DECANATO DE POSGRADO

Maestría en Gerencia y Productividad

Propuesta de creación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) para el Departamento de Tecnología de la Información del Gabinete de Política Social de la Republica Dominicana.

SUSTENTANTE:

Pedro Enmanuel Hernandez Ferrera

Matrícula A00080123

ASESORA:

Msc. Graciela Mirtha Morales Pacheco

Santo Domingo,

República Dominicana.

Agosto 2021

RESUMEN

La gestión de proyectos es la disciplina que estudia la mejor manera de utilizar recursos (financieros, herramientas, humanos, entre otros) para la ejecución exitosa de proyectos. En el Gabinete de Política Social (GPS) se formulan una alta gama de proyectos tecnológicos los cuales, en muchas ocasiones, son la base para el desarrollo de programas y políticas sociales de alto impacto en la Republica Dominicana. Sin embargo, la institución presenta muchas oportunidades de mejora en cuanto a la dirección de proyectos, la capacitación del personal técnico y las políticas y procesos que definen la gobernanza de estos en la institución. A través de un ejercicio eficaz y eficiente de profesionales de la gestión de proyectos, el GPS puede mejorar el desempeño de sus operaciones, y por consiguiente, generar un impacto positivo mayor en la población dominicana.

AGRADECIMIENTOS

A mi madre, **Maria Alt. Ferrera (Yenny)**, por ser la persona que me impulsa a dar lo mejor de mí en cada cosa que hago, por todas las madrugadas que me ha acompañado, por confiar en mi incluso cuando yo no lo he hecho y por siempre hacerme sentir amado y especial.

A mi hermana, **Mireya Mana**, por siempre animarme, escucharme y alentarme a cumplir mis sueños. Mi amiga.

A mi abuela, **Arcadia Ferrera**, por siempre querer lo mejor para mí, consentirme y entenderme.

A mi novia, **Adria Yelina de la Cruz** , por impulsarme a iniciar este proyecto, por su apoyo y comprensión. Gracias por acompañarme en este proceso. De no haber sido por ti, hoy no estuviera terminando este programa.

A todos mis amigos, de manera especial a **Kenny Ortiz** y **Edgar González**, por ser fuentes de apoyo, siempre tener una palabra de aliento y estar presentes de manera incondicional. Ustedes son mis hermanos.

A todos los profesores de esta maestría, aprendí grandes conocimientos de ustedes y me llevo experiencias que cambiaron mi forma de ver la vida profesional. Y, en esta última etapa, a la maestra **Graciela Morales**, por ser mi guía en este proyecto de investigación. Gracias, maestra.

A todos **mis compañeros de maestría**, con quienes compartí, aprendí, y, sobre todo, me divertí mientras nos embarcábamos en este viaje del conocimiento, y del desarrollo personal y profesional.

A todos los que han aportado o han sido parte de este logro.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN ..... **ii**
AGRADECIMIENTOS ..... **iii**
LISTA DE TABLAS ..... **vii**
LISTA DE FIGURAS ..... **viii**
INTRODUCCIÓN **1**
CAPÍTULO I: **3**
1.1 Antecedentes históricos 4
1.2 Lineamientos empresariales 4
1.2.1 Misión 4
1.2.2 Visión 5
1.2.3 Valores 5
1.3 Características y estructura organizacional 5
1.3.1 Características 5
1.3.2 Dependencias 6
1.3.3 Estructura Organizacional 8
1.4 Conceptos básicos de administración de proyectos 9
1.4.1 Proyectos 10
1.4.2 Entregables 10
1.4.3 Esfuerzo temporal 11
1.4.4 Valor del negocio 12
1.4.5 Iniciación de proyectos 13
1.4.5 Relación entre proyectos, programas y portafolios 16
1.5 Gestión del alcance del proyecto 17
1.6 Gestión del cronograma del proyecto 18
1.7 Gestión de calidad del proyecto 19
1.8 Gestión de los recursos del proyecto 19
1.9 Gestión de las comunicaciones del proyecto 21
1.10 Gestión de los riesgos del proyecto 21

1.11 Gestión de los interesados del proyecto 23
1.12 El rol del director del proyecto 24
1.13 Oficina de gestión de proyectos 25
1.14 Modelos de madurez 28
1.14.1 Tipos de modelos de madurez 28
1.15 Tipos de PMO a implementar 30
CAPITULO II: 33
2.1 Situación actual del Gabinete de Política Social en el área de la Gestión de Proyectos Tecnológicos 34
2.1.1 Madurez 35
2.1.2 Metodología 37
2.1.3 Herramientas 38
2.1.4 Competencia 40
2.1.5 Portafolio 41
2.1.6 Programas y Proyectos 42
2.1.7 Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) 44
2.1.8 Análisis FODA 45
2.2 Propuesta de creación de una Oficina de Gestión de Proyectos en el departamento de tecnología de la información del Gabinete de Política Social de la Republica Dominicana 47
2.2.1 Modelo de PMO propuesta 47
2.2.2 Estrategia para la implementación una PMO de acuerdo a las necesidades del Gabinete de Política Social 48
2.2.3 Roles y funciones operativas dentro de la PMO 58
2.2.4 Requisitos mínimos exigidos al personal técnico de la PMO 61
2.2.5 Beneficios a obtener tras la implementación de la PMO propuesta para el Gabinete de Política Social 63
CONCLUSIONES 64
RECOMENDACIONES 66
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 68
ANEXOS 70
ANEXO 1: Encuesta nivel de madurez 71
ANEXO 2: Encuesta nivel de metodología estándar para la dirección de proyectos 77

ANEXO 3: Encuesta sobre el uso de herramientas para la dirección de proyectos 80
ANEXO 4: Encuesta para medir el nivel de las competencias en la dirección de proyectos 84
ANEXO 5: Encuesta para medir el nivel de la dirección de portafolios 87
ANEXO 6: Encuesta para medir el nivel de estandarización en la dirección de programas y proyectos 89
ANEXO 7: Encuesta para determinar el conocimiento sobre las PMO 91

LISTA DE TABLAS

Tabla No. 1. *Entidades integran el GPS.* **..... 6**

Tabla No. 2. *Ejemplos de Factores que Conducen a la Creación de un Proyecto.* **…….15**

Tabla No. 3. *Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del Gabinete de Política Social en el ámbito de la gestión de proyectos.* **..... 45**

Tabla No. 4. *Cronograma de actividades posterior al inicio de operaciones.* **..... 55**

Tabla No. 5. *Roles y funciones dentro de la PMO.* **..... 58**

Tabla No. 6. *Habilidades mínimas exigidas.* **..... 61**

LISTA DE FIGURAS

Figura No 1. *Organigrama del Gabinete de Política Social* **9**

Figura No 2. *Transición del Estado de una Organización a través de un Proyecto.* **13**

Figura No 3. *Contexto de Iniciación del Proyecto.* **14**

Figura No. 4. *Portafolio, Programas, Proyectos y Operaciones.* **16**

Figura No. 5. *Ejemplo de la Esfera de Influencia del Director del Proyecto.* **25**

Figura No. 6. *Modelo de Madurez de Harold Kerzner.* **30**

Figura No. 7. *Gráfico radial de evaluación consolidada.* **35**

Figura No. 8. *Madurez del Gabinete de Política Social en gestión de proyectos, según sus colaboradores.* **36**

Figura No. 9. *Metodologías del Gabinete de Política Social en gestión de proyectos, según sus colaboradores.* **37**

Figura No. 10. *Metodologías del Gabinete de Política Social en gestión de proyectos, según sus colaboradores.* **39**

Figura No. 11. *Competencias para la gestión de proyectos en el Gabinete de Política Social, según sus colaboradores.* **40**

Figura No. 12. *Gestión del portafolio de proyectos en el Gabinete de Política Social, según sus colaboradores.* **41**

Figura No. 13. *Programas y proyectos el Gabinete de Política Social, según sus colaboradores.* **43**

Figura No. 14. *La PMO en el Gabinete de Política Social, según sus colaboradores*. **44**

Figura No. 15. *Cronograma de fases para la implantación de una PMO en el Gabinete de Política Social.* **49**

Figura No. 16. *Nuevo organigrama luego de la inclusión de la PMO.* **51**

Figura No. 17. *Estructura organizativa dentro de la PMO propuesta.* **52**

Figura No. 18. *Cronograma de trabajo sintetizado.* **57**

INTRODUCCIÓN

La gestión de proyectos es una disciplina enfocada en el estudio de la planeación, dirección, ejecución, organización, creación, evaluación, control y monitoreo de recursos (humanos, herramientas, infraestructuras, etc) con el propósito de obtener uno o varios productos únicos. Por consiguiente, un proyecto es un trabajo o esfuerzo, el cual tiene restricciones de tiempo, alcance, recursos y riesgos.

En este sentido, se estará presentando la propuesta de creación de una oficina de gestión de proyectos (PMO) para el Gabinete de Política Social (GPS), ya que los proyectos tecnológicos ejecutados a lo largo de la entidad se desarrollan de manera deficiente por la falta de una gestión de proyectos estandarizada por parte de colaboradores altamente capacitados en el área.

Desde el departamento de informática de esta entidad, se gestan innovaciones tecnológicas interinstitucionales que se desarrollan con personal experto cuyas compensaciones son cargadas al costo de los proyectos. Esto causa que, al momento de la conclusión del contrato de este personal, ocurra una “fuga de cerebros” en la organización llevándose con ellos el conocimiento que aportaba el experto contratado por el proyecto.

Tal conocimiento forma parte de lo que el Project Management Institute (PMI) define como activos de los procesos de la organización. Estos son los planes, procesos, políticas, herramientas, plantillas, vistas, lecciones aprendidas, sistemas, procedimientos y bases de conocimientos específicos de la organización ejecutora. Sin estos, la ejecución de proyectos futuros se ven comprometidos, ya que quedan expuestos a repetir errores e incurrir en la materialización de posibles riesgos previamente identificados.

Como objetivo general, esta investigación se plantea que sus resultados puedan mejorar la ejecución de los proyectos dirigidos por el departamento de tecnología del Gabinete de Coordinación de Política Social. Además de describir las responsabilidades y requerimientos de una PMO para el GCPS; determinar indicadores claves para la gestión de los proyectos tecnológicos y evaluar el nivel de madurez en gestión de proyectos que la empresa posee al 2021.

Para esto, la investigación se apoyó las buenas prácticas que el PMI describe para la dirección de proyectos, mediante la evaluación de miles de profesionales de la gestión de proyectos a nivel mundial.

Además, esta investigación se plantea responder a la necesidad de mejorar la toma de decisiones, relacionadas a la gestión de los recursos que intervienen en los proyectos desarrollados por el GPS. Con la implementación de la propuesta formulada, se pretende que los proyectos gestados en la institución logren cumplir con el concepto de la cuádruple restricción (tiempo, alcance, costo y riesgo) descrita por el PMI.

En cuanto a la metodología de la investigación, la misma será de tipo descriptiva, esto porque describirá situaciones, acciones, actitudes y costumbres que afectan de manera directa las actividades y procesos de la planeación, evaluación y ejecución de proyectos tecnológicos de la institución. Además, la investigación será de tipo explicativa, esto bajo el supuesto de que se investigaran las razones de las causas del problema de investigación. Y en lo relacionado con la recopilación de información, se utilizaran técnicas para la recolección de datos, como la observación y la encuesta.

CAPÍTULO I:

LA ORGANIZACIÓN Y LA GESTIÓN DE PROYECTOS

1.1 Antecedentes históricos

El Gabinete de Políticas Sociales (GPS) es una institución pública la cual fue estipulada por los decretos 28-01, 1082-04 y 1251-04, como un organismo para la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de todos los programas incluidos en el Sistema de Protección Social de República Dominicana. Esta articulación estaría basada en tres ejes principales: programas de transferencias condicionadas, programas de desarrollo humano y social, y programas de inclusión económica.

El GPS integra y coordina los esfuerzos de las diferentes instituciones que contribuyen a la erradicación de la pobreza y a la creación de capacidades humanas para el desarrollo y la promoción social de los ciudadanos en posición de vulnerabilidad (SIUBEN, PROSOLI, ADESS). (Gabinete de Política Social [GPS], s.f.).

1.2 Lineamientos empresariales

1.2.1 Misión

El GPS (s.f.) comparte la siguiente misión:

> Como instancia de coordinación del sector social, trabajamos para garantizar la efectividad y la eficacia de la estrategia y de las políticas sociales del Gobierno, articulando los programas y las acciones que en materia de demanda social formulen las instituciones que integran el Gabinete, enfocados en incidir en el desarrollo integral de las familias dominicanas que viven en situación de vulnerabilidad y en la reducción de la pobreza.

1.2.2 Visión

El GPS (s.f.) comparte la siguiente visión de “Protección, promoción y desarrollo integral de las familias, impulsando el progreso para superar la pobreza en la República Dominicana”.

1.2.3 Valores

De igual forma, el GPS (s.f.) enlista los siguientes valores institucionales:

- Somos solidarios: trabajamos intensamente, con empatía, pasión y respeto, para mejorar la calidad de vida de los más necesitados.
- Somos responsables: nos comprometemos y cumplimos nuestros objetivos y lo que prometemos: actuamos de forma proactiva, con entusiasmo, creatividad y calidad.
- Somos íntegros: actuamos según nuestros principios éticos, de forma honesta, auténtica y transparente.

1.3 Características y estructura organizacional

1.3.1 Características

El organismo del Gabinete de Política Social “está conformado por una Dirección Técnica, una Dirección Administrativa, un Consejo Consultivo de la Sociedad Civil y por instituciones públicas miembros y adscritas al Gabinete” GPS (s.f.).

Las dos principales estructuras operativas de la institución se componen de la siguiente manera GPS (s.f.):

1. La Dirección Técnica está constituida por el Equipo Profesional de Apoyo Técnico, que, bajo la supervisión del Coordinador del

Gabinete, ofrece soporte especializado en materia de políticas sociales y desarrolla las actividades de monitoreo, evaluación y lineamientos de políticas sociales promoviendo la equidad en la distribución del progreso económico y articulando acciones entre los programas y proyectos ejecutados por las entidades adscritas.

2. La Dirección Administrativa-Financiera (DAF) es el área funcional del GCPS que tiene como objetivo facilitar la gestión del gasto público del Programa de Protección Social, por lo que es responsable de manejar los procesos administrativos y financieros de las unidades ejecutoras que integran las instituciones adscritas al Programa Presupuestario de Protección Social. Ha sido instituida y se han asignado funciones específicas por medio de la Resolución No. 02 de la Vicepresidencia de la República, de fecha 23 de agosto del año 2005, que reglamenta las funciones del Gabinete de Coordinación de Políticas Sociales y sus instancias de ejecución.

1.3.2 Dependencias

El Gabinete de Política Social, como organismo coordinador, este compuesto por un grupo de instituciones las cuales ejecutan las políticas sociales, estas son GPS (s.f.):

Tabla No. 1. *Entidades integran el GPS*.

Entidad	Descripción
Ministerio Administrativo de la	Optimizar el proceso de asignación de recursos del Poder Ejecutivo a otras Instituciones del Estado

Presidencia (MAPRERD)	
Ministerio de Planificación, Economía y Desarrollo (MEPYD)	Conducir y coordinar el proceso de formulación, gestión, seguimiento y evaluación de las políticas macroeconómicas y de desarrollo sostenible.
Ministerio de Educación (MINERD)	Fomentar la educación como recurso esencial para el desarrollo individual y primordial para el desarrollo social.
Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social	Garantizar servicios integrales de salud a la población, con calidad, oportunidad y equidad, mediante el desarrollo y descentralización de las redes
Ministerio de Trabajo	El Ministerio de Trabajo es la más alta autoridad administrativa en las relaciones de trabajo asalariado dependiente del sector privado y organismos oficiales autónomos.
Ministerio de Deportes, Educación Física y Recreación (MIDEREC)	Conocer anualmente la estrategia y objetivos generales del deporte por medio de un plan nacional de desarrollo deportivo.
Ministerio de la Juventud	El Ministerio de la Juventud es la instancia rectora, responsable de formular, coordinar y dar seguimiento a la política del Estado dominicano en materia de juventud y velar por el cumplimiento de la Ley General de Juventud, 49-2000.

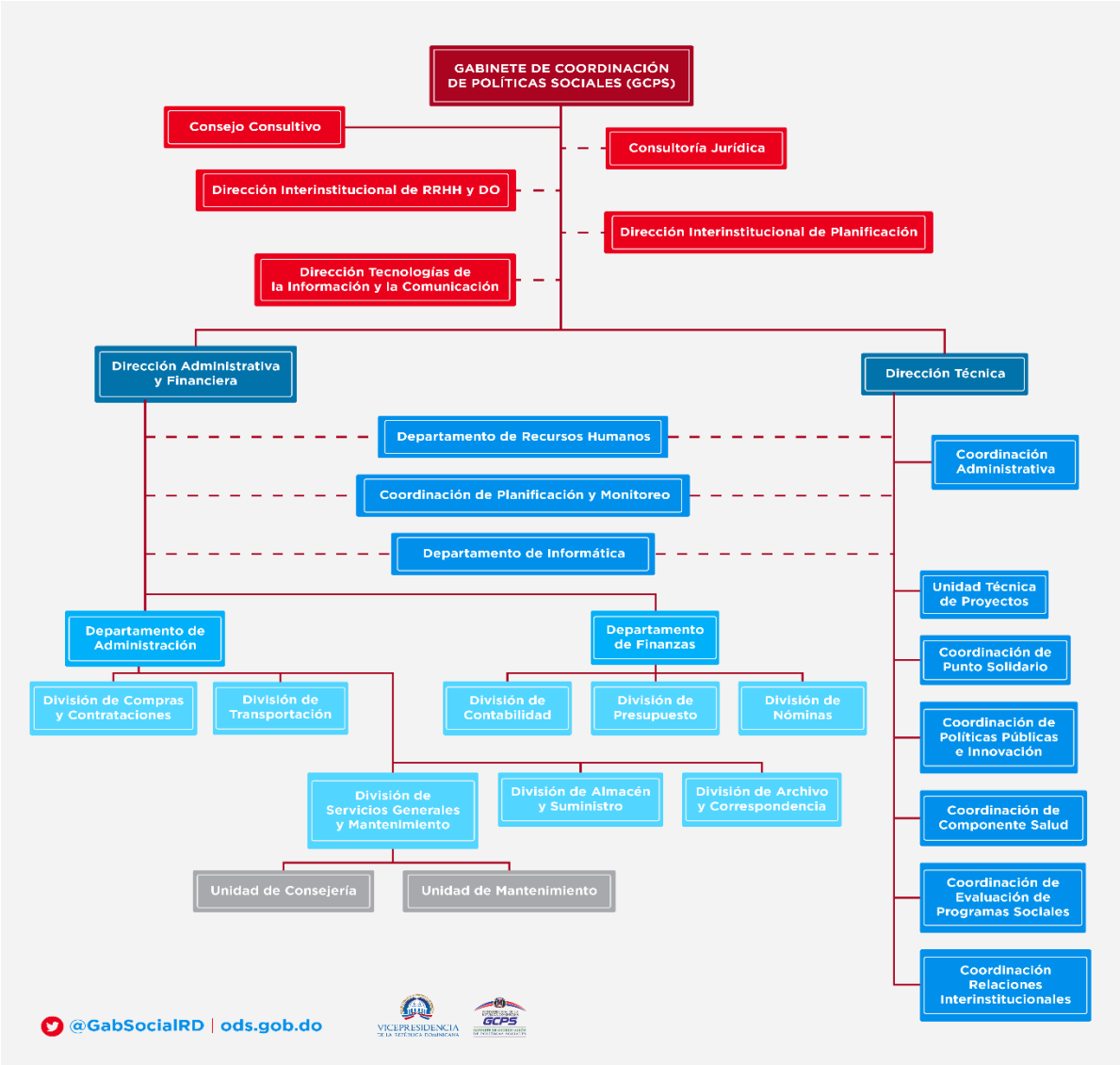
Ministerio de la Mujer	Definir y liderar la ejecución de políticas públicas, planes y programas que contribuyan a la igualdad y la equidad de género y al pleno ejercicio de la ciudadanía de las mujeres.
Ministerio de Cultura	Es la instancia de nivel superior, encargada de coordinar el Sistema Nacional de Cultura de la República Dominicana y responsable de la ejecución y puesta en marcha de las políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo cultural.
Ministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología (MESCYT)	El MESCYT es el órgano del Poder Ejecutivo, en el ramo de la educación superior, la ciencia y la tecnología, encargado de fomentar, reglamentar y administrar el Sistema Nacional de Educación Superior, Ciencia y Tecnología.

Nota. Esta tabla muestra las funciones de cada una de las entidades que forman parte del GPS. Elaboración propia con los datos recuperados de https://gabinetesocial.gob.do/el-gabinete-social/composicion-del-gabinete/

1.3.3 Estructura Organizacional

Por su parte, la estructura operativa central del GPS está estructurada por dos direcciones, la técnica y la administrativa, las cuales son descritas en el siguiente organigrama:

Figura No 1. *Organigrama del Gabinete de Política Social*



Nota. *Organigrama recuperado de* https://gabinetesocial.gob.do/el-gabinete-social/organigrama-2/.

1.4 Conceptos básicos de administración de proyectos

Dentro de la naturaleza de la institución, se encuentra la gestión de políticas públicas las cuales son manejadas como proyectos. Esta sección abarca los conceptos fundamentales necesarios para comprender la literatura

básica en la disciplina de la dirección de proyectos. Por tanto, el termino más importante es que un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único (PMBOK, 2017).

1.4.1 Proyectos

Los proyectos se realizan para cumplir objetivos a través de la producción de entregables. Estos a su vez se orientan a un objetivo, el cual se puede definir como la meta hacia la cual se orienta el trabajo a realizar, o como la posición estratégica que se espera alcanzar, al igual que el fin que se desea lograr, o el resultado a obtener, y en otros casos como aquel producto a producir o servicio a prestar (PMBOK, 2017).

Por su parte, Clifford (2009) sustenta que “un proyecto es un esfuerzo complejo, no rutinario, limitado por el tiempo, el presupuesto, los recursos y las especificaciones de desempeño y que se diseña para cumplir las necesidades del cliente”.

Y Kerzner (2001) a su vez, afirma que “un proyecto puede ser considerado como una serie de actividades o tareas multifuncionales, con un objetivo específico a ser completado, dentro de un tiempo definido, con plazos y recursos limitados”.

1.4.2 Entregables

Un entregable se puede definir como cualquier resultado, servicio o producto que se realiza para completar una fase o un proceso dentro de un proyecto. Estos a su vez pueden ser catalogados como tangibles e intangibles (PMBOK, 2017).

El cumplir los objetivos a lo largo de la vida del proyecto puede producir uno o más entregables, algunos ejemplos pueden ser:

1. Un producto único, que a su vez puede representar un componente de otro producto, una mejora o corrección (p.ej., la mejora de un dispositivo electrónico de seguridad de un automóvil).

2. Un servicio único (p.ej., un proceso dentro del negocio que brinda apoyo a las ventas corporativas).

3. Un resultado único (p.ej., un trabajo de investigación para optar por el título de Maestría en Gerencia y Productividad).

4. Una combinación única de productos o servicios (p.ej., un software de gestión integral, la documentación relacionada al software y los procesos de soporte al usuario).

Dentro de un proyecto puede haber elementos que se repitan en distintos entregables o actividades de este. Sin embargo, esta repetición no afecta las características intrínsecas, únicas y fundamentales del mismo. También, los proyectos se pueden llevar a cabo en todos los niveles de una organización; por esta razón, un proyecto puede involucrar a todo un conglomerado de colaboradores, departamentos o unidades empresariales, como también puede ser ejecutado por tan solo a una persona (PMBOK, 2017).

1.4.3 Esfuerzo temporal

El termino esfuerzo temporal hace referencia a que un proyecto tiene un principio y un final preestablecido. Podemos afirmar que el final del proyecto se logró cuando se cumplieron uno o más de los siguientes puntos:

1. Se lograron los objetivos definidos para el proyecto.

2. No se pudieron o no se podrán cumplir los objetivos definidos.

3. Se agoto el financiamiento disponible para el proyecto.

4. El proyecto ya no es necesario (p.ej., la organización de un concierto para un artista que acaba de fallecer).

5. La no disponibilidad de los recursos (humanos o físicos) necesarios para la ejecución del proyecto (p. ej., la falta de una excavadora para la construcción de un edificio de apartamentos).

6. Situaciones legales que obligan la detención del proyecto.

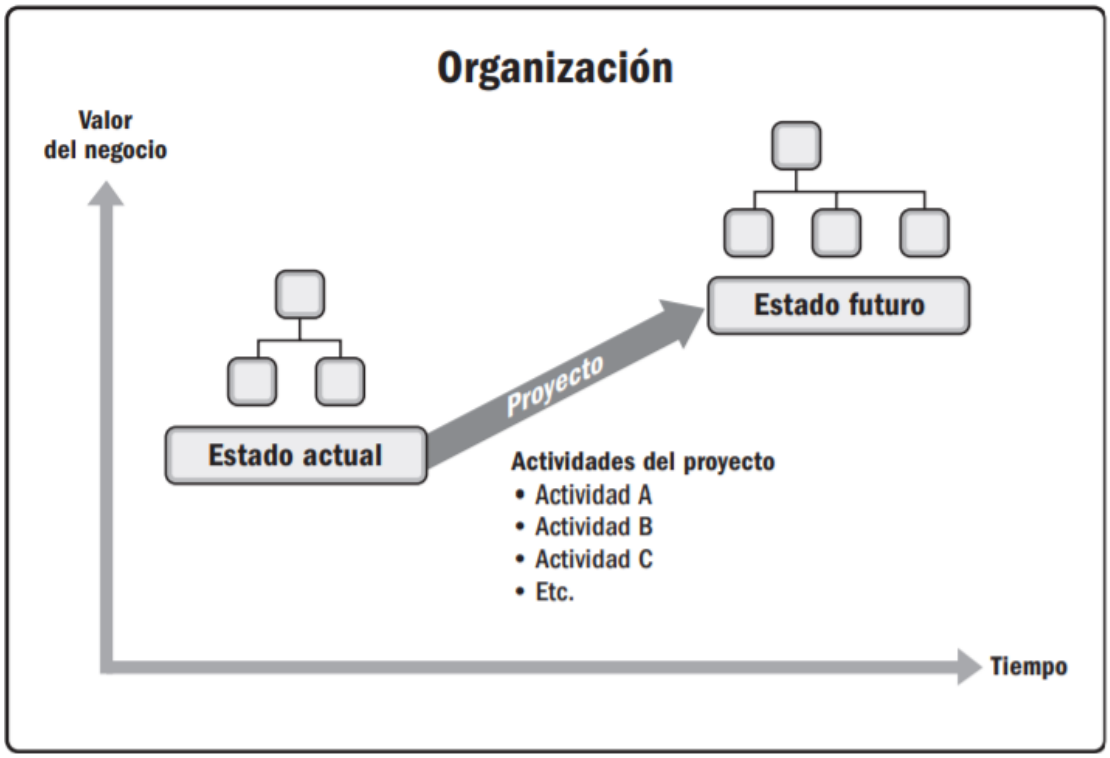
Cabe destacar la diferencia entre la temporalidad de los proyectos y sus entregables, ya que estos últimos pueden perdurar más allá de la conclusión del primero. Podemos citar algunos entregables que perduran y preceden al proyecto mismo, entre ellos de naturaleza social (políticas sociales, subsidios, etc), material (edificios, carreteras) o ambiental (regulaciones, declaración de parques nacionales, etc).

1.4.4 Valor del negocio

El PMBOK (2017) define el valor del negocio como el beneficio cuantificable neto que se deriva de una iniciativa de negocio. Dicho beneficio puede ser tangible (económico, la construcción de un edificio, la creación de un nuevo producto, herramientas, etc), intangible (una ley, mejora en la reputación de una empresa, posicionamiento de un producto en el mercado, un proceso, un servicio, cumplir expectativas sociales, etc) o ambos.

En el ámbito de los proyectos, el valor del negocio hace referencia al beneficio que los interesados esperan obtener con los resultados.

Figura No 2. *Transición del Estado de una Organización a través de un Proyecto.*



Nota. *Gráfico recuperado del PMBOK (2017).*

1.4.5 Iniciación de proyectos

En las organizaciones, norma entre líderes, la iniciación de proyectos que den respuesta factores negativos u oportunidades que actúen de manera directa sobre sus entidades. En este sentido, se los factores de iniciación se catalogan en cuatro categorías fundamentales, estas son (PMBOK, 2017):

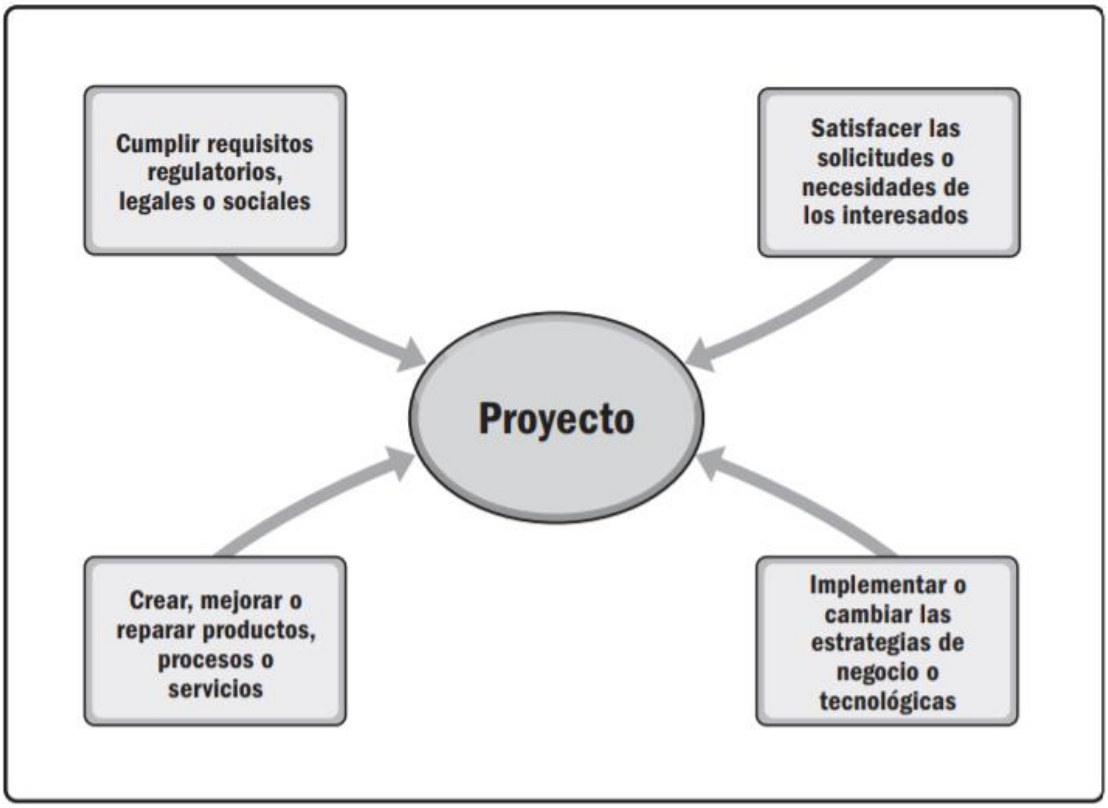
1. El cumplir requisitos legales o sociales.

2. Responder ante solicitudes o necesidades de los interesados (clientes, socios, empleados, organismos afectados, entidades reguladoras, etc).

3. La implementación de estrategias de negocio o tecnológicas.

4. La creación, mejora o reparación de productos, procesos o servicios.

Figura No 3. *Contexto de Iniciación del Proyecto.*



Nota. *Gráfico recuperado del PMBOK (2017).*

La existencia de uno o más de estos factores, influye directamente en las operaciones de la organización e impacta las estrategias de negocio en curso de manera disruptiva. Son en estos casos que, los proyectos proporcionan los medios, y propician el cambio, para que las organizaciones realicen una transformación exitosa que les permita enfrentar los factores identificados (PMBOK, 2017).

En la siguiente tabla, podemos asociar ejemplos de factores específicos, asociados a una o varias de las cuatro categorías fundamentales:

Tabla No. 2. *Ejemplos de Factores que Conducen a la Creación de un Proyecto.*

Factor específico	Ejemplos de factores específicos	Cumplir requisitos regulatorios, legales o sociales	Satisfacer las solicitudes o necesidades de los interesados	Crear, mejorar o reparar productos, procesos o servicios	Implementar o cambiar las estrategias de negocio o tecnológicas
Nueva tecnología	Una compañía de productos electrónicos que autoriza un proyecto nuevo para desarrollar un ordenador portátil más rápido, más económico y más pequeño sobre la base de los avances en materia de memorias y tecnología electrónica			X	X
Fuerzas en competencia	La reducción de los precios de los productos por parte de un competidor da lugar a la necesidad de reducir los costos de producción para mantenerse competitivo				X
Incidentes con materiales	Se presentaron grietas en algunos elementos de apoyo de un puente municipal, lo que tuvo como resultado un proyecto para solucionar los problemas	X		X	
Cambios políticos	Un funcionario recién electo quien instiga cambios a la financiación del proyecto en un proyecto actual				X
Demanda del mercado	Un fabricante de automóviles autoriza un proyecto para construir más automóviles de bajo consumo en respuesta a la escasez de combustible		X	X	X
Cambios económicos	Una recesión económica tiene como resultado un cambio en las prioridades para un proyecto actual				X
Solicitud del cliente	Una compañía eléctrica autoriza un proyecto para construir una nueva subestación a fin de abastecer un nuevo parque industrial		X	X	
Demandas de los interesados	Uno de los interesados exige que la organización produzca una nueva salida		X		
Requisito legal	Un fabricante de productos químicos autoriza un proyecto a fin de establecer pautas para la correcta manipulación de un nuevo material tóxico	X			
Mejoras en los procesos comerciales	Una organización implementa un proyecto resultante de un ejercicio de mapeo de flujo de valor de Lean Six Sigma			X	
Oportunidad estratégica o necesidad de negocio	Un centro de formación autoriza un proyecto de creación de un curso nuevo para aumentar sus ingresos			X	X
Necesidad social	Una organización no gubernamental en un país en vías de desarrollo autoriza un proyecto para dotar de sistemas de agua potable, baños y educación sanitaria a comunidades que padecen altos índices de enfermedades infecciosas		X		
Temas ambientales	Una empresa pública autoriza un proyecto para crear un nuevo servicio que consista en compartir automóviles eléctricos a fin de reducir la contaminación			X	X

Nota. Tabla recuperada del PMBOK (2017).

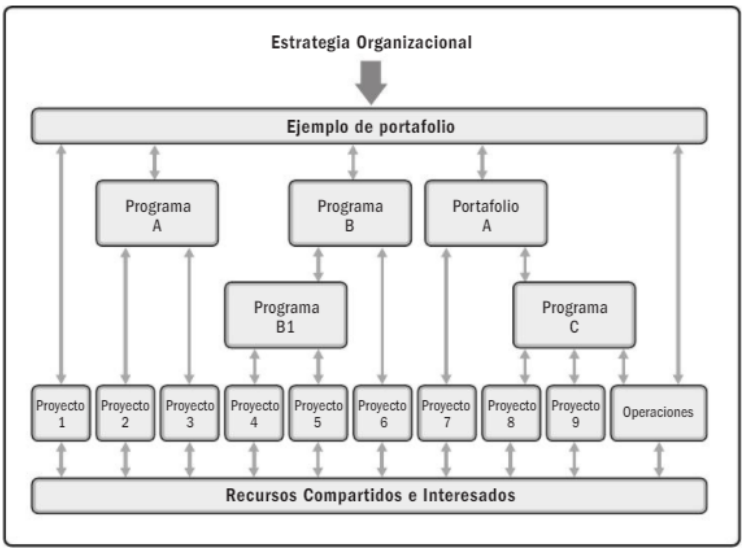
1.4.5 Relación entre proyectos, programas y portafolios

En la gestión de proyectos, existe una relación entre los proyectos y el escenario en el cual este es gestionado, estos pueden ser vistos como un proyecto independiente, como parte de un programa, o encontrarse dentro de un portafolio.

El PMBOK (2017) define un programa como un grupo de proyectos relacionados, donde la gestión de estos se realiza de manera coordinada con el fin de obtener beneficios, que de no gestionarse en conjunto no se podrían obtener de manera individual. Sin embargo, un programa no puede considerarse algo tan simple como un proyecto grande, ya que en ese caso nos estaríamos refiriendo a un megaproyecto.

Por su parte, los portafolios están compuestos por proyectos y programas, los cuales son gestionados como un solo grupo con el fin de alcanzar objetivos estratégicos de las organizaciones.

Figura No. 4. *Portafolio, Programas, Proyectos y Operaciones.*



Nota. Figura *recuperada del PMBOK (2017).*

1.5 Gestión del alcance del proyecto

Los procesos asociados a la gestión del alcance del proyecto, están enfocados en garantizar que el proyecto contemple exclusivamente el trabajo requerido para poder completar con éxito los objetivos definidos. Gestionar el alcance del proyecto se centra primordialmente en definir y controlar lo qué se incluye y lo qué no en los proyectos.

Los procesos de Gestión del Alcance del Proyecto son (PMBOK, 2017):

1. Planificar la Gestión del Alcance: Es el proceso de crear un plan de gestión del alcance que documente cómo se va a definir, validar y controlar el alcance del proyecto y del producto.

2. Recopilar Requisitos: Es el proceso de determinar, documentar y gestionar las necesidades y los requisitos de los interesados para cumplir con los objetivos del proyecto.

3. Definir el Alcance: Es el proceso de desarrollar una descripción detallada del proyecto y del producto.

4. Crear la EDT/WBS: Es el proceso de subdividir los entregables y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y fáciles de manejar.

