

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL  
(UCI)

PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS  
EN INTERAMÉRICAS PARA LA ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE SERVICIOS  
PÚBLICOS (ISP)

OSCAR RODRÍGUEZ CHINCHILLA

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

San José, Costa Rica

Diciembre, 2020

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL  
(UCI)

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

GLORIA URREGO  
PROFESOR TUTOR

ENEIDA GONGORA  
LECTOR No.1

JUAN CAMILO DELGADO  
LECTOR No.2

OSCAR RODRÍGUEZ CHINCHILLA  
SUSTENTANTE

## **DEDICATORIA**

A mi familia, por el apoyo incondicional y amor que he recibido de su parte durante mis años de estudio de maestría.

## **AGRADECIMIENTOS**

A los profesores de la Universidad para la Cooperación Internacional, a mis familiares y amigos que me brindaron apoyo durante esta etapa, al personal de la universidad como la coordinadora académica Meizell quien siempre fue muy atenta conmigo, así como a mi tutora que fue muy paciente, y a quienes colaboraron con mi investigación por parte del equipo de ISP Interaméricas.

## ÍNDICE

HOJA DE APROBACIÓN	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
ÍNDICE	v
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES	ix
RESUMEN EJECUTIVO	x
1 Introducción	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Problemática	4
1.3 Justificación del proyecto	5
1.4 Objetivo general	6
1.5 Objetivos específicos	6
2 Marco teórico	7
2.1 Marco institucional	7
2.1.1 Antecedentes de la institución	7
2.1.2 Misión y visión	10
2.1.3 Estructura organizativa	11
2.1.4 Productos que ofrece	14
2.2 Teoría de Administración de Proyectos	16
2.2.1 Proyecto	16
2.2.2 Administración de Proyectos	16
2.2.3 Ciclo de vida de un proyecto	17
2.2.4 Procesos en la Administración de Proyectos	18
2.2.5 Áreas del conocimiento de la Administración de Proyectos	19
2.3 Otra teoría propia del tema de interés	23
2.3.1 Definición de una PMO	23
2.3.2 Tipos de PMO	23
2.3.3 Estructuras de PMO	26
2.3.4 Funciones de PMO	26
2.3.5 Diferencias entre los roles de directores de proyecto y PMO	27
2.3.6 Habilidades Interpersonales de un Director de Proyecto	28
2.3.7 Desventajas de no tener una PMO	28
2.3.8 Ventajas de tener una PMO	29
2.3.9 Funciones de una PMO	29
2.3.10 Modelos de Madurez	30
3 Marco metodológico	37
3.1 Fuentes de información	37
3.1.1 Fuentes primarias	37
3.1.2 Fuentes secundarias	38

3.2	Métodos de Investigación .....	41
3.2.1	Método analítico .....	41
3.2.2	Método sintético.....	42
3.2.3	Método observación.....	42
3.3	Herramientas .....	45
3.4	Supuestos y restricciones .....	47
3.4.1	Supuestos .....	47
3.5	Entregables.....	50
4	Desarrollo.....	51
4.1	Análisis de nivel de madurez en administración de proyectos de la organización ISP en la región Interaméricas.....	51
4.1.1	Modelo Kerzner .....	51
4.1.2	Resultados de cuestionarios y Diagnósticos .....	52
4.1.3	Nivel 4 – Benchmarking .....	65
4.1.4	Variables de apoyo.....	66
4.1.5	Nivel 5 – Mejora Continua .....	67
4.1.6	Identificación de los Stakeholders .....	68
4.2	Tipo de PMO que más se adapte a la organización para poder cumplir con sus necesidades en la administración de proyectos.....	70
4.2.1	PMO del tipo Estación Meteorológica.....	72
4.2.2	Estructura PMO .....	73
4.2.3	Funciones de nueva PMO para ISP .....	74
4.3	Propuesta de implementación de la nueva PMO para la federación ISP en la región de Interaméricas.....	75
4.3.1	Involucrar a los secretarios subregionales .....	75
4.3.2	Proveer espacio físico y facilidades .....	75
4.3.3	Asignar un presupuesto.....	75
4.3.4	Cultura Organizacional .....	75
4.3.5	Cambios de la estructura organizacional .....	76
4.3.6	Nuevo equipo .....	76
4.3.7	Apertura de la nueva Oficina de Gestión de Proyectos .....	76
4.3.8	Presentación .....	77
4.3.9	Capacitación.....	77
4.3.10	Seguimiento .....	77
4.3.11	Plazos de las acciones .....	78
5	Conclusiones .....	79
6	Recomendaciones .....	80
7	Bibliografía .....	81
8	Anexos .....	83
8.1	Anexo 1: ACTA (CHÁRTER) DEL PFG .....	83
8.2	Anexo 2: EDT del PFG.....	88
8.3	Anexo 3: CRONOGRAMA del PFG.....	89
8.4	Anexo 4: ENCUESTAS PMMM.....	90
8.5	Anexo 5: RESULTADOS INDIVIDUALES POR VARIABLES .....	96

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama de la ISP.....	12
Figura 2. Organigrama Interaméricas de ISP.....	13
Figura 3. Logo oficial de ISP.....	15
Figura 4. Ciclo de vida del proyecto.....	17
Figura 5. Grupos de proceso.....	18
Figura 6. Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos.....	19
Figura 7. Grupos de procesos por áreas de conocimiento.....	22
Figura 8. Componentes de los proyectos exitosos.....	25
Figura 9. Conceptos OPM3.....	33
Figura 10. Componentes del modelo CMM.....	34
Figura 11. Hexágono de la Excelencia.....	35
Figura 12. Niveles de Madurez.....	36
Figura 13. Restricciones de un Proyecto.....	48
Figura 14. Cuestionario 1 - Pregunta 1.....	52
Figura 15. Cuestionario 1 - Pregunta 2.....	53
Figura 16. Cuestionario 1 - Pregunta 3.....	53
Figura 17. Cuestionario 1 - Pregunta 4.....	54
Figura 18. Cuestionario 1 - Pregunta 5.....	54
Figura 19. Cuestionario 1 - Pregunta 6.....	55
Figura 20. Cuestionario 1 - Pregunta 7.....	55
Figura 21. Cuestionario 1 - Pregunta 8.....	56
Figura 22. Cuestionario 1 - Pregunta 9.....	56
Figura 23. Cuestionario 1 - Pregunta 10.....	57
Figura 24. Cuestionario 2 - Pregunta 1.....	58
Figura 25. Cuestionario 2 - Pregunta 2.....	59
Figura 26. Cuestionario 2 - Pregunta 3.....	59
Figura 27. Cuestionario 2 - Pregunta 4.....	60
Figura 28. Cuestionario 2 - Pregunta 5.....	60
Figura 29. Cuestionario 2 - Pregunta 6.....	61
Figura 30. Cuestionario 2 - Pregunta 7.....	61
Figura 31. Cuestionario 2 - Pregunta 8.....	62
Figura 32. Cuestionario 2 - Pregunta 9.....	62
Figura 33. Cuestionario 2 - Pregunta 10.....	63
Figura 34. Resultados de Método PMMM.....	65
Figura 35 Organigrama ISP con PMO.....	73

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Lista de modelos de madurez en gestión de proyectos .....	31
Tabla 2. Organización Madura e Inmadura .....	31
Tabla 3. Fuentes de información utilizadas .....	39
Tabla 4. Fuentes de información utilizadas .....	40
Tabla 5. Métodos de investigación utilizados .....	43
Tabla 6. Métodos de investigación utilizados .....	44
Tabla 7. Herramientas utilizadas.....	46
Tabla 8. Supuestos y restricciones .....	49
Tabla 9. Entregables.....	50
Tabla 10. Modelo de madurez Cuestionario 1 .....	58
Tabla 11. Modelo de madurez Cuestionario 2 .....	64
Tabla 12. Modelo de madurez Resultado final .....	64
Tabla 13. Matriz de interés, poder, influencia e impacto de los Stakeholders .....	69
Tabla 14. Plazos de las acciones .....	78

## ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES UTILIZADAS

CMM: Modelo de Capacidad de Madurez (Capability Maturity Model)

FODA: Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas

ISP: Internacional de Servicios Públicos

OIT: Organización Internacional del Trabajo

OMC: Organización Mundial del Comercio

OMS: Organización Mundial de la Salud

ONG: Organización No Gubernamental

ONU: Organización de las Naciones Unidas

OPM3: Organizational Project Management Maturity Model

(Modelo de Madurez de Gestión de Proyectos Organizacional)

PFG: Proyecto Final de Graduación

PMBOK: A Guide to the Project Management Body of Knowledge

(Guía de Fundamentos para la Dirección de Proyectos)

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

PMMM: Project Management Maturity Model

(Modelo de Madurez en Administración de Proyectos)

PMO: Project Management Office (Oficina de Gerencia de Proyectos)

ROI: Return of Investment (Retorno de Inversión)

SEI: Software Engineering Institute (Instituto de Ingeniería de Software)

SMART: Específicos, Mensurables, Alcanzables, Relevantes y Temporales

UCI: Universidad para la Cooperación Internacional

US: United States (Estados Unidos)

## RESUMEN EJECUTIVO

Los servicios públicos de calidad son una parte esencial la sociedad civil, en la que todos sean tratados con dignidad y respeto. Todas las personas deberían tener acceso a cuidados de salud adecuados, acceso a educación de calidad, igualdad ante la ley y un entorno sostenible en el que puedan vivir en armonía.

Actualmente para todos los proyectos que se trabajan a nivel global dentro de la organización Internacional de Servicios públicos, solamente se cuenta con una Oficina de Gestión de Proyectos ubicada en la sede central, en Ginebra, Suiza. Esto ha provocado que el proceso de gestión de proyectos sea más complejo de realizar, y que se dificulte la comunicación entre las distintas subregiones del mundo, que abarcan: África y los países árabes, Asia y el Pacífico, Europa, e Interaméricas (Norte, Centro y Sur América).

El objetivo general de este proyecto fue desarrollar una propuesta para la creación de una PMO en Interaméricas, para la organización global de servicios públicos ISP, con el fin de mejorar su administración de proyectos en la región, con temas relacionados a los derechos humanos, medio ambiente, derechos laborales, justicia fiscal y demás. Los objetivos específicos fueron: haber realizado un análisis de madurez en administración de proyectos dentro de la organización ISP Interaméricas, se estableció qué tipo de PMO se adaptó más a la organización para proponer una metodología de gestión de proyectos más efectiva en ISP Interaméricas, y, por último, se generó un plan de implementación de la PMO en esta federación internacional.

Con el presente trabajo de investigación se documentó, estructuró e implementó un conjunto de metodologías que permitieron generar un mayor control sobre los proyectos de la organización ISP en la región propuesta. La metodología que se utilizó con esta investigación fue de carácter analítico, sintético y de observación. Con el primero se descompusieron los elementos para analizar la naturaleza de las causas, con el segundo se dio el análisis de las co-relaciones entre los elementos de la organización y los factores externos, y con el último se logró observar de mejor manera los resultados.

Como conclusión, según los resultados obtenidos en la evaluación del modelo de madurez de PMMM, se logró determinar que el nivel de madurez de la ISP Interaméricas en relación con la gestión de proyectos es de Nivel 4 conocido como “*Benchmarking*”, es decir, de Evaluación Comparativa, la cual impulsaría a la ISP a tener una reputación más sólida a nivel global en relación con otras ONG de temas de sociales, ambientales y económicos. Siguiendo los resultados obtenidos en la evaluación del modelo de madurez de Harold Kerzner, se encontró que el tipo de oficina que más se adapta a las condiciones actuales, según las distintas distribuciones geográficas de las subregiones, fue la del tipo Estación Meteorológica.

Por último, como recomendaciones, se utilizó este PFG como propuesta para que los directivos de la organización ISP lo valoren para dar espacio a la iniciativa del planeamiento de una implementación de una PMO para el continente Americano.

Además de haber utilizado material que fortalezca las metodologías de los procesos organizacionales de gestión de proyectos, mediante el buen uso de buenas herramientas que ayudaron con el alcance de los resultados esperados, y haber llevado un registro de FODA con los diferentes proyectos que se trabajan en las 6 subregiones, del cual se pudieron derivar registros de lecciones aprendidas, que nos ayudaron con el plan de mejora.

## 1 Introducción

### 1.1 Antecedentes

Los servicios públicos de calidad son una parte esencial de una sociedad civil en la que todos sean tratados con dignidad y respeto. Todas las personas deberían tener acceso a cuidados de salud adecuados, acceso a educación de calidad, igualdad ante la ley y un entorno sostenible en el que vivir.

En marzo de 1907, el ejecutivo de la Federación de Trabajadores Municipales y Estatales de Alemania “Verband der Gemeinde- und Staatsarbeiter”, con sede en Berlín, emitió una llamada a los “trabajadores de instalaciones municipales y estatales, de centrales eléctricas, de conducciones de gas y agua, en todos los países” para asistir a una conferencia internacional en agosto de ese año en la ciudad de Stuttgart. Cuatro daneses, dos holandeses, ocho alemanes, un húngaro, un sueco y un suizo se encontraron en el edificio del sindicato en Stuttgart para el primer congreso de lo que llegaría a ser la futura organización ISP.

Actualmente la Internacional de Servicios Públicos es una federación mundial que lucha por la justicia económica y social, y por los servicios públicos eficaces y accesibles en el mundo entero. Dos tercios de los miembros afiliados a esta organización son mujeres, trabajan en servicios sociales y de asistencia médica, en los servicios municipales y comunitarios, en los gobiernos centrales, y en los servicios públicos de distribución como agua y electricidad. La ISP reúne a más de 20 millones de trabajadores y trabajadoras representados por 700 organismos en 163 países y territorios. Esta federación trabaja bajo el sistema de las Naciones Unidas, en colaboración con entidades de la sociedad civil, sindicatos, y otras organizaciones como la OIT y de activismo social.

En América del Norte, Centro América, América del Sur y el Caribe; la ISP cuenta con 140 organizaciones afiliadas en 35 países, que representan un total de 3,3 millones de trabajadores afiliados. La sede internacional se encuentra en Francia haciendo frontera con Suiza, cerca de la ciudad de Ginebra, donde se encuentra la ONU, la OMS, y otras entidades globales.

También se cuenta con oficinas regionales en Barbados, Bélgica, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, EE.UU., República Checa, Ecuador, India, Japón, Líbano, Nueva Zelandia, Rumanía, Rusia, Singapur, Sudáfrica, Togo y Ucrania.

La ISP defiende la paz, la libertad y la libre determinación para todas las personas que luchan por el progreso social en el mundo. Esto incluye trabajar para denunciar y eliminar las desigualdades sociales y económicas entre los países industrializados y los países en desarrollo, y la explotación desproporcional de instituciones financieras globales y empresas transnacionales.

Entre las funciones y los logros principales de ISP se pueden citar los siguientes:

- Promover la igualdad, la equidad y la diversidad, y oponerse a todas las formas de racismo y discriminación.
- Integrar políticas y prácticas que promuevan la igualdad y la equidad en todas sus acciones.
- Aspirar a incrementar la participación de los pueblos indígenas en su programa de acción.
- Estar decidida a lograr al menos un 50 por ciento de representación femenina en sus estructuras, y se espera que todas las afiliadas también alcancen este objetivo.
- La ISP desarrolla campañas a favor de:
  - La justicia social
  - La reducción de la pobreza y el alivio de la deuda
  - La libre negociación colectiva
  - La igualdad de género y la equidad laboral
  - La fuerza y la unidad del movimiento sindical
  - Las alternativas asequibles, accesibles y públicas frente a los servicios privados con fines de lucro
  - La calidad de los servicios públicos para todos

A través de la ISP, las distintas organizaciones pueden fortalecer su capacidad de: organizarse, lograr el pleno reconocimiento de los derechos para todos los trabajadores, influir en los gobiernos, ser autosuficientes y responsables de sus propias políticas y prioridades, y con el fin de alcanzar la independencia y la sostenibilidad a través de estructuras democráticas.

Para los procesos democráticos se da la toma de decisiones. Cada cinco años, las afiliadas de la ISP se reúnen en un Congreso para elegir al Consejo Ejecutivo y elaborar el programa de acción en el que se basa todo el trabajo de la ISP. Los Comités de Mujeres desarrollan actividades a escala mundial, regional y subregional. Las ISP tiene seis idiomas de trabajo oficiales: el alemán, el español, el francés, el inglés, el japonés y el sueco, y publica información en numerosos idiomas más.

## 1.2 Problemática

La ISP apoya a sus afiliadas a través de proyectos y cursos de desarrollo encauzados a reforzar la capacidad local y fomentar la solidaridad internacional. Se trabaja en estrecha colaboración con las organizaciones afiliadas con miras a promover los derechos humanos y la lucha por la igualdad de género, la equidad y la dignidad de todas las personas.

Actualmente para todos los proyectos que se trabajan a nivel global, se cuenta únicamente con una PMO ubicada en su sede central en Ginebra, Suiza. Esto ha provocado que el proceso de gestión de proyectos sea más complejo de realizar entre las distintas regiones del mundo, que abarcan: África y los países árabes, Asia y el Pacífico, Europa, e Interaméricas.

En Interaméricas la región se divide en seis subregiones: Norte-América, Centro América, Caribe, Andinos, Brasil y Cono Sur. Las vías de comunicación para la ejecución de los proyectos entre los distintos países del continente no siempre fluyen de la mejor manera, ya que para poder comunicarse con la única PMO de la ISP, hay que entablar contacto únicamente con la oficina en la sede central en Europa.

Al Interaméricas no poseer una PMO en la región, esto dificulta el potencial y éxito de los proyectos, ocasionando que no haya una adecuada planificación y gestión. Además, al no existir esta Oficina de Gestión de Proyectos, esto ha provocado que exista poco control sobre los proyectos, por lo que ha generado pérdidas de recursos, y algunas veces varios proyectos hasta han fracasado o han sido cancelados en su totalidad por la complejidad de la planeación. Se requiere de un equipo que sepa administrar una óptima gestión de proyectos para poder tener más aval y financiamiento por parte de los cooperantes internacionales que ayudan a esta federación.

Siendo la ISP parte de una región geográficamente tan extensa, al no existir una PMO que unifique a los países que la componen, esto genera un impacto económico mayor al administrar los proyectos, ya que tanto el trabajo como la información deben dirigirse de forma repetitiva desde la PMO global en Suiza hasta cada una de las distintas subregiones en las Américas. Esto conlleva a que la comunicación no fluya de manera tan eficaz, pudiendo existir un canal directo hacia una Oficina de Proyectos que abarque a todo el continente, facilitando las tareas, lo que ayudaría a ahorrar costos de logística y planeación con una mejor productividad.

### 1.3 Justificación del proyecto

En el presente trabajo de investigación se pretende lograr la documentación, estructuración e implementación de un conjunto de metodologías que permitan generar un mayor control de los proyectos, del mismo modo que se puedan alinear a la organización cada vez más, con respecto a la optimización de recursos y el aumento de la exigencia de los estándares de calidad de los objetivos propuestos.

Hoy en día la organización global ISP provee servicios a más de 163 países en 5 continentes. En su sede central en Ginebra; se encuentra la Oficina de Gestión de Proyectos que funciona como base para las 4 regiones del globo: África y los países árabes, Asia y el Pacífico, Europa, e Interaméricas. En este departamento, la demanda de trabajo es ardua, el personal es poco y la cantidad de proyectos en el mundo es muy numerosa.

Los proyectos son patrocinados y propuestos por cooperantes internacionales, en su mayoría organizaciones gubernamentales de países nórdicos, que velan por el fortalecimiento de las sociedades más vulnerables en temas con relación a los derechos humanos (equidad de género, anti-racismo, anti-xenofobia, comunidad LGBT+ y personas jóvenes), medio ambiente (protección del agua como recurso hídrico, campañas de reforestación y concientización sobre el caos climático), derechos laborales (organismos sindicales) y justicia fiscal (talleres y eventos con organizaciones de diferente índole).

La creación de una PMO exclusivamente para la región de Interaméricas, lograría una mejora en relación con la alineación de los proyectos con los objetivos estratégicos de las diferentes subregiones (Norteamérica, Centro América, Caribe, Andinos, Brasil, y Cono Sur), así como con respecto a los ciclos de duración de los proyectos, logrando una gestión administrativa más proactiva, además de una disminución de los riesgos y problemas. Gracias a la ubicación de la nueva PMO en Interaméricas, los proyectos se podrían desarrollar de manera más personalizada.

Mediante la identificación de madurez en la administración de proyectos en la región, se pretende trazar una ruta que sirva de mejora para la futura gestión de proyectos, así como el establecimiento del tipo de PMO que más se adapte a las necesidades de la organización, finalizando con una propuesta de implementación de Oficina de Gestión de Proyectos para la ISP.

## **1.4 Objetivo general**

Desarrollar una propuesta para la creación de una PMO en Interaméricas para la organización global ISP, con el fin de mejorar la administración de proyectos en la región con temas relacionados a los derechos humanos, medio ambiente, derechos laborales y justicia fiscal.

## **1.5 Objetivos específicos**

1. Realizar un análisis de madurez en administración de proyectos de la organización ISP para determinar las necesidades que darán origen a la implementación de una PMO en la región de Interaméricas.
2. Establecer el tipo de PMO que más se adapte a la organización para poder cumplir con sus necesidades en la administración de proyectos.
3. Desarrollar una propuesta de implementación de una nueva PMO para presentarla a la federación ISP en la región de Interaméricas.

## 2 Marco teórico

### 2.1 Marco institucional

#### 2.1.1 Antecedentes de la institución

A inicios del siglo XX el rápido crecimiento de las ciudades fue responsable de la aparición de trabajos y su número aumentó en consecuencia. Para muchas tareas se tenía que emplear un ejército de trabajadores para servir a la comunidad y hacer posible que la vida comunitaria funcionara. Los suburbios necesitaban enlaces de transporte a los centros de las ciudades, las calles tenían que limpiarse e iluminarse, los habitantes de las ciudades debían ser abastecidos con agua y energía, sus desechos tenían que ser retirados y las alcantarillas instaladas. Las horas de trabajo eran largas, pagadas de forma miserable y la salud de los trabajadores estaba en peligro, muchos morían sin ni siquiera llegar a los cuarenta años.

Los trabajadores de gas fueron pioneros del sindicalismo en los servicios públicos en toda Europa. Durante mucho tiempo fueron los miembros más numerosos y activos de los sindicatos de trabajadores municipales y estatales. En marzo de 1907, el ejecutivo Alemán de la Federación de Trabajadores Municipales y Estatales “*Verband der Gemeinde und Staatsarbeiter*”, convocó a todos los trabajadores europeos de los sectores municipales y estatales, de centrales eléctricas, de conducciones de gas y agua; a participar de una conferencia internacional en la ciudad de Stuttgart. Durante tres días, cuatro daneses, dos holandeses, ocho alemanes, un húngaro, un sueco y un suizo; del 25 al 27 de agosto de ese año, hablaron principalmente sobre la situación jurídica, el salario y las condiciones de trabajo de los trabajadores en los servicios públicos de sus respectivos países. Este encuentro se convertiría en el primer congreso de la ISP.

Durante el siglo XX la ISP tuvo diversos desafíos políticos, entre ellos las dos guerras mundiales, el auge del fascismo, los desafíos de la Guerra Fría, y las posibilidades que se presentaban en medio de las luchas por la independencia nacional de los países en desarrollo.

Esta federación en un principio paso de estar conformada principalmente de sindicatos de municipalidades europeas y dominada completamente por hombres, hasta hoy día ser una organización cuyos miembros en su mayor parte son mujeres, y cuyas organizaciones afiliadas se encuentran principalmente en el hemisferio Sur.

En los últimos cien años se han tratado temas en diferentes sectores como: salud y servicios sociales, pensiones de jubilación, agua y saneamiento, gestión de desperdicios, gas y electricidad, policía, seguridad y cultura; que se desarrollaron a consecuencia del rápido crecimiento de las comunidades urbanas en ese siglo. La ISP actualmente lucha también contra la evasión de impuestos por parte de las multinacionales y es miembro fundador de la Comisión Internacional para la Reforma de la Imposición Internacional a las Empresas.

Durante el período de la posguerra, la provisión de servicios públicos contribuyó considerablemente al crecimiento económico. Tal como lo señala Fritz Keller (2007), durante la II Guerra Mundial la ISP fue perseguida hasta que saliera de Alemania, luego de los Países Bajos, y después de Francia, llegando finalmente a Londres. Lamentablemente, al momento de empacar de forma apresurada, no se les protegió del peligro a los archivos de alta prioridad en esa época, y es por esta razón, que desafortunadamente casi todos los documentos de los primeros 50 años de la ISP se perdieron.

