UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA

CENTRO INTERNACIONAL DE POSGRADOS

MAESTRÍA PROFESIONAL EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

Propuesta para el diseño de una PMO en la empresa Fácil Cocinas S.R.L. desde la herramienta del PMO *Value Ring* para el primer semestre del 2022

ELABORADO POR

Frank Diego Arias Meléndez

ALAJUELA, COSTA RICA

AÑO, 2021

Licencia De Distribución No Exclusiva (carta de la persona autora para uso didáctico)

Universidad Latina de Costa Rica

Yo (Nosotros):	Frank Diego Arias Meléndez
De la Carrera / Programa:	Maestría en Gerencia de Proyectos
Modalidad de TFG:	Memoria
Titulado:	"Propuesta para el diseño de una PMO en la empresa Fácil Cocinas S.R.L. desde la herramienta del PMO Value Ring para el primer semestre del 2022"

Al firmar y enviar esta licencia, usted, el autor (es) y/o propietario (en adelante el "**AUTOR**"), declara lo siguiente: **PRIMERO**: Ser titular de todos los derechos patrimoniales de autor, o contar con todas las autorizaciones pertinentes de los titulares de los derechos patrimoniales de autor, en su caso, necesarias para la cesión del trabajo original del presente TFG (en adelante la "**OBRA**"). **SEGUNDO**: El **AUTOR** autoriza y cede a favor de la **UNIVERSIDAD U LATINA S.R.L.** con cédula jurídica número 3-102-177510 (en adelante la "**UNIVERSIDAD**"), quien adquiere la totalidad de los derechos patrimoniales de la **OBRA** necesarios para usar y reusar, publicar y republicar y modificar o alterar la **OBRA** con el propósito de divulgar de manera digital, de forma perpetua en la comunidad universitaria. **TERCERO**: El **AUTOR** acepta que la cesión se realiza a título gratuito, por lo que la **UNIVERSIDAD** no deberá abonar al autor retribución económica y/o patrimonial de ninguna especie. **CUARTO**: El **AUTOR** garantiza la originalidad de la **OBRA**, así como el hecho de que goza de la libre disponibilidad de los derechos que cede. En caso de impugnación de los derechos autorales o reclamaciones instadas por terceros relacionadas con el contenido o la autoría de la **OBRA**, la responsabilidad que pudiera derivarse será exclusivamente de cargo del **AUTOR** y este garantiza mantener indemne a la **UNIVERSIDAD** ante cualquier reclamo de algún tercero. **QUINTO**: El **AUTOR** se compromete a guardar confidencialidad sobre los alcances de la presente cesión, incluyendo todos aquellos temas que sean de orden meramente institucional o de organización interna de la **UNIVERSIDAD SEXTO**: La presente autorización y cesión se regirá por las leyes de la República de Costa Rica. Todas las controversias, diferencias, disputas o reclamos que pudieran derivarse de la presente cesión y la materia a la que este se refiere, su ejecución, incumplimiento, liquidación, interpretación o validez, se resolverán por medio de los Tribunales de Justicia de la República de Costa Rica, a cuyas normas se someten el **AUTOR** y la **UNIVERSIDAD**, en forma voluntaria e incondicional. **SÉPTIMO**: El **AUTOR** acepta que la **UNIVERSIDAD**, no se hace responsable del uso, reproducciones, venta y distribuciones de todo tipo de fotografías, audios, imágenes, grabaciones, o cualquier otro tipo de

presentación relacionado con la **OBRA**, y el **AUTOR**, está consciente de que no recibirá ningún tipo de compensación económica por parte de la **UNIVERSIDAD**, por lo que el **AUTOR** haya realizado antes de la firma de la presente autorización y cesión. **OCTAVO**: El **AUTOR** concede a **UNIVERSIDAD.,** el derecho no exclusivo de reproducción, traducción y/o distribuir su envío (incluyendo el resumen) en todo el mundo en formato impreso y electrónico y en cualquier medio, incluyendo, pero no limitado a audio o video. El **AUTOR** acepta que **UNIVERSIDAD.** puede, sin cambiar el contenido, traducir la **OBRA** a cualquier lenguaje, medio o formato con fines de conservación. **NOVENO**: El **AUTOR** acepta que **UNIVERSIDAD** puede conservar más de una copia de este envío de la **OBRA** por fines de seguridad, respaldo y preservación. El **AUTOR** declara que el envío de la **OBRA** es su trabajo original y que tiene el derecho a otorgar los derechos contenidos en esta licencia. **DÉCIMO**: El **AUTOR** manifiesta que la **OBRA** y/o trabajo original no infringe derechos de autor de cualquier persona. Si el envío de la **OBRA** contiene material del que no posee los derechos de autor, el **AUTOR** declara que ha obtenido el permiso irrestricto del propietario de los derechos de autor para otorgar a **UNIVERSIDAD** los derechos requeridos por esta licencia, y que dicho material de propiedad de terceros está claramente identificado y reconocido dentro del texto o contenido de la presentación. Asimismo, el **AUTOR** autoriza a que en caso de que no sea posible, en algunos casos la **UNIVERSIDAD** utiliza la **OBRA** sin incluir algunos o todos los derechos morales de autor de esta. **SI AL ENVÍO DE LA OBRA SE BASA EN UN TRABAJO QUE HA SIDO PATROCINADO O APOYADO POR UNA AGENCIA U ORGANIZACIÓN QUE NO SEA UNIVERSIDAD U LATINA, S.R.L., EL AUTOR DECLARA QUE HA CUMPLIDO CUALQUIER DERECHO DE REVISIÓN U OTRAS OBLIGACIONES REQUERIDAS POR DICHO CONTRATO O ACUERDO. La presente autorización se extiende el día** 30 **de** diciembre **de** 2021 **a las** 10am

Firma del estudiante(s):

UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA
CENTRO INTERNACIONAL DE POSGRADOS

CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL TUTOR DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

Heredia**, 23 de diciembre del 2021**
Señores
Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación
SD

Estimados señores:

He revisado y corregido el Trabajo Final de Graduación, denominado:
"Propuesta para el diseño de una PMO en la Empresa Facil Cocinas SRL desde la herramienta del PMO Value Ring para el primer semestre del 2022", elaborado por el estudiante: **Frank Diego Arias Meléndez**, como requisito para que el (los) citado (s) estudiante (s) pueda (n) optar por el grado académico **MAESTRÍA PROFESIONAL EN GERENCIA DE PROYECTOS.**

Considero que dicho trabajo cumple con los requisitos formales y de contenido exigidos por la Universidad, y por tanto lo recomiendo para su entrega ante el Comité de Trabajos Finales de Graduación.

Suscribe cordialmente,

Sergio Alberto Bermúdez Muñoz. M.Sc.

UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA
CENTRO INTERNACIONAL DE POSGRADOS

CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL LECTOR
DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

Heredia**, 30 de diciembre del 2021**
Señores
Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación
SD

Estimados señores:

He revisado y corregido el Trabajo Final de Graduación, denominado:

"Propuesta para el diseño de una PMO en la Empresa Fácil Cocinas S.R.L. desde la herramienta del PMO *Value Ring* para el primer semestre del 2022", elaborado por el estudiante: **Frank Diego Arias Meléndez,** como requisito para que el citado estudiante pueda optar por el grado académico **MAESTRÍA PROFESIONAL EN GERENCIA DE PROYECTOS.**

Considero que dicho trabajo cumple con los requisitos formales y de contenido exigidos por la Universidad, y por tanto lo recomiendo para su entrega ante el Comité de Trabajos Finales de Graduación.

Suscribe cordialmente,

_____

MSc. Doxy Elena Navarro Padilla

UNIVERSIDAD LATINA CAMPUS HEREDIA
CENTRO INTERNACIONAL DE POSGRADOS

CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL FILÓLOGO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

Heredia, **30 de diciembre del 2021**

Señores
Miembros del Comité de Trabajos Finales de Graduación
S. D.

Estimados señores:

Leí y corregí el trabajo final de graduación, denominado: "**Propuesta para el diseño de una PMO en la empresa Fácil Cocinas S.R.L., desde la herramienta del PMO *Value Ring* para el primer semestre del 2022",** elaborado por el estudiante: **Frank Diego Arias Meléndez** para optar por el grado académico **MAESTRÍA PROFESIONAL EN GERENCIA DE PROYECTOS.**

Corregí el trabajo en aspectos tales como: construcción de párrafos, vicios del lenguaje que se trasladan a lo escrito, ortografía, puntuación y otros relacionados con el campo filológico y, desde ese punto de vista, considero que está listo para ser presentado como trabajo final de graduación; por cuanto cumple con los requisitos establecidos por la Universidad.

Suscribe de ustedes cordialmente,

MSc. José Antonio Cabrera Guadamuz
Cédula N° 5-0161-0217 - Código COLYPRO N° 5979-82
Responsable – Corrección de estilo

c.c.: Arch.

DECLARACIÓN JURADA

El suscrito, **Frank Diego Arias Meléndez** con cédula de identidad número **1-1206-0769**, declaro bajo fe de juramento, conociendo las consecuencias penales que conlleva el delito de perjurio: Que soy el autor del presente trabajo final de graduación, modalidad memoria; para optar por el título de **MAESTRÍA PROFESIONAL EN GERENCIA DE PROYECTOS** de la Universidad Latina, campus Heredia, y que el contenido de dicho trabajo es obra original del suscrito.

Heredia, **30 de diciembre del 2021**

Frank Diego Arias Meléndez

MANIFESTACIÓN EXONERACIÓN DE RESPONSABILIDAD

El suscrito, **Frank Diego Arias Meléndez** con cédula de identidad número **1-1206-0769**, exonero de toda responsabilidad a la Universidad Latina, campus Heredia; así como al Tutor y Lector que han revisado el presente trabajo final de graduación, para optar por el título de **MAESTRÍA PROFESIONAL EN GERENCIA DE PROYECTOS** de la Universidad Latina, campus Heredia; por las manifestaciones y/o apreciaciones personales incluidas en el mismo. Asimismo autorizo a la Universidad Latina, campus Heredia, a disponer de dicho trabajo para uso y fines de carácter académico, publicitando el mismo en el sitio web; así como en el CRAI.

Heredia, **30 de diciembre del 2021**

Frank Diego Arias Meléndez

DEDICATORIA

Inicialmente a mi esposa e hija, quienes son responsables del hombre que soy actualmente. Gracias a ellas busco ser mejor persona y profesional, dando ejemplo de que el estudio es un pilar en el desarrollo de una sociedad.

A mi suegra, quien desde la distancia siempre me motivó y alentó de alguna manera a concluir este proceso tan importante en mi formación académica.

A mis padres, porque gracias a ellos he podido concluir este proceso de mi carrera profesional. Siempre conté con su apoyo incondicional para salir adelante en mis estudios, desde mis primeros pasos en esta vida.

A Dios, por el don de la vida, por permitirme llegar hasta aquí, por darme la guía, la fortaleza y sobre todo la paciencia para siempre seguir adelante.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por ayudarme a cumplir esta meta.

A mi esposa e hija, por su ayuda, apoyo, comprensión y paciencia durante todo este tiempo.

A mis padres y hermanos por el gran apoyo que me brindaron, les agradezco su comprensión y paciencia.

Al profesor Sergio Bermúdez, por la dedicación y guía brindada durante todo el proceso del TFG.

A la profesora Doxy Navarro, en su rol como lectora, me ayudó mucho con las revisiones y orientación para completar este estudio.

A mis amigos de la empresa Fácil Cocinas, por su apertura, paciencia y soporte para culminar el presente estudio.

Y a todos mis compañeros y amigos, que compartimos clase en la presente Maestría, que una u otra forma me ayudaron a concluir este gran proyecto.

RESUMEN EJECUTIVO

En la actualidad, se observa cómo una correcta gestión de proyectos genera un gran valor en las organizaciones, porque proveen metodologías, estándares y controles para facilitar el desarrollo de los proyectos de una manera eficaz y eficiente. En la empresa Fácil Cocinas S.R.L., desde sus tempranos inicios han enfrentado proyectos de diferentes naturalezas y tamaños. Lamentablemente, sin el enfoque metodológico que se requiere para una apropiada gestión de proyectos, que, aunque no les ha afectado la operación de manera directa, esto ha generado algunas afectaciones en las etapas de vida de los proyectos, planeación, ejecución, control y cierre.

A raíz de lo anterior, la empresa Fácil Cocinas S.R.L. desea gestionar sus proyectos según los lineamientos expuestos en el *PMBOK Sexta Edición 2017*, con el fin de que la organización cuente con un estándar y un enfoque metodológico para los proyectos, permitiendo generar más valor en su operación y con un desempeño más eficiente en las diferentes actividades relacionada con la administración de proyectos.

En el capítulo 1 de la presente investigación encontraremos la línea base, planteando del problema por solucionar, el objetivo general, los objetivos específicos, la justificación, así como los alcances y las limitaciones. Es de suman importancia indicar, que, de estos planteamientos, dependerán el correcto desarrollo del proyecto con el fin de cumplir de forma exitosa el cierre y la implementación de dicho plan.

El capítulo 2 se enfoca en la información relevante de la compañía, con el fin de relacionar la importancia de una PMO en dicha empresa, con base en la estrategia de negocio. En este caso, algunos de los temas que aquí se desarrollan son los aspectos situacionales de la empresa, su reseña histórica, misión, visión, áreas estratégicas, certificaciones, cobertura e información adicional. Este capítulo también se enfoca en desarrollar, en profundidad, todos los temas y subtemas que respaldan la presente investigación. Por ejemplo: en qué consiste una PMO, cuáles son sus características, cuáles tipos de PMO existen, cuál es la

importancia de una PMO, cuáles son las funciones de una PMO, cuál es el ciclo de vida de un proyecto, entre otra información importante que relaciona la situación actual de la compañía con la necesidad planteada en este proyecto investigativo.

En el capítulo 3 se desarrollan los tipos de investigación y, además, se define en cuál de ellas se basa este proyecto y el enfoque de este. En este caso, el trabajo es de carácter descriptivo, exploratorio y cualitativo. Además, en este capítulo se incluyen la definición y explicación relacionada con los sujetos y las fuentes de información utilizadas para el desarrollo de la investigación.

En el capítulo 4 se presenta el análisis de resultados obtenidos a partir de los instrumentos de medición. En este caso, se presentan los gráficos que contienen los resultados del cuestionario realizado, así como la explicación e interpretación de la encuesta utilizada desde la herramienta del *PMO Value Ring.*

En el capítulo 5 se presentan las respectivas conclusiones y recomendaciones realizadas con base en la investigación y los resultados obtenidos. Estas permitieron elaborar una propuesta que se adecue al proyecto y cumpla con dichos objetivos.

Por último, se presenta la propuesta final, donde se elaboran las tácticas y estrategias para llevar el proyecto a un plano real en el tiempo correcto y, de esta forma, implementar una oficina de proyectos (PMO) en la empresa Fácil Cocinas S.R.L.