5. Validar el Alcance: Es el proceso de formalizar la aceptación de los entregables del proyecto que se hayan completado.

6. Controlar el Alcance: Es el proceso de monitorear el estado del proyecto y del alcance del producto, y de gestionar cambios a la línea base del alcance.

1.6 Gestión del cronograma del proyecto

Los procesos asociados a la gestión del cronograma del proyecto, definen la administración de los tiempos que requieren las tareas necesarias para la finalización del proyecto según lo planificado. Los procesos de Gestión del Cronograma del Proyecto son (PMBOK, 2017):

1. Planificar la Gestión del Cronograma: Es el proceso de establecer las políticas, los procedimientos y la documentación para planificar, desarrollar, gestionar, ejecutar y controlar el cronograma del proyecto.

2. Definir las Actividades: Es el proceso de identificar y documentar las acciones específicas que se deben realizar para elaborar los entregables del proyecto.

3. Secuenciar las Actividades: Es el proceso de identificar y documentar las relaciones entre las actividades del proyecto.

4. Estimar la Duración de las Actividades: Es el proceso de realizar una estimación de la cantidad de períodos de trabajo necesarios para finalizar las actividades individuales con los recursos estimados.

5. Desarrollar el Cronograma: Es el proceso de analizar secuencias de actividades, duraciones, requisitos de recursos y restricciones del cronograma para crear el modelo del cronograma del proyecto para la ejecución, el monitoreo y el control del proyecto.

6. Controlar el Cronograma: Es el proceso de monitorear el estado del proyecto para actualizar el cronograma del proyecto y gestionar cambios a la línea base del cronograma.

1.7 Gestión de calidad del proyecto

Los procesos relacionados a la gestión de la calidad del proyecto, incluyen la incorporación de políticas de calidad que aseguren los aspectos asociados a la planificación, gestión y control de los requisitos de calidad del proyecto en la organización, permitiendo así satisfacer los objetivos de los interesados.

La gestión de la calidad del proyecto se encuentra relacionada a las actividades de mejora de procesos. Los procesos de Gestión de la Calidad del Proyecto son (PMBOK, 2017):

1. Planificar la Gestión de la Calidad: Es el proceso de identificar los requisitos y/o estándares de calidad para el proyecto y sus entregables, así como de documentar cómo el proyecto demostrará el cumplimiento con los mismos.

2. Gestionar la Calidad: Es el proceso de convertir el plan de gestión de la calidad en actividades ejecutables de calidad que incorporen al proyecto las políticas de calidad de la organización.

3. Controlar la Calidad: Es el proceso de monitorear y registrar los resultados de la ejecución de las actividades de gestión de calidad, para evaluar el desempeño y asegurar que las salidas del proyecto sean completas, correctas y satisfagan las expectativas del cliente.

1.8 Gestión de los recursos del proyecto

Los procesos que intervienen en la gestión de los recursos del proyecto incluyen el identificar, adquirir y gestionar los recursos (humanos o físicos) que resultan necesarios para la ejecución exitosa del proyecto. Dichos procesos permiten garantizar de manera adecuada la disponibilidad de recursos para el

director del proyecto y el equipo, tanto lugar y momento adecuado. Los procesos de Gestión de los Recursos del Proyecto son (PMBOK, 2017):

1. Planificar la Gestión de Recursos: Es el proceso de definir cómo estimar, adquirir, gestionar y utilizar los recursos físicos y los recursos del equipo del proyecto.

2. Estimar los Recursos de las Actividades: Es el proceso de estimar los recursos del equipo y el tipo y las cantidades de materiales, equipamiento y suministros necesarios para ejecutar el trabajo del proyecto.

3. Adquirir Recursos: Es el proceso de obtener miembros del equipo, instalaciones, equipamiento, materiales, suministros y otros recursos necesarios para completar el trabajo del proyecto.

4. Desarrollar el Equipo: Es el proceso de mejorar las competencias, la interacción entre los miembros del equipo y el ambiente general del equipo para lograr un mejor desempeño del proyecto.

5. Dirigir al Equipo: Es el proceso que consiste en hacer seguimiento del desempeño de los miembros del equipo, proporcionar retroalimentación, resolver problemas y gestionar cambios en el equipo a fin de optimizar el desempeño del proyecto.

6. Controlar los Recursos: Es el proceso de asegurar que los recursos asignados y adjudicados al proyecto están disponibles tal como se planificó, así como de monitorear la utilización de recursos planificada frente a la real y realizar acciones correctivas según sea necesario.

1.9 Gestión de las comunicaciones del proyecto

La gestión de las comunicaciones del proyecto es la actividad más importante que realiza un administrador de proyectos, se estima que el 90% del tiempo de este será empleado en alguna actividad que conlleve algún tipo de comunicación. En este proceso, se encuentran los procedimientos básicos para asegurar que los requerimientos de información del proyecto y de los interesados sean satisfechos de manera correcta.

Los procesos de Gestión de las Comunicaciones del Proyecto son (PMBOK, 2017):

1. Planificar la Gestión de las Comunicaciones: Es el proceso de desarrollar un enfoque y un plan apropiados para las actividades de comunicación del proyecto basados en las necesidades de información de cada interesado o grupo, en los activos de la organización disponibles y en las necesidades del proyecto.

2. Gestionar las Comunicaciones: Es el proceso de garantizar que la recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados.

3. Monitorear las Comunicaciones: Es el proceso de asegurar que se satisfagan las necesidades de información del proyecto y de sus interesados

1.10 Gestión de los riesgos del proyecto

La gestión de los riesgos del proyecto abarca aquellos los procesos relacionados a la identificación, análisis, gestión y planificación de respuestas ante posibles riesgos que puedan impactar un proyecto.

La finalidad de esta gestión es la de aumentar la probabilidad riesgos positivos, mientras se disminuye la probabilidad riesgos negativos, con el fin de mejorar las probabilidades de éxito del proyecto.

Los procesos de Gestión de los Riesgos del Proyecto son (PMBOK, 2017):

1. Planificar la Gestión de los Riesgos: El proceso de definir cómo realizar las actividades de gestión de riesgos de un proyecto.

2. Identificar los Riesgos: El proceso de identificar los riesgos individuales del proyecto, así como las fuentes de riesgo general del proyecto y documentar sus características.

3. Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos: El proceso de priorizar los riesgos individuales del proyecto para análisis o acción posterior, evaluando la probabilidad de ocurrencia e impacto de dichos riesgos, así como otras características.

4. Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos: El proceso de analizar numéricamente el efecto combinado de los riesgos individuales del proyecto identificados y otras fuentes de incertidumbre sobre los objetivos generales del proyecto.

5. Planificar la Respuesta a los Riesgos: El proceso de desarrollar opciones, seleccionar estrategias y acordar acciones para abordar la exposición al riesgo del proyecto en general, así como para tratar los riesgos individuales del proyecto.

6. Implementar la Respuesta a los Riesgos: El proceso de implementar planes acordados de respuesta a los riesgos.

7. Monitorear los Riesgos: El proceso de monitorear la implementación de los planes acordados de respuesta a los riesgos, hacer seguimiento a los riesgos identificados, identificar y analizar nuevos riesgos y evaluar la efectividad del proceso de gestión de los riesgos a lo largo del proyecto.

1.11 Gestión de los interesados del proyecto

Los procesos definidos para la gestión de los interesados del proyecto, tienen la finalidad de identificar a los actores (personas, entidades o grupos) que pueden verse afectados de manera positiva o negativa, al igual que pueden afectar de igual manera al proyecto, además, de analizar las expectativas de los interesados; todo esto con la finalidad de desarrollar estrategias adecuadas que permitan lograr la participación oportuna de los interesados en las tomas de decisiones y ejecución del proyecto.

Los procesos de Gestión de los Interesados del Proyecto son (PMBOK, 2017):

1. Identificar a los Interesados: Es el proceso de identificar periódicamente a los interesados del proyecto, así como de analizar y documentar información relevante relativa a sus intereses, participación, interdependencias, influencia y posible impacto en el éxito del proyecto.

2. Planificar el Involucramiento de los Interesados: Es el proceso de desarrollar enfoques para involucrar a los interesados del proyecto, con base en sus necesidades, expectativas, intereses y el posible impacto en el proyecto.

3. Gestionar el Involucramiento de los Interesados: Es el proceso de comunicarse y trabajar con los interesados para satisfacer sus

necesidades y expectativas, abordar los incidentes y fomentar el compromiso y el involucramiento adecuado de los interesados.

4. Monitorear el Involucramiento de los Interesados: Es el proceso de monitorear las relaciones de los interesados del proyecto y adaptar las estrategias para involucrar a los interesados a través de la modificación de las estrategias y los planes de involucramiento.

1.12 El rol del director del proyecto

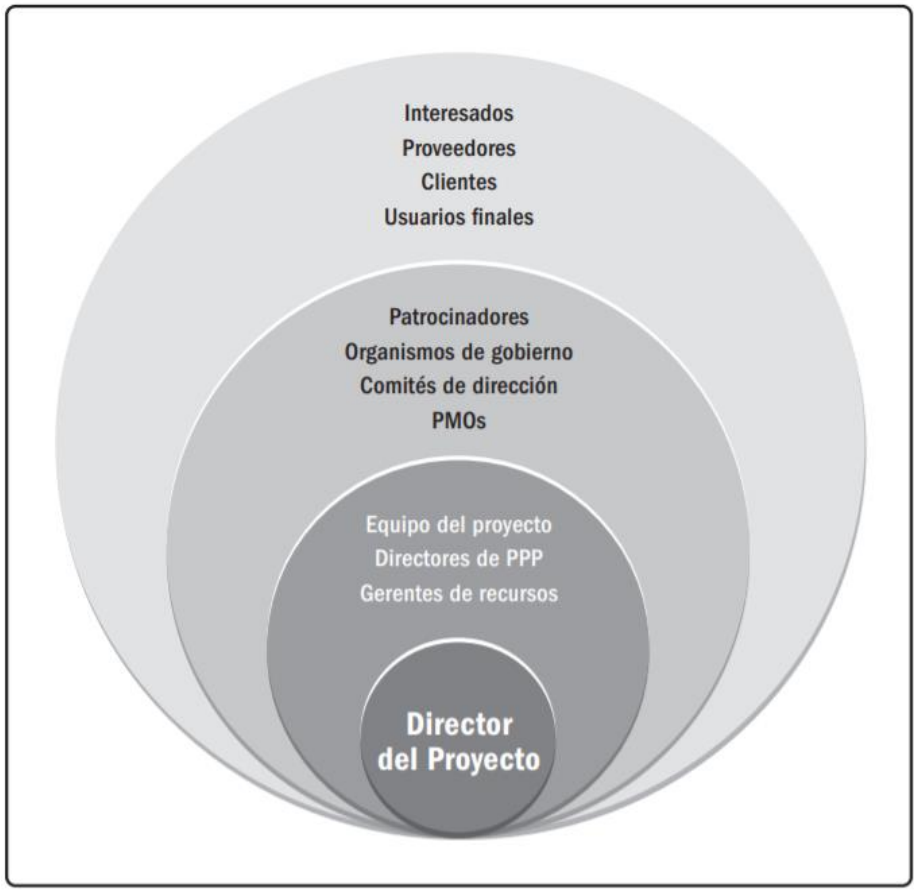
El actor principal de la gestión de proyectos es el director del proyecto, el cual juega una posición crítica en cuanto al liderazgo del equipo con el fin de alcanzar los objetivos establecidos para el proyecto. Este rol conlleva una gran exposición, lo que lo hace visible a lo largo de toda la vida del proyecto, ya que comúnmente los directores de proyecto están involucrados en un proyecto desde su iniciación hasta el cierre del mismo (ya sea exitoso o no).

Sin embargo, las tareas de un director de proyecto pueden variar de una organización a otra, ya que en algún momento puede verse involucrado en tareas relacionadas a la evaluación y análisis del proyecto antes de la iniciación de este. Otra de las actividades típicas es la de consultar a líderes, altos ejecutivos y unidades de negocio acerca de ideas que permitan promover objetivos estratégicos dentro de la organización, al igual que mejorar el desempeño de los equipos o incluso el satisfacer las necesidades de los clientes. Además de estar involucrado en actividades relacionadas a la obtención de beneficios de negocio a través de proyectos. El rol de un director de proyecto es muy versátil.

Sin embargo, es diferente de un gerente funcional o de operaciones, ya que el primero dedica mayor esfuerzo a la supervisión gerencial de una unidad funcional y el segundo tiende a ser responsable de asegurar que las

operaciones de la organización negocio se realicen de manera eficiente (PMBOK, 2017).

Figura No. 5. *Ejemplo de la Esfera de Influencia del Director del Proyecto.*



Nota. Figura *recuperada del PMBOK (2017).*

1.13 Oficina de gestión de proyectos

El concepto oficina de dirección de proyectos o Project Management Office (PMO), es la unidad que dentro de la organización estandariza todos los procesos de gobernanza que impactan de manera directa la dirección de proyectos, y simultáneamente administra el uso de recursos (humanos o

físicos), la aplicación de metodologías, la asignación de herramientas y la ejecución de técnicas. El abanico de responsabilidades que una PMO puede abarcar es bastante amplio, ya que puede ir desde funciones de soporte al equipo de dirección de proyectos, hasta la propia dirección de un proyecto, programa o portafolio.

Por el tipo de gobernanza de la organización, pueden existir varios tipos de PMOs, siendo la característica principal el grado de control e influencia que estas ejercen sobre los proyectos. Por ejemplo, el PMBOK (2017) define las siguientes:

1. De apoyo. Las cuales desempeñan un rol consultivo para los directores, proveyendo plantillas, compartiendo las mejores prácticas, realizando capacitaciones, y brindando el acceso a información relevante de lecciones aprendidas. Este tipo de unidades sirven como un repositorio de datos históricos para los gestores e involucrados en los proyectos. Este tipo de PMO tiende a ejercer un grado de control reducido.

2. De control. Las cuales brindan apoyo y requieren el cumplimiento por distintos medios de verificación. Estas unidades ejercen un grado de control moderado. Dentro del alcance de sus funciones se pueden mencionar:
    a) La adopción de marcos o metodologías de dirección de proyectos
    b) El uso de plantillas, formularios y herramientas específicos
    c) La conformidad con los marcos de gobernanza.

3. Directiva. Este tipo ejercen el control de los proyectos asumiendo la dirección de estos. Aquí los directores de proyecto son asignados por la PMO y se reportan directamente a ellas. Estas unidades ejercen un grado de control elevado.

Otra característica de las PMOs, es que pueden tener responsabilidad en todos los niveles de la organización o exclusivamente en el área en la que sea implementada. El PMBOK (2017) define que estas ppueden desempeñar el papel de apoyar la alineación estratégica y entregar valor organizacional, y en organizaciones grandes representan el vínculo entre los portafolios, programas y proyectos, y los sistemas de gestión integral (SGI) de la organización.

Cuando la PMO tiene la autoridad necesaria para desempeñarse como un interesado y tomar decisiones clave, la misma asume tareas como las de (PMBOK, 2017):

1. Realizar recomendaciones que alineen el proyecto con los objetivos estratégicos de la empresa.

2. Liderar los procesos de transferencia de conocimientos.

3. Solicitar de manera formal el fin a un proyecto cuando no lo encuentre viable o factible.

4. Gestionar los recursos compartidos entre los proyectos que la PMO tenga a cargo.

5. Identificar y desarrollar la gobernanza de los proyectos en la organización (metodologías, mejores prácticas y estándares).

6. Monitorear el cumplimiento de los estándares.

7. Dirigir las comunicaciones entre proyectos, programas y portafolios.

1.14 Modelos de madurez

Según Calderón, J. (2012), los modelos de madurez son estándares utilizados para cuantificar el nivel de conocimiento que una organización posee en los temas relacionados a la gestión de proyectos. Algunos de los modelos de madurez más conocidos en la gestión de proyectos son:

1. El Modelo de Madurez de Gestión de Proyectos Organizacional ó Organizacional Project Management Madurity Model (OPM3).

2. El Modelo de Madurez de Gestión de Proyectos de Kerzner (PMMM ó KPM3).

1.14.1 Tipos de modelos de madurez

El PMBOK (2008), define el OPM3 como un estándar creado por el Project Management Institute (PMI) en 1998 y puesto en ejecución a partir del año 2003. La finalidad principal de este es ser un estándar para la gerencia de proyectos y su correspondiente maduración; este cometido lo estaría logrando mediante la medición y desarrollo de habilidades organizaciones, las cuales permitan concluir proyectos de manera exitosa, consistente y predecible.

Es por esto que, el poder determinar el nivel de madurez que tiene una organización es un tema de gran relevancia para la gestión de proyectos, ya que solo así se logra planificar un plan de mejora, que permita mejorar las prácticas y capacidades de los involucrados mediante la evaluación continua de sus tareas y desempeño.

Por su parte, Kerzner, H. (2001) define el PMMM como un modelo guía que permite potencializar las ventajas competitivas de la organización, a la vez que promueve el mejoramiento continuo de las empresas, mediante

herramientas de “Benchmarking”, y mediante la aplicación de estas herramientas, lograr medir el progreso de la organización dentro de un modelo de madurez.

Dicho modelo está compuesto por cinco niveles por los cuales hay que ir transitando hasta alcanzar la plena madurez en gestión de proyectos. Estos niveles son:

1. Nivel 1: Lenguaje Común

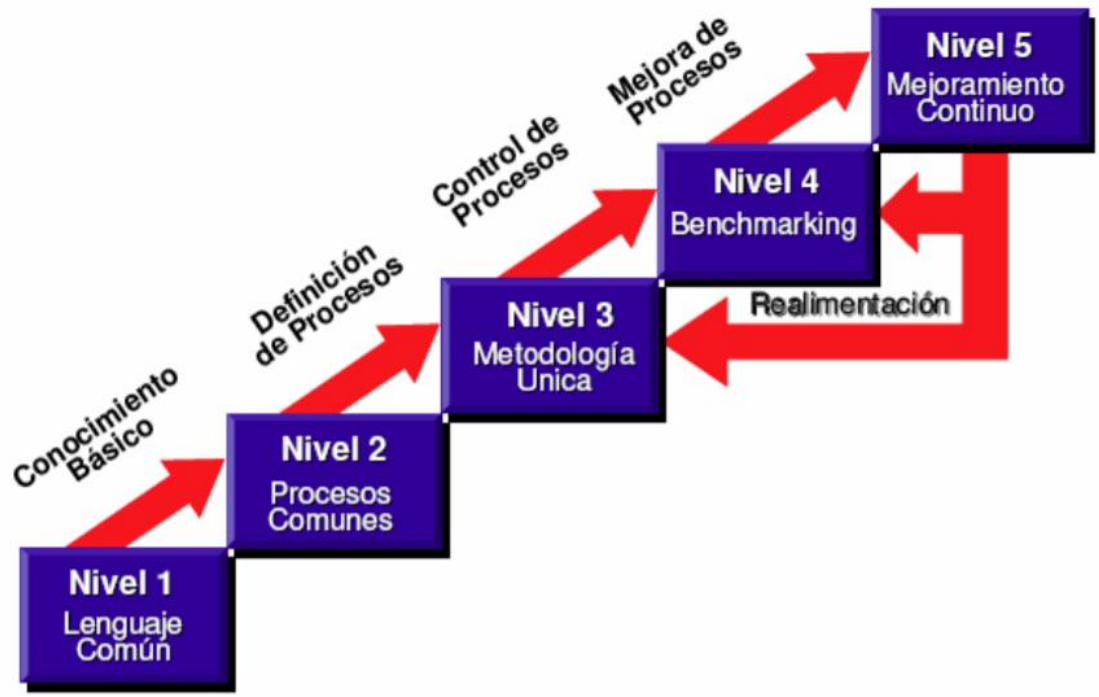
2. Nivel 2: Procesos Comunes

3. Nivel 3: Metodología Común

4. Nivel 4: Comparación

5. Nivel 5: Mejoramiento continúo

Figura No. 6. *Modelo de Madurez de Harold Kerzner.*



Nota. *Recuperado de https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAP/MAPD-02/UNIDADES_DE_APRENDIZAJE/UNIDAD_4/LIBRO_4/DOCUMENTOS/Modelos_de_Madurez_en_la_Administracion_de_Proyectos.pdf*

1.15 Tipos de PMO a implementar

El tipo de PMO a implementar dependerá de las necesidades particulares de cada organización, al igual que del nivel de madurez en gerencia de proyectos que esta puede implementar. Los autores Casey & Peck (2001) plantean tres modelos de PMO:

1. Weather Station (Estación meteorológica). Este tipo de PMO tiene como misión fundamental el emitir informes y métricas relacionada a los proyectos dentro de la PMO. Además, este tipo atiende a las necesidades de la Alta Gerencia de informarles acerca de las

inversiones realizadas en los diferentes proyectos, ya que no se involucran de manera directa en cada uno de ellos.

Básicamente, este tipo de PMO solo da reporte de la evolución de los proyectos. Sin embargo, es responsable de mantener al día la base de datos de los proyectos con documentos históricos y lecciones aprendidas.

2. Control Tower (Torre de control). Este tipo de PMO ejercen más control, involucrándose en las diferentes etapas del ciclo de vida de los proyectos. Otra de sus tareas comunes es la de estandarizar políticas y procedimientos para la gobernanza de los proyectos (planificación, ejecución y gerencia).

   Este modelo de PMO surge en organizaciones en donde la gerencia de proyectos es un elemento vital, pero sin embargo no logran mejorar el desempeño en esta área.

3. Resource Pool (Pool de Recursos). Este tipo de PMOs cuentan con un pool de recursos disponibles para los jefes y gerentes de proyectos. Este modelo toma notoriedad en organizaciones cuya razón de ser exclusivamente desarrollar proyectos. En este esquema, el director de la PMO es evaluado por el desempeño del pool de recursos (Casey & Peck 2001).

Adicionalmente a los tipos de PMOs abarcados anteriormente, Calderón, J. (2012) explique que pueden existir otros 3 tipos basados en el nivel de madurez en gerencia de proyectos:

1. PMO tipo Operativa. Facilita la alineación, planeación, ejecución, monitoreo y control de todos los proyectos individuales.

2. PMO tipo Táctica. Provee estándares, herramientas y formatos para el manejo de los proyectos.

3. PMO tipo Estratégica. La PMO gobierna y dirige los proyectos.

CAPITULO II:

PROPUESTA DE CREACIÓN DE UNA OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS (PMO) EN EL DEPARTAMENTO DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN DEL GABINETE DE POLÍTICA SOCIAL DE LA REPUBLICA DOMINICANA

2.1 Situación actual del Gabinete de Política Social en el área de la Gestión de Proyectos Tecnológicos

Para realizar la evaluación del nivel de madurez del Gabinete de Política Social, en gestión de proyectos, se empleó el uso de encuestas que corresponden a (Calderón, 2012):

1. Madurez en Dirección de Proyectos (29 preguntas)

2. Metodología en Dirección de Proyectos (6 preguntas)

3. Herramientas de Dirección de Proyectos (6 preguntas)

4. Competencia en Dirección de Proyectos (7 preguntas)

5. Dirección del Portafolio (6 preguntas)

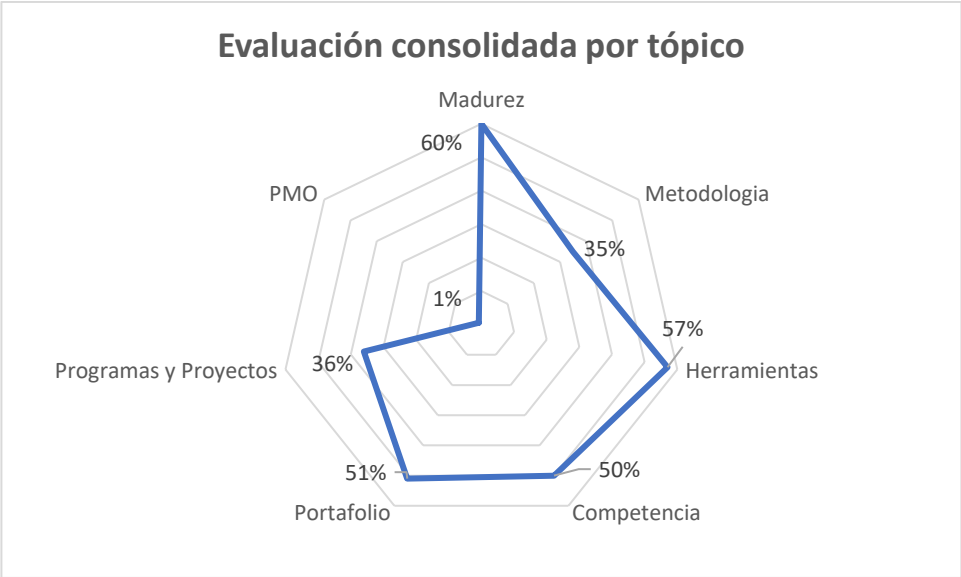
6. Dirección de Programas y Proyectos (5 preguntas)

7. Oficina de Dirección de Proyectos (5 preguntas)

Las encuestas fueron aplicadas a personas involucradas dentro del proceso de gestión de proyectos en la organización, y los resultados fueron tomados como base para la elaboración de la propuesta a presentar. De igual manera se generaron las conclusiones.

Los resultados generales de cada una de las áreas de la gestión de proyectos que fue evaluada, se tomaron en cuenta y se realizó un consolidado, ver figura no. 7, la cual refleja el sentir de los colaboradores de la institución sobre el estado actual del Gabinete de Política Social en el área de la gestión de proyectos.

Figura No. 7. *Gráfico radial de evaluación consolidada.*



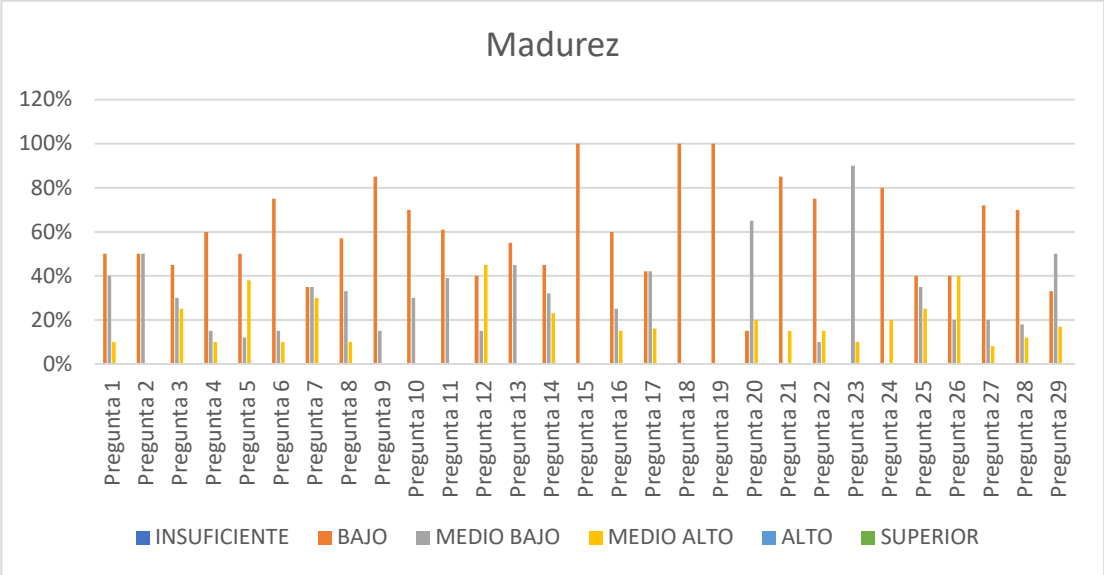
Nota*. Elaboración Propia.*

2.1.1 Madurez

Los colaboradores del GPS, expresaron que la organización tiene un “Nivel bajo” en cuanto a madurez en gestión de proyectos, dado que el porcentaje general de este aspecto se posiciono en un 60%.

La Figura No. 8 muestra la distribución de las encuestas que generaron este resultado según los colaboradores encuestados:

Figura No. 8. *Madurez del Gabinete de Política Social en gestión de proyectos, según sus colaboradores.*



Nota*. Elaboración Propia. Anexo 1.*

Alguas de las respuestas que caracterizan este resultado son:

1. El GPS no cuenta con políticas que describan la estandarización, medición, control y mejoras continuas de los procesos de gestión de proyectos.

2. El GPS no cuenta con estándares para medir y mejorar el desempeño de los proyectos.

3. Los ejecutivos del GPS, altos funcionarios públicos, se involucran directamente con la dirección en la gestión de proyectos, sin contar con los conocimientos necesarios para la dirección de proyectos.
4. La organización no tiene estrategias definidas para retener el conocimiento de los recursos humanos que forman parte de los proyectos, tanto internos como externos.

5. El GPS no cuenta con un repositorio para las métricas de proyectos.

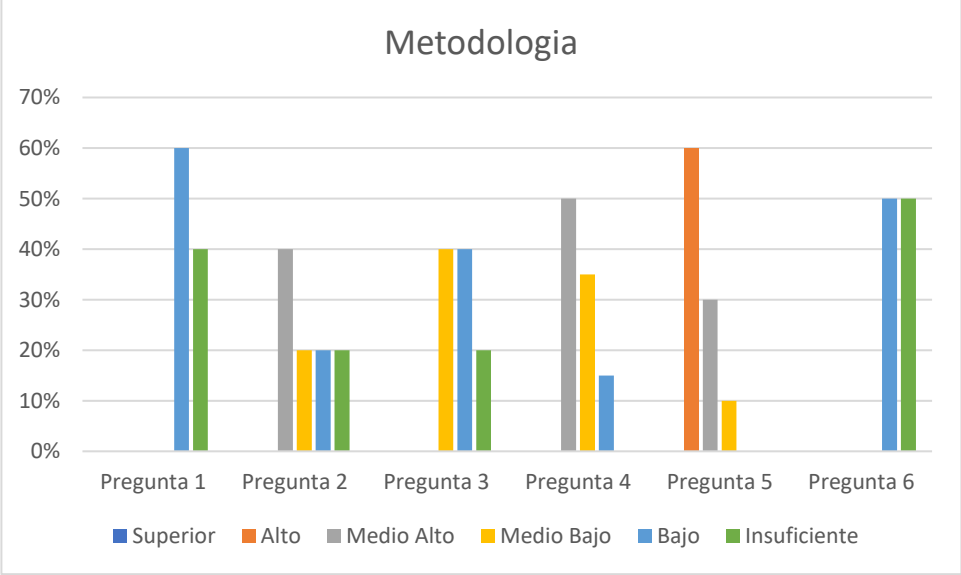
6. No se incorporan las lecciones aprendidas de los proyectos anteriormente ejecutados.

2.1.2 Metodología

Los colaboradores del GPS, expresaron que la organización tiene un "Nivel bajo" en cuanto al uso de metodologías estandarizadas para la gestión de proyectos, dado que el porcentaje general de este aspecto se posiciono en un 35%.

La Figura No. 9 muestra la distribución de las encuestas que generaron este resultado según los colaboradores encuestados:

Figura No. 9. *Metodologías del Gabinete de Política Social en gestión de proyectos, según sus colaboradores.*



Nota. *Elaboración Propia. Anexo 2.*

Algunas de las respuestas que caracterizan este resultado son:

1. Durante la planeación del proyecto el GPS toma en cuenta las áreas de conocimiento contempladas en la Dirección de Proyectos.

2. La aprobación de proyectos conlleva la creación de presupuestos, cronogramas, estimados de costos, la estructura de trabajo desglosada y el acta de proyecto.

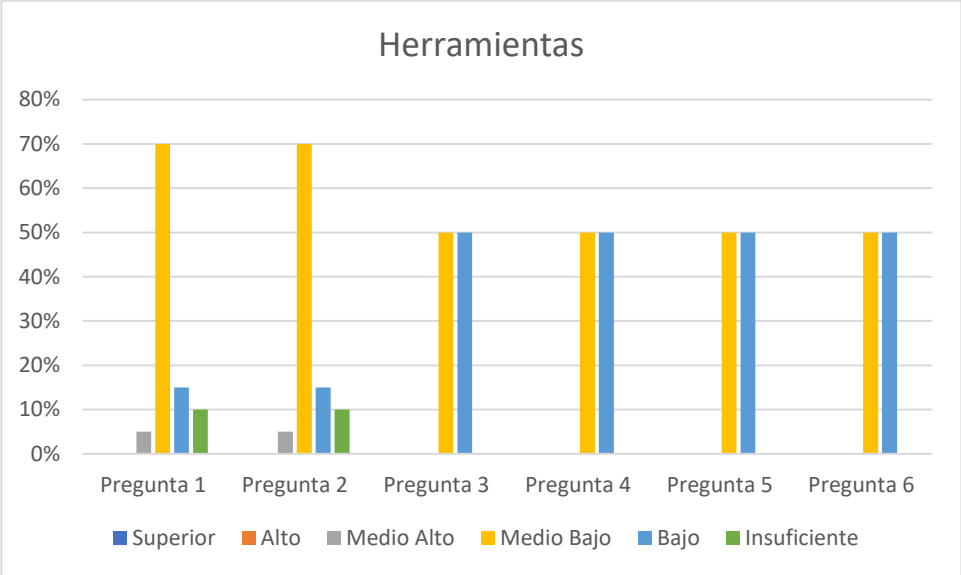
3. El GPS realiza una gestión de cambios respecto a la línea base aprobada para el proyecto.

2.1.3 Herramientas

Los colaboradores del GPS, expresaron que la organización tiene un “Nivel medio bajo” en cuanto al uso de herramientas estandarizadas para la gestión de proyectos, dado que el porcentaje general de este aspecto se posiciono en un 57%.

La Figura No. 10 muestra la distribución de las encuestas que generaron este resultado según los colaboradores encuestados:

Figura No. 10. *Metodologías del Gabinete de Política Social en gestión de proyectos, según sus colaboradores.*



Nota*. Elaboración Propia. Anexo 3.*

Algunas de las respuestas que caracterizan este resultado son:

1. El GPS utiliza herramientas de ofimáticas de manera no estandarizada ni licenciada.
2. El GPS no estandariza la utilización de softwares para la gestión de proyectos.

3. El GPS no tiene estandarizado el uso de herramientas para la gestión de portafolios, programas o proyectos individuales de cada área.

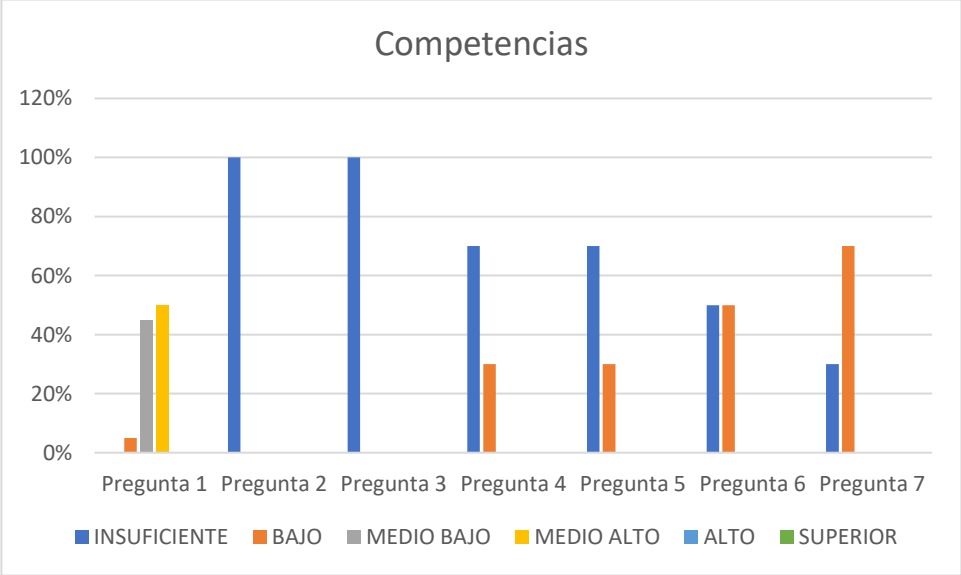
4. El GPS no tiene regulado el uso de plantillas o vistas para la gestión de portafolios, programas o proyectos individuales de cada área.

2.1.4 Competencia

Los colaboradores del GPS, expresaron que la organización tiene un "Nivel insuficiente" en cuanto a las competencias técnicas del personal de la entidad para la gestión de proyectos, dado que el porcentaje general de este aspecto se posiciono en un 50%.

La Figura No. 11 muestra la distribución de las encuestas que generaron este resultado según los colaboradores encuestados:

Figura No. 11. *Competencias para la gestión de proyectos en el Gabinete de Política Social, según sus colaboradores.*



Nota*. Elaboración Propia. Anexo 4.*

Algunas de las respuestas que caracterizan este resultado son:

1. No existe un proceso de desarrollo de competencias para la gestión de proyectos.

2. Las competencias de gestión de proyectos no son acordes a las posiciones ocupadas por algunos colaboradores.

3. No se realizan las capacitaciones para la gestión de proyectos solicitadas por los colaboradores.

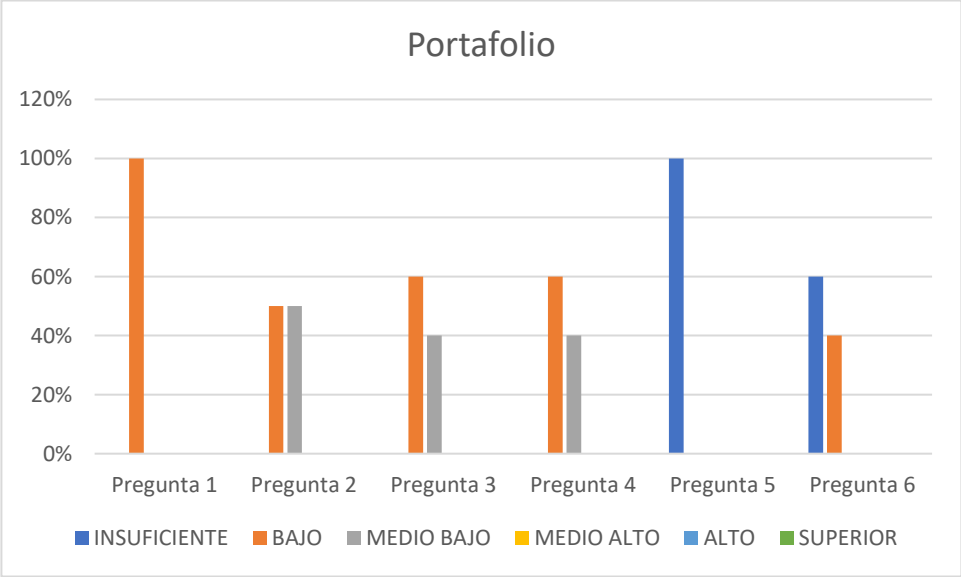
4. El reclutamiento de personal técnico para la gestión de proyectos no es el adecuado.

2.1.5 Portafolio

Los colaboradores del GPS, expresaron que la organización tiene un "Nivel bajo" en cuanto a la gestión del portafolio de proyectos, dado que el porcentaje general de este aspecto se posiciono en un 51%.

La Figura No. 12 muestra la distribución de las encuestas que generaron este resultado según los colaboradores encuestados:

Figura No. 12. *Gestión del portafolio de proyectos en el Gabinete de Política Social, según sus colaboradores.*



Nota*. Elaboración Propia. Anexo 5.*

Algunas de las respuestas que caracterizan este resultado son:

1. Existe deficiencia en la gestión de riesgo de los proyectos por falta de gestión oportuna de actores gerenciales.

2. El GPS presenta intrusismo por parte de actores gerenciales.

3. La aplicación de políticas y procedimientos no esta presente en todas las áreas de la institución.

4. El proceso de aprobación de los proyectos puede ser muy tardado por parte de las altas instancias.

5. La gestión del cambio no responde a un proceso definido.

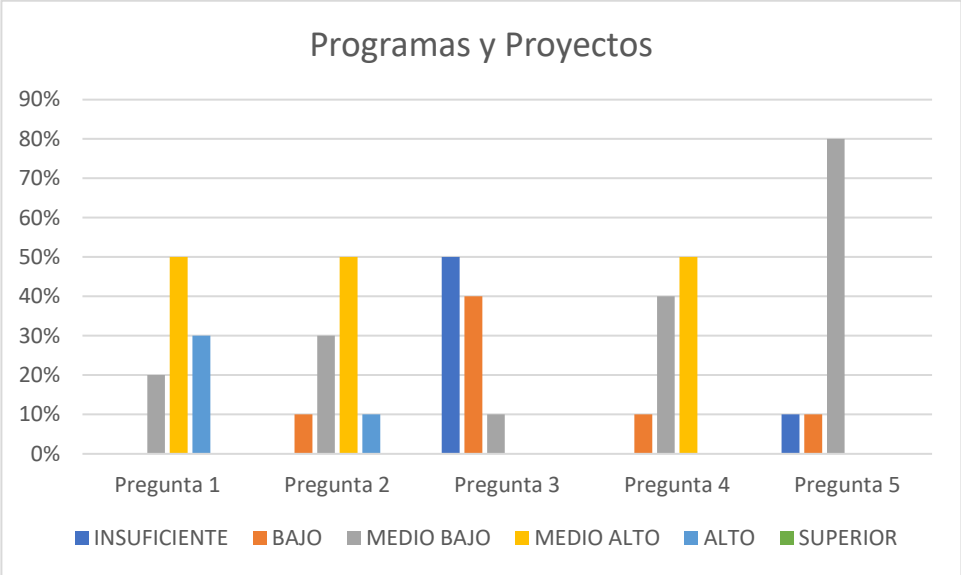
6. Se tienen algunos indicadores de la gestión de proyectos, sin embargo, no son aplicados a todos los proyectos.

2.1.6 Programas y Proyectos

Los colaboradores del GPS, expresaron que la organización tiene un “Nivel medio bajo” en cuanto a la gestión del portafolio de proyectos, dado que el porcentaje general de este aspecto se posiciono en un 36%.

La Figura No. 13 muestra la distribución de las encuestas que generaron este resultado según los colaboradores encuestados:

Figura No. 13. *Programas y proyectos el Gabinete de Política Social, según sus colaboradores.*



Nota*. Elaboración Propia. Anexo 6.*

Algunas de las respuestas que caracterizan este resultado son:

1. Al inicio de los proyectos, el GPS tiene una línea base de las métricas a seguir.

2. El control y cierre de los proyectos presentan la mayor deficiencia dentro de la gestión del GPS.

3. Solo se aplican métricas de costo y tiempo para la mayoría de los proyectos.

4. No se realizan métricas al desempeño de las áreas que intervienen en el desarrollo de los proyectos.

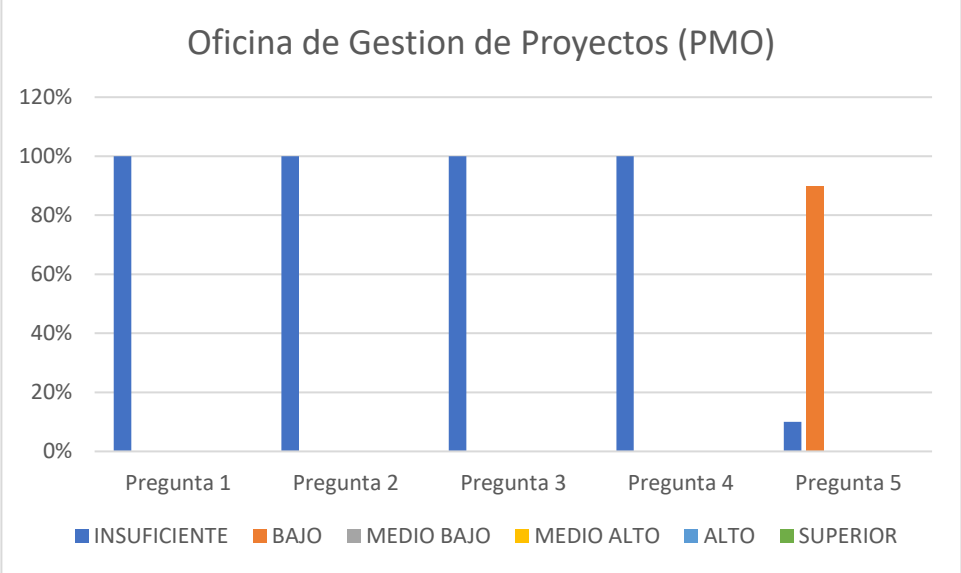
5. La asignación de recursos no siempre es oportuna durante el ciclo de vida de los proyectos.

2.1.7 Oficina de Gestión de Proyectos (PMO)

Los colaboradores del GPS, expresaron que la organización tiene un “Nivel insuficiente” en cuanto a la gestión del portafolio de proyectos, dado que el porcentaje general de este aspecto se posicionó en un 98 %.

La Figura No. 14 muestra la distribución de las encuestas que generaron este resultado según los colaboradores encuestados:

Figura No. 14. *La PMO en el Gabinete de Política Social, según sus colaboradores***.**



Nota*. Elaboración Propia. Anexo 7.*

Algunas de las respuestas que caracterizan este resultado son:

1. En el GPS no existe una oficina de gestión de proyectos (PMO).
2. Los colaboradores de la organización desconocen el concepto de PMO.

3. La comunicación dentro de los proyectos no es estandarizada, se realiza de manera informal o con acuerdos entre los participantes de cada proyecto.

2.1.8 Análisis FODA

Como parte del proceso de análisis del estado actual del conocimiento y adopción de las metodologías de gestión de proyectos en el GPS, se realizó un análisis FODA en base a los conocimientos propios del investigador.

El resultado de la aplicación de esta herramienta es el siguiente:

Tabla No. 3. *Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del Gabinete de Política Social en el ámbito de la gestión de proyectos.*

<table>
<tr><td rowspan="8">MATRIZ FODA PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN EL GABINETE DE POLÍTICA SOCIAL</td><td>FORTALEZAS</td><td>DEBILIDADES</td></tr>
<tr><td>F1. Personal con buena preparación técnica.</td><td>D1. No cuenta con un programa de desarrollo organizacional para las capacidades de la gestión de proyectos.</td></tr>
<tr><td>F2. La institución posee herramientas de ofimáticas que facilitan la gestión documental de los proyectos.</td><td>D2. Los altos ejecutivos de la organización realizan intrusismo en la gestión de proyecto.</td></tr>
<tr><td>F3. La institución tiene un historial extenso de proyectos implementados.</td><td>D3. No cuenta con un sistema estandarizado para la gestión de proyectos.</td></tr>
<tr><td>F4. Existe una estructura organizacional definida.</td><td>D4. La estructura organizacional no está completa.</td></tr>
<tr><td>F5. La institución es un organismo público.</td><td rowspan="3">D5. Falta de recursos para la obtención de licencias y capacitaciones técnicas.</td></tr>
<tr><td>F6. La institución cumple con todas sus obligaciones y pagos.</td></tr>
<tr><td>F7. Cumple con la norma ISO 9001.</td></tr>
<tr><td>OPORTUNIDADES</td><td>ESTRATEGIA (FO)</td><td>ESTRATEGIA (DO)</td></tr>
</table>

O1. Cuenta con la posibilidad de obtener acceso a créditos.	**(F1, O3, O2).** Realizar capacitaciones especializadas en las metodologías de gestión de proyectos certificadas internacionalmente.	**(D1, D4, O1).** Completar la planilla institucional con personal altamente capacitado en la gestión de proyectos.
O2. Participar en proyectos de entidades internacionales como el Banco Mundial (BM) o el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).		
O3. El uso de la tecnología para tener realizar proyectos más eficientes.	**(O4, F5, F4).** Realizar un organismo de acompañamiento entre entidades públicas para la gestión de proyectos.	(**D5, D3, O1, O2).** Adquisición de softwares y herramientas licenciadas para eficientizar la gestión de los proyectos.
O4. Realizar alianzas con entidades públicas que apoyen la gestión de proyectos.		
AMENAZAS	**ESTRATEGIA (FA)**	**ESTRATEGIA (DA)**
A1. Mala administración de los proyectos aprobados por falta de personal capacitado.	**(F4, F1, A3).** Establecer medidas rigurosas al momento de la contratación del personal.	**(D1, A1).** Desarrollar un programa de desarrollo institucional para los colaboradores que se desempeñan como gestores de proyectos.
A2. Altos costos de algunas herramientas.		
A3. Contratación de personal no capacitado.		
A4. Fuga del personal de gestión de proyectos al cierre de estos.		
A5. Falta de asignación de fondos por parte del gobierno central.		

Nota*. Elaboración Propia.*

2.2 Propuesta de creación de una Oficina de Gestión de Proyectos en el departamento de tecnología de la información del Gabinete de Política Social de la Republica Dominicana

En base a los análisis realizados en puntos anteriores, los resultados de la investigación apuntan a que la manera en la que actualmente se administran los proyectos en el Gabinete de Política Social, pese a ser eficaz no es eficiente, pues a pesar de los esfuerzos realizados por sus colaboradores y la organización como un todo, aun hay mucho espacio para mejoras, y la identificación de esta situación señala la necesidad de la determinación de alternativas que mejoren esta situación.

Por lo anterior expuesto, se considera como pertinente y relevante el desarrollo e implantación de un área o unidad que se dedique de manera exclusiva a la gestión profesional de proyectos, para con esto lograr separar la gestión de las operaciones del GPS con la de los proyectos. Es por esto que, como parte de esta propuesta, se desarrollara la metodología recomendada para la ejecución exitosa de una PMO en la entidad.

2.2.1 Modelo de PMO propuesta

Basados en los resultados obtenidos en la encuesta de nivel de madurez de la empresa, el análisis realizado permite considerar que el modelo o tipo de PMO idóneo y mas conveniente para implementarse según la gobernanza y características propia de la organización, es la de “Torre de Control” (Casey & Peck, 2001), dadas las condiciones particulares del Gabinete de Política Social en cuanto a la gestión de proyectos al momento de realizar esta investigación.

Se eligió este modelo, porque se espera que la PMO que se implemente oriente a los gerentes de proyectos en su qué hacer y en las metodologías de

cómo hacerlo. Es de esta unidad que deben surgir las directrices a seguir por los responsables de la ejecución de los proyectos.

De manera coloquial, se espera que cada gerente o gestor se haga cargo de su trabajo, pero deberá seguir las instrucciones de la PMO como si fuera literalmente una torre de control, la cual guía de manera especial el inicio y cierre de los proyectos.

De igual manera, se espera que los gerentes de proyectos bajo la sombrilla de la PMO, cumplan a cabalidad las orientaciones indicadas por la unidad, pues de lo contrario la eficiencia y eficacia de la ejecución del proyecto decrecerá.

Parte de las responsabilidades de la “Torre de Control”, es la de establecer y garantizar que se utilicen las metodologías correctas para la gestión de proyectos, tomando en cuenta también la gestión de riesgos, la clara definición de los roles y responsabilidades de los involucrados, el plan de comunicación, la utilización de las lecciones aprendidas, la implementación de herramientas propias de la organización, entre otros aspectos importantes que puedan incidir en el ciclo de vida de los proyectos.

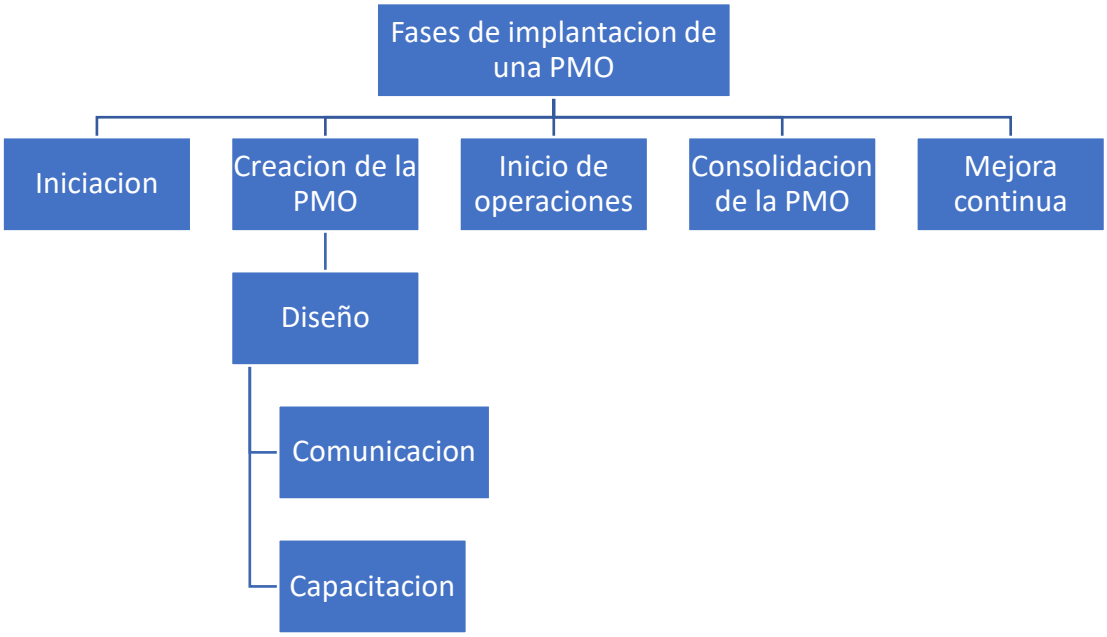
Sin embargo, una condición fundamental para la correcta implementación de una PMO de tipo “Torre de Control”, es la disposición de autonomía clara en la gestión de proyectos por parte de las altas instancias de la organización, y de esta manera poder empoderar a los miembros de esta unidad a realizar su trabajo de manera correcta.

2.2.2 Estrategia para la implementación una PMO de acuerdo a las necesidades del Gabinete de Política Social

Como parte de la propuesta, se presenta en la Figura No. 15, un cronograma de trabajo para la implementación de una PMO en el Gabinete de

Política Social. El mismo esta divido en fases, las cuales buscan abarcar cada etapa de manera integral, asegurando así el correcto desarrollo de esta unidad.

Figura No. 15. *Cronograma de fases para la implantación de una PMO en el Gabinete de Política Social.*



Nota. *Elaboración Propia.*

La primera fase del cronograma propuesto corresponde a la “Iniciación”, seguido por la segunda fase la cual es la “Creación de la PMO”, esta a su vez esta compuesta por tres etapas: Diseño, Comunicación y Capacitación, en ese mismo orden de ejecución. La tercera fase es el “Inicio de operaciones”, la cuarta fase se relaciona a los procesos de “Consolidación de la PMO” y la quinta fase es la de “Mejora continua”, la cual definirá los procesos que aseguraran la calidad de la unidad en el tiempo.

2.2.2.1 Primera fase. Iniciación

La primera fase se centra en la parte estratégica de la implementación. Aquí los resultados del esfuerzo realizado en la etapa de investigación y análisis deben ser presentados a modo de propuesta a la alta gerencia de la institución, con la finalidad de que estos den la aprobación para la creación de la PMO presentada, además de lograr el involucramiento de estos en asumir el compromiso de brindar todo el apoyo requerido durante el proceso de esta implementación.

La alta gerencia del GPS deberá crear las condiciones para que se realice una reestructuración en las instalaciones físicas donde será implementada la PMO, además de definir quien será el Director o Coordinador de esta, y las funciones y responsabilidades que este asumirá. A su vez, la persona asignada estará encargado de conformar su equipo de trabajo.

En esta fase también se contempla la definición de la misión, visión, objetivos y metas de la nueva PMO con relación a la planificación estratégica de la alta gerencia de la institución.

Finalmente, la alta gerencia y la persona asignada para coordinar la PMO, deberán liderar en conjunto durante todo el proceso de implantación de esta unidad.

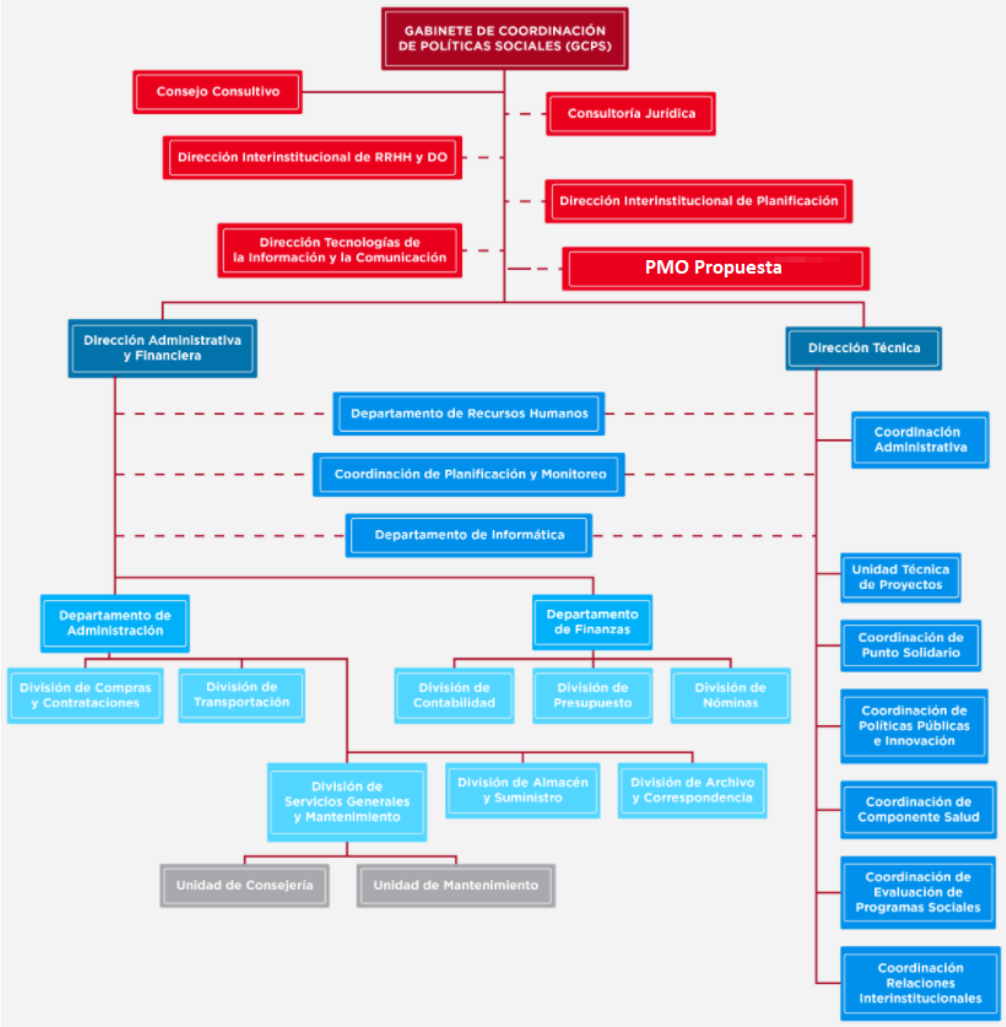
2.2.2.2 Segunda fase. Creación de la PMO

Como parte fundamental de la propuesta, se recomienda la PMO sea implementada en el segundo nivel del organigrama de la institución, situándola como una oficina estratégica de proyectos, donde su principal función sería la de ser una unidad de apoyo interinstitucional para los diferentes departamentos de tecnología de las entidades que conforman el trípode de la protección social y entidades adscritas (ADESS, SIUBEN, PROSOLI, CTC).

Además, de participar en el proceso de la Planificación Estratégica de Tecnología de la Información (PETI) del propio GPS, trípode y entidades adscritas, teniendo el nivel de autoridad necesario para priorizar proyectos que resulten estratégicos para la entidad cuando esta lo considere necesario o conveniente.

En la siguiente figura, se propone un nuevo organigrama para la organización, una vez este implantada la PMO:

Figura No. 16. *Nuevo organigrama luego de la inclusión de la PMO.*



Nota.

Elaboración Propia.

En relación con el personal técnico de la PMO propuesta, y según las necesidades identificadas para la organización durante el proceso de investigación y análisis de la situación actual del Gabinete de Política Social, esta unidad deberá estar compuesta por un Director o Coordinador, tres gestores de proyectos TICs y tres especialistas en la gestión de la innovación. La estructura organizativa propuesta para la PMO a implementar es la siguiente:

Figura No. 17. *Estructura organizativa dentro de la PMO propuesta.*

Nota. *Elaboración Propia.*

De igual manera, como parte integral de la segunda fase, deben realizarse las siguientes tres subetapas:

1. **Diseño**. En esta etapa se estarán definiendo los aspectos relacionados las fases 3 y 4. Además se tendrán que realizar decisiones en torno a:
   - Definir la metodología estándar que se aplicara en la organización.
   - Establecer las políticas a utilizar para la gestión de proyectos.

- Realizar la definición de los procesos para la puesta de marcha de la unidad, además de los procedimientos para el soporte y seguimiento.

- Se realizara la definición del portafolio de proyectos de la institución.
- Establecer la línea base de los criterios a tomar en cuenta para medir el éxito y desempeño de la PMO. Aquí se recomiendan indicadores de satisfacción del cliente, capacitación del usuario, utilización de la metodología estandarizada, entre otros.

2. **Comunicación**. Deberá realizarse un robusto plan de comunicación para difundir la nueva metodología de trabajo en el área de proyectos, ya que esto supone un factor clave para el éxito de la PMO. Para esto la unidad gestora de la implementación deberá:
    - Informar de manera oportuna los procedimientos a seguir en cuanto a las políticas para la formulación de nuevos proyectos.

    - Presentar informes del estatus actual de los proyectos en ejecución o cierre.

    - Elaborar un calendario de fechas donde especifiquen los tiempos establecidos para las gestiones relacionadas a los proyectos, además de un representante fijo que responda a las inquietudes que puedan surgir entorno al cronograma.

    - Realizar una guía estándar para la formulación y ejecución de proyectos, la misma deberá encontrarse tanto en formato impreso como digital.

- Realizar un plan de trabajo para la transferencia de conocimientos entre los integrantes de la PMO y el resto de las áreas funcionales de la organización.

3. **Capacitación**. Como parte fundamental del proceso de creación de la PMO, es necesario la realización de un plan de trabajo para la capacitación formal de los colaboradores de la organización. Dicha capacitación debe ser realizada por expertos de la dirección de proyectos que compartan su experiencia en el área.

   El proceso de capacitación se debe realizar tanto al equipo técnico de la PMO, como al resto de actores involucrados en la ejecución de proyectos dentro de la organización. Con esto se espera permear una cultura institucional, donde todos estén alineados y compartan los mismos valores. Las actividades formativas a realizar deben contemplar talleres, seminarios, bootcamps, sesiones de capacitación, entre otras.

2.2.2.3 Tercera fase. Inicio de operaciones

Al inicio de las operaciones de la PMO, se espera que el equipo técnico este completo y haya recibido las capacitaciones necesarias que fueron identificadas durante la fase de Diseño.

Como parte de las tareas a realizar en esta fase se encuentran las de identificar las estrategias para la prestación de servicios desde la PMO. En este punto, ya deben estar definidas claramente las responsabilidades de cada miembro de la unidad.

Esta fase, inicia las operaciones de la PMO en base a las tareas planificadas a corto, mediado y largo plazo, tal como las describe la siguiente tabla no. 4 y sintetiza la figura no. 18 :

Tabla No. 4. *Cronograma de actividades posterior al inicio de operaciones.*

Cronograma	Actividades	Indicadores
Corto Plazo. Tiempo límite: 4 trimestres.	1. Realizar talleres introductorios a los gerentes funcionales del primer nivel organizacional sobre los estándares de gestión de proyectos definidos por el PMI. 2. Realizar sesiones de trabajo con otras PMO del sector público. 3. Establecer políticas para la gobernanza y gestión de proyectos por parte de la PMO. 4. Realizar el lanzamiento oficial de la PMO.	1. Cantidad de procesos documentados. 2. Cantidad de plazas cubiertas. 3. Cantidad de sesiones de trabajo con otras áreas funcionales.
Mediano Plazo. Tiempo límite: 12 trimestres.	1. Realizar una evaluación de madurez de la organización. 2. Documentar la metodología estándar a utilizar para la gestión de proyectos. 3. Desarrollar el plan de capacitación de los gestores de proyectos de la organización. 4. Desarrollar el plan de gestión del cambio.	1. Informe de madurez 2. # de procesos establecidos 3. # de documentos de lecciones aprendidas 4. # de aplicaciones y plataformas actualizadas

	5. Implementar un sistema de información estándar para la gestión de proyectos. 6. Desarrollar un repositorio documental de herramientas, vistas, lecciones aprendidas, plantillas, políticas, procesos, entro otros activos organizacionales.	
Largo Plazo. Tiempo límite: 20 trimestres.	1. Realizar una evaluación de madurez de la organización. 2. Estandarizar los procesos de gestión de proyectos entre las áreas funcionales de la organización. 3. Definir los procesos para la gestión de portafolios y programas. 4. Realizar evaluación de la madurez actual en la organización. 5. Alcanzar un nivel medio alto en la madurez institucional para la gestión de proyectos. 6. Establecer PMOs satélites en los departamentos de tecnología del GPS y las entidades del trípode.	1. # de actualizaciones a las versiones base la documentación de los procesos 2. # de procesos estandarizados 3. Madurez media alta 4. # de plantillas implementadas

Nota*. Elaboración Propia.*

Figura No. 18. *Cronograma de trabajo sintetizado.*

Nota. *Elaboración Propia.*

2.2.2.4 Cuarta fase. Consolidación de la PMO

El desarrollo de la cuarta fase se centra en la mejora de los procesos de la PMO, el desarrollar las habilidades blandas y duras del personal de la organización, definir una estructura permanente de soporte, identificar e implementar nuevas herramientas, establecer estrategias a corto y mediano plazo, realizar pruebas piloto según se determine la necesidad y realizar de manera escalada las funciones generales de la PMO.

2.2.2.5 Quinta fase. Mejora continua

La mejora continua, aunque es la ultima fase, debe perdurar durante la vida operativa de la PMO. Esto contempla la evaluación de los resultados obtenidos luego de la implantación de la PMO en la organización, para esto se utilizaran como línea base los informes de madurez realizados a corto, mediano y largo plazo. Además, se estarán utilizando estos resultados para realizar revisiones a los procesos y metodologías estandarizados en la institución con el fin de identificar posibles mejoras en el funcionamiento de la propia PMO.

En adición a lo presentado anteriormente, se deberá definir un programa de mejora de los procesos implantados basado en la gestión de la calidad de

la Norma ISO 9001, la cual el Gabinete de Política Social se encuentra certificado.

2.2.3 Roles y funciones operativas dentro de la PMO

Las funciones que la PMO puede desempeñar son bastante amplias, desde actividades de respaldo mediante capacitaciones, herramientas informáticas, estandarización de políticas y procedimientos, hasta la completa coordinación y gestión de proyectos asociados a la unidad. Sin embargo, se establecerán responsabilidades claras y definidas para cada integrante de la PMO, dando énfasis a la priorización de los objetivos estratégicos de la organización.

Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado, la PMO deberá cumplir con los siguientes roles y funciones:

Tabla No. 5. *Roles y funciones dentro de la PMO.*

Rol	Funciones	Personal responsable
Realizar la creación de la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO).	1. Crear la carta constitutiva del proyecto que creara la PMO. 2. Definir los roles, responsabilidades y las competencias duras y blandas del personal técnico que formara parte de la PMO.	✓ Director de la PMO.
Alinear los objetivos de la PMO con las	1. Asegurar el apoyo de la alta dirección de la organización.	✓ Director de la PMO.

estrategias de la organización.	2. Definir las estrategias de la PMO con las de las demás áreas funcionales de la entidad.	
Desarrollar políticas, procedimientos, herramientas y metodologías.	1. Determinar la madurez de la gestión de proyectos en la entidad. 2. Documentar un modelo operativo para la PMO que sea acorde al nivel de madurez de la organización.	✓ Director de la PMO.
	1. Desarrollar las políticas y procedimientos para la gobernanza de los proyectos asociados a la PMO.	✓ Director de la PMO. ✓ Coordinador de Gestión de Proyectos TICs. ✓ Coordinador de Gestión de la Innovación.
Desarrollar un plan de capacitación en las metodologías para la gestión de proyectos.	1. Desarrollar un plan de capacitación en las metodologías de la gestión de proyectos.	✓ Director de la PMO.
	1. Realizar el plan de trabajo para las capacitaciones determinadas. 2. Realizar evaluaciones de los resultados de las capacitaciones.	✓ Director de la PMO. ✓ Coordinador de Gestión de Proyectos TICs. ✓ Coordinador de Gestión de la Innovación.

	3. Ejecutar acciones correctivas en base a los resultados obtenidos en las evaluaciones.	
Control y monitoreo de los proyectos incluidos en el portafolio de la PMO.	1. Realizar informes de seguimiento a la gestión de los proyectos. 2. Ejecutar asesorías durante la ejecución de los proyectos. 3. Identificar riesgos dentro de los proyectos en ejecución. 4. Ejecutar acciones correctivas que den respuestas a los riesgos identificados.	✓ Director de la PMO. ✓ Coordinador de Gestión de la Innovación.
	1. Conformar un comité para la gestión de riesgos. 2. Realizar sesiones de trabajo con las distintas áreas funcionales que conforman el GPS. 3. Presentar el estado real de los proyectos del portafolio a la alta dirección de la organización.	✓ Director de la PMO.

Nota*. Elaboración Propia.*

Teniendo en cuenta lo expuesto en la tabla no. 5, es necesario que las plazas dentro de la PMO estén ocupadas por personal altamente capacitado, y con experiencia en la dirección y gestión de proyectos.

2.2.4 Requisitos mínimos exigidos al personal técnico de la PMO

En continuación del acápite anterior, a continuación, se detallaran las habilidades duras y blandas que debe tener cada colaborador que formara parte de la PMO.

Al momento de realizar el análisis de la situación actual del Gabinete de política Social, se identificaron 7 plazas divididas en 3 niveles jerárquicos. La tabla no. 6 detalla la relación entre las plazas y las habilidades requeridas:

Tabla No. 6. *Habilidades mínimas exigidas.*

Cargo	Habilidades
Director PMO	1. Experiencia en la dirección de personal. 2. Altas habilidades de liderazgo y comunicación. 3. Dominio de la dirección de proyectos. 4. Trabajo en equipo. 5. Manejo efectivo de conflictos. 6. Orientación al usuario. 7. Alta nivel de inteligencia emocional. 8. Proactividad. 9. Visión de negocio.
Coordinador de Gestión de Proyectos TICs	1. Orientación al usuario. 2. Trabajo en equipo. 3. Compromiso con la organización. 4. Altas habilidades de liderazgo y comunicación. 5. Dominio de la formulación y evaluación de proyectos.
Coordinador de Gestión de la Innovación	1. Orientación al usuario. 2. Trabajo en equipo. 3. Compromiso con la organización. 4. Altas habilidades de liderazgo y comunicación. 5. Dominio de la formulación y evaluación de proyectos.

Analistas I de Proyectos TICs	1. Orientación al usuario. 2. Orientación a los detalles. 3. Trabajo en equipo. 4. Compromiso con la organización. 5. Habilidades básicas de comunicación. 6. Conocimientos básicos de la formulación de proyectos.
Analista II de Proyectos TICs	1. Orientación al usuario. 2. Orientación a los detalles. 3. Trabajo en equipo. 4. Compromiso con la organización. 5. Habilidades básicas de comunicación. 6. Conocimientos básicos de la formulación de proyectos.
Especialista de Innovación	1. Orientación al usuario. 2. Trabajo en equipo. 3. Compromiso con la organización. 4. Habilidades avanzadas de comunicación. 5. Conocimientos avanzados para la formulación y evaluación de proyectos. 6. Habilidades avanzadas en el uso de herramientas y sistemas de información. 7. Visión de negocio.
Analista de Innovación	1. Orientación al usuario. 2. Trabajo en equipo. 3. Compromiso con la organización. 4. Habilidades medias de comunicación. 5. Conocimientos medios para la formulación y evaluación de proyectos. 6. Visión de negocio. 7. Habilidades medias en el uso de herramientas y sistemas de información.

Nota*. Elaboración Propia.*

2.2.5 Beneficios a obtener tras la implementación de la PMO propuesta para el Gabinete de Política Social

Tras la implementación de la PMO propuesta para el Gabinete de Política Social, se espera obtener una serie de beneficios específicos, medibles, alcanzables, realistas y en un tiempo menor de 5 años.

Estos a su vez, responden al concepto SMART (Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-bound) de la gestión de proyectos. Algunos de estos serán:

1. Mejora en los resultados que la organización obtendrá tras la implementación de la PMO.
2. Reducción en los tiempos de ejecución de los proyectos.
3. Reducción en los costos de los proyectos.
4. Indicadores de gestión para los procesos internos relacionados a la dirección de proyectos.
5. Reducción en la materialización de riesgos.
6. Incremento de proyectos exitosos.
7. Control y monitoreo claro y transparente de los proyectos dentro del portafolio de la PMO.
8. Manejo estandarizado y metódico de herramientas para la de gestión de proyectos.
9. Cambio de la cultura organizacional hacia una moderna y efectiva que contemple la importancia de la gestión de proyectos.
10. Mejora en los procesos operativos de la organizacional.

CONCLUSIONES

Luego de concluir el análisis y la posterior interpretación de la información obtenida a través de las encuestas aplicadas a los colaboradores de la organización, se pudo llegar a las siguientes conclusiones:

1. El nivel consolidado del GPS, en cuanto a la gestión y dirección de proyectos es “bajo”, esta afirmación se realiza según los datos obtenidos en las encuestas utilizadas para determinar el estado actual.

2. Teniendo en cuenta el nivel de madurez de la organización, basados en el resultado de la encuesta aplicada a los colaboradores, se entiende que el tipo de PMO más acertado para implementarse en el GPS, es el “Torre de Control”. Para esta consideración se contemplaron las características propias de la organización, además de la situación actual de la entidad con relación a la gestión de proyectos.

3. En el GPS, realizan grandes esfuerzos para lograr una gerencia integral de proyectos, sin embargo, no se han obtenido mayores resultados. Esto se evidencia en los retrasos del cronograma que sufren los proyectos en ejecución, los altos índices de rotación entre los gestores antes del cierre de los proyectos para los que fueron contratados, además de la falta de estandarización de los procesos y herramientas. Estos percances pueden estar asociados a la falta de conocimiento sobre la manera idónea en la que se deben administrar los proyectos, lo que da cabida a una gestión desordenada y descentralizada.

4. Es necesario el realizar auditorías internas para certificar el cumplimiento de indicadores como: la línea base del cronograma del proyecto, el cumplimiento de las actividades, los costos, la ejecución de

procedimientos establecidos, la calidad de los entregables, entre otras métricas de relevancia.

5. La implantación de la PMO propuesta, traería con si una mejora en las competencias operativas de la organización, esto al ejecutar de manera centralizada la formulación y planeación de las tareas asociadas a los proyectos.

6. El implementar la PMO propuesta, permitirá desarrollar la ejecución de los proyectos de manera eficaz y eficiente, esto sobre la definición de políticas y procesos bien estructurados. Además, de la utilización de una metodología estándar, donde los colaboradores estén capacitados y compartan la misma cultura organizacional.

7. La formación continua en la gestión de proyectos es fundamental e imprescindible para el desarrollo de los colaboradores que formen parte de la PMO, y de aquellos involucrados en la ejecución de los proyectos.

8. La administración de proyectos, mediante metodologías internacionales certificadas, conllevara a la obtención de proyectos exitosos, a la reducción de los riesgos intrínsecos de cada proyecto, y a la satisfacción de los interesados y colaboradores.

RECOMENDACIONES

1. La alta dirección del Gabinete de Política Social, debe realizar un esfuerzo para cambiar la cultura organizacional deficiente en cuanto a la gestión de proyectos, eliminando creencias erróneas en cuanto a este tema, para darle espacio a un cambio transversal en la entidad mediante la implantación de una PMO.

2. Posterior a la implantación de la PMO, se debe iniciar los trabajos para la creación de un repositorio de datos centralizados donde se tenga acceso a las lecciones aprendidas de la gestión de proyectos, además, de las políticas, procedimientos, herramientas, plantillas y vistas que faciliten a los colaboradores sin experiencia en la dirección de proyectos, realizar sus tareas de manera efectiva.

3. Se deben crear las condiciones para que la PMO genere y evalúe informaciones relevantes que faciliten la toma de decisiones a los gerentes funcionales de cada área involucrada en la gestión de proyectos.

4. Para que la implantación de la PMO sea exitosa, se debe involucrar a la alta gerencia del GPS en todo el ciclo de vida de la creación de esta unidad. Además, de contar con la participación de todos los colaboradores de la organización, permitiendo así mantener una comunicación activa durante todo momento.

5. Es importante capacitar de manera continua a los colaboradores de la PMO, como también a los demás involucrados en los proyectos de la organización, en el empleo de herramientas y sistemas de información que eficienticen la gestión de proyectos.

6. La PMO a implementar debe realizar evaluaciones anuales para medir el resultado de las políticas y procedimientos adoptados por los colaboradores involucrados en la gestión de proyectos.

7. Se debe definir de manera clara los canales de comunicación, de manera que la información relacionada a los proyectos fluya de manera oportuna e integra.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Calderón, J. (2012). Propuesta para la creación de una oficina de gestión de proyectos (PMO) en FONADE. Colombia: Universidad EAN.

2. Casey, W.; Peck, W. (2001). Choosing the Right PMO Setup. PM Network, v15 n2.

3. Clifford, F. (2009). Gestión de Proyectos. 4ta edición. Mc Graw Hill.

4. Cortez, A. (2017). Implantación de la Oficina de Gestión de Proyectos PMO de TI en una empresa de Telecomunicaciones bajo el enfoque metodológico PMI – PMBOK. Perú: UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS.

5. Gabinete de Política Social. ¿Quiénes Somos? Retrieved 10 August 2021, from https://gabinetesocial.gob.do/el-gabinete-social/quienes-somos/

6. Gabinete de Política Social. Historia. Retrieved 10 August 2021, from http://gabinetesocial.gob.do/el-gabinete-social/historia/

7. Kerzner, H. (2001). Using the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management (2da ed.). New York: Wiley & Sons, Inc.

8. Kerzner, H. (2014). Project management best practices: achieving global excellence (3ra. ed.). Hoboken. John Wiley & Sons: International Institute for Learning

9. Project Management Institute, (2008). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide). 4th ed. Philadelphia: Project Management Institute Inc.

10. Project Management Institute, (2013). The standard for portfolio management (3ra. ed). Philadelphia: Project Management Institute Inc.

11. Project Management Institute, (2017). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide) (6th ed). Philadelphia: Project Management Institute Inc.

12. Santana, A. (2012). Propuesta De Implementación De Una Oficina De Gestión De Proyectos (PMO), Asociación Esperanza De Ahorros Y Préstamos, Santiago, República Dominicana, 2012. República Dominicana: Universidad APEC.

ANEXOS

ANEXO 1: Encuesta nivel de madurez

Encuesta: Determinación del nivel de madurez (Kerzner, 2001)

Ejercicio No.1	
Cuestionario: Nivel de Madurez en Dirección de Proyectos	
PREGUNTA	
1. ¿Las metas y los objetivos estratégicos de su organización se comunican y las entienden todos los equipos de proyectos?	
a. Definitivamente no	b. Se hace el esfuerzo
c. No creo	d. Definitivamente si
e. Parcialmente:	
2. ¿Los proyectos de su organización tienen objetivos claros y medibles, además de tiempo costo y calidad?	
a. Definitivamente no	b. Se hace el esfuerzo
c. No creo	d. Definitivamente si
e. Parcialmente:	
3. ¿Su organización (cuenta con políticas que describen laestandarización, medición, control y mejoras continuas de los procesos de gestión de proyectos?	
a. Definitivamente no	b. Se hace el esfuerzo
c. No creo	d. Definitivamente si
e. Parcialmente:	
4. Su organización utiliza datos internos del proyecto, datos internos de la organización y datos de la industria para desarrollar modelos de planeación y re-planeación?	
a. Definitivamente no	b. Se hace el esfuerzo
c. No creo	d. Definitivamente si
e. Parcialmente:	

5. ¿Su organización establece el rol del gerente de proyecto para todos los proyectos?	
a. Definitivamente no	b. Se hace el esfuerzo
c. No creo	d. Definitivamente si
e. Parcialmente:	
6. ¿Su organización tiene los procesos, herramientas, directrices y otros medios formales necesarios para evaluar el desempeño, conocimiento y niveles de experiencia de los recursos del proyecto de tal manera que la asignación de los roles del proyecto sea adecuada?	
a. Definitivamente no	b. Se hace el esfuerzo
c. No creo	d. Definitivamente si
e. Parcialmente:	
7. ¿Los gerentes de proyecto de su organización comunican y colaboran de manera efectiva y responsable con los gerentes de proyecto de otros proyectos?	
a. Definitivamente no	b. Se hace el esfuerzo
c. No creo	d. Definitivamente si
e. Parcialmente:	
8. ¿Su organización tiene un enfoque estándar para la definición, recolección y análisis de métricas del proyecto para asegurar que la información sea consistente y precisa?	
a. Definitivamente no	b. Se hace el esfuerzo
c. No creo	d. Definitivamente si
e. Parcialmente:	
9. ¿Su organización utiliza tanto estándares internos como externos para medir y mejorar el desempeño de los proyectos?	
a. Definitivamente no	b. Se hace el esfuerzo
c. No creo	d. Definitivamente si
e. Parcialmente:	

10. ¿Su organización tiene hitos (milestones) definidos, donde se evalúan los entregables de proyecto para determinar si se debe continuar o terminar?	
a. Definitivamente no	b. Se hace el esfuerzo
c. No creo	d. Definitivamente si
e. Parcialmente:	
11. ¿Su organización utiliza técnicas de gestión del riesgo para medir y evaluar el impacto del riesgo durante la ejecución de los proyectos?	
a. Definitivamente no	b. Se hace el esfuerzo
c. No creo	d. Definitivamente si
e. Parcialmente:	
12. ¿Su organización tiene actualmente una estructura organizacional que apoya a la comunicación y colaboración efectiva entre proyectos dentro de un programa enfocado a mejorar los resultados de dichos proyectos?	
a. Definitivamente no	b. Se hace el esfuerzo
c. No creo	d. Definitivamente si
e. Parcialmente:	
13. ¿Los gerentes de programas y proyectos evalúan la viabilidad de los planes del proyecto en términos de su cronograma, dependencias con otros proyectos y disponibilidad de recursos?	
a. Definitivamente no	b. Se hace el esfuerzo
c. No creo	d. Definitivamente si
e. Parcialmente:	
14. ¿Los gerentes de programas o Proyectos entienden como sus programas y otros programas dentro de la organización forman parte de los objetivos y estrategias generales de la organización?	
a. Definitivamente no	b. Se hace el esfuerzo
c. No creo	d. Definitivamente si

e. Parcialmente:	
15. ¿Su organización establece y utiliza estándares documentados; ejecuta y establece controles, y evalúa e implementa mejoras para los procesos de gestión de proyectos de sus Programas y proyectos?	
a. Definitivamente no	b. Se hace el esfuerzo
c. No creo	d. Definitivamente si
e. Parcialmente:	
16. ¿Su organización considera de manera efectiva la carga de trabajo, requerimientos de ganancias o márgenes y tiempos de entrega limites para decidir la cantidad de trabajo que puede emprender?	
a. Definitivamente no	b. Se hace el esfuerzo
c. No creo	d. Definitivamente si
e. Parcialmente:	
17. ¿Su organización define y prioriza los proyectos de acuerdo a su estrategia de negocio?	
a. Definitivamente no	b. Se hace el esfuerzo
c. No creo	d. Definitivamente si
e. Parcialmente:	
18. ¿Su organización esta estandarizada en lo referente a las políticas y valores de la gestión de proyectos, un lenguaje común de proyecto y el uso de los procesos de la gestión de proyectos a través de todas las operaciones?	
a. Definitivamente no	b. Se hace el esfuerzo
c. No creo	d. Definitivamente si
e. Parcialmente:	
19. ¿Su organización utiliza y mantiene un marco de referencia común de trabajo metodología y procesos de gestión de proyectos para todos sus proyectos?	
a. Definitivamente no	b. Se hace el esfuerzo

c. No creo	d. Definitivamente si
e. Parcialmente:	
20. ¿Los ejecutivos de su organización están involucrados directamente con la dirección gestión de proyectos, y demuestran conocimiento y apoyo hacia dicha dirección?	
a. Definitivamente no	b. Se hace el esfuerzo
c. No creo	d. Definitivamente si
e. Parcialmente:	
21. ¿Su organización establece estrategias para retener el conocimiento de recursos tanto internos como externos?	
a. Definitivamente no	b. Se hace el esfuerzo
c. No creo	d. Definitivamente si
e. Parcialmente:	
22. ¿Su organización balancea la mezcla de proyectos dentro de un portafolio para asegurar la salud del mismo?	
a. Definitivamente no	b. Se hace el esfuerzo
c. No creo	d. Definitivamente si
e. Parcialmente:	
23. ¿Su organización recolecta medidas de aseguramiento de la calidad en sus proyectos?	
a. Definitivamente no	b. Se hace el esfuerzo
c. No creo	d. Definitivamente si
e. Parcialmente:	
24. ¿Su organización cuenta con un repositorio central de métricas de proyectos?	
a. Definitivamente no	b. Se hace el esfuerzo
c. No creo	d. Definitivamente si
e. Parcialmente:	
25. ¿Su organización utiliza métricas de sus proyectos para determinar la efectividad de los programas y portafolios?	

a. Definitivamente no	b. Se hace el esfuerzo
c. No creo	d. Definitivamente si
e. Parcialmente:	
26. ¿Su organización evalúa y considera la inversión de recursos humanos y financieros cuando selecciona proyectos?	
a. Definitivamente no	b. Se hace el esfuerzo
c. No creo	d. Definitivamente si
e. Parcialmente:	
27. ¿Su organización evalúa y considera el valor de los proyectos para la organización al momento de seleccionarlos?	
a. Definitivamente no	b. Se hace el esfuerzo
c. No creo	d. Definitivamente si
e. Parcialmente:	
28. ¿Su organización reconoce la necesidad de incorporar un Modelo de Madurez organizacional como parte de su programa de mejora en gestión de proyectos?	
a. Definitivamente no	b. Se hace el esfuerzo
c. No creo	d. Definitivamente si
e. Parcialmente:	
29. ¿Su organización incorpora lecciones aprendidas de proyectos, programas y portafolios anteriores a la metodología de gestión de proyectos?	
a. Definitivamente no	b. Se hace el esfuerzo
c. No creo	d. Definitivamente si
e. Parcialmente:	

ANEXO 2: Encuesta nivel de metodología estándar para la dirección de proyectos

Encuesta: Metodología en Dirección de Proyectos (Calderón, 2012)

Ejercicio No.2
Cuestionario: Nivel de Metodología en Dirección de Proyectos
1. ¿Cuántas diferentes metodologías de Dirección de Proyectos existen en su Organización (ej. considere si la metodología de Dirección de Proyectos de desarrollo de sistemas es diferente a la metodología de Dirección de Proyectos para el desarrollo de nuevos productos?
a. No tenemos ninguna metodología estandarizada
b. Cada especialidad o área de negocio desarrolla y aplica su propia metodología
c. Entre 2 y 3
d. 1
2. Durante la planeación de los proyectos, se sigue una metodología estandarizada que considera las 9 áreas de conocimiento de la Dirección de Proyectos:
a. No se sigue una metodología estandarizada, depende del gerente de proyecto en turno y de su equipo de trabajo
b. Sólo están estandarizados los procesos de gestión del alcance y del tiempo
c. Lo indicado en (b), además de los procesos de Costo y Calidad
d. Lo indicado en (c), además de los procesos de Adquisiciones, Comunicaciones, recursos humanos y Riesgo
e. Se integran de manera eficiente las 9 áreas del conocimiento de la Dirección de Proyectos
3. La metodología de Dirección de Proyectos de mi organización establece métricas para el cálculo de Indicadores Principales de Desempeño (KPiS) de acuerdo con los objetivos del proyecto para:

a. No se utiliza ningún indicador de desempeño o no se tiene una metodología estandarizada
b. Alcance y Tiempo
c. Lo indicado en (b), además de Costo y Calidad
d. Lo indicado en (c), además de Adquisiciones, Comunicaciones, recursos Humanos y Riesgo
e. Se integran de manera eficiente KPIs de las 9 áreas del conocimiento de la Dirección de Proyectos
4. La aprobación de un Plan de proyecto en mi organización contempla:
a. Los planes se aprueban sin que se siga ninguna metodología o estandarizada
b. Un presupuesto y un programa que no están integrados y sin una estructura de desglose de trabajos (WBS)
c. Acta del proyecto, WBS, estimados de costo, presupuesto y cronograma
d. Lo indicado en (c) además del plan de calidad y el plan de adquisiciones
e. Lo indicado en (d), además de análisis de riesgo, evaluación de participantes (stakeholders), asignación y balanceo de recursos, roles y responsabilidades, y plan para gestión de cambios de.
5. En mi organización la gestión de cambios con respecto al Plan autorizado del proyecto (línea base) se lleva a cabo de la siguiente manera.
a. No se administran los cambios.
b. Midiendo su impacto para facilitar la autorización de los mismos por los niveles facultados para hacerlo
c. Lo indicado en (b) y se registra en una bitácora de cambios con los datos más relevantes.
d. Lo indicado en (c) de acuerdo a una metodología estandarizada de gestión de cambios integrada con una metodología de gestión de la configuración.
e. Lo indicado en (d), con un repositorio empresarial en una base de datos manejada por una herramienta corporativa de dirección de proyectos en línea que me permite documentar y difundir todos los cambios.
6. En mi organización las lecciones aprendidas y la mejora continua en Dirección de Proyectos se maneja:
a. No tenemos un proceso estandarizado para las lecciones aprendidas ni para la mejora continua
b. Cada gerente de proyecto guarda los documentos principales de sus proyectos

c. Existe una proceso de generación de lecciones aprendidas y se difunde al terminar cada proyecto
d. Lo indicado en (c) además de que la PMO aplica las lecciones aprendidas para el proceso de mejora continua de procesos de Dirección de Proyectos
e. Lo indicado en (d) además de contar con un repositorio de lecciones aprendidas y de procesos actualizados en una herramienta de software de dirección corporativa de proyectos en línea y de fácil acceso para todos los involucrados

ANEXO 3: Encuesta sobre el uso de herramientas para la dirección de proyectos

Encuesta: Herramientas de Dirección de Proyectos (Calderón, 2012)

Ejercicio No.3
Cuestionario: Herramientas de Dirección de Proyectos
1. En mi Organización, las herramientas de Software disponibles para Dirección de Proyectos (con licencias disponibles para más del 80% de los proyectos) son:
a. No existen herramientas para Dirección de Proyectos
b. Herramientas como hojas de cálculo (Excel), procesadores de texto (Word), láminas de presentación (PowerPoint), o similares.
c. Herramientas señaladas en (b), además de herramientas especiales para Dirección de Proyectos (MS Project o similar), en forma individual para los gerentes de proyecto.
d. Herramientas de Dirección Corporativa de Proyectos (MS Enterprise Project Management,...),integradas, que manejan bases de datos corporativas con soluciones en línea y en tiempo real
e. Herramientas indicadas en (d) que están integradas con otros sistemas corporativos (Gestión de Documentos, ERP, CRM,...)
2. En mi Organización, las herramientas de Software que realmente se usan para la Dirección de Proyectos (con evidencia de uso en más del 80% de los proyectos) son:
a. No existen herramientas para Dirección de Proyectos
b. Herramientas como hojas de cálculo (Excel), procesadores de texto (Word), láminas de presentación (PowerPoint), o similares.
c. Herramientas señaladas en (b), además de herramientas especiales para Dirección de Proyectos (MS Project o similar), en forma individual para los gerentes de proyecto.

d. Herramientas de Dirección Corporativa de Proyectos (MS Enterprise Project Management,...), integradas, que manejan bases de datos corporativas con soluciones en línea y en tiempo real
e. Herramientas indicadas en (d) que están integradas con otros sistemas corporativos (Gestión de Documentos, ERP, CRM,...)
3. Con respecto a la Dirección de Proyectos individuales, en mi organización existe un estándar de uso de herramientas de Software de Dirección de Proyectos, con vistas y plantillas personalizadas para la empresa (más del 80% de los proyectos lo usan y lo presentan igual), para:
a. No se tiene un estándar cada Gerente de Proyecto lo usa a su discreción.
b. Manejo de cronogramas (diagrama de barras) y manejo de costos en forma independiente.
c. Manejo de alcance (WBS), tiempo (cronogramas, ruta crítica) y costos (estimados de costo internos y externos, presupuesto y línea base del costo) en forma integrada.
d. Lo indicado en (c), con la Metodología del Valor Devengado o (Earned Value Management), con monitoreo de desviaciones, índices de desempeño, tendencias y pronósticos.
e. Lo indicado en (d), con análisis de escenarios, múltiples líneas base y con una metodología de gestión del riesgo (análisis cualitativo, análisis cuantitativo, simulaciones Monte Carlo, …)
4. Con respecto a la Dirección de Programas y Proyectos, en mi Organización existe un estándar de uso de herramientas de Software de Dirección de Proyectos, con vistas y plantillas personalizadas para la empresa (más del 80% de los proyectos lo usan y lo presentan igual), para:
a. No se tiene un estándar cada Gerente de Proyecto lo usa a su discreción.
b. Manejo de cronogramas (diagrama de barras) y manejo de costos en forma independiente.
c. Manejo de alcance (WBS), tiempo (cronogramas, ruta crítica) y costos (estimados de costo internos y externos, presupuesto y línea base del costo) en forma integrada.
d. Lo indicado en (c), con la Metodología del Valor Devengado o (Earned Value Management), con monitoreo dedesviaciones, índices de desempeño, tendencias y pronósticos.

e. Lo indicado en (d), con análisis de escenarios, múltiples líneas base y con una metodología de gestión del riesgo (análisis cualitativo, análisis cuantitativo, simulaciones Monte Carlo, …)
5. Con respecto a la Dirección del Portafolio, en mi Organización existe un estándar de uso de herramientas de Software de Dirección de Proyectos, con vistas y plantillas personalizadas para la empresa (más del 80% de los proyectos lo usan y lo presentan igual), para:
a. No se tiene un estándar, cada Director de Portafolio lo usa a su discreción
b. Los Directores de Portafolio y otros altos ejecutivos de la empresa sólo reciben: un informe resumen (en papel o electrónico) de los Gerentes de Programas y Proyectos con la información del estado de los proyectos.
c. Los Directores de Portafolio y otros altos ejecutivos de la empresa tienen acceso a una página de Intranet o Internet en la que pueden consultar la información de los proyectos, pero sin poder llegar a mayores detalles.
d. Los Directores de Portafolio y otros altos ejecutivos de la empresa tienen acceso a una solución en línea (Servidor de Proyectos), en la que pueden consultar cualquier nivel que requieran de la información del Portafolio, Programas o Proyectos.
e. Los Directores de Portafolio y otros altos ejecutivos de la empresa tienen acceso a una solución en línea (Servidor de Proyectos), en la que tienen un Panel de Control Ejecutivo, con indicadores de desempeño tanto de objetivos de negocio, como de objetivos de proyecto, en la que pueden consultar cualquier nivel que requieran de la información del portafolio, Programas o Proyectos.
6. Con respecto a la distribución y recopilación de información a todos los Miembros del equipo, Gerentes Funcionales o de Línea, y cualquier participante en los proyectos, en mi Organización existe un estándar de uso de herramientas de Software de Dirección de Proyectos, con vistas y plantillas personalizadas para la empresa (mas del 80% de los proyectos lo usan y o presentan igual), para:
a. No se tiene estándar, cada participante lo usa a su discreción.
b. Los participantes reciben información de los respectivos Gerentes de Proyectos en formatos estandarizados (papel o electrónicos), que llenan con sus avances y lo regresan al Gerente de Proyecto.
c. Los participantes tienen acceso directo a las herramientas de software de dirección de proyectos e ingresan sus avances y estado de sus tareas en

herramientas individuales por proyecto.
d. Lo indicado en (c), con un control de horas por persona y de cualquier otro tipo de recurso (interno o externo) que se requiera para el desarrollo de sus tareas, en herramientas individuales por proyecto.
e. Lo indicado en (d), en una herramienta en línea y en tiempo real (Servidor de Proyectos), con un sistema de autorizaciones por parte de sus Líderes Funcionales y de Proyecto, ligado automáticamente al sistema de correo electrónico de la organización.

ANEXO 4: Encuesta para medir el nivel de las competencias en la dirección de proyectos

Encuesta: Competencia en Dirección de Proyectos (Calderón, 2012)

Ejercicio No.4
Cuestionario: Nivel de Desarrollo de Competencia en Dirección de Proyectos
1. En mi organización, el estado actual del Proceso de Desarrollo de Competencia en Dirección de Proyectos es:
a. No existe un proceso para desarrollar competencia en Dirección de Proyectos
b. Existe un proceso de selección y desarrollo natural los sobrevivientes se van desarrollando en las trincheras
c. Existe un proceso de desarrollo de competencia en Dirección de Proyectos en algunas áreas de la empresa
d. Existe un proceso de desarrollo de competencia en Dirección de Proyectos a nivel corporativo
e. Existe un proceso de desarrollo de competencia en Dirección de Proyectos a nivel corporativo que está ligado al proceso de evaluación de desempeño
2. En mi Organización. el estado actual del uso del Proceso de Desarrollo de Competencia en Dirección de Proyectos es:
a. Ni se usa ni existe un proceso para desarrollar competencia en Dirección de Proyectos
b. Existe un proceso de desarrollo de competencia en Dirección de Proyectos pero sólo lo usa el que esté interesado por si mismo
c. Existe un proceso de desarrollo de competencia en Dirección de Proyectos y se usa en algunas áreas de la empresa
d. Existe un proceso de desarrollo de competencia en Dirección de Proyectos y existe evidencia de uso a nivel corporativo en más del 80% de Directores de Portafolio, Gerentes de Programas y de Proyectos, Miembros del Equipo y demás involucrados
e. Lo indicado en (d), además de que está ligado al proceso de evaluación de desempeño y al proceso de determinación de pagos, bonificaciones y promociones con base en el desarrollo personal y en los resultados obtenidos

3. En mi Organización, el Proceso de Desarrollo de Competencia en Dirección de Proyectos de acuerdo con los niveles de puestos:
a. Ya había contestado que no existe un proceso de desarrollo de competencia en Dirección de Proyectos
b. Está dirigido a los Gerentes de Proyecto
c. Lo indicado en (b) y a los Miembros del Equipo
d. Lo indicado en (c) y a los Gerentes de Programas y Proyectos
e. Lo indicado en (d) y a los Directores de Portafolio y Altos Ejecutivos de la Organización
4. Con respecto a la Competencia de Conocimiento de Dirección de Proyectos y específicamente en el conocimiento de la metodología en Dirección de Proyectos, mi organización se define de acuerdo con:
a. No se tiene un proceso estandarizado para e desarrollo de la competencia de conocimiento en Dirección de Proyectos
b. Se autorizan cursos aislados para individuos que lo solicitan
c. Existe una selección de cursos y talleres que ofrecen instituciones especializadas en capacitación de Dirección de Proyectos autorizados a nivel corporativo
d. Se tiene un currículo de cursos y talleres personalizados de acuerdo con la metodología de Dirección de Proyectos de la Organización y con ejercicios y casos reales que se ofrecen a nivel corporativo (por instructores internos o con colaboración de instituciones especializadas)
e. Lo indicado en (d), con un sistema de certificación individual basado en las mejores prácticas Internacionales
5. Con respecto a la Competencia de Conocimiento de Dirección de Proyectos, y específicamente en el conocimiento del uso de las herramientas de software de Dirección de Proyectos, mi organización se define de acuerdo con:
a. No se tienen contemplados cursos en el uso de herramientas de software de Dirección de Proyectos, nuestro personal es autodidacta
b. Se autorizan cursos aislados en uso de herramientas de software para individuos que lo solicitan
c. Existe una selección de cursos y talleres que ofrecen instituciones especializadas en capacitación de Dirección de Proyectos autorizados a nivel corporativo
d. Se tiene un currículo de cursos y talleres personalizados de acuerdo con la metodología de Dirección de Proyectos de la organización con ejercicios y casos reales que se ofrecen a nivel corporativo (por instructores internos o con colaboración de instituciones especializadas)
e. Lo indicado en (d), con un sistema de certificación individual basado en las mejores prácticas internacionales

6. Con respecto a la Competencia de Desempeño de la Dirección de Proyectos, mi organización se define de acuerdo con:
a. No se tiene un proceso estandarizado para el desarrollo de la competencia de desempeño en Dirección de Proyectos
b. Lo indicado en (a), pero al monitorear el desempeño de los proyectos se evalúa indirectamente el desempeño de los participantes.
c. Lo indicado en (b), pero se cuenta con un proceso de evaluación de desempeño de Dirección de Proyectos para los Gerentes de Proyecto
d. Lo indicado en (c) pero para todos los participantes en los proyectos (Gerentes de Programas y Proyectos, Miembros de Equipo, Gerentes Funcionales Directores de Portafolio y Altos Ejecutivos).
e. Lo indicado en (d) con un sistema auditorias de desempeño de procesos de Dirección de Proyectos, integrado al sistema de calidad de la corporación.
7. Con respecto a la Competencia Persona de Dirección de Proyectos, mi organización se define de acuerdo con:
a. No se tiene contemplado la competencia personal y/o el perfil de habilidades humanas (gerenciales), para la selección de candidatos a posiciones de Dirección de Proyectos
b. Se contempla la competencia personal y/o el perfil de habilidades humanas (gerenciales), para la selección de candidatos a las diferentes posiciones relacionadas con la Dirección de Proyectos, pero no se tiene un proceso estandarizado para el desarrollo de la competencia personal.
c. Se contempla la competencia personal y/o el perfil de habilidades humanas (gerenciales), para la selección de candidatos a posiciones de Gerentes de Proyectos, y se tiene un proceso estandarizado para el desarrollo de la competencia personal.
d. Lo indicado en (c) pero también para Gerentes de Programas, Proyectos y Directores de Portafolio.
e. Lo indicado en (d) pero para todos los participantes en los proyectos (Gerentes de Proyecto, Gerentes de Programas y Proyectos, Miembros del Equipo, Gerentes Funcionales, Directores de Portafolio y Altos Ejecutivos)

ANEXO 5: Encuesta para medir el nivel de la dirección de portafolios

Encuesta: Dirección del Portafolio (Calderón, 2012)

Ejercicio No.5
Cuestionario: Nivel de Metodología en Dirección del Portafolio
1. La metodología de la gestión del riesgo de proyectos en mi Organización es:
a. Inexistente
b. Más informal que formal
c. Basada en una metodología estructurada soportada por políticas y procedimientos
d. Basada en una metodología estructurada soportada por políticas, procedimientos, plantillas con lecciones aprendidas de proyectos anteriores y formas estandarizadas para ser llenadas
e. Lo indicado en (d), además de servir de base para los criterios de toma de decisiones a nivel Programas, Proyectos y Portafolio de Proyectos de la Organización
2. La cultura de Dirección de Proyectos dentro de mi Organización es mejor descrita como:
a. Nadie confía en las decisiones de nuestros gerentes de proyecto
b. Intromisión ejecutiva, lo que ocasiona un exceso de documentación y micro gestión
c. Con políticas y procedimientos pero sólo en algunas áreas dirigidas por proyectos, y con nula o con deficiencias en áreas matriciales
d. Basada formalmente en políticas y procedimientos, con roles y responsabilidades bien definidos a nivel Miembros del Equipo, Gerentes de Proyecto, Gerentes Funcionales, Sponsors, Gerentes de Programas o Proyectos, Directores de Portafolio y Altos Ejecutivos, en todas las áreas de la Organización
e. Lo indicado en (d), pero ya convertida en la forma habitual de trabajo de todos los involucrados, basada en la confianza, comunicación y cooperación
3. En mi organización, el proceso de selección y priorización de proyectos dentro del portafolio corporativo es:
a. No existe un proceso de selección o priorización de proyectos dentro del portafolio corporativo
b. La selección y priorización se realiza de acuerdo con el área que tenga más poder en la organización ó grite más fuerte
c. Existe un Comité de Decisiones que analiza las propuestas de proyectos para hacer una selección y priorización de los mismos, y determina que el portafolio resultante esté alineado con los objetivos estratégicos de la Organización

d. Lo indicado en (c), con un proceso estandarizado de selección y priorización de proyectos, basado en algún modelo de medición de beneficios, factibilidad financiera, balance score card, u otros
e. Lo indicado en (d), con herramienta de Dirección de Proyectos en donde se publica claramente para los involucrados autorizados el proceso de selección y priorización, además de balancear los recursos estratégicos, de acuerdo con los requerimientos de cada proyecto, para generar planes realistas acordes con la capacidad de la Organización
4. Los criterios en que se basa la priorización de proyectos en mi Organización contempla:
a. No hay criterios
b. Clientes y grado de dificultad
c. Lo indicado en (b), beneficios subjetivos y financieros
d. Lo indicado en (c), beneficios financieros y riesgo
e. Lo indicado en (d), alineación con objetivos estratégicos, ventaja competitiva, sinergias y alianzas estratégicas
5. En mi Organización se hacen revisiones periódicamente en los Puntos de Control (Quality Gates) establecidos, para la aprobación de fases sucesivas de los proyectos, y cuando es necesario, se genera un documento de requerimiento de cambios para someterlo a evaluación y autorización por parte del Comité de Decisiones
a. Definitivamente no
b. En algunos casos, porque lo solicitan algunos clientes
c. Lo indicado en (b) y en algunas áreas específicas de la Organización
d. Lo indicado en (c) y en los proyectos estratégicos
e. En todo el portafolio corporativo
6. Los Indicadores de Desempeño Principales (KPI'S) que se usan para el monitoreo del portafolio corporativo son:
a. No se tienen definidos Indicadores de Desempeño
b. Se tienen algunos Indicadores por proyecto pero no es posible integrarlos en Programas o Portafolios
c. Se cuenta con Indicadores básicos de Dirección de Proyectos (tiempo, costo, alcance, calidad, etc.) estandarizados y de fácil integración a Programas y Portafolio
d. Lo indicado en (c), además de Indicadores de Negocio (NPV, ROI, IRR, etc.)
e. Lo indicado en (d), incorporando el concepto de riesgo y la alineación con objetivos estratégicos corporativos

ANEXO 6: Encuesta para medir el nivel de estandarización en la dirección de programas y proyectos

Encuesta: Dirección de Programas y Proyectos (Calderón, 2012)

Ejercicio No.6
Cuestionario: Nivel de Metodología en Dirección de Programas y Proyectos
1. Mi Organización establece y utiliza métricas para iniciar formalmente sus Programas o Proyectos (Proceso de Inicio)
a. Definitivamente no
b. No creo
c. Parcialmente
d. Se hace el esfuerzo
e. Definitivamente si
2. Mi Organización identifica, evalúa e implementa mejoras para los procesos principales de Dirección de Programas y Proyectos:
a. Definitivamente no se hace nada al respecto
b. Para los procesos de Planeación
c. Lo indicado en (b), además de los procesos de Ejecución
d. Lo indicado en (c), además de los procesos de Control y Cierre
e. Lo indicado en (d), además de contar con un proceso de recopilación y difusión de lecciones aprendidas y un proceso de mejora continua
3. Mi Organización establece y utiliza métricas de desempeño para los procesos de las diferentes áreas del conocimiento de la Dirección de Programas y Proyectos
a. Definitivamente no
b. Tiempo y Costo
c. Lo indicado en (b), además de Alcance y Calidad
d. Lo indicado en (c), además de Adquisiciones, Recursos Humanos Comunicaciones y Riesgo
e. Se integran en forma eficiente las nueve áreas del conocimiento

4. Mi Organización considera de manera efectiva la carga de trabajo de los recursos involucrados en los proyectos, requerimientos de ganancias o márgenes, y tiempos de entrega límites para decidir la cantidad de trabajo que se puede emprender
a. Definitivamente no
b. No creo
c. Parcialmente
d. Se hace el esfuerzo
e. Definitivamente sí
5. Mi Organización planea la utilización de recursos de la siguiente manera:
a. No se planea con base en límites o restricciones de recursos reales, los recursos se asignan y se buscan conforme se autorizan los proyectos
b. Se revisan las disponibilidades de los recursos estratégicos y las prioridades conforme se va detallando el cronograma para su autorización
c. Se planean los proyectos estableciendo perfiles con las habilidades necesarias en la asignación de actividades para posteriormente planear las asignaciones basadas en la disponibilidad real de recursos
d. Lo indicado en (c), pero únicamente se revisan capacidades de trabajo para posteriormente balancear sobre-asignaciones en un horizonte de no más de 6 meses
e. Lo indicado en (d), con la facilidad de un sistema centralizado de Dirección de Proyectos que facilita la solución de sobrecargas de trabajo al manejar una base de datos integral en un servidor.

ANEXO 7: Encuesta para determinar el conocimiento sobre las PMO

Encuesta: Oficina de Dirección de Proyectos (Calderón, 2012)

Ejercicio No.7
Cuestionario: Nivel de Oficina de Dirección de Proyectos (PMO)
1. En mi Organización, el estado actual de la Oficina de Dirección de Proyectos (PMO) es:
a. No existe una Oficina de Dirección de Proyectos en mi organización
b. Alguien (grupo o individuo) dentro de la Organización ha tomado el rol de la PMO, sin estar reconocido oficialmente.
c. Existen algunas PMO's en algunos departamentos pero sin trabajar en forma integrada
d. Lo indicado en (c), además de existir una PMO a nivel corporativo con funciones, roles y responsabilidades claramente definidos
e. Lo indicado en (d), existiendo una integración total, con una metodología estandarizada y un proceso de mejora continúa establecido.
2. En mi organización el nivel de responsabilidad de la Oficina de Dirección de Proyectos (PMO) se limita a:
a. No existe una PMO oficialmente establecida en mi organización
b. Dar soporte a proyectos para la correcta utilización de técnicas y herramientas en dirección de proyectos, establece métodos, procesos y estándares
c. Lo indicado en (b), además recopila información de todos los proyectos para consolidación y análisis de las desviaciones y pronósticos emitiendo informes consolidados a toda la organización. Se encarga también de la capacitación en Dirección de Proyectos; y actúa como consultor o mentor interno

d. Lo indicado en (c), además de hacer auditorias y recomendaciones a los proyectos, asigna y balancea los recursos del portafolio de acuerdo a las prioridades establecidas, establece el plan de desarrollo de competencia de los gerentes de proyecto y puede participar en el comité de decisiones
e. Lo indicado en (d), además de tener completa responsabilidad de la dirección del portafolio, estableciendo prioridades del mismo de acuerdo al plan estratégico de la empresa
3. En mi organización la ayuda que proporciona la Oficina de Dirección de Proyectos (PMO) a los ejecutivos se limita a:
a. No existe una Oficina de Dirección de Proyectos oficialmente establecida
b. Existe una PMO, pero no se percibe una gran ayuda, más bien es reconocida como un generador de burocracia y un gasto innecesario
c. Se reconoce su ayuda para la identificación, planeación y control de proyectos con orden
d. Lo indicado en (c) pero además como un gran contribuidor para alcanzar el éxito de los objetivos de los proyectos
e. Lo indicado en (d), pero además es parte fundamental en el logro de los objetivos estratégicos de la organización
4. Los roles definidos en la Oficina de Dirección de Proyectos de mi Organización son los siguientes:
a. No existe una Oficina de Dirección de Proyectos oficialmente establecida
b. Existe una PMO, pero no se tienen claramente definidos los roles y responsabilidades de los integrantes
c. Están definidos los roles de Ejecutivo de la PMO, Especialista en a Metodología y Administrador de Datos, y se actúa conforme a ellos
d. Lo indicado en (c), además de estar definidos los roles de Instructor o Mentor de Dirección de Proyectos Mentor de herramientas de Dirección de Proyectos y Especialistas para help desk, y se actúa conforme a ello.
e. Lo indicado en (d), además de estar definidos los roles de Director del Portafolio de Proyectos y Administrador de Recursos Estratégicos y se actúa conforme a ellos

5. En mi Organización las comunicaciones corporativas en lo relacionado con flujo de información de Dirección de Proyectos se definen como:
a. Informales
b. Se establecen comunicaciones directamente entre los involucrados, mediante cartas, faxes y correos electrónicos según el gusto de los involucrados
c. Existe un sistema establecido por la PMO pero con algunos problemas de eficiencia y confiabilidad
d. Existe un sistema establecido por la PMO, que funciona bastante bien con ayuda de herramientas de software personalizadas
e. Existe un sistema establecido por la PMO, que funciona bastante bien con ayuda de herramientas de software basadas en un servidor central, manteniendo una comunicación en línea y en tiempo real con todos los involucrados