Nombres de LA ISP desde 1907:

- 1907 Secretaría Internacional de los Trabajadores de los Servicios Públicos
- 1925 Federación Internacional de Empleados en Servicios Públicos
- 1935 Federación Internacional de Empleados en Servicios Públicos y Civiles
- 1946 Federación Internacional de Sindicatos de Empleados en Servicios Civiles
- 1958 Internacional de Servicios Públicos (ISP)

#### Secretarios Generales:

- 1907–1920 Albin Mohs (Alemania)
- 1920-1929 Nico Van Hinte (Países Bajos)
- 1929-1933 Fritz M'ntner (Alemania)
- 1933 Ludwig Maier (Austria)
- 1933-1935 Ernest Michaud (Francia)
- 1935-1937 Ernest Michaud (Francia)
- 1937-1940 Charles Laurent (Francia)
- 1945–1946 Maarten Bolle (Países Bajos)
- 1946-1954 como Secretario General
- 1954-1956 Jaap Blom (Países Bajos)
- 1956-1967 Paul Tofahrn (Bélgica)
- 1967–1970 W. Barazetti (Suiza)
- 1970-1981 Carl Franken (Países Bajos)
- 1981–2007 Hans Engelberts (Países Bajos)
- 2007-2012 Peter Waldorff (Dinamarca)
- 2012- Rosa Pavanelli (Italia)

#### Los valores de la ISP:

- a. Solidaridad: El movimiento se basa en el concepto simple de que la fuerza proviene de la colectividad, y como el movimiento democrático basado en membresía más grande del mundo, depende de la ISP defender los derechos de aquellos que la sociedad olvida.
- b. Servicios públicos de calidad para todos: La ISP se asegura de que los servicios públicos cumplan su función central... hacer realidad los derechos humanos, apoyar el desarrollo sostenible y construir la igualdad. Se valoran los servicios públicos y los trabajadores de este, tanto por la contribución económica como social.
- c. Personas por encima del lucro: Se cree que los intereses del sector público siempre deben anteponerse a las ganancias privadas. Se lucha contra la corrupción y la captura corporativa de las instituciones públicas y se defiende la gobernanza democrática.

- d. Fuerza a través de la diversidad: Se sabe que cualquier movimiento mundial no sobrevivirá si no logra acoger a una mayor diversidad en todos los niveles. Se impulsa un movimiento inclusivo que une diferentes identidades bajo una lucha común por la justicia económica. Se promueve el liderazgo de mujeres y jóvenes en las organizaciones y se defienden los derechos LGBT+.
- e. Organizándose para el crecimiento: Durante las últimas décadas, el movimiento laboral ha sido atacado, sin embargo, las afiliadas de la ISP y del sector público en muchos países han seguido creciendo. Solo se logra la justicia social y económica por la que se lucha si se continúa construyendo el poder del movimiento más amplio.
- f. Inversión pública, no privatización: Hay suficiente riqueza para financiar los servicios públicos de calidad para todos, y se rechaza la necesidad de privatización que transfiere el costo a los más vulnerables y los beneficios a manos de unos pocos. Se cree en financiar la inversión pública esencial necesaria para lograr la justicia social.

## **2.1.2 Misión y visión**

### **2.1.2.1 Misión**

Fomentar el principio de solidaridad entre los trabajadores en todo el mundo, mediante el intercambio de recursos, la educación, la representación de los afiliados y la coordinación de sus actividades, y el apoyo recíproco; al promover el diálogo, la concertación y la cooperación internacional como medio para resolver problemas globales; el desarrollo económico basado en los principios de derechos humanos, justicia social y desarrollo. (ISP, world-psi.org).

### **2.1.2.2 Visión**

Defender un estado democrático fuerte y una sociedad integradora que se comprometa a garantizar la igualdad de género, el respeto y la dignidad para todos, el desarrollo económico para todos, la redistribución de la riqueza y el fortalecimiento del poder de los y las trabajadores. (ISP, world-psi.org).

### **2.1.3 Estructura organizativa**

#### **2.1.3.1 Órganos directivos de la ISP**

- a. El congreso
- b. Consejo ejecutivo
- c. Comité director
- d. Conferencias regionales
- e. Comités ejecutivos regionales

#### **2.1.3.2 La estructura Regional de la ISP consta de cuatro regiones**

- a. África y los Países Árabes
- b. Asia y el Pacífico
- c. Europa
- d. Interaméricas

Esta estructura regional sólo puede ser modificada por el congreso con una mayoría de dos tercios. Una subregión está formada por uno o varios países agrupados según ciertos criterios (geográficos, lingüísticos). Dentro de cada región, el comité ejecutivo regional se ocupará de la distribución de los escaños regionales entre las subregiones.

El organigrama resumido correspondiente a la estructura global de la ISP es el siguiente:

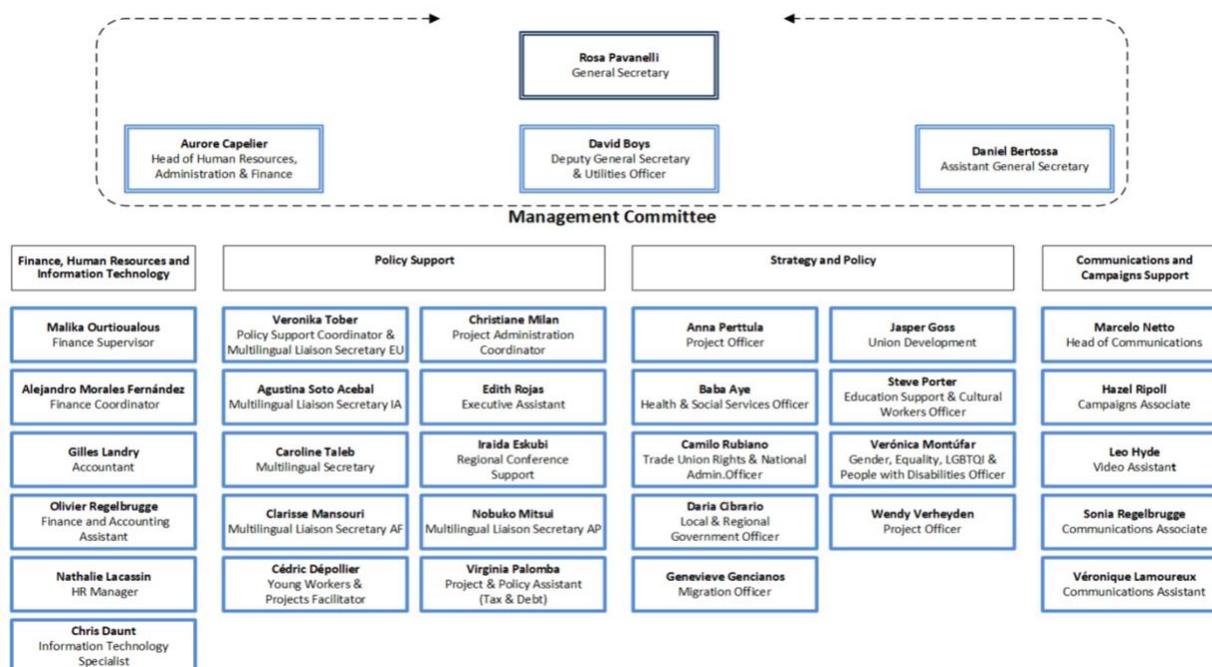


Figura 1. Organigrama de la ISP

Fuente: Reunión SC-21 del Comité Director de la ISP (2019)

El organigrama resumido correspondiente a la estructura regional Interaméricas de la ISP es el siguiente:

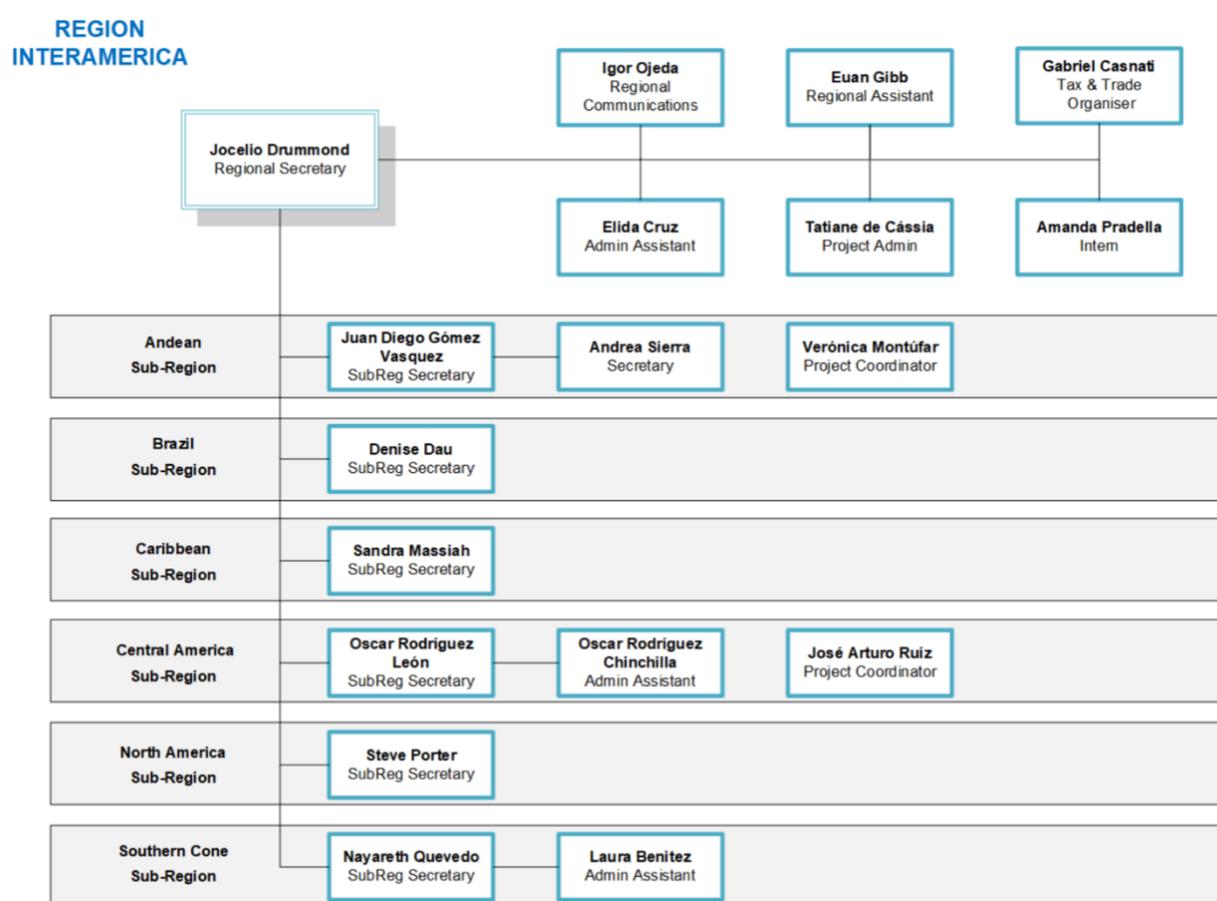


Figura 2. Organigrama Interaméricas de ISP

Fuente: Reunión SC-21 del Comité Director de la ISP (2019)

#### 2.1.4 Productos que ofrece

La internacional de Servicios Públicos es una organización no gubernamental con sede en Ferney-Voltaire, cerca de las Naciones Unidas en Ginebra. Es una federación mundial con una membresía de más de 600 organizaciones afiliadas. Entre sus prioridades incluyen la promoción de servicios públicos de calidad, la defensa y promoción de los derechos fundamentales en el trabajo y la promoción de la igualdad y la diversidad.

La ISP busca involucrar a las distintas organizaciones en acciones en conjunto para:

- a. Influir en la política global formando parte de varios paneles de alto nivel de las Naciones Unidas y ser una poderosa presencia en varios organismos internacionales, incluidos la OMS, la OMC y la OIT, en defensa de temas relacionados con:
  - Derechos humanos: trabajadores, jóvenes, mujeres, pueblos originarios, comunidad LGBT+, migrantes, refugiados y más.
  - Cambio climático
  - Justicia fiscal
- b. Crear alianzas con organizaciones de la sociedad civil y movimientos sociales para luchar por los derechos. Gran parte de las campañas se coordinan a través de la plataforma “*People Over Profit*”.
- c. Crear solidaridad internacional al compartir los éxitos entre las diferentes organizaciones y desarrollar talleres de estrategias para activar fondos de solidaridad cuando alguna de las afiliadas sea atacada.
- d. Proporcionar alternativas creíbles. La capacidad para avanzar en un sistema más justo depende de la capacidad para presentar alternativas creíbles, educar y movilizar a la opinión pública e influir en los tomadores de decisiones. La ISP produce una amplia gama de informes, investigaciones, herramientas y análisis comparativos sobre los servicios públicos. Estos recursos proporcionan la base de argumentos para alternativas al modelo corporativo de globalización.

- e. Liderar la lucha mundial contra la privatización al desarrollar y compartir estrategias e investigaciones para ganar la lucha por los servicios públicos accesibles para todos. Las instituciones que imponen y promueven políticas de privatización o austeridad, como el FMI o el Banco Mundial, deben ser desafiadas a nivel mundial, mientras que las coaliciones locales de activistas laborales y comunitarias deben crear conciencia sobre los peligros.



Figura 3. Logo oficial de ISP

Fuente: Página web oficial de ISP [publicservices.international/](http://publicservices.international/), 2020

## 2.2 Teoría de Administración de Proyectos

### 2.2.1 Proyecto

Según la guía del PMBOK (PMI, 2017) un proyecto es considerado un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. Esta última característica implica el cumplimiento de una secuenciación de actividades para cumplir con objetivos mediante la producción de entregables. La naturaleza del proyecto puede ser tan variable en tamaño, estrategia, metas, en entorno o área de aplicación, y resultados. Se considera que algunos de los entregables del proyecto pueden ser tangibles o intangibles.

Entre las principales características de un proyecto se encuentran:

- Es un esfuerzo temporal (inicio y fin definidos) con un objetivo definido para lograr resultados predefinidos.
- Tiene identidad propia, es único.
- Se le asigna recursos específicos (materiales, humanos, capital).
- Se rige por regulaciones, normas y estándares.
- Se ve influenciado a su externo y a su interno por la diversidad cultural y por la presencia multidisciplinaria de las personas que trabajan en él.
- El resultado de un proyecto implica que no existen dos proyectos exactamente iguales, si bien puede haber muchos proyectos similares, estos nunca serán los mismos.

### 2.2.2 Administración de Proyectos

El PMBOK (2017) define la administración de proyectos como la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos de este, se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de los procesos de dirección de proyectos identificados para el proyecto.

Entre las principales características de la administración de proyectos se encuentran:

- Identificación de requisitos.
- Establecer las necesidades, inquietudes y expectativas de los interesados durante el proceso de la planeación y ejecución.
- Realizar las comunicaciones eficaces y colaborativas entre los interesados.
- Gestionar los interesados para lograr cumplir con los requisitos del proyecto.
- Equilibrar las áreas de alcance, calidad, cronograma, presupuesto, recursos y riesgos.

### 2.2.3 Ciclo de vida de un proyecto

El ciclo de vida de un proyecto se define como una serie de fases que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta la conclusión.

Una fase del proyecto es un conjunto de actividades del proyecto, relacionadas de manera lógica, que culmina con la finalización de uno o más entregables. Las fases pueden ser secuenciales, iterativas o supuestas. Puede verse afectado por los aspectos propios de la organización, la industria, el método de desarrollo o la tecnología empleada. Mientras que cada proyecto tiene un inicio y un final, los entregables específicos y el trabajo que se llevan a cabo varían dependiendo del proyecto. (PMBOK, 2017).

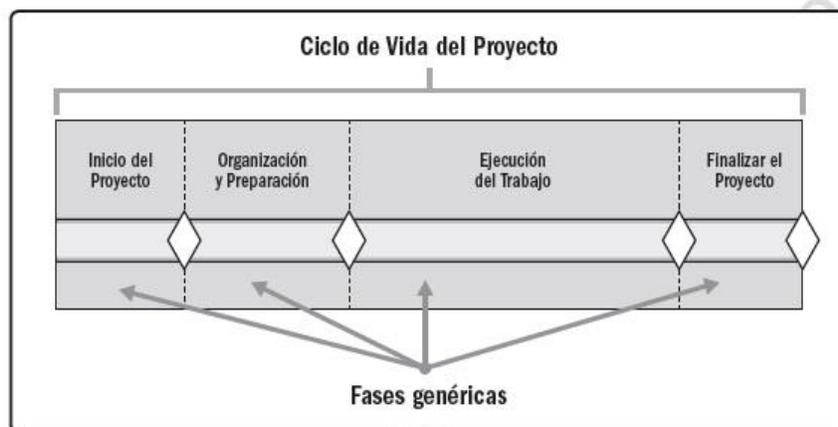


Figura 4. Ciclo de vida del proyecto

Fuente: PMI, 2017

## 2.2.4 Procesos en la Administración de Proyectos

El PMBOK (2017) define los grupos de procesos en la gestión de proyectos como:

1. Grupo del Proceso de Iniciación: Para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto ya existente, mediante la obtención de la autorización para comenzar dicho proyecto o fase.
2. Grupo del Proceso de Planificación: Para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción necesario para alcanzar los objetivos para cuyo logro se emprendió el proyecto.
3. Grupo del Proceso de Ejecución: Para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de cumplir con las especificaciones de este.
4. Grupo del Proceso de Control: Para dar seguimiento, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes.
5. Grupo del Proceso de Cierre: Para finalizar todas las actividades a través de todos los grupos de procesos, a fin de cerrar formalmente el proyecto o una fase de este.

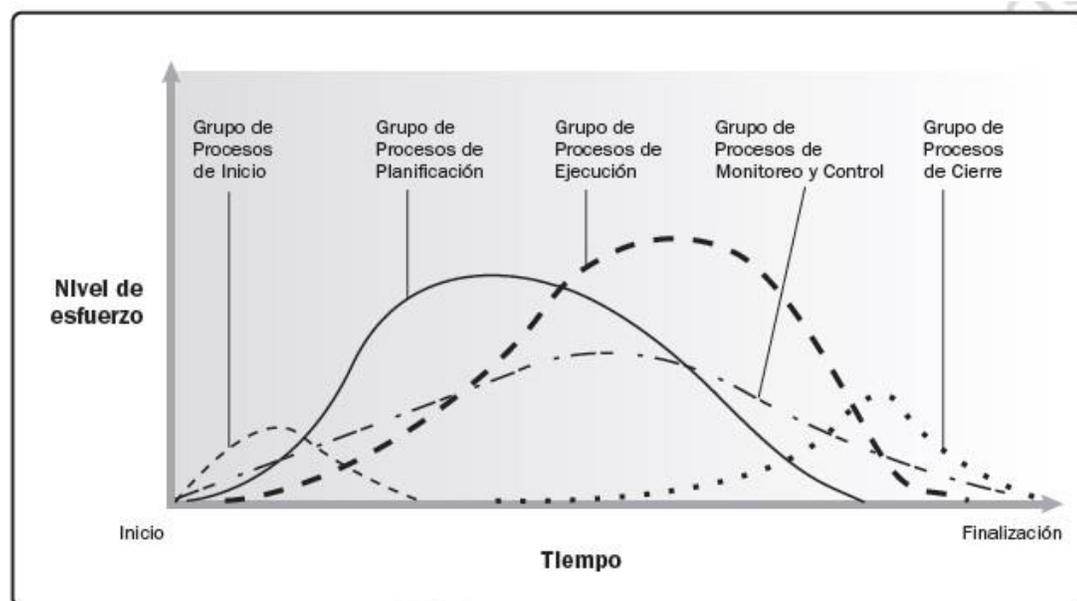


Figura 5. Grupos de proceso

Fuente: PMI, 2017

## 2.2.5 Áreas del conocimiento de la Administración de Proyectos

Según el PMBOK (2017), un área de conocimiento es un área identificada de la dirección de proyectos definida por sus requisitos de conocimientos y que se describe en términos de sus procesos, prácticas, datos iniciales, resultados, herramientas y técnicas que los componen.

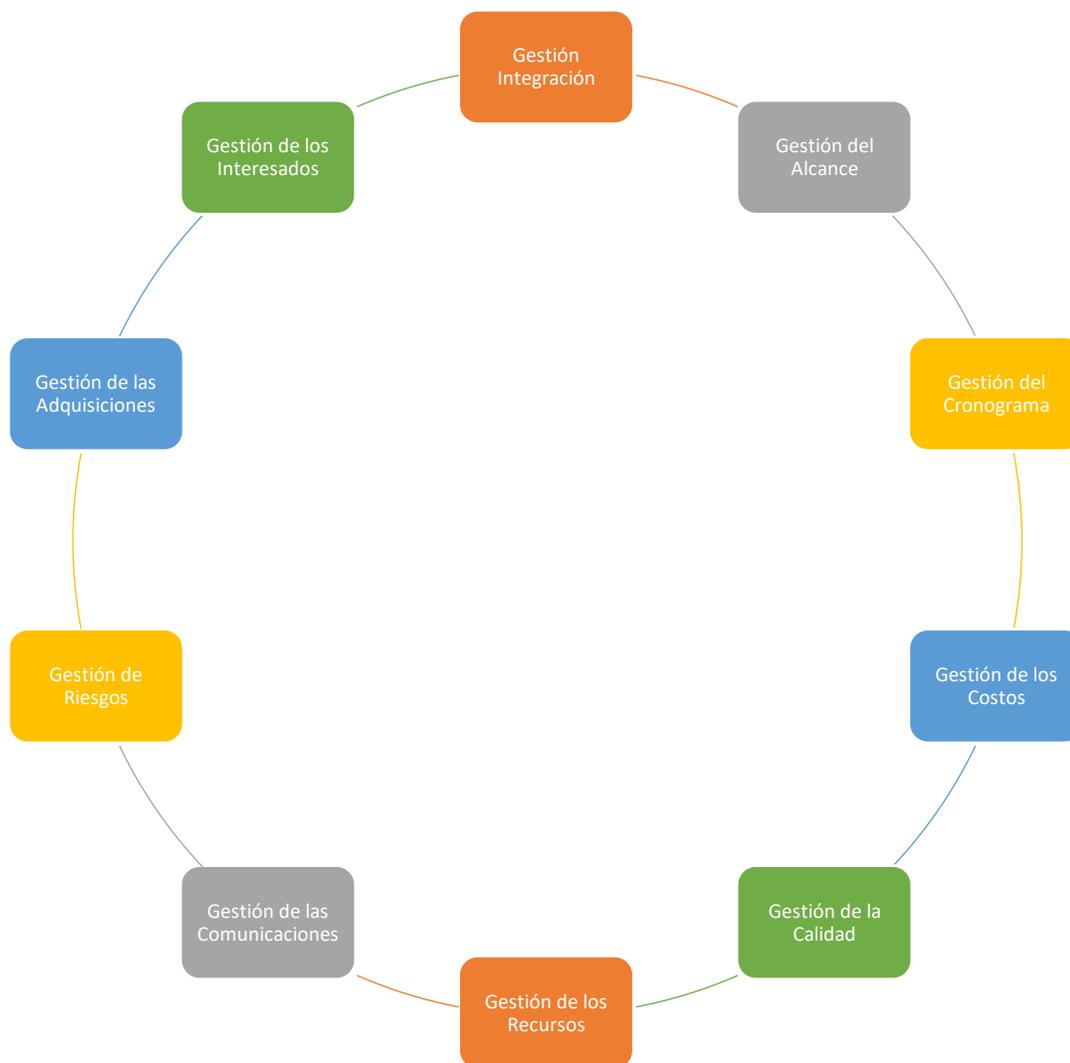


Figura 6. Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos

Fuente: Elaboración propia, 2020

Las 10 áreas de conocimientos son:

### **2.2.5.1 Gestión de Integración**

El plan provee una guía para asegurar la relación y coordinación de los planes propuestos como parte de los entregables, que permitan el desarrollo de todas las etapas del ciclo de vida del proyecto.

### **2.2.5.2 Gestión de gestión del Alcance**

El plan provee técnicas para asegurar la definición correcta del trabajo requerido en cada proyecto, de manera que se logre identificar los requerimientos necesarios y una correcta gestión de los cambios.

### **2.2.5.3 Gestión de gestión del Cronograma**

El plan provee mecanismos que permiten asegurar el cumplimiento del alcance dentro del tiempo establecido mediante la definición de dependencias de actividades, la secuenciación y el control de las programaciones.

### **2.2.5.4 Gestión de gestión de Costos**

Este plan refiere a la necesidad de establecer medidas que permitan asegurarse que el proyecto sea completado en el presupuesto establecido, para esto se requiere una planificación, estimación de los costos y un control de estos durante todo el desarrollo del proyecto.

### **2.2.5.5 Plan de gestión de Calidad**

Establece criterios de medición y evaluación de la calidad del producto, a razón de cumplir con altos estándares de calidad y la normativa asociada al desarrollo avícola.

#### **2.2.5.6 Plan de gestión de los Recursos**

Este plan describe el proceso a seguir para maximizar la participación de las personas dentro del proyecto, así con el mejoramiento de las competencias del equipo mediante la planeación y control organizacional.

#### **2.2.5.7 Plan de gestión de las Comunicaciones**

El éxito de un proyecto requiere de una comunicación asertiva, oportuna y apropiada, es por esta razón que se provee un plan de comunicación que involucre técnicas para generación, diseminación, almacenamiento y distribución que permita asegurar la comunicación de las partes bajo una misma línea de trabajo.

#### **2.2.5.8 Plan de gestión de Riesgos**

El plan establece medidas necesarias a considerar como parte de los riesgos asociados a la explotación de pollos de engorde y los factores externos del asentamiento.

#### **2.2.5.9 Plan de gestión de Adquisiciones**

El plan provee una guía para el análisis, identificación, clasificación, selección de proveedores con el fin de lograr adquirir todos los bienes y servicios necesarios para el desarrollo avícola.

#### **2.2.5.10 Plan de gestión de los Interesados**

Establece una guía para identificar las personas y organizaciones afectadas por el proyecto, analizar sus expectativas y clasificar el impacto sobre el proyecto, con el fin de tomar medidas para lograr el apoyo esperado.

Áreas de Conocimiento	Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos				
	Grupo de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Monitoreo y Control	Grupo de Procesos de Cierre
4. Gestión de la Integración del Proyecto	4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	4.2 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto 4.4 Gestionar el Conocimiento del Proyecto	4.5 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto 4.6 Realizar el Control Integrado de Cambios	4.7 Cerrar el Proyecto o Fase
5. Gestión del Alcance del Proyecto		5.1 Planificar la Gestión del Alcance 5.2 Recopilar Requisitos 5.3 Definir el Alcance 5.4 Crear la EDT/WBS		5.5 Validar el Alcance 5.6 Controlar el Alcance	
6. Gestión del Cronograma del Proyecto		6.1 Planificar la Gestión del Cronograma 6.2 Definir las Actividades 6.3 Secuenciar las Actividades 6.4 Estimar la Duración de las Actividades 6.5 Desarrollar el Cronograma		6.6 Controlar el Cronograma	
7. Gestión de los Costos del Proyecto		7.1 Planificar la Gestión de los Costos 7.2 Estimar los Costos 7.3 Determinar el Presupuesto		7.4 Controlar los Costos	
8. Gestión de la Calidad del Proyecto		8.1 Planificar la Gestión de la Calidad	8.2 Gestionar la Calidad	8.3 Controlar la Calidad	
9. Gestión de los Recursos del Proyecto		9.1 Planificar la Gestión de Recursos 9.2 Estimar los Recursos de las Actividades	9.3 Adquirir Recursos 9.4 Desarrollar el Equipo 9.5 Dirigir al Equipo	9.6 Controlar los Recursos	
10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones	10.2 Gestionar las Comunicaciones	10.3 Monitorear las Comunicaciones	
11. Gestión de los Riesgos del Proyecto		11.1 Planificar la Gestión de los Riesgos 11.2 Identificar los Riesgos 11.3 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos 11.4 Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos 11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos	11.6 Implementar la Respuesta a los Riesgos	11.7 Monitorear los Riesgos	
12. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones	12.2 Efectuar las Adquisiciones	12.3 Controlar las Adquisiciones	
13. Gestión de los Interesados del Proyecto	13.1 Identificar a los Interesados	13.2 Planificar el Involucramiento de los Interesados	13.3 Gestionar la Participación de los Interesados	13.4 Monitorear el Involucramiento de los Interesados	

Figura 7. Grupos de procesos por áreas de conocimiento

Fuente: PMI, 2017

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

### **2.3.1 Definición de una PMO**

Una Oficina de Dirección de Proyectos 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. Las responsabilidades de una PMO pueden abarcar desde el suministro de funciones de soporte para la dirección de proyectos hasta la responsabilidad de la propia dirección de uno o más proyectos (PMBOK, 2017).

### **2.3.2 Tipos de PMO**

De acuerdo con Leonardo Reyes Torres (2017), existen diversos tipos de PMO, definidos por la influencia y grado de control sobre los proyectos. Se pueden citar:

#### **2.3.2.1 PMO unidad organizacional**

Proporciona servicios afines para respaldar una unidad o división de negocios dentro de una organización, incluidos entre otros la gestión de carteras, gobernanza, respaldo operativo de proyectos y utilización de recursos humanos.

#### **2.3.2.2 PMO específica para un proyecto**

Brinda servicios relacionados con un proyecto, en calidad de entidad temporal establecida para respaldar un proyecto o programa específico. Puede incluir la gestión de datos de apoyo, la coordinación de la gobernanza y presentación de informes y actividades administrativas para respaldar al equipo del proyecto o el programa.

### **2.3.2.3 Oficina de soporte**

Proporciona los procesos que faciliten un apoyo continuo para las labores de gestión del proyecto, programa o cartera en toda la organización. Aplica la gobernanza, procesos, prácticas y herramientas establecidas por la organización y brinda un apoyo administrativo para las labores del proyecto o programa.

### **2.3.2.4 PMO empresarial**

Es la PMO de más alto nivel en las organizaciones que cuentan con una. Se encarga con frecuencia de alinear las tareas de proyectos y programas a la estrategia corporativa, establecer y asegurar la adecuada gobernanza empresarial y ejercer funciones de gestión de carteras para garantizar la alineación de la estrategia y la realización de beneficios.

### **2.3.2.5 PMO centro de excelencia**

Respalda las tareas de los proyectos al equipar a la organización con metodologías, estándares y herramientas que permiten a los gerentes de proyecto entregar mejor los proyectos. Aumenta la capacidad de la organización mediante la aplicación de buenas prácticas y un punto de contacto central para los gerentes de proyecto.

### **2.3.2.6 PMO del tipo Estación Meteorológica**

Aborda la necesidad de los ejecutivos de las organizaciones de saber que está sucediendo con los proyectos en los cuales han invertido su dinero, mediante la generación de reportes (dirigidos a los ejecutivos o cualquier otra persona que tenga esta necesidad de información) de desempeño y eventos, sin influir en la dirección del proyecto. Esta PMO puede incluir funciones de mantenimiento de una base de datos de lecciones aprendidas y archivos históricos de otros proyectos.

### 2.3.2.7 PMO del tipo Torre de Control

Aborda la necesidad de mejorar la gestión de proyectos en aquellas organizaciones donde existen problemas relacionados con: entrenamiento, metodologías, no aplicación o documentación de lecciones aprendidas, uso no estandarizado de herramientas y sistemas. La PMO tipo Torre de Control hace posible la mejora en la gestión de proyectos mediante las siguientes funciones: establece, refuerza y mejora estándares para la gestión de proyectos, desarrolla metodologías y procedimientos para seguir los estándares, entrenamiento y capacitación.

### 2.3.2.8 PMO del tipo Pool de Recursos

Aborda el problema de las organizaciones que adolecen de falta de personal calificado como directores de proyectos, mediante la disponibilidad de un inventario de recursos calificados en gestión de proyectos. La gestión de la PMO es evaluada según desempeño de este pool de recursos.

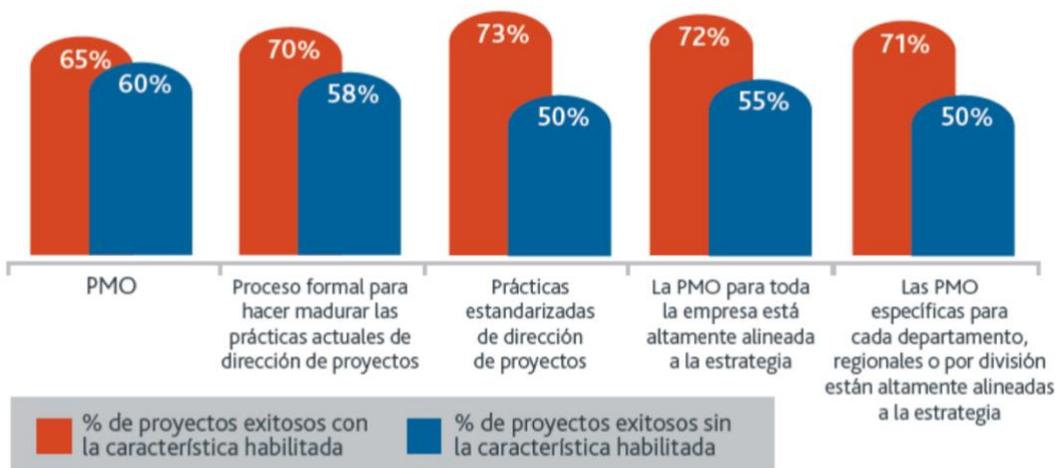


Figura 8. Componentes de los proyectos exitosos

Fuente: [linkedin.com/pulse/la-importancia-de-una-pmo-en-las-organizaciones-alvarez-g-pmp](https://www.linkedin.com/pulse/la-importancia-de-una-pmo-en-las-organizaciones-alvarez-g-pmp), 2020

### 2.3.3 Estructuras de PMO

De acuerdo con el PMBOK (2017), existen diferentes tipos de estructuras de PMOs en las organizaciones, en función del grado de control e influencia que ejercen sobre los proyectos en el ámbito de la organización. Se pueden citar:

- a. Apoyo: Las PMOs desempeñan un rol consultivo para los proyectos, suministrando plantillas, mejores prácticas, capacitación, acceso a la información y lecciones aprendidas de otros proyectos. Este tipo de PMO sirve como un repositorio de proyectos. Esta PMO ejerce un grado de control reducido.
- b. Directiva: Las PMOs ejercen el control de los proyectos asumiendo la propia dirección de estos. Estas PMOs ejercen un grado de control elevado.
- c. Control: Las PMOs proporcionan soporte y exigen cumplimiento por diferentes medios. Este cumplimiento puede implicar la adopción de marcos o metodologías de dirección de proyectos a través de plantillas, formularios y herramientas específicos, o conformidad en términos de gobierno. Esta PMO ejerce un grado de control moderado.

### 2.3.4 Funciones de PMO

Una PMO puede tener la autoridad para actuar como un interesado integral y tomar decisiones clave a lo largo de la vida de cada proyecto, hacer recomendaciones, poner fin a proyectos o tomar otras medidas, según sea necesario, a fin de mantenerlos alineados con los objetivos de negocio. Asimismo, la PMO puede participar en la selección, gestión y utilización de recursos de proyectos compartidos o dedicados (PMBOK, 2017).

Una función fundamental de una PMO es brindar apoyo a los directores del proyecto de diferentes formas, que pueden incluir, entre otras:

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

### **2.3.5 Diferencias entre los roles de directores de proyecto y PMO**

Según el PMBOK (2017), los directores de proyecto y las PMOs persiguen objetivos diferentes, por lo tanto, responden a necesidades diferentes.

Estas diferencias son:

- El director del proyecto se concentra en los objetivos específicos del proyecto, mientras que la PMO gestiona los cambios significativos relativos al alcance del programa, que pueden considerarse como oportunidades potenciales para alcanzar mejor los objetivos.
- El director del proyecto gestiona las restricciones (alcance, cronograma, costo, calidad, etc.) de los proyectos individuales, mientras que la PMO gestiona las metodologías, estándares, riesgos/ oportunidades globales, métricas e interdependencias entre proyectos a nivel de empresa.
- El director del proyecto controla los recursos asignados al proyecto a fin de cumplir mejor con los objetivos de este, mientras que la PMO optimiza el uso de los recursos de la organización compartidos entre todos los proyectos.

### **2.3.6 Habilidades Interpersonales de un Director de Proyecto**

Los directores de proyecto llevan a cabo el trabajo a través del equipo del proyecto y de otros interesados. Los directores de proyecto efectivos necesitan tener un equilibrio entre sus habilidades éticas, interpersonales y conceptuales que los ayude a analizar situaciones y a interactuar de manera apropiada (PMBOK, 2017).

Algunas de las habilidades interpersonales importantes son:

- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Motivación
- Comunicación
- Influencia
- Toma de decisiones
- Conocimientos de política y cultura
- Negociación
- Generar confianza
- Gestión de Conflictos
- Proporcionar orientación

### **2.3.7 Desventajas de no tener una PMO**

Según el PMBOK (2017), la ausencia de una dirección de proyectos puede conducir a:

- Incumplimiento de plazos y de los objetivos del proyecto
- Sobrecostos
- Calidad deficiente y retrabajo
- Expansión no controlada del proyecto
- Pérdida de reputación para la organización e interesados insatisfechos

### 2.3.8 Ventajas de tener una PMO

De acuerdo con el PMBOK (2017), entre los beneficios que podemos encontrar al implementar una PMO dentro de una organización, mediante la aplicación e integración adecuada de los procesos de dirección de proyectos, y lograr así una administración más eficaz y eficiente, se encuentran los siguientes:

- Cumplir con los objetivos del negocio u organización
- Satisfacer las expectativas de los interesados
- Ser más predecibles
- Aumentar posibilidades de éxito
- Entregar productos en el momento adecuado
- Resolver problemas e incidentes
- Responder a los riesgos de manera oportuna
- Optimizar el uso de los recursos de la organización
- Identificar, recuperar o concluir proyectos fallidos
- Gestionar restricciones y el cambio de mejor manera

### 2.3.9 Funciones de una PMO

Según Lledó (2013), la PMO es una entidad de la organización que facilita la dirección centralizada y coordinada de proyectos. Entre sus principales roles 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
- Proveer lecciones aprendidas a nuevos proyectos
- Colaborar en la asignación de recursos compartidos
- Involucrarse en los procesos de inicio del proyecto
- Coordinar la comunicación entre proyectos

### 2.3.10 Modelos de Madurez

Los distintos modelos de madurez diseñados para la administración de proyectos miden el grado de efectividad con que se administrarán y alinearán los procesos continuos con la estrategia general de una organización.

Ibbs y Kwak (2001) definen la madurez en gestión de proyectos como “un nivel de sofisticación que indica las prácticas actuales de la organización en gestión de proyectos, procesos y su desempeño.” A su vez, un modelo de madurez es básicamente un marco de referencia que describe el progreso ideal hacia la mejora deseada pasando por etapas o niveles secuenciales (T.J. Man, 2007).

En otras palabras, los modelos de madurez son estándares que miden los niveles de conocimiento, las capacidades y habilidades, que una organización tiene para gestionar proyectos. Su aplicación debe ser progresiva y dinámica según como la organización avance en la estandarización de sus procesos para dirigir y administrar proyectos, programas y portafolios.

Un mayor grado de madurez significa procedimientos más efectivos en proyectos, mayor calidad en los entregables, costos más bajos, más motivación en el equipo de proyectos, una balanza deseable entre costo-cronograma-calidad, y una fundamental mejora en provecho de la organización. Por el contrario, una organización con poca madurez se caracteriza por sus repetidos errores en proyectos, aplicación de procedimientos redundantes y una historia de proyectos ejecutados sin resultados. Los resultados de una evaluación de madurez permiten determinar la línea base para el mejoramiento de los objetivos de la organización y orientar los esfuerzos al éxito (Parviz, 2002).

Entre los modelos de madurez más conocidos se mencionan: el Modelo de Madurez de Administración de Proyectos Organizacional (OPM3), el Modelo de Madurez de Capacidades (CMM), el Modelo de Madurez de Administración de Proyectos de Kerzner (PMMM), y el Modelo de Madurez PM Solutions.

Tabla 1. Lista de modelos de madurez en gestión de proyectos

Nr	Acronym	Name	Owner
1	OPM3	Organizational Project Management Maturity Model	Project Management Institute (PMI)
2	P3M3	Portfolio, Programme, Project Management Maturity Model	Office of Government Commerce (OGC)
3	P2M	Project & Program Management for Enterprise Innovation (P2M)	Project Management Association of Japan (PMAJ)
4	PMMM	Project Management Maturity Model	PM Solutions
5	PPMMM	Project Portfolio Management Maturity Model	PM Solutions
6	PMMM	Programme Management Maturity Model	Programme Management Group
7	PMMM	Project Management Maturity Model	KLR Consulting
8	(PM)2	The Berkeley Project Management Process Maturity Model	Department of Civil Engineering University of California at Berkeley
9	ProMMM	Project Management Maturity Model	Project Management Professional Solutions Limited
10	MINCE2	Maturity Increments IN Controlled Environments	MINCE2 Foundation
11	PPMM	Project and Portfolio Management Maturity	PriceWaterhouseCoopers (PWC) Belgium
12	CMMI	Capability Maturity Model Integration	Software Engineering Institute (SEI)
13	SPICE	Software Process Improvement and Capability dEtermination	Software Quality Institute Griffith University, Australia
14	FAA-iCMM	Federal Aviation Administration - Integrated Capability Maturity Model	US Federal Aviation Administration
15	Trillium	Trillium	Bell Canada
16	EFQM	EFQM Excellence Model	European Foundation for Quality Management (EFQM)
17	COBIT	Control Objectives for Information and related Technology	Information Systems Audit and Control Association (ISACA)
18	INK	INK Managementmodel	Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK)
19	ProjectProof	VA Volwassenheidsmodel	Van Aetsveld
20	PAM	Project Activity Model	Artemis
21	Project Excellence Model	The Project Excellence Model	Berenschot
22	PMMM	Project Management Maturity Model	International Institute for Learning (IIL) H. Kerzner

Fuente: T.J. Man, 2007

Tabla 2. Organización Madura e Inmadura

<b>Organización madura</b>	<b>Organización inmadura</b>
Organización con amplia habilidad para el manejo de procesos.	Procesos improvisados
Roles y responsabilidades claramente definidas	Reaccionarios al momento
Satisfacción en los clientes	Desconfianza de los clientes
Proyectos de alta calidad	Los horarios y presupuestos se exceden
	La calidad es difícil de predecir

Fuente: Elaboración propia, 2020

### **2.3.10.1 Modelo OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model)**

El modelo de madurez organizacional en gestión de proyectos es un estándar impulsado y desarrollado por el PMI en 2003, que permite a las organizaciones mejorar la gestión de sus proyectos, programas y portafolios, mediante un conjunto de mejores prácticas. Ayuda a trabajar en el establecimiento de una estrategia exitosa, consistente y predecible en donde los proyectos estén alineados con la estrategia organizacional (PMI, 2013).

La implementación del OPM3, se encuentra dividida en tres etapas:

#### **2.3.10.1.1 Conocimiento**

- Consiste en establecer las condiciones adecuadas para la implementación del modelo.
- Una organización debe tener un sólido conocimiento de la gerencia de proyectos organizacional y de su proceso de maduración antes de decidir realizar una medición o embarcarse en el camino de la mejora.
- El OPM3 provee este entendimiento y describe cómo reconocer esta maduración en la gerencia de proyectos organizacional.

#### **2.3.10.1.2 Evaluación**

- Da la capacidad a la organización para determinar su estado actual en madurez organizacional de gestión de proyectos.
- Se centra en medir y evaluar el grado de aplicación de las buenas prácticas del estándar.
- La auto medición ayuda a la organización a identificar sus áreas de fortalezas y debilidades.

#### **2.3.10.1.3 Mejoras**

- Las organizaciones pueden consultar la base de datos del modelo para ver la serie de capacidades que conducen a un plan de mejora de procesos.
- Esto va a permitirles identificar los prerrequisitos, manejar los pasos que le van a conducir desde su actual nivel de maduración a un nivel mejorado.
- El mejoramiento puede involucrar desarrollo organizacional, reestructuración, cambios en la administración, entrenamiento de habilidades y capacidades, entre otras acciones.



Figura 9. Conceptos OPM3

Fuente: PMI, 2008

### 2.3.10.2 Modelo CMM (Capability Maturity Model)

El modelo CMMI fue desarrollado por The Software Engineering Institute (SEI) bajo el patrocinio del U.S. Department of Defense. El modelo CMMI provee a la organización una guía para mejorar los procesos organizacionales y la capacidad para dirigir el desarrollo, adquisición, y mantenimiento de sus productos o servicios. El modelo consta de cinco componentes que son áreas de proceso, objetivos específicos, prácticas específicas, <objetivos y prácticas genéricos. Cada práctica específica y genérica corresponde a un nivel de capacidad. Las metas y prácticas específicas se aplican a las áreas de proceso individuales (SEI, 2002).

El modelo establece seis niveles de capacidad numerados del cero al cinco:

- Nivel 0 - Incompleto:

Un proceso incompleto es el que aún no está desarrollado o está desarrollado parcialmente. No tiene satisfecho a uno más de los objetivos específicos de las áreas de proceso.

- Nivel 1 - Realizado:

El proceso desarrollado es el que satisface los objetivos específicos de las áreas de proceso.

- Nivel 2 - Gestionado:  
 Un proceso gestionado es un proceso realizado (Nivel 1), que también es planeado y ejecutado conforme con la política, empleando personal calificado con los recursos adecuados para producir salidas controladas, que involucra interesados claves, que es monitoreado, controlado, revisado y evaluado para verificar su conformidad con la descripción del proceso.
  
- Nivel 3 - Definido:  
 Un proceso definido es un proceso gestionado (Nivel 2) que es adaptado al conjunto de estándares de procesos de la organización, acorde con la guía de adaptación, y contribuye al trabajo del producto, mediciones, y otra información de procesos de mejora a los activos de proceso de la organización.
  
- Nivel 4 - Cuantitativamente gestionado:  
 Un proceso cuantitativamente gestionado es un proceso definido (Nivel 3) que es controlado usando técnicas estadísticas u otras técnicas cuantitativas.
  
- Nivel 5 - Optimizado:  
 Un proceso optimizado es un proceso cuantitativamente gestionado (Nivel 4) que es cambiado y adaptado para cumplir con los objetivos relevantes actuales y proyectados a los objetivos de negocio.

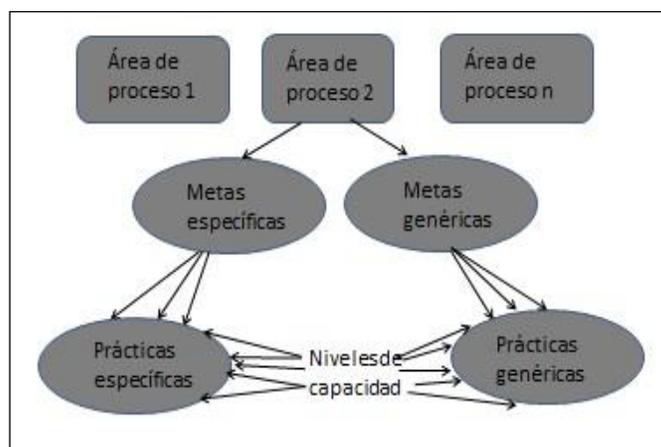


Figura 10. Componentes del modelo CMM

Fuente: PMI, 2008

### 2.3.10.3 Modelo de Madurez en Gestión de Proyectos (PMMM) de Harold Kerzner

La base para alcanzar la excelencia en la gestión de proyectos puede ser ilustrada como el Modelo de Madurez en Gestión de Proyectos (PMMM), el cual consta de cinco niveles, donde cada nivel representa un grado específico de madurez en gestión de proyectos (Kerzner, 2001).

Los niveles de madurez indicados en este modelo son:

- Nivel 1 - Lenguaje común:  
En este nivel, la organización detecta y reconoce la importancia de la gestión de proyectos y la necesidad de comprender y manejar los conceptos básicos en gestión de proyectos.
- Nivel 2 - Procesos comunes:  
En este nivel, la organización reconoce los procesos comunes requeridos para que el éxito en un proyecto pueda ser repetido en otros proyectos.
- Nivel 3 - Metodología singular:  
En este nivel se da el efecto sinérgico de la combinación de todas las metodologías organizacionales en una metodología singular, el centro de la gestión de proyectos. Está compuesto por seis características, conocido como “hexágono de la excelencia”.



Figura 11. Hexágono de la Excelencia

Fuente: Valle, 2011

- Nivel 4 - Evaluación comparativa:  
 Este nivel implica el reconocimiento que la mejora de procesos es necesaria para mantener una ventaja competitiva. La compañía debe definir con quién realiza la comparación y qué va a comparar.
- Nivel 5 - Mejora continua:  
 En este nivel la organización evalúa los resultados que se obtuvieron en el análisis comparativo y entonces decide si dicha información puede mejorar la metodología singular”.

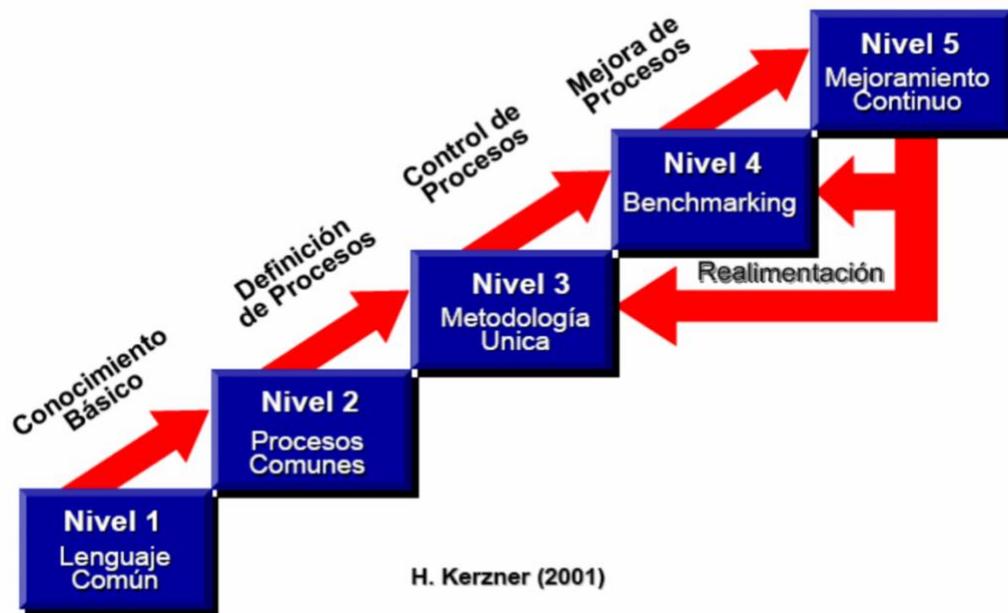


Figura 12. Niveles de Madurez

Fuente: Torres, 2013

### **3 Marco metodológico**

#### **3.1 Fuentes de información**

Son fuentes de información las que utilizamos para referirnos al origen de una información determinada, es decir, el soporte en el cual encontramos información y el cual podemos referir a terceros para que, a su vez, la recuperen para sí mismos. Estas fuentes pueden ser de diversos tipos y pueden brindar datos más o menos confiables, lo cual influirá de manera decisiva y determinante en los resultados que vayamos a obtener (Raffino, 2019).

Para el proyecto en ejecución, las fuentes de información corresponden a toda la información relevante de la Internacional de Servicios Públicos, a la cual se tiene completo acceso, así como de información complementaria y juicio de expertos necesario.

##### **3.1.1 Fuentes primarias**

Las fuentes primarias son aquellos recursos documentales que han sido publicados por primera vez, sin ser filtrados, resumidos, evaluados o interpretados por algún individuo. Este tipo de fuentes se derivan de la actividad creativa o investigativa de los seres humanos. Pueden ser encontradas en diversos formatos, tanto impresos como digitales (Rosales, 2011).

Ejemplos: Libros, artículos científicos, tesis, patentes, trabajos de conferencias, películas, juicio de expertos, publicaciones oficiales, encuestas, cuestionarios, recopilación y análisis de datos, reuniones, etc.

Para este trabajo de investigación, las fuentes de información primarias corresponden a:

- Documentación interna de la organización
- Entrevistas
- Juicio de expertos
- Diagnósticos en administración de proyectos

En la tabla 3 y 4 más adelante se detallan las fuentes primarias para cada objetivo.

### 3.1.2 Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias tienen como principio recopilar, resumir y reorganizar información contenida en las fuentes primarias. Fueron creadas para facilitar el proceso de consulta, agilizando el acceso un mayor número de fuentes en un menor tiempo. Por lo general, están compuestas por colecciones de temas o referencias primarias. Al igual que las fuentes primarias, su formato puede ser digital o impreso.

Son estudiadas cuando se requiere confirmar ciertos hallazgos o ampliar la información suministrada por una fuente primaria. Son esenciales en la planeación de investigaciones y estudios académicos (Replinger, 2017).

Para el proyecto en mención, las fuentes de información secundarias corresponden a:

- Publicaciones en internet de temas relacionados con implementación de una PMO.
- Trabajos de grado cargados en la biblioteca virtual de la UCI
- Información relevante encontrada en libros relacionadas con el tema de implementación de una PMO

En la tabla 3 y 4 más adelante se detallan las fuentes secundarias para cada objetivo.

El resumen de las fuentes de información que se utilizarán se presenta en las tablas 3 y 4:

Tabla 3. Fuentes de información utilizadas

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
1. Realizar un análisis de madurez en administración de proyectos de la organización ISP para determinar las necesidades que darán origen a la implementación de una PMO en la región de Interaméricas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Juicio de expertos del equipo regional y secretarios subregionales de la organización.</li> <li>• Entrevistas.</li> <li>• Cuestionarios y encuestas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Project Management Institute, Inc. (2017). Guía de los fundamentos para la dirección de Proyectos (Guía del PMBOK).</li> <li>• Lledó, P. (2013). Administración de proyectos: El ABC para un director de proyectos exitoso. Victoria, BC, Canadá: Pablo Lledó.</li> <li>• Redondo, A. (2017). ¿Conoce cuál es el Modelo de Madurez de su organización?</li> </ul>

La tabla 3 muestra las fuentes de información utilizadas, en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

Tabla 4. Fuentes de información utilizadas

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
2. Establecer el tipo de PMO que más se adapte a la organización para poder cumplir con sus necesidades en la administración de proyectos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceptos de otros expertos en el tema de administración de proyectos.</li> <li>• Juicio de expertos del equipo regional y secretarios subregionales de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Project Management Institute, Inc. (2017). Guía de los fundamentos para la dirección de Proyectos (Guía del PMBOK).</li> <li>• Lledó, P. (2013). Administración de proyectos: El ABC para un director de proyectos exitoso. Victoria, BC, Canadá: Pablo Lledó.</li> </ul>
3. Desarrollar una propuesta de implementación de una nueva PMO para presentarla a la federación ISP en la región de Interaméricas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Juicio de expertos del equipo regional y secretarios subregionales de la organización.</li> <li>• Apoyo de otros expertos en el tema de administración de proyectos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Project Management Institute, Inc. (2017). Guía de los fundamentos para la dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®).</li> <li>• (Gray y Larson, 2009). Administración de proyectos. México, D.F: McGraw-Hill.</li> </ul>

La tabla 4 muestra las fuentes de información utilizadas, en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

## 3.2 Métodos de Investigación

Los métodos de investigación son aquel conjunto de procedimientos y técnicas que, aplicadas de manera lógica y ordenada, permiten realizar un estudio del cualquier tema de interés. Los métodos de investigación permiten realizar una relación o análisis directo entre la teoría y la aplicación de esta. Del mismo modo, estos definen la manera en que la información será tratada, ordenada y analizada. Con todo esto se le busca darles validez y rigor científico a los resultados obtenidos del proceso de estudio.

### 3.2.1 Método analítico

El método analítico es el método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia (Ortiz, 2002).

Para el proyecto en mención, los métodos de investigación corresponden a:

- Distinción de diferentes elementos que componen la administración de proyectos en la ISP
- Metodología de gestión de proyectos para ISP
- Estudiar los tipos de PMO existentes y según las necesidades de la ISP escoge la PMO que más se adapte a los requerimientos

En la tabla 5 y 6 más adelante se detallan los métodos analíticos para cada objetivo.

### 3.2.2 Método sintético

Es un proceso mediante el cual se relacionan hechos aparentemente aislados y se formula una teoría que unifica los diversos elementos. Consiste en la reunión racional de varios elementos dispersos en una nueva totalidad, este se presenta más en el planteamiento de la hipótesis. El investigador sintetiza las superaciones en la imaginación para establecer una explicación tentativa que someterá a prueba (Ortiz, 2002).

Para el proyecto en mención, los métodos sintéticos corresponden a:

- Conocer causa y efecto de las decisiones que se toman al administrar proyectos para determinar nivel de madurez de la organización ISP
- Análisis de beneficios y prejuicios de la implementación de la PMO
- Identificar interrelaciones entre servicios y funciones de la PMO que tendrá con la organización

En la tabla 5 y 6 más adelante se detallan los métodos sintéticos para cada objetivo.

### 3.2.3 Método observación

El método de observación consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y subcategorías. (Lucio, 2010).

Para el proyecto en mención, los métodos de observación corresponden a:

- Encuestas con los involucrados de la organización para establecer análisis de madurez
- Análisis de beneficios y prejuicios de la implementación de la PMO
- Entrevistas con los involucrados para contemplar el tipo de PMO más efectivo para la ISP
- Establecer metodología en gestión de proyectos acorde a las necesidades

En la tabla 5 y 6 más adelante se detallan los métodos de observación para cada objetivo.

En las tablas 5 y 6, se pueden apreciar los métodos de investigación para este proyecto.

Tabla 5. Métodos de investigación utilizados

Objetivos	Fuentes de información		
	Analítico	Sintético	Observación
1. Realizar un análisis de madurez en administración de proyectos de la organización ISP para determinar las necesidades que darán origen a la implementación de una PMO en la región de Interaméricas.	Poder distinguir los diferentes elementos que componen la administración de proyectos en la ISP, y así adquirir un análisis de madurez más acertado.	Conocer con la causa y el efecto de las decisiones que se toman al administrar proyectos. Esto nos determina el nivel de madurez de la organización ISP en este tema.	Realizar encuestas con los involucrados de la organización para establecer el análisis de madurez en administración de proyectos por parte de la ISP.
2. Establecer el tipo de PMO que más se adapte a la organización para poder cumplir con sus necesidades en la administración de proyectos.	Estudiar los tipos de PMO existentes y según las necesidades de la ISP, se escoge la PMO que más se adapte a dichas necesidades requeridas.	Analizar los beneficios y prejuicios de la implementación de la PMO, así como sus impactos.	Realizar entrevistas con los involucrados de la organización para contemplar el tipo de PMO más efectivo para la ISP según la observación de sus necesidades.

La tabla 5 muestra los métodos de investigación utilizados, en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

Tabla 6. Métodos de investigación utilizados

Objetivos	Fuentes de información		
	Analítico	Sintético	Observación
3. Desarrollar una propuesta de implementación de una nueva PMO para presentarla a la federación ISP en la región de Interaméricas.	Después de realizar el análisis y lograr comprender la función de una PMO, se propone una metodología de gestión de proyectos para ISP.	Identificar todas las interrelaciones que existen entre los servicios y funciones de la PMO que tendrá con la organización ISP.	Observar y analizar el ambiente de trabajo en ISP para establecer la mejor metodología en gestión de proyectos acorde a las necesidades de la organización.

La tabla 6 muestra los métodos de investigación utilizados, en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

### 3.3 Herramientas

Algo tangible, como una plantilla o un programa de software, utilizado al realizar una actividad para producir un producto o resultado (PMI, 2017).

Dentro de las herramientas para gestionar los proyectos, existen diferentes opciones de sistemas informáticos que ofrecen muchas funcionalidades para gestionar efectivamente los proyectos, sus actividades, sus riesgos y para llevar el control del seguimiento de la evolución del proyecto. Una herramienta bastante popular y usada por muchas organizaciones para la gestión de sus proyectos es Microsoft Project, que ofrece todas las funcionalidades estándares para la gestión de lo proyectos, aunque esta herramienta puede resultar costosa para gestionar pequeños proyectos o iniciativas personales (Eterc, 2017).

Para este trabajo de investigación, las fuentes de información primarias corresponden a:

- Juicio Experto
- Recopilación y Análisis de Datos
- Reuniones
- Encuestas
- Observación
- Habilidades Interpersonales y de equipo
- Toma de decisiones
- Análisis de interesados
- Métodos de comunicación

En la tabla 7 a continuación, se definen las herramientas por utilizar para cada objetivo propuesto.

Tabla 7. Herramientas utilizadas

Objetivos	Herramientas
<p>1. Realizar un análisis de madurez en administración de proyectos de la organización ISP para determinar las necesidades que darán origen a la implementación de una PMO en la región de Interaméricas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Juicio Experto</li> <li>• Recopilación y Análisis de Datos</li> <li>• Reuniones</li> <li>• Encuestas</li> <li>• Cuestionarios</li> <li>• Observación</li> </ul>
<p>2. Establecer el tipo de PMO que más se adapte a la organización para poder cumplir con sus necesidades en la administración de proyectos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Juicio Experto</li> <li>• Recopilación y Análisis de Datos</li> <li>• Habilidades Interpersonales y de equipo</li> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Observación</li> </ul>
<p>3. Desarrollar una propuesta de implementación de una nueva PMO para presentarla a la federación ISP en la región de Interaméricas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de interesados</li> <li>• Métodos de comunicación</li> <li>• Análisis de Datos</li> <li>• Habilidades Interpersonales</li> </ul>

La tabla 7 muestra las herramientas utilizadas, en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

## 3.4 Supuestos y restricciones

### 3.4.1 Supuestos

Son factores que se espera estén disponibles y visible dentro del ciclo de vida del Proyecto. Algunos de estos supuestos pueden materializarse en riesgos negativos o positivos dependiendo de las circunstancias y el comportamiento que presente (PMBOK, 2017).

Se considera también, como una circunstancia o evento fuera del proyecto que pueden afectar a su éxito y que el equipo de proyecto cree que va a suceder, pero que están fuera de su control total. Es necesario que su identificación se realice durante la planificación, pues en ese momento muchas preguntas rondarán sin respuestas precisas.

Para el proyecto en mención, los supuestos corresponden a:

- Conocimiento necesario
- Apoyo administrativo
- Confiabilidad de la información
- Respaldo del secretario subregional de Interaméricas y la oficina de proyectos en Ginebra

En la tabla 8 más adelante se detallan los supuestos para cada objetivo.

### 3.4.1.1 Restricciones

Son limitaciones que afectan el desempeño del proyecto. Las restricciones más populares son el: presupuesto, alcance y tiempo (Archiniaga, 2018).

Para el proyecto en mención, las restricciones corresponden a:

- Limitación de expertos
- Poca disponibilidad de los responsables
- Escasa información
- Tiempo de desarrollo de la investigación limitado
- Pandemia

En la tabla 8 más adelante se detallan las restricciones para cada objetivo.



Figura 13. Restricciones de un Proyecto

Fuente: PMI, 2017

Los supuestos y restricciones, y su relación con los objetivos del proyecto final de graduación, se ilustran en la tabla 8, a continuación.

Tabla 8. Supuestos y restricciones

Objetivos	Supuestos	Restricciones
1. Realizar un análisis de madurez en administración de proyectos de la organización para determinar las necesidades principales que dan origen a la implementación de la PMO en la región de Interaméricas para la ISP.	Se cuenta con el conocimiento necesario, apoyo administrativo y recurso humano disponible para hacer frente al análisis correcto para determinar las necesidades de la nueva PMO.	Limitación de expertos, poca disponibilidad de tiempo de los responsables para colaborar en el proyecto. Escasa información disponible para analizar.
2. Establecer el tipo de PMO que más se adapte a la organización para poder cumplir con sus necesidades en la administración de proyectos.	Se cuenta con la confiabilidad de la información, respaldo del secretario subregional de Interaméricas y la oficina de proyectos en Ginebra.	El tiempo de desarrollo de la investigación es limitado. Reducida disponibilidad de debido a la pandemia.
3. Desarrollar la propuesta de implementación de la nueva PMO para la federación ISP en la región de Interaméricas.	Se cuenta con el apoyo de la oficina regional y secretario subregional de la organización, además de otro recurso humano disponible, y la confiabilidad de la información recolectada.	Limitada disponibilidad de tiempo del responsable del proyecto. El plazo de ejecución de las actividades. Escasa información disponible para proponer metodología.

La tabla 8 muestra supuestos y restricciones utilizados, en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

### 3.5 Entregables

Un entregable es cualquier producto, resultado o capacidad único y verificable para ejecutar un servicio que se debe producir para completar un proceso, una fase o un proyecto (PMBOK 2017).

En la tabla 9, se definen los entregables para cada objetivo propuesto.

Tabla 9. Entregables

Objetivos	Entregables
<p>1. Realizar un análisis de madurez en administración de proyectos de la organización para determinar las necesidades principales que dan origen a la implementación de la PMO en la región de Interaméricas para la ISP.</p> <p>2. Establecer el tipo de PMO que más se adapte a la organización para poder cumplir con sus necesidades en la administración de proyectos.</p> <p>3. Desarrollar la propuesta de implementación de la nueva PMO para la federación ISP en la región de Interaméricas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico del nivel de madurez en administración de proyectos de la organización ISP que pueda definir las razones por las que es necesaria una PMO en ISP en la región</li> <li>• Cuestionarios</li> <li>• Análisis de resultados</li> <li>• Justificación del tipo de PMO a implementar dentro de la organización ISP</li> <li>• Argumentos que justifiquen la selección del tipo de PMO aplicada.</li> <li>• Argumentos que justifiquen la selección del tipo de estructura que se debe aplicar.</li> </ul> <p>Informe que muestra mediante pasos el análisis de las necesidades de formación para la implementación de una PMO en la región.</p>

La tabla 9 muestra los entregables del proyecto, en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

## **4 Desarrollo**

### **4.1 Análisis de nivel de madurez en administración de proyectos de la organización ISP en la región Interaméricas.**

#### **4.1.1 Modelo Kerzner**

En el presente PFG se establece una propuesta para la creación de una Oficina de Administración de Proyectos en la federación global de derechos humanos ISP en la región de Interaméricas. Para ello, se realiza un análisis del nivel de madurez en administración de proyectos de la ISP en la actualidad, mediante la aplicación de una encuesta para medir su grado en conocimientos que tiene la organización internacional sobre la gerencia de proyectos. Así mismo, se logran identificar las principales necesidades que nos permiten determinar que efectivamente se requiere implementar una PMO en la región, que ayude a la organización con una administración más estratégica dentro de las Américas, sin tener que intervenir continuamente con la oficina de ISP en Suiza, su sede mundial.

El modelo utilizado para la aplicación del diagnóstico del nivel de madurez de la federación es el Modelo Kerzner, el cual, mediante dos encuestas, busca evaluar los conocimientos sobre la administración de proyectos, así como otros rubros como procedimientos, herramientas, metodologías y técnicas utilizadas en la ISP, para identificar cuales requerimientos pueden surgir para reforzar sobre una PMO dentro de esta, así como la determinación de qué tan firmes son los conocimientos dentro la organización. Los cuestionarios pueden verse en la parte de Anexo. 4 al final de este trabajo.

Estos cuestionarios fueron aplicados a 6 funcionarios de la federación, los cuales tienen el cargo de secretarios subregionales en Interaméricas, uno por cada subregión (Norteamérica, Centro América, Caribe, Andinos, Brasil, y Cono Sur). Ellos son las personas que dirigen los proyectos en cada uno de los países que les corresponde, siendo delegados por los proyectos que manda la PMO global con sede en Ginebra.

Una vez aplicadas las encuestas, se procedió a realizar el análisis e interpretación de los resultados basado en el mecanismo de evaluación propuesto por el modelo de madurez de Harold Kerzner. Entre ambos abarcaron 20 preguntas en relación con la administración de proyectos.

Para el cuestionario 1, se realizan preguntas de manera que nos ayuden a dar con un diagnóstico de la situación actual de la ISP, para así conocer la percepción respecto a la cultura de la administración de proyectos por parte de cada uno de sus secretarios subregionales.

Cada pregunta tiene 3 opciones de respuesta, y dado que cada cuestionario posee 10 preguntas, se procede a recolectar los datos mediante un sistema de puntaje que se explicará en breve.

#### 4.1.2 Resultados de cuestionarios y Diagnósticos

1. ¿Tiene usted conocimiento sobre qué es una oficina de administración de proyectos (PMO)?

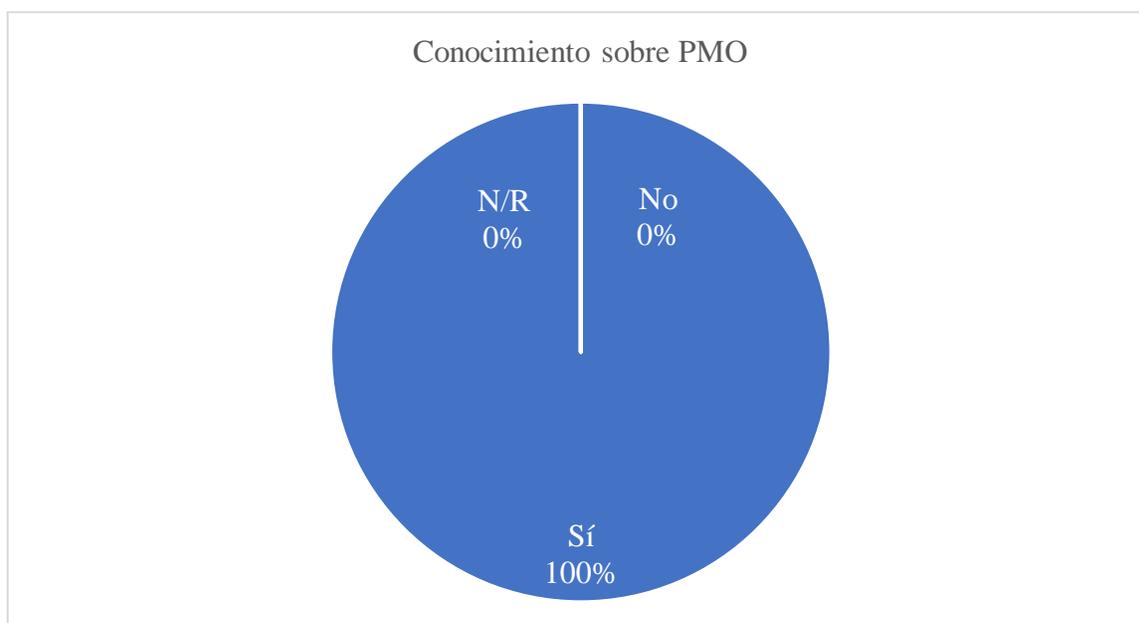


Figura 14. Cuestionario 1 - Pregunta 1

Fuente: Elaboración propia, 2020

2. ¿Los proyectos que usted ha ejecutado han terminado en el tiempo planificado?

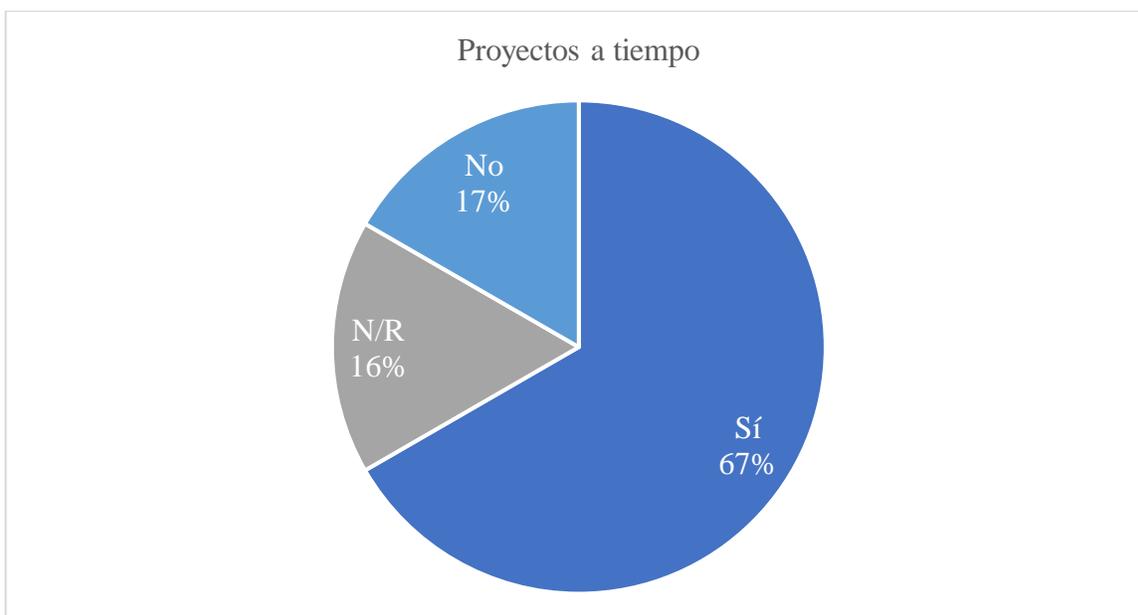


Figura 15. Cuestionario 1 - Pregunta 2

Fuente: Elaboración propia, 2020

3. ¿Los proyectos que usted ha ejecutado se han mantenido dentro del presupuesto planificado?

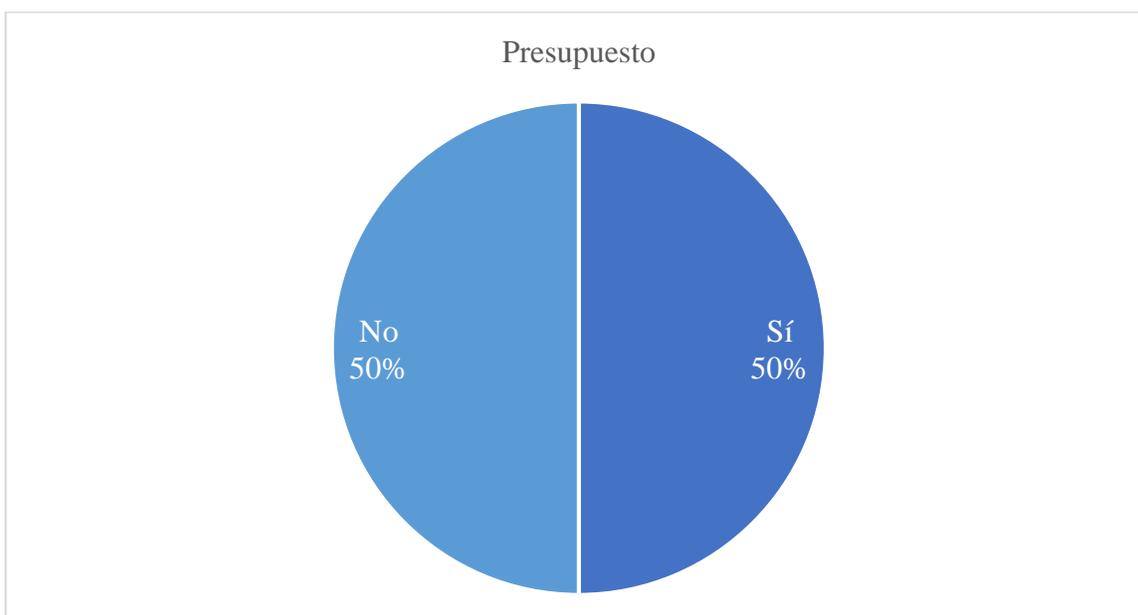


Figura 16. Cuestionario 1 - Pregunta 3

Fuente: Elaboración propia, 2020

4. ¿Considera usted importante para ISP la implementación de una oficina de administración de proyectos en la región de Interaméricas?

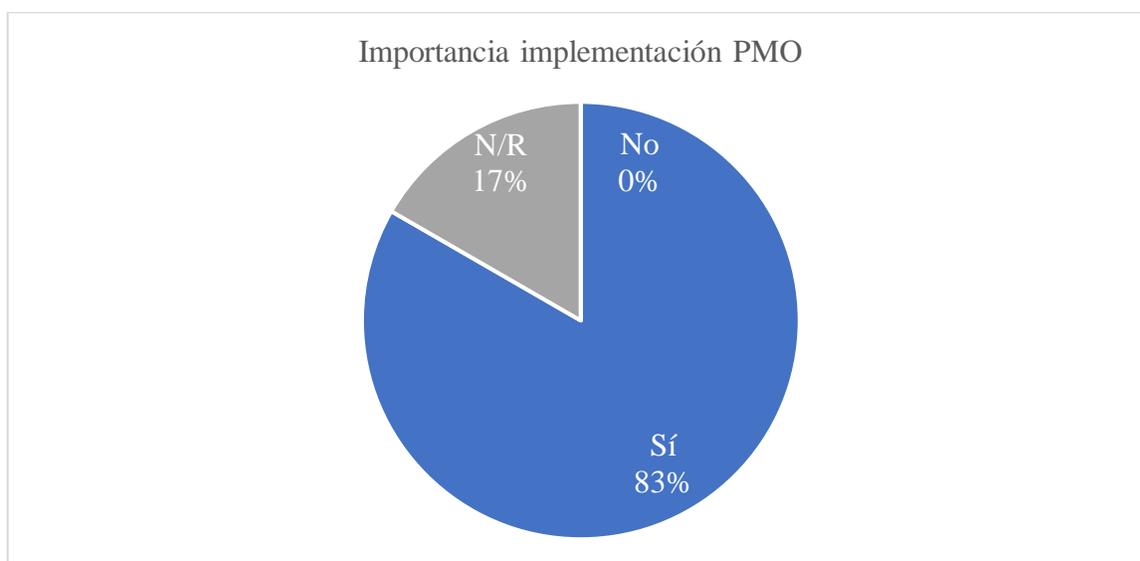


Figura 17. Cuestionario 1 - Pregunta 4

Fuente: Elaboración propia, 2020

5. En el desarrollo de sus proyectos, ¿utiliza usted herramientas para el control del alcance, tiempo y costo del proyecto?

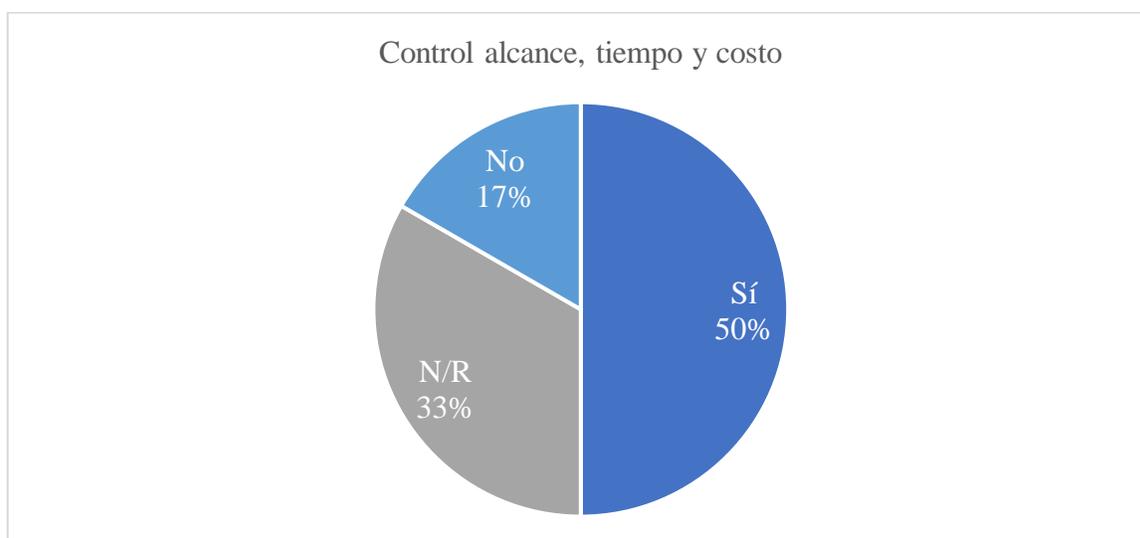


Figura 18. Cuestionario 1 - Pregunta 5

Fuente: Elaboración propia, 2020

6. ¿Capacita la ISP a sus funcionarios en temas referentes a la administración de proyectos?

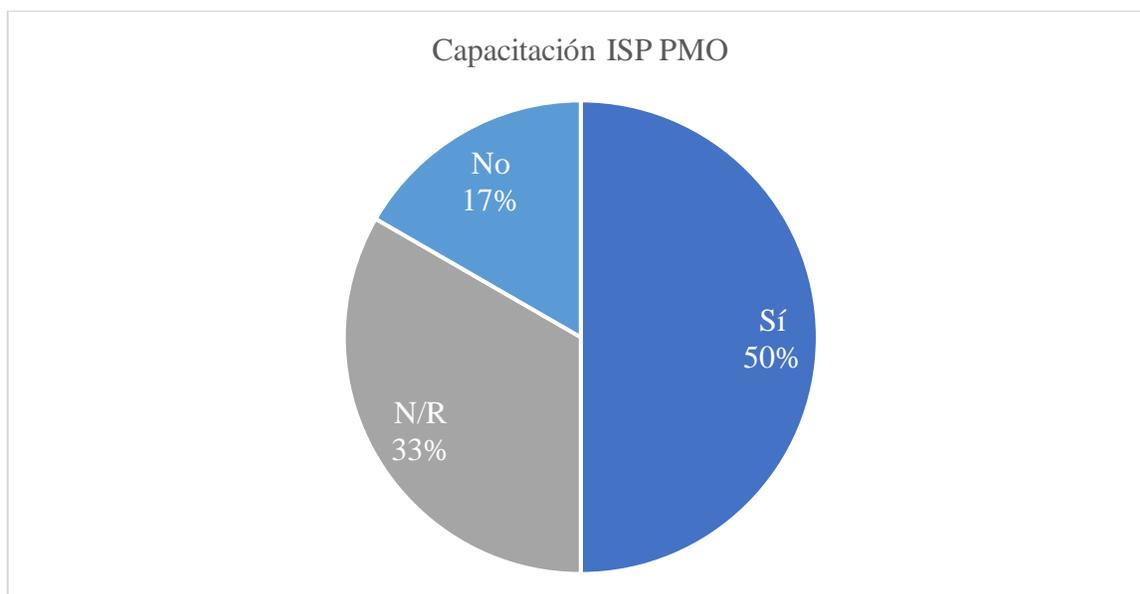


Figura 19. Cuestionario 1 - Pregunta 6

Fuente: Elaboración propia, 2020

7. ¿Ha recibido usted alguna capacitación en administración de proyectos?

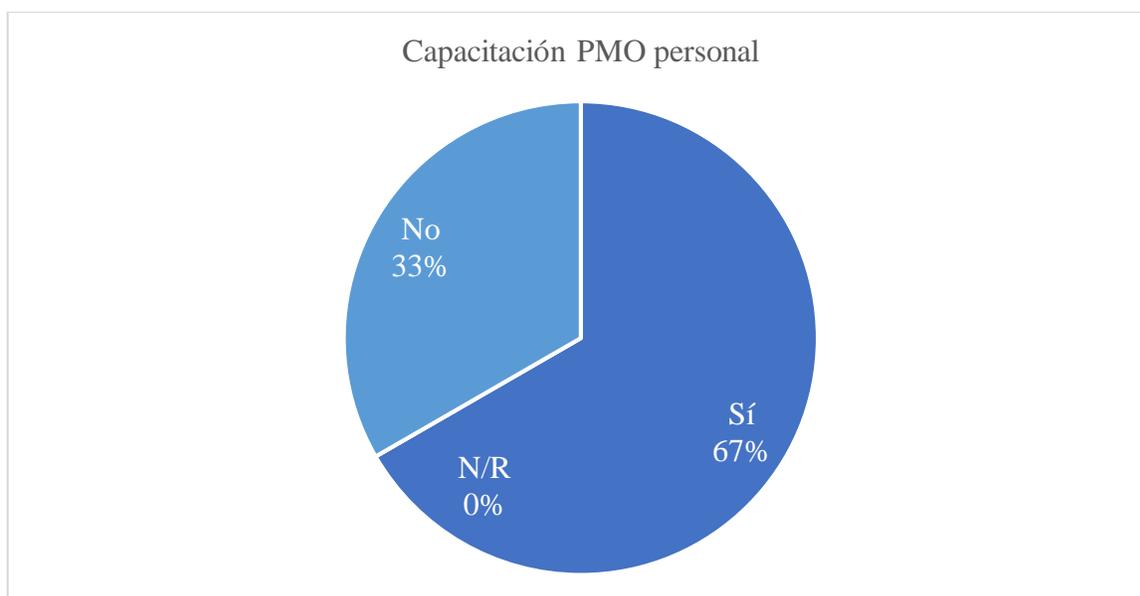


Figura 20. Cuestionario 1 - Pregunta 7

Fuente: Elaboración propia, 2020

8. ¿Existe dentro de la ISP alguna metodología de administración de proyectos, conocida por todos y efectivamente utilizada?

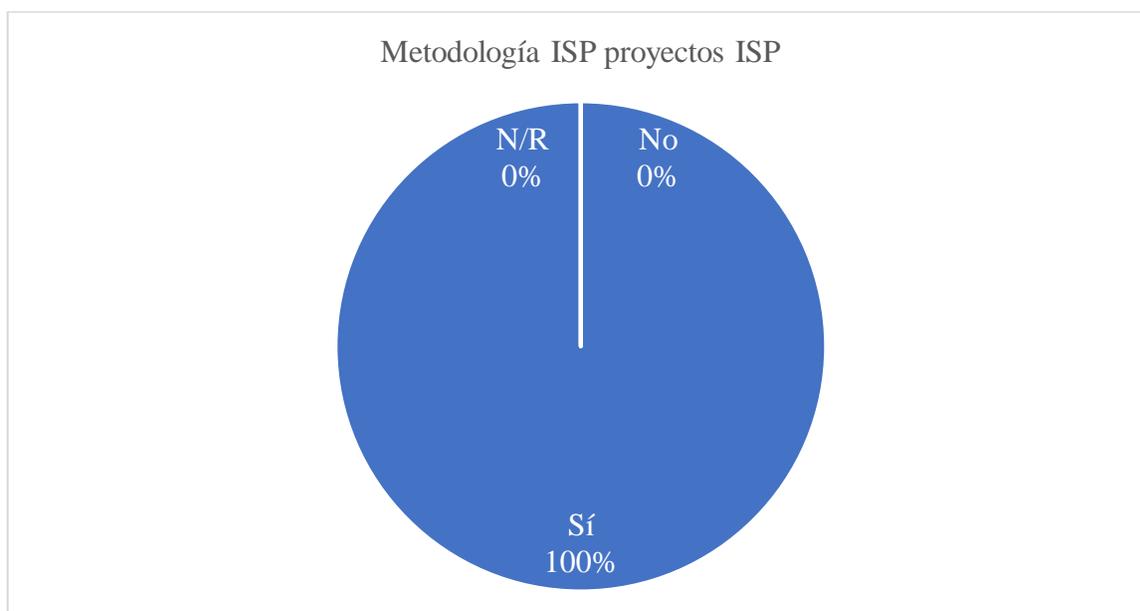


Figura 21. Cuestionario 1 - Pregunta 8

Fuente: Elaboración propia, 2020

9. ¿Se analiza en su subregión las causales de éxito y fracaso del proyecto una vez terminados?



Figura 22. Cuestionario 1 - Pregunta 9

Fuente: Elaboración propia, 2020

10. ¿La planificación de la calidad, aseguramiento y control se desarrolla en todos los proyectos desarrollados en la ISP?

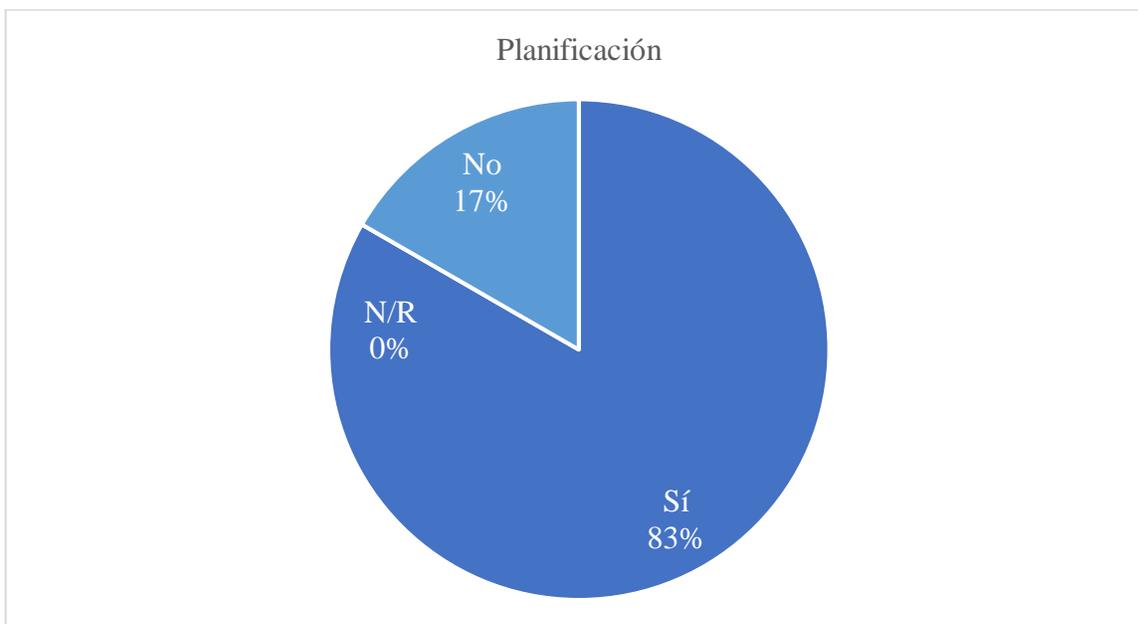


Figura 23. Cuestionario 1 - Pregunta 10

Fuente: Elaboración propia, 2020

De acuerdo con Harold Kerzner y sus diferentes grados de madurez en la administración de proyectos, se pudo elaborar una tabla, la cual ayuda a designar una nota de 0 a 100 al resultado total del cuestionario. Al tener 5 niveles, siendo 0 (rojo) el nivel más bajo, y 1000 (verde claro) el nivel más alto, se puede visualizar de una manera más clara la madurez de la organización que se está estudiando, en este caso, la ISP Interaméricas.

Las respuestas que dicen Sí son las variables que se van a tomar en cuenta, ya que las encuestas fueron redactadas con preguntas positivas que evalúan el desempeño, los conocimientos, metodologías, y demás, que tienen los participantes en relación con las PMO.

La tabla que resume los cálculos de resultados para determinar el nivel de madurez de ISP Interaméricas es la siguiente:

Tabla 10. Modelo de madurez Cuestionario 1

<i>Nivel</i>	<i>Rango</i>	<i>Puntaje</i>	<i>Nota</i>
<b>Nivel 1:</b> Lenguaje común	0-199	<b>N/R</b> 107 – <b>No</b> 168	
<b>Nivel 2:</b> Procesos comunes	200-399		
<b>Nivel 3:</b> Metodología única	400-599		
<b>Nivel 4:</b> Benchmarking	600-799	<b>Sí</b> 725	<b>73%</b>
<b>Nivel 5:</b> Mejora continua	800-1000		
<b>Total</b>	1000	1000	100%

Fuente: Elaboración propia, 2020

Para el cuestionario 2, se realizan preguntas de manera que nos ayuda con el análisis de madurez en administración de proyectos de la organización ISP para determinar las necesidades que darán origen a la propuesta de la implementación de una PMO en la región Interaméricas.

Igual que con la encuesta anterior, cada pregunta tiene 3 opciones de respuesta, y cada cuestionario posee 10 preguntas. De esta manera es más factible obtener un resultado porcentual.

A continuación, se encuentran las preguntas junto con sus resultados:

1. Los proyectos de la ISP tienen objetivos claros y medibles, ¿además de tiempo, costos y calidad?

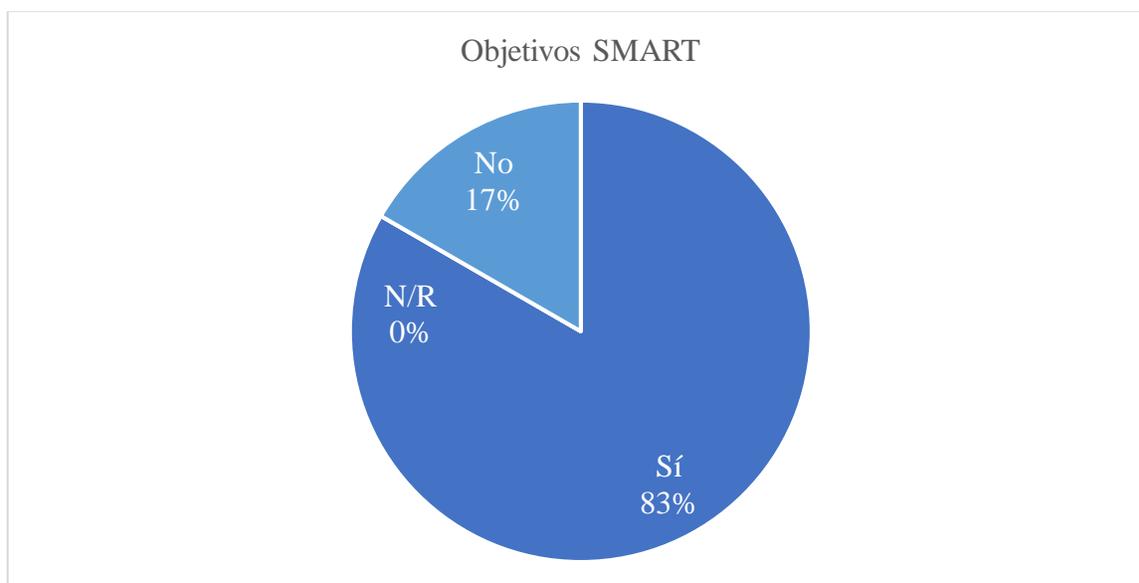


Figura 24. Cuestionario 2 - Pregunta 1

Fuente: Elaboración propia, 2020

2. ¿Establece usted el rol del gerente de proyecto para todos sus proyectos?

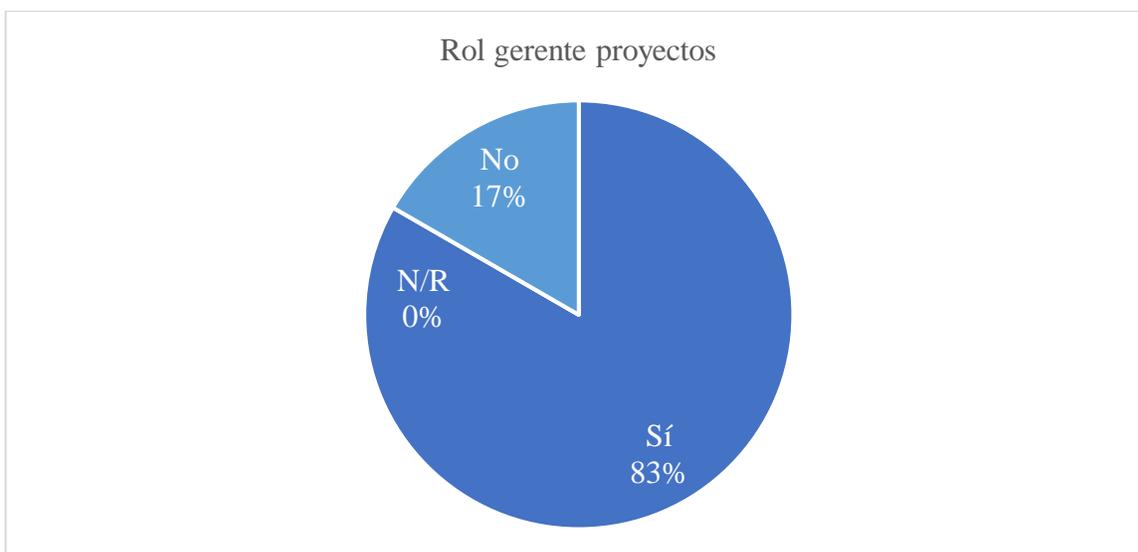


Figura 25. Cuestionario 2 - Pregunta 2

Fuente: Elaboración propia, 2020

3. ¿Utiliza la ISP estándares internos como externos para medir y mejorar el desempeño de los proyectos?

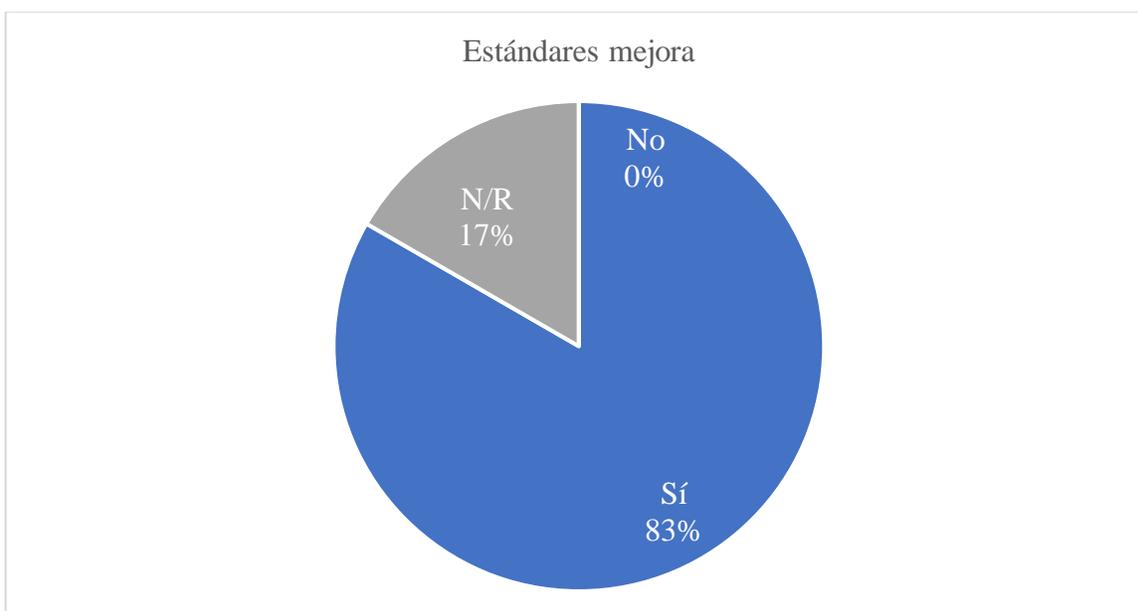


Figura 26. Cuestionario 2 - Pregunta 3

Fuente: Elaboración propia, 2020

4. ¿Utiliza la ISP técnicas de gestión de riesgo para medir y evaluar el impacto del riesgo durante la ejecución de los proyectos?

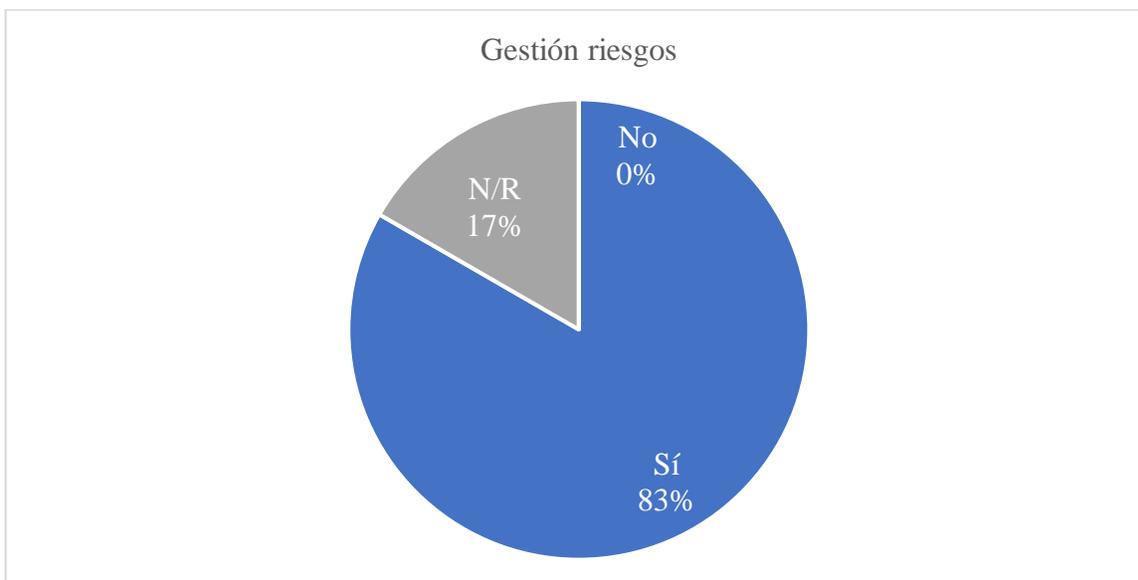


Figura 27. Cuestionario 2 - Pregunta 4

Fuente: Elaboración propia, 2020

5. ¿Mantiene la ISP un marco de referencia común de trabajo metodología y procesos de administración de proyectos en todos sus proyectos?

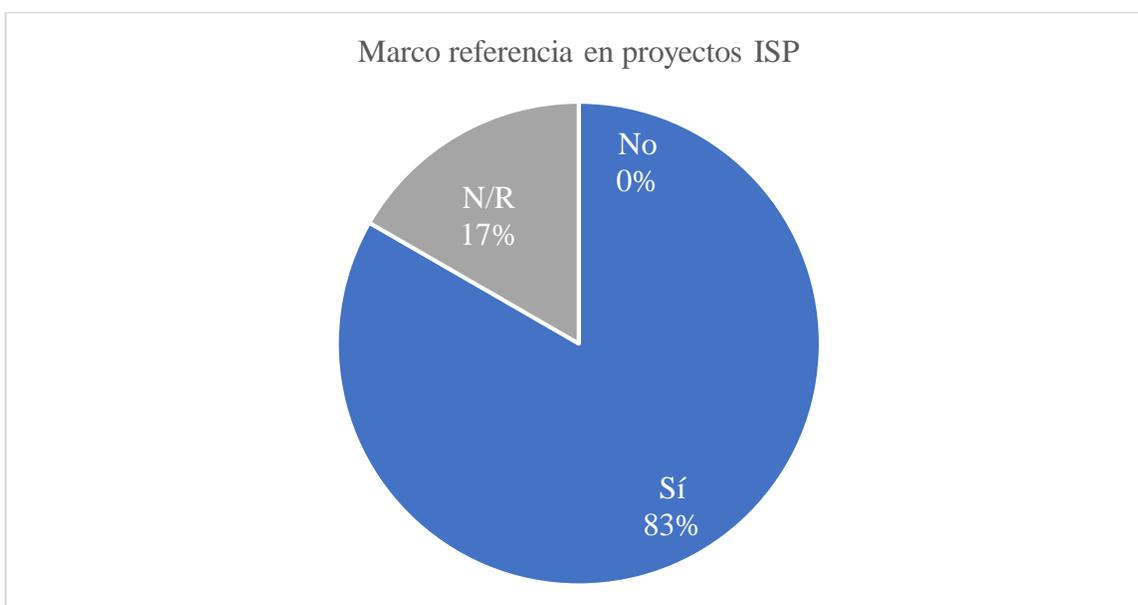


Figura 28. Cuestionario 2 - Pregunta 5

Fuente: Elaboración propia, 2020

6. ¿Establece la ISP estrategias para retener el conocimiento de recursos tanto internos como externos?

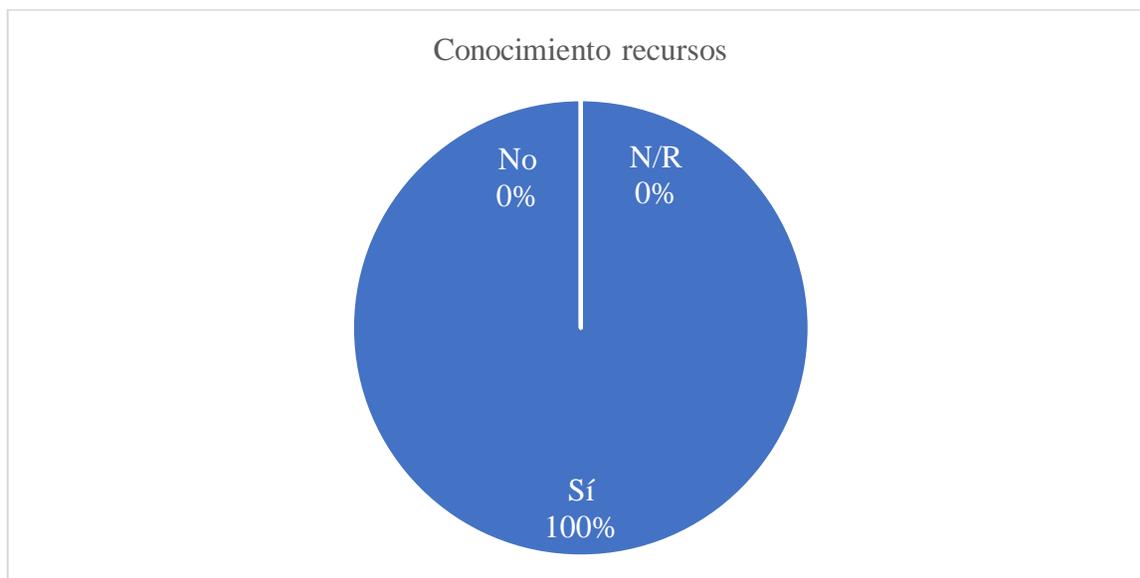


Figura 29. Cuestionario 2 - Pregunta 6

Fuente: Elaboración propia, 2020

7. ¿Evalúa y considera la ISP la inversión de recursos humanos y financieros cuando seleccionas proyectos?

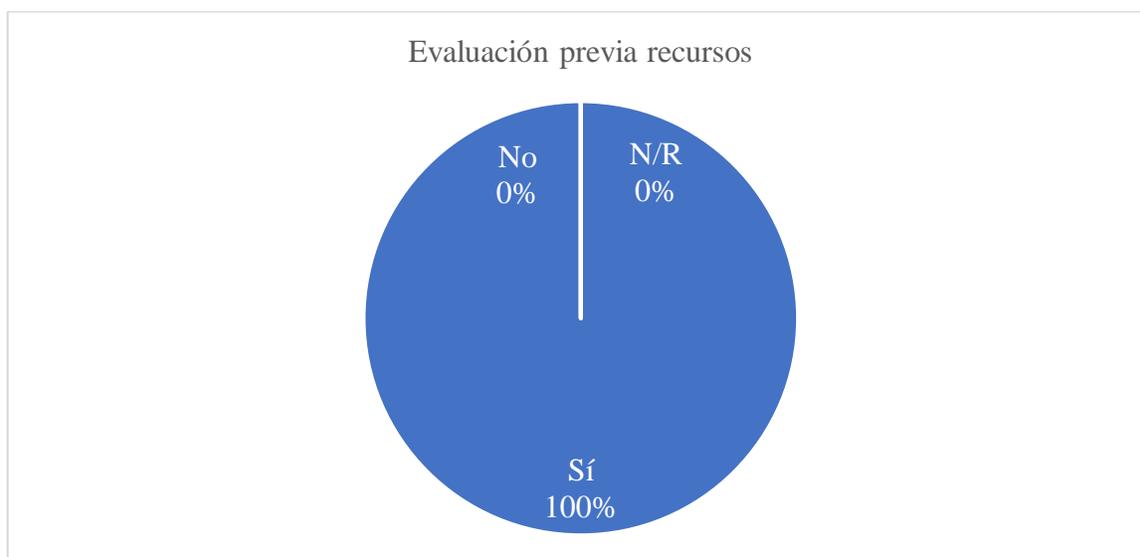


Figura 30. Cuestionario 2 - Pregunta 7

Fuente: Elaboración propia, 2020

8. ¿Reconoce la ISP la necesidad de incorporar un Modelo de Madurez organizacional como parte de su programa de mejora en administración de proyectos?



Figura 31. Cuestionario 2 - Pregunta 8

Fuente: Elaboración propia, 2020

9. ¿Incorpora la ISP las lecciones aprendidas de proyectos anteriores a la metodología de administración de proyectos?

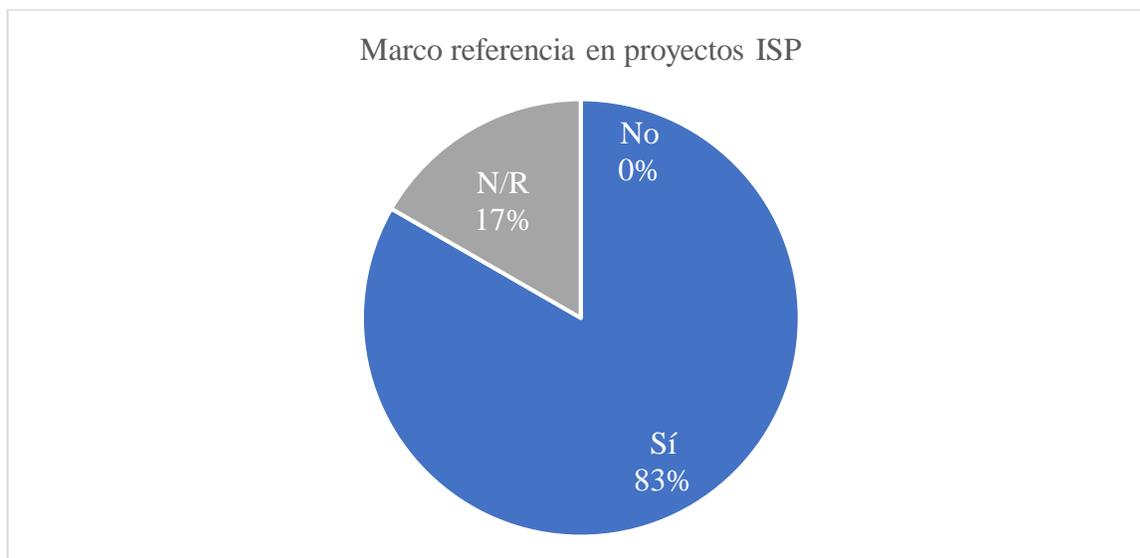


Figura 32. Cuestionario 2 - Pregunta 9

Fuente: Elaboración propia, 2020

10. ¿Durante la planeación de los proyectos, sigue la ISP una metodología estandarizada que considera las 10 áreas de conocimiento de la dirección de proyectos?

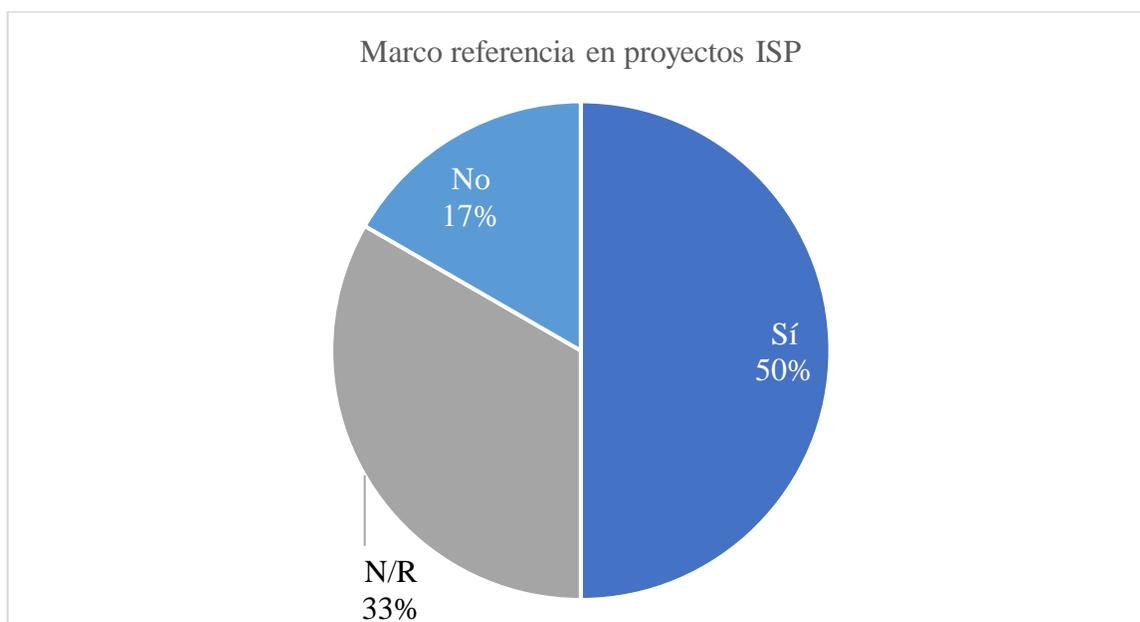


Figura 33. Cuestionario 2 - Pregunta 10

Fuente: Elaboración propia, 2020

Siguiendo el mismo procedimiento de puntaje del cuestionario anterior, de acuerdo con Harold Kerzner y sus diferentes grados de madurez en la administración de proyectos, se pudo elaborar una siguiente tabla, la cual ayuda a designar una nota de 0 a 100 al resultado total del cuestionario. Al tener 5 niveles, siendo 0 (rojo) el nivel más bajo, y 1000 (verde claro) el nivel más alto, se puede visualizar de una manera más clara la madurez de la organización que se está estudiando, en este caso, la ISP Interaméricas.

Igualmente, tomamos las respuestas Sí como las variables importantes, y procedemos a hacer el cálculo para determinar el nivel de madurez de la organización con los nuevos resultados.

El resultado del Cuestionario 2 es el siguiente:

Tabla 11. Modelo de madurez Cuestionario 2

<i>Nivel</i>	<i>Rango</i>	<i>Puntaje</i>	<i>Nota</i>
<b>Nivel 1:</b> Lenguaje común	0-199	<b>N/R</b> 54 – <b>No</b> 105	
<b>Nivel 2:</b> Procesos comunes	200-399		
<b>Nivel 3:</b> Metodología única	400-599		
<b>Nivel 4:</b> Benchmarking	600-799		
<b>Nivel 5:</b> Mejora continua	800-1000	<b>Sí</b> 841	<b>84%</b>
<b>Total</b>	1000	1000	100%

Fuente: Elaboración propia, 2020

Luego de haber analizado cada una de las preguntas de los dos cuestionarios realizados a los participantes de involucrados en la administración de proyectos en ISP Interaméricas, es importante mencionar los hallazgos más relevantes que reflejan sus principales necesidades.

Posteriormente, se realiza una nueva tabla, la cual hace una sumatoria de ambas encuestas, logrando dar con el resultado de Nivel de madurez idóneo para aplicar dentro de la organización.

Para obtener los resultados, se deben de seguir los siguientes pasos:

1. Se suman las variables de ambas tablas. Ejemplo: Sí= 725+841
2. Ese resultado se divide entre dos. Sí= 1566/2
3. Se procede a buscar ese número dentro del rango de la tabla de Modelo de madurez
4. Se obtiene el Nivel de Madurez indicado para la organización

Tabla 12. Modelo de madurez Resultado final

<i>Nivel</i>	<i>Rango</i>	<i>Puntaje</i>	<i>Nota</i>
<b>Nivel 1:</b> Lenguaje común	0-199	<b>N/R</b> 80 – <b>No</b> 137	
<b>Nivel 2:</b> Procesos comunes	200-399		
<b>Nivel 3:</b> Metodología única	400-599		
<b>Nivel 4:</b> Benchmarking	600-799	<b>Sí</b> 783	<b>78%</b>
<b>Nivel 5:</b> Mejora continua	800-1000		
<b>Total</b>	1000	1000	100%

Fuente: Elaboración propia, 2020

Ahora bien, gracias al resultado obtenido del modelo de madurez aplicado, se puede observar que el mejor nivel para implementar en ISP Interaméricas es el 4, conocido como “*Benchmarking*”, es decir, el modelo PMMM de Evaluación Comparativa.

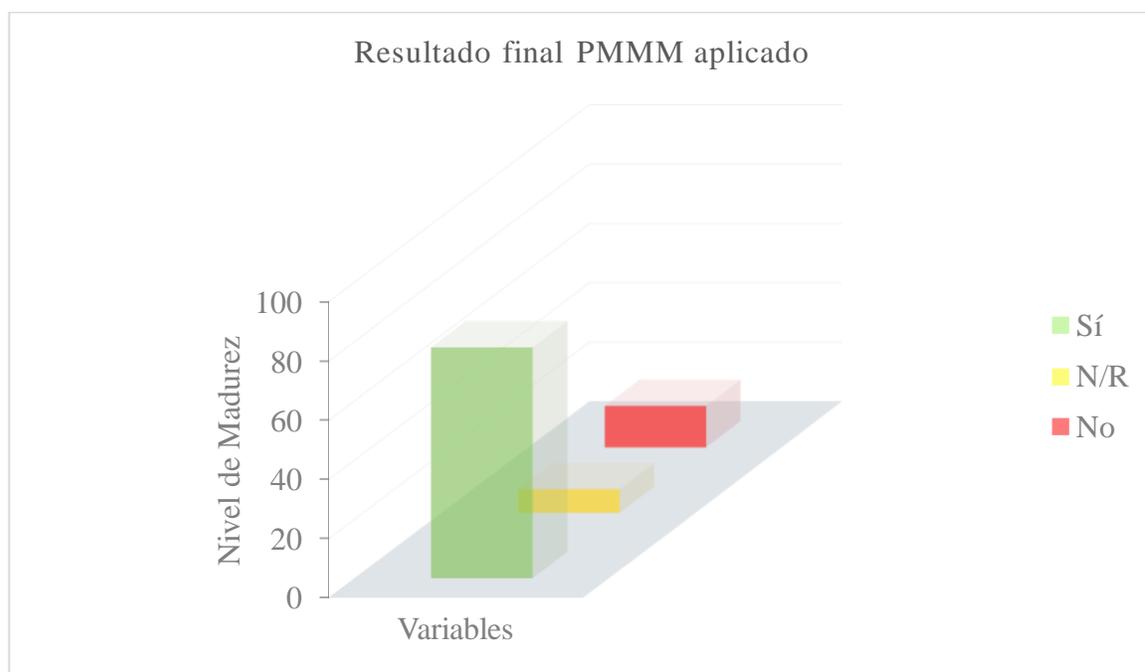


Figura 34. Resultados de Método PMMM

Fuente: Elaboración propia, 2020

Se observa que aunque el 100% de los encuestados manifestaron que poseen conocimiento en cuanto a qué es una oficina de administración de proyectos, al momento de solicitarles que compartieran cuales serían las funciones principales de esta dentro de la ISP, no todos los participantes parecían estar seguros respecto a sus respuestas, lo que de cierta manera, reflejaba en promedio que se cuenta con un conocimiento nivel medio, correspondiente a las funciones que debe tener una PMO dentro de la organización.

#### 4.1.3 Nivel 4 – Benchmarking

Este nivel reconoce que el mejoramiento en los procesos es necesario para mantener una ventaja competitiva. La organización decide con quién realiza este proceso y que es lo que aprovechará de su aplicación.

Se busca el desarrollo de estrategias que conlleven a la mejora continua de la organización mediante el análisis comparativo con otras organizaciones reconocidas mundialmente de la misma índole.

La meta de esta práctica es ganar información que ayude a mejorar el rendimiento interno de la ISP que gestionan proyectos de la siguiente naturaleza:

- a. Derechos humanos:  
Defensa y promoción (Anti-racismo y xenofobia, LGBT+, juventud, género, etc.)
- b. Medio ambiente:  
Agua y saneamiento, Crisis climática, Campañas de reciclaje y reforestación
- c. Justicia fiscal: Transnacionales, corporaciones
- d. Derechos trabajadores: Sindicatos de sector público y privado, gobiernos

#### **4.1.4 Variables de apoyo**

Para avanzar al Nivel 5, se sugiere seguir las siguientes variables para una mejora continua:

##### **4.1.4.1 Priorización de Proyectos**

- ¿Cómo los podemos priorizar dentro de la ISP?
- ¿Lo estamos haciendo/alcanzando realmente?
- ¿Quién o quienes lo determinan?
- ¿En qué nos estamos basando para determinarlo?

##### **4.1.4.2 Nivel de Planificación de recursos**

- ¿Cómo podemos planificar los recursos de los cooperantes?
- ¿Cómo los definimos?
- ¿Quién o quienes los definen?
- ¿Cómo se pueden medir basado en tiempo y costo?

#### 4.1.4.3 Medir su Nivel de Evaluación

- Cuantitativa: *Time to market, ROI*
- Cualitativa: Impacto positivo en la alta dirección, mejor percepción interna de los proyectos en la organización, mejor ambiente de trabajo, etc.

#### 4.1.5 Nivel 5 – Mejora Continua

En este nivel la organización evalúa los resultados que se obtuvieron en el análisis comparativo y entonces decide si dicha información puede mejorar la metodología singular.

¿Cómo alinear los objetivos de la organización con la implementación de una nueva PMO?

- Los proyectos de alta visibilidad deberán estar priorizados.
- Existe cierta alineación entre los proyectos que se desarrollan con los objetivos generales de la organización ISP.
- El uso de los recursos se comienza antes de la ejecución de cada proyecto.
- Las métricas permiten cuantificar y cualificar los resultados de los proyectos más importantes (estratégicos por costo, reputación, impacto, etc.).
- El trabajo y las tareas de la empresa estarán integrados en proyectos, y programas.
- Todo el trabajo estará orientado a objetivos.
- Existen equipos ágiles y auto gestionados.
- Existen interfaces para permitir una comunicación rápida y ágil entre los participantes en las diferentes tareas y proyectos.
- Los sistemas de trabajo incorporarán metodologías ágiles y tradicionales actuales que permitan sacar el máximo rendimiento al tiempo trabajado.
- Los proyectos se ajustarán a estándares internacionales (metodologías, marcos de trabajo, filosofías, etc.).
- Se utilizarán sistemas, herramientas, soluciones específicas y avanzadas para la gestión del portafolio y/o programa de proyectos.
- Estarán disponibles incentivos para la productividad y mejora continua en procesos más simples y ágiles.

#### 4.1.6 Identificación de los Stakeholders

El PMI define a los interesados como aquellas “*personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto*”. En esta línea, la identificación de los interesados del proyecto permite identificar enfoques para gestionar adecuadamente a cada interesado o grupo de interesados (PMI, 2017).

Adicionalmente, Rose (2005) establece que para realizar una adecuada identificación de interesados se deben seguir una serie de pasos que consisten en: el análisis de contratos y otros documentos del proyecto, el estudio de la organización que desarrolla el proyecto, examinar el uso del producto para determinar usuarios finales y considerar los medios de producción. La consideración de estos elementos permite un panorama claro de los involucrados del proyecto para eventualmente desarrollar estrategias para una adecuada gestión de estos.

Seguidamente se propone una descripción y un análisis de los 10 principales stakeholders del proyecto por medio de una tabla con una matriz de interés, poder, influencia e impacto.

1. Asistentes administrativos y coordinadores de proyectos: Trabajadores de las oficinas subregionales que ejecutan los proyectos junto a los secretarios subregionales.
2. Cooperantes internacionales: Organizaciones internacionales que financian los proyectos de índole social y medio ambiente. Por ejemplo, Union to Union en Suecia, y Deutscher Gewerkschaftsbund – DGB en Alemania.
3. Gerente del Proyecto: El administrador del proyecto que será responsable de la gestión de la creación de una nueva PMO para ISP Interaméricas.
4. Equipo de trabajo del Proyecto: Nuevo personal contratado para la oficina de gestión de proyectos en la región.
5. Instituciones gubernamentales: Municipalidades, representantes u organizaciones de gobierno con quienes se trabajan en conjunto diferentes proyectos. Por ejemplo: La Fundación Friedrich Ebert, conocida como FES de Alemania.

6. Jocelio Drummond: Secretario regional de ISP Interaméricas.
7. ONGs: Organizaciones que se ven beneficiadas de los recursos de la ISP mediante los proyectos ejecutados en diferentes países. Por ejemplo: La Asociación Internacional de Gays y Lesbianas – ILGA.
8. PMO global: La oficina de administración de proyectos ISP ubicada en Ginebra, Suiza.
9. Secretarios subregionales: Los encargados de cada subregión (Norte-América, Centro América, Caribe, Andinos, Brasil y Cono Sur).
10. Sindicatos: Asociaciones de trabajadores cuyo objetivo es la defensa de los intereses profesionales, económicos y laborales, asociados y beneficiado de la ISP.

Tabla 13. Matriz de interés, poder, influencia e impacto de los Stakeholders

<b>Stakeholder</b>	<b>Impacto</b>	<b>Interés</b>	<b>Poder</b>	<b>Influencia</b>
Asistentes administrativos y coordinadores	Bajo	Intermedio	Bajo	Intermedio
Cooperantes internacionales	Alto	Alto	Intermedio	Alto
Gerente del Proyecto	Alto	Alto	Alto	Alto
Equipo de trabajo del Proyecto	Bajo	Bajo	Intermedio	Intermedio
Instituciones gubernamentales	Alto	Intermedio	Bajo	Bajo
Jocelio Drummond	Intermedio	Alto	Alto	Alto
ONGs	Bajo	Alto	Bajo	Intermedio
PMO global	Bajo	Bajo	Intermedio	Alto
Secretarios subregionales	Intermedio	Alto	Intermedio	Alto
Sindicatos	Alto	Alto	Bajo	Bajo

Fuente: Elaboración propia, 2020

#### **4.2 Tipo de PMO que más se adapte a la organización para poder cumplir con sus necesidades en la administración de proyectos.**

Como se mencionó anteriormente en la parte de teoría, existen diversos tipos de oficinas de administración de proyectos, por lo que la selección apropiada de esta PMO para la ISP dependerá de los requerimientos internos que tenga la organización, así como de sus necesidades en la gestión de proyectos.

Al momento de haber realizado el análisis de madurez de la organización, la ISP se ubicó en el Nivel 4 de madurez en administración de proyectos de PMMM, conocido como “*Benchmarking*”, por lo que el tipo de PMO a implementarse, debe ir orientado a un enfoque que abarque las diferentes áreas de la subregión de Interaméricas, que serían 6 oficinas, y poder ser una organización más competitiva a nivel global con otras de su misma índole.

Cada sede subregional cuenta con un secretario o coordinador, quien es el administrador de los proyectos que se gestionan en esos países. Sin embargo, con la implementación de una nueva PMO en la sede central de la región en Sao Paulo, Brasil; será más fácil poder manejar los proyectos con un equipo que esté en contacto directo con cada uno de los secretarios, por medio de una mejor comunicación, es decir, un mejor control y monitoreo de los proyectos, por lo cual, llevaría a la ISP a tener un alcance mayor en los resultados de la región meta.

Las PMO de apoyo desempeña un rol consultivo para los proyectos, suministrando plantillas, mejores prácticas, capacitación, acceso a la información y lecciones aprendidas de otros proyectos. Este tipo de PMO sirve para dar formación y capacitación al personal encargado de los proyectos, para poder ser más competente en el tema, de modo que, es necesario también la implementación de plantillas para el registro y seguimiento de la información que facilite la toma de decisiones. Adicionalmente, esta PMO le da más importancia a las lecciones aprendidas relevantes de todos los proyectos en las distintas áreas, las cuales incrementan la probabilidad de tener a futuro proyectos más exitosos mediante análisis de FODA.

La PMO de apoyo es una estructura que se podría aplicar en la región Interaméricas, para poder darle cierto grado de independencia a cada subregión referente a la gestión de los proyectos en sus países correspondientes.

Esto se debe principalmente, a que cada subregión cuenta con sus propios proyectos, por lo tanto, cada subregión cuenta con cooperantes internacionales de diferentes países a quienes deben informar. Por ejemplo, en Honduras trabaja con Finlandia, y Brasil se trabaja con Alemania.

Por otra parte, tomando del mismo modo como referencia la información recolectada de los dos cuestionarios aplicados, los cuales nos ayudaron a tener un panorama más claro de cómo se están administrando los proyectos dentro de la organización social y ambiental, se puede determinar que, para este caso en particular, y dada la larga distribución geográfica que esta PMO estaría abarcando, se recomienda la implementación de una PMO del tipo de Estación Meteorológica para las Américas.

#### 4.2.1 PMO del tipo Estación Meteorológica

Las Estaciones Meteorológicas son las PMO que responden a las siguientes preguntas antes, durante y después de los proyectos asignados:

- ¿Cuál es nuestro progreso?
- ¿Cuánto hemos pagado hasta ahora?
- ¿Cuánto hemos presupuestado para este punto en el tiempo?
- ¿Cuánto hemos pagado por nuestro progreso actual?
- ¿Cuánto es lo que hemos presupuestado para este nivel de progreso?
- ¿Cuáles son los principales riesgos y problemas actuales?

De igual manera que con una estación meteorológica, este tipo de oficina rastrea e informa sobre los eventos sin influenciarlos directamente. Esto significa que, puede comunicar los diversos aspectos del progreso del proyecto a los secretarios subregionales de la ISP, así como con los cooperantes internacionales.

Aplicar esta PMO en Interaméricas es factible, ya que a veces los secretarios podrían no saber cuánto dinero han gastado en proyectos sin que ellos lo sepan, se pueden confundir por los diferentes formatos de informes procedentes de diferentes cooperantes entre las subregiones, además del gran número de actividades que se desarrollan a la vez.

La Estación Meteorológica es para llevar una mejor coordinación con cada subregión:

- a. Norte-América
- b. Centro América
- c. Caribe
- d. Andinos
- e. Brasil
- f. Cono Sur

## 4.2.2 Estructura PMO

Acorde a lo que menciona Lledó (2013), la estructura organizacional que se adapta más al enfoque que tendrá la nueva oficina de proyectos de ISP Interaméricas, es la del tipo Orientada a Proyectos. Se escogió este tipo de estructura, ya que los directores de proyectos en cada subregión tendrán cierta independencia y autoridad para trabajar en sus países, pero siempre en sintonía con la oficina sede de proyectos en Brasil.

Además, este tipo de estructura se observa más frecuente en organizaciones que obtienen sus ingresos principalmente de proyectos, en este caso, la ISP, por parte de cooperantes internacionales, principalmente de países nórdicos europeos.

El nuevo organigrama de la ISP con la PMO quedaría de la siguiente manera:

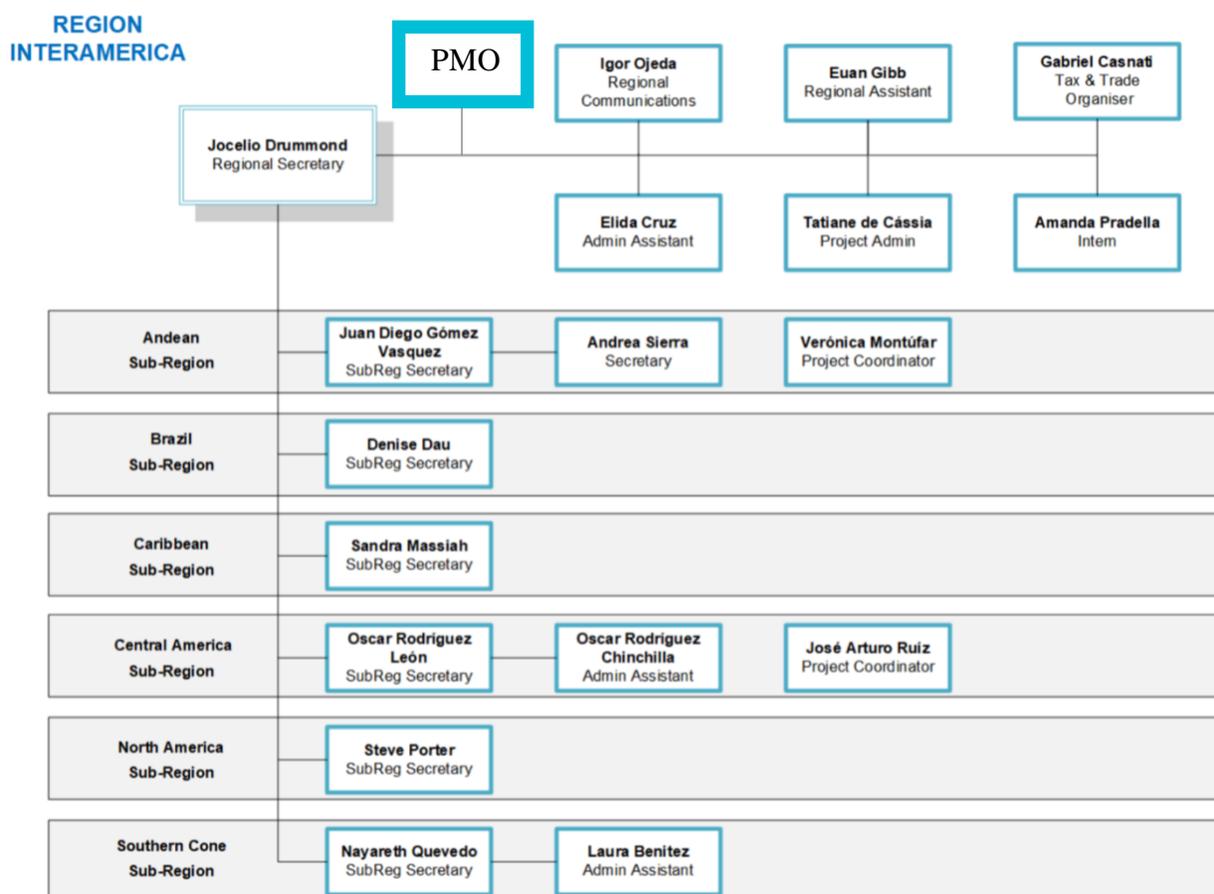


Figura 35 Organigrama ISP con PMO

Fuente: Elaboración propia, 2020

### 4.2.3 Funciones de nueva PMO para ISP

- Proveer metodologías de dirección de proyectos
- Proveer lecciones aprendidas a nuevos proyectos
- Involucrarse en los procesos de inicio del proyecto
- Coordinar la comunicación entre proyectos
- Ser más predecibles
- Entregar informes a cooperantes internacionales en el momento adecuado
- Resolver problemas e incidentes
- Responder a los riesgos de manera oportuna
- Optimizar el uso de los recursos de la organización ISP
- Gestionar restricciones y el cambio de mejor manera
- Gestionar recursos compartidos a través de todos los proyectos dirigidos
- Entrenar, orientar, capacitar y supervisar
- Desarrollar y gestionar políticas, procedimientos, plantillas y otra documentación para la dirección de proyectos

### **4.3 Propuesta de implementación de la nueva PMO para la federación ISP en la región de Interaméricas**

Para la implementación de una oficina de proyectos dentro de la organización internacional ISP en la sede regional localizada en Brasil, se propone seguir los siguientes pasos:

#### **4.3.1 Involucrar a los secretarios subregionales**

El proyecto será presentado a los coordinadores de cada subregión de las Américas, con el fin de obtener la aprobación por parte de ellos. Se espera contar con esta aprobación antes de avanzar con otras áreas de proceso.

#### **4.3.2 Proveer espacio físico y facilidades**

Para la implementación de la PMO se requiere de un espacio apto para la ejecución de las actividades relacionadas con su establecimiento así mismo con su operación diaria, de igual manera el suministro de los equipos necesarios. Por ello se espera que se encuentre un espacio habilitado en la oficina sede de Interaméricas, ubicada en Sao Paulo, Brasil.

#### **4.3.3 Asignar un presupuesto**

El presupuesto deberá ser aprobado por el secretario subregional, quien podrá también negociar parte de este monto junto a los cooperantes internacionales que financian los proyectos, ya que ellos también se beneficiarían de tener mejores resultados con los proyectos que financian en la región. Se deberá primero desarrollar una nueva planeación estratégica que incorpore la figura de la PMO dentro de la organización.

#### **4.3.4 Cultura Organizacional**

Por medio de una capacitación se facilitará el proceso de implementación de la cultura orientada a proyectos, por lo que el encargado de la PMO deberá programar cursos con los respectivos secretarios subregionales de la ISP con el fin de motivar el cambio y de promover el uso de las herramientas y las técnicas de administración en proyectos. La PMO deberá promover este cambio cultural dentro de la organización.

#### **4.3.5 Cambios de la estructura organizacional**

Los cambios deben realizarse a partir de la apertura de la PMO. Estos cambios incluyen a la capacitación del personal en materia de gestión de proyectos, también la posibilidad de contratar nuevos miembros de equipo. Es necesario este tipo de cambio cultural es porque los encargados actuales pueden no estar acostumbrados a no dar los recursos (tiempo, humanos, financiero, informativos) necesarios para una buena administración de proyecto, por los que siguen en la línea podrían sentirse presionados y acostumbrados a trabajar según sus propias normas para cumplir con sus obligaciones.

#### **4.3.6 Nuevo equipo**

Debido a que actualmente no se cuenta con personal específico para el desarrollo de los proyectos en la empresa, la contratación del personal para la PMO deberá ser aprobada por el consejo de los secretarios subregionales, de esta manera se podrá documentar el inicio de la PMO, junto con sus procedimientos.

#### **4.3.7 Apertura de la nueva Oficina de Gestión de Proyectos**

Se planea que la apertura de la PMO sea para el día 1 de febrero del 2022. Esta oficina contará con su presupuesto para cubrir los gastos de administrativos, como: por ejemplo, transporte, alquiler, salarios, capacitaciones y más. Es destinar al inicio de su función el presupuesto para el desarrollo de herramientas, estándares, procesos, procedimientos y técnicas para la administración, las cuales estarán a cargo de los miembros de la PMO durante el desarrollo de su primer año de implementación. Se deberá redactar los protocolos, procedimientos, procesos apegados a las técnicas y herramientas de la administración de proyectos para la administración de los nuevos proyectos y las políticas de sus presupuestos con los cooperantes internacionales, estos se realizarían durante el primer año de implementación.

#### **4.3.8 Presentación**

A través de una reunión con todos los interesados, se mostrarán las metodologías, las nuevas técnicas, el programa de trabajo, el alcance, así como los beneficios y desafíos que se esperan con la nueva PMO, así, se busca captar llamar la atención de quienes están involucrados.

#### **4.3.9 Capacitación**

Justo después de la presentación se daría inicio con el proceso de capacitación, el cual tendría un enfoque teórico-práctico para que el equipo se pueda familiarizar con las técnicas y herramientas que se estarán implementando. Las capacitaciones se estarían impartiendo al personal existente y nuevo, para que estén al día juntos. La capacitación se daría por tres meses, y una vez terminada se pondría al equipo a tomar una prueba que evaluaría los conocimientos adquiridos durante este tiempo.

#### **4.3.10 Seguimiento**

Por último, la implementación de una nueva PMO debe dar seguimiento y apoyo continuo, para dar retroalimentación a los diferentes procesos, con el fin de poder aplicar un análisis FODA y hacer un plan de mejora según sus necesidades.

### 4.3.11 Plazos de las acciones

En la tabla 13 a continuación, se clasifican mediante tres horizontes, las acciones mencionadas anteriormente por período para cada paso propuesto con sus responsables.

Tabla 14. Plazos de las acciones

Plazos		
Corto	Mediano	Largo
De a 1 a 3 meses	De 3 a 6 meses	Superior a 6 meses
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Involucrar a los secretarios subregionales</li> <li>• Asignar un presupuesto</li> <li>• Presentación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveer espacio físico y facilidades</li> <li>• Nuevo equipo</li> <li>• Capacitación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura organizacional</li> <li>• Cambios de la estructura organizacional</li> <li>• Apertura de la nueva Oficina de Gestión de Proyectos</li> <li>• Seguimiento</li> </ul>
Responsables		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jocelio Drummond</li> <li>• Cooperantes internacionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente del Proyecto</li> <li>• Equipo de trabajo del Proyecto</li> <li>• Secretarios subregionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente del Proyecto</li> <li>• Equipo de trabajo del Proyecto</li> <li>• Secretarios subregionales</li> <li>• Cooperantes internacionales</li> <li>• Jocelio Drummond</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, 2020

## 5 Conclusiones

1. El presente proyecto final de graduación titulado “Propuesta para la creación de una Oficina de Gestión de proyectos en Interaméricas para la organización internacional de servicios públicos (ISP)”, responde a la necesidad de esta organización de proyectos de derechos humanos, justicia fiscal y protección del medio ambiente; a tener una PMO en la región ya que actualmente no cuenta con una estructura formal para la gestión de proyectos.
2. Por medio de los cuestionarios se logró evidenciar que, aunque la gran mayoría de los participantes manifestó tener claro el concepto de PMO y demás temas relacionados con la gestión de proyectos, hay ciertos conceptos que deben reforzarse.
3. Según los resultados obtenidos en la evaluación del modelo de madurez de PMMM, se logra determinar que el nivel de madurez de la ISP Interaméricas en relación con la gestión de proyectos es de Nivel 4 conocido como “*Benchmarking*”, es decir, de Evaluación Comparativa, la cual impulsaría a la ISP a tener una reputación más sólida a nivel global en relación con otras ONG de temas de sociales, ambientales y económicos.
4. Se consideran otras variables que ayudarán a que la organización pueda avanzar al Nivel 5 de maduración en gestión de proyectos, conocido como Mejora Continua.
5. Siguiendo los resultados obtenidos en la evaluación del modelo de madurez de Harold Kerzner, se encuentra que el tipo de oficina que más se adapta a las condiciones actuales es la del tipo Estación Meteorológica. Además, la estructura de PMO de Apoyo resulta ser factible para la región geográfica que se encuentra.
6. La implementación de una PMO para Interaméricas es una necesidad de la organización, debido a los diversos proyectos que manejan, al ser una ONG requiere que todos los recursos disponibles sean usados de manera que puedan ser alcanzados los objetivos planteados con éxito.
7. Contar con una oficina de gerencia de proyectos permite canalizar uno de los activos más valiosos como el conocimiento, al lograr tener un mejor manejo de registro de lecciones aprendidas por medio de análisis FODA.
8. La implementación de la PMO se debe hacer siguiendo una de línea de pasos que abarcan a los involucrados, presupuesto, ubicación, cultura organizacional, contrataciones, capacitación y otros puntos importantes relacionados con la gestión de proyectos.

## 6 Recomendaciones

1. Utilizar este PFG como propuesta para que los directivos de la organización ISP lo valoren para dar espacio a la iniciativa del planeamiento de una implementación de una PMO para el continente Americano.
2. En la medida que se aumenten los niveles de rendimiento y eficacia dentro de la organización, se recomienda dar soporte actualizar las herramientas para la administración de proyectos, para fortalecer el potencial de la organización y que continúe con una curva de crecimiento hacia el éxito.
3. Dar seguimiento a capacitaciones continuas que contribuyan con los procesos de mejora continua, y así poder alcanzar eventualmente el nivel 5 de madurez en gestión de proyecto del modelo PMMM.
4. Utilizar material que fortalezca las metodologías de los procesos organizacionales de gestión de proyectos, mediante el buen uso de buenas herramientas que ayuden con el alcance de los resultados esperados.
5. Llevar un registro de FODA con los diferentes proyectos que se trabajan en las 6 subregiones, del cual se puede derivar registros de lecciones aprendidas, que nos ayudará con el plan de mejora.
6. Contar con un equipo de herramientas tecnológicas que permitan un adecuado manejo de administración de proyectos, que logre que nuestro alcance, rendimiento, costo y tiempo sea comprendido dentro de las expectativas.
7. Al director de la PMO se le recomienda establecer un plan de auditoría que permita realizar seguimientos periódicos a la metodología implementada, así como de los controles y métricas establecidas.
8. El consejo de la organización en Interaméricas conformado por todos los secretarios subregionales, debe proporcionar todo el apoyo necesario para la implementación de la PMO en su región, de igual manera ellos deben de motivar al personal a participar en el cambio para tener una transición más amena

## 7 Bibliografía

Public Services International (2020). Sitio web de *Public Services International*. Ferney Voltaire, Francia. Recuperado de: <https://publicservices.international/>

Justificación: Este sitio web es el oficial de la organización con la que se trabaja.

Rosa Pavanelli (2019). *Prioridades de la ISP 2018-2022* (Internacional de Servicios Públicos). Ferney Voltaire, Francia.

Justificación: Este informe cuenta con información valiosa para el trabajo de investigación por parte de la organización.

Redondo, A. (2017). *¿Conoce cuál es el Modelo de Madurez de su organización?* Recuperado de <https://www.uci.ac.cr/gspm/modelo-de-madurez-direccion-proyectos>

Justificación: Se toma en cuenta esta referencia debido a que ayuda con aportes para el contenido de la investigación.

Project Mangement Institute Inc. (2017). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos* (Guía del PMBOK®). Pennsylvania, USA.

Justificación: Se toma en cuenta esta referencia debido a que sirve como guía para la administración de proyectos.

Liriano, H. (2015). *Propuesta de implementación de una oficina para la gestión de proyectos (PMO) en una compañía de manufactura de envases plásticos para el consumo masivo en República Dominicana* (Tecina de maestría). Universidad para la Cooperación Internacional. San José, Costa Rica.

Justificación: Este trabajo de investigación sirvió como guía para poder seguir con los lineamientos de lo solicitado.

Polarisoft (2014). What is a Project Management Office? Recuperado de <http://www.polarisoft.com/>

Justificación: Se toma en cuenta esta referencia debido a que ayuda con aportes para el contenido de la investigación.

Pablo Lledó, P. (2013). *Director de proyectos* (Cómo aprobar el examen PMP sin morir en el intento). British Columbia, Canadá.

Justificación: Se toma en cuenta esta referencia debido a que ofrece aportes didácticos.

Fritz Keller y Andreas Höferl (2007). *Vivir mejor en un mundo mejor, La lucha por los servicios públicos* (Internacional de Servicios Públicos). Ferney Voltaire, Francia.

Justificación: Este libro relata los principios de la organización con la que se trabaja.

Rojas, L. (2006). *Propuesta de una metodología estándar para la oficina de proyectos de la Universidad para la Cooperación Internacional* (Universidad para la Cooperación Internacional). San José, Costa Rica.

Justificación: Se toma en cuenta esta referencia debido a que ayuda con aportes para el contenido de la investigación.

Dieter Schneider y Heinz Kluncker (1982). *The Beginnings* (Internacional de Servicios Públicos). Bruselas, Bélgica.

Justificación: Este libro relata los principios de la organización con la que se trabaja.

## 8 Anexos

### 8.1 Anexo 1: ACTA (CHÁRTER) DEL PFG

<b>ACTA DEL PROYECTO</b>	
<b>Fecha</b>	<b>Nombre de Proyecto</b>
<b>10 de setiembre del 2020</b>	Propuesta para la creación de una Oficina de Gestión de Proyectos en Interaméricas para la organización Internacional de Servicios Públicos (ISP)
<b>Áreas de conocimiento / procesos:</b>	<b>Área de aplicación (Sector):</b>
<b>Grupos de Procesos:</b> Inicio, Planeación. <b>Áreas de Conocimiento:</b> Integración, alcance, tiempo, costo, calidad, recursos, comunicación, riesgo, adquisiciones e involucrados.	<b>Sector:</b> -Derechos Humanos -Justicia Social -Medio Ambiente
<b>Fecha de inicio del proyecto</b>	<b>Fecha estimada de finalización del proyecto</b>
<b>7 de setiembre 2020</b>	<b>7 de diciembre 2020</b>
<b>Objetivos del proyecto</b>	
<b>Objetivo general</b> Desarrollar una propuesta para la creación de una Oficina de Gestión de Proyectos en Interaméricas para la organización global Internacional de Servicios Públicos, con el fin de mejorar la administración de proyectos en la región con temas relacionados con derechos humanos, medio ambiente, derechos laborales y justicia fiscal.	
<b>Objetivos específicos</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar un análisis de madurez en administración de proyectos de la organización ISP para determinar las necesidades que darán origen a la implementación de una PMO en la región de Interaméricas.</li> </ol>	

2. Establecer el tipo de PMO que más se adapte a la organización para poder cumplir con sus necesidades en la administración de proyectos.
3. Desarrollar una propuesta de implementación de una nueva PMO para presentarla a la federación ISP en la región de Interaméricas.

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

Hoy en día la organización global Internacional de Servicios Públicos provee servicios a más de 163 países en 5 continentes. En la sede central ubicada en Ginebra, Suiza; se encuentra la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) que funciona como base para las 4 regiones: África y los países árabes, Asia y el Pacífico, Europa, y nuestra región Interaméricas. En este departamento la demanda de trabajo es ardua, el personal es poco y la cantidad de proyectos en el mundo es numerosa.

Los proyectos son patrocinados y propuestos por cooperantes internacionales, en su mayoría de organizaciones gubernamentales de países nórdicos, que velan por el fortalecimiento de las sociedades más vulnerables en temas en relación con los derechos humanos (equidad de género, anti-racismo, anti-xenofobia, comunidad LGBT+, y personas jóvenes), medio ambiente (protección del agua como recurso hídrico, campañas de reforestación, y concientización sobre el caos climático), derechos laborales (organismos sindicales), y justicia fiscal (talleres y eventos con organizaciones de diferente índole).

La creación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) exclusivamente para la región de Interaméricas, lograría una mejora en relación con la alineación de los proyectos con los objetivos estratégicos de nuestras diferentes subregiones (Norteamérica, Centro América, Caribe, Andinos, Brasil, y Cono Sur), una mejora respecto a los ciclos de duración de los proyectos, además que se gestionaría de manera más proactiva los riesgos y problemas de cada proyecto, ya que gracias a la ubicación de la nueva PMO en la región, estos se podrían atender de manera más personalizada.

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

#### **Entregables finales del proyecto**

Esta propuesta está compuesta por los entregables finales del proyecto que corresponden a los tres objetivos específicos planteados, abarcando cada uno con una investigación en relación con los contenidos del desarrollo de un plan para la implementación de una oficina de proyectos.

Entregable en relación con el objetivo 1, un Informe que refleje el diagnóstico del nivel de madurez en administración de proyectos de la organización ISP, que pueda definir las razones por las que es necesaria una PMO en ISP en la región.

Entregable en relación con el objetivo 2, un informe de análisis y justificación del tipo de PMO a implementar dentro de la organización ISP, donde se aclaren los argumentos que justifiquen la selección del tipo de PMO aplicada.

Entregable en relación con el objetivo 3, un informe con la presentación que muestra el análisis de las necesidades de formación para la implementación de una PMO en la región.

### Supuestos

-La información con la que se cuenta para la elaboración de los entregables para el PFG está disponible y es de fácil acceso por medios digitales y físicos.

-El período propuesto para la ejecución del proyecto se estima que sea acorde a los entregables de cada plan de gestión de este.

-Se cuenta con los recursos físicos y humanos necesarios para desarrollar el plan de gestión del proyecto.

-Una vez que haya terminado el proceso de PFG, se proyecta el planeamiento de la ceremonia de graduación.

### Restricciones

-El personal de la organización con la que se trabajara posee tiempo libre limitado para las respectivas investigaciones.

-Cierre temporal de las oficinas de la Universidad para la Cooperación Internacional debido a los días festivos por Navidad y fin de año.

-Se cuenta con tres meses para la elaboración del Proyecto Final de Graduación, adicionalmente uno más de ser requerido.

-Debido a la pandemia se puede dificultar el proceso de recolección e interpretación de información.

### Identificación de riesgos

-Si debido a la pandemia hay retrasos por la comunicación con los dirigentes de la organización con la que se trabaja, podría generar un tipo de atraso en la continuación del PFG el próximo año, poniendo en riesgo la participación del estudiante en la próxima ceremonia de graduación.

-Si el tiempo de estimado para la elaboración del trabajo resulta ser mayor al calendarizado, podría haber un retraso con las entregas de los entregables, afectando el futuro de la graduación tan esperada por el estudiante.

-Si se requiere la consultoría de un juicio de experto, podría generar atrasos en la ejecución del proyecto, generando un retraso con los entregables del PFG.

-Si la información existente no es adecuada para la elaboración de los planes de gestión, podría afectar la calidad del trabajo, impactando de forma negativa la ejecución de este.

### Presupuesto

Para la elaboración del Proyecto Final de Graduación no se destina recurso económico.

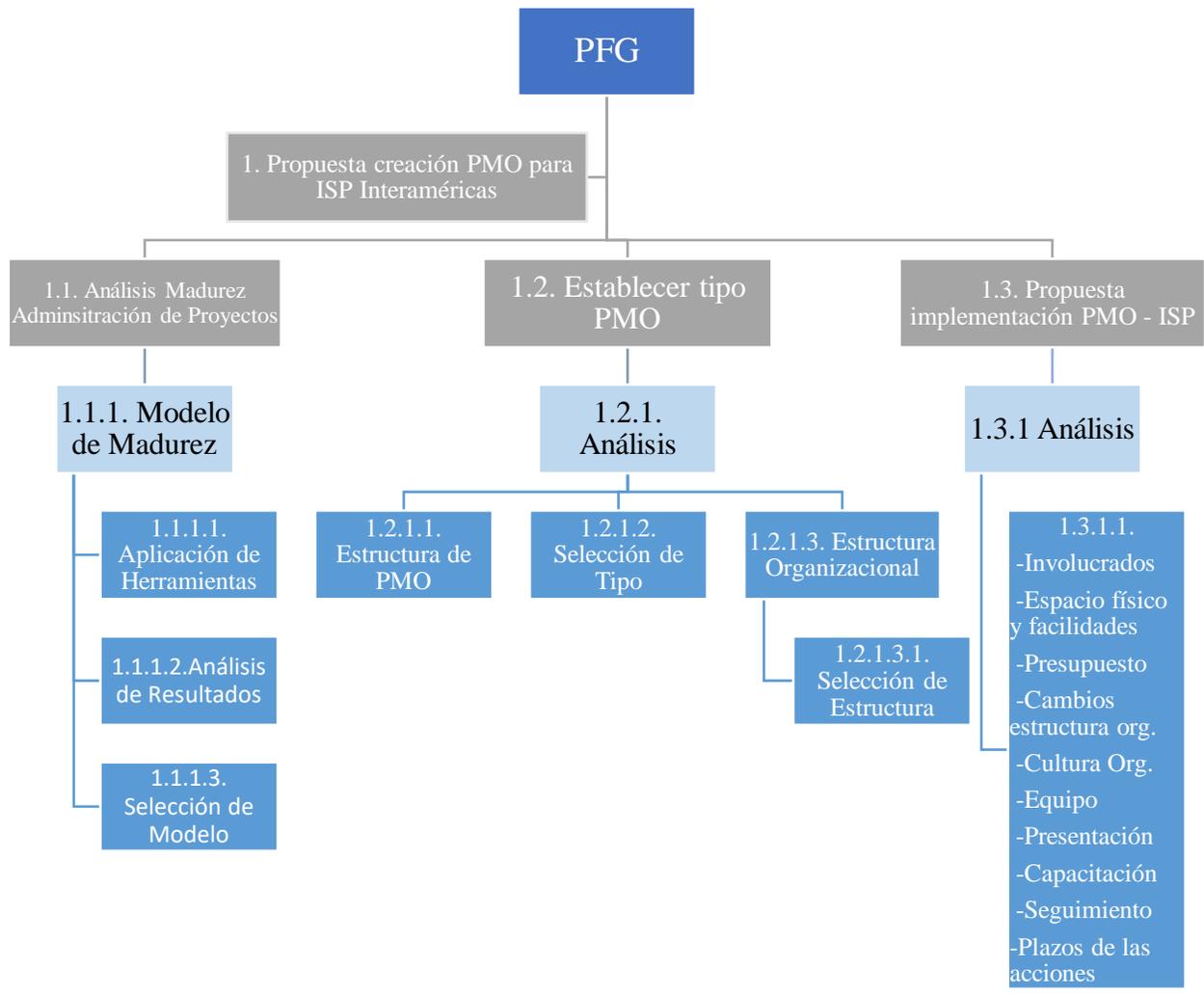
### Principales hitos y fechas

Cronograma del PFG orientado a los objetivos del presente trabajo de investigación		
Nombre hito	Fecha inicio	Fecha final
Objetivo 1. Modelo de Madurez: Aplicación de Herramientas	7 de setiembre 2020	27 de setiembre 2020
Objetivo 1. Modelo de Madurez: Análisis de Resultados	28 de setiembre 2020	4 de octubre 2020
Objetivo 1. Modelo de Madurez: Selección de Modelo	5 de setiembre 2020	11 de octubre 2020
Objetivo 2. Establecer Tipo de PMO: Estructura PMO	12 de octubre 2020	18 de octubre 2020
Objetivo 2. Establecer Tipo de PMO: Selección de Tipo	19 de octubre 2020	25 de octubre 2020
Objetivo 2. Establecer Tipo de PMO: Selección de Estructura Org.	26 de octubre 2020	01 de noviembre 2020
Objetivo 3. Propuesta implementación PMO	02 de noviembre 2020	22 de noviembre 2020

Información histórica relevante	
<p>En marzo de 1907, el ejecutivo del alemán “Verband der Gemeinde- und Staatsarbeiter” (Federación de Trabajadores Municipales y Estatales), con sede en Berlín, emitió una llamada a “trabajadores de instalaciones municipales y estatales, de centrales eléctricas, de conducciones de gas y agua, en todos los países” para asistir a una conferencia internacional en agosto de ese 1907, en Stuttgart. Cuatro daneses, 2 holandeses, 8 alemanes, un húngaro, un sueco y un suizo se encontraron en el edificio del sindicato en Stuttgart para el primer congreso de la futura organización ISP.</p> <p>Actualmente La Internacional de Servicios Públicos lucha por la justicia económica y social, y por unos servicios públicos eficaces y accesibles en el mundo entero en más de 163 países. Dos tercios de los miembros afiliados son mujeres, y trabajan en servicios sociales y de asistencia médica, en los servicios municipales y comunitarios, en los gobiernos centrales y en los servicios públicos de distribución, como el agua y la electricidad.</p>	
Identificación de grupos de interés (involucrados)	
<p><b>Involucrados Directos:</b></p> <p>Profesor del Seminario de Graduación</p> <p>Profesor Tutor del Proyecto Final de Graduación (PFG)</p> <p>Lectores del PFG</p> <p>Estudiante Administrador del PFG</p> <p><b>Involucrados Indirectos:</b></p> <p>Miembros de la organización Internacional de Servicios Públicos (ISP)</p> <p>Asistente académica del curso de Seminario de Graduación</p> <p>Otro personal de la Universidad de Cooperación Internacional (UCI)</p>	
<b>Director de proyecto:</b>	<b>Firma:</b>
Oscar Rodríguez Chinchilla	
<b>Autorización de:</b>	<b>Firma:</b>

## 8.2 Anexo 2: EDT del PFG

EDT del PFG orientado a los objetivos del presente trabajo de investigación.





## 8.4 Anexo 4: ENCUESTAS PMMM

### Cuestionario 1

**Objetivo:** Diagnóstico de la situación actual de la ISP para conocer su percepción respecto a la cultura de la administración de proyectos.

**Presentado por:** Oscar Rodríguez Chinchilla, estudiante de Maestría en Administración de Proyectos en la Universidad para la Cooperación Internacional.

**Nombre del Entrevistado:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**Sede subregional de ISP:** \_\_\_\_\_

1. ¿Tiene usted conocimiento sobre qué es una oficina de administración de proyectos (PMO)?
  - a. Sí
  - b. N/R
  - c. No
  
2. ¿Los proyectos que usted ha ejecutado han terminado en el tiempo planificado?
  - a. Sí
  - b. N/R
  - c. No
  
3. ¿Los proyectos que usted ha ejecutado se han mantenido dentro del presupuesto planificado?
  - a. Sí
  - b. N/R
  - c. No

4. ¿Considera usted importante para ISP la implementación de una oficina de administración de proyectos en la región de Interaméricas?

- a. Sí
- b. N/R
- c. No

5. En el desarrollo de sus proyectos, ¿utiliza usted herramientas para el control del alcance, tiempo y costo del proyecto?

- a. Sí
- b. N/R
- c. No

6. ¿Capacita la ISP a sus funcionarios en temas referentes a la administración de proyectos?

- a. Sí
- b. N/R
- c. No

7. ¿Ha recibido usted alguna capacitación en administración de proyectos?

- a. Sí
- b. N/R
- c. No

8. ¿Existe dentro de la ISP alguna metodología de administración de proyectos, conocida por todos y efectivamente utilizada?

- a. Sí
- b. N/R
- c. No

9. ¿Se analiza en su subregión las causales de éxito y fracaso del proyecto una vez terminados?

- a. Sí
- b. N/R
- c. No

10. ¿La planificación de la calidad, aseguramiento y control se desarrolla en todos los proyectos desarrollados en la ISP?

- a. Sí
- b. N/R
- c. No

## Cuestionario 2

**Objetivo:** Análisis de madurez en administración de proyectos de la organización ISP para determinar las necesidades que darán origen a la propuesta de la implementación de una PMO en la región Interaméricas.

**Presentado por:** Oscar Rodríguez Chinchilla, estudiante de Maestría en Administración de Proyectos en la Universidad para la Cooperación Internacional.

**Nombre del Entrevistado:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**Sede subregional de ISP:** \_\_\_\_\_

1. Los proyectos de la ISP tienen objetivos claros y medibles, ¿además de tiempo, costos y calidad?

- a. Sí
- b. N/R
- c. No

2. ¿Establece usted el rol del gerente de proyecto para todos sus proyectos?

- a. Sí
- b. N/R
- c. No

3. ¿Utiliza la ISP estándares internos como externos para medir y mejorar el desempeño de los proyectos?

- a. Sí
- b. N/R
- c. No

4. ¿Utiliza la ISP técnicas de gestión de riesgo para medir y evaluar el impacto del riesgo durante la ejecución de los proyectos?

- a. Sí
- b. N/R
- c. No

5. ¿Mantiene la ISP un marco de referencia común de trabajo metodología y procesos de administración de proyectos en todos sus proyectos?

- a. Sí
- b. N/R
- c. No

6. ¿Establece la ISP estrategias para retener el conocimiento de recursos tanto internos como externos?

- a. Sí
- b. N/R
- c. No

7. ¿Evalúa y considera la ISP la inversión de recursos humanos y financieros cuando seleccionas proyectos?

- a. Sí
- b. N/R
- c. No

8. ¿Reconoce la ISP la necesidad de incorporar un Modelo de Madurez organizacional como parte de su programa de mejora en administración de proyectos?

- a. Sí
- b. N/R
- c. No

9. ¿Incorpora la ISP las lecciones aprendidas de proyectos anteriores a la metodología de administración de proyectos?

- a. Sí
- b. N/R
- c. No

10. ¿Durante la planeación de los proyectos, sigue la ISP una metodología estandarizada que considera las 10 áreas de conocimiento de la dirección de proyectos?

- a. Sí
- b. N/R
- c. No

## 8.5 Anexo 5: RESULTADOS INDIVIDUALES POR VARIABLES

### Cuestionario 1

1. ¿Tiene usted conocimiento sobre qué es una oficina de administración de proyectos (PMO)?

Sí:

Steve Porter – Norte-América

Oscar R León – Centro América

Sandra Massiah – Caribe

Juan Diego Gómez – Andinos

Denise Motta – Brasil

Nayareth Quevedo – Cono Sur

2. ¿Los proyectos que usted ha ejecutado han terminado en el tiempo planificado?

Sí:

Steve Porter – Norte-América

Oscar R León – Centro América

Sandra Massiah – Caribe

Nayareth Quevedo – Cono Sur

N/R: Juan Diego Gómez – Andinos

No: Denise Motta – Brasil

3. ¿Los proyectos que usted ha ejecutado se han mantenido dentro del presupuesto planificado?

Sí:

Steve Porter – Norte-América

Oscar R León – Centro América

Sandra Massiah – Caribe

Nayareth Quevedo – Cono Sur

No:

Sandra Massiah – Caribe

Juan Diego Gómez – Andinos

Denise Motta – Brasil

4. ¿Considera usted importante para ISP la implementación de una oficina de administración de proyectos en la región de Interaméricas?

Sí:

Steve Porter – Norte-América

Oscar R León – Centro América

Sandra Massiah – Caribe

Denise Motta – Brasil

Nayareth Quevedo – Cono Sur

No: Juan Diego Gómez – Andinos

5. En el desarrollo de sus proyectos, ¿utiliza usted herramientas para el control del alcance, tiempo y costo del proyecto?

Sí:

Steve Porter – Norte-América

Oscar R León – Centro América

Nayareth Quevedo – Cono Sur

N/R:

Juan Diego Gómez – Andinos

Sandra Massiah – Caribe

No: Denise Motta – Brasil

6. ¿Capacita la ISP a sus funcionarios en temas referentes a la administración de proyectos?

Sí:

Steve Porter – Norte-América

Oscar R León – Centro América

Nayareth Quevedo – Cono Sur

N/R:

Denise Motta – Brasil

Sandra Massiah – Caribe

No: Juan Diego Gómez – Andinos

7. ¿Ha recibido usted alguna capacitación en administración de proyectos?

Sí:

Steve Porter – Norte-América

Oscar R León – Centro América

Sandra Massiah – Caribe

Nayareth Quevedo – Cono Sur

No:

Juan Diego Gómez – Andinos

Denise Motta – Brasil

8. ¿Existe dentro de la ISP alguna metodología de administración de proyectos, conocida por todos y efectivamente utilizada?

Sí:

Steve Porter – Norte-América

Oscar R León – Centro América

Sandra Massiah – Caribe

Juan Diego Gómez – Andinos

Denise Motta – Brasil

Nayareth Quevedo – Cono Sur

9. ¿Se analiza en su subregión las causales de éxito y fracaso del proyecto una vez terminados?

Sí:

Steve Porter – Norte-América

Oscar R León – Centro América

Sandra Massiah – Caribe

Denise Motta – Brasil

Nayareth Quevedo – Cono Sur

N/R: Juan Diego Gómez – Andinos

10. ¿La planificación de la calidad, aseguramiento y control se desarrolla en todos los proyectos desarrollados en la ISP?

Sí:

Steve Porter – Norte-América

Oscar R León – Centro América

Sandra Massiah – Caribe

Denise Motta – Brasil

Nayareth Quevedo – Cono Sur

No: Juan Diego Gómez – Andinos

## Cuestionario 2

1. Los proyectos de la ISP tienen objetivos claros y medibles, ¿además de tiempo, costos y calidad?

Sí:

Steve Porter – Norte-América

Oscar R León – Centro América

Sandra Massiah – Caribe

Denise Motta – Brasil

Nayareth Quevedo – Cono Sur

No: Juan Diego Gómez – Andinos

2. ¿Establece usted el rol del gerente de proyecto para todos sus proyectos?

Sí:

Steve Porter – Norte-América

Oscar R León – Centro América

Sandra Massiah – Caribe

Denise Motta – Brasil

Nayareth Quevedo – Cono Sur

No: Juan Diego Gómez – Andinos

3. ¿Utiliza la ISP estándares internos como externos para medir y mejorar el desempeño de los proyectos?

Sí:

Steve Porter – Norte-América

Oscar R León – Centro América

Sandra Massiah – Caribe

Denise Motta – Brasil

Nayareth Quevedo – Cono Sur

N/R: Juan Diego Gómez – Andinos

4. ¿Utiliza la ISP técnicas de gestión de riesgo para medir y evaluar el impacto del riesgo durante la ejecución de los proyectos?

Sí:

Steve Porter – Norte-América

Oscar R León – Centro América

Sandra Massiah – Caribe

Denise Motta – Brasil

Nayareth Quevedo – Cono Sur

N/R: Juan Diego Gómez – Andinos

5. ¿Mantiene la ISP un marco de referencia común de trabajo metodología y procesos de administración de proyectos en todos sus proyectos?

Sí:

Steve Porter – Norte-América

Oscar R León – Centro América

Sandra Massiah – Caribe

Denise Motta – Brasil

Nayareth Quevedo – Cono Sur

N/R: Juan Diego Gómez – Andinos

6. ¿Establece la ISP estrategias para retener el conocimiento de recursos tanto internos como externos?

Sí:

Steve Porter – Norte-América

Oscar R León – Centro América

Sandra Massiah – Caribe

Denise Motta – Brasil

Nayareth Quevedo – Cono Sur

Juan Diego Gómez – Andinos

7. ¿Evalúa y considera la ISP la inversión de recursos humanos y financieros cuando seleccionas proyectos?

Sí:

Steve Porter – Norte-América

Oscar R León – Centro América

Sandra Massiah – Caribe

Denise Motta – Brasil

Nayareth Quevedo – Cono Sur

Juan Diego Gómez – Andinos

8. ¿Reconoce la ISP la necesidad de incorporar un Modelo de Madurez organizacional como parte de su programa de mejora en administración de proyectos?

Sí:

Steve Porter – Norte-América

Oscar R León – Centro América

Sandra Massiah – Caribe

Nayareth Quevedo – Cono Sur

Juan Diego Gómez – Andinos

N/R: Denise Motta – Brasil

9. ¿Incorpora la ISP las lecciones aprendidas de proyectos anteriores a la metodología de administración de proyectos?

Sí:

Steve Porter – Norte-América

Oscar R León – Centro América

Sandra Massiah – Caribe

Denise Motta – Brasil

Nayareth Quevedo – Cono Sur

N/R: Juan Diego Gómez – Andinos

10. ¿Durante la planeación de los proyectos, sigue la ISP una metodología estandarizada que considera las 10 áreas de conocimiento de la dirección de proyectos?

Sí:

Steve Porter – Norte-América

Oscar R León – Centro América

Nayareth Quevedo – Cono Sur

N/R:

Juan Diego Gómez – Andinos

Sandra Massiah – Caribe

No: Denise Motta – Brasil