TABLA DE CONTENIDOS

CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL TUTOR 4

CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL LECTOR 5

CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL FILÓLOGO 6

DECLARACIÓN JURADA 7

MANIFESTACIÓN EXONERACIÓN DE RESPONSABILIDAD 8

DEDICATORIA 9

AGRADECIMIENTO 10

RESUMEN EJECUTIVO 11

TABLA DE CONTENIDOS 13

LISTA DE TABLAS 18

LISTA DE Figuras 19

CAPÍTULO I: PROBLEMA Y PROPÓSITO 20

1.1 Estado actual de la investigación 21

1.2 Planteamiento del problema 21

1.2.1. Sistematización del problema 22

1.3 Planteamiento de la hipótesis 23

1.4 Objetivo general y objetivos específicos 24

1.5 Justificación 24

1.6 Alcances y limitaciones 26

CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA: 28

2.Fundamentación teórica 29

2.1 Marco Situacional 29

2.2. Reseña histórica de la empresa Fácil Cocinas S.R.L. 29

2.3. Marco teórico 30

2.3.1 La gestión de proyectos 30

2.3.2 Portafolio, programa y proyecto 31

2.3.2.1 Portafolio 31

2.3.2.2 Programa 31

2.3.2.3 Proyecto 31

2.3.3 Ciclo de vida de un proyecto 31

2.3.4 Fases del proyecto 32

2.3.5 Procesos de la dirección de proyectos 32

2.3.6 Grupos de procesos de la dirección de proyectos 32

2.3.6.1 Grupo de procesos de inicio 32

2.3.6.2 Grupo de procesos de planificación 33

2.3.6.3 Grupo de procesos de ejecución 33

2.3.6.4 Grupo de procesos de monitoreo y control 33

2.3.6.5 Grupo de procesos de cierre 33

2.3.7 Áreas de conocimiento de la dirección de los proyectos 33

2.3.7.1 Gestión de la integración del proyecto 34

2.3.7.2 Gestión de alcance del proyecto 34

2.3.7.3 Gestión del cronograma del proyecto 35

2.3.7.4 Gestión de los costos del proyecto 35

2.3.7.5 Gestión de la calidad del proyecto 35

2.3.7.6 Gestión de los recursos del proyecto 35

2.3.7.7 Gestión de las comunicaciones del proyecto 35

2.3.7.8 Gestión de los riesgos del proyecto 36

2.2.7.9 Gestión de las adquisiciones del proyecto 36

2.3.7.10 Gestión de los interesados de los proyectos 36

2.3.8 Sistemas organizacionales 36

2.3.8.1 Marcos de gobernanza de la organización 36

2.3.8.2 Marco de gobernanza 37

2.3.8.3 Gobernanza de portafolios, programas y proyectos 37

2.3.8.4 Tipos de estructura organizacional 37

2.3.8.5 Oficina de dirección de proyectos 39

2.3.8.6 Funciones de la PMO 40
2.3.8.7 Roles de la PMO 40
2.3.8.8 Modelos de madurez de la PMO 41
2.3.8.9 Metodologías de la PMO 43
2.3.8.10 Beneficios de una metodología de gestión para una PMO 44
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA 46
3 Marco metodológico 47
3.1 Enfoque metodológico y el método seleccionado 47
3.1.1 Enfoque de la investigación 47
3.1.2 Tipos de investigación de acuerdo con el tema 47
3.1.2.1 Investigación descriptiva 47
3.1.2.2 Investigación exploratoria 48
3.1.2.3 Investigación cualitativa 48
3.2 Las características de los participantes y las fuentes de información 49
3.2.1 Sujetos y fuentes de investigación 49
3.2.1.1 Sujeto de investigación 49
3.2.1.2 Fuentes primarias 50
3.2.1.2 Fuentes secundarias 50
3.2.1.3 Fuentes mixtas 51
3.3. Descripción del contexto o del sitio donde se lleva a cabo el estudio 51
3.4. Las técnicas e instrumentos para la recolección de los datos. 54
3.4.1 Instrumentos 54
3.4.2.1 Entrevista 55
3.4.2.3 Encuesta 55
3.4.2 Variable 56
3.4.2.1 Definición conceptual 57
3.4.2.2 Definición operacional 57
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS 59
4.1. Análisis 60
4.1.1 Análisis de la encuesta 61
4.1.2 Análisis de la entrevista 61
4.2. Interpretación de los resultados: 75
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 76

5.1. Conclusiones: 77
5.1.1 Conclusiones del objetivo #1: 77
5.1.2 Conclusiones del objetivo #2: 77
5.1.3 Conclusiones del objetivo #3 78
5. 2. Recomendaciones 79
5.2.1 Recomendaciones del objetivo #1: 79
5.2.2 Recomendaciones del objetivo #2: 79
5.2.3 Recomendaciones del objetivo #3: 80
CAPÍTULO VI: PROPUESTA 81
6. Propuesta 82
6.1 Objetivos de la propuesta 82
6.1.1 Objetivo general 82
6.1.2 Objetivos específicos 82
6.2 Justificación de la propuesta 83
6.3 Alcance de la propuesta 83
6.4 Ubicación geográfica 83
6.5 Público meta 84
6.6 Gestión de la propuesta 84
6.6.1 Modelo de gestión de proyectos 84
6.6.2 Definir las funciones en la oficina de proyectos (PMO) 84
6.6.3 Beneficios esperados 85
6.6.4 Balance en el tiempo 86
6.6.5. Procesos recomendados 88
6.6.6 Estructura de la oficina de proyectos (PMO) 93
6.6.6.1 Funciones del director de la PMO 95
6.6.6.2 Funciones del profesional en proyectos 95
6.6.7 Acta de constitución del proyecto 95
6.6.8 Gestión del alcance 97
6.6.9 Gestión del tiempo 99
6.6.10 Cronograma 100
6.6.11 Gestión de costos 101
6.6.12 Gestión de riesgos 102
6.6.13 Gestión de calidad 103

6.6.14 Gestión de comunicaciones 103
6.6.15 Gestión de los interesados 105
6.6.16 Gestión del cambio 106
REFENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 107
ANEXOS 109

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Influencias de la Estructura Organizacional de los Proyectos 38
Tabla 2. Definición de variables de la empresa Fácil Cocinas SRL..... 58
Tabla 3. Matriz de beneficios esperados 86
Tabla 4. Balanceo de Funciones de PMO. 87
Tabla 5. Acta de constitución del proyecto para la empresa Fácil Cocinas 96
Tabla 6. Alcance de proyecto para la empresa Fácil Cocinas 98
Tabla 7. Gestión del tiempo para la empresa Fácil Cocinas..... 99
Tabla 8. Cronograma del proyecto para la empresa Fácil Cocinas. 100
Tabla 9. Plan de gestión de costos del proyecto para la empresa Fácil Cocinas. 101
Tabla 10. Plan de gestión de riegos del proyecto para la empresa Fácil Cocinas 102
Tabla 11. Plan de gestión de calidad del proyecto para la empresa Fácil Cocinas 103
Tabla 12. Plan de gestión de comunicaciones del proyecto para la empresa Fácil Cocinas. 104
Tabla 13. Plan de gestión de los interesados del proyecto para la empresa Fácil Cocinas 105
Tabla 14. Plan de gestión del cambio para la empresa Fácil Cocinas. 106

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama de la empresa Fácil Cocinas S.R.L. 52
Figura 2. Plan de Gestión de los Recursos proyectos en Fácil Cocinas S.R.L. 62
Figura 3. Plan de Costos proyectos en Fácil Cocinas S.R.L. 63
Figura 4. Plan de Riesgos proyectos en Fácil Cocinas S.R.L. 64
Figura 5. Control de Cambios proyectos en Fácil Cocinas S.R.L. 65
Figura 6. Plan de Cierre proyectos en Fácil Cocinas S.R.L. 66
Figura 7. Cumplimiento del presupuesto en Fácil Cocinas S.R.L. 67
Figura 8. Registro de interesados proyectos en Fácil Cocinas S.R.L. 68
Figura 9. Plan de Comunicación proyectos en Fácil Cocinas S.R.L. 69
Figura 10. Plan de Adquisiciones proyectos en Fácil Cocinas S.R.L. 70
Figura 11. Gestión de la Calidad proyectos en Fácil Cocinas S.R.L. 71
Figura 12. Acta de constitución de proyectos en Fácil Cocinas S.R.L. 72
Figura 13. Plan de alcance proyectos en Fácil Cocinas S.R.L. 73
Figura 14. Plan de Cronograma proyectos en Fácil Cocinas S.R.L. 74
Figura 15. Indicador de Equilibrio de Valor Percibido (IEVP). 88
Figura 16. Flujo del Proceso Gestionar Proyecto o Programa. 89
Figura 17. Flujo del proceso Monitorear el desempeño de la cartera de proyectos. 90
Figura 18. Flujo del Proceso Participar en la Planificación Estratégica. 91
Figura 19. Flujo del Proceso Proporcionar Herramientas y Sistemas de Información. 92
Figura 20. Flujo del Proceso Proporcionar capacitación y desarrollo de competencias 93
Figura 21. Organigrama PMO Directiva para la empresa Fácil Cocinas 94

CAPÍTULO I: PROBLEMA Y PROPÓSITO

1.1 Estado actual de la investigación

La implementación o creación de una PMO (Oficina de Gestión de Proyectos o *Project Management Office*), como sus siglas lo indican, corresponde a un área dentro de la organización que tiene encomendada la misión de centralizar y coordinar la dirección y/o gestión de los proyectos. Ello responde a una necesidad permanente o puntual de la empresa, así como su creación, diseño y mantenimiento que puede diferir según sean los requerimientos y planteamientos realizados en cada organización.

El propósito en común de una PMO es lograr una correcta gestión o implementación de los proyectos en la compañía, para reforzar la estrategia de la empresa y generar valor económico en una forma directa o indirecta. Por lo tanto, en la empresa Fácil Cocinas S.R.L., se plantea la necesidad y creación de un departamento que genere valor estratégico, conectado directamente con la alta gerencia.

Actualmente, la empresa Fácil Cocinas S.R.L. carece de un modelo estándar para administrar o implementar proyectos, los cuales son la fuente del propósito y la operación del negocio. Aunque, fue constituida en Costa Rica en el año 2008 nunca ha logrado enfocar y dedicar recursos para especializar la gestión de proyectos. Por ello, en el presente trabajo, se procede con la respectiva investigación a detalle con las personas de la empresa Fácil Cocinas S.R.L., para conocer a fondo los procesos en su operación, además de los por menores en la administración y ejecución de los proyectos.

1.2 Planteamiento del problema

La presente investigación tiene como propósito principal en realizar un análisis que determine la necesidad de una implementación para una PMO (Oficina de Gestión de Proyectos), considerando las deficiencias y necesidades en la operación, siempre en materia de gestión de proyectos, con el fin de elaborar una propuesta para ser aplicada en la Empresa Fácil Cocinas S.R.L.

A raíz de que la empresa Fácil Cocinas S.R.L. carece de una estructura formal para la gestión de proyectos, recientemente ha dejado en evidencia una falta de comunicación o sinergia entre los departamentos (según los resultados del presente estudio). Esto ha traído contratiempos en la ejecución, además de los desperdicios generados tanto en materiales como en recursos.

Por lo anterior, nace la necesidad de establecer una oficina o departamento que brinde apoyo a la gestión de proyectos, con la estructura necesaria para reforzar conceptos y procedimientos, lo que propicia una gestión eficiente en cuanto al tiempo y al costo, considerando que existen períodos donde se manejan hasta tres proyectos importantes, en forma simultánea, en el nivel de ejecución. Otros pueden estar en fase de planeación.

Con base en lo anteriormente expuesto, se plantea el siguiente cuestionamiento: ¿Cuál es la necesidad de diseñar una Oficina Gestión de Proyectos (PMO) en la empresa Fácil Cocinas S.R.L.?

1.2.1. Sistematización del problema

En este enunciado se detallan los subproblemas de investigación que sirven como eje de partida para la definición de los objetivos específicos.

Para la primera pregunta específica del trabajo se desea definir cuál será la nueva estructura organizacional que se adapte a la gestión de proyecto para la empresa Fácil Cocinas S.R.L. **¿Cuál es la nueva estructura organizacional que se adapta a la gestión de proyectos para la empresa Fácil Cocinas?**

En relación con la segunda interrogante específica del trabajo de investigación y, en consecuencia con la primera, se desea definir cuáles son las funciones o roles que deben cumplir los colaboradores en materia de proyectos en la empresa Fácil Cocinas.

¿Cuáles son las funciones o roles de los colaboradores en materia de gestión de proyectos para la empresa Fácil Cocinas S.R.L.?

Para la tercera pregunta sistemática del problema, se detalla la idea de identificar cual será el portafolio de los proyectos actuales para la correcta gestión de la empresa Fácil Cocina S.R.L.

¿Cuál es el portafolio de los proyectos actuales para una correcta gestión en la empresa Fácil Cocinas S.R.L.?

1.3 Planteamiento de la hipótesis

Una vez definidos los problemas de investigación del presente estudio, se procedió a elaborar la hipótesis, la cual es detallada en la siguiente sección. La hipótesis, precisamente, se deriva de las ideas definidas previamente en los problemas. Para efectos de la definición de la hipótesis de trabajo, esta es detallada en tres vías: principal, alternativa y nula.

La primera detalla la idea principal que se desea abordar en el estudio, la cual es, a la vez, la guía fundamental de la investigación y el enunciado que espera probarse. La segunda responde a un punto medio en la probatoria de la idea general, mientras que la tercera menciona lo opuesto de la principal, y se daría en el caso de que la hipótesis primaria se rechace (Bernal, 2010, p. 137).

Hipótesis principal (H1): es realmente necesaria la implementación de una oficina de proyectos en la empresa Fácil Cocinas S.R.L.. Sí es necesario crearla para que permita centralizar y gestionar los proyectos de la empresa en una forma adecuada según los estándares del PMI, generando control y valor en la operación.

Hipótesis alternativa (Ha): sí es necesaria la implementación de una oficina de proyectos en la empresa Fácil Cocinas S.R.L., pero, a su vez, se puede contratar *outsourcing*, lo que permite realizar dicha implementación de forma que la organización se ajuste al cambio. Esto propiciaría la orientación, el respaldo, así como el asesoramiento legal en la planificación y en el diseño de sus proyectos. Asimismo, le generaría a la compañía, un acompañamiento desde otra perspectiva.

Hipótesis nula (H0): no es necesaria la implementación de una oficina de proyectos ni hacer *outsourcing*, ya que este proceso conlleva mucho tiempo para el análisis, la revisión y la aprobación para generar esta PMO. Además, puede traer más gastos para la empresa. Seguramente, la empresa podrá continuar su operación sin contar con una oficina de proyectos.

1.4 Objetivo general y objetivos específicos

Objetivo General

Diseñar una propuesta de PMO basada en la herramienta del *Value Ring* para la gestión de proyecto en la empresa Fácil Cocinas S.R.L. para el primer semestre del 2022.

Objetivos Específicos

- Proponer una nueva estructura organizacional adaptada a la gestión de proyectos para la empresa Fácil Cocinas SRL durante el primer semestre del 2022.
- Establecer la funciones o roles de los colaboradores en materia de gestión de proyectos para la empresa Fácil Cocinas SRL durante el primer semestre del 2022.
- Priorizar el portafolio de los proyectos actuales para una correcta gestión en la empresa Fácil Cocinas SRL durante el primer semestre del 2022.

1.5 Justificación

La razón por la cual se escoge a la empresa Fácil Cocinas S.R.L., para la presente investigación, radica en el hecho que son líderes en proyectos importantes de la industria habitacional, específicamente en el diseño, fabricación e instalación de muebles para cocinas, baños y salas, pero no posee un estándar para administrar correctamente esos proyectos bajo procesos alineados con sus objetivos empresariales.

A pesar de que sus proyectos han concluido con éxito, en la fase de ejecución se ve la ausencia de control y administración entre los departamentos involucrados, lo que genera pérdida de tiempo, costos y recursos.

Además, el crecimiento en su cartera, de proyectos de mayor escala, los ha obligado a buscar expansión en su operación y de igual forma todos sus procesos internos que permitan una gestión de los proyectos mucho más eficientes, con el fin de consolidarse como una empresa líder en proyectos de mobiliarios habitacionales.

En la empresa Fácil Cocinas S.R.L., las personas responsables y gestores de los proyectos carecen de una formación profesional para el correcto seguimiento y gestión de estos. Su conocimiento solamente se centra en la experiencia adquirida en años laborales, conocimiento empírico y, en algunos casos de carreras universitarias. Por lo tanto, esta situación impacta de alguna forma el ciclo de vida de los proyectos que ejecuta actualmente la empresa. Cabe mencionar que, actualmente, los proyectos de la empresa son liderados por pocas personas, con roles y responsabilidades totalmente distintas, y el control que se aplica no es enfocado a un solo departamento, pues carece de una estandarización como tal en los procesos de administración y de gestión de estos.

Debido a lo anterior, motivó el desarrollo del presente estudio con fin de contribuir de forma importante, para que los objetivos estratégicos de la empresa sean logrados de una manera efectiva y eficiente. La PMO debe contar con procesos, tecnología y métodos alineados que respalden la dirección estratégica de la empresa. Dentro de este espectro, uno de los factores críticos de éxito será la calidad de servicio que brinde su personal para alcanzarlo.

Debido a las circunstancias actuales, es necesario determinar las necesidades de la compañía y brindar una propuesta de implementación o creación de una PMO, pues muchas empresas, en la actualidad, realizan sus procesos de planificación y control de proyectos según este esquema. Por esta razón, surge la necesidad de organizarse, de planificar y mejorar la asignación y disponibilidad de los recursos de la empresa. En ese sentido, la idea es implementar e incorporar las mejores prácticas de gestión en proyectos, las cuales son mundialmente reconocidas.

Como parte de los alcances de la propuesta, se pretende asegurar que los proyectos estén alineados con los objetivos estratégicos de la empresa, además de brindar la guía y el soporte a las diferentes áreas de la empresa que se encuentran involucradas con proyectos con el fin de asegurar el funcionamiento óptimo de cada proceso interno.

La realización de la propuesta que de una PMO en la empresa Fácil Cocinas será respaldada por medio de una herramienta que le facilitará obtener beneficios como los siguientes: estandarización de procesos a nivel de gestión y/o administración de proyectos, capacitación del personal en temas de gestión y/o administración de proyectos y correcta alineación de la compañía hacia una obtención de mayor rentabilidad y competitividad en el mercado, adaptándose a mejores prácticas de una PMO.

En consecuencia, es necesario plantearse la siguiente interrogante: ¿Existe, en la empresa Fácil Cocinas S.R.L., la necesidad de diseñar una Oficina Gestión de Proyectos (PMO)?

1.6 Alcances y limitaciones

Alcances

El alcance del proyecto se enfoca en 3 entregables, uno relacionado con cada objetivo específico.

Los entregables son los siguientes:

- Estructura organizacional de la PMO
- Funciones y roles de la PMO
- Priorización del portafolio actual

En el primer entregable se establece una estructura organización de cómo debería operar la PMO, en función de los recursos destinados para ello.

En el segundo entregable se contemplan los roles y las funciones como un conjunto de habilidades, competencias y responsabilidades que están relacionadas entre sí. Sirven para especificar quién las realiza, así como definir un conjunto de procesos y sus responsables directos. Estos roles funcionan como guía en el proceso de desarrollo de capacidades dentro de la organización o contratación de recurso humano para este propósito, o bien su respectiva capacitación.

Finalmente, con el tercer entregable se establece un orden de importancia para los proyectos, siempre de la mano con los objetivos estratégicos de la empresa.

Limitaciones

Una limitación del presente estudio, es que no incluye la implementación de la PMO propuesta en la empresa Fácil Cocinas S.R.L., porque esta deberá quedar a cargo de la gerencia general, bajo responsabilidad y decisión de esta. Otras limitaciones son la disponibilidad de las personas contactadas y entrevistadas, para este estudio, porque no se tiene certeza del tiempo disponible, o bien si el empleado estará anuente a colaborar con el estudio.

CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA:

2.Fundamentación teórica

El presente capítulo describe el contexto teórico que da fundamento a la investigación. Se describen los diferentes conceptos y herramientas que dan soporte a la gestión de proyectos, los principales conceptos, la estrategia aplicada en función de una oficina de proyectos (PMO), así como respaldar técnicamente la propuesta presentada en el capítulo 6.

2.1 Marco Situacional

Actualmente, en Costa Rica la industria de la construcción ha favorecido gran parte de la economía, gracias al crecimiento exponencial que ha venido presentando a lo largo de los años, porque constituye la base principal para el desarrollo de diversos sectores económicos (manufactura, comercio, actividades inmobiliarias, entre otros), que representa aproximadamente el 10% sobre el valor producto interno bruto del país, según el informe económico emitido por la Cámara Costarricense de la Construcción presentado al mes de noviembre 2021.

Para el sector inmobiliario ha representado un crecimiento mayoritario en cantidad de metros cuadrados construidos, los cuales fueron destinados para vivienda y condominios. En este punto es donde el nicho de mercado para el cual se enfoca la empresa Fácil Cocinas S.R.L., fue favorecido por este crecimiento, demandado cada vez la ejecución de proyectos a mayor escala y con alcances más complejos, justificando de alguna manera el desarrollo del presente estudio para el diseño de una oficina de proyectos (PMO)

2.2. Reseña histórica de la empresa Fácil Cocinas S.R.L.

La empresa Fácil Cocinas S.R.L. fue fundada por el señor Doenitz Andaluz, ingeniero agrónomo de profesión y con mucha experiencia en negocios, inició su oficio en la carpintería en el año 1999 en Caracas, Venezuela, a raíz de una experiencia desagradable en un negocio que tenía en el campo farmacéutico (farmacias). Eso sumado un poco al cambio político

social que estaba enfrentando en ese entonces Venezuela, porque para esa época estaba llegando al poder el presidente Hugo Chávez.

A pesar de que el Sr. Doenitz no tenía experiencia en carpintería, su pasión por la madera y su gran actitud de salir adelante hizo que su emprendimiento fuera creciendo de una forma exponencial, de tal manera que su pequeño taller, se convirtió en una fábrica de producción industrial en muebles para el hogar (Industria Fácil Cocinas), porque se ubicó en el nicho de mercado habitacional (condominios). Durante su crecimiento en Venezuela, tuvo la oportunidad de comprar maquinarias en España e Italia, donde a su vez aprendió nuevas técnicas en los procesos de producción en línea, para mejorar su gestión más rápida y eficiente.

A raíz de lo complicado gobierno del presidente Hugo Chávez, Doenitz tomó la decisión de viajar a Costa Rica por referencias de unos colegas, fue donde vio la gran oportunidad de trasladar su fábrica y empezar nuevamente todo lo que había construido en la ciudad de Caracas.

En 2008 empezó formalmente sus operaciones en Costa Rica, en San Rafael de Alajuela, para el proyecto macro habitacional de Concasa – Campo Real, donde inicialmente empezó con un contrato de 30 mobiliarios de cocina, y a la fecha han colocado más de 2600 mobiliarios de cocinas en todo el territorio nacional.

2.3. Marco teórico

2.3.1 La gestión de proyectos

Se puede decir que la gestión de proyectos es la aplicación de prácticas, conocimientos, procesos y técnicas en diferentes áreas con el fin de buscar el beneficio en conjunto de todas las partes involucradas que se integran durante todo el ciclo de un proyecto para que el mismo sea finalizado de una manera exitosa.

2.3.2 Portafolio, programa y proyecto

2.3.2.1 Portafolio

El Project Management Institute (2017a*)* define el término de portafolio como un conglomerado que contiene programas y proyectos de una organización, siempre alineados a los objetivos estratégicos. Los portafolios facilitan la gestión integral de los objetivos de la compañía, además permiten clasificar y priorizar la ejecución de los programas o proyectos según la importancia que tengan para los interesados finales.

2.3.2.2 Programa

Para el PMBOK Sexta Edición 2017, un programa agrupa una serie de proyectos que están relacionados entre sí, los cuales deben ser ejecutados de forma coordinada para lograr los beneficios esperados. Si se ejecutan de forma individual ocurriría lo contrario.

2.3.2.3 Proyecto

El PMBOK Sexta Edición 2017, define el proyecto como "un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único" *(*Project Management Institute. (2017a*),* p. 4*)* Además, explica que los proyectos existen en las empresas para llevar a cabo los objetivos que se tenga definidos, siempre a través de entregables. Dichos objetivos son definidos como metas que apuntan a una dirección de trabajo, en la cual la empresa debe enfocar el esfuerzo para alzar los resultados. Los entregables son los resultados únicos de cada proceso ejecutado, de cada fase del proyecto.

2.3.3 Ciclo de vida de un proyecto

De acuerdo con Project Management Institute (2017a), el ciclo de vida de un proyecto es una serie de fases por las que atraviesa un proyecto, que van desde el inicio el cierre o conclusión de este. Además, proporciona una referencia para llevar la dirección y trazabilidad del proyecto. Su duración es muy variable porque según su naturaleza ya sea por

tamaño o complejidad, por lo que podrían ser días, semanas, meses o hasta incluso años en algunos casos.

2.3.4 Fases del proyecto

El libro Project Management Institute (2017a) explica que las fases de un proyecto corresponden al grupo de actividades que tienen una relación lógica entre sí y las cuales finalizan con uno o varios entregables. Las descripciones de las fases pueden ser mediante atributos y suelen ser distintos según la naturaleza del proyecto o de la organización. Comúnmente las fases son: inicio, planeación, ejecución, control y cierre.

2.3.5 Procesos de la dirección de proyectos

En relación con las fases descritas en Project Management Institute. (2017a*)*, cada una de ellas cuenta con una serie de actividades conocidas como procesos, y a la vez cada proceso genera entradas y salidas, gracias al uso de las herramientas y técnicas para la dirección de proyectos. La salida es un entregable o un resultado del proceso ejecutado. Es la consecuencia final de cada proceso.

2.3.6 Grupos de procesos de la dirección de proyectos

Según Project Management Institute (2017a), los grupos de procesos de la dirección de proyectos son un grupo de procesos agrupados de una manera lógica cuyo fin es alcanzar objetivos muy específicos. Estos grupos son totalmente independientes a las fases del proyecto. Cabe mencionar que parte de una acertada dirección de proyectos es hacer el uso adecuado de los conocimientos, herramientas y técnicas destinadas para cada uno de los procesos.

2.3.6.1 Grupo de procesos de inicio

Son los procesos para definir el proyecto en términos muy generales, así como la documentación y procedimientos que correspondan para el inicio.

2.3.6.2 Grupo de procesos de planificación

En este proceso se define con detalle el alcance del proyecto. Asimismo, se revisan y se ajustan los objetivos, así como las actividades requeridas durante la ejecución del proyecto, con el fin último de alcanzar objetivos.

2.3.6.3 Grupo de procesos de ejecución

Se aseguran de completar el plan de trabajo previamente definido, busca satisfacer los requisitos del proyecto.

2.3.6.4 Grupo de procesos de monitoreo y control

Se encargan del seguimiento, análisis y registro el avance y desarrollo del proyecto, con el fin de identificar con antelación ajustes necesarios en caso de requerirlos, para así continuar con el objetivo.

2.3.6.5 Grupo de procesos de cierre

Corresponden para darle cierre formal el proyecto, fase o contrato.

2.3.7 Áreas de conocimiento de la dirección de los proyectos

En el libro Project Management Institute (2017a) se indica que, aparte de los procesos descritos anteriormente, se cuenta con Áreas de Conocimiento, las cuales corresponden a áreas identificadas de la dirección de proyectos, definida por sus requisitos de conocimientos en la cual describe los procesos, practicas, entradas, salidas, herramientas y técnicas que la conforman.

2.3.7.1 Gestión de la integración del proyecto

Esta área otorga los privilegios a quienes son los dueños o administradores del proyecto, para distribuir y balancear los recursos que se asignarán. Además, revisar las alternativas, si fuera necesario, con el fin de lograr los objetivos. Lo anterior, con ayuda de las actividades y procesos destinados para ello.

2.3.7.2 Gestión de alcance del proyecto

Contempla los procesos necesarios para definir el alcance completo del proyecto, así como todo el trabajo requerido para que sea ejecutado y completado de una manera exitosa.

2.3.7.3 Gestión del cronograma del proyecto

La gestión del cronograma se encarga de la definición del tiempo estimado para la ejecución del proyecto, identificando todas las actividades propias de las herramientas requeridas para desarrollarlo, además permite estimar aquellas variaciones que puedan dar para finalizarlo.

2.3.7.4 Gestión de los costos del proyecto

Implica la planificación, estimación, financiamiento necesario para el proyecto. Además, determina la forma de gestionarlos y controlarlos para que el proyecto sea completado según el presupuesto aprobado en su inicio.

2.3.7.5 Gestión de la calidad del proyecto

Su objetivo es definir las políticas, estándares y métricas necesarias para que el proyecto pueda ejecutarse según lo definido, con el fin de cumplir las expectativas de todos los interesados.

2.3.7.6 Gestión de los recursos del proyecto

Se incluyen todos aquellos procesos necesarios para identificar, adquirir y gestionar todos los recursos, siempre con el propósito de culminar el proyecto exitosamente.

2.3.7.7 Gestión de las comunicaciones del proyecto

Se determinan los mecanismos por medio de los cuales será administrada la información durante la ejecución del proyecto, con el fin de garantizar una correcta planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y organización final de esta, para que sea oportuna y adecuada.

2.3.7.8 Gestión de los riesgos del proyecto

Permite identificar los riesgos potenciales para el proyecto, con una correcta planeación y análisis de estos, con el fin de mitigar cualquier impacto que se pueda generar en los objetivos e implementar un plan de respuesta.

2.2.7.9 Gestión de las adquisiciones del proyecto

La gestión de las adquisiciones se refiere a los procesos necesarios para las compras de productos y servicios para el equipo interno del proyecto.

2.3.7.10 Gestión de los interesados de los proyectos

Contempla los procesos para identificar correctamente a las personas o grupos que impactan el desarrollo del proyecto manera favorable o desfavorable. Además, permite analizar las expectativas y el efecto que podrían causar en el proyecto. De este modo se fomentará la comunicación y la participación de las personas involucradas, en todas las fases.

2.3.8 Sistemas organizacionales

Según el Project Management Institute (2017a), los proyectos generalmente operan dentro de una serie de restricciones que la misma organización define según su estructura y marco de gobernanza. Por esta razón es importante que el director del proyecto conozca a fondo el sistema organizacional para que pueda efectuar una gestión eficaz en su poder, influencia, competencia, liderazgo y capacidades políticas.

2.3.8.1 Marcos de gobernanza de la organización

Según el Project Management Institute. (2017a), y de acuerdo con recientes investigaciones por parte del Project Management Institute, estas se refieren a las disposiciones organizativas o estructurales en los niveles de una organización, las cuales

están diseñadas para determinar e influir en el comportamiento de las personas en la organización.

2.3.8.2 Marco de gobernanza

Se indica que la gobernanza son los lineamientos que la organización emplea para ejercer la autoridad, como por ejemplo lo son: reglas, políticas, procedimientos, normas, relaciones, sistemas y procesos.

2.3.8.3 Gobernanza de portafolios, programas y proyectos

Consiste en el marco de funciones y procesos que aseguran que todas las actividades de los proyectos, programas o portafolios puedan cumplir la metas estratégicas y operativas de la organización. Se puede decir que no hay un marco de gobernanza único, ya que depende de la organización, su cultura y sus necesidades.

2.3.8.4 Tipos de estructura organizacional

Cada organización cuenta con su modelo o forma para desarrollar sus proyectos, según los objetivos estratégicos y los numerosos factores que afectan su estructura. Por ello, se dice que adoptan muchas formas o tipos, lo que influye en sus proyectos.

Tipos de estructura	Características del Proyecto					
	Grupos de trabajo	**Autoridad del Director de proyecto**	**Rol del Director del Proyecto**	**Disponibilidad de recursos**	**¿Quién gestional el presupuesto del proyecto?**	**Personal Administrativo de Dirección de Proyectos**
Orgánico o sencillo	Flexible; personas que trabajan hombro con hombro	Poca o ninguna	Tiempo parcial; puede ser o no un rol de trabajo designado como coordinador	Poca o ninguna	Dueño u operador	Poca o ninguna
Funcional	Trabajo en proceso (por ejemplo, ingeniería, fabricación)	Poca o ninguna	Tiempo parcial; puede ser o no un rol de trabajo designado como coordinador	Poca o ninguna	Gerente funcional	Tiempo parcial
Multi-Divisional	Uno de: producto; procesos de producción; portafolio; programa; región geográfica; tipo de cliente	Poca o ninguna	Tiempo parcial; puede ser o no un rol de trabajo designado como coordinador	Poca o ninguna	Gerente funcional	Tiempo parcial
Matriz-fuerte	Por función de trabajo, siendo director del proyecto una función	Moderada a alta	Rol de trabajo designado a tiempo completo	Moderada a alta	Director del proyecto	Tiempo completo
Matriz-débil	Función de trabajo	Baja	Tiempo parcial; se realiza como parte de otro trabajo y es un rol de trabajo designado como coordinador	Baja	Gerente funcional	Tiempo parcial
Matriz-balanceado	Función de trabajo	Baja a moderada	Tiempo parcial; incorporado en las funciones como una habilidad y no puede ser un rol de trabajo designado como coordinador	Baja a moderada	Mezclado	Tiempo parcial
Orientado al proyecto	Proyecto	Elevada a casi total	Rol de trabajo designado a tiempo completo	Elevada a casi total	Director del proyecto	Tiempo completo
Virtual	Estructura de red con nodos en los puntos de contacto con otras personas	Baja a moderada	Tiempo completo o parcial	Baja a moderada	Mezclado	Puede ser a tiempo completo o tiempo parcial
Híbrido	Mezcla de otros tipos	Mezclada	Mezclada	Mezclada	Mezclada	Mezclada
PMO	Mezcla de otros tipos	Elevada a casi total	Rol de trabajo designado a tiempo completo	Elevada a casi total	Director del proyecto	Tiempo completo

Tabla 1. Influencias de la Estructura Organizacional de los Proyectos.

Fuente: Project Management Institute (2017a*)*

2.3.8.5 Oficina de dirección de proyectos

Según el PMBOK Sexta Edición 2017, constituye “una estructura de la organización que estandariza los procesos de gobernanza con el proyecto y facilita el intercambio de recursos, metodologías, herramientas y técnicas.” (Project Management Institute,2017a, p. 48) Es muy común nombrarla por sus siglas en inglés PMO (Project Management Office), y existen varios tipos de dirección en las organizaciones, según el tipo de control o influencia que ejerzan sobre los proyectos.

2.3.8.5.1 PMO de apoyo

Este tipo de oficina de proyectos tiene un rol consultivo para los proyectos, básicamente, lo que facilita la documentación, plantillas, herramientas, capacitaciones y experiencias previas. Es como un repositorio histórico de proyectos. Su control sobre los proyectos es muy reducido.

2.3.8.5.2 PMO de control

Las oficinas de proyectos de este tipo cuentan con un grado de control moderado, y exigen a la vez el cumplimiento de las metodologías o políticas para la gestión de los proyectos.

2.3.8.5.3 PMO directiva

Su grado de control es mucho más elevado sobre los proyectos y asumen la propia dirección de estos, además de su responsabilidad sobre la planificación, recursos, ejecución y el éxito o fracaso.

2.3.8.6 Funciones de la PMO

Según el Project Management Institute (2017a) parte de las funciones primordiales de **PMO** es guiar a los directores de proyecto en:

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

2.3.8.7 Roles de la PMO

Según Kerzner (2009), se encuentran varios tipos de roles dentro de la PMO. Entre ellos se citan:

2.3.8.7.1 Director de la PMO

Según el Project Management Institute (2017a), el director de la PMO tiene el rol de apoyar la alineación estratégica entre la oficina y la operación, con el fin de agregar el valor en la gestión de proyectos. Además, integra los datos y la información del portafolio de proyectos, con el fin de evaluar, en conjunto, las áreas como las estrategias organizacionales, definidas como prioridades en función de los objetivos de la empresa.

2.3.8.7.2 Rol del gerente de proyecto

Es el responsable de dirigir y organizar todas las actividades relacionadas con la gestión del proyecto, provenientes de las distintas áreas de las organizaciones, para convertirlas en entradas y posteriormente en las salidas, como productos y/o servicios.

2.3.8.7.3 Rol del profesional en proyectos

El profesional en proyectos será el responsable de coordinar e integrar todas las actividades relacionadas con la gestión de proyectos, así como asegurar el cumplimiento de los estándares, metodologías y toda la documentación pertinente para una correcta gestión, siempre con el criterio técnico como profesional. De esta manera se le podrán delegar muchas funciones que actualmente recaen en recursos operativos, con el propósito de hacer una gestión de proyectos mucho más eficiente y con mayor valor para la organización.

2.3.8.8 Modelos de madurez de la PMO

En la administración de proyectos son conocidos dos modelos para el nivel de madurez en una PMO, los cuales son el modelo de madurez de Harold Kerzner y el modelo de madurez OPM3.

2.3.8.8.1 Modelos de madurez de Harold Kerzner

Kerzner (2009), establece cinco niveles de madurez para la administración de proyectos:

- **Nivel 1. Lenguaje Común:** En este nivel la organización reconoce la importancia de una gestión de proyectos, además de sus necesidades elementales en terminología y lenguaje común.

- **Nivel 2. Procesos Comunes:** Para este nivel la organización reconoce que debe desarrollar procesos comunes para la gestión exitosa de los proyectos y a su vez aplicarlo en todos los procesos. Se incluye el soporte basado en principios del PMI y demás metodologías.

- **Nivel 3. Metodología única:** En este nivel la organización reconoce el efecto provocado por las sinergias, que son una correlación entre todas las metodologías para una solo propuesta, centrada en la administración de los proyectos.

- **Nivel 4. *Benchmarking*:** Llamada también la evaluación comparativa. Le permite a la organización reconocer los mejores procesos requeridos para lograr una ventaja competitiva. Para ello debe establecer previamente cuál empresa seleccionada para efectuar el estudio comparativo.

- **Nivel 5. Mejora continua:** En este nivel la organización analiza y evalúa la información recabada por el proceso del *benchmarking*, para determinar si debe optar por una metodología única.

2.3.8.8.2 Modelos de madurez de OPM3

Las siglas tienen un significado en inglés derivado del término Organizational Project Management Maturity Model, desarrollado por el estándar el PMI. Según OPM3 del PMI (2013), el propósito principal del modelo es proveer a la organización el estándar para comprender la gestión organizacional, métricas para evaluar el nivel de madurez y el impacto de las buenas prácticas sobre la base del plan organizacional con el fin mejorar su propio desempeño en la gestión de proyectos.

El modelo de OPM3 se divide en tres etapas:

- **I. Conocimiento:** ubica a la organización en una preparación para los procesos de medición en su nivel de madurez, para la administración de los proyectos, lo cual requiere un profundo involucramiento con el modelo, el estándar y alineación con el OPM3

- **II. Medición:** En este nivel la organización deberá medir el grado de su madurez para la administración de proyectos. Se deberán comparar las características y los resultados actuales de madurez del proyecto con los datos del modelo.

- **III. Plan de mejora:** A partir de los resultados de la etapa anterior, la organización deberá desarrollar un plan de mejora y así aumentar la madurez.

2.3.8.9 Metodologías de la PMO

Existen varias metodologías para el desarrollo de una PMO, pero con base en el presente estudio se detalla la metodología *PMO Value Ring* a continuación.

2.3.8.9.1 Metodología de PMO *Value Ring*

Según *PMO Global Alliance (2021)*, la metodología del *Value Ring* surge como producto de una investigación para una PMO en Brasil, que durante aproximadamente siete años de investigación por aproximadamente 122 profesionales del PMI en todo el mundo, logra concretarse en el año de 2015, presentado oficialmente ese mismo año durante el PMI Global Congress.

Algunas características principales que presenta *PMO Value Ring*:

- Diseñada para crear, reestructurar y operar una PMO.
- Le permite a la PMO sugerencias sobre la forma como debe hacerse.
- Se utilizan las bases del *benchmarking*, consolidando experiencias de profesionales en diseños de PMO de alto nivel.
- Desarrolla un software con base en las metodologías existentes.

En la metodología del *PMO Value Ring* existen ocho pasos estructurados de una manera lógica, detallados a continuación:

- **Definir las funciones de la PMO:** Se identifican las funciones más acertadas para la PMO, basadas en las necesidades y expectativas de las personas interesadas del proyecto.

- **Balancear las funciones de la PMO:** Se distribuyen todas las funciones de la PMO, con el fin de generar el mayor valor según las expectativas de los interesados del proyecto.

- **Definir los procesos de la PMO:** Diseña los procesos resultantes en la PMO, basados en mejores prácticas y recomendaciones.

- **Definir las métricas o indicadores de la PMO:** conocidas también como KPI, permite seleccionar el indicador para el desempeño, control de calidad, y así demostrar la forma como la PMO retorna el valor en la organización.

- **Definir los roles y competencias de los miembros de la PMO:** Se evalúa a todo el equipo de trabajo conformado en la PMO y según las recomendaciones, se determinan los roles y competencias de cada uno.

- **Definir el plan de evolución de madurez de la PMO y sus planes de ejecución:** Evalúa la madurez de la PMO y muestra las recomendaciones para el plan de evolución.

- **Calcular el ROI (retorno de la inversión) de la PMO:** Determina la mejor opción en retorno financiero para la PMO, según el estado actual de la compañía.

- **Monitoreo o Balance *Scorecard* de la PMO:** Se establecen los parámetros de monitorear el desempeño en la PMO, para generar valor con un panel de métricas.

2.3.8.10 Beneficios de una metodología de gestión para una PMO

Según Kerzner (2009), principalmente el éxito en la gestión de las oficinas de proyectos recae en darle atención a aquellas tareas que dentro del marco del tiempo, costo y calidad. Pero también se mencionan una serie de procesos que fueron resultado de investigaciones en el tiempo, que se detallan a continuación:

- ✓ Lograr más trabajo en el menor tiempo, con menos personas o recursos.
- ✓ Aumento en la rentabilidad de la organización.
- ✓ Mejoras en el control de cambios de alcance.
- ✓ Una organización más efectiva y eficiente.
- ✓ Fomenta al acercamiento con los clientes.
- ✓ Facilita la resolución de problemas.
- ✓ Incremento en la calidad.
- ✓ Brinda a los colaboradores la toma de decisiones estratégicas.
- ✓ Permite acelerar un crecimiento en el negocio.

Los procesos anteriores o bien llamados beneficios, evidencian que la gestión estratégica de proyectos recae en el tiempo, el costo y el alcance y que estos factores van de la mano con la gestión del talento humano, que es un conjunto integral para el éxito en la gestión de proyectos.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3 Marco metodológico

Durante el presente estudio se utilizó la metodología de campo, por cuanto este tipo de estudios forma parte de las tareas más importantes en el momento de recopilar datos para una investigación. Permite, además, obtener la información de las fuentes primarias de una forma más directa, como las personas o empleados que están en el lugar de trabajo y justo en el momento cuando ocurren los hechos o acciones objeto de estudio.

3.1 Enfoque metodológico y el método seleccionado

3.1.1 Enfoque de la investigación

De acuerdo con Hernández (2014), la investigación surge o resulta de la formulación de un problema, el cual, responderlo, aumentará el conocimiento y la información del tema seleccionado. “La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema” (Hernández, 2014, p. 4).

Para realizar el presente estudio, se elaboró un diseño de investigación, a partir del cual se elaboraron los instrumentos cuyos resultados fueron sistematizados en función de los objetivos específicos.

3.1.2 Tipos de investigación de acuerdo con el tema

3.1.2.1 Investigación descriptiva

El carácter de la investigación es descriptivo, pues se centra en recolectar datos que muestran un evento, una comunidad, un fenómeno, un hecho, contexto o situación que ocurre.

Es utilizada para describir la realidad de situaciones, eventos, personas, grupos o comunidades que se estén abordando y que se pretendan analizar. Consiste en plantear lo más

relevante de un hecho o situación concreta, el investigador debe definir su análisis y los procesos que involucrará el mismo (Universia, 2017, p. 33).

No se limita a la recolección de datos. También predice e identifica las necesidades. Se recopilan los datos y se analizan detalladamente con el fin de brindar un estudio adecuado para el diseño de una PMO.

3.1.2.2 Investigación exploratoria

Generalmente, la investigación de tipo exploratorio se utiliza cuando no se tiene mucha información acerca de algún tema o cuando se quiere saber acerca de un problema poco estudiado, como es el caso de la empresa Fácil Cocinas S.R.L., pues aún no se realiza una investigación puntual para el diseño de una PMO.

De acuerdo con Hernández (2014), "los estudios exploratorios sirven para preparar el terreno y, por lo común, anteceden a investigaciones con alcances descriptivos, correlacionales o explicativos". (p. 123)

3.1.2.3 Investigación cualitativa

Según Baena (2017), la investigación cualitativa tiene una tarea difícil y no se puede esperar un grado de precisión siquiera aproximado al que suele hallarse en la investigación cuantitativa como la que se ofrece en las ciencias físico-naturales (p. 34).

El modelo cuantitativo resulta con frecuencia inaplicable en muchos tipos de investigación social, aunque proporciona una base útil para establecer comparaciones con la investigación cualitativa, lo cual es más común en las ciencias sociales.

La presente investigación se clasifica como mixta, porque incluye aspectos de naturaleza cuantitativa (trata de fenómenos susceptibles de cuantificación, con uso generalizado del análisis estadístico y de los datos objetivos y numéricos), y cualitativa (se

orienta a la interpretación de los datos suministrados por los propios sujetos que son objeto de investigación), donde se evalúan las respuestas recopiladas con los instrumentos de tipo encuesta, relacionados con la gestión de proyectos, para luego ser analizadas e interpretadas para el diseño de la PMO.

El enfoque mixto impulsa a recolectar, analizar y vincular datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio, para determinar las necesidades y expectativas de una PMO y permite resolver el problema planteado. Este enfoque también colabora en la veracidad de los datos recopilados, además de aportar más flexibilidad interpretativa, productividad en la recolección y el análisis de los datos.

3.2 Las características de los participantes y las fuentes de información

3.2.1 Sujetos y fuentes de investigación

3.2.1.1 Sujeto de investigación

En este apartado, se presenta la información relacionada con los sujetos seleccionados como fuente de información para el presente estudio, según la Metodología de Investigación Lizardo:

> Es el individuo que asume al papel de investigador. Es quien se adentra en el conocimiento, asimilación, comprensión y estudio de los objetos, fenómenos y procesos de la sociedad y la naturaleza. Es el hombre que, condicionado social e históricamente, interroga por la ley que rige un fenómeno, por las causas que lo determinan y por las posibilidades de aplicación de sus propiedades. (Lizardo, 2018, p. 48)

Los sujetos de información para este estudio son personas de mandos medios a mandos altos de la organización Fácil Cocinas S.R.L., detallados a continuación:

Gerencia Administrativa

Rol o función: Planeación, coordinación, organización en la ejecución de todos los recursos y actividades para la operación de los proyectos, desde la fabricación como hasta en su ejecución de obra o sitio.

Gerencia General

Rol o función: Diseño conceptual, planeación estratégica, coordinación de proyectos e infraestructuras (fabrica, maquinas, innovación), representación legal y comercial.

3.2.1.2 Fuentes primarias

Según Hernández (2014), una fuente primaria es la información oral o escrita que es recopilada directamente por el investigador o a través de los relatos escritos o transmitidos por los participantes en un suceso o acontecimiento. Las fuentes primarias contienen la información de primera mano. Se considera muy importante porque proporciona a la investigación toda la información necesaria para su registro y su respectivo análisis.

Cabe indicar que la presente investigación cuenta con dos fuentes primarias: la información tomada por medio de las entrevistas y los cuestionarios aplicados a las personas de la organización.

3.2.1.2 Fuentes secundarias

Según Hernández (2014), las fuentes secundarias se refieren a toda información escrita que ha sido recopilada y transcrita por personas que han recibido tal información a través de otras fuentes escritas o por un participante en un suceso o acontecimiento.

Se puede decir que las fuentes secundarias son derivadas de las fuentes primarias y que estas contribuyen de gran manera a los objetivos para la investigación.

3.2.1.3 Fuentes mixtas

De acuerdo con Hernández (2014), la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales. En la presente investigación se utilizan las fuentes mixtas, ya que contiene tanto fuentes cuantitativas como cualitativas de información, con el fin de obtener mayor cantidad de datos para el proceso investigativo.

3.3. Descripción del contexto o del sitio donde se lleva a cabo el estudio

El presente estudio tiene como objetivo crear una propuesta de PMO basada en el *PMO Value Ring* para la empresa Fácil Cocinas S.R.L. Por ello, era necesario conocer en detalle dónde opera la empresa, su comunidad, las personas que ejecutan los proyectos y la industria donde se desarrolla.

La empresa Fácil Cocinas S.R.L. se encuentra ejecutando proyectos actualmente en San Rafael de Alajuela, Escazú, Santa Ana, Curridabat, Jacó y Puerto Jiménez. La fábrica de muebles está ubicada en El Coyol de Alajuela. Es donde transforman todos los materiales para que se conviertan en finos muebles de cocina, baño o habitaciones en los diferentes condominios del país.

Dentro del catálogo de diseño, fabricación e instalación se encuentran todo tipo de componentes para muebles de cocina, y habitaciones, pero también es posible encontrar soluciones arquitectónicas siempre con el mismo material (melamina) que se utiliza para el mobiliario, el cual es un conglomerado de madera especial, con una resistencia al calor y al agua que lo distinguen en el mercado.

La materia prima de la producción en Fácil Cocinas S.R.L., proviene en su mayoría de Chile, corresponden a láminas completas de melanima de 1,22m x 2,44m, además de otros componentes como las cintas para forrar, uniones, adhesivos, herrajes, entre otros. En la

fábrica se transforman los materiales en distintas máquinas en línea, las cuales son operadas por personas calificadas y luego se envían al área de ensamble donde cada componente toma forma en un mueble para cocina, baño o habitación.

El mercado objetivo de la empresa Fácil Cocinas S.R.L. es de la clase media a la clase alta. Los precios se ajustan a la calidad en todos los materiales y de igual forma en el servicio de mano de obra para la instalación. En promedio, un mueble completo para una cocina estándar cuesta aproximadamente $2000,00. En ese valor se incluyen todos los costos de diseño, fabricación, transporte e instalación.

A continuación, se presenta el organigrama actual de la empresa Fácil Cocinas S.R.L.:

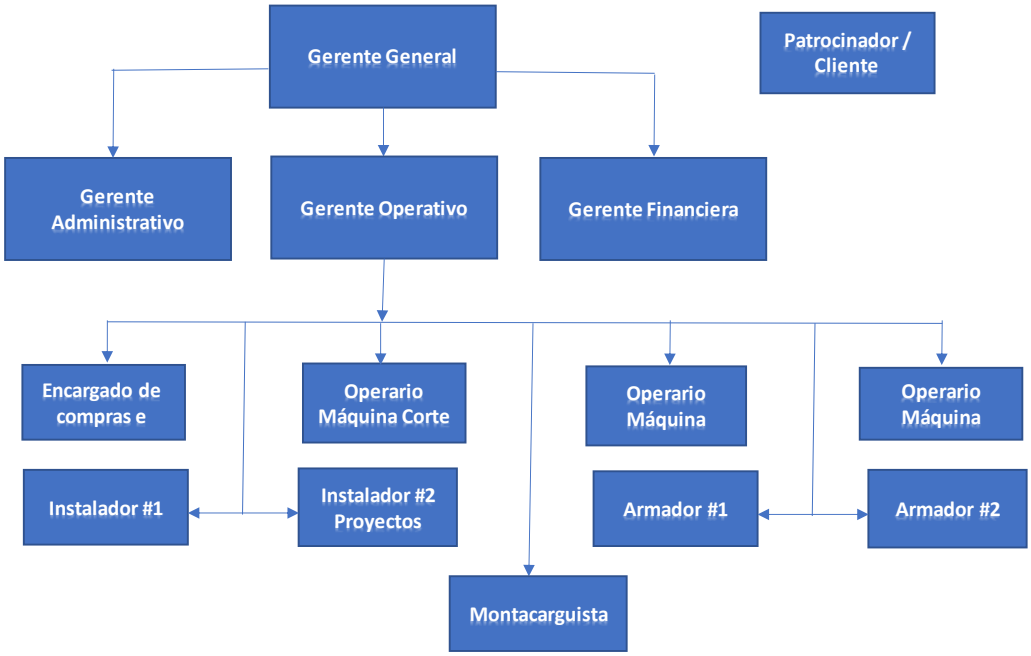

Figura 1. Organigrama de la empresa Fácil Cocinas S.R.L.

Fuente: Elaboración propia para el presente estudio.

3.3.2 Valores de la empresa

Honestidad: Nos comportamos y expresamos con sinceridad y coherencia, actuando en verdad y justicia.

Pertenencia: Estamos profundamente comprometidos con el logro de las tareas individuales y de los objetivos de la empresa.

Respeto: Aceptamos y comprendemos las diferentes formas de actuar y pensar de otro ser humano, honrando su dignidad y atendiendo sus derechos sin ninguna discriminación.

Empatía: Respetamos a los demás poniéndonos en su lugar, tratando de entender qué es lo que lo motiva y con base en eso, ayudarlo si fuera el caso.

3.4.1 Población y muestreo

Por la ubicación donde se encuentra la fábrica, gran parte del personal operativo reside en zonas aledañas (Alajuela), pero de igual forma existen algunos de San José. Cabe mencionar que algunos empleados que tienen más de 10 años de antigüedad. Además, en estos lugares existe diversidad sociocultural, porque tanto sus dueños como algunos otros empleados son extranjeros, cuyas nacionalidades son: venezolana, ecuatoriana, nicaragüense e italiana.

El desarrollo de la propuesta se ubica en San Rafael de Alajuela, en contacto directo con la fábrica de Fácil Cocinas S.R.L. y su personal operativo. Con ello se facilita el proceso de captura de información mediante la investigación de campo, entrevistas y cuestionarios.

Para la elaboración del presente estudio, se seleccionaron 4 colaboradores como parte de la muestra. Ellos forman parte de la actual gestión de los proyectos. Además, desempeñan puestos de mandos medios y conocen a fondo los procesos operativos de la empresa e integran un comité de decisiones. En la empresa Fácil Cocinas S.R.L. laboran 13

colaboradores de forma directa, por lo que los instrumentos de tipo cuestionario, se enfocaron en obtener respuestas de únicamente estas personas, por ser las más interesados en el diseño de la Oficina de Proyectos (PMO).

La muestra se considera intencional con un método de muestreo no probabilístico y no aleatorio, donde los colaboradores que completan la encuesta se eligen con facilidad de acceso y disponibilidad, por ser parte de la muestra y por ser un medio para indagar el conocimiento y el criterio de los involucrados en relación con la gestión de proyectos.

3.4. Las técnicas e instrumentos para la recolección de los datos.

3.4.1 Instrumentos

Durante el diseño y el desarrollo de presente estudio se utilizaron instrumentos, para recabar la información pertinente, que permitiera fundamentar la investigación, así como validar y sistematizar los resultados obtenidos.

El libro *Metodología de la Investigación Diseño y Ejecución* define instrumento de la siguiente forma: "Un instrumento de recolección de datos es, en principio, cualquier recurso de que pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información" (Lizardo, 2018, p. 87) Este mismo autor indica que la recolección de datos es el proceso de determinar las fuentes de información, ubicación, así como la decisión de escoger cuál será la forma o el método de recopilar los datos, además de los procedimientos de análisis y validación de los resultados.

De acuerdo con lo anterior para el presente estudio, se efectuaron una serie entrevistas a colaboradores directos de la organización y una encuesta general para las quienes forman parte de la gestión de proyectos, como parte de la recolección de datos, validación y análisis.

3.4.2.1 Entrevista

El libro *Metodología de la Investigación Diseño y Ejecución* explica que la entrevista es: “fundamental de tipo oral, basada en preguntas y respuestas del investigador y participantes, que permite recoger las opiniones y puntos de vista de dichos participantes o, eventualmente, según objetivos, intercambiar con ellos algún campo.” (Lizardo, 2018, p. 64) Esta misma fuente indica que la entrevista es un conversatorio donde se permite intercambiar información entre una persona entrevistadora y otra persona que cumple el rol de entrevistada u entrevistado, sucesivamente o en grupo. Esto permite la recolección de datos que se exploran cuando el investigador accede a un proceso de comunicación directa y simultánea en ambas vías.

Según lo anteriormente expuesto, el presente estudio utilizó una entrevista *semiestructurada*, según los autores consultados, a partir una guía de entrevista, donde la persona que figura como entrevistadora tiene total libertad de incorporar preguntas necesarias según los objetivos específicos y los indicadores seleccionados para el desarrollo del proceso investigativo.

3.4.2.3 Encuesta

Según el libro *Metodología de la Investigación Diseño y Ejecución* la encuesta se define como:

> La técnica que permite la recolección de datos que proporcionan los individuos de una población, o más comúnmente de una muestra de ella, para identificar sus opiniones, apreciaciones, puntos de vista, actitudes, intereses o experiencias, entre otros aspectos, mediante la aplicación de cuestionarios, técnicamente diseñados para tal fin. (Lizardo, 2018, p. 63)

La encuesta permite recopilar la información necesaria para cumplir con el objetivo del presente estudio, durante el cual se aplicaron dos encuestas, con el propósito de recopilar

los datos necesarios para el análisis. Inicialmente, se generó el instrumento N°1: Cuestionario Nivel de Madurez Proyectos Fácil Cocinas S.R.L., que permitió identificar con claridad cómo se encuentra actualmente la gestión de proyectos en la organización, conocer cuáles son las prácticas, procesos y el nivel de desempeño. Esto constituye un punto de partida para mejorar la gestión empresarial, según los objetivos del presente estudio.

Esta encuesta está conformada por 39 preguntas de selección única, estilo cuestionario, considerando indicadores como conocimiento general de la gestión de proyectos, la madurez y los resultados.

De igual forma, se elabora otra encuesta, como Instrumento N° 2: Expectativas de la PMO Fácil Cocinas S.R.L., la cual tiene como objetivo identificar las expectativas sobre los beneficios que se generarían por la PMO, así como la prioridad de estos en la empresa. Consta de ocho secciones en las cuales las personas deben escoger solamente cinco de los beneficios indicados y ordenarlos según la prioridad. Dicha encuesta fue generada directamente desde la herramienta del *PMO Value Ring*.

Los instrumentos permitieron conocer en detalle la gestión cotidiana de la organización, específicamente en proyectos, así como identificar las necesidades y expectativas para la nueva PMO. Con la información recopilada de ambas herramientas, será tabulada mediante una hoja de cálculo del sistema MS Excel para sistematizar y analizar las respuestas.

3.4.2 Variable

Las variables permiten al investigador, tener diferentes criterios por considerar y facilitan el logro de los objetivos de la investigación. Asimismo, contribuyen en el conocimiento científico de la realidad estudiada para identificar fortalezas y debilidades en la gestión de proyectos y derivar de estas, las conclusiones y recomendaciones, así como una propuesta de posibles soluciones.

Metodoligiaucv (2016) menciona que “una variable es una representación de un concepto de vital importancia dentro de un proyecto, conceptos que forman enunciados de un tipo particular denominado hipótesis” (Metodoligiaucv (2016), consultado en linea metodoligiaucv.blogspot.com)

3.4.2.1 Definición conceptual

Consiste en recopilar información del área involucrada, encargado o responsable de proyectos y gestores de proyecto en la empresa Fácil Cocinas S.R.L., con el fin de obtener datos complementarios para respaldar el proceso de investigación y análisis para el diseño de una PMO.

3.4.2.2 Definición operacional

La definición operacional es la que construye o se adapta de otras, a partir de las características observables del fenómeno. Indica los elementos concretos, empíricos o del hecho investigado. Se realiza por medio un análisis comparativo de la gestión interna de los proyectos en la empresa Fácil Cocinas S.R.L., con ayuda de cuestionarios y entrevistas al personal involucrado como gestores de proyecto, orientado siempre al diseño de una PMO en la empresa.

Para esta investigación, se desarrolla el siguiente cuadro de variables:

Objetivos de investigación	Variables	Definición conceptual	Definición instrumental	Definición operacional
Proponer una nueva estructura organizacional en adaptada a la gestión de proyectos para la empresa Fácil Cocinas SRL durante el primer semestre del 2022	Sistema organizacional	Son una serie de restricciones que la misma organización define según su estructura y marco de gobernanza	Encuesta / entrevista / PMO Value Ring	Modelo que se ajuste a la empresa.
Establecer la funciones o roles de los colaboradores en materia de gestión de proyectos para la empresa Fácil Cocinas SRL durante el primer semestre del 2022	Roles y funciones	Conjunto de habilidades, competencias y responsabilidades que están relacionadas entre sí. Los roles sirven a las funciones para especificar quién las realiza, así como para definir un conjunto de procesos de trabajo de los que son responsables.	Encuesta / entrevista / PMO Value Ring	Total de roles identificados / total de funciones del área.
Priorizar el portafolio de los proyectos actuales para una correcta gestión en la empresa Fácil Cocinas SRL durante el primer semestre del 2022	Portafolio de proyectos	Incluye un grupo de programas, proyectos individuales y otros operativos. Se seleccionan para lograr objetivos estratégicos.	Encuesta / entrevista / PMO Value Ring	Cantidad de proyectos

Tabla 2. Definición de variables de la empresa Fácil Cocinas S.R.L.

Fuente: Elaboración propia para el presente estudio.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis

Para el desarrollo del presente estudio se utilizaron dos tipos de instrumentos tipo encuesta, además de una entrevista donde se incluyeron una serie de preguntas en función del problema planteado, que se definió desde el inicio del estudio. A partir de los resultados obtenidos se efectuó el respectivo análisis de los datos, donde se evidencian los hallazgos correspondientes a la investigación, según los estándares indicados por el PMI.

La empresa Fácil Cocinas S.R.L. gestiona proyectos en la industria de condominios habitacionales, en el diseño, fabricación e instalación de mobiliario para cocinas, baños, salas y habitaciones. Todos los colaboradores participan en los proyectos, cada uno con un rol claramente definidos, pero carecen de un modelo o estándar de procesos, que puedan vincular de forma interdepartamental. Es por ello que se involucró a las 4 jefaturas de las áreas para el desarrollo del estudio. Aunque existen más colaboradores, se selecciona aquellas personas responsables de la ejecución de los proyectos, cuyo aporte es más cualitativo para la investigación. Para sistematizar y analizar todos los resultados se utilizó la plataforma de metodología *Value Ring* del PMI.

Se puede decir que la empresa tiene una estructura organización de la PMO "Matricial débil", esto a partir de los resultados obtenidos, porque carece de un área o estructura específica para la gestión de los proyectos. Por ello, el desempeño del empleado responsable del rol de director de proyectos se desenfoca de sus principales funciones, porque debe convertirse en coordinador o facilitador de un nivel organizacional de segundo nivel.

4.1.1 Análisis de la encuesta

El análisis consiste en brindar una respuesta a los objetivos establecidos, o bien comprobar o rechazar las hipótesis propuestas, a partir de las entrevistas aplicadas y los datos resultantes.

Una vez aplicados los instrumentos de recolección de la información, se procedió a analizar los datos correspondientes con el fin de brindar el resultado en relación con el área involucrada en la investigación. La información obtenida es el principal insumo para generar las conclusiones, las recomendaciones y la propuesta. En este apartado se explican la percepción de los colaboradores y las respuestas brindadas en la aplicación de la encuesta.

4.1.2 Análisis de la entrevista

Responde a un *conversatorio* donde se permite intercambiar información entre una persona que figura como la entrevistadora y otra que será en este caso la persona entrevistada, o bien un grupo de entrevistados. Esta técnica permite la recolección de datos cuando el investigador accede a un proceso de comunicación directa y simultánea entre ambas vías.

Por ello, el presente estudio utilizó una entrevista *semiestructurada*, como una guía de entrevista, donde la persona que figura como entrevistadora tiene total libertad de incorporar preguntas de manera adicional, con el propósito de profundizar más en la indagación y recoger más información, siempre en materia para el diseño de una PMO en la empresa.

Objetivo 1: Proponer una nueva estructura organizacional en adaptada a la gestión de proyectos para la empresa Fácil Cocinas S.R.L. durante el primer semestre del 2022

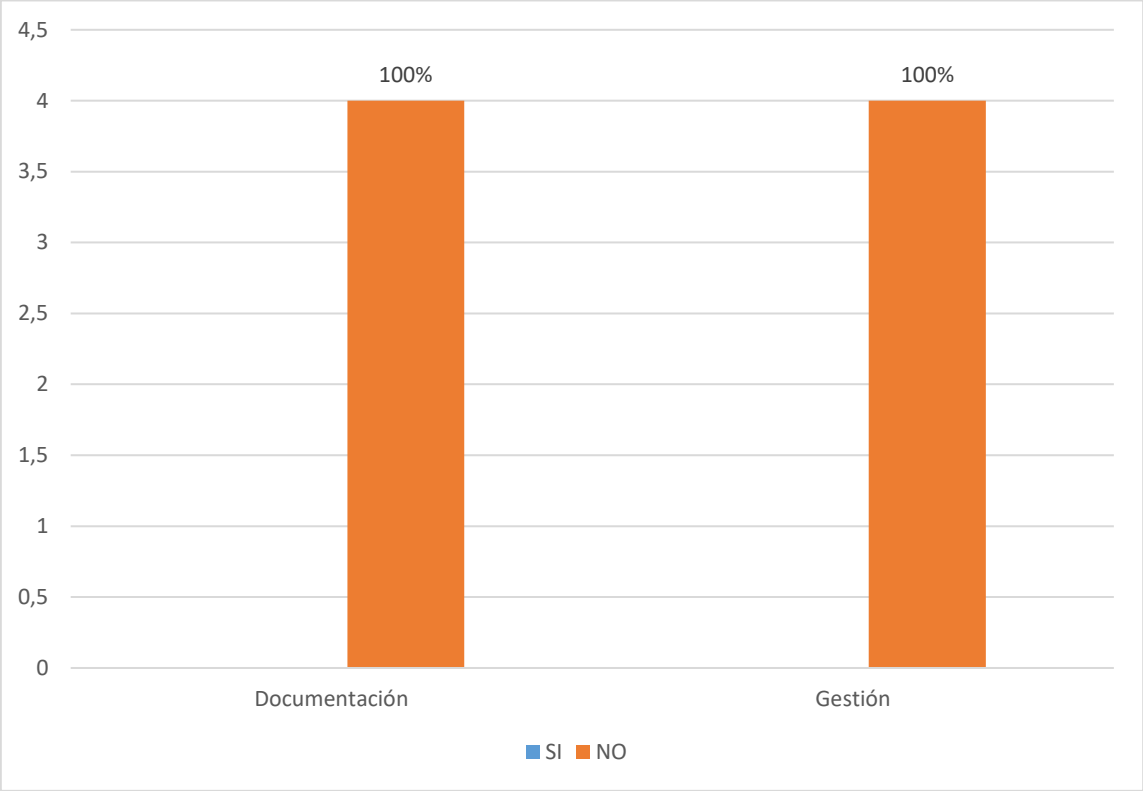

Figura 2. Plan de Gestión de los Recursos proyectos en Fácil Cocinas S.R.L.
Fuente: Encuesta de elaboración propia para el presente estudio.

Análisis: De acuerdo con los datos suministrados por la muestra, el 100% de las personas indicaron que no tienen documentación ni registro de trámites para generar un plan de gestión de los recursos en el proyecto.

Interpretación: Según la información recabada, la empresa carece de un plan de gestión de recursos en el proyecto. Tampoco cuenta con una estructura que pueda dar visibilidad del personal, con sus respectivas cargas de trabajos, que permita asignar tareas oportuna y estratégicamente.

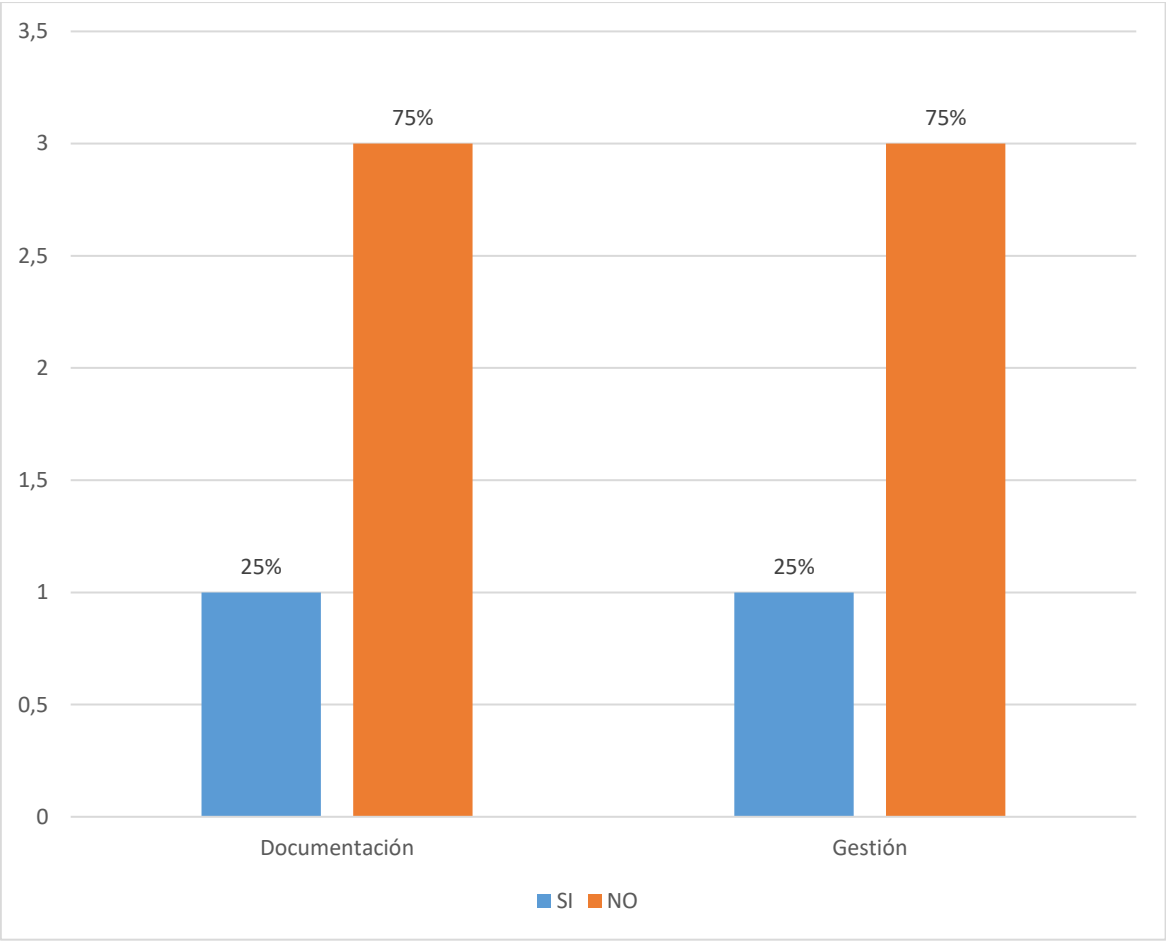

Figura 3. Plan de Costos proyectos en Fácil Cocinas S.R.L.

Fuente: Encuesta de elaboración propia para el presente estudio.

Análisis: De acuerdo con los datos suministrados por la muestra, el 75% del personal indica que no cuenta con en cuanto a la documentación relacionada con la gestión de proyectos. Un 75% indica que no existe una gestión de proyectos, un 25% indica que sí existe documentación y otro 25% afirma que sí existe una gestión al respecto.

Interpretación: Según los datos proporcionados por los informantes, en la empresa no se formaliza un plan de costos para el proyecto, porque no existe una estructura que pueda consolidar toda la información para darle visibilidad y trazabilidad a este.

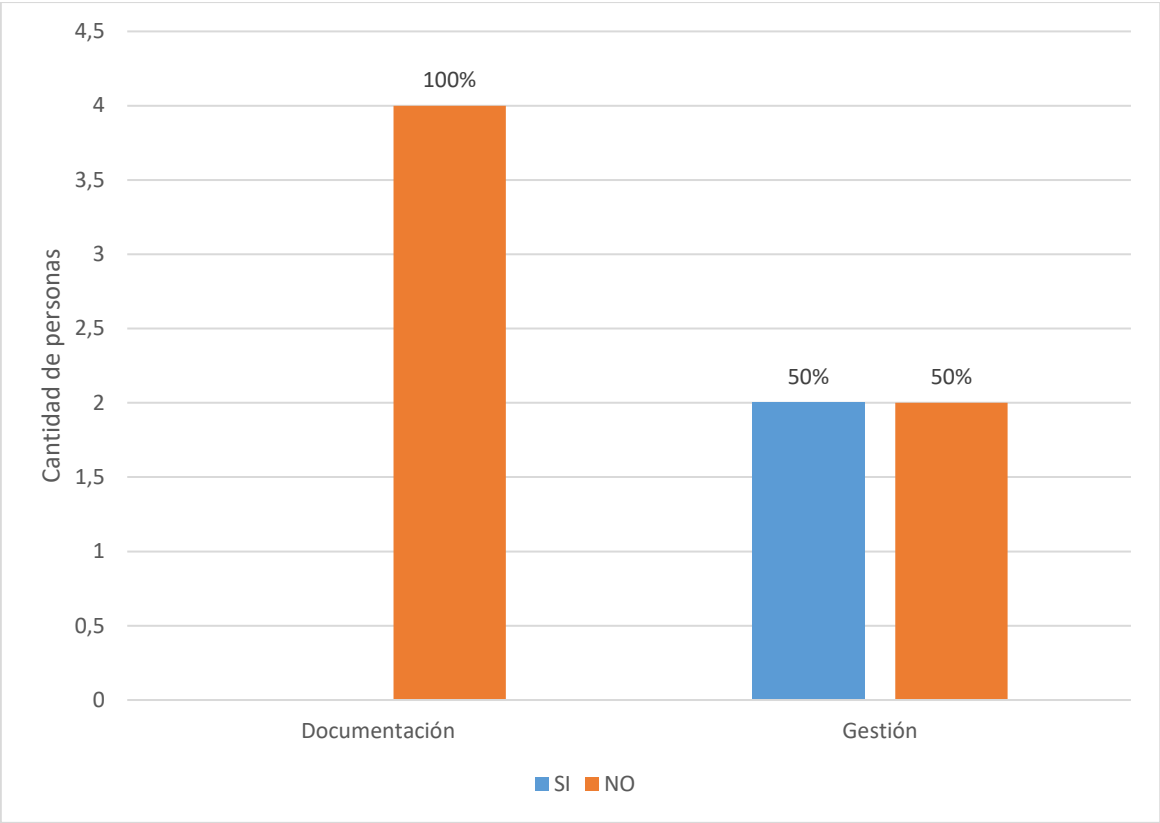

Figura 4. Plan de Riesgos proyectos en Fácil Cocinas S.R.L.

Fuente: Encuesta de elaboración propia para el presente estudio.

Análisis: De acuerdo con los datos suministrados por la muestra, el 100% indica que no existe documentación. En lo que respecta a la gestión, un 50% respondió afirmativamente y otro 50% contestó en forma negativa.

Interpretación: Según los datos proporcionados, la empresa carece de un plan de riesgos para el proyecto y tampoco existe una estructura que pueda gestionar los análisis de factibilidad que podrían presentarse en cada proyecto.

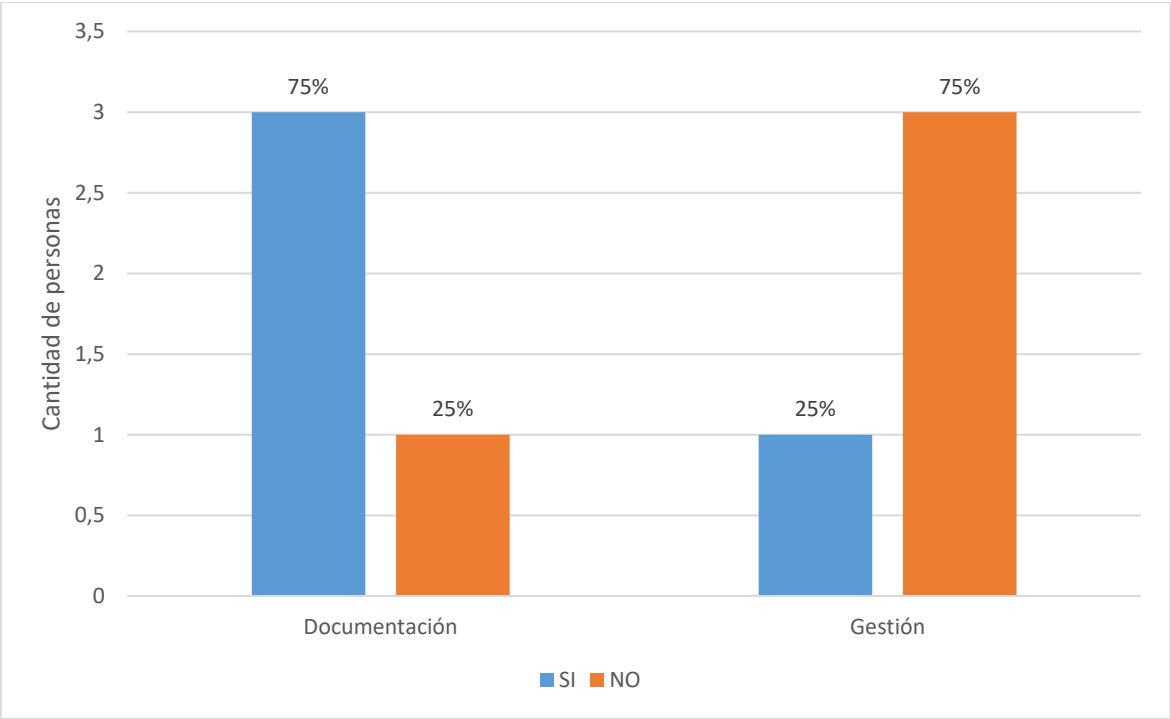

Figura 5. Control de Cambios proyectos en Fácil Cocinas S.R.L.

Fuente: Encuesta de elaboración propia para el presente estudio.

Análisis: De acuerdo con los datos suministrados por la muestra, el 75% indica que en la empresa existe la documentación, mientras que el 25% respondió negativamente. En cuanto a la gestión, un 25% indica que esta existe en la compañía y un 25% contestó en forma negativa.

Interpretación: Según los datos proporcionados por los sujetos de información, en la empresa no se ha ordenado el control de cambios para los proyectos, porque no existe una estructura que los pueda gestionar y darles seguimiento, para un mejor control de estos en la ejecución.

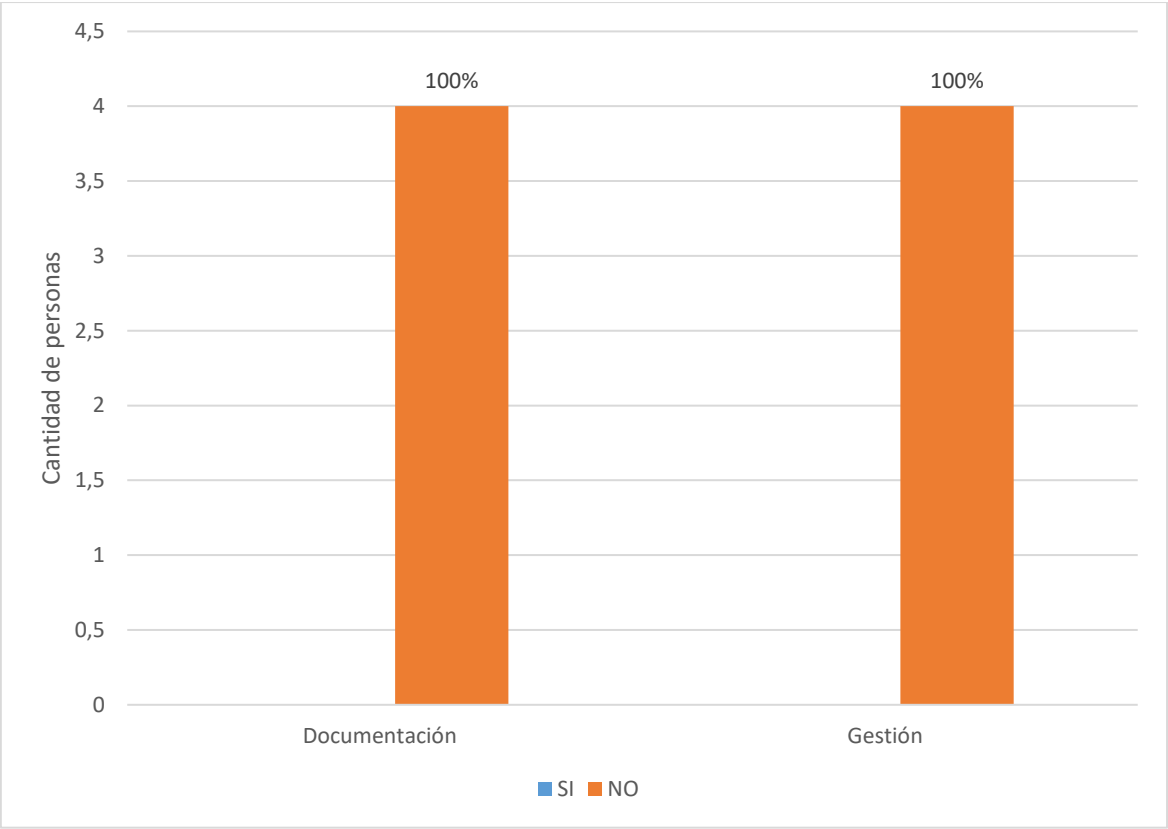

Figura 6. Plan de Cierre proyectos en Fácil Cocinas S.R.L.
Fuente: Encuesta de elaboración propia para el presente estudio

Análisis: Según los datos suministrados por la muestra, el 100% indica que no existe documentación, mientras que otro 100% afirma que tampoco existe una gestión para un plan de cierre de los proyectos.

Interpretación: Según los datos proporcionados por los sujetos de información, la empresa carece de un plan de cierre para los proyectos, porque no existe una estructura responsable de gestionar y darles seguimiento a estos.

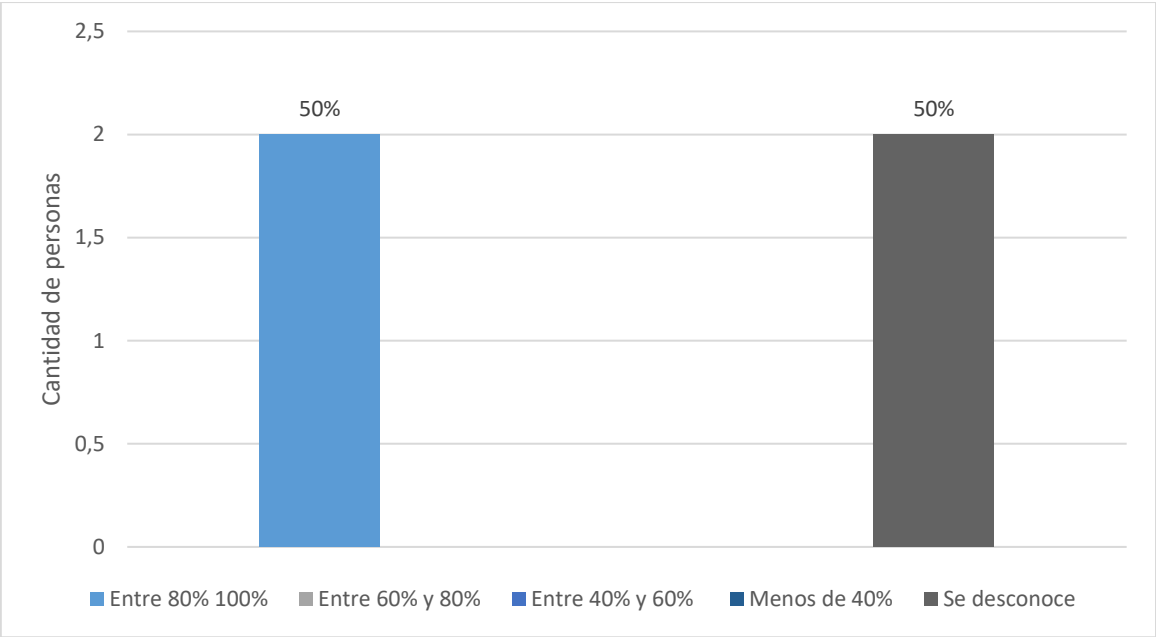

Figura 7. Cumplimiento del presupuesto en Fácil Cocinas S.R.L.

Fuente: Encuesta de elaboración propia para el presente estudio.

Análisis: De acuerdo con la información suministrada por la muestra, el 50% del personal indica que se cumple con el presupuesto, mientras que el otro 50% desconoce el dato.

Interpretación: Según la información brindada por los sujetos consultados, la empresa carece de un control del presupuesto para sus proyectos, porque no existe una estructura responsable que pueda consolidar adecuadamente la información para análisis y visibilidad de estos.

Objetivo 2: Establecer la funciones o roles de los colaboradores en materia de gestión de proyectos para la empresa Fácil Cocinas S.R.L. durante el primer semestre del 2022

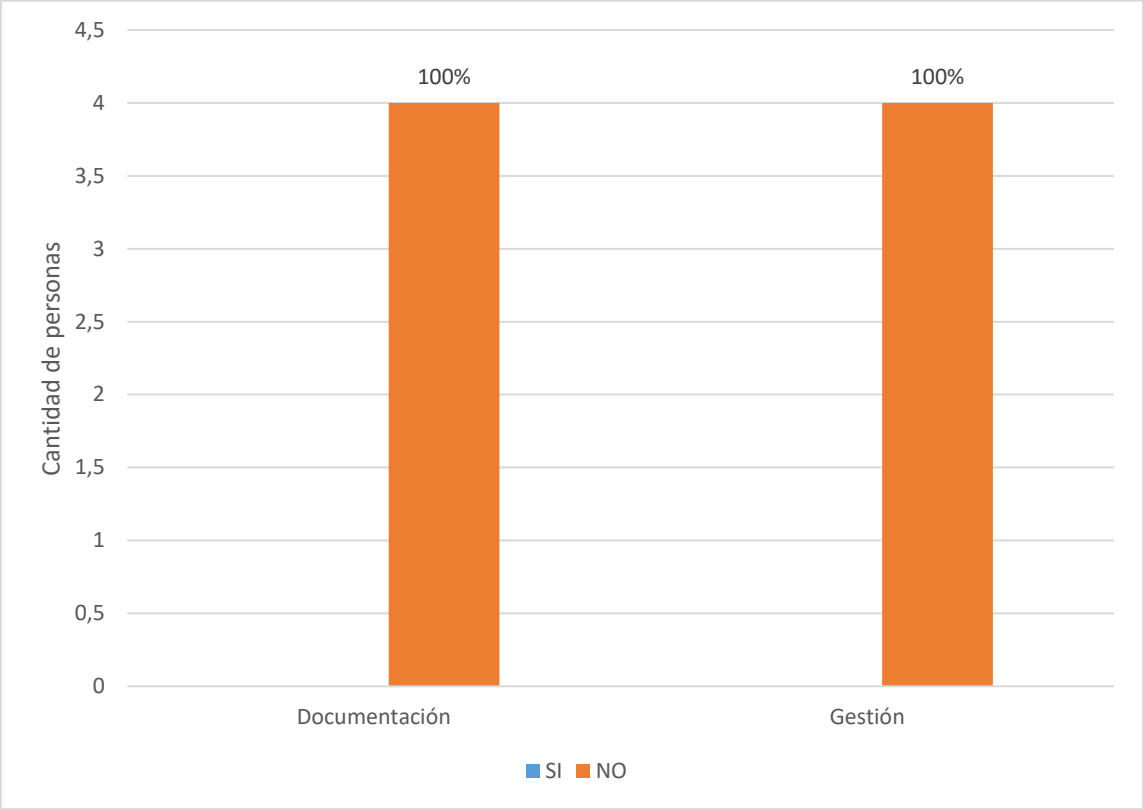

Figura 8. Registro de interesados proyectos en Fácil Cocinas S.R.L.

Fuente: Encuesta de elaboración propia para el presente estudio.

Análisis: De acuerdo con los datos suministrados por la muestra, el 100% indica que no existe documentación, mientras que otro 100% indica que tampoco existe una gestión para un registro de los interesados.

Interpretación: Según la información brindada, la empresa carece totalmente del registro de interesados, por lo que no se tiene definición de las personas que participan o en el proyecto.

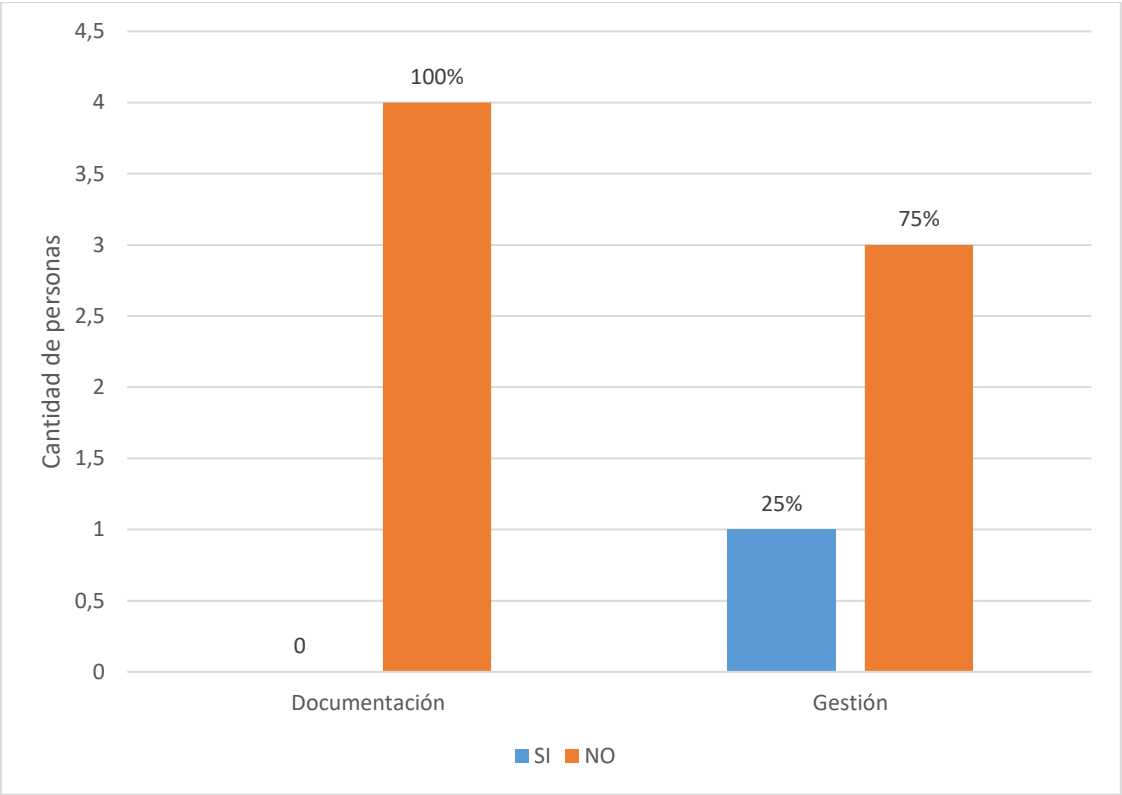

Figura 9. Plan de Comunicación proyectos en Fácil Cocinas S.R.L.

Fuente: Encuesta de elaboración propia para el presente estudio.

Análisis: De acuerdo con los datos suministrados por la muestra, el 100% indica que la empresa carece de documentación. En lo que respecta a la gestión, un 75% indica que no existe y un 25% respondió afirmativamente.

Interpretación: Según los datos brindados por los informantes, la empresa carece de un plan de comunicaciones. Esto porque no hay una estructura o persona que gestione la ruta correcta de la información o comunicación.

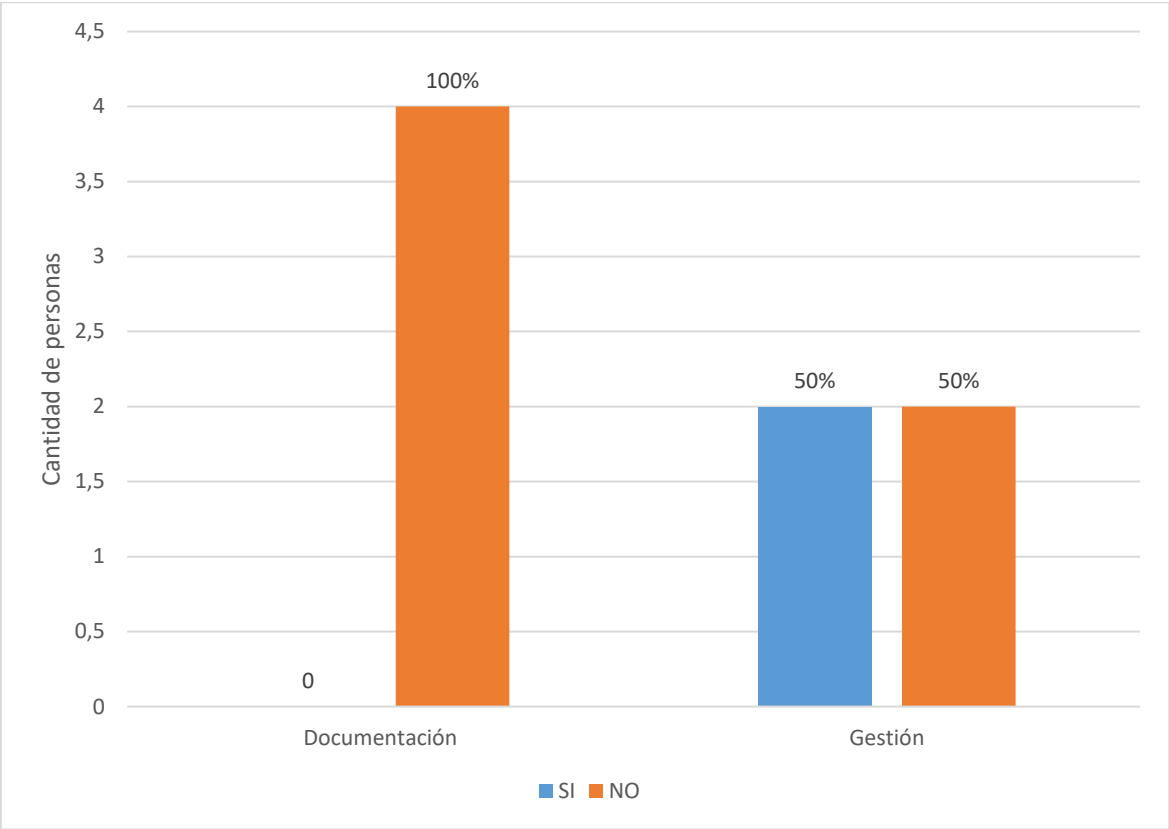

Figura 10. Plan de Adquisiciones proyectos en Fácil Cocinas S.R.L.

Fuente: Encuesta de elaboración propia para el presente estudio.

Análisis: De acuerdo con los datos suministrados por la muestra, el 100% indica que no tienen documentación. En lo que respecta a la gestión, un 50% indica que esta se presenta y el otro 50% respondió negativamente.

Interpretación: Según la información obtenida, la empresa carece de un plan de adquisiciones para los proyectos, esto por no contar con un registro de las personas con los roles claramente definidos.

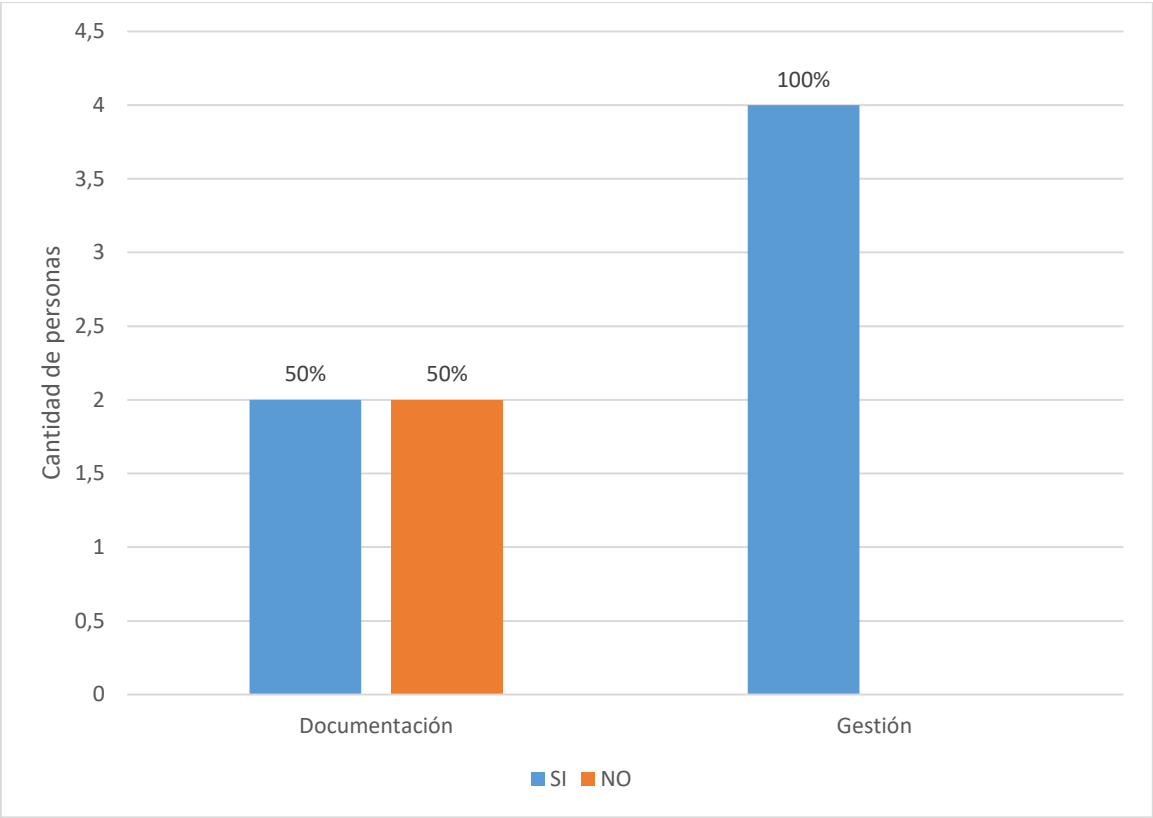

Figura 11. Gestión de la Calidad proyectos en Fácil Cocinas S.R.L.

Fuente: Encuesta de elaboración propia para el presente estudio.

Análisis: De acuerdo con los datos suministrados por los sujetos de información, el 100% indica que en la empresa se desarrolla una gestión. En lo que respecta a la documentación, un 50% respondió afirmativamente, mientras que el otro 50% contestó en forma negativa.

Interpretación: Según la información obtenida, en la empresa falta darles formalidad a los documentos de la gestión de calidad en los proyectos, por carecer de un registro de las personas y de los roles claramente definidos.

Objetivo 3: Priorizar el portafolio de los proyectos actuales para una correcta gestión en la empresa Fácil Cocinas S.R.L. durante el primer semestre del 2022

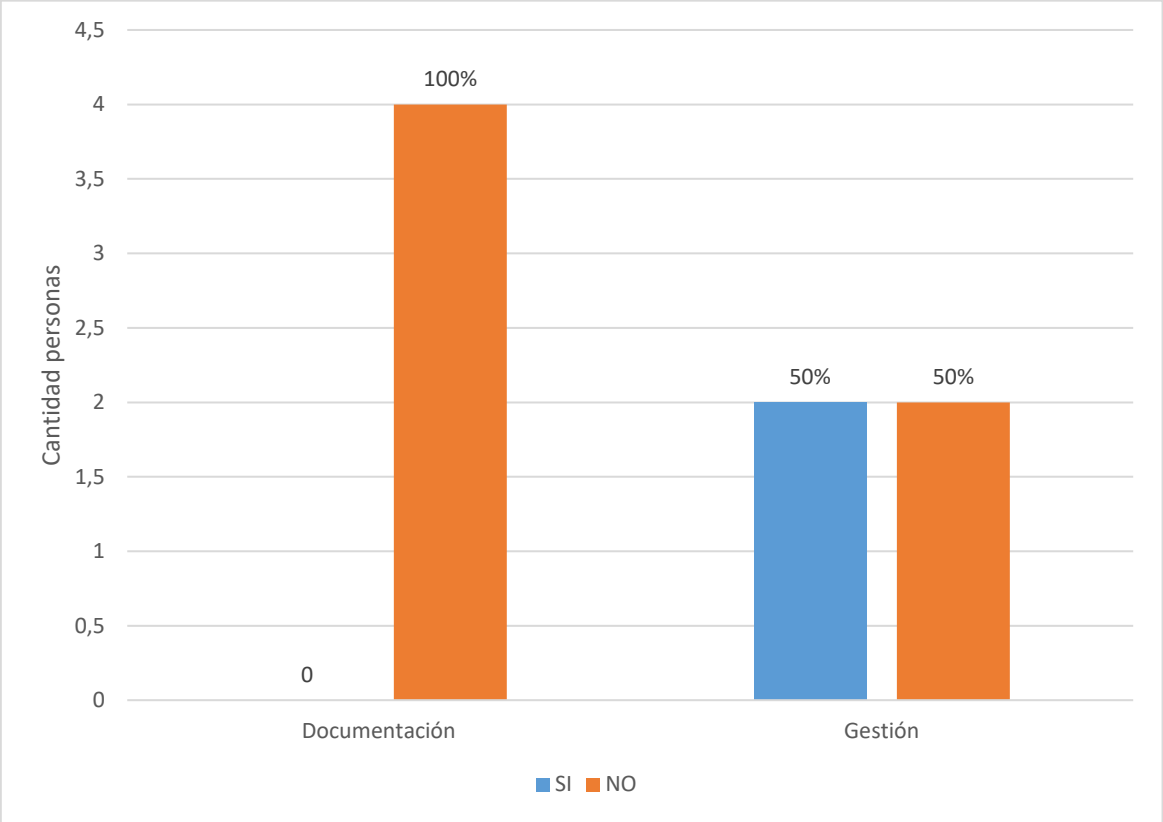

Figura 12. Acta de constitución de proyectos en Fácil Cocinas S.R.L.
Fuente: Encuesta de elaboración propia para el presente estudio.

Análisis: De acuerdo con los datos suministrados por la muestra, el 100% indica que la empresa carece de documentación. En cuanto a la gestión, un 50% indica que esta se presenta y el otro 50% respondió negativamente.

Interpretación: Según la información analizada, la empresa no tiene formalmente un acta de constitución de proyectos. Sin esta información no tiene registro ni identificación de todos sus proyectos dentro del portafolio.

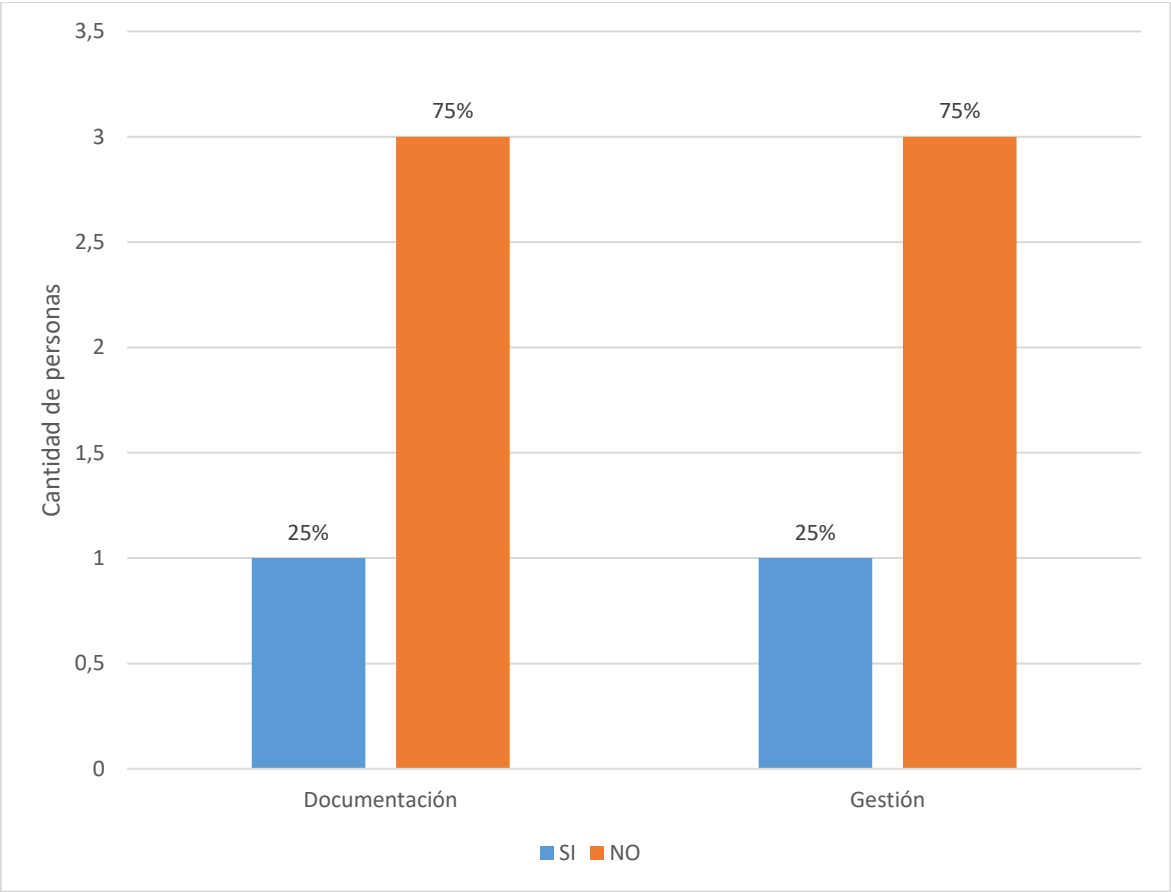

Figura 13. Plan de alcance proyectos en Fácil Cocinas S.R.L.

Fuente: Encuesta de elaboración propia para el presente estudio.

Análisis: De acuerdo con los datos suministrados por la muestra, un 75% del personal indica que la compañía carece de documentación. De igual modo, un 75% indica que no existe una gestión de proyectos. Un 25% indica que sí existe documentación y otro 25% afirma que existe gestión de proyectos, en la compañía.

Interpretación: Según la información obtenida, la empresa carece de un plan formal para la gestión de proyectos, la cual es de suma importancia para tener claridad de la naturaleza y complejidad del proyecto.

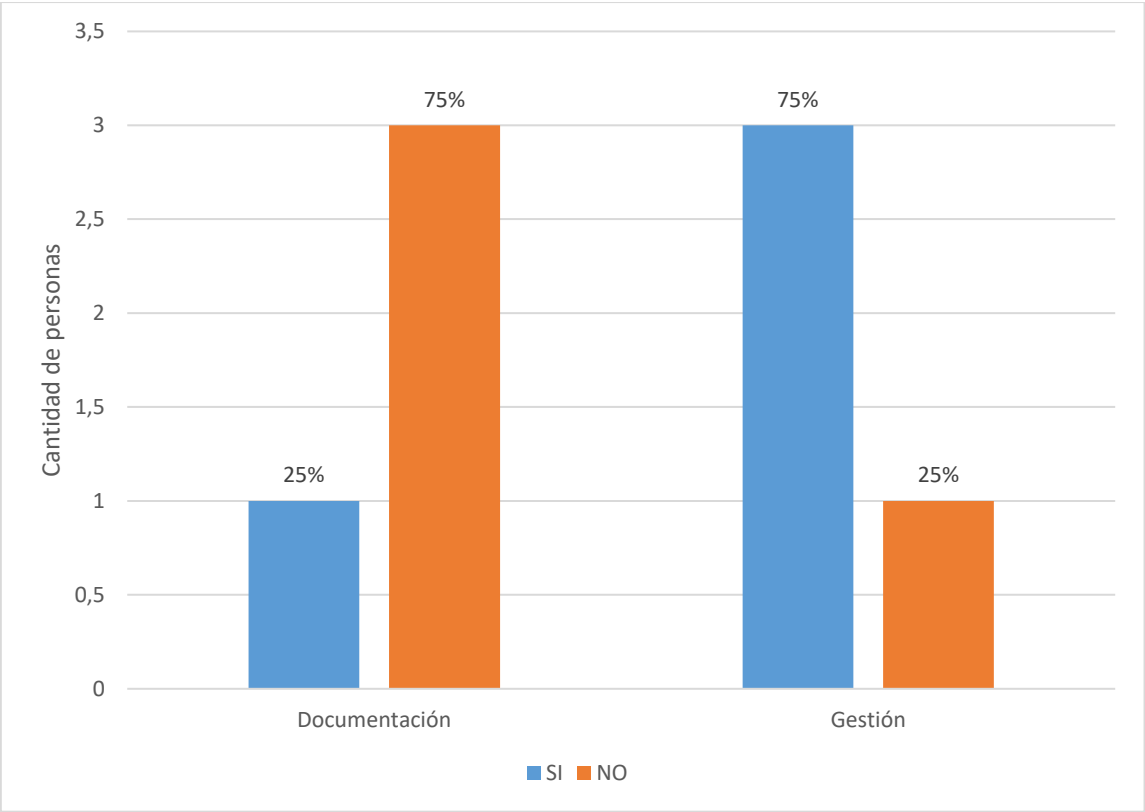

Figura 14. Plan de Cronograma proyectos en Fácil Cocinas S.R.L.

Fuente: Encuesta de elaboración propia para el presente estudio.

Análisis: De acuerdo con los datos suministrados por la muestra, el 75% indica que la empresa carece de documentación y un 25% afirma que esta existe. En cuanto a la gestión, un 75% indica que la documentación existe, mientras que un 25% respondió negativamente.

Interpretación: Según la información recibida, la empresa carece de un plan o un cronograma enfocado en la gestión de proyectos, aunque existe la percepción de que existen. Es importante documentar todos los procesos para tomar decisiones y priorizar acciones y recursos dentro del portafolio.

4.2. Interpretación de los resultados:

En este apartado se presenta la interpretación de los resultados a partir del análisis de los datos obtenidos, el cual permite determinar la magnitud del logro de los objetivos planteados.

Se concluye de forma muy general que en la empresa Fácil Cocinas S.R.L. existe una aceptