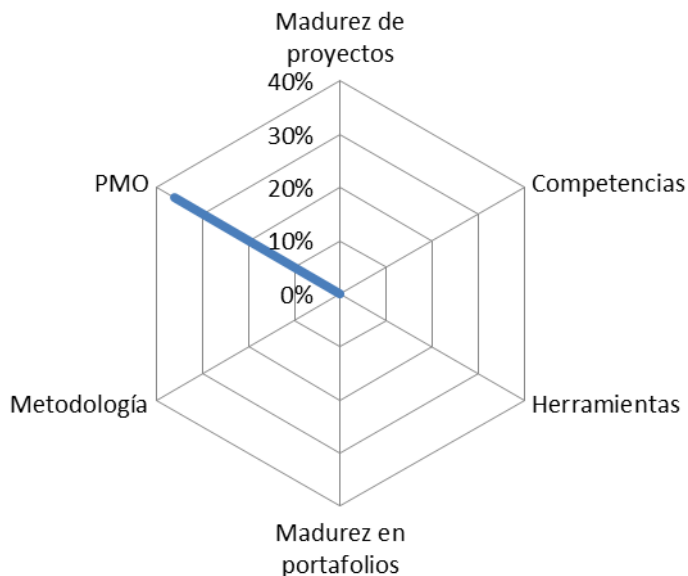
Pregunta	Resultados esperados por interrogante aplicada	Resultado obtenido
1	Se maneja una PMO dentro de la organización.	No existe una PMO dentro de la organización.

Pregunta	Resultados esperados por interrogante aplicada	Resultado obtenido
2	La PMO lleva las métricas y control de los proyectos.	No existe PMO dentro de la organización.
3	La PMO da asesoría y soporte en la organización.	No existe PMO dentro de la organización.
4	Los roles se asignan el director de la PMO, especialistas y administradores.	No existe PMO dentro de la organización.
5	Las comunicaciones se dan por medio del plan estratégico a la gerente de la organización.	No existe un canal de gestión establecido para el manejo de las comunicaciones.

**Fuente. Elaboración propia**

Con la aplicación de un instrumento con un total de 5 preguntas, se realizó un análisis situacional al estado de la PMO percibido dentro de la organización. La figura 20 demuestra la situación generada gracias a los resultados de las encuestas planteadas con un logro del 36%.

## Oficina de proyectos PMO



**Figura 20. Gráfico nivel de madurez**

**Fuente. Elaboración propia**

### 4.1.6 Análisis de resultados

El resultado promedio obtenido en la aplicación es de un 154,59 sobre 240 posible de obtener, lo que equivale a un 61% de rendimiento. Ubicando la muestra a un nivel medio alto de los resultados posibles.

### Cuadro N°22 Encuestas, indicadores de causa y efecto

Indicador	Porcentaje	Causa	Efecto
<b>Madurez en dirección de proyectos</b>	<b>73%</b>	Se cuenta con una dirección organizacional definida, en donde se aplican prácticas de mejora continua, métricas de medición para las áreas de conocimiento. Además de tener claro la	Mediciones estandarizadas dentro de la organización sin embargo es necesario implementar prácticas de AP

Indicador	Porcentaje	Causa	Efecto
		necesidad de implementar practicas asociadas a la AP.	según necesidades de la oficina para garantizar el éxito del manejo de la información.
<b>Competencias en administración de proyectos</b>	<b>63%</b>	No se cuenta con la experticia necesaria para la implementación de una PMO dentro de la organización, debido a que no se tiene el suficiente personal para tomar el papel, así como el plan de capacitaciones para poder garantizar la continuidad.	No se logran aplicar las buenas prácticas en la administración de proyectos, de igual forma se deja de percibir una visión futurista en la AP poniendo en riesgo el éxito de los proyectos.
<b>Herramientas en administración de proyectos</b>	<b>59%</b>	No se manejan herramientas especializadas en la administración de proyectos, debido a que se han utilizado otras herramientas adaptadas para satisfacer las necesidades de la organización.	Al aplicarse adaptaciones de los sistemas operativos, no cubre la agilidad y flexibilidad de una herramienta destinada a dicha tarea. Por lo tanto, los proyectos ejecutados pueden verse retrasados al no darse una correcta manipulación de la información.
<b>Madurez en dirección de portafolios</b>	<b>76%</b>	Se visualiza una correcta administración en el manejo de portafolios, sin embargo, es necesario	Problemas con la medición de indicadores necesarios para



Indicador	Porcentaje	Causa	Efecto
		fortalecer y realizar una mejor orientación respecto al manejo de métricas e indicadores.	establecer los resultados de los proyectos desarrollados.
<b>Metodología en dirección de proyectos</b>	<b>60%</b>	Se tratan de implementar metodologías en la administración de proyectos, sin embargo, no son claras, por lo tanto, no se manejan los proyectos de forma estructurada.	No se cuenta con accesos a lecciones aprendidas en los proyectos, de igual forma no se cuenta con una estandarización en la administración de objetivos se pueden dar errores en los resultados presentados.
<b>Oficina de proyectos PMO</b>	<b>36%</b>	No existe una PMO previamente establecida dentro de la organización.	Problemas con los resultados de los proyectos dentro del plan estratégico, lo que se refleja en errores con la planeación estratégica y los resultados.

**Fuente. Elaboración propia**

Como resultado de los instrumentos aplicados se realizó el siguiente razonamiento según promedios identificados por tema trabajado y necesidades de la organización:

- Es necesario implementar los objetivos de la organización mediante las buenas prácticas de la administración de proyectos
- Realizar mejoras en las métricas de medición de indicadores, para tener una imagen más clara
- Indispensable establecer una PMO dentro de la estructura organizativa
- Es necesario establecer los roles dentro de la estructura de trabajo
- Realizar mejoras en el manejo de herramientas, técnicas y sistemas para el manejo, la administración, la ejecución, control y cierre en los procesos de AP
- Se aconseja el manejo de métricas asociadas a las áreas de conocimiento de la AP
- Indispensable crear un plan de capacitación y fortalecimiento de competencias asociadas a la AP
- Realizar un análisis sobre las herramientas aplicadas en la AP y su enfoque en los proyectos, en conjunto con un plan de capacitación para el uso de las herramientas
- Mejorar la comunicación entre las partes interesadas en el manejo de portafolios
- Establecer acciones estratégicas previamente estructuradas bajo una metodología aprobada
- Fortalecer las bases de datos en lecciones aprendidas, así como sistemas de comunicación entre los interesados

#### **4.1.7 Análisis fortalezas y debilidades**

La aplicación de un análisis de fortalezas y debilidades implica un estudio interno de la organización que integra y que conlleva desde las mejores hasta las peores prácticas con el propósito de determinar la situación que enfrenta la oficina del CPAC en materia de administración de proyectos.

Los hallazgos encontrados basados en los porcentajes de los instrumentos aplicados, así como la posibilidad de obtener sus principales fortalezas y debilidades permitieron generar una orientación de la situación actual de la estructura interna de la organización enfocada a la implementación de una PMO.

#### **4.1.7.1 Fortalezas**

Según datos suministrados por el instrumento aplicado se determinaron las siguientes fortalezas implícitas en la organización:

- Dentro de la organización se tiene conocimiento en la administración de proyectos
- Se cuenta con personal con el conocimiento en administración de proyectos
- Cuenta con historial de uso de normativas de calidad
- Cuentan con la experticia y memorias que les dejó el desarrollo y ejecución de los proyectos pasados

En comparación con los datos generados por el cuadro N°22 en donde se demostró mayor porcentaje “aceptable” de calificación, se determinó que es por la aplicación de políticas asociadas a la administración de proyectos por parte del colaborador con conocimiento acerca de esta materia, en donde el manejo de portafolios se direcciona en la memoria de las acciones realizadas en los proyectos anteriores, lo que demostró un alto porcentaje a la hora de aplicar normas de calidad.

#### **4.1.7.2 Debilidades**

Según datos suministrados por el instrumento aplicado se determinaron las siguientes debilidades implícitas en la organización:

- Problemas con la implementación de los objetivos y su alcance
- No hay un rol de gerente de proyectos predeterminado, así como una PMO

- Falta de herramientas que respalden las buenas prácticas para la administración de proyectos
- Falta de una estructura de trabajo establecida
- Falta de priorización de proyectos
- Falta de talleres de capacitación
- No cuentan con indicadores de gestión

Las debilidades nacen desde su principal desventaja y variable con menor porcentaje de aceptación en materia de PMO, esto debido a la falta de implementación de una oficina dentro de la organización, lo que hace caer en el error como lo es la falta de un rol de líder de proyectos, problemas con el desarrollo de objetivos y alcances, herramientas orientadas a la administración de proyectos, falta de estructura de trabajo establecida, plan de trabajos e indicadores de gestión.

Basado en el análisis de información presentado, se determinó la necesidad de estudiar sus principales debilidades, las cuales hacen que los porcentajes aceptables dentro de los indicadores se vean afectados, perjudicando el resto de la gestión en forma directa.

Dentro del análisis situacional se visualizó la necesidad de crear una PMO, la cual vendría a implementar acciones para eliminar carencias y convertirlas en fortalezas, esto por todas las prácticas y herramientas que esto significa.

Respecto a las fortalezas presentadas se cuenta con conocimiento y experticia dentro de la organización, que asociados al plan de implementación de la PMO harán que el porcentaje de éxito en los proyectos aumente significativamente.

La evaluación y análisis de los instrumentos aplicados en conjunto con sus principales fortalezas y debilidades obtenidas permitió generar el enfoque actual el cual está trabajando la oficina y las actuales necesidades.

En donde se demostró tener la capacidad de implementar buenas prácticas, así como contar con el personal con las competencias y conocimientos en la administración de proyectos derivado de sus fortalezas. Además, se determinó que dentro de sus debilidades se presenta la necesidad de implementar una PMO en la estructura organizativa.

Este análisis dio paso para generar las principales fortalezas y debilidades que serán necesarias atender a la hora de definir el tipo de PMO, en donde la organización se verá favorecida a la hora de implementar sus fortalezas mejorando la administración y trabajar sus debilidades con el objetivo de desaparecerlas.

#### **4.2 Definir el tipo de PMO y su posición en la estructura organizacional**

La implementación de una PMO es buscar un agente de cambio dentro de la organización, un factor crítico de éxito para la implementación de los proyectos.

Creada como un canal para poder ejecutar las mejores prácticas a la hora de gestionar los proyectos dentro de la organización, este tipo de iniciativa ha evolucionado a tal punto que dentro de su accionar intervienen otras ramas como es la interpretación de datos, apoyar las comunicaciones y voto final con las decisiones. El levantamiento de una PMO vendría a mejorar las acciones dentro del ciclo de vida del proyecto y generar una mejor visualización del desempeño de los procesos dentro del portafolio.

El tipo de PMO a implementar se obtuvo basado en la investigación previamente realizada, la cual se ajusta a la organización debido a sus características, así

como con base a los resultados obtenidos en el punto 4.1, en donde se demostró un nivel de madurez de proyectos medio alto, basado en un rendimiento del 61% sobre las métricas aplicadas, lo que demostró alto conocimiento y competencias asociadas a la AP dentro de la organización.

Para seleccionar el tipo de PMO se basó en las características implícitas dentro de la organización, que además se fundamentó en la información de los instrumentos aplicados en el punto 4.1, así como una valoración actual respecto a la estructura y a las necesidades de la oficina, todo basado en la asignación de proyectos dentro de un plan estratégico anual solicitado por el MCJ.

Además, se consideraron variables esenciales dentro del ámbito de la organización siendo factores de alta relevancia, los cuales son:

- Tamaño de la entidad: Institución relativamente nueva, en donde está formada por una misma rama organizacional y escaso personal
- Impacto social: El enfoque al cual se dirige la organización es de alto impacto social y sus resultados son medidos por factores intangibles y muchas veces subjetivos
- Cantidad de proyectos asignados anualmente: La cartera de proyectos asignados a la organización es de 9, sin embargo, se espera un aumento dependiendo del éxito logrado en otros
- Tipo de proyectos: De carácter social y cultural, entidad no lucrativa
- Impacto económico: Debido a su enfoque social, se promueve el emprendimiento de los participantes dentro de las actividades con el objetivo de incentivar a los participantes a publicitar y producir sus productos dentro de las actividades buscando crecimiento personal y económico

Por lo tanto, se realizó la recomendación de realizar la implementación de una PMO del tipo de control, definido con funciones básicas en donde se ve un involucramiento alto y de forma múltiple en los proyectos, con personal a tiempo parcial y total en la PMO. En donde la PMO estaría generando informes de resultados de los proyectos desarrollados, además tendrá una alta influencia respecto al logro de metas, implementando metodologías y herramientas para las ejecuciones y el manejo de elementos básicos en los proyectos como lo son el cronograma, presupuesto, RRHH, alcance, etc.

Este tipo de PMO se adecua a las necesidades inmediatas de la organización, dado que permite un involucramiento medio de los proyectos desarrollados, para poder integrar el control del MCJ, así como el de la directora de la oficina del CPAC. Esto debido al sistema que maneja el Ministerio como ente regulador y auditor de las acciones desarrolladas por la oficina en conjunto con la experticia en materia de administración de proyectos, además de ser funcionaria y partícipe de la ejecución de eventos anteriores.

Al contar con un historial basado en eventos ya realizados permite crear plantillas que sean fundamentadas en las buenas prácticas, la experticia y memorias de los proyectos antes desarrollados, para poder cumplir con las necesidades establecidas por proyecto, en forma, presupuestos y tiempos. Esto soportado en herramientas que faciliten el manejo y transmisión de información entre las partes involucradas, con tal de disminuir los porcentajes de posible fracaso.

A continuación, un análisis comparativo asociado a las características implícitas de una PMO de tipo Control, con mira a las necesidades descubiertas de la organización para suplirlas a la hora de implementar este tipo de oficina.

**Cuadro N°23 Características vs Necesidades**

Características de un PMO del tipo de Control	
Características	Necesidades
1	<p>Con un control sobre el proyecto medio, el cual asegura que se implementen metodologías en la dirección.</p> <p>Debido a que la directora no cuenta con la posibilidad de involucrarse al 100% en materia de proyectos, esto asociado a sus constantes reuniones con grupos de interesados, se maneja un control medio de los proyectos por parte de la PMO en donde es necesario establecer comunicación constante con el staff.</p>
2	<p>Provee a los gerentes de proyectos de plantillas, procedimientos, mejores prácticas e información histórica.</p> <p>Suma importancia generar una estructura de trabajo predeterminada por procedimientos, plantillas asociado a acciones de mejora basadas en el historial de trabajo.</p>
3	<p>Además de proporcionar soporte asegura el cumplimiento por diversos medios.</p> <p>Contar con un control sobre el cumplimiento de entregables.</p>
4	<p>El cumplimiento implica verificar que se estén usando las metodologías, mediante el uso de plantillas y herramientas, así como otros mecanismos de gobernabilidad.</p> <p>Implementar mecanismos de control y seguimiento, mediante plantillas y herramientas que facilitan dicha tarea.</p>
5	<p>Puede aplicarse en organizaciones en las cuales no se estén manejando procedimientos uniformes de gerencia de proyectos y se necesite estandarizarlos.</p> <p>Implementar una estructura que contemple una PMO para poder aplicar procedimientos y tareas mejor ejecutadas.</p>
6	<p>Al igual que la PMO de Soporte, suministra mejores prácticas, plantillas y experticia,</p> <p>Es necesario implementar acciones de mejora que garanticen la aplicación de estos.</p>



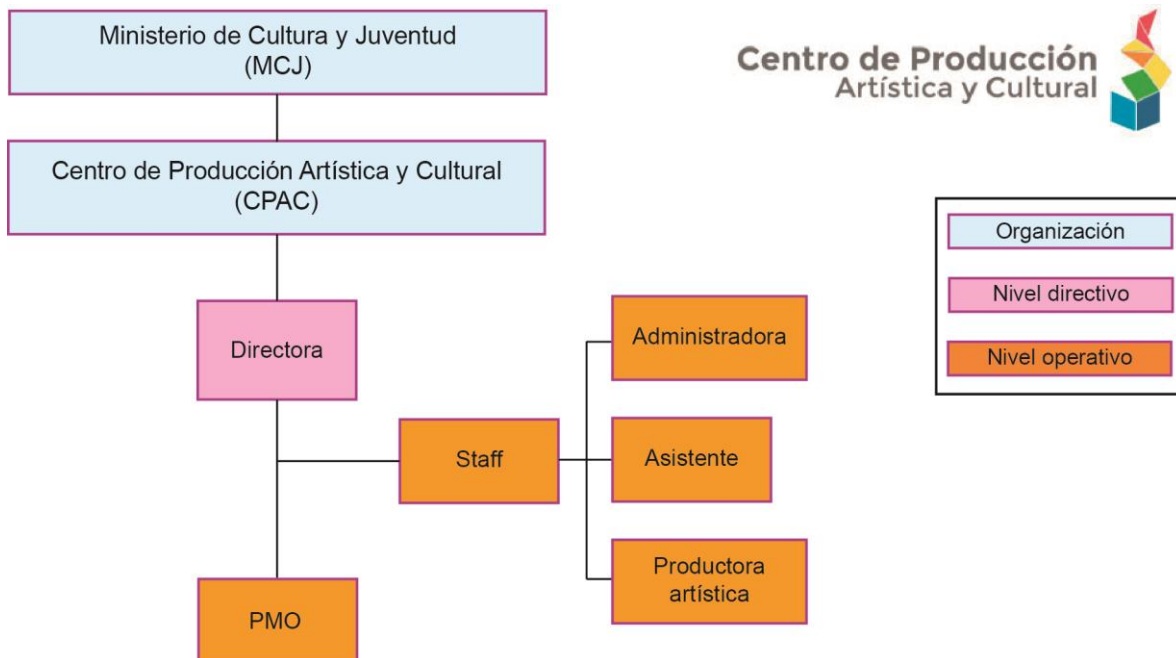
Características de un PMO del tipo de Control		
Características		Necesidades
	pero además establece mecanismos para garantizar que se utilicen.	
7	Los requerimientos exigidos por una PMO de control pueden incluir la adopción de cierta metodología o ciertas reglas.	Adaptarse a una metodología que se asocie a las necesidades del negocio.
8	Para que funcione, deben establecerse revisiones periódicas que cada proyecto debe aprobar.	Generar revisiones periódicas para garantizar el éxito de los proyectos, además de utilizarlo para la comunicación con los interesados.
9	Debe estar seguro de que los mecanismos de control implementados se realizarán en mejoras en la ejecución de los proyectos.	Aplicación de mecanismos de mejora, basados en el historial de proyectos previamente establecidos en conjunto con la metodología de la administración de proyectos.
10	Es necesario garantizar el apoyo de la alta gerencia en exigir los controles que la PMO establece.	Crear un tipo de PMO que permita la constante comunicación con la directora de la organización y la oficina de proyectos.
11	El grado de control proporcionado es medio.	Debido al tipo de organización, es necesario contar con una PMO que cuente con un grado de control medio. Esto para mantener la comunicación con el staff.

**Fuente. Elaboración propia**

#### 4.2.1 Ubicación de la PMO dentro de la organización

Es importante establecer que la organización cuenta con una orientación enfocada a los proyectos, por lo tanto, dentro de la estructura se pretende que todos los

miembros de la PMO se visualicen únicamente dentro de la rama de la oficina, para generar continuación de los proyectos establecidos en los planes de trabajo. Considerando la actual estructura organizativa del CPC, así como el tipo de PMO de tipo control a implementar en el organigrama, se establece la siguiente propuesta.



**Figura 21. Organigrama con PMO**

**Fuente. Elaboración propia**

La nueva estructura organizativa trajo una mejora en las cargas de trabajo y orientación de especialidades, así como lograr comunicación directa sobre el staff y la directora al tratar directamente con el líder de la PMO, donde se mantiene la actual administración, pero con una mejor orientación sobre su verdadero enfoque basado en la ejecución de proyectos.

### **4.3 Definición del Alcance de la PMO**

Definir el alcance permite más eficiencia en la organización dentro del manejo de los proyectos, además de poder implementar mejoras que solo una PMO puede realizar a la hora de ejecutar las tareas para el logro de objetivos.

Para poder realizar una definición más detallada del alcance, se establece el papel de la oficina sobre los proyectos en temas como autoridad, responsabilidades, perfiles y tareas.

#### **4.3.1 Marco organizacional de la PMO**

Se establece una estructura organizacional orientada a objetivos y metas, además se plantea una misión, visión y valores que permiten fundamentar las acciones de la PMO en una fuerte estructura institucional.

#### **4.3.2 Misión de la PMO**

Proporcionar orientación a la organización en la materia de administración de proyectos, basado en acciones de liderazgo, comunicación y trabajo en equipo, con el objetivo de utilizar los recursos y herramientas disponibles de manera eficiente y eficaz para el logro del plan de gestión de la institución.

#### **4.3.3 Visión de la PMO**

Establecer la oficina de proyectos en la estructura organizativa del CPAC, como un ente indispensable para la realización y éxito de los proyectos asignados a la institución.

#### **4.3.4 Valores de la PMO**

Los principales valores implícitos en la PMO se asociaron a los objetivos planteados dentro de la nueva estructura organizacional y los requerimientos para lograrlos.

- Calidad
- Compromiso
- Trabajo en equipo
- Innovación

#### **4.3.5 Objetivos de la PMO**

Establecer objetivos claros y alcanzables a corto y mediano plazo, permiten obtener una mejor orientación para la nueva oficina de proyectos, con la responsabilidad de cumplir las metas planteadas.

##### **4.3.5.1 Objetivo General de la PMO**

Administrar, orientar y supervisar las actividades de la organización basadas en las buenas prácticas de la gestión de proyectos, para el logro de objetivos.

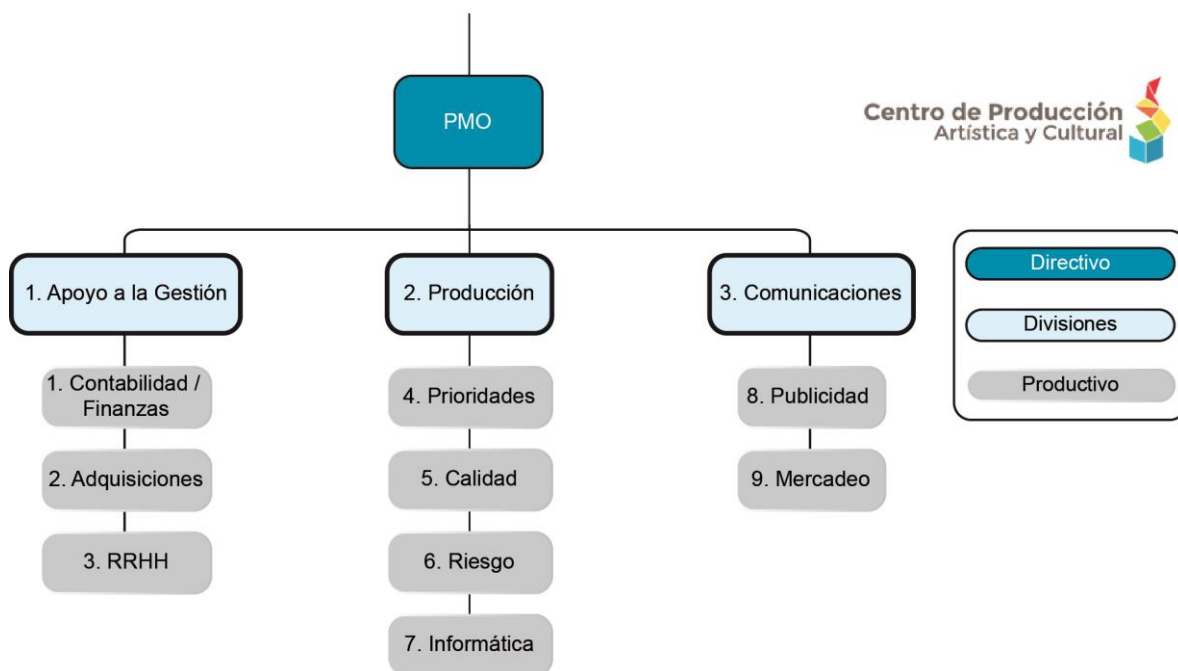
##### **4.3.5.2 Objetivos específicos de la PMO**

- Identificar las necesidades presupuestarias de cada proyecto para manejarlo de una forma eficiente y eficaz para el logro de los objetivos
- Aplicar procedimientos de calidad basado en las normas ISO 9001
- Coordinar mediante canales de comunicación las partes implícitas e interesadas de los proyectos
- Entregar informes de control y seguimiento a los interesados de los proyectos
- Gestionar el recurso humano en los procesos implícitos mediante evaluaciones, capacitaciones y supervisiones

- Gestionar metodologías, mejores prácticas y plantillas para la gestión de los proyectos

#### 4.3.6 Estructura y organigrama de la PMO

Generar la estructura interna de la PMO se fundamenta en las necesidades de la organización y de los proyectos. Por lo tanto, se propone implementar una PMO de tres niveles, en donde se desarrolla de esta forma:



**Figura 22. Estructura interna PMO**

**Fuente. Elaboración propia**

Con el objetivo de mantener una estructura organizacional lo más simple posible, se establece una línea de trabajo basada en tres divisiones, seguida de una forma de trabajo en donde se incluyó labores productivas y operativas implícitas en el ciclo de vida del proyecto:

- **Primer nivel:** Directivo, donde se sitúa el director de la oficina de proyectos

- **Segundo nivel:** Divisiones, donde se sitúa los directores de cada división, siendo los líderes en cada estructura
- **Tercer nivel:** Productivo, se encuentra implícita la parte productiva y operativa de la PMO

Cabe destacar que inicialmente la propuesta se fundamenta en tres niveles, sin embargo, dependiendo del éxito y crecimiento de la PMO esto podría ampliarse más según solicitud de la administración.

#### 4.3.7 Perfil, responsabilidades y tareas

Definir los perfiles, responsabilidades y tareas permite generar una visión más amplia del alcance de la PMO dentro de la organización, así como las acciones que llegarían a implementarse para mejorar la gestión de la organización.

El cuadro número 24, permite establecer las funciones descritas por los recursos de la PMO y sus objetivos a nivel directivo.

**Cuadro N°24. Perfiles, responsabilidades y tareas nivel directivo**

Nivel Directivo			
ID	Perfil	Responsabilidad	Tareas
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrador de proyectos</li> <li>• Experto en administración de proyectos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente de la PMO</li> <li>• Velar por el logro de los objetivos de la PMO</li> <li>• Generar los indicadores de rendimiento de los proyectos</li> <li>• Revisión y aprobación de cambios</li> <li>• Presentación de informe de hallazgos al gerente de la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar la correcta comunicación entre las divisiones implícitas en los proyectos</li> <li>• Garantizar la comunicación con el director y el</li> </ul>

Nivel Directivo			
ID	Perfil	Responsabilidad	Tareas
		PMO <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyar las revisiones de paso a producción para cada proyecto</li> </ul>	staff del CPAC <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar las comunicaciones con los interesados de los proyectos</li> </ul>

Fuente. Elaboración propia

El cuadro número 25 permite establecer las funciones descritas por los recursos de la PMO y sus objetivos a nivel directivo.

**Cuadro N°25 Perfiles, responsabilidades y tareas nivel división**

Nivel División			
ID	Perfil	Responsabilidades	Tareas
1	Experto en administración de empresas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velar por que se ejecuten de forma correcta los procesos implícitos en materia de costos, finanzas, adquisiciones y recursos humanos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar informes al líder de la PMO, según solicitudes</li> <li>• Dar seguimiento y control a las acciones ejecutadas por la división</li> <li>• Generar acciones de mejora</li> </ul>
2	Experto en producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velar por el correcto cumplimiento de su división en materia de cronogramas, calidad, productividad, riesgos, tecnología e informática</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar el cronograma de los proyectos</li> <li>• Generar informes de cumplimiento en tiempo y forma</li> </ul>

Nivel División			
ID	Perfil	Responsabilidades	Tareas
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de problemas, riesgos críticos, ejecución de planes de mitigación y contingencia</li> <li>• Revisión o identificación de riesgos y sus planes de mitigación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aseguramiento de políticas de calidad</li> <li>• Dar seguimiento y control a las acciones ejecutadas por la división</li> <li>• Generar acciones de mejora</li> <li>• Velar por el correcto funcionamiento de las herramientas tecnológicas</li> </ul>
3	Experto en comunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar las acciones asociadas a promoción y mercadeo de los proyectos asignados, según su mercado meta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar control y seguimiento a la página WEB</li> <li>• Mantener actualizado los enlaces de redes sociales</li> <li>• Generar publicidad y promoción para aumentar la participación por parte de los segmentos meta</li> </ul>

**Fuente. Elaboración propia.**

El cuadro número 26, permite establecer las funciones descritas por los recursos de la PMO y sus objetivos a nivel productivo.



**Cuadro N°26. Perfiles, responsabilidades y tareas nivel productivo**

Nivel Productivo			
ID	Perfil	Responsabilidades	Tareas
1	Expertos en materia de contabilidad y finanzas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de los presupuestos de los proyectos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asignar los recursos a los proyectos</li> <li>• Auditoría y seguimiento del manejo de los costos</li> </ul>
2	Experto en materia de adquisiciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar las compras y contrataciones necesarias para el desarrollo de los proyectos según solicitudes de cada parte implícita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adjudicar las contrataciones más adecuadas según presupuesto y necesidades</li> <li>• Realizar las compras necesarias para poder mantener la continuidad de los proyectos</li> <li>• Generar un registro de cambios</li> <li>• Generar un registro de acciones aprendidas</li> </ul>
3	Experto en RRHH	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velar por el cumplimiento de las acciones que involucren la administración del talento humano en cada proyecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de la asignación de recursos y contratación</li> <li>• Gestión de capacitación</li> <li>• Velar por el correcto desarrollo de las funciones del recurso humano en el centro funcional</li> </ul>

Nivel Productivo			
ID	Perfil	Responsabilidades	Tareas
4	Experto en planificación y asignación de recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velar por el cumplimiento del cronograma de los proyectos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrega del cronograma de los proyectos y tareas asignadas</li> </ul>
5	Ingeniero en producción y calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velar por el cumplimiento de los proyectos con normas de calidad para procurar alcanzar las metas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación de normas ISO 9001</li> <li>• Generar acciones de mejora, eficacia y eficiencia</li> </ul>
6	Expertos en ingeniería industrial y manejo de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velar por el cumplimiento de los objetivos con el mínimo de riesgo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar los hitos de los proyectos</li> </ul>
7	Expertos en las ciencias de la informática, tecnología, programación y TI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velar por las solicitudes tecnológicas de los proyectos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de herramientas</li> <li>• Creación de canales de comunicación ágiles</li> <li>• Control y seguimiento de las herramientas tecnológicas</li> <li>• Compra y adquisición de activos tecnológicos</li> </ul>
8	Expertos en publicidad y diseño	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velar por la actualización y veracidad de la información de la publicidad y diseño de la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener al día la información de la página web</li> <li>• Mantener relaciones activas con los medios externos publicitarios</li> <li>• Creación de material</li> </ul>

Nivel Productivo			
ID	Perfil	Responsabilidades	Tareas
			PMO <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración de publicidad interna de la organización</li> </ul>
9	Expertos en mercadeo, promoción y social media	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velar por el cumplimiento en materia promocional, asociadas a mercadeo y publicidad para poder llegar a los segmentos de mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientar los esfuerzos mercadológicos a segmentos metas</li> <li>• Generar acciones de marketing social</li> <li>• Búsqueda de patrocinios y aliados estratégicos</li> </ul>

**Fuente. Elaboración propia**

El perfil del líder de la PMO, así como todo el equipo de trabajo de la PMO, debe de demostrar tanto sus competencias, formación, así como su experiencia en el desarrollo de cada una de sus ramas.

Los perfiles, las responsabilidades y las tareas podrían variar en el transcurso del desarrollo de los proyectos, así como dependiendo del éxito de la PMO basado en el logro de los objetivos de la organización.

#### 4.3.8 Asignación de roles y funciones

Se realiza con el objetivo de establecer los roles asignados a los recursos disponibles, así como sus responsabilidades dentro de sus tareas en los proyectos para garantizar las mejores cargas de trabajo según los perfiles establecidos.

#### 4.3.9 Roles dentro de la PMO

Con la implementación de la nueva PMO se estima la contratación de nuevo recurso humano con el propósito de abarcar todos los roles necesarios dentro de la oficina.

Como figuras indispensables para el desarrollo de la PMO se encuentra: un director de la oficina de proyectos, un administrador de empresas, ingeniero industrial, un comunicador, que a su vez estarían conformando un equipo de trabajo con competencias asociadas a un requerimiento.

#### 4.3.10 Desglose de la estructura organizativa interna de la PMO

El desglose de la estructura organizativa de la PMO busca establecer las funciones y roles necesarios según el tipo de institución y según el alcance de la oficina, para así establecer los perfiles jerárquicos y las labores de cada parte implícita en el desarrollo de actividades.

**Cuadro N°27. Estructura organizativa de la PMO rama directiva**

Nivel Directivo				
ID	Cargo	Rol	Función	Ubicación en la PMO
1	Director de Proyectos	Líder de la PMO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Figura que trabaja como enlace entre los directores de división de los proyectos y la gerencia de la organización, generando informes de medición, control y seguimiento</li> <li>Garantizar la aplicación de las buenas prácticas asociadas a la administración de proyectos</li> </ul>	Gerente de la PMO

**Fuente. Elaboración propia**

La rama directiva está compuesta por el líder de proyectos, el cual mantiene comunicación directa con la gerencia y su staff. Es una figura experta con competencias asociadas a la administración de proyectos.

Las funciones del líder de la PMO pueden variar según el nivel de madurez que empiece a alcanzar la oficina de proyectos y según los proyectos asignados a corto, mediano y largo plazo.

**Cuadro N°28. Estructura organizativa PMO división Apoyo a la Gestión**

Apoyo a la Gestión				
ID	Cargo	Rol	Función	Ubicación en la PMO
1	Administrador de empresas	Líder de la división de apoyo a la gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrar, coordinar y controlar el desarrollo de la división de apoyo a la gestión</li> <li>• Generar informes de métricas asociadas a la gestión asignada, para reportar al director de proyectos</li> <li>• Involucrar los departamentos de la división para generar comunicación continua entre las partes involucradas en la gestión</li> <li>• Asegurar el cumplimiento del presupuesto</li> <li>• Asegurar el correcto manejo de las adquisiciones</li> <li>• Asegurar el correcto</li> </ul>	División de Apoyo a la Gestión

Apoyo a la Gestión				
ID	Cargo	Rol	Función	Ubicación en la PMO
			manejo sobre materia de los RRHH	
2	Contador Público	Contador	<p>Controlar el presupuesto incluido en cada proyecto</p> <p>Asignar el presupuesto por proyecto</p> <p>Generar informes de gestión al líder de división según solicitudes</p>	Contabilidad y finanzas
3	Financiero	Analista financiero	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar el análisis financiero basado en el presupuesto dado para la organización</li> <li>• Generar los estados financieros anuales</li> <li>• Generar informes de gestión al líder de división según solicitudes</li> </ul>	Contabilidad y finanzas
4	Administrador	Encargado de las adquisiciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir y analizar las solicitudes de los oferentes para las contrataciones externas</li> <li>• Suplir los recursos y activos necesarios para garantizar la continuidad de las tareas</li> <li>• Generar informes de gestión al líder de división según solicitudes</li> </ul>	Adquisiciones

Apoyo a la Gestión				
ID	Cargo	Rol	Función	Ubicación en la PMO
5	Administrador con énfasis en RRHH	Coordinador del Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratar y orientar el personal de la organización</li> <li>• Coordinar las capacitaciones continuas</li> <li>• Asegurar las condiciones necesarias para el correcto desempeño del recurso humano</li> <li>• Generar informes de gestión al líder de división según solicitudes</li> </ul>	RRHH

**Fuente. Elaboración propia**

La división de apoyo a la gestión debe buscar centralizar áreas administrativas en común, que enfocan sus funciones al manejo de recursos, ya sean económicos, activos y humano.

Las funciones de la división de apoyo a la gestión, así como las partes involucradas en el proceso pueden variar según el nivel de madurez que empiece a alcanzar la oficina de proyectos y según los proyectos asignados a corto, mediano y largo plazo.

**Cuadro N°29. Estructura Organizativa de la PMO División Producción**

Producción				
ID	Cargo	Rol	Función	Ubicación en la PMO
1	Ingeniero Industrial	Líder de la división apoyo a la gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrar, coordinar y controlar el desarrollo de la división de apoyo a la gestión</li> <li>• Generar informes de métricas asociadas a la gestión asignada, para reportar al director de proyectos</li> <li>• Involucrar los departamentos de la división para generar comunicación continua entre las partes involucradas en la gestión</li> <li>• Asegurar el correcto cumplimiento del cronograma y las fechas de entrega</li> <li>• Asegurar la aplicación de normas y métodos de calidad</li> <li>• Disminuir el riesgo en el</li> </ul>	División Producción



Producción				
ID	Cargo	Rol	Función	Ubicación en la PMO
			<p>proyecto</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveer herramientas tecnológicas para el aseguramiento de las comunicaciones y solicitudes de los proyectos</li> </ul>	
2	Administrador de empresas	Manejo y seguimiento del cronograma y priorización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar el cronograma y fechas de entregables</li> <li>• Solicitar informes de gestión a las demás partes implícitas en tiempos de entregables</li> <li>• Generar informes de gestión al líder de división según solicitudes</li> </ul>	Prioridades
3	Ingeniero industrial	Encargado de aseguramiento de la calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar normas ISO 9001 mediante herramientas que garanticen el correcto aplicativo de ellas</li> <li>• Realizar evaluaciones a los proyectos para establecer parámetros de calidad</li> <li>• Generar informes de gestión</li> </ul>	Calidad

Producción				
ID	Cargo	Rol	Función	Ubicación en la PMO
			al líder de división según solicitudes	
4	Ingeniero industrial	Encargado de gestión de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar estrategias que busquen la disminución del riesgo en los proyectos</li> <li>• Identificar las partes presentes en los proyectos que eleven los índices de riesgo</li> <li>• Generar informes de gestión al líder de división según solicitudes</li> </ul>	Riesgo
5	Ingeniero en informática	Encargado de la gestión tecnológica de información	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar las herramientas tecnológicas necesarias para facilitar la gestión</li> <li>• Asegurar la estabilidad de las herramientas, así como sus actualizaciones según cambien los parámetros</li> <li>• Generar informes de gestión al líder de división según solicitudes</li> </ul>	Informática
6	Técnico en	Encargado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener en funcionamiento</li> </ul>	Informática

Producción				
ID	Cargo	Rol	Función	Ubicación en la PMO
	mantenimiento o y reparación de computadoras	del área técnica de la organización	los sistemas de información <ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantizar la continuidad de los servicios mediante herramientas tecnológicas</li> <li>• Generar informes de gestión al líder de división según solicitudes</li> </ul>	

**Fuente. Elaboración propia**

La división de producción enfoca áreas que generan dependencia continua unas de otras, todas basadas en herramientas de la tecnología y la implementación de ideas innovadoras.

Las funciones de la división de producción, así como las partes involucradas en el proceso pueden variar según el nivel de madurez que empieza a alcanzar la oficina de proyectos y según los proyectos asignados a corto, mediano y largo plazo.

**Cuadro N°30. Estructura organizativa PMO División Comunicación**

Comunicación				
ID	Cargo	Rol	Función	Ubicación en la PMO
1	Comunicador	Líder de la División Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrar, coordinar y controlar el desarrollo de la división de apoyo a la gestión</li> </ul>	División Comunicación

Comunicación				
ID	Cargo	Rol	Función	Ubicación en la PMO
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar informes de métricas asociadas a la gestión asignada, para reportar al director de proyectos</li> <li>• Involucrar los departamentos de la división para generar comunicación continua entre las partes involucradas en la gestión</li> <li>• Aprobar la publicidad externa e interna</li> <li>• Garantizar la actualización de la información en los medios digitales</li> <li>• Establecer pautas promocionales</li> <li>• Analizar y aprobar medios para pautas</li> </ul>	
2	Publicista	Manejo de publicidad interna y externa de la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Localizar la información necesaria de los medios a pautar</li> <li>• Desarrollar la publicidad y el mensaje de las ideas creativas</li> <li>• Dar continuidad a la publicidad y a su distribución</li> </ul>	Publicidad

Comunicación				
ID	Cargo	Rol	Función	Ubicación en la PMO
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar informes de gestión al líder de división según solicitudes</li> </ul>	
3	Diseñador Publicitario	Diseñador y fotógrafo de la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar las artes orientadas a cada proyecto y a cada medio, ya sea digital o impreso</li> <li>• Dar seguimiento artístico y fotográfico a los eventos</li> <li>• Generar informes de gestión al líder de división según solicitudes</li> </ul>	Publicidad
4	Mercadólogo	Experto en marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar seguimiento a los medios de comunicación y redes sociales</li> <li>• Generar herramientas para medir el impacto de los proyectos en el mercado</li> <li>• Dar continuidad a los resultados post-evento</li> <li>• Generar recordación de marca</li> <li>• Generar informes de gestión al líder de división según solicitudes</li> </ul>	Mercadeo

Fuente. Elaboración propia

Centralizar áreas destinadas específicamente a las comunicaciones permite el rápido manejo de información y coordinación de las solicitudes, lo que estaría generando un ahorro en recursos y tiempo en caso de implementarse la propuesta.

Las funciones de la división de producción, así como las partes involucradas en el proceso pueden variar según el nivel de madurez que empiece a alcanzar la PMO y según los proyectos asignados a corto, mediano y largo plazo.

#### 4.3.11 Reclutamiento de personal

Con el objetivo de poder desarrollar la PMO dentro de la organización, se contempla la contratación de personal el cual se encargará de suplir las necesidades asociadas a cada proyecto.

A continuación, la propuesta de reclutamiento, la cual permitiría desarrollar todas las fases de los proyectos dentro de la PMO y que además asumirían las tareas que anteriormente no se pudieron ejecutar de la mejor manera.

#### Cuadro N°31. Recursos contratados

PMO CPAC			
Puesto	División	Departamento	Cantidad de recursos
Director de proyectos	Líder de PMO	Líder de PMO	1
Administrador de empresas	Apoyo a la Gestión	Director de División	1
Contador (CPA)	Apoyo a la Gestión	Contabilidad y Finanzas	1
Financiero	Apoyo a la Gestión	Contabilidad y	1

PMO CPAC			
Puesto	División	Departamento	Cantidad de recursos
		Finanzas	
Administrador de empresas	Apoyo a la Gestión	Adquisiciones	1
Administrador con énfasis en RRHH	Apoyo a la Gestión	RRHH	1
Ingeniero Industrial/Ingeniero de Calidad	Producción	Director de División	1
Administrador de empresas	Producción	Prioridades	1
Ingeniero industrial	Producción	Calidad	1
Ingeniero industrial	Producción	Riesgo	1
Ingeniero en informática	Producción	Informática	2
Técnico en mantenimiento y reparación de computadoras	Producción	Informática	1
Comunicador/Relacionista Público	Comunicación	Director de División	1
Publicista	Comunicación	Publicidad	1
Relacionista público	Comunicación	Publicidad	1
Diseñador publicitario	Comunicación	Publicidad	2
Fotógrafo	Comunicación	Mercadeo	1
Mercadólogo	Comunicación	Mercadeo	1
Social manager	Comunicación	Mercadeo	1
		<b>Total</b>	<b>21</b>

Fuente. Elaboración propia

Se identifica la necesidad de emplear un total de 21 nuevos colaboradores dentro de la estructura organizativa, estos llegarían a favorecer de forma positiva las actuaciones por parte del CPAC, aumentando el nivel de éxito en los proyectos.

Se conforma en: Un líder de la PMO, 5 colaboradores en la división de apoyo a la gestión, 7 colaboradores en la división de producción y 8 colaboradores en la división de comunicación.

#### 4.4 Plan de costos

La creación de un plan de gestión de costos busca estimar, presupuestar y controlar los costos de modo que se asegure el mejor manejo de fondos durante la creación de la PMO para el CPAC.

Inicialmente fue necesario generar los costos de lo que significaría la implementación de la PMO dentro del CPAC, esto basado en la EDT de la oficina de proyectos (ver anexo 13).

##### 4.4.1 Implementación de la PMO

La implementación de la PMO dentro de la organización requiere respaldarse en un presupuesto y para esto es necesario generar los costos iniciales. En el cuadro N°32 se visualiza el desglose general de la primera inversión por parte del CPAC.

**Cuadro N°32. Costos de implementación de la PMO, primer mes**

Proceso	Descripción	Costo
Direcciones	Reclutamiento	¢15 300 000.00
Adquisiciones/Informática	Compra equipo computo	¢17 110 000.00



Proceso	Descripción	Costo
Adquisiciones	Compra inmobiliaria	¢21 100 000.00
Adquisiciones	Compra equipo de diseño	¢5 650 000.00
	<b>Total</b>	<b>¢59 160 000.00</b>

**Fuente. Elaboración propia**

Siendo los egresos correspondientes a la compra de equipos de cómputo, compra de inmobiliaria y compra de equipo de diseño una única inversión, dejando como costo fijo el incremento de la planilla.

A continuación, el desglose por cada indicador de la siguiente forma:

#### **Cuadro N°333 Costos implementación PMO, Reclutamiento**

PMO CPAC			
Puesto	División	Departamento	Costo por recurso
Director de proyectos	Líder de PMO	Líder de PMO	¢1 100 000.00
Administrador de empresas	Apoyo a la gestión	Director de división	¢900 000.00
Contador (CPA)	Apoyo a la gestión	Contabilidad y finanzas	¢700 000.00
Financiero	Apoyo a la gestión	Contabilidad y finanzas	¢700 000.00
Administrador de empresas	Apoyo a la gestión	Adquisiciones	¢700 000.00
Administrador con énfasis en RRHH	Apoyo a la gestión	RRHH	¢700 000.00

PMO CPAC			
Puesto	División	Departamento	Costo por recurso
Ingeniero Industrial/ingeniero de calidad	Producción	Director de división	¢900 000.00
Administrador de empresas	Producción	Prioridades	¢700 000.00
Ingeniero industrial	Producción	Calidad	¢700 000.00
Ingeniero industrial	Producción	Riesgo	¢700 000.00
Ingeniero en informática	Producción	Informática	¢700 000.00 x 2
Técnico en mantenimiento y de reparación de computadoras	Producción	Informática	¢500 000.00
Comunicador/Relacionista publico	Comunicación	Director de división	¢900 000.00
Publicista	Comunicación	Publicidad	¢700 000.00
Relacionista publico	Comunicación	Publicidad	¢700 000.00
Diseñador publicitario	Comunicación	Publicidad	¢700 000.00 x 2
Fotógrafo	Comunicación	Mercadeo	¢700 000.00
Mercadólogo	Comunicación	Mercadeo	¢700 000.00
Social manager	Comunicación	Mercadeo	¢500 000.00
		<b>Total</b>	<b>¢15 300 000.00</b>

Fuente. Elaboración propia

**Cuadro N°344 Costos implementación PMO, Compra de Equipo de Cómputo**

<b>PMO CPAC</b>			
<b>Activo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo por unidad</b>	<b>Costo total</b>
Computadoras con licencias office	19	¢700 000.00	¢13 300 000.00
Impresora multifuncional	3	¢1 000 000.00	¢3 000 000.00
Impresora láser monocromática	1	¢75 000.00	¢75 000.00
Teléfonos IP	21	¢35 000.00	¢735 000.00
		<b>Total</b>	<b>¢17 110 000.00</b>

**Fuente. Elaboración propia**

La compra de 19 computadoras de última generación permitiría extender su vida útil hasta por 5 años con constante mantenimiento, otorgando un activo por funcionario incluidas las licencias de office.

Compra de 4 impresoras, siendo estas 3 multifuncionales lo que permitiría realizar envío de correos y fax, escaneo de imágenes y copia de documentos, dichas máquinas serían divididas en una unidad por división. La impresora monocromática sería asociada al director de la PMO, ya que permite impresiones rápidas a costo bajo y utiliza un espacio más reducido.

**Cuadro N°355 Costos implementación PMO, compra inmobiliaria**

PMO CPAC			
Activo	Cantidad	Costo por unidad	Costo total
Compra escritorios	21	¢500 000.00	¢10 500 000.00
Compra sillas ergonómicas	21	¢500 000.00	¢10 500 000.00
Compra justo a tiempo (mensual)	1	¢100 000.00	¢100 000.00
<b>Total</b>			<b>¢21 100 000.00</b>

**Fuente. Elaboración propia**

Se propone que el inmobiliario a adquirir se sustente en las normas básicas impuestas por el departamento de salud ocupacional del MCJ, todo con el objetivo de garantizar el buen estado de salud de los colaboradores en su espacio de trabajo.

El justo a tiempo corresponde a una compra mensual de las herramientas básicas de trabajo necesarias para darle continuidad al negocio, como lo es el papel, lapiceros, etc. Esta compra se planea se realice de forma mensual, sin embargo, se puede considerar una inversión menor ya que se contemplarían los requerimientos inmediatos de la oficina.

**Cuadro N°366 Costos implementación PMO, compra de equipo de diseño**

PMO CPAC			
Activo	Cantidad	Costo por unidad	Costo total
Computadoras para diseño	2	¢1 000 000.00	¢2 000 000.00
Equipo de fotografía	1	¢1 500 000.00	¢1 500 000.00
Licencias Adobe	2	¢500 000.00	¢1 000 000.00

PMO CPAC			
Activo	Cantidad	Costo por unidad	Costo total
Scanner HD	1	¢150 000.00	¢150 000.00
Impresora láser color	1	¢1 000 000.00	¢1 000 000.00
<b>Total</b>			<b>¢5 650 000.00</b>

**Fuente. Elaboración propia**

La adquisición de equipo designado especialmente para el diseño significaría una inversión sobre computadoras de alto rendimiento capaces de soportar los programas de adobe, por lo tanto, es necesario realizar una inversión mayor a la de una computadora de escritorio.

El equipo fotográfico es indispensable para poder dar seguimiento a los festivales, que de igual forma permitirían obtener un mejor rendimiento en cuanto a calidad y alcance de las fotografías en los eventos.

La compra del scanner HD y la impresora láser a color, son herramientas que agilizarían las tareas en la división de comunicación. Los costos serían mayores debido a que suple las necesidades de alto rendimiento del diseño.

#### **4.4.2 Resultados**

Como resultado del Plan de Costos para implementar la PMO, se obtiene la necesidad de realizar una inversión inicial (primer mes) por un costo de ¢59,160,000.00 que abarcaría las solicitudes de todas las direcciones y del líder de la PMO, que se convertirían en gastos fijos anuales para el CPAC en aproximadamente ¢16,500,000.00 que estaría abarcando los salarios de los colaboradores y los justo a tiempo de la oficina.

Esto significa un costo total de la PMO por un monto de ¢227, 460, 000.00 durante el primer año de implementación.

Esta inversión se espera compensar a la hora de implementar los proyectos, ya que permitiría reducir los gastos en contrataciones administrativas externas al CPAC, que también pueden beneficiar los cronogramas de cada proyecto al tener las solicitudes en un mismo espacio físico.

Debido al éxito que significaría la PMO en la organización se puede reflejar un aumento de la planilla institucional, al requerir contratar nuevos funcionarios o de ser necesario adquirir nuevos equipos.

El presupuesto requerido para la nueva PMO de la organización, se propone que se obtenga basado en el presupuesto anual asignado al CPAC para la ejecución de proyectos, siendo la primera inversión un costo representativo del 17% y luego un costo anual del 14% sobre el total. Porcentaje del cual se obtendría después de un ahorro en los tiempos y costos de los entregables, gracias a la implementación de la nueva Oficina de Proyectos.

#### **4.4.3 Control y seguimiento de los costos**

La implementación de una oficina de proyectos para el CPAC conlleva un control y seguimiento óptimo de los costos desde la implementación y hasta el cierre de las fases.

Dicho control de los costos proporciona una mejor orientación sobre qué medidas y qué herramientas implementar para su correcto funcionamiento, esto gracias a la implementación de la plantilla de costos (ver Anexo 9), la cual generaría una mejor orientación de los procesos relacionados al presupuesto. El proceso de control y seguimiento debe realizarse en dos fases:

**Primera fase:** La cual es coordinada por la directora y el equipo del CPAC, esto debido a que ellos son el enlace directo sobre el presupuesto asignado por parte de la organización y además cuentan con la experticia y conocimiento para el manejo de los costos. Esta fase debe ser contemplada hasta el momento de consolidar la PMO y haber realizado el total de las actividades correspondientes al reclutamiento. Después se da paso a una segunda fase coordinada por la división de apoyo a la gestión, la cual orienta sus funciones en el área de contabilidad y finanzas.

**Segunda fase:** En coordinación con la división de apoyo a la gestión, en su departamento de contabilidad y finanzas, se realizará el control y seguimiento de los costos para este y los nuevos proyectos venideros, en la figura 23 se muestra la rama en la cual se sitúa el área de contabilidad y finanzas.



**Figura 233. Estructura interna PMO**

**Fuente. Extraído de la figura 22**

Las solicitudes realizadas por el departamento de contabilidad y finanzas serán revisadas y elevadas por el director de la división de apoyo a la gestión, que a su

vez se estaría dirigiendo a la directora y su equipo de trabajo para su respectiva autorización. Todo esto basado en la plantilla de control de costos, (ver anexo 9).

El control, el seguimiento, el presupuesto y los cambios en los costos del proyecto son basados en la rentabilidad del negocio, así como en el margen presupuestario que sería asignado anualmente, todo esto considerando un margen extra en caso de presentarse eventualidades.

#### **4.5 Plan de calidad**

Asegurar la calidad, así como disminuir el riesgo a la hora de implementar las fases del proyecto Creación de una Oficina de Proyectos para el CPAC, es una tarea de alta complejidad para la organización considerando los errores antes realizados en los proyectos.

Por lo tanto, es indispensable ejecutar las tareas basadas en métricas de calidad y Normas ISO 9001 (ver anexo 25), que garantizarán la disminución del riesgo y el aumento del éxito.

Garantizar y mantener la calidad dentro del proyecto se encuentra dentro de las prioridades de la organización, con el objetivo de asegurar la satisfacción de los interesados.

##### **4.5.1 Análisis de Interesados**

Identificar los interesados requiere hacer un análisis para entender la gestión de estos en la implementación de la PMO

A continuación, los valores asignados a cada involucrado según posición, poder e interés.



**Cuadro N°377. Valores asignados por posición**

Valor asignado	Tipo de respuesta
+	A favor
-	En contra

**Fuente. Elaboración propia**

Seleccionar los interesados según su posición a la hora de haber ejecutado el proyecto de la nueva PMO, permite determinar la priorización a la hora de presentar informes o dar prioridades a sus solicitudes según afectaciones en sus funciones.

**Cuadro N°388. Valores asignados por poder**

Puntos asignados	Tipo de respuesta
5	Muy alto
4	Alto
3	Medio
2	Bajo
1	Muy bajo

**Fuente. Elaboración propia**

Determinar el poder de los involucrados en el proyecto va a permitir guiar a la oficina de proyectos a enfocar sus esfuerzos según priorización de jerarquía de involucrados.

**Cuadro N°399. Valores asignados por interés**

Puntos asignados	Tipo de respuesta
5	Muy alto
4	Alto
3	Medio
2	Bajo
1	Muy bajo

**Fuente. Elaboración propia**

Determinar el interés de los involucrados, genera una visión de la PMO más eficaz y eficiente a la hora de destinar los recursos disponibles hacia los involucrados.

**Cuadro N°40 Clasificación de los involucrados**

ID	Involucrado	Posición	Poder	Interés
1	Personal Centro de Producción Artística y Cultural (CPAC).	A favor	Muy alto	Muy alto
2	Funcionarios del Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ).	A favor	Alto	Alto
3	Grupos de interés como organizaciones, empresas, micro empresas y pymes de apoyo y participación en las actividades artísticas.	A favor	Medio	Alto

**Fuente. Elaboración propia**

Los involucrados en el desarrollo de la nueva PMO dentro de la estructura organizativa del CPAC, muestran su posición a favor debido a la necesidad inmediata de mejorar la organización en el desarrollo de los proyectos.

Además, se determina el poder de los involucrados considerando que el personal del CPAC tuvo que ser tomado en cuenta dentro de la jerarquización como prioritario seguido de los funcionarios del MCJ, dado que es el ente organizativo que estaría suministrando los recursos y proyectos a la PMO.

Por último, los grupos de interés como organizaciones, empresas, micro empresas, pymes de apoyo que participan en las actividades artísticas tuvieron un poder medio debido a que entre sus principales funciones permiten la continuidad de los proyectos dentro de la PMO ya que suministran recursos que no contiene la estructura organizativa y es necesario adquirirlos de forma externa, adquiriendo un poder alto a la hora de considerarlos.

La importancia de determinar los niveles de influencia generó la prioridad con la cual se estarían dirigiendo los entregables, así como la aplicación de los procesos de calidad en tiempo y forma solicitados por los involucrados.

A continuación, el cuadro de medida de influencia en los interesados de los proyectos:

#### **Cuadro N°411 Medida de influencia**

<b>Nivel de Influencia</b>
Alta
Media-Alta
Media-Baja
Baja

**Fuente. Elaboración propia**

**Cuadro N°422 Registro de Involucrados**

Identificación		Evaluación			Clasificación
ID	Rol en los proyectos	Intereses	Influencia	Fase de mayor interés	Interno / Externo
1	Personal Centro de Producción Artística y Cultural (CPAC)	Logro de los objetivos de la organización basado en las buenas prácticas de la administración de proyectos dentro de la nueva PMO	Alta	Durante el desarrollo del proyecto	Interno
2	Funcionarios del Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ)	Asegurar los resultados esperados del proyecto de la nueva PMO	Media alta	Durante los procesos de ejecución, control y seguimiento y cierre	Interno
3	Grupos de interés como organizaciones, empresas, micro empresas y pymes de apoyo y participación en las actividades artísticas	Contar con las condiciones de calidad para poder suministrar sus servicios al proyecto	Media baja	Durante los procesos de ejecución, planificación, control y cierre	Externo

**Fuente. Elaboración propia**

#### 4.5.2 Matriz de requisitos y priorización

A continuación, las convenciones utilizadas para poder determinar los niveles de importancia dentro de la matriz de requisitos y priorización

**Cuadro N°433 Convenciones**

Valor	Nivel importancia
10	Mucho más importante
5	Mas importante
1	Igual de importante
0,2	Menos importante
0,10	Mucho menos importante

**Fuente. Elaboración propia**

**Cuadro N°444 Priorización de clientes**

Priorización clientes	Personal Centro de Producción Artística y Cultural (CPAC)	Funcionarios del Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ)	Grupos de interés externos	Total	Valor decimal relativo
Personal Centro de Producción Artística y Cultural (CPAC)		5	5	10	0,65
Funcionarios del Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ)	0,2		5	5,2	0,33
Grupos de interés externos	0,2	0,2		0,4	0,02
			<b>Total</b>	<b>15,6</b>	

**Fuente. Elaboración propia**

Después del análisis de la situación actual, se idéntica los interesados, por lo cual se trabaja en definir lo necesario para una adecuada gestión de los interesados durante el proceso de implementación de la PMO.

**Cuadro N°455 Priorización clientes personal Centro de Producción Artística y Cultural (CPAC)**

Priorización clientes personal Centro de Producción Artística y Cultural (CPAC)	Aplicación de las buenas prácticas en la administración de proyectos	Asegurar el cumplimiento de los objetivos	Asegurar la aplicación de normas de calidad	Total fila	Valor decimal relativo
Aplicación de las buenas prácticas en la administración de proyectos		0,2	1	1,2	0,1
Asegurar el cumplimiento de los objetivos	5		5	10	0,8
Asegurar la aplicación de normas de calidad	1	0,2		1,2	0,1
<b>Total</b>				<b>12,4</b>	

**Fuente. Elaboración propia**

Con el trabajo de campo que se realizó se logró establecer cuál podría ser la priorización de los clientes basado en el personal del CPAC, en donde se determina las variables con mayor relevancia a ser consideradas dentro de este grupo de interesados, por lo que asegurar el cumplimiento de los objetivos se sitúa como la acción en donde se enfoca la mayor cantidad de esfuerzos y atención a la hora de implementar la PMO.

**Cuadro N°466 Priorización clientes funcionarios del Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ)**

Priorización clientes funcionarios del Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ)	Aplicación de las buenas prácticas en la administración de proyectos	Asegurar el cumplimiento de los objetivos	Asegurar la aplicación de normas de calidad	Total fila	Valor decimal relativo
Aplicación de las buenas prácticas en la administración de proyectos		5	5	10	0,49
Asegurar el cumplimiento de los objetivos	0,2		10	10,2	0,5
Asegurar la aplicación de normas de calidad	0,2	0,10		0,3	0,01
<b>Total</b>				<b>20,5</b>	

**Fuente. Elaboración propia**

Con el trabajo de campo que se realizó se logró establecer cuál podría ser la priorización por parte de los funcionarios del MCJ, en donde se determina las variables con mayor relevancia a ser consideradas dentro de este grupo de interesados, “el asegurar el cumplimiento de los objetivos”. Esto debido al alto interés que tiene la organización en aplicar las buenas prácticas en la administración de proyectos en los trabajos realizados por el CPAC.



**Cuadro N°477 Priorización clientes grupos de interés externos**

Priorización clientes grupos de interés externos	Aplicación de las buenas prácticas en la administración de proyectos	Asegurar el cumplimiento de los objetivos	Asegurar la aplicación de normas de calidad	Total fila	Valor decimal relativo
Aplicación de las buenas prácticas en la administración de proyectos		5	0,10	5,1	0,2
Asegurar el cumplimiento de los objetivos	0,2		5	5,2	0,3
Asegurar la aplicación de normas de calidad	10	0,2		10,2	0,5
<b>Total</b>				<b>20.5</b>	

**Fuente. Elaboración propia**

Con el trabajo de campo que se realizó se logró establecer cuál podría ser la priorización por parte de los grupos de interés externos los cuales consideraron dentro de sus variables con mayor valor la “aplicación de normas de calidad dentro de los procesos”, fundamentado en que ellos cuentan con una menor interacción dentro del proyecto y buscan respaldarse en procesos que ayuden a asegurar sus resultados y que mantengan los estándares de calidad.

**Cuadro N°488 Priorización requerimientos ponderados**

Priorización requerimientos ponderado	Personal Centro de Producción Artística y Cultural (CPAC)	Funcionarios del Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ)	Grupos de interés externos	Total fila
Aplicación de las buenas prácticas en la administración de proyectos	0,07	0,52	0,07	0,65
Asegurar el cumplimiento de los objetivos	0,16	0,17	0,00	0,33
Asegurar la aplicación de normas de calidad	0,00	0,01	0,01	0,02
			<b>Total</b>	<b>1</b>

**Fuente. Elaboración propia**

El análisis ponderado mostrado en este cuadro refleja los mayores intereses de los clientes según sus perspectivas. En donde se propone establecer como prioridad uno la necesidad de aplicar las buenas prácticas de la administración de proyectos, segundo asegurar el cumplimiento de los objetivos y por último asegurar la aplicación de las normas de calidad en todo el proyecto.

### 4.5.3 Línea base de la calidad

La línea base de la calidad se establece en roles y responsabilidades de los involucrados con el objetivo de que la calidad prevalezca a lo largo del proyecto de la PMO.

**Cuadro N°49 Roles y responsabilidades dentro del plan de calidad**

Rol	Responsabilidades
Personal Centro de Producción Artística y Cultural (CPAC).	<p>Velar porque se apliquen las buenas prácticas en la administración de proyectos dentro de los objetivos asignados, para el cumplimiento de los mismos.</p> <p>Mantener el control y seguimiento a la PMO, mediante el análisis de entregables, con el objetivo de disminuir el riesgo en los proyectos.</p>
Funcionarios del Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ).	Trabajar como ente regulador del CPAC, con la finalidad de asegurar el cumplimiento de los proyectos asignados por la organización.
Grupos de interés externos.	<p>Proporcionar todos los recursos solicitados por la PMO, según actividades otorgadas por parte de la organización a cada grupo de interés externo.</p> <p>Velar por aplicar normas de calidad a los productos suministrados, para garantizar la continuidad de los proyectos.</p>

**Fuente. Elaboración propia**

### 4.5.4 Aspectos generales y directrices de la organización

El modelo para implementar es basado en las normativas de calidad ISO 9001 (ver anexo 25), ya que permite abarcar todos los aspectos fundamentales para la satisfacción de los grupos de interés, así como el cumplimiento de los procesos del proyecto en sus etapas.

- Crear un sistema de entregables capaz de asegurar y respaldar la información por parte de toda la nueva estructura organizativa de la PMO
- La no afectación de los proyectos que se ejecuten de forma simultánea
- Cumplir con el plan anual asignado por el MCJ

#### **4.5.5 Enfoque para la planificación de la calidad de la PMO**

- Utilización de la normativa vigente, basados en una estructura organizacional orientada al logro de los objetivos, en donde se determinan los aspectos más relevantes a ser planificados para garantizar el éxito de los proyectos
- Mediante el análisis de datos históricos y diseños implementados
- Creación de plantillas para entregables

#### **4.5.6 Enfoque para el aseguramiento de la calidad de la PMO**

- Se propone que el departamento de calidad participe para dar el correcto seguimiento al desarrollo de proyecto, en donde se debe de contar con un auditor con el conocimiento para establecer las pautas necesarias para el control de los proyectos
- El análisis constante de los procesos y análisis del entorno del negocio permite un correcto control y monitoreo cuando sea necesario presentar modificaciones

#### **4.5.7 Enfoque para el control de la calidad de la PMO**

- Retroalimentación con datos estadísticos demuestra la calidad del proyecto durante todo el desarrollo del mismo
- Se realiza la aplicación de monitoreo constante mediante sistemas de comunicación eficientes

- Aplicación de encuestas de satisfacción a los grupos meta de los proyectos, una vez que finalice el proyecto.

#### **4.5.8 Factores y métricas**

##### **4.5.8.1 Factores de éxito para la calidad basado en la priorización de requisitos**

Tomando como base la priorización de actividades se enfocará en tres solicitudes por parte de los interesados de crear la PMO.

1. Aplicación de las buenas prácticas en la administración de proyectos: En donde garantizar la aplicación de la teoría y la experticia por parte de los colaboradores de la PMO, vendrá a asegurar dicha solicitud, asegurado por entregables de control y seguimiento
2. Asegurar el cumplimiento de los objetivos: Basado en el historial presente en el CPAC, así como la aplicación de la nueva estructura organizativa de la PMO y la recolección de nuevos datos lograrán un enfoque exitoso basado en la calidad de las fases que se estarán desarrollando
3. Asegurar la aplicación de normas de calidad: Aplicar normas ISO 9001, contar con la experticia de personal en la división de producción y la búsqueda de acciones innovadoras en el departamento, vendrán a asegurar la correcta ejecución de procesos basados en la calidad absoluta

#### 4.5.8.2 Métricas de la línea base de la calidad

El CPAC es una organización sin fines de lucro, en donde su principal objetivo es promover la cultura en el territorio costarricense, por lo tanto, las métricas propuestas son orientadas a medir los resultados cualitativos.

**Cuadro N°50 Métricas de calidad**

ID	Objetivo de la calidad	Métrica (s)	Definición de la métrica (método de medición)	Resultado esperado	Frecuencia de medición	Responsable del cumplimiento de la métrica
1	Aplicación de las buenas prácticas en la administración de proyectos.	Métricas directas (problemas presentados, esfuerzo, velocidad de ejecución) CPI Métricas indirectas (calidad, complejidad, eficiencia) SPI	Inspección Cost performance Index Entrega de informes parciales Schedule performance Index	Logro de los objetivos CPI > 1 SPI > 1	Durante todo el proyecto.	División de producción, departamento de calidad, director PMO, gerente y staff del CPAC.
2	Asegurar el cumplimiento	Nivel de	Encuestas de satisfacción de 0	Nivel de satisfacción	Al final de los ciclos de los	División de producción, departamento de calidad,

ID	Objetivo de la calidad	Métrica (s)	Definición de la métrica (método de medición)	Resultado esperado	Frecuencia de medición	Responsable del cumplimiento de la métrica
	de los objetivos.	satisfacción.	a 10, en donde 0 es malo y 10 es muy bueno.	>7	proyectos.	director PMO, gerente y staff del CPAC.
3	Asegurar la aplicación de normas de calidad.	Indicadores de gestión.	Mediante auditorías internas.	Aplicación de normas de calidad.	Durante todo el proyecto.	División de producción, departamento de calidad, director PMO, gerente y staff del CPAC.

**Fuente. Elaboración propia**

#### 4.5.9 Plan de aseguramiento y control (actividades de calidad)

Identificar y establecer las actividades orientadas a asegurar la calidad de los procesos dentro del proyecto es de alta relevancia para el CPAC, debido a que las acciones permiten el aseguramiento del logro de los objetivos.

A continuación, se detalla un cuadro con entregables que buscan asegurar la calidad dentro de los procesos.

**Cuadro N°51 Factores de éxito para la calidad**

Entregable	Requisito	Actividades de aseguramiento y control	Frecuencia	Responsable
Plan de control y seguimiento de normativas institucionales, así como métricas del mismo.	Cumplimiento de las normativas.	Aseguramiento: Mediante la técnica de diagramas matriciales, ya que permite el análisis dentro de la estructura fundamental la cual contemplaría el cumplimiento de las normativas.	A lo largo de todo el proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• División de producción</li> <li>• Departamento de calidad</li> </ul>
		Control: Mediante la aplicación de las 7 herramientas básicas de la calidad permiten generar los insumos necesarios para confirmar que el proyecto se desarrolle con las normativas estipuladas por la institución.	A lo largo de todo el proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• División de producción</li> <li>• Departamento de calidad</li> </ul>
Aseguramiento de satisfacción de los	Satisfacción de los interesados	Aseguramiento: Mediante la técnica de dígrafos de interrelaciones, ya que	Al inicio y final del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Director PMO</li> <li>• División de</li> </ul>



Entregable	Requisito	Actividades de aseguramiento y control	Frecuencia	Responsable
interesados, con plantilla de métricas de experiencia.		gracias a su facilidad de la resolución creativa de escenarios moderadamente completos se adecua al requerimiento.		producción <ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamento de calidad</li> </ul>
		Control: Mediante el uso de la herramienta del muestreo estadístico ya que permite tomar una parte de la población de interés.	Al inicio y final del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Director PMO</li> <li>• División de producción</li> <li>• Departamento de calidad</li> </ul>
Matriz de priorización e inspección de los procesos involucrados en el requerimiento de la velocidad de ejecución.	Velocidad de la ejecución	Aseguramiento: Mediante la aplicación de la técnica de Matriz de priorización, se determinarán pesos en los criterios más indispensables para el desarrollo del proyecto que facilite la ejecución del requerimiento.	A lo largo del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• División de producción</li> <li>• Departamento de calidad</li> </ul>
		Control: Mediante la técnica de Inspección, la cual permite auditar los estándares documentados y permite llevarlos a cabo en cualquier nivel del proyecto.	A lo largo del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• División de producción</li> <li>• Departamento de calidad</li> </ul>

Fuente. Elaboración propia

#### **4.5.10 Plan de mejora**

El plan de mejora permite detallar las acciones que generaron valor a los procesos, esto mediante enfoques de mejora e implementar acciones, que aumentaron las posibilidades de éxito en el proyecto.

#### **4.5.11 Enfoque para la mejora**

Mediante el método descriptivo y analítico; se genera una lluvia de información capaz de determinar acciones de mejora. Describiendo las causas que durante los procesos podrían generar problemas con los requerimientos.

Basados en el cumplimiento de las normativas, se puede aplicar el proceso administrativo a través de la calidad, debido a que la gerencia es parte de un papel indispensable en el cumplimiento de las normativas llevando un mejor control de las mismas.

De igual forma tomando como base la velocidad de ejecución, se considera un enfoque apoyado en el historial de los proyectos previamente ejecutados en la institución, para así tomar en cuenta las acciones que permitan alcanzar el éxito en el proyecto de la nueva PMO, que de igual forma conocer las otras acciones que generaron atrasos con los entregables antes de existir la oficina de administración de proyectos.

Con el requerimiento de experiencia de los interesados, se puede tomar un enfoque de mejoramiento y satisfacción de los stakeholders, debido a que los proyectos serán ejecutados esperando un mayor nivel de experiencia, por lo tanto, por medio de encuestas y contacto directo se pudo detectar las debilidades y determinar si el proyecto necesitaba acciones de mejora.

#### **4.5.12 Implementación de acciones para la mejora**

**Dirección y el valor en su figura:** Mediante la figura de director de PMO, es indispensable determinar el poder que conlleva dentro de la estructura organizativa. Es importante la implementación y participación directa dentro del proyecto para así generar mayor relevancia por parte de la figura del director en búsqueda del cumplimiento de los objetivos.

**Aplicación de un protocolo y lecciones aprendidas:** Garantizar un protocolo basado en lecciones aprendidas gracias al desarrollo de proyectos similares, esto aumenta el éxito de los proyectos venideros, determinando las debilidades.

**Satisfacción del interesado:** Tomando en cuenta que el eje central del proyecto está determinado en la satisfacción de los interesados, es importante considerar como tema de foco principal este requerimiento, para así garantizar que el proyecto sea autosustentable a largo plazo.

#### **4.5.13 Instrumentos y acciones de la gestión de la calidad**

Se obtiene una plantilla de descripción de los procesos, la cual debe tomarse como base a la hora de implementar los procedimientos de la gestión de calidad hacia el proyecto de la oficina de PMO, (ver Anexo 6).

De igual forma se implementarían los pasos para el proceso de mejora de la calidad, considerando acciones correctivas y preventivas, asociados a procesos y responsables, representados en el cuadro N° 52.

**Cuadro N°52. Acciones correctivas y preventivas**

ID	Paso	Responsable
1	Identificar las acciones correctivas: Mediante sugerencias de los interesados, análisis de peticiones, tendencias no deseadas, problemas potenciales, malas prácticas, mala comunicación, falta de recursos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• División de producción</li> <li>• Departamento de calidad</li> </ul>
2	Analizar las acciones correctivas: Dado por el director de la PMO en conjunto con el director de la División, en caso de que esté asociado a un riesgo realizar la interpretación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Director PMO</li> <li>• Director división de producción</li> </ul>
3	Describir las acciones correctivas: Se describe las acciones correctivas y los posibles riesgos que traería con ella.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• División de producción</li> <li>• Departamento de calidad</li> </ul>
4	Identificar las posibles causas: Identificar las causas por las cuales las acciones correctivas son necesarias de implementar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• División de producción</li> <li>• Departamento de calidad</li> </ul>
5	Establecer la acción: Se generan con la finalidad de eliminar las posibles causas q trajeron las acciones correctivas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• División de producción</li> <li>• Departamento de calidad</li> </ul>
6	Ejecutar la acción: Dejar evidencias que se consideren pertinente para la ejecución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• División de producción</li> <li>• Departamento de calidad</li> <li>• Auditor interno</li> </ul>
7	Realizar seguimiento: Mediante evaluación de las acciones correctivas, para evitar causas de no conformidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• División de producción</li> <li>• Departamento de calidad</li> <li>• Auditor interno</li> </ul>

**Fuente. Elaboración propia**

El crear el plan de gestión de la calidad permite al CPAC disminuir los índices de riesgo en los proyectos.

#### 4.6 Plan de Gestión de las Comunicaciones

A través de este documento se pretende integrar las herramientas necesarias para el desarrollo del plan de comunicaciones de la nueva PMO. De igual forma se establecen los canales, tecnologías, modelos y métodos de comunicación que se requieren para desarrollar con cada interesado.

El plan busca establecer los medios y canales de información que se requieren para establecer acciones de comunicación con los diferentes interesados en el proyecto.

##### 4.6.1 Estrategias de comunicación con los stakeholders

Generar estrategias de comunicación durante el desarrollo de la PMO permite una fluidez de trabajo más eficiente y eficaz. Por ello es indispensable conocer los intereses de los stakeholders para crear las estrategias.

#### Cuadro N°53. Intereses y estrategias

Stakeholder	Intereses	Estrategias
Personal Centro de Producción Artística y Cultural (CPAC).	Mantener la comunicación constante con las divisiones de la organización, con el objetivo de generar un mejor, eficaz y eficiente control.	Creación de canales de comunicación dentro de la organización.
Funcionarios del Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ).	Asegurar la comunicación entre ambas organizaciones, para así	Mantener reuniones de seguimiento con el CPAC.

Stakeholder	Intereses	Estrategias
	generar un mejor seguimiento de los resultados del plan estratégico.	
Grupos de interés como organizaciones, empresas, micro empresas, pymes de apoyo y participación en las actividades artísticas.	Asegurar la comunicación bilateral entre organización y grupos de interés en forma y tiempo, con el objetivo de desarrollar las tareas solicitadas por la organización.	Generar reuniones con la organización. Crear herramientas de comunicación entre partes involucradas en los procesos.

**Fuente. Elaboración propia**

#### 4.6.2 Matriz de Comunicaciones

La matriz de comunicaciones propone la forma de comunicarse durante el desarrollo de la nueva PMO.

**Cuadro N°54. Matriz de Comunicaciones**

Tipo de comunicación	Dirigido a	Frecuencia	Responsabilidad	Propósito	Recursos
Inicio del proyecto	Todos los interesados	Una vez al inicio del proyecto	Director de la PMO	Informar acerca del inicio del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunión presencial</li> <li>• Herramientas tecnológicas de MS Office</li> <li>• Internet</li> </ul>
Contacto inicial interesados	Representantes de grupos de interés	Una vez al inicio del proyecto	Director del proyecto	Contacto inicial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunión presencial</li> </ul>
Reuniones con directores de divisiones	Directores de las divisiones	Semanal y cuando sea necesario	Gerencia CPAC Director PMO Directores de división	Generar informes de avance, control y seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones presenciales</li> <li>• Video conferencias</li> </ul>
Avances	División de comunicación	Semanal y cuando sea necesario	División de comunicación y	Confirmar los avances de las	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunión presencial</li> </ul>

Tipo de comunicación	Dirigido a	Frecuencia	Responsabilidad	Propósito	Recursos
	Grupos de interés	necesario	representantes de grupos de interés	tareas contratadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Videoconferencia</li> <li>• Correo electrónico</li> <li>• Informes de avance</li> </ul>
Reuniones semanales equipo de PMO	Director PMO con directores de división	Semanal cuando necesario y sea	Director del proyecto	Analizar los avances correspondientes a cada división	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presencial</li> <li>• Video conferencia</li> </ul>
Minutas de reuniones locales	Personal involucrado en la reunión	Cada vez que exista o se convoque a una reunión	Director de PMO	Mantener información al día	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunión presencial</li> <li>• Video conferencia</li> <li>• Correo electrónico</li> <li>• Informes de avance</li> </ul>
Avances de cronograma	Director de la PMO	Semanal cuando necesario y sea	División de producción	Actualización de cronograma	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunión presencial</li> <li>• Correo electrónico</li> <li>• Informes de avance</li> </ul>
Incidentes	Director del Proyecto	Semanal cuando necesario y sea	División de producción	Informar y documentar incidentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunión presencial</li> <li>• Video conferencia</li> <li>• Correo electrónico</li> </ul>



Tipo de comunicación	Dirigido a	Frecuencia	Responsabilidad	Propósito	Recursos
					<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes de avance</li> </ul>
Aceptación y cierre del proyecto	Stakeholders	Al final del proyecto	Director de PMO	Aceptar el proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunión presencial</li> </ul>
Lecciones aprendidas	Director de la PMO	Durante todas las fases del proyecto	Directores de PMO	Crear base de datos para lecciones aprendidas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunión presencial</li> <li>• Video conferencia</li> </ul>
Reunión de cierre	Todos los involucrados	Al final del proyecto	Director de PMO	Comunicar el cierre de los proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Herramientas tecnológicas de MS Office</li> <li>• Internet</li> </ul>

**Fuente. Elaboración propia**

### **4.6.3 Distribución de información**

La distribución de la información implica poner los insumos necesarios a disposición de los interesados en el proyecto, de manera oportuna dentro de las comunicaciones del CPAC. Las informaciones de los proyectos en curso se distribuyen mediante los siguientes medios, según el caso:

- Reuniones presenciales, para el caso de informar avances o incidentes de los proyectos y su registro como parte de las lecciones aprendidas, así mismo para las minutas de reuniones presenciales llevadas a cabo durante las diferentes fases de los proyectos. También se contempla que la información correspondiente a inicio y cierre del proyecto se distribuya mediante reuniones entre las partes interesadas
- Herramientas de comunicación y videoconferencias, tal como es el correo electrónico y las conferencias por video llamadas se desarrollan para informar a los involucrados de manera más rápida y oportuna sobre cualquier avance, incidente o conflicto que se pueda resolver por este medio o en el peor de los casos para dar aviso de una futura reunión para informar y resolver el mismo, o únicamente hacer mención de los avances
- Herramientas tecnológicas para la dirección de proyectos, tal como un software de soporte para reuniones y dar seguimiento al proyecto, en este caso se utilizarán herramientas de Microsoft Office para dar seguimiento al proyecto. Este seguimiento se realiza mediante un Diagrama de Gantt (Microsoft Office Project), el registro y elaboración de minutas (Microsoft Excel/Word) y la elaboración de presentaciones en Microsoft PowerPoint

### **4.6.4 Formatos de reporte**

El propósito de la presentación de los reportes de los proyectos es buscar mitigar el riesgo en busca de lograr los objetivos del CPAC, regidos por el presupuesto y

cronograma para el proyecto asignado por la organización, así como mantener un seguimiento adecuado de las tareas indispensables para el correcto desarrollo de la Oficina.

**Informes de avance:** Busca generar de forma cualitativa el estado de las actividades del proyecto, así como clarificar las situaciones a los interesados, describir las actividades, compromisos, pendientes y responsables del proyecto, de igual forma el seguimiento necesario por actividad, fuera diario, semanal, quincenal o mensual, terminado por el estado de la actividad quedando cerrada o pendiente. (Ver Anexo 7).

**Minutas de reuniones:** Documento legal de las anotaciones en donde se coloca en actas los puntos respecto a los temas desarrollados en las reuniones sobre las actividades del proyecto, en donde se da la oportunidad a los responsables de las tareas asignadas de dar a conocer el estado actual de las mismas.

Permite llegar a acuerdos y acciones de mejora en una forma más interactiva y específica. En la minuta que se utiliza como reporte del estado del proyecto, como mínimo se garantizan los puntos de asistentes, puntos de discusión, resoluciones o propuestas y firma de los asistentes. (Ver Anexo 8).

#### **4.6.5 Gestión del compromiso de los interesados**

Mediante los reportes elaborados por los encargados de las actividades del proyecto, así como los acuerdos tomados en las minutas participativas, se encuentra la salida referente al procedimiento para las solicitudes de cambio, en donde el responsable de la PMO del CPAC se compromete a ejecutar los cambios respectivos a las actividades con el fin que los interesados quedaran satisfechos con los cambios implícitos en actas.

Realizando el aplicativo de una planilla en donde se especifica el pendiente del cual se toma la resolución de realizar modificaciones para el mejoramiento de la actividad, la asignación de un responsable de ejecutar los cambios respectivos, así como plasmarlos en el informe, fecha de compromiso en donde el responsable de cada actividad se compromete a presentar los cambios y la descripción del estado de la actividad después de cada edición. (Ver Anexo 8).

#### **4.7 Plan de Gestión de Riesgos**

Con el objetivo de planificar la respuesta al riesgo dentro del proyecto a desarrollar por la nueva PMO dentro del CPAC, se desarrollaron las técnicas y herramientas para permitir un mejor control y seguimiento sobre los objetivos.

Con el registro de riesgos obtenido se establece para cada variable, la probabilidad y el impacto en escalas respectivas, según el criterio del equipo de gestión de riesgos.

Las escalas utilizadas se especifican en el Plan de Gestión de Riesgos para implementar en el CPAC y producto de la combinación de las mismas se genera la matriz Pxl para la implementación de la PMO, se utilizaron las escalas de probabilidad (ver cuadro N° 3), así como las escalas de Mxl (ver cuadro N° 4).

Esto con el objetivo de implementar la Matriz de Riesgos (ver Anexo 12), dicha herramienta permite el análisis, la priorización, la planificación y los controles necesarios de los riesgos para la implementación de la PMO.

##### **4.7.1 Identificación de riesgos**

El objetivo de identificar los riesgos permite realizar acciones de mejora que lograron disminuir el impacto a la hora de implementar la PMO.

A continuación, los principales riesgos detectados, respecto a la implementación de la oficina de proyectos, basado en la RBS del proyecto (Anexo 10) por categoría:

El riesgo organizacional es contemplado por divisiones como lo son, la Gerencia del CPAC, las Divisiones de la PMO y los Interesados del proyecto.

#### **Cuadro N°555. Identificación de riesgos por categoría, organizacional**

<b>Riesgo organizacional (RO)</b>			
<b>Código</b>	<b>Causa</b>	<b>Descripción del riesgo</b>	<b>Referencia</b>
RO01 (1.1.1)	Restricción en recurso humano.	Restricciones en recurso humano, pueden ocasionar que no se llegue a implementar el proyecto de la PMO para el CPAC.	1.2.1, 1.3, 2.3.2
RO02 (1.2.1)	Limitaciones de recursos.	Limitaciones de recurso, pueden ocasionar atrasos con los entregables en el proyecto de la PMO para el CPAC.	1.1.1, 1.2.2, 1.3.3, 2.1.2, 2.3.1, 3.1
RO03 (1.2.2)	Retrasos con las compras.	Retrasos con las compras, pueden ocasionar, atrasos con los tiempos de entregables para proyecto de la PMO para el CPAC.	1.2.1, 1.3.3, 2.1, 3.2
RO04 (1.2.3)	Falta de capacitaciones.	La falta de capacitaciones, pueden ocasionar pérdida en la calidad de los entregables y/o faltantes para el proyecto de la PMO para el CPAC.	1.3.3, 2.1, 2.3.2
RO05 (1.3.1)	Problemas con el espacio físico.	Los problemas con el espacio físico dentro del CPAC, pueden ocasionar problemas con la	1.1.1, 1.3.2, 4.2.2

Riesgo organizacional (RO)			
Código	Causa	Descripción del riesgo	Referencia
		formación de la Oficina de Proyectos de la PMO para el CPAC.	
RO06 (1.3.2)	Problemas de comunicación.	Los problemas de comunicación pueden ocasionar impacto negativo con el traslado de información en el proyecto de la PMO para el CPAC.	1.1.1, 1.3.1 1.3.3, 4.1
RO07 (1.3.3)	Retrasos con los entregables.	Retrasos con los entregables, pueden ocasionar impactos negativos en el cronograma de actividades para el proyecto de la PMO para el CPAC.	1.2.1, 1.2.2, 1.2.3, 1.3.2, 1.3.4, 2.1.1, 2.2.2
RO08 (1.3.4)	No cumplimiento con las expectativas.	El no cumplimiento con las expectativas, pueden ocasionar un impacto negativo sobre los interesados del proyecto de la PMO para el CPAC.	1.1, 1.3.3, 2.2.1, 4.2

**Fuente. Elaboración propia**

La categorización de riesgos técnicos es considerada dentro de los aspectos del departamento de TI, el rol de calidad, y los aspectos técnicos exteriores.

**Cuadro N°56. Identificación de riesgos por categoría, técnico**

Riesgo técnico (RT)			
Código	Causa	Descripción del riesgo	Referencia
RT01 (2.1.1)	Atrasos en los tiempos de entrega de los	Atrasos con los tiempos de entrega de los sistemas, pueden ocasionar efectos negativos en el cronograma del proyecto de la	1.2.2, 1.2.3, 1.3.3, 3.1

Riesgo técnico (RT)			
Código	Causa	Descripción del riesgo	Referencia
	sistemas.	PMO para el CPAC.	
RT02 (2.1.2)	Problemas con las herramientas y sistemas.	Problemas con las herramientas y sistemas, pueden ocasionar retrasos con los entregables del proyecto de la PMO para el CPAC.	1.2.1, 1.2.2, 1.2.3
RT03 (2.2.1)	Problemas con las normas ISO 9001.	Problemas con las normas ISO 9001, pueden ocasionar negativas en la calidad del proyecto de la PMO para el CPAC.	1.3.4, 4.1.1
RT04 (2.2.2)	No contar con la experiencia suficiente.	No contar con experiencia suficiente, puede ocasionar retrasos con los entregables y aumento de costos del proyecto de la PMO para el CPAC.	1.3.3, 3.2.1, 4.1.1
RT05 (2.3.1)	Contar con la disponibilidad de recursos en el departamento de TI.	No contar con la disponibilidad de recursos en el Departamento de TI, puede ocasionar atrasos con los entregables del proyecto de la PMO para el CPAC.	1.2.1
RT06 (2.3.2)	No contar con la capacitación necesaria para el desarrollo de las solicitudes.	No contar con la capacitación necesaria para el desarrollo de las solicitudes, puede ocasionar atraso en los entregables y solicitudes de proyecto de la PMO para el CPAC.	1.1.1, 1.2.3

**Fuente. Elaboración propia**

Con respecto a los riesgos localizados en la categoría financieros, se consideran las categorías contables y rentabilidad del proyecto.

**Cuadro N°57. Identificación de riesgos por categoría, financieros**

Riesgo financiero (RF)			
Código	Causa	Descripción del riesgo	Referencia
RF01 (3.1.1)	Presentar restricciones presupuestarias.	Presentar restricciones presupuestarias, puede ocasionar problemas con los costos del proyecto de la PMO para el CPAC.	1.2.1, 2.1.1
RF02 (3.1.2)	Problemas con los costos.	Problemas con los costos, pueden ocasionar problemas negativos con los gastos del proyecto de la PMO para el CPAC.	1.2.1, 2.1.1
RF03 (3.2.1)	Aumento de los costos.	Aumentos de los costos, pueden generar un efecto negativo en la gestión de costos del proyecto de la PMO para el CPAC.	1.2.2, 2.2.2, 3.2.2
RF04 (3.2.2)	Aumento del dólar.	El aumento del dólar puede traer consecuencias negativas en la gestión de costos del proyecto de la PMO para el CPAC.	1.2.2, 3.2.1

**Fuente. Elaboración propia**

Las categorías externas, se trabajan basadas en el mercado actual y el gobierno.

**Cuadro N°58. Identificación de riesgos por categoría, externos**

Riesgos externos (RE)			
Código	Causa	Descripción del riesgo	Referencia
RE01 (4.1.1)	Problemas de comunicación.	Problemas de comunicación, pueden traer consecuencias en el alcance del proyecto de la PMO para el CPAC.	1.3.2, 2.2



Riesgos externos (RE)			
Código	Causa	Descripción del riesgo	
RE02 (4.2.1)	Problemas de alcance.	Problemas de alcance del proyecto, pueden traer consecuencias negativas con las solicitudes del proyecto de la PMO para el CPAC.	1.3.4
RE03 (4.2.2)	Resultados no deseados.	Resultados no deseados, pueden traer consecuencias negativas en la línea de los interesados para el proyecto de la PMO para el CPAC.	1.3.1, 1.3.4

**Fuente. Elaboración propia**

#### 4.7.2 Análisis cualitativo de riesgos

Con el objetivo de priorizar los riesgos, se realiza un análisis cualitativo, con la finalidad de crear estrategias y acciones preventivas para poder mitigar el impacto.

#### Cuadro N°59. Análisis, I X R

Planificación de riesgos, análisis I x R				
Código	Probabilidad	Impacto	Rango	Riesgo
RO01	0,5	0,8	0,40	Alto
RO02	0,1	0,1	0,001	Bajo
RO03	0,3	0,2	0,006	Moderado
RO04	0,3	0,8	0,24	Alto
RO05	0,3	0,8	0,24	Alto
RO06	0,3	0,4	0,12	Moderado

Planificación de riesgos, análisis I x R				
Código	Probabilidad	Impacto	Rango	Riesgo
RO07	0,3	0,4	0,12	Moderado
RO08	0,3	0,8	0,24	Alto
RT01	0,3	0,4	0,12	Moderado
RT02	0,7	0,8	0,56	Alto
RT03	0,3	0,2	0,06	Moderado
RT04	0,5	0,4	0,20	Alto
RT05	0,3	0,2	0,06	Moderado
RT06	0,3	0,4	0,12	Moderado
RF01	0,3	0,2	0,06	Moderado
RF02	0,1	0,4	0,04	Bajo
RF03	0,1	0,2	0,02	Bajo
RF04	0,7	0,2	0,14	Moderado
RE01	0,3	0,2	0,06	Moderado
RE02	0,3	0,2	0,06	Moderado
RE03	0,1	0,8	0,8	Moderado
<b>Riesgo general del proyecto</b>			<b>0,14</b>	<b>Moderado</b>

Fuente. Elaboración propia

Una vez realizado el análisis de impacto por riesgo, se logra determinar cuáles riesgos identificados deben ser tratados con prioridad a la hora de la planificación. A continuación, la muestra de los riesgos con mayor relevancia para el proyecto a ser ejecutado.

**Cuadro N°60. Muestra priorización de riesgos**

Prioridad	Código	Causa	Rango	Riesgo
1	RT02	Problemas con las herramientas y sistemas	0,56	Alto
2	RO01	Restricción en recurso humano	0,40	Alto
3	RO04	Falta de capacitaciones	0,24	Alto
4	RO05	Problemas con el espacio físico	0,24	Alto
5	RO08	No cumplimiento con las expectativas	0,24	Alto

**Fuente. Elaboración propia**

La muestra extraída identifica cómo los riesgos organizacionales tienen un gran peso, en donde 4 de 5 variables corresponden a la categoría organizacional.

#### 4.7.3 Respuesta a los riesgos

Con el objetivo de generar reacción y mitigar el impacto de los riesgos, se da una visión de los riesgos que se puedan identificar a la hora de realizar la implementación de la PMO y cuáles podrían ser los planes de respuesta o acciones preventivas.

**Cuadro N°611. Respuesta a los riesgos**

Planificación de riesgos, respuestas			
Código	Estrategia	Acciones preventivas	Respaldo
RO01	Mitigar	Solicitar previa autorización para la contratación del personal requerido	Contratación externa
RO02	Eliminar	Solicitar la autorización previa de los recursos solicitados	Compras periódicas

Planificación de riesgos, respuestas			
Código	Estrategia	Acciones preventivas	Respaldo
RO03	Mitigar	Generar listas de compras con fechas de entrega previamente pactadas, dejando días de colchón en caso de un atraso.	Realizar compras al menudeo
RO04	Mitigar	Realizar plan de capacitaciones	Gestionar las capacitaciones con consultores externos
RO05	Mitigar	Realizar un diagrama del espacio físico requerido	Disponer de una oficina externa al edificio del MCJ
RO06	Transferir	Generar los canales de comunicación necesarios	Generar varios canales de comunicaciones independientes
RO07	Mitigar	Generar un cronograma que permita contar con días de colchón para los entregables	Contar con días de colchón de entrega
RO08	Aceptar	Generar un historial de lecciones aprendidas para realizar las justificaciones necesarias	Tener plantillas de informes con los resultados
RT01	Transferir	Realizar un plan de contingencia en caso de ser necesario aplicarlo	Contar con días de colchón de entrega
RT02	Mitigar	Coordinar un plan B en caso de que se dé una afectación en los sistemas	Realizar adquisición de sistemas y equipos alternativos

Planificación de riesgos, respuestas			
Código	Estrategia	Acciones preventivas	Respaldo
RT03	Mitigar	Coordinar un plan B en caso de que se dé una afectación en los sistemas	Realizar revisiones mensuales
RT04	Mitigar	Aplicar conocimiento de experto y consultorías externas	Realizar contrataciones externas
RT05	Mitigar	Realizar un plan de prioridades mientras se logra contar con el total de disponibilidad	Realizar contrataciones externas
RT06	Aceptar	Realizar consultoría externa	Realizar contrataciones externas
RF01	Mitigar	Realizar un plan de costos que se ajuste al presupuesto dado, buscando un colchón	Plan de contingencia
RF02	Mitigar	Realizar un plan de costos que se ajuste al presupuesto dado, buscando un colchón	Plan de contingencia
RF03	Aceptar	Buscar soluciones que equilibren los costos fijos, mediante normas de calidad	Plan de contingencia
RF04	Aceptar	Buscar realizar las compras y contrataciones en colones	Solicita compra única en colones
RE01	Mitigar	Generar un plan de comunicación con sus herramientas respectivas	Revisión periódica de las comunicaciones
RE02	Mitigar	Crear un plan de contingencia	Revisiones del plan del alcance

Planificación de riesgos, respuestas			
Código	Estrategia	Acciones preventivas	Respaldo
			periódicamente
RE03	Mitigar	Generar un plan de contingencia que muestre los resultados reales del proyecto	Realizar un plan de contingencia

**Fuente. Elaboración propia**

#### 4.7.4 Seguimiento y control de riesgos

Mantener el seguimiento y control es fundamental durante todo el ciclo de vida del proyecto, lo que permite aumentar el nivel de efectividad para el logro de resultados.

A continuación, el plan de contingencia para cada riesgo identificado, así como los disparadores y responsables de la gestión. Esto permite asignar los roles necesarios para mantener una constante auditoría de las variables.

#### Cuadro N°622. Seguimiento y control de riesgos

Planificación de riesgos, seguimiento y control			
Código	Plan de contingencia	Disparador	Responsable
RO01	Contratar recurso externo por servicios profesionales	Mayores costos	División apoyo a la gestión
RO02	Trabajar por nivel de importancia de los entregables	Atrasos con los tiempos	División apoyo a la gestión
RO03	Trabajar por nivel de importancia de los entregables	Atrasos con los tiempos	División apoyo a la gestión
RO04	Contratar recurso externo por servicios profesionales	Mayores costos	División apoyo a la gestión

Planificación de riesgos, seguimiento y control			
Código	Plan de contingencia	Disparador	Responsable
RO05	Alquilar oficina externa	Mayores costos	División apoyo a la gestión
RO06	Generar más de un medio de comunicación	Atraso con los entregables	División comunicación
RO07	Disponer de los fines de semana para realizar los entregables	Mayores costos	División apoyo a la gestión
RO08	Plan de historial de lecciones aprendidas vs resultados	Problemas con los interesados	División comunicación
RT01	Trabajar por nivel de importancia de los entregables	Atrasos con los tiempos	División comunicación
RT02	Crear un plan capaz de permitir trabajar, aunque se generen caídas de sistemas	Atraso con los tiempos y pérdidas contables	División producción
RT03	Crear una lista de chequeo que asegure las revisiones	Problemas con la línea base de la calidad	División producción
RT04	Contratar asesoría externa	Mayores costos	División apoyo a la gestión
RT05	Trabajar por priorización	Atrasos con los tiempos	División producción
RT06	Contratar asesoría externa	Mayores costos	División apoyo a la gestión
RF01	Trabajar por priorización	Atrasos con los tiempos	División comunicación
RF02	Realizar un plan de contingencia presupuestaria	Problemas con la calidad	División producción

Planificación de riesgos, seguimiento y control			
Código	Plan de contingencia	Disparador	Responsable
RF03	Realizar un plan de contingencia presupuestaria	Problemas con la calidad	División producción
RF04	Orientar las compras en colones únicamente	Mayores costos	División apoyo a la gestión
RE01	Generar más de un medio de comunicación	Atrasos con los tiempos	División comunicación
RE02	Revisiones del plan del alcance periódicamente	Problemas con la línea base de la calidad	División producción
RE03	Realizar un plan de contingencia	Problemas con los interesados	División comunicación

**Fuente. Elaboración propia**

#### 4.8 Plan de implementación

La propuesta de la PMO debe ser implementada como un proyecto en sí, por lo tanto, es necesario prestar atención a los objetivos de la oficina de proyectos en cuanto a métricas por las que se miden los resultados de los proyectos. Cuando la PMO se logre posicionar y empiece a trabajar correctamente, no sólo los fallos de los proyectos disminuirían, sino que los costos operativos también bajarían.

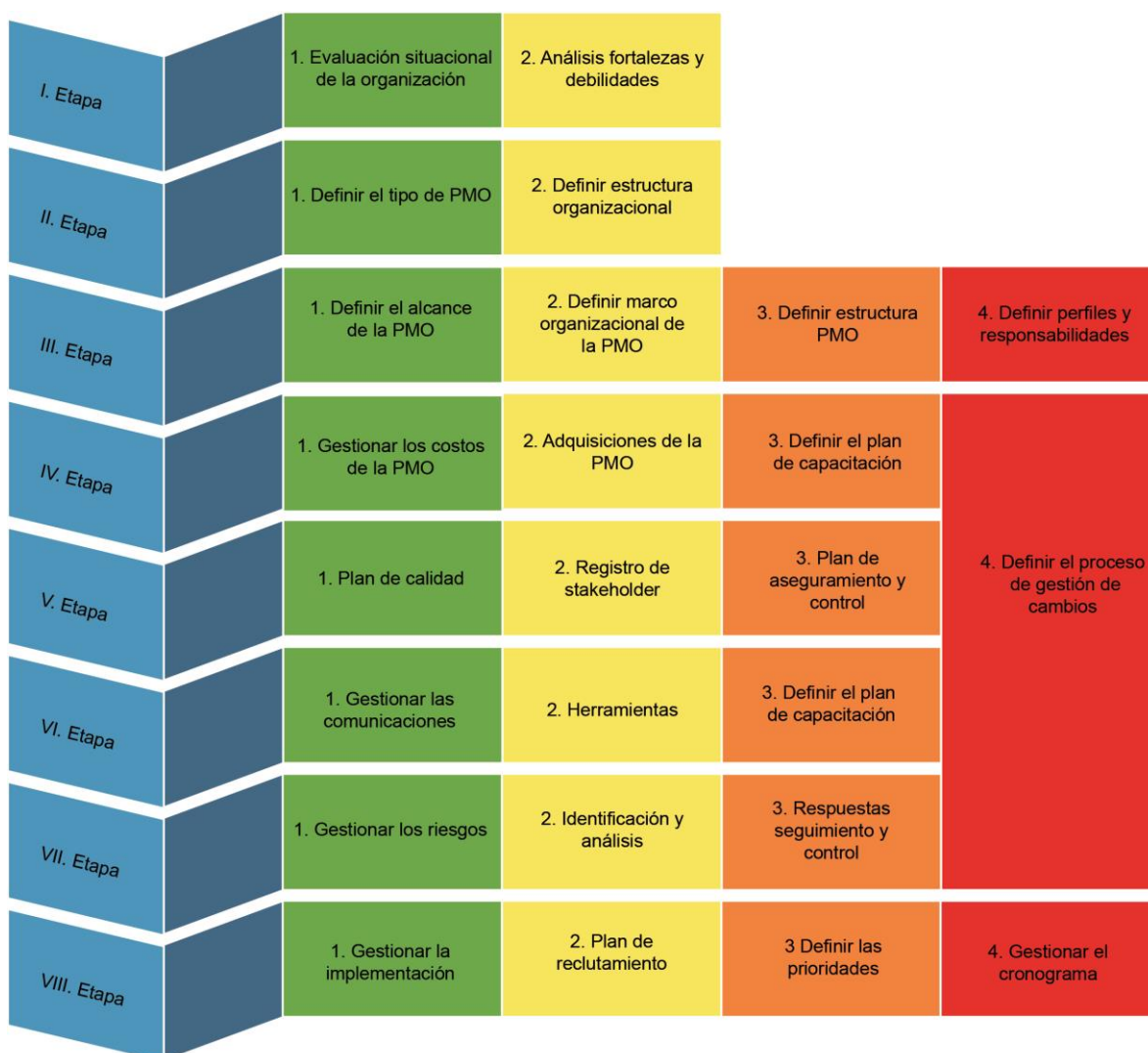
Debido el impacto que generan los proyectos de la organización, se propone implementar la PMO en etapas que conlleven a la ejecución y composición final de la oficina.

Las etapas número 1, 2 y 3 son fundamentadas en los análisis teóricos de información recopilada y de análisis de expertos, lo que hace que cumpla un papel previo a la propuesta de implementación del proyecto.



La etapa número 4 está orientada al Plan de Costos y a realizar mediciones correspondientes a la PMO sobre el presupuesto asignado para su implementación.

Las etapas que van de la número 5 hasta la número 7, se proponen ejecutar simultáneamente debido a que la estructura interna de la PMO permite que cada división pueda hacerse partícipe de sus tareas asignadas.



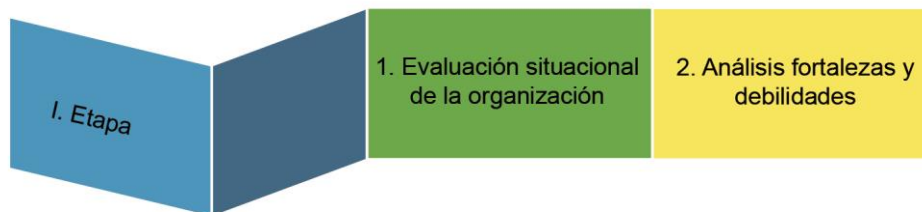
**Figura 244. Etapas implementación de la PMO**

**Fuente. Elaboración propia**

Una vez determinadas las etapas para la ejecución de la PMO, se propone crear el modelo de implementación basado en los resultados dados durante el desarrollo del proyecto, a continuación, el desarrollo de cada etapa.

#### 4.8.1 Etapa 1

La evaluación situacional desarrollada en el objetivo específico número uno genera la realidad del CPAC en cara a la administración de proyectos, lo que permite realizar una visión general para la propuesta de implementar la nueva PMO dentro de la estructura de la organización.



**Figura 255. Etapa 1**

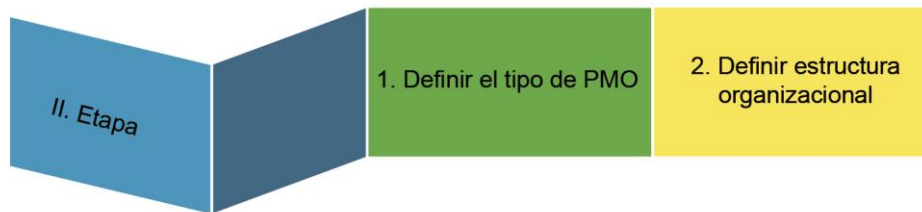
**Fuente. Tomado de la figura 24**

El instrumento aplicado (encuesta), es el primer paso de la propuesta para la implementación de la PMO, lo que permite generar una visión más específica de las necesidades de la organización, que dan como resultado el uso indispensable de una oficina dedicada a la administración de proyectos asociados al CPAC.

Los estudios de las fortalezas y debilidades fueron indispensables para crear un análisis interno de la organización de cara a la propuesta de implementación de la PMO. Este estudio previo generó material indispensable para elaborar y seleccionar el tipo de oficina de proyectos y así también conocer con cuáles competencias se cuenta para la implementación.

### 4.8.2 Etapa 2

El desarrollo de la etapa número 2, da como resultado el tipo de PMO propuesto para implementar dentro del CPAC, llamado tipo de Control, la cual se ajusta a las características descritas y resultados logrados en la etapa número 1.



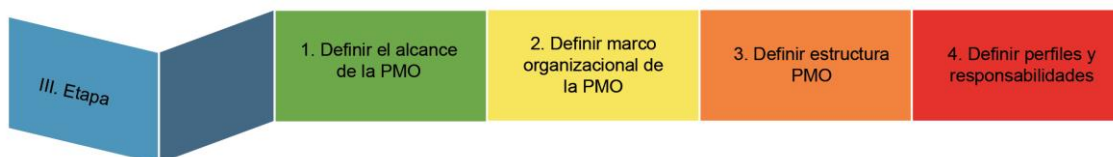
**Figura 26. Etapa 2**

**Fuente. Tomado de la figura 24**

Gestionar la PMO dentro de la estructura organizacional, es el segundo paso para poder implementar la propuesta de los recursos necesarios de la oficina y así empezar el involucramiento de todas las partes que compartían sinergias dentro de la organización.

### 4.8.3 Etapa 3

Para definir el alcance de la PMO, se generó la propuesta del marco organizacional, el cual dio como resultado la misión, la visión, los valores, objetivos de la oficina en concordancia con los objetivos institucionales del CPAC.



**Figura 27. Etapa 3**

**Fuente. Tomado de la figura 24**

La propuesta de la estructura organizacional se basa en las necesidades presentes por los proyectos desarrollados por el CPAC, (ver cuadro N°50). Esto con la finalidad de crear una estructura organizacional lineal, que vendría a mejorar las comunicaciones entre las divisiones implícitas en el proceso y que permitiría un flujo de información más eficaz y eficiente.

La asignación de perfiles y responsabilidades es el paso previo al reclutamiento. Cada uno de los puestos fue desarrollado basado en un análisis de competencias y acciones requeridas por cada cargo; orientado al perfil del CPAC, que se asocia al arte y a la responsabilidad social.

#### 4.8.4 Etapa 4

Para el desarrollo de la etapa 4, se realiza la propuesta para la planificación de costos para la implementación de la PMO. Este tiene un valor representativo de alrededor del 15% del presupuesto anual asignado a la organización, inversión recuperable a mediano plazo, ya que permite la centralización de las tareas de los proyectos en una misma oficina y así evitar la contratación de terceros en la administración de los proyectos.



**Figura 28. Etapa 4**

**Fuente. Tomado de la figura 24**

Las adquisiciones para el desarrollo de la PMO se basan en licitaciones públicas y contratos de precio fijo cerrado, en donde se establece una línea base con 3 etapas principales para realizar la propuesta de las adquisiciones (ver Anexo 26).

La propuesta de gestión de costos y adquisiciones propone involucrar el plan de capacitaciones, la división de apoyo a la gestión se encargaría de la búsqueda de los oferentes y expertos externos requeridos para cubrir las necesidades de conocimiento y práctica para poder llevar a cabo las tareas requeridas de cada funcionario mediante la plantilla de adquisiciones (ver Anexo 20).

#### 4.8.5 Etapa 5

Una vez formada la propuesta de la PMO a nivel de recursos y roles, la división de producción deberá proceder a realizar el plan de calidad, registro de stakeholder, plan de aseguramiento y la definición del proceso de gestión de cambios de los proyectos de la organización, (ver cuadro N° 42). Esto con el objetivo de empezar a realizar la gestión de cambios que estaría requiriendo la oficina de proyectos de cara a las necesidades de los interesados de los proyectos. Para poder definir este proceso es necesario el uso de las plantillas en los anexos 23 y 24.



**Figura 29. Etapa 5**

**Fuente. Tomado de la figura 24**

La gestión de cambios se propone implementar mediante las solicitudes de los directores de cada división en conjunto con el líder de la PMO.

#### 4.8.6 Etapa 6

Una vez consolidada la división de comunicaciones, se inicia la sexta etapa. La cual propone gestionar herramientas y técnicas que permitan acercar a todos los componentes de la PMO.



**Figura 30. Etapa 6**

**Fuente. Tomado de la figura 24**

Por lo tanto, se requiere el trabajo en conjunto con la división de producción, específicamente en el departamento de informática, ya que es necesario implementar sistemas de comunicación internos y externos para asegurar la información de los interesados.

A nivel interno, es indispensable un correo institucional por funcionario, el cual trabaja como herramienta oficial de envío y solicitud de información. Así mismo se sincroniza con la herramienta de office “Communicator”, trabajando como un enlace directo e inmediato en caso de necesitar información de otros funcionarios.

A nivel externo, el contacto con los interesados se inicia con las plantillas de la lista de contactos, (ver anexo 18). Además, se propone la creación de un foro de interacción por proyecto, en donde se establecen las plantillas de entregables, (ver Anexo 17), y se cuenta con la interacción entre stakeholders, directores de división y líder de la PMO.

La etapa número 6 da inicio a la propuesta del plan de capacitación, que si bien es cierto el reclutamiento es basado en la contratación de expertos en sus ramas, también es necesario implementar refuerzos en sus competencias y aumentar el conocimiento en los proyectos que desarrolla el CPAC. Para gestionar el control de las capacitaciones se implementa la plantilla de capacitación (ver anexo 21). La propuesta del plan de capacitación debe ser diseñada por los directores de división, los cuales deben buscar mitigar los posibles sesgos del manejo de

información y sistemas en la organización, además del desarrollo de competencias, habilidades y certificaciones (Normas ISO 9001).

#### 4.8.7 Etapa 7

Para la propuesta del plan de riesgos, se generan las técnicas y herramientas necesarias para detectar las posibles variables que podrían afectar el rendimiento y la implementación del proyecto de la nueva PMO.



**Figura 31. Etapa 7**

**Fuente. Tomado de la figura 24**

Inicialmente se logró realizar la identificación de riesgos, así como sus causas, y referencias con el objetivo de crear estrategias para trabajarlos durante el desarrollo del proyecto (ver cuadros N°55, N°56, N°57 y N°58).

Luego se realizó un análisis cualitativo de los riesgos, que generó los índices necesarios para poder realizar priorización según el nivel de riesgo.

De igual forma se generaron estrategias y acciones indispensables para poder mitigar los posibles riesgos dentro de la propuesta del proyecto (ver cuadro N° 61) que por último permitió realizar acciones de seguimiento y control de las variables encontradas en la planificación de riesgos (ver cuadro N°62).

### 4.8.8 Etapa 8

Finalizando la etapa 8, se propone la implementación de la PMO, que de igual forma se propone un plan de reclutamiento, las prioridades por proyecto basados en un cronograma, definir las prioridades y gestionar el cronograma. Esta tarea se asigna a la división de producción en donde se establece la gestión de cambios, en caso de requerir modificar la línea base del calendario.



**Figura 32. Etapa 8**

**Fuente. Tomado de la figura 24**

#### 4.8.8.1 Plan de reclutamiento

La etapa número 8, propone la participación por parte del personal del CPAC. Acomodando dicha etapa dentro del cronograma y plan anual de la organización.

Dando como inicio concursos externos en el mes de enero, esto por cada puesto indispensable a contratar, colocando anuncios en la página web del CPAC (ver anexo 15) y en las páginas de los agremiados de los colegios profesionales de los perfiles (ver anexo 16).

En la etapa VIII se propone el cronograma de reclutamiento para el personal de la PMO.



	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras
1	Primer concurso externo	10 días	lun 08/01/18	vie 19/01/18	
2	Reclutamiento director PMO	7 días	lun 22/01/18	mar 30/01/18	1
3	Segundo concurso externo	10 días	mié 31/01/18	mar 13/02/18	2
4	Reclutamiento directores de división	7 días	mié 14/02/18	jue 22/02/18	3
5	Tercer concurso externo	10 días	vie 23/02/18	jue 08/03/18	4
6	Reclutamiento operativos	16 días	vie 09/03/18	vie 30/03/18	5
7	Cierre reclutamiento	1 día	lun 02/04/18	lun 02/04/18	6

**Figura 33. Cronograma de reclutamiento**

**Fuente. Elaboración propia**

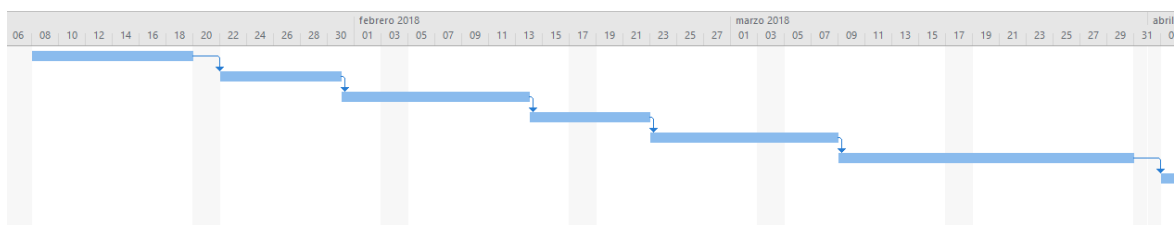
Con el objetivo de realizar la evaluación por cada hoja de vida enviada al CPAC, se propone el análisis por puesto, en donde se estudiarán los requisitos y los perfiles, considerando como resultado los mejores 3 concursantes por cada puesto, para así finalizar con el recurso indicado.

El reclutamiento externo dará inicio con la contratación del director de la PMO, esto debido a que es indispensable contar con el líder de la oficina ya que el participará en el proceso de reclutamiento de los directores de división y a su vez de los otros componentes. Dicho reclutamiento y análisis de puesto se propone inicie en el mes de enero, contando con la participación del Gerente y el Staff del CPAC para dar por cerrada la contratación a mediados de mes, específicamente para el día 19 de enero.

Para el segundo proceso de reclutamiento se tomarían los mismos medios de comunicación a la hora de publicar el concurso externo, el cual dará inicio para el día 31 de enero, en donde se contará con un espacio de tiempo respecto a la recepción de hojas de vida de 10 días, comenzando con la depuración y reclutamiento el 14 de febrero por un total de 7 días. Para este proceso se propone la participación de la supervisión del líder de la PMO y del staff del CPAC, para finalizar con el reclutamiento de 3 directores.

Para el tercer proceso de reclutamiento se contaría con los mismos medios de comunicación para hacer valer el concurso externo, de igual forma se tomarían los mismos 10 días para contar con el ingreso de las hojas de vida, sin embargo, para esta contratación se contará con un total de 16 días hábiles para el reclutamiento, esto debido a que la cantidad del personal requerido es mayor a los procesos anteriores (17 recursos). Cerrando con la contratación oficialmente el día 2 de abril. Para este proceso se propone contar con la participación del líder de la PMO en conjunto con los coordinadores de cada división, realizando entrevistas en la mañana y en las tardes de las horas laborales.

El proceso de reclutamiento número 3 finalizará en 10 días hábiles, dejando un período de holgura de 6 días para la asignación de roles y responsabilidades, basados en la matriz de responsabilidades por cada división dentro de la PMO (ver anexo 19), así como un plan de integración entre los funcionarios.



**Figura 344. Diagrama de reclutamiento**

**Fuente. Elaboración propia**

La fecha final para la etapa número 4 sería el día 2 de abril, donde se entregará la plantilla para el registro de entregables de cada división, (ver anexo 17) fecha que dará inicio a la implementación de la etapa número 5.

Para finalizar la ejecución de las etapas 5, 6 y 7 se propone realizar de forma simultánea, estas serán desarrolladas por el nuevo personal de la PMO que se espera logre finalizar con la estructuración de la oficina, esto se encuentra

establecido en la figura 34; dejando días de holgura antes de la ejecución del primer proyecto asignado al CPAC.

	Nombre de tarea	Duración ▼	Comienzo ▼	Fin ▼	Predecesoras ▼
1	Etapa 1	1 día	lun 08/01/18	lun 08/01/18	
2	Etapa 2	1 día	lun 08/01/18	lun 08/01/18	1
3	Etapa 3	1 día	lun 08/01/18	lun 08/01/18	2
4	Etapa 4	61 días	lun 08/01/18	lun 02/04/18	3
5	Etapa 5	21 días	lun 02/04/18	lun 30/04/18	4
6	Etapa 6	21 días	lun 02/04/18	lun 30/04/18	5
7	Etapa 7	21 días	lun 02/04/18	lun 30/04/18	6
8	Etapa 8	21 días	lun 02/04/18	lun 30/04/18	7

**Figura 35. Cronograma de etapas**

**Fuente. Elaboración propia**

#### 4.8.8.2 Prioridades y cronograma

Implementar un plan de prioridades y cronogramas es indispensable dentro de las funciones de la nueva propuesta de PMO, debido a que el CPAC cuenta con la asignación de un plan anual por parte del MCJ.

##### 4.8.8.2.1 Plan de priorización

Se realizará la ejecución considerando la fecha de propuesta a implementar y el presupuesto asignado, esto con el objetivo de priorizar los proyectos.

En el Cuadro N° 63 sobre el Portafolio de Proyectos se reflejan los indicadores necesarios para el plan.

**Cuadro N°633. Portafolio de proyectos**

ID	Nombre del proyecto	Periodo de ejecución (fecha)	Porcentaje del presupuesto otorgado	Lugar de ejecución (zona del país)
1	Ceremonia de Entrega de los Premios Nacionales de Cultura	24 de mayo	1,1%	Teatro Nacional de Costa Rica

ID	Nombre del proyecto	Periodo de ejecución (fecha)	Porcentaje del presupuesto otorgado	Lugar de ejecución (zona del país)
2	Enamórate de tu Ciudad	Del 11 de junio al 17 de julio	10,3%	Santa María de Dota San Marcos de Tarrazú San Pablo de León Cortés Paraíso de Cartago
3	Festival Nacional de las Artes	Del 3 al 12 de agosto	67,9%	<b>Zona Sur del país</b> <b>Sedes principales:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Golfito.</li> <li>• Ciudad Neily</li> </ul> <b>Ruta de las Artes:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• San Vito</li> <li>• Agua Buena</li> <li>• La Cuesta</li> <li>• Conte</li> <li>• Rey Curré</li> <li>• Rio Claro</li> <li>• Ciudad Cortés</li> <li>• Palmar Norte</li> </ul>
4	Feria Internacional del Libro Costa Rica	Del 3 al 09 de setiembre	13,6%	Antigua Aduana
5	Celebración de las Etnias	Del 8 al 12 de octubre	1,4%	Centro Nacional de la Cultura (CENAC)
6	Desfile de Boyeros	26 de noviembre	1,4%	Ciudad de San José
7	Feria Hecho Aquí	Del 1 al 3	2,9%	Antigua Aduana

ID	Nombre del proyecto	Periodo de ejecución (fecha)	Porcentaje del presupuesto otorgado	Lugar de ejecución (zona del país)
		de diciembre		
8	Feria Internacional del Libro Guadalajara	Del 24 de noviembre al 6 de diciembre	1,4%	Guadalajara, México

**Fuente. CPAC**

El porcentaje asignado, se refiere a la cantidad de recursos económicos que suministrará el CPAC para cada proyecto asignado.

Se tomará como base inicial la cantidad de dinero invertido del 100% del presupuesto anual para la ejecución de los proyectos.

#### **Cuadro N°644. Indicadores de prioridad por presupuesto asignado**

Prioridad	Porcentaje asignado
1	81% - 100%
2	61% - 80%
3	41% - 60%
4	21% - 40%
5	0% - 20%

**Fuente. Elaboración propia**

Considerando las métricas presentes, se visualiza un cuadro de priorización basado en los recursos asignados de esta forma:

**Cuadro N°655 Priorización por porcentaje asignado**

<b>Nombre del proyecto</b>	<b>Porcentaje asignado</b>	<b>Prioridad por %</b>	<b>Prioridad por impacto</b>
Ceremonia de Entrega de los Premios Nacionales de Cultura	<b>1,1%</b>	5	8
Enamórate de tu Ciudad	<b>10,3%</b>	5	3
Festival Nacional de las Artes	<b>67,9%</b>	2	1
Feria Internacional del Libro Costa Rica	<b>13,6%</b>	5	2
Celebración de las Etnias	<b>1,4%</b>	5	5
Desfile de Boyeros	<b>1,4%</b>	5	6
Feria Hecho Aquí	<b>2,9%</b>	5	4
Feria Internacional del Libro Guadalajara	<b>1,4%</b>	5	7

**Fuente. Elaboración propia**

De igual forma es indispensable generar priorización por fecha de proyecto asignado, esto debido a que el plan anual de trabajo es asignado a inicios de cada año.

En el cuadro N°66 los índices de prioridad por fecha asignada por proyecto.

**Cuadro N°666. Indicadores de prioridad por fecha asignada**

Prioridad	Fecha asignada
1	Enero- Marzo
2	Marzo - Junio
3	Junio - Agosto
4	Agosto-Octubre
5	Octubre - Diciembre

**Fuente. Elaboración propia**

Priorizar por fecha es indispensable dentro de la asignación de recursos, debido a que esto establece los tiempos en los cuales la PMO debe actuar y verificar sobre cuál proyecto dirigir la mayoría de esfuerzo.

**Cuadro N°677. Priorización por fecha asignada**

Nombre del proyecto	Fecha asignada	Prioridad por fecha	Prioridad por impacto
Ceremonia de Entrega de los Premios Nacionales de Cultura	24 de mayo	2	1
Enamórate de tu Ciudad	Del 11 de junio al 17 de julio	3	2
Festival Nacional de las Artes	Del 3 al 12 de agosto	4	3
Feria Internacional del Libro Costa Rica	Del 3 al 09 de setiembre	4	4
Celebración de las Etnias	Del 8 al 12 de octubre	5	5

Nombre del proyecto	Fecha asignada	Prioridad por fecha	Prioridad por impacto
Feria Internacional del Libro Guadalajara	Del 24 de noviembre al 6 de diciembre	5	6
Desfile de Boyeros	26 de noviembre	5	7
Feria Hecho Aquí	Del 1 al 3 de diciembre	5	8

**Fuente. Elaboración propia**

Por lo tanto, considerando ambas variables de tiempo y presupuesto se propone la siguiente tabla a considerar por prioridades para los interesados:

**Cuadro N°688. Prioridades finales por proyecto**

Prioridad	Índice
1	1-5
2	6-10
3	11-15
4	16-20
5	21-25

**Fuente. Elaboración propia**

La implementación del cuadro N° 69 se basa en la multiplicación de la variable tiempo (fecha de ejecución) por la variable costo (porcentaje de recursos económicos asignados al proyecto), donde se genera el índice total para realizar la priorización de proyectos en cara a los interesados.



**Cuadro N°699. Prioridades finales por proyecto, tiempo por porcentaje**

Nombre del proyecto	Prioridad por %	Prioridad por fecha	Total
Festival Nacional de las Artes	2	4	8
Feria Internacional del Libro Costa Rica	5	4	20
Enamórate de tu Ciudad	5	3	15
Feria Hecho Aquí	5	5	25
Celebración de las Etnias	5	5	25
Desfile de Boyeros	5	5	25
Feria Internacional del Libro Guadalajara	5	5	25
Ceremonia de Entrega de los Premios Nacionales de Cultura	5	2	10

**Fuente. Elaboración propia**

A continuación, el cuadro de prioridades de los proyectos asignados por el MCJ al CPAC, utilizando el rango proporcionado en el cuadro N° 70, que de igual forma se toma como segunda variable de más peso como lo fue el tiempo (fecha de ejecución), debido a que se presentaron resultados con el mismo valor de indicador, por lo tanto, se considera para poder realizar la priorización.

**Cuadro N°70. Prioridad de proyectos**

Prioridad	Proyecto
1	Festival Nacional de las Artes
2	Ceremonia de Entrega de los Premios Nacionales de Cultura

Prioridad	Proyecto
3	Enamórate de tu Ciudad
4	Feria Internacional del Libro Costa Rica
5	Celebración de las Etnias
6	Feria Internacional del Libro Guadalajara
7	Desfile de Boyeros
8	Feria Hecho Aquí

**Fuente. Elaboración propia**

#### **4.8.8.2.2 Cronograma**

Determinar el cronograma dentro de la PMO es indispensable, ya que permite dirigir esfuerzos y tiempos según fechas de ejecución. En donde se proponen los tiempos de ejecución y los espacios para poder generar planes de contingencia.

En el anexo número 14, se establece el cronograma a seguir por parte del CPAC, en donde se logra determinar que la mayoría de proyectos se ejecutarán de forma individual, con la excepción de los proyectos del Desfile de Boyeros y de la Feria Hecho Aquí, que se ejecutarán simultáneamente por las fechas asignadas.

En el caso de los otros proyectos se propone tiempos de holgura entre cada uno de ellos, lo que habilita la opción de planificar con mayor tiempo cada actividad individualmente.

## **5. CONCLUSIONES**

**5.1** La evaluación realizada a los colaboradores del CPAC visualizó un manejo intermedio de las prácticas asociadas a la AP, gracias al análisis de sus fortalezas y debilidades, donde también se determinó que el conocimiento se asocia a unos pocos. Es necesario que la organización contemple la propuesta de un plan de capacitación, indispensable para el fortalecimiento de sus competencias en conjunto con herramientas que fortalezcan la estructura organizativa.

**5.2** Se generó el índice de resultados, que determinó un rendimiento del 61% sobre el 100% del conocimiento y manejo de las buenas prácticas de la administración de proyectos, en donde se determinó la necesidad de fortalecer la organización en materia de proyectos y así aumentar los porcentajes de éxito.

**5.3** Se realizó la propuesta del tipo de PMO necesario para implementar en el CPAC, siendo este la de Control; en conclusión, se generó gracias al análisis de los resultados del instrumento aplicado, colocándolo en una zona estratégica dentro de la estructura organizacional.

**5.4** Se determinó la propuesta de la estructura organizacional dentro de la nueva PMO, que de igual forma estableció los alcances internos dentro de las divisiones, estableciendo roles y perfiles necesarios para completar la oficina de proyectos deseada.

**5.5** Se presentó la propuesta del plan de costos necesario para poder dar paso a la implementación de la PMO dentro de la estructura del CPAC, con el objetivo de que fuera contemplada dentro del presupuesto anual otorgado por el MCJ, siendo esto un beneficio para la organización al bajar los pagos por subcontratar a terceros, beneficiando claramente a la organización a la hora de necesitar mejoría en el trasiego de información.

**5.6** Se estableció la importancia de generar un plan de calidad para garantizar la implementación de la propuesta del proyecto de la PMO, donde se establecieron los interesados y sus roles siendo indispensable dentro de las buenas prácticas de calidad total.

**5.7** Se logró determinar la necesidad del CPAC respecto a gestionar las comunicaciones en la propuesta de la PMO, por lo tanto, se contempló el desarrollo de nuevas estrategias y canales de comunicación, basados en una matriz que logró determinar las partes indispensables dentro del ciclo de traslado de información dentro del proyecto, así como herramientas de aseguramiento.

**5.8** Se generó la propuesta de los posibles riesgos asociados a la implementación de la PMO para el CPAC; de igual forma se determinó cuales acciones, herramientas, técnicas y estrategias se debían implementar para disminuir los posibles impactos en el proyecto. Se logró así, generar posibles planes de contingencia para controlar y dar seguimiento a los riesgos.

**5.9** Se concluyó que las principales variables que se consideraron como posibles riesgos fueron las herramientas y sistemas, restricciones en el recurso humano, sesgos en las capacitaciones, problemas con el espacio físico de la nueva PMO el no cumplimiento con las expectativas de los interesados del proyecto, por lo que la propuesta se orienta en disminuir el impacto de estos posibles riesgos.

**5.10** Se logró generar la propuesta de las etapas necesarias para realizar la implementación de la PMO para el CPAC, en donde se obtuvo el detalle de cada una de las variables necesarias para ejecutar el proyecto de la mejor manera. Se formularon en total 8 etapas abarcando cada uno de los objetivos específicos desarrollados.

**5.11** Se logró obtener la propuesta de un plan de reclutamiento capaz de realizar la contratación indispensable para abastecer el recurso humano de la nueva PMO,

el cual está sustentado en herramientas para realizar el proceso y en un cronograma que permitió integrarlo con la implementación de los proyectos del CPAC.

**5.12** Se realizó la propuesta para la implementación de un plan de prioridades y cronogramas, con el objetivo de identificar un mejor orden de los proyectos asignados anualmente al CPAC y así identificar cuales requieren una mayor atención y esfuerzo por parte de la organización en cara a los interesados, tomando en cuenta la fecha de ejecución y el porcentaje de presupuesto asignado.

## **6. RECOMENDACIONES**

**6.1** Se recomienda al CPAC la implementación de un plan de fortalecimiento de competencias y conocimiento. De igual forma la adquisición de las herramientas necesarias para lograrlo, como lo es el uso del MS Project Microsoft. También mantener un constante análisis de conocimiento de los funcionarios basadas en las nuevas prácticas que la tecnología dispondría a lo largo del tiempo, de igual forma proporcionar capacitaciones de actualización de conocimiento.

**6.2** Se recomienda al CPAC orientar sus proyectos en las buenas prácticas de administración de proyectos, respaldado en la guía del PMBOK, con el objetivo de mejorar los indicadores de éxito a la hora de ejecutar el plan anual.

**6.3** Se recomienda a la organización tomar la propuesta del tipo de PMO control, de igual forma se recomienda al CPAC mantener la estructura de trabajo lo más vertical posible, dado que generan ahorro en costos y tiempos de comunicación entre las divisiones.

**6.4** Se recomienda seguir la propuesta de los roles y perfiles descritos, los cuales son realizados con el objetivo que los recursos sean multi-tareas, orientados a las necesidades de la organización.

**6.5** Se recomienda al CPAC realizar la inversión inicial contemplada en el plan de costos que incluyen las adquisiciones y el recurso humano. De igual forma incluir dentro de los nuevos gastos fijos la planilla del nuevo personal, para poder garantizar el desarrollar todas las etapas del proyecto de forma efectiva y eficiente.

**6.6** Se recomienda a la división de producción aplicar técnicas de calidad asociadas a las normas ISO 9001, lo que llevaría un estudio para la certificación de la oficina, lo que mejora la percepción de los interesados de los proyectos.

**6.7** Se recomienda a la división de comunicación el desarrollo de herramientas y canales que logren acercar a las partes interesadas de los proyectos y que además trabajen correctamente en forma y tiempo.

**6.8** Se recomienda a las divisiones de la nueva PMO, mantener un seguimiento y control constante de los riesgos durante todo el desarrollo del proyecto hasta su cierre definitivo, ya que esto aumenta el nivel de éxito deseado por parte de los interesados.

**6.9** Se recomienda a la Dirección del CPAC, así como a la División de Producción, poner atención y enfocar una mayor cantidad de recursos a las variables que fueron determinadas como de mayor riesgo a la hora de implementar el proyecto, esto con el objetivo de buscar un mayor índice de éxito.

**6.10** Se recomienda al CPAC mantener y seguir la estructura de las etapas de la implementación de la oficina, para así garantizar el mayor éxito durante la ejecución de la nueva PMO, de igual forma orientarse por los planes de reclutamiento, prioridades y el cronograma base.

**6.11** Se recomienda a la División de Apoyo a la Gestión, seguir el Plan de Contratación basado en el cronograma antes planteado, esto con el objetivo de no interferir en las fechas de los proyectos que asigna el Ministerio de Cultura y Juventud a la organización, que de igual forma permitiría integrar al recurso humano al manejo de sus funciones dentro de la nueva PMO.

**6.12** Se recomienda a la Dirección de Producción mantener y seguir el Plan de Prioridades y Cronogramas asignado por el MCJ para el manejo del portafolio de proyectos, esto con la finalidad de garantizar la satisfacción total por parte de todos los interesados del proyecto.

## 7. BIBLIOGRAFIA

Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Pearson Prentice Hall Tercera edición. México.

Brenes, C. (2014, 21 de enero). *Nuevo centro producirá todos los eventos del Ministerio de Cultura*. La Republica. Recuperado el 17 de enero del 2016 [https://www.larepublica.net/app/cms/www/index.php?pk\\_articulo=533310415](https://www.larepublica.net/app/cms/www/index.php?pk_articulo=533310415)

Centro de Producción Artística y Cultural (2016)  
Recuperado el día 10 de julio del 2016 de <http://www.cpac.go.cr/index.html>

Colegio de Profesionales en Ciencias Económicas de Costa Rica (2016) *Costo por hora por servicios profesionales*. Recuperado el día 11 de enero del 2016 de <http://www.cpcecr.com/honorarios-profesionales/>

ISO International Organization for Standardization (2015). *ISO 9001 Quality management*. Recuperado el día 11 de noviembre del 2017 de <https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html>

Lledó, P. (2013). *Director de proyectos: Cómo aprobar el examen PMP® sin morir en el intento*. Victoria, BC, Canadá.

Ministerio de Cultura y Juventud (2014) *Informe final de Gestión*. Recuperado el 10 de enero del 2016 <http://www.mcj.go.cr/ministerio/Transparencia/informe%20de%20labores/informes%20labores/01.pdf>

Monge, C (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa Guía Didáctica*. Universidad Sur Colombiana Facultad de Ciencias Sociales y Humanas Programa de Comunicación Social y Periodismo Neiva, 2011

Morán Delgado G & Alvarado Cervantes D. (2010). *Métodos de Investigación*. Pearson Prentice Hall. México

PMI. (2013). *Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge, Project Management Institute*. 5th Edition.

Ramírez Martínez, J., & Garrido Ríos, D. (2013). *Implementación de una PMO en una empresa de tecnología: un análisis comparativo de metodologías de proyectos*.



Rivera Martínez F & Hernández Chávez G (2010) *Administración de Proyectos. Guía para Aprendizaje*. Pearson Educación, México.

Sistema Costarricense de Información Jurídica (2013, 26 de setiembre) *Creación del Centro de Producción Artística y Cultural (CPAC)*. Recuperado el día 07 de diciembre del 2015 de

[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=76006&nValor3=94738&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=76006&nValor3=94738&strTipM=TC)

Wallace, W (2014). *Gestión de proyectos*. Edimburgo. Reino Unido

## 8. ANEXOS

## Anexo 1: Acta del proyecto

<b>ACTA DEL PROYECTO</b>	
<b>Fecha</b>	<b>Nombre de Proyecto</b>
<b>Agosto 12 de 2017</b>	Propuesta para la implementación de una oficina de proyectos para el Centro de Producción Artística y Cultural (CPAC).
<b>Áreas de conocimiento / procesos:</b>	<b>Área de aplicación (Sector / Actividad):</b>
<p><b>Grupos de Procesos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciación</li> <li>• Planificación</li> </ul> <p><b>Áreas de Conocimiento:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de la integración</li> <li>• Gestión del alcance</li> <li>• Gestión de recursos humanos</li> <li>• Gestión de la comunicación</li> <li>• Gestión de los interesados</li> <li>• Gestión de tiempo</li> <li>• Gestión de calidad</li> <li>• Gestión de costos</li> <li>• Gestión de riesgos</li> <li>• Gestión de adquisiciones</li> </ul>	<p><b>Sector:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arte</li> <li>• Cultura</li> <li>• Social</li> </ul> <p><b>Actividad:</b></p> <p>Proyectos masivos con interés social, cultural y artístico.</p>
<b>Fecha de inicio del proyecto</b>	<b>Fecha tentativa de finalización del proyecto</b>
<b>Agosto 12 de 2017</b>	<b>Noviembre 15 de 2017</b>

**Objetivos del proyecto (general y específicos)****Objetivo general**

Elaborar una propuesta para la creación de una oficina de proyectos (PMO), en el Centro de Producción Artística y Cultural (CPAC) del Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ), con el objetivo de dar una mejor orientación a la administración del portafolio de proyectos y los recursos implícitos en él.

**Objetivos específicos**

1. Realizar una evaluación situacional de la organización respecto al área de administración de proyectos, con el propósito de determinar el estado actual de la misma en cuanto a sus fortalezas y debilidades en esta área
2. Identificar el tipo de PMO que mejor se ajusta a las necesidades y requisitos de la organización, así como su posición en la estructura organizacional, para establecer sus funciones basadas en las necesidades de la institución
3. Definir el alcance de la PMO a crear en el CPAC, así como su estructura interna, para determinar las nuevas responsabilidades, perfiles y tareas
4. Elaborar el Plan de Costos para el proyecto de implementación de la PMO en el CPAC para determinar el presupuesto necesario para su ejecución
5. Diseñar un Plan de Gestión de la Calidad necesario para asegurar la implementación del proyecto de una PMO para el CPAC, según los recursos asignados
6. Definir un Plan de Gestión de Comunicaciones, para asegurar la satisfacción de los interesados del proyecto de la creación de la PMO dentro de la organización
7. Elaborar un Plan de Gestión de Riesgos con el propósito de generar las técnicas y herramientas necesarias para mitigar las situaciones e impactos negativos a la hora de llevar a cabo la creación de una PMO para el CPAC
8. Desarrollar un Plan de Implementación de la PMO con el propósito de orientar este proceso en la organización y procurar una gestión eficaz de los proyectos

**Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)**

La creación de la oficina del CPAC viene a centralizar e integrar los eventos culturales, sociales y artísticos con mayor relevancia para la sociedad costarricense. Sin embargo, al no contar con una estructura de trabajo robusta y capaz de ejecutar todas las fases y tareas que los proyectos demandan, la organización no garantiza el cumplimiento de los objetivos establecidos previamente.

En la actualidad el MCJ realizó la solicitud formal a la oficina del CPAC, en donde menciona la urgencia de implementar las buenas prácticas en la administración de proyectos en todas las actividades desarrolladas por la organización, esto con la idea garantizar el éxito de los proyectos a implementar.

Con la implementación de la PMO dentro de la organización, se busca una mejoría en la administración de los proyectos en forma, tiempo, costos y calidad según los objetivos esperados.

También garantiza un mejor manejo del recurso humano, así como de las comunicaciones entre las partes involucradas en el desarrollo de los proyectos.

La implementación de la PMO dentro de la organización garantiza mejores prácticas de control dentro de los proyectos implícitos en el plan estratégico organizacional, lo que genera entregables más estructurados dando un mejor panorama para el seguimiento de los mismos.

La PMO vendría a realizar una evaluación de los resultados obtenidos en cada proyecto, en donde se implementaría el coaching para aumentar conocimiento gracias a las lecciones aprendidas y realizar acciones de mejora e innovación en futuros festivales desarrollados por la organización.

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

- Resultados con el estado situacional de la organización en materia de administración de proyectos basado en sus fortalezas y debilidades
- Propuesta de un tipo de PMO, según necesidades de la organización, así como su posición en la estructura organizacional

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alcance de la PMO, sus roles y responsabilidades dentro de las tareas de la organización</li> <li>• Plan de costos, para el cumplimiento de los presupuestos</li> <li>• Desglose de roles y responsabilidades de la PMO</li> <li>• Plan de calidad y riesgos, para garantizar la implementación de los proyectos</li> <li>• Plan de gestión de las comunicaciones entre la organización y la PMO</li> <li>• Plan de riesgos, para aumentar los índices de satisfacción y éxito</li> <li>• Plan de implementación del proyecto dentro de la organización y acciones de mejoras implementadas con el coaching</li> <li>• Plan de trabajo de prioridades, basado en un cronograma de proyectos</li> </ul>
<p><b>Supuestos</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autorización del Ministerio de Cultura y Juventud para la implementación de la PMO en el CPAC</li> <li>• Disponibilidad de toda la información necesaria por parte de la organización para poder garantizar el desarrollo de la oficina de PMO, bajo las normas de la organización</li> <li>• Disponibilidad de los recursos económicos para implementar la PMO</li> <li>• Disponibilidad del personal para atender las necesidades de la PMO</li> </ul>
<p><b>Restricciones</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cierta información de relevancia se tiene que tramitar de manera confidencial.</li> <li>• Restricción en reuniones presenciales con los encargados del CPAC, debido a sus roles y dinámica de trabajos actuales, por lo tanto, se coordina mediante otros medios de comunicación tecnológicos (sms, email y llamadas)</li> <li>• El proyecto será llevado hasta la planificación del mismo, la ejecución no se podrá implementar debido a la restricción de tiempo</li> <li>• No se cuenta con un historial basado en las buenas prácticas de la administración de proyectos</li> </ul>
<p><b>Identificación riesgos</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si no se cuenta con el aval del Ministerio de Cultura para el desarrollo de la PMO en el CPAC, podría afectar el cumplimiento de los objetivos</li> <li>• Si la información suministrada por la organización no se entrega a tiempo atrasaría el tiempo de entrega</li> <li>• Si la información entregada por la organización no es completa, veraz ni oportuna podrían afectar el alcance y calidad del proyecto, así como su</li> </ul>

resultado final

### Presupuesto

El desarrollo de una propuesta de una PMO dentro del CPAC se implementa bajo los costos por hora según el Colegio Profesionales de Ciencias Economicas de Costa Rica (CPCEC) de ¢28.293,69 como profesional en Bachillerato según estipula por un total de 128 horas laboradas.

Los costos por capacitacion, se basan en un plan el cual consiste en modulos individuales dados a todo el personal del CPAC, considerando un monto de ¢675.000,00 por funcionario.

Recurso	Costo unidades	Costo
Costos por tiempo invertido en desarrollo del proyecto	¢28.293,69	¢3.621.592,32
Costos de capacitación	¢675.000,00	¢2.700.00,00
Total Presupuesto	-	¢6.321.592,32

### Principales hitos y fechas

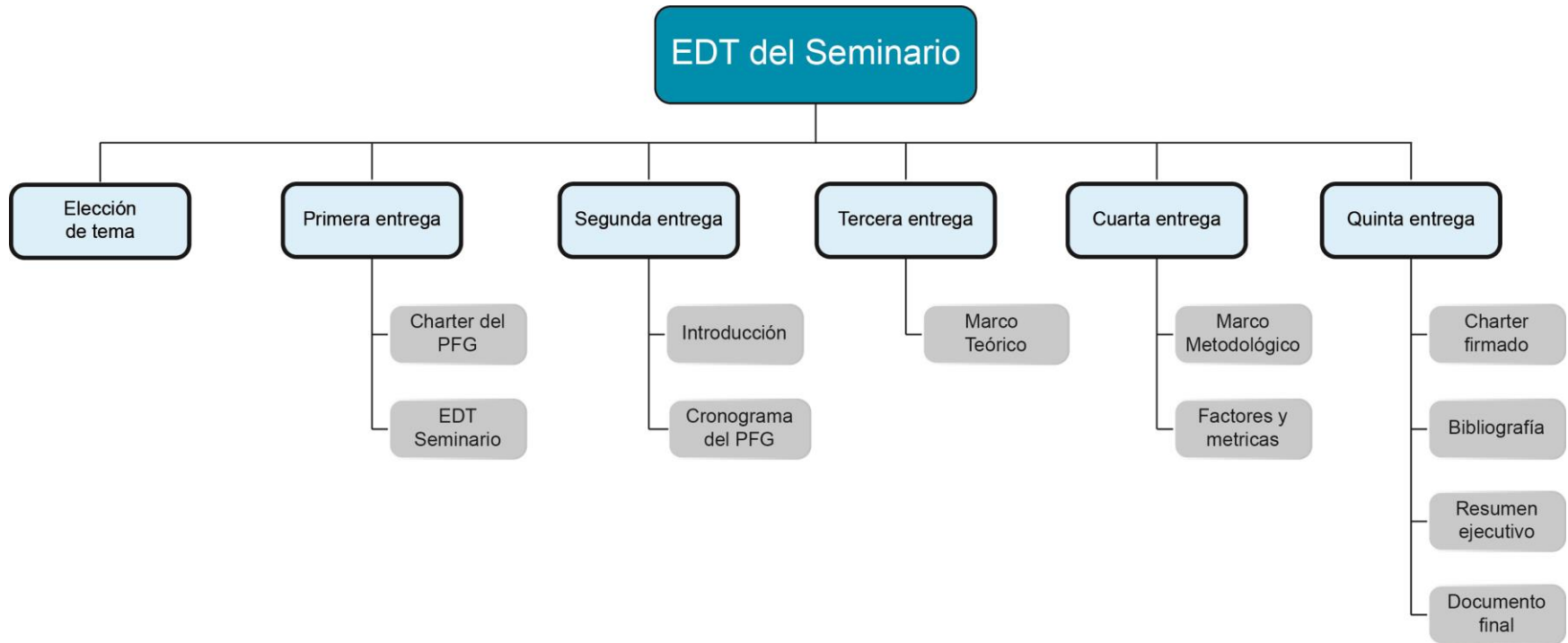
Nombre hito	Fecha inicio	Fecha final
Evaluación situacional	30 de 08 de 2017	02 de 09 de 2017
Determinar modelo de PMO	30 de 08 de 2017	02 de 09 de 2017
Definir el alcance	04 de 09 de 2017	07 de 09 de 2017
Definir los costos	08 de 09 de 2017	11 de 09 de 2017
Definir modelo plan de calidad	15 de 09 de 2017	17 de 09 de 2017
Definición plan de comunicaciones	15 de 09 de 2017	17 de 09 de 2017
Definir plan de riesgos	22 de 09 de 2017	03 de 10 de 2017

Desarrollar el plan de implementación	06 de 10 de 2017	11 de 10 de 2017
<b>Información histórica relevante</b>		
<p>Gracias a la iniciativa por parte del Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ) de formar la oficina del CPAC con el propósito de orientar la mayoría de eventos de carácter masivo con enfoques sociales, artísticos y culturales para ser desarrollados, ejecutados y administrados por dicha oficina.</p> <p>Dentro de las tareas específicas de la oficina se encuentran las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Producir y ejecutar un Festival Internacional de las Artes y un Festival Nacional de las Artes</li> <li>• Producir y ejecutar anualmente una oferta artística y cultural en las instalaciones del Centro Nacional de la Cultura (CENAC)</li> <li>• Producir y ejecutar una oferta artística y cultural anual inclusiva y diversa en distintos espacios públicos</li> <li>• Coordinar la oferta de festivales y actividades artísticas-culturales, del MCJ</li> <li>• Planificar y ejecutar el presupuesto anual del Centro</li> <li>• Tramitar la contratación de bienes y servicios</li> <li>• Gestionar patrocinios y alianzas estratégicas</li> </ul> <p>A dos años de su formación el CPAC, visualiza sus objetivos estratégicos en la implementación de una PMO, asociado a su tipo de organización orientada a proyectos, lo que vendría a garantizar un manejo más eficiente y efectivo de las tareas asignadas por el Ministerio de Cultura y Juventud, basadas en las buenas prácticas de la administración de proyectos.</p>		
<b>Identificación de grupos de interés (involucrados)</b>		
<p>Involucrados Directos:</p> <p style="padding-left: 40px;">Personal Centro de Producción Artística y Cultural (CPAC)</p> <p>Involucrados Indirectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionarios del Ministerio de Cultura y Juventud (MCJ)</li> <li>• Grupos de interés como organizaciones, empresas, micro empresas y pymes</li> </ul>		



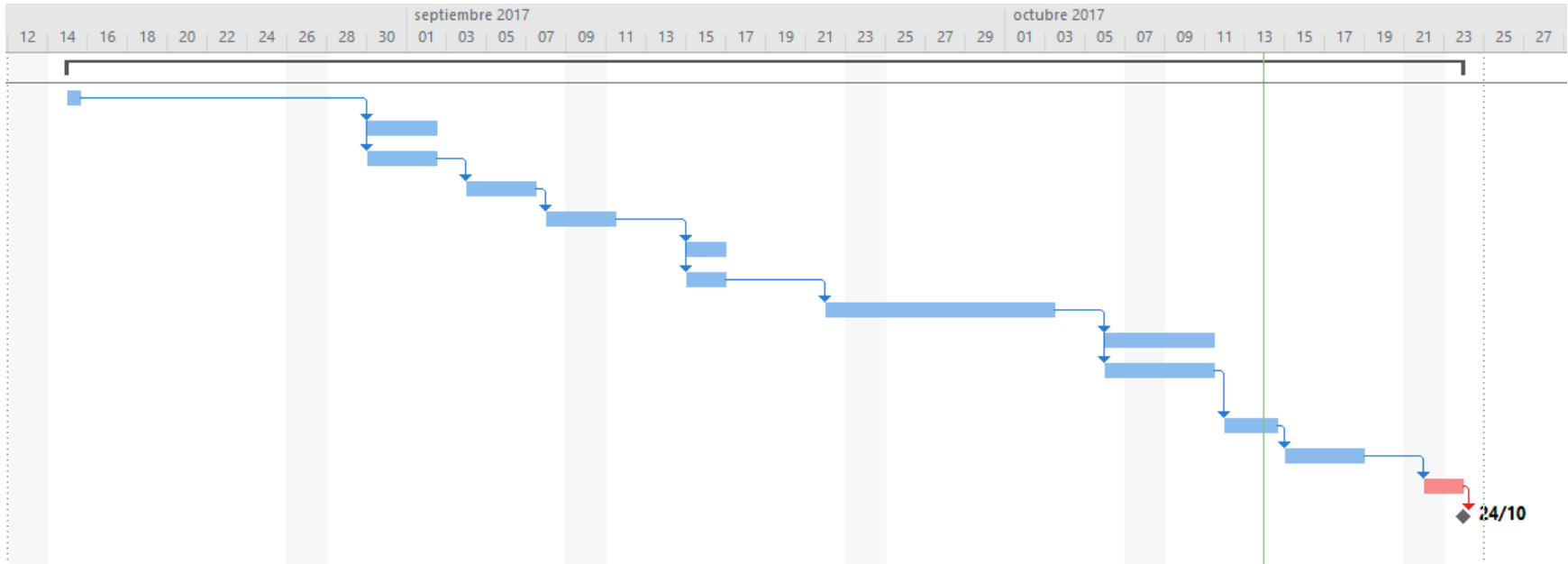
de apoyo y participación en las actividades artísticas	
<b>Aprobado por:</b> Fabio Muñoz Jiménez	Firma
<b>Estudiante:</b> César Andrés Vargas Alpizar	<b>Firma</b>

Anexo 2: EDT del seminario



### Anexo 3: Cronograma del PFG

	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras
1	<b>Inicio PFG</b>	<b>105 días</b>	<b>mar 15/08/17</b>	<b>mar 24/10/17</b>	
2	Entrega documentos iniciales	1 día	mar 15/08/17	mar 15/08/17	
3	Evaluación situacional	5 días	mié 30/08/17	sáb 02/09/17	2
4	Determinar modelo PMO	5 días	mié 30/08/17	sáb 02/09/17	2
5	Definir alcance	5 días	lun 04/09/17	jue 07/09/17	4
6	Definir los costos	5 días	vie 08/09/17	lun 11/09/17	5
7	Definir modelo plan de calidad	3 días	vie 15/09/17	dom 17/09/17	6
8	Definición plan de comunicaciones	3 días	vie 15/09/17	dom 17/09/17	6
9	Definir plan de riesgos	17 días	vie 22/09/17	mar 03/10/17	8
10	Desarrollar plan de implementación	8 días	vie 06/10/17	mié 11/10/17	9
11	Definir conclusiones, recomendaciones y bibliografía	8 días	vie 06/10/17	mié 11/10/17	9
12	Desarrollo resumen	4 días	jue 12/10/17	sáb 14/10/17	11
13	Revisión consolidado	6 días	dom 15/10/17	jue 19/10/17	12
14	Entrega final	3 días	dom 22/10/17	mar 24/10/17	13
15	<b>Fin PFG</b>	<b>0 días</b>	<b>mar 24/10/17</b>	<b>mar 24/10/17</b>	<b>14</b>



## Anexo 4: Encuestas



### Nivel de madurez en dirección de proyectos

El presente instrumento está siendo realizado con el objetivo de evaluar y conocer la situación actual del CPAC, respecto a la materia de administración de proyectos, específicamente para evaluar el nivel de madurez en el cual la organización se encuentra, para tal efecto se solicita responder las siguientes preguntas marcando sobre la letra correspondiente.

1. ¿Considera que la organización implementa las buenas prácticas en la administración de proyectos dentro de sus objetivos?
  - a. Definitivamente no
  - b. No creo
  - c. Parcialmente
  - d. Creo que si
  - e. Definitivamente si
  
2. ¿Considera que los proyectos de su organización cuentan con los objetivos previamente establecidos, son claros y cuentan con métricas de control durante las etapas?
  - a. Definitivamente no
  - b. No creo
  - c. Parcialmente
  - d. Creo que si
  - e. Definitivamente si

3. ¿Conoce algún tipo de política o aplicación de buenas prácticas de mejora continua referente a proyectos antes ejecutados?
  - a. Definitivamente no
  - b. No creo
  - c. Parcialmente
  - d. Creo que si
  - e. Definitivamente si
  
4. ¿Su organización cuenta con un rol de gerente de proyectos?
  - a. Definitivamente no
  - b. No creo
  - c. Parcialmente
  - d. Creo que si
  - e. Definitivamente si
  
5. ¿Su organización cuenta con técnicas o herramienta que faciliten las lecciones aprendidas, así como la transmisión del conocimiento adquirido?
  - a. Definitivamente no
  - b. No creo
  - c. Parcialmente
  - d. Creo que si
  - e. Definitivamente si
  
6. ¿Su organización tiene los procesos, herramientas y técnicas necesarias para realizar una evaluación de desempeño durante el desarrollo de los proyectos?
  - a) Definitivamente no
  - b) No creo
  - c) Parcialmente
  - d) Creo que si
  - e) Definitivamente si

7. ¿Su organización cuenta con los parámetros suficientes para poder determinar la continuidad y factibilidad de un proyecto?
- a. Definitivamente no
  - b. No creo
  - c. Parcialmente
  - d. Creo que si
  - e. Definitivamente si
8. ¿Su organización cuenta con los parámetros suficientes para poder determinar la rentabilidad de un proyecto a nivel de costos?
- a. Definitivamente no
  - b. No creo
  - c. Parcialmente
  - d. Creo que si
  - e. Definitivamente si
9. ¿Su organización cuenta con los parámetros suficientes para poder analizar los tiempos y cronogramas de un proyecto?
- a. Definitivamente no
  - b. No creo
  - c. Parcialmente
  - d. Creo que si
  - e. Definitivamente si
10. ¿Su organización cuenta con los parámetros suficientes para poder determinar el alcance de un proyecto?
- a. Definitivamente no
  - b. No creo
  - c. Parcialmente
  - d. Creo que si
  - e. Definitivamente si

11. ¿Su organización cuenta con los parámetros suficientes para poder determinar el riesgo de un proyecto?

- a. Definitivamente no
- b. No creo
- c. Parcialmente
- d. Creo que si
- e. Definitivamente si

12. ¿Dentro de su organización se respalda la importancia de las comunicaciones de las partes interesadas dentro del proyecto?

- a. Definitivamente no
- b. No creo
- c. Parcialmente
- d. Creo que si
- e. Definitivamente si

13. ¿Su organización cuenta con una estructura para implementar la integración de las partes involucradas dentro de los proyectos?

- a. Definitivamente no
- b. No creo
- c. Parcialmente
- d. Creo que si
- e. Definitivamente si

14. ¿Dentro de su organización existe una estructura de priorización de proyectos según las necesidades del negocio?

- a. Definitivamente no
- b. No creo
- c. Parcialmente
- d. Creo que si
- e. Definitivamente si



15. ¿Los altos funcionarios del CPAC se encuentran involucrados directamente con la administración de proyectos y demuestran apoyo a su organización?

- a. Definitivamente no
- b. No creo
- c. Parcialmente
- d. Creo que si
- e. Definitivamente si

16. ¿Dentro de su organización hay planes para ampliar el recurso humano para el desarrollo de proyectos?

- a. Definitivamente no
- b. No creo
- c. Parcialmente
- d. Creo que si
- e. Definitivamente si

17. ¿Dentro de su organización existen métricas que aseguren la calidad de los proyectos?

- a. Definitivamente no
- b. No creo
- c. Parcialmente
- d. Creo que si
- e. Definitivamente si

18. ¿Su organización ha considerado la importancia de aplicar las buenas prácticas de la administración de proyectos dentro de sus objetivos?

- a. Definitivamente no
- b. No creo
- c. Parcialmente
- d. Creo que si
- e. Definitivamente si

19. ¿Es usted consiente de la necesidad de orientar las prácticas de la organización basadas en la administración de proyectos?

- a. Definitivamente no
- b. No creo
- c. Parcialmente
- d. Creo que si
- e. Definitivamente si



## Desarrollo de competencias en administración de proyectos

El presente instrumento está siendo realizado con el objetivo de evaluar y conocer la situación actual del CPAC, respecto a la materia de administración de proyectos, específicamente para conocer el manejo de competencias orientado a la gestión de proyectos, para tal efecto se solicita responder las siguientes preguntas marcando sobre la letra correspondiente.

- 1) ¿Dentro de su organización cuenta con un programa para el desarrollo de competencias indispensables para el negocio y desarrollo de los proyectos?
  - a. Definitivamente no
  - b. No creo
  - c. Parcialmente
  - d. Creo que si
  - e. Definitivamente si
  
- 2) ¿Su organización cuenta capacitaciones para fortalecer el conocimiento en administración de proyectos?
  - a. Definitivamente no
  - b. No creo
  - c. Parcialmente
  - d. Creo que si
  - e. Definitivamente si
  
- 3) ¿Dentro de su organización se ha contemplado el desarrollo de talleres con un enfoque al uso de herramientas para la administración de proyectos?

Definitivamente no  
No creo  
Parcialmente  
Creo que si  
Definitivamente si

- 4) ¿Dentro de su organización se cuenta con personal con conocimiento en el desarrollo de proyectos?

Definitivamente no  
No creo  
Parcialmente  
Creo que si  
Definitivamente si ¿quién?

---

---

- 5) ¿Considera la importancia del desarrollo de competencias enfocadas en la administración de proyectos, para el desarrollo de los objetivos de la organización?

- a. Definitivamente no
- b. No creo
- c. Parcialmente
- d. Creo que si
- e. Definitivamente si



## Herramientas en administración de proyectos

El presente instrumento está siendo realizado con el objetivo de evaluar y conocer la situación actual del CPAC, respecto a la materia de administración de proyectos, específicamente para conocer las herramientas que se aplican en la organización basado en la administración de proyectos, para tal efecto se solicita responder las siguientes preguntas marcando sobre la letra correspondiente.

1. ¿Su organización cuenta con herramientas para el manejo y seguimiento de los proyectos desarrollados?
  - a. Definitivamente no
  - b. No creo
  - c. Parcialmente
  - d. Creo que si
  - e. Definitivamente si
  
2. ¿Cuáles son las herramientas que se utilizan en mi organización para la administración de proyectos?
  - a. No se utilizan herramientas
  - b. Se aplica mediante el uso de aplicaciones de office (Excel, Word, PowerPoint, etc.)
  - c. Herramientas específicas y asociadas a la administración de proyectos (MS Project)
  - d. Sistemas operativos diseñados para la organización específicamente
  - e. Otros:

---



---

3. ¿Cada funcionario aplica y/o utiliza herramientas personalizadas para administrar sus tareas en los proyectos?

- a. Definitivamente no
- b. No creo
- c. Parcialmente
- d. Creo que si
- e. Definitivamente si

4. ¿Su organización cuenta con herramientas desarrolladas para presentar los informes de gestión de los proyectos a los altos funcionarios?

- a. Definitivamente no
- b. No creo
- c. Parcialmente
- d. Creo que si
- e. Definitivamente si

5. ¿Dentro de su organización cuenta con alguna herramienta que facilite la comunicación de los interesados durante el desarrollo de los proyectos?

- a. Definitivamente no
  - b. No creo
  - c. Parcialmente
  - d. Creo que si
  - e. Definitivamente si, ¿cuál?
- 
- 

6. ¿Su organización cuenta con algún sistema operativo que permita almacenar las lecciones aprendidas luego de finalizar los proyectos?

- a. Definitivamente no
- b. No creo
- c. Parcialmente
- d. Creo que si

e. Definitivamente si, ¿cuál?

---

---

7. ¿Su organización cuenta con algún sistema operativo capaz de hacer las mediciones necesarias para verificar el éxito de un proyecto?

- a. Definitivamente no
- b. No creo
- c. Parcialmente
- d. Creo que si
- e. Definitivamente si ¿cuál?

---

---



## Nivel de madurez en dirección de portafolios

El presente instrumento está siendo realizado con el objetivo de evaluar y conocer la situación actual del CPAC, respecto a la materia de administración de proyectos, específicamente para evaluar el nivel de madurez en el cual la organización se encuentra a nivel de portafolios, para tal efecto se solicita responder las siguientes preguntas marcando sobre la letra correspondiente.

- 1) ¿Cómo describe el nivel de cultura y conocimiento en administración de proyectos dentro de la organización?
  - a. No existe cultura enfocada en la administración de proyectos
  - b. Se desarrolla con políticas y conocimientos
  - c. Se basa en lecciones aprendidas
  - d. Se delega en un rol de gerente de proyectos
  - e. Otros ¿Cuál?

---



---

- 2) Dentro de su organización la asignación de proyectos dentro del portafolio se implementa según:
  - a. Por el gerente de la organización
  - b. Por órdenes de los jefes del MCJ, así como por interés del gobierno central
  - c. Según priorización de costos
  - d. Según necesidades de la organización
  - e. Otros ¿Cuál?



---

---

3) Dentro de su organización, el proceso de priorización de proyectos es contemplado así:

- a. Por la gerente de la organización
  - b. Por órdenes de los jefes del MCJ
  - c. Por cronograma basado en el plan estratégico anual
  - d. Por nivel de interés para la organización
  - e. Otros ¿Cuál?
- 
- 

4) ¿Dentro de su organización se aplican normativas para el aseguramiento y garantizar la calidad de los proyectos?

- a. Definitivamente no
- b. No creo
- c. Parcialmente
- d. Creo que si
- e. Definitivamente si

5) ¿En su organización se aplican indicadores de desempeño en el monitoreo del portafolio corporativo?

- a. Definitivamente no
- b. No creo
- c. Parcialmente
- d. Creo que si
- e. Definitivamente si



## Nivel de metodología en dirección de proyectos

El presente instrumento está siendo realizado con el objetivo de evaluar y conocer la situación actual del CPAC, respecto a la materia de administración de proyectos, específicamente para evaluar el nivel de metodología en el cual la organización se encuentra realizando prácticas, para tal efecto se solicita responder las siguientes preguntas marcando sobre la letra correspondiente.

- 1) ¿Dentro de su plan estratégico, la organización implementa diferentes metodologías de dirección de proyectos?
  - a. Definitivamente no
  - b. No creo
  - c. Parcialmente
  - d. Creo que si
  - e. Definitivamente si
  
- 2) ¿Durante la planeación de proyectos, la organización toma como base las 10 áreas de conocimiento de dirección de proyectos?
  - a. Definitivamente no
  - b. No creo
  - c. Parcialmente
  - d. Creo que si
  - e. Definitivamente si
  
- 3) ¿Actualmente la organización implementa métricas basadas en la administración de proyectos para evaluar el desempeño de los mismos?

- a. Definitivamente no
- b. No creo
- c. Parcialmente
- d. Creo que si
- e. Definitivamente si

4) ¿La aprobación de un proyecto en la organización conlleva una estructura de trabajo antes planteada?

- a. Definitivamente no
- b. No creo
- c. Parcialmente
- d. Creo que si
- e. Definitivamente si

5) ¿Cómo se realizan los cambios con respecto a los planes del proyecto en su organización?

- a. No se hace administración de cambios
- b. Mediante la medición del impacto en el proyecto
- c. Mediante una bitácora de cambios que se eleva a la administración superior
- d. Mediante el juicio de expertos
- e. Por costos
- f. Otros:

---

---

6) ¿Cómo se manejan las lecciones aprendidas en los proyectos dentro de mi organización?

- a. No tenemos un proceso establecido
- b. El encargado del proyecto cuenta con una bitácora de lecciones aprendidas
- c. Mediante un sistema operativo el cual fue creado para estas tareas
- d. Por juicio de expertos
- e. Mediante reuniones previas a la ejecución de los proyectos
- f. Otros:

---

---

7) ¿Cómo se maneja el desarrollo de los proyectos en mi organización?

- a. No se llevan controles
- b. Mediante bitácoras
- c. Mediante hojas y tablas de Excel
- d. Mediante un sistema operativo diseñado especialmente para los proyectos
- e. Mediante informes
- f. Otros:

---

---

---



## Oficina de proyectos PMO

El presente instrumento está siendo realizado con el objetivo de evaluar y conocer la situación actual del CPAC, respecto a la materia de administración de proyectos, específicamente para conocer las carencias de la organización en materia de oficina de proyectos, para tal efecto se solicita responder las siguientes preguntas marcando sobre la letra correspondiente.

- 1) ¿Dentro de su organización existe una oficina de proyectos (PMO)?
- a. No existe oficina de proyectos en mi organización
  - b. Se desarrolla mediante colaboradores con conocimiento en administración de proyectos
  - c. Se maneja con la PMO del CPAC
  - d. Se delega en un rol de gerente de proyectos
  - e. Otros ¿Cuál?

---



---

- 2) Dentro de su organización cual es el nivel de responsabilidad de la PMO:

- a. No existe oficina de proyectos en mi organización
- b. Dar soporte en el desarrollo de los proyectos
- c. El rol de PMO lo maneja el CPAC en la organización
- d. Lleva los indicadores, auditorias, solicitud de informes y recomendaciones
- e. Otros ¿Cuál?

---



---

3) ¿Qué tipo de colaboración da la oficina de proyectos a los colaboradores de la organización?

- a. No existe oficina de proyectos en mi organización
- b. La PMO no da soporte a los colaboradores
- c. Da soporte al desarrollo de los proyectos, así como recomendaciones
- d. Genera los roles y responsabilidades dentro de los proyectos
- e. Otros ¿Cuál?

---

---

4) ¿Cuáles son los roles dentro de la PMO de la organización?

- a. No existe oficina de proyectos en mi organización
- b. No se tienen definidos los roles dentro de la PMO
- c. Están definidos por gerente de la PMO, especialistas y administradores
- d. Se definen según el proyecto
- e. Otros ¿Cuál?

---

---

5) La comunicación entre el CPAC y el MCJ, respecto a la asignación de proyectos se da mediante:

- a. Canales informales
- b. Informes de gestión
- c. Se traslada la responsabilidad a la PMO
- d. Plan estratégico anuales a la gerente de la organización
- e. Otros ¿Cuál?

---

---

**Anexo 5: Logo CPAC**

**Anexo 6: Plantilla descripción de procesos de auditoria**

<b>Descripción del proceso</b>	
Nombre del proceso:	
Resultados esperados:	
Objetivos:	
Enfoque:	
<b>Inicio del proceso</b>	<b>Finalización del proceso</b>
Fecha:	Fecha:
<b>Entradas del proceso</b>	<b>Salidas del proceso</b>
Documentos:	Documentos:
<b>Coordinador del proceso</b>	<b>Otros stakeholders relacionados</b>
<b>Métricas relacionadas</b>	





**Anexo 8: Plantilla minuta de reuniones****Acta de reunión CPAC****Fecha: (dd/mm/aaaa)****Asistentes:**

Xxxx Xxxx Xxxx

Xxxx Xxxx Xxxx

Xxxx Xxxx Xxxx

**Temas tratados:****Acuerdos, resoluciones y propuestas:**

- 1.
- 2.

**Firma de los asistentes:**

**Anexo 9: Plantilla control de costos**

<b>NOMBRE DEL PROYECTO:</b>	
<b>CÓDIGO DEL PROYECTO:</b>	
<b>DIRECTOR DEL PROYECTO:</b>	
<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b>	

<b>HISTORIAL DE VERSIONES</b>			
<b>FECHA Y HORA</b>	<b>N° DE VERSIÓN</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>ELABORADO POR</b>

**OBJETIVOS DEL PLAN DE GESTIÓN DE LOS COSTOS DEL PROYECTO**

--

<b>NIVEL DE EXACTITUD</b>	<b>UNIDADES DE MEDIDA</b>	<b>MARGEN DE CONTROL</b>

--	--	--

## MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO

--

## INFORMES DE COSTOS Y FORMATO

--

## GESTIÓN DE LOS PROCESOS DE COSTOS

Estimación de los costos

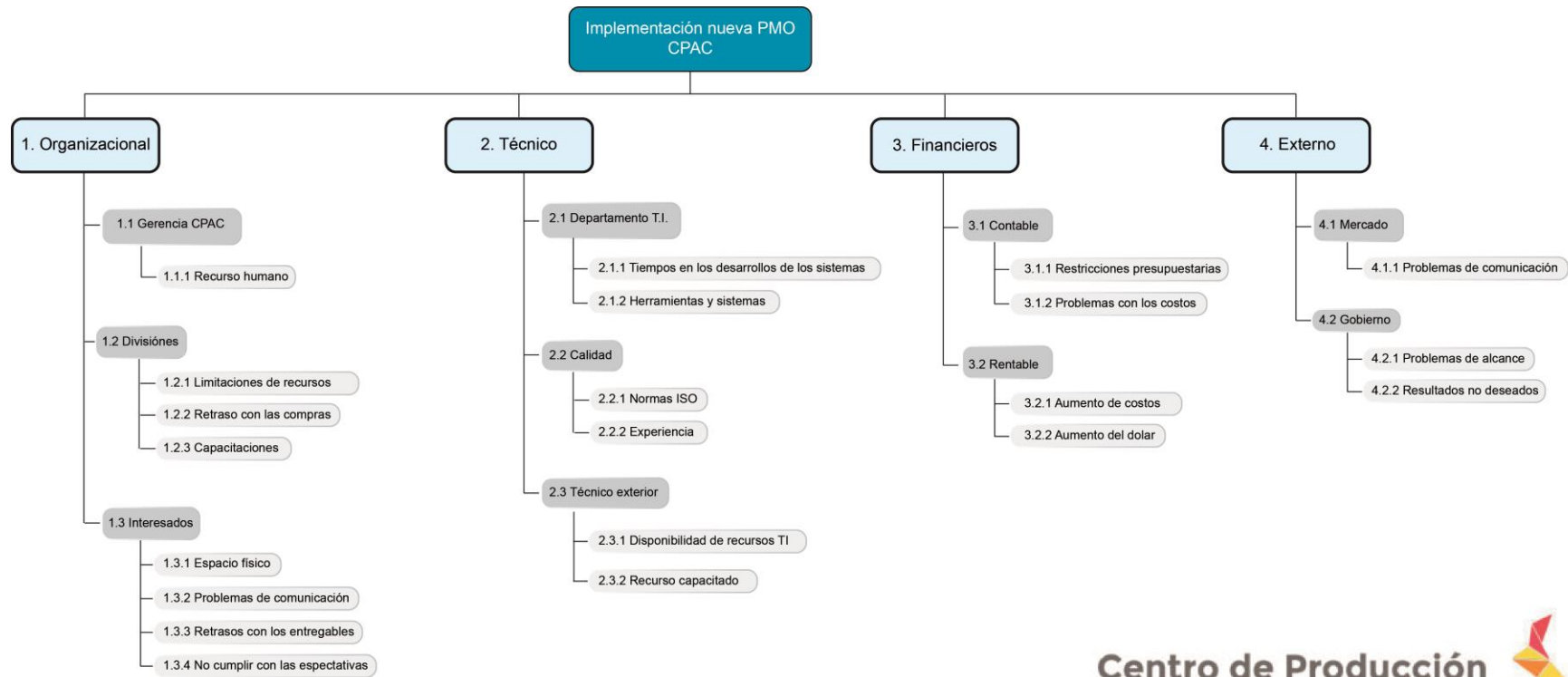
--

<b>Desarrollo del presupuesto</b>
<b>Seguimiento y control del presupuesto</b>

**DOCUMENTO APROBADO POR**

<b>Nombre</b>	<b>División / Dirección /Puesto</b>	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>

### Anexo 10: RBS



## Anexo 11: Priorización y planificación de respuesta a los riesgos

Código	Evento	Descripción del riesgo	Referencia	Probabilidad	Impacto	Rango	Riesgo	Enlace	Acciones preventivas	Respuestas	Plan para contingencias	Dispositivo	Responsables	Frecuencia actual	Impacto actual	Rango actual	
R001	Interrupción en el recurso humano	Si se le puede funcionar por cuestiones de salud a los recursos humanos en el momento de las actividades en el momento de las actividades en el momento de las actividades, puede ocasionar un retraso en las actividades.	NA	1,1, 1,2, 1,3, 2,1, 2, 2, 3, 1, 3, 1	0,5	0,8	0,40	Alto	Mitigar	Substituir personas sustituidas para la continuación de las actividades.	Contratación externa	Controlar recursos externos por servicios contratados.	Máximas costas	Division apoyo a la gestión	0,3	0,5	0,15
R002	Limitaciones de recursos	Si se le puede funcionar por cuestiones de salud a los recursos humanos en el momento de las actividades en el momento de las actividades, puede ocasionar un retraso en las actividades.	Toda la actividad	1,1, 1,2, 1,3, 2,1, 2, 2, 3, 1, 3, 1	0,1	0,1	0,01	Bajo	Eliminar	Substituir la actividad por otra de las mismas características.	Compras periódicas	Trabajar por nivel de importancia de los entregables.	Atenas con los tiempos	Division apoyo a la gestión	0	0,05	0
R003	Faltas con los clientes	Si se le puede funcionar por cuestiones de salud a los recursos humanos en el momento de las actividades en el momento de las actividades, puede ocasionar un retraso en las actividades.	NA	1,2, 1, 1,3, 2, 1, 3, 2	0,3	0,2	0,06	Medio-Alto	Mitigar	Comunicar de manera clara y directa de tiempo y presupuesto (cronograma, diagrama de Gantt) de cada actividad de un cliente.	Realizar consultas al mercado	Trabajar por nivel de importancia de los entregables.	Atenas con los tiempos	Division apoyo a la gestión	0,1	0,2	0,02
R004	Falta de capacitaciones	Si se le puede funcionar por cuestiones de salud a los recursos humanos en el momento de las actividades en el momento de las actividades, puede ocasionar un retraso en las actividades.	Contrato de adiestramiento	1,3, 2, 1, 2, 3, 2	0,3	0,8	0,24	Alto	Mitigar	Realizar plan de capacitaciones.	Definir las capacitaciones con contenidos externos.	Controlar recursos externos por servicios contratados.	Máximas costas	Division apoyo a la gestión	0,3	0,5	0,15
R005	Problemas con el espacio físico	Si se le puede funcionar por cuestiones de salud a los recursos humanos en el momento de las actividades en el momento de las actividades, puede ocasionar un retraso en las actividades.	Contrato de transporte	1,1, 1,3, 2, 4, 2, 2	0,3	0,8	0,24	Alto	Mitigar	Realizar un diagnóstico del espacio físico disponible.	Disponer de una oficina externa al edificio actual.	Alquilar oficina externa.	Máximas costas	Division apoyo a la gestión	0,3	0,5	0,15
R006	Problemas de comunicación	Si se le puede funcionar por cuestiones de salud a los recursos humanos en el momento de las actividades en el momento de las actividades, puede ocasionar un retraso en las actividades.	NA	1,1, 1,3, 1,3, 3, 4, 1	0,3	0,4	0,12	Medio-Alto	Trabajar	Generar los canales de comunicación necesarios.	Generar canales de comunicación requeridos.	Controlar recursos externos por servicios contratados.	Atenas con los entregables	Division comunicación	0,1	0,2	0,02
R007	Faltas con los entregables	Si se le puede funcionar por cuestiones de salud a los recursos humanos en el momento de las actividades en el momento de las actividades, puede ocasionar un retraso en las actividades.	Contrato de alquiler de función	1,2, 1, 2, 2, 1, 3, 2, 1, 3, 4, 2, 1, 2, 2, 2	0,3	0,4	0,12	Medio-Alto	Mitigar	Generar un cronograma que permita tener un día de colchon para los entregables.	Controlar con días de colchon de entrega.	Disponer de los días de semana para realizar los entregables.	Máximas costas	Division apoyo a la gestión	0,3	0,2	0,06
R008	No cumplimiento con las expectativas	Si se le puede funcionar por cuestiones de salud a los recursos humanos en el momento de las actividades en el momento de las actividades, puede ocasionar un retraso en las actividades.	Día de actividad	1,1, 1,3, 2, 2, 1, 4, 2	0,3	0,8	0,24	Alto	Aceptar	Generar un historial de acciones correctivas para realizar los justificados necesarios.	Tener tableros de métricas con los resultados.	Plan de historial de acciones correctivas.	Problemas con las expectativas	Division comunicación	0,3	0,4	0,12
RT01	Retrasos en los tiempos de entrega de los clientes	Si se le puede funcionar por cuestiones de salud a los recursos humanos en el momento de las actividades en el momento de las actividades, puede ocasionar un retraso en las actividades.	Contrato de personal de seguridad	1,2, 1, 2, 1, 3, 3, 1	0,3	0,4	0,12	Medio-Alto	Trabajar	Realizar un plan de contingencia en caso de un accidente en el sitio de trabajo.	Controlar con días de colchon de entrega.	Trabajar por nivel de importancia de los entregables.	Atenas con los tiempos	Division comunicación	0,3	0,4	0,12
RT02	Problemas con los herramientas y equipos	Si se le puede funcionar por cuestiones de salud a los recursos humanos en el momento de las actividades en el momento de las actividades, puede ocasionar un retraso en las actividades.	Contrato de mantenimiento	1,2, 1, 2, 2, 3	0,7	0,8	0,56	Alto	Mitigar	Coordinar un plan B en caso de que se de un accidente en el sitio de trabajo.	Realizar adquisición de equipos y repuestos alternativos.	Check un plan backup de permitir realizar trabajos en grandes centros de adiestramiento.	Atenas con los tiempos y puntajes de calidad.	Division producción	0,5	0,4	0,2
RT03	Normas ISO	Si se le puede funcionar por cuestiones de salud a los recursos humanos en el momento de las actividades en el momento de las actividades, puede ocasionar un retraso en las actividades.	Procedimientos de bioseguridad	1,3, 4, 4, 1	0,3	0,2	0,06	Medio-Alto	Mitigar	Controlar recursos externos contratados según el plan de normas ISO.	Realizar revisiones mensuales.		Division producción	0,1	0,1	0,01	
RT04	No contar con la experiencia suficiente	Si se le puede funcionar por cuestiones de salud a los recursos humanos en el momento de las actividades en el momento de las actividades, puede ocasionar un retraso en las actividades.	Contrato de equipo de sonido	1,3, 3, 2, 1, 4, 1, 1	0,5	0,4	0,20	Alto	Mitigar	Realizar un plan de contingencia en caso de un accidente en el sitio de trabajo.	Realizar contrataciones externas.	Controlar recursos externos.	Máximas costas	Division apoyo a la gestión	0,3	0,2	0,06
RT05	Contar con la disponibilidad de recursos para el departamento de TI	Si se le puede funcionar por cuestiones de salud a los recursos humanos en el momento de las actividades en el momento de las actividades, puede ocasionar un retraso en las actividades.	NA	1,2, 1	0,3	0,2	0,06	Medio-Alto	Mitigar	Realizar un plan de contingencia en caso de un accidente en el sitio de trabajo.	Realizar contrataciones externas.	Trabajar por priorización.	Atenas con los tiempos	Division producción	0,3	0,1	0,03
RT06	No contar con la capacitación necesaria para el desarrollo de las actividades	Si se le puede funcionar por cuestiones de salud a los recursos humanos en el momento de las actividades en el momento de las actividades, puede ocasionar un retraso en las actividades.	Día de actividad	1,1, 1, 2, 3	0,3	0,4	0,12	Medio-Alto	Aceptar	Realizar consultoría externa.	Realizar contrataciones externas.	Controlar recursos externos.	Máximas costas	Division apoyo a la gestión	0,1	0,4	0,04
RF01	Realizar restricciones presupuestarias	Si se le puede funcionar por cuestiones de salud a los recursos humanos en el momento de las actividades en el momento de las actividades, puede ocasionar un retraso en las actividades.	Día de actividad	1,2, 1, 1, 1	0,3	0,2	0,06	Medio-Alto	Mitigar	Realizar un plan de control que se realice al presupuesto (Gantt, presupuesto, Gantt).	Plan de contingencia.	Trabajar por priorización.	Atenas con los tiempos	Division comunicación	0,3	0,2	0,06
RF02	Problemas con los costos	Si se le puede funcionar por cuestiones de salud a los recursos humanos en el momento de las actividades en el momento de las actividades, puede ocasionar un retraso en las actividades.	NA	1,2, 1, 1, 1	0,1	0,4	0,04	Bajo	Mitigar	Realizar un plan de control que se realice al presupuesto (Gantt, presupuesto, Gantt).	Plan de contingencia.	Realizar un plan de contingencia presupuestaria.	Problemas con la calidad	Division producción	0,1	0,2	0,02
RF03	Aumento de las cobras	Si se le puede funcionar por cuestiones de salud a los recursos humanos en el momento de las actividades en el momento de las actividades, puede ocasionar un retraso en las actividades.	Contrato de adiestramiento	1,2, 2, 2, 2, 2	0,1	0,2	0,02	Bajo	Aceptar	Realizar reducciones que equilibren los costos fijos, mediante cambios de cobras.	Plan de contingencia.	Realizar un plan de contingencia presupuestaria.	Problemas con la calidad	Division producción	0,1	0,1	0,01
RF04	Aumento del dólar	Si se le puede funcionar por cuestiones de salud a los recursos humanos en el momento de las actividades en el momento de las actividades, puede ocasionar un retraso en las actividades.	NA	1,2, 2, 2, 1	0,7	0,2	0,14	Medio-Alto	Aceptar	Realizar reducir los costos y contrataciones con costos.	Solicitar compra única en cobras.	Definir las compras en cobras alternativas.	Máximas costas	Division apoyo a la gestión	0,3	0,2	0,06
RE01	Problemas de comunicación	Si se le puede funcionar por cuestiones de salud a los recursos humanos en el momento de las actividades en el momento de las actividades, puede ocasionar un retraso en las actividades.	NA	1,3, 2, 2	0,3	0,2	0,06	Medio-Alto	Mitigar	Generar un plan de comunicación con las comunicaciones requeridas.	Realizar prácticas de las comunicaciones.	Controlar recursos externos por servicios contratados.	Atenas con los tiempos	Division comunicación	0,1	0,2	0,02
RE02	Problemas de alcance	Si se le puede funcionar por cuestiones de salud a los recursos humanos en el momento de las actividades en el momento de las actividades, puede ocasionar un retraso en las actividades.	NA	1,3, 4	0,3	0,2	0,06	Medio-Alto	Mitigar	Crear un plan de contingencia.	Revisiones del plan del alcance presupuestaria.		Division producción	0,1	0,1	0,01	
RE03	Resultados no deseados	Si se le puede funcionar por cuestiones de salud a los recursos humanos en el momento de las actividades en el momento de las actividades, puede ocasionar un retraso en las actividades.	NA	1,3, 1, 3, 4	0,1	0,8	0,08	Medio-Alto	Mitigar	Generar un plan de contingencia que permita los resultados reales del proyecto.	Realizar un plan de contingencia.	Realizar acciones preventivas en tiempo real.	Problemas con las expectativas	Division comunicación	0,1	0,4	0,04

El riesgo de Administración de Proyectos  
 G0- Rango-Costo  
 G1- Rango-Capacidad  
 RT- Rango-Tiempo

Rango general del proyecto

0,14

Medio-Alto

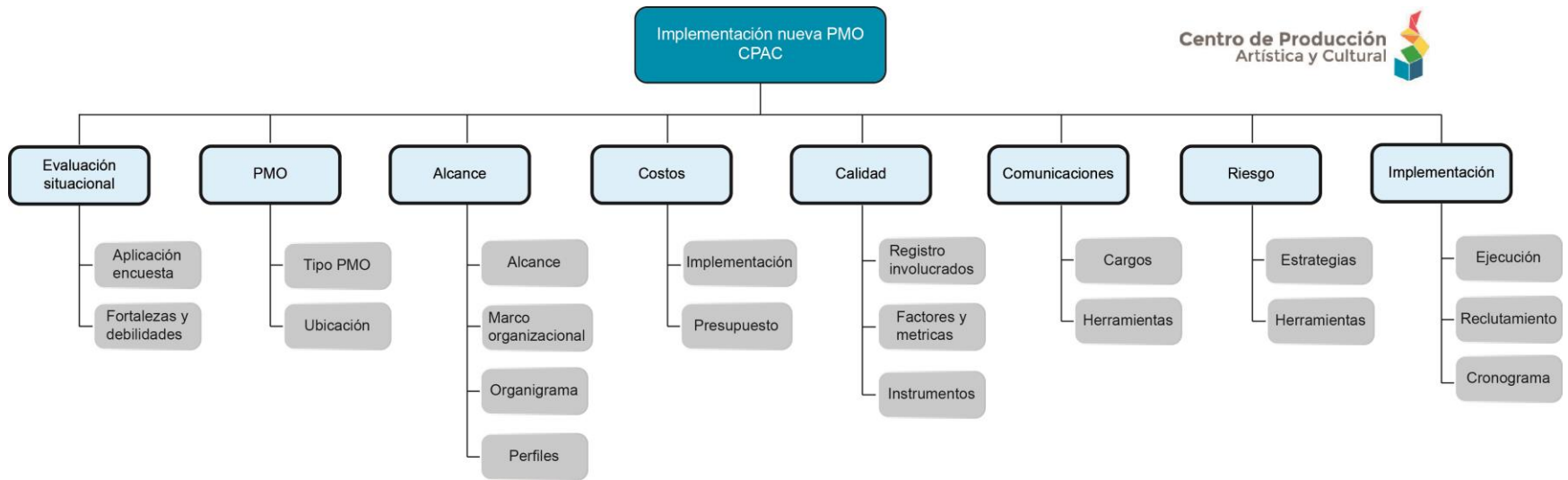
Rango General del Proyecto (Rango Prior.)

0,06



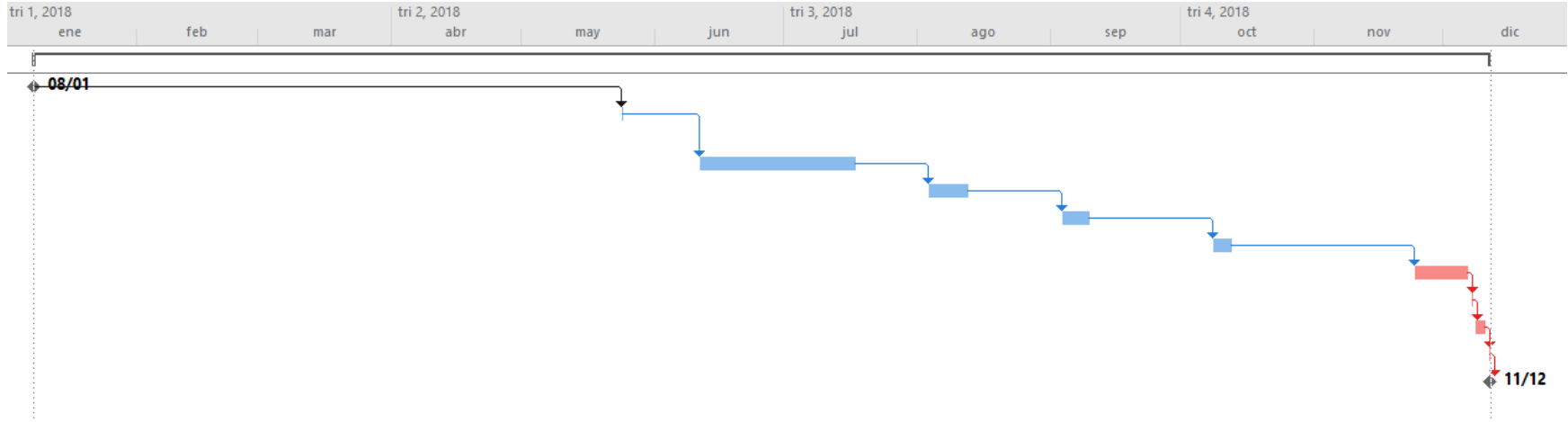


### Anexo 13: EDT



#### Anexo 14: Cronograma y prioridades de proyectos

	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras
1	<b>Entrega plan anual</b>	<b>338 días</b>	<b>lun 08/01/18</b>	<b>mar 11/12/18</b>	
2	<b>Inicio</b>	<b>0 días</b>	<b>lun 08/01/18</b>	<b>lun 08/01/18</b>	
3	Ceremonia entrega de los premios Nacionales de Cultura	1 día	jue 24/05/18	jue 24/05/18	2
4	Enamórate de tu ciudad	37 días	lun 11/06/18	mar 17/07/18	3
5	Festival Nacional de las Artes	10 días	vie 03/08/18	dom 12/08/18	4
6	Feria Internacional del Libro Costa Rica	7 días	lun 03/09/18	dom 09/09/18	5
7	Celebración de las etnias	5 días	lun 08/10/18	vie 12/10/18	6
8	Feria Internacional del Libro Guadalajara	13 días	sáb 24/11/18	jue 06/12/18	7
9	Desfile de Boyeros	1 día	vie 07/12/18	vie 07/12/18	8
10	Feria Hecho Aquí	3 días	sáb 08/12/18	lun 10/12/18	9
11	Cierre plan anual	1 día	mar 11/12/18	mar 11/12/18	10
12	<b>Fin</b>	<b>0 días</b>	<b>mar 11/12/18</b>	<b>mar 11/12/18</b>	<b>11</b>



## Anexo 15: Pagina WEB CPAC



## Anexo 16: Bolsa de empleo CPCECR

The screenshot shows the website for the Colegio de Profesionales en Ciencias Económicas de Costa Rica (CPCECR). The page is titled 'Bolsa de Empleo' and provides information about job opportunities for members. The main content area includes a search bar, a list of job categories, and a section for job listings with various filters.

**Navigation Menu:** INICIO, CONÓZCANOS, INSTALACIONES, INCORPORACIÓN, BENEFICIOS, OTROS TRÁMITES, AGENDA

**Search Bar:** Buscar en el sitio

**Job Categories:** Beneficios de ser Colegado, Aliados Estratégicos, Alquiler de Instalaciones, Asesoría Legal, Becas, Beneficio por llenamiento, Boletines Informativos, **Bolsa de Empleo**, Centro de Menreo, Correo Electrónico Gratuito, Desarrollo Profesional, Calendario Desarrollo

**Bolsa de Empleo Section:**

La Bolsa de Empleo es un servicio que se ofrece a los colegiados y colegiadas. Los concursos aquí publicados son responsabilidad de las empresas anunciantes.

Los empleos se despliegan en grupos de 10, para poder ver más ofertas disponibles haga click en el botón en la parte inferior de la página...? Cargar más publicaciones?

**SEARCH FILTERS:**

BUSCAR: Palabras claves

BUSCAR POR UBICACIÓN: Ubicación

Cualquier categoría

Indefinido  Independiente  Jornada Completa  Temporal  Tiempo Parcial

Mostrando todo Empleos RSS

**Job Listing:**

Director PMO CPAC

San José, Costa Rica

**Indefinido**

Publicado hace 4 días















## Anexo 23: Plantilla solicitud de cambios

# SOLICITUD DE CAMBIOS



PROYECTO:	REFERENCIA:
DIVISION:	REVISIÓN:
FECHA:	

SOLICITADOR :	AREA:
---------------	-------

### DESCRIPCIÓN DE LA SOLICITUD DE CAMBIO

DESCRIPCIÓN:

PAQUETE DE TRABAJO AFECTADO (CÓDIGO WBS):

JUSTIFICACIÓN:

### IMPACTO DE LA SOLICITUD DE CAMBIO

EN CRONOGRAMA:		ANALIZADO POR :	FIRMADO:
EN COSTE:			

### ACEPTACIÓN Y FIRMAS

ACEPTACIÓN	DIRECTOR DE PMO		DIRECTOR DE DIVISION		SPONSOR DEL PROYECTO	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
FIRMA						
NOMBRE:						
FECHA:						



## Anexo 25: Normas ISO

La Organización Internacional para la Estandarización en su sitio web de ISO menciona las características de las normas ISO 9000 y 9001 (ISO, 2015):

### ISO 9000 - Gestión de calidad

La familia ISO 9000 aborda varios aspectos de la gestión de calidad y contiene algunos de los estándares más conocidos de ISO. Los estándares brindan orientación y herramientas para las empresas y organizaciones que desean garantizar que sus productos y servicios cumplan de manera constante con los requisitos del cliente, y que la calidad mejore consistentemente.

### ISO 9001

Es un estándar que establece los requisitos para un sistema de gestión de calidad. Ayuda a las empresas y organizaciones a ser más eficientes y mejorar la satisfacción del cliente.

#### Cuadro N°71. Características normas ISO 9001

ISO 9001	
<b>Funciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un sistema de gestión de la calidad es una forma de definir cómo una organización puede cumplir los requisitos de sus clientes y otras partes interesadas afectadas por su trabajo</li> <li>• ISO 9001 se basa en la idea de la mejora continua</li> <li>• No especifica cuáles deberían ser los objetivos relacionados con la "calidad" o "la satisfacción de las necesidades del cliente", pero requiere que las organizaciones definan estos objetivos por sí mismos y mejoren continuamente sus procesos para alcanzarlos</li> </ul>
<b>Publico meta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ISO 9001 es adecuado para organizaciones de todos los tipos, tamaños y sectores</li> <li>• De hecho, una de las mejoras clave de la recientemente revisada ISO 9001: 2015 fue hacerla más aplicable y accesible para todo tipo de empresas</li> </ul>

<b>ISO 9001</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las empresas más pequeñas que no cuentan con personal dedicado a la calidad aún pueden disfrutar los beneficios de implementar el estándar: ISO tiene muchos recursos para ayudarlos</li> </ul>
<b>Facilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evalúa el contexto general de su organización para definir quién se ve afectado por su trabajo y qué esperan de usted. Esto le permitirá establecer claramente sus objetivos e identificar nuevas oportunidades comerciales</li> <li>Ponga a sus clientes primero, asegurándose de que cumpla con sus necesidades y mejore su satisfacción. Esto puede llevar a la repetición de clientes personalizados, nuevos y mayores negocios para su organización</li> </ul>
<b>Beneficios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabaje de una manera más eficiente ya que todos sus procesos serán alineados y entendidos por todos en el negocio u organización. Esto aumenta la productividad y la eficiencia, reduciendo los costos internos.</li> <li>Cumplir con los requisitos legales y reglamentarios necesarios</li> <li>Expansión en nuevos mercados, ya que algunos sectores y clientes requieren ISO 9001 antes de hacer negocios.</li> <li>Identifique y aborde los riesgos asociados con su organización</li> </ul>
<b>Ventajas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La certificación, cuando un organismo de certificación independiente audita sus prácticas según los requisitos del estándar, no es un requisito de ISO 9001, sino que es una forma de mostrar a los interesados que ha implementado el estándar de manera adecuada</li> <li>Para algunas compañías, la certificación de terceros puede ser un requisito. Por ejemplo, algunos gobiernos u organismos públicos solo pueden contratar proveedores que hayan sido certificados con la norma ISO 9001</li> </ul>

**Fuente. Elaboración propia tomada a partir de (ISO, 2015)**

## **Anexo 26: Etapas de las adquisiciones**

La propuesta para gestión de las adquisiciones de la nueva PMO para el CPAC se fundamenta en las necesidades generadas en el cuadro N°32, sobre la implementación de la PMO las cuales se muestra a continuación:

### **1. Etapa 1: Planificar y ejecutar la gestión de las adquisiciones**

Actualmente el CPAC ya cuenta con el espacio físico necesario para realizar la implementación de las adquisiciones, sin embargo, es necesario realizar la identificación y análisis de las mismas con el objetivo de justificar su compra.

Al ser el CPAC una institución que pertenece al estado, se realiza el tipo de compra por licitación pública, los oferentes generen propuestas en donde se tomaría la que genere más beneficios a la organización. Las principales características que se buscan con esto son:

- Volumen por descuento
- Buscar la menor cantidad de proveedores para agilizar tiempos de entrega
- Reducir los costos administrativos
- Generar nuevas estrategias de suministros en los justo a tiempo que se realizaran a futuro

Debido a que es indispensable que el nuevo personal reclutado comience con todo el equipo de trabajo indispensable para sus tareas (ver figura 33), se propone que para el día 31 de enero del 2018 ya este el equipo funcionando en el CPAC, por lo tanto, se estipula como fecha máxima para la compra el día 19 de enero debido a que se requiere un tiempo de holgura para la instalación y prueba del equipo.

A continuación, los cuadros con la propuesta de las adquisiciones en equipo de cómputo, inmobiliario y equipo de diseño.



Cuadro N°72. Adquisición de equipo de cómputo

Plan de adquisiciones equipo de computo								
ID	Producto	Criterio de éxito o descripción técnica	Cantidad	Necesidad	Tipo de compra	Limitaciones	Fecha de compra	Costo aproximado
1.1	Computadoras con licencias office	La adquisición de equipo de cómputo es indispensable para que el personal de la nueva PMO pueda realizar sus tareas diarias.	19	31 de enero del 2018	Compra por licitación	No aplica	19 de enero del 2018	¢13 300 000.00
1.2	Impresora multifuncional	La compra de impresoras multifuncionales permite adquirir un bien con varias funciones en un espacio de trabajo más reducido. Incluyen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escaneo</li> <li>• Envío de Fax</li> <li>• Copias</li> <li>• Impresión</li> </ul>	3	31 de enero del 2018	Compra por licitación	No aplica	19 de enero del 2018	¢3 000 000.00
1.3	Impresora	La compra de una	1	31 de	Compra	No aplica	19 de	¢75 000.00

Plan de adquisiciones equipo de computo								
ID	Producto	Criterio de éxito o descripción técnica	Cantidad	Necesidad	Tipo de compra	Limitaciones	Fecha de compra	Costo aproximado
	láser monocromática	impresora láser del tipo monocromático genera impresiones rápidas a bajos costos. Este tipo de impresoras consumen menos energía, requieren menos espacio físico y el tóner es más económico.		enero del 2018	por licitación		enero del 2018	
1.4	Teléfonos IP	La adquisición de los teléfonos IP viene a reducir costos al trabajar en tecnologías digitales y no análogas (reducción en costos de telefonía fija), además permiten la posibilidad de realizar video conferencias en tiempo real.	21	31 de enero del 2018	Compra por licitación	No aplica	19 de enero del 2018	¢735 000.00
							Total	<b>¢17 110 000.00</b>

Fuente. Elaboración propia

**Cuadro N°73. Adquisición compra inmobiliario**

Plan de adquisiciones compra inmobiliario								
ID	Producto	Criterio de éxito o descripción técnica	Cantidad	Necesidad	Tipo de compra	Limitaciones	Fecha de compra	Costo aproximado
2.1	Escritorios	La compra de los escritorios es indispensable ya que forman parte de las estaciones de trabajo de los nuevos colaboradores	21	31 de enero del 2018	Compra por licitación	No aplica	19 de enero del 2018	ø10 500 000.00
2.2	Sillas ergonómicas	Las sillas vienen asociadas a las estaciones de trabajo, se plantea la compra de sillas ergonómicas debido a que están ligadas a las normas de salud ocupacional del MCJ.	21	31 de enero del 2018	Compra por licitación	No aplica	19 de enero del 2018	ø10 500 000.00
2.3	Justo a tiempo mensual*	El justo a tiempo es indispensable realizarlo de forma mensual, ya que es el material y herramientas	1	31 de enero del 2018	Compra por licitación	No aplica	19 de enero del 2018	ø100 000.00

Plan de adquisiciones compra inmobiliario								
ID	Producto	Criterio de éxito o descripción técnica	Cantidad	Necesidad	Tipo de compra	Limitaciones	Fecha de compra	Costo aproximado
		necesarias para llevar a cabo las tareas diarias de los funcionarios.						
							Total	<b>¢21 100 000.00</b>

**Fuente. Elaboración propia**

\*Se propone que el justo a tiempo se realiza de forma mensual, esto debido a que varios de los artículos son de uso diario, como lo es el papel de impresión. Por lo tanto, se requiere una revisión mensual para determinar las necesidades de la oficina y no generar problemas por falta de insumos.

**Cuadro N°74. Adquisición compra equipo de diseño**

Plan de adquisiciones compra equipo de diseño								
ID	Producto	Criterio de éxito o descripción técnica	Cantidad	Necesidad	Tipo de compra	Limitaciones	Fecha de compra	Costo aproximado
3.1	Computadoras para diseño	La adquisición de equipo de cómputo para diseño representa maquinas con mayor rendimiento capaz de trabajar los programas de adobe de forma simultánea.	2	31 de enero del 2018	Compra por licitación	No aplica	19 de enero del 2018	¢2 000 000.00
3.2	Equipo de fotografía	El equipo fotográfico es indispensable para poder dar seguimiento a todos los eventos que genera el CPAC y así poder captar los momentos más significativos de los eventos.	1	31 de enero del 2018	Compra por licitación	No aplica	19 de enero del 2018	¢1 500 000.00
3.3	Licencias Adobe	La compra de licencias de adobe es indispensable para garantizar el correcto rendimiento de los equipos	2	31 de enero del 2018	Compra por licitación	No aplica	19 de enero del 2018	¢1 000 000.00

Plan de adquisiciones compra equipo de diseño								
ID	Producto	Criterio de éxito o descripción técnica	Cantidad	Necesidad	Tipo de compra	Limitaciones	Fecha de compra	Costo aproximado
		de diseño.						
3.4	Scanner HD	La adquisición de un scanner de alta definición permite a los diseñadores captar mejores imágenes para su edición.	1	31 de enero del 2018	Compra por licitación	No aplica	19 de enero del 2018	ø150 000.00
3.5	Impresora láser color	La compra de la impresora a color genera un ahorro en tiempo y costos, ya que el material impreso podrá ser generado desde las instalaciones del CPAC y no contratarlo por terceros.	1	31 de enero del 2018	Compra por licitación	No aplica	19 de enero del 2018	ø1 000 000.00
							Total	<b>ø5 650 000.00</b>

Fuente. Elaboración propia

La propuesta de contratos a utilizar se genera en el cuadro N°75, en donde se selecciona el tipo de contrato “precio fijo cerrado”, ya que permite establecer un monto tope del cual los oferentes deberán de trabajar para no sobrepasarlo y si es posible mejorarlo.

**Cuadro N°75. Tipos de contrato**

Tipos de contrato				
ID	Adquisiciones del proyecto	Criterio de éxito o descripción de técnica	Tipo de contrato	Descripción del tipo de contrato
1.1	Computadoras del tipo portátil	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las computadoras deben ser de tipo portátil ya que permiten la posibilidad de movilizarse con la información requerida en cualquier momento</li> <li>Computadora de nueva tecnología que permita estar actualizándola para aumentar su vida útil</li> </ul>	Contrato de precio fijo cerrado	Esta categoría de contrato implica establecer un precio total fijo para el producto que se va a suministrar, en este caso las computadoras, como compradores especificamos a detalle los requerimientos del producto. El precio del bien o servicio se fija al comienzo de la negociación estableciendo un tope de monto a invertir en la compra de cada bien. (ver cuadros N°72, N° 73 y N° 74)
1.2	Impresoras láser con accesos a la red	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se propone la compra de impresoras láser multifuncionales ya que agilizan el trabajo a los colaboradores, esto al tener hasta 3 funciones en una misma</li> </ul>	Contrato de precio fijo cerrado	Esta categoría de contrato implica establecer un precio total fijo para el producto que se va a suministrar, en este caso las impresoras láser, como compradores especificamos a detalle los requerimientos del producto. El precio del bien o

Tipos de contrato				
ID	Adquisiciones del proyecto	Criterio de éxito o descripción de técnica	Tipo de contrato	Descripción del tipo de contrato
		<p>estación de trabajo (fax, escaneo e impresión)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Al contar con acceso a la red acorta y agiliza la transferencia de datos entre usuarios</li> </ul>		servicio se fija al comienzo de la negociación estableciendo un tope de monto a invertir en la compra de cada bien. (ver cuadros N°72, N° 73 y N° 74)
1.3	Impresora de una sola tinta	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impresora con la capacidad de imprimir solo en negro y escala de grises, hace que los costos por hoja sean inferiores</li> <li>Se requiere solo un color de tóner, gasta menos energía, la impresión es más rápida</li> </ul>	Contrato de precio fijo cerrado	Esta categoría de contrato implica establecer un precio total fijo para el producto que se va a suministrar, en este caso la impresora monocromática, como compradores especificamos a detalle los requerimientos del producto. El precio del bien o servicio se fija al comienzo de la negociación estableciendo un tope de monto a invertir en la compra de cada bien. (ver cuadros N°72, N° 73 y N° 74)
1.4	Teléfonos digitales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Generan ahorro, ya que la telefónica IP es más económica que la análoga</li> <li>Permite realizar videoconferencias gracias a que cada teléfono</li> </ul>	Contrato de precio fijo cerrado	Esta categoría de contrato implica establecer un precio total fijo para el producto que se va a suministrar, en este caso los teléfonos IP, como compradores especificamos a detalle los requerimientos del producto. El precio del bien o servicio se fija al comienzo de la negociación



Tipos de contrato				
ID	Adquisiciones del proyecto	Criterio de éxito o descripción de técnica	Tipo de contrato	Descripción del tipo de contrato
		incluye una cámara de alta definición		estableciendo un tope de monto a invertir en la compra de cada bien. (ver cuadros N°72, N° 73 y N° 74)
2.1	Estación de trabajo	Espacio requerido para que los funcionarios desempeñen sus funciones	Contrato de precio fijo cerrado	Esta categoría de contrato implica establecer un precio total fijo para el producto que se va a suministrar, en este caso los escritorios, como compradores especificamos a detalle los requerimientos del producto. El precio del bien o servicio se fija al comienzo de la negociación estableciendo un tope de monto a invertir en la compra de cada bien. (ver cuadros N°72, N° 73 y N° 74)
2.2	Sillas con características ergonómicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sillas con características ergonómicas que ayudan a la postura de sentarse</li> <li>• No generan repercusiones físicas a futuro en el usuario</li> <li>• Genera comodidad al usuario durante su jornada laboral</li> </ul>	Contrato de precio fijo cerrado	Esta categoría de contrato implica establecer un precio total fijo para el producto que se va a suministrar, en este caso las sillas ergonómicas, como compradores especificamos a detalle los requerimientos del producto. El precio del bien o servicio se fija al comienzo de la negociación estableciendo un tope de monto a invertir en la compra de cada bien. (ver cuadros N°72, N° 73 y

Tipos de contrato				
ID	Adquisiciones del proyecto	Criterio de éxito o descripción de técnica	Tipo de contrato	Descripción del tipo de contrato
				Nº 74)
2.3	Material de oficina	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compra de papelería</li> <li>• Artículos varios de oficina, lapiceros, reglas, grapadoras, etc</li> </ul>	Contrato de precio fijo cerrado	Esta categoría de contrato implica establecer un precio total fijo para el producto que se va a suministrar, en este caso el justo a tiempo, como compradores especificamos a detalle los requerimientos del producto. El precio del bien o servicio se fija al comienzo de la negociación estableciendo un tope de monto a invertir en la compra de cada bien. (ver cuadros Nº72, Nº 73 y Nº 74)
3.1	Equipo para diseño	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al ser computadoras de alto rendimiento permiten la aplicación de más de un sistema de diseño al mismo tiempo, ilustrador, Photoshop, etc</li> <li>• Contienen alta resolución en los monitores lo que hace ver lo colores más claros y reales</li> </ul>	Contrato de precio fijo cerrado	Esta categoría de contrato implica establecer un precio total fijo para el producto que se va a suministrar, en este caso las computadoras de diseñador, como compradores especificamos a detalle los requerimientos del producto. El precio del bien o servicio se fija al comienzo de la negociación estableciendo un tope de monto a invertir en la compra de cada bien. (ver cuadros Nº72, Nº 73 y Nº 74)

Tipos de contrato				
ID	Adquisiciones del proyecto	Criterio de éxito o descripción de técnica	Tipo de contrato	Descripción del tipo de contrato
3.2	Equipo y herramientas de fotografía	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Camas de alta resolución para poder generar una mejor edición en las fotografías captadas</li> <li>• Lentes con alto alcance para la toma de fotos complicadas por las distancias</li> <li>• Equipo de seguridad y apoyo para la cámara, así se garantiza mayor tiempo de vida útil de la cámara</li> </ul>	Contrato de precio fijo cerrado	Esta categoría de contrato implica establecer un precio total fijo para el producto que se va a suministrar, en este caso el equipo fotográfico, como compradores especificamos a detalle los requerimientos del producto. El precio del bien o servicio se fija al comienzo de la negociación estableciendo un tope de monto a invertir en la compra de cada bien. (ver cuadros N°72, N° 73 y N° 74)
3.3	Licencias Adobe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al ser sistemas con licencias permite una mejor calidad a la hora de usar los programas</li> <li>• Los sistemas ofrecen un mejor rendimiento comparado a una copia</li> </ul>	Contrato de precio fijo cerrado	Esta categoría de contrato implica establecer un precio total fijo para el producto que se va a suministrar, en este caso las licencias de adobe, como compradores especificamos a detalle los requerimientos del producto. El precio del bien o servicio se fija al comienzo de la negociación estableciendo un tope de monto a invertir en la compra de cada bien. (ver cuadros N°72, N° 73 y N° 74)

Tipos de contrato				
ID	Adquisiciones del proyecto	Criterio de éxito o descripción de técnica	Tipo de contrato	Descripción del tipo de contrato
3.4	Scanner HD	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite el escaneo y la captación de imágenes de alta resolución</li> <li>• Permite una mejor edición de las imágenes ya que pierden menor calidad al pasarlo de físico a digital</li> </ul>	Contrato de precio fijo cerrado	Esta categoría de contrato implica establecer un precio total fijo para el producto que se va a suministrar, en este caso el scanner HD, como compradores especificamos a detalle los requerimientos del producto. El precio del bien o servicio se fija al comienzo de la negociación estableciendo un tope de monto a invertir en la compra de cada bien. (ver cuadros N°72, N° 73 y N° 74)
3.5	Impresora láser color	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La impresora láser a color permite la impresión de otros materiales distintos al papel, como lo es el couche, C12, opalina, etc</li> <li>• Genera un ahorro, ya que no se debe de pagar estos trabajos a terceros</li> </ul>	Contrato de precio fijo cerrado	Esta categoría de contrato implica establecer un precio total fijo para el producto que se va a suministrar, en este caso la impresora láser a color, como compradores especificamos a detalle los requerimientos del producto. El precio del bien o servicio se fija al comienzo de la negociación estableciendo un tope de monto a invertir en la compra de cada bien. (ver cuadros N°72, N° 73 y N° 74)

Fuente. Elaboración propia

- **Efectuar las licitaciones**

Una vez establecido el tipo de documento a utilizar y el tipo de solicitud de compra de las adquisiciones, se genera la propuesta del cronograma a seguir por parte de la administración del CPAC como por parte de los oferentes:

**Cuadro N°76. Cronograma de licitación pública**

ID	Periodo	Plazo	Acción
1	Lunes 8 de enero del 2018 al viernes 12 de enero del 2018	Cinco días naturales	Apertura licitación pública
2	Lunes 15 de enero	Un día natural	Estudio y aprobación de propuestas
3	Viernes 19 de enero del 2018 al viernes 26 de enero del 2018	Seis días naturales	Entrega de las adquisiciones

**Fuente. Elaboración propia**

## 2. Etapa 2: Control de las adquisiciones

Se realiza la propuesta del control de los contratos mediante la planilla mostrada en el cuadro N°77, esto debido a que es necesario establecer controles a las adquisiciones. Para la mayoría de las adquisiciones propuestas los controles se ejecutarían en una única oportunidad, sin embargo, las compras que son de carácter periódico hacen necesario realizar los controles cada vez que se haga una solicitud como lo es el justo a tiempo.

**Cuadro N°77. Matriz de control de contratos**

Matriz administración de contratos				
Proyecto				Contrato:
Administrador del contrato:				
Contacto:				
Dirección:				
División encargada:				
Vigencia contrato:				
Fecha inicio:			Fecha de cierre:	
Actividades	Fecha	Requiere aprobación	Aprobado por	Otros
<b>Revisiones</b>				
<b>Pagos / Montos</b>				
<b>Verificación de garantías</b>				
<b>Control y subcontratistas</b>				
<b>Cierre de contrato</b>				
<b>Observaciones:</b> Incumplimientos, acciones tomada, refrendos, multas aplicadas, reconocimientos, recepciones temporales, etc.				
<b>Aprobado por:</b>				
<b>Firma y fecha:</b>				

Fuente. Elaboración propia

### **3. Etapa 3: Cierre de las adquisiciones.**

El cierre de las adquisiciones corresponde a la revisión y verificación de los productos comprados para la propuesta de la nueva PMO. Esto abarca desde la solicitud de los bienes, hasta la revisión de los costos.

Los encargados de realizar este proceso de auditoria serian la división de apoyo a la gestión mediante el encargado de las adquisiciones.

Generando la salida del documento de aprobación o no aprobación de las compras firmado por el encargado de haber realizado la auditoria de las adquisiciones, (ver anexo 27).

**Anexo 27: Documento cierre auditoria****Fecha: (dd/mm/aaaa)****Señor (a)**

Xxxx Xxxx Xxxx

Estimado (a) señor (a):

**Asunto:**

Los proyectos y/o solicitudes adjuntas fueron recibidos y aprobados por parte del CPAC. No existen artículos con defectos o pendientes de devolución, por lo tanto, se procede a realizar el trámite de la factura pendiente.

Proyecto / Solicitud	Contrato	Consecutivo de pago

Después de realizado el pago correspondiente se da por finalizado el presente contrato.

**Atentamente**


---

Correo:  
Teléfono:  
Fax:  
Cc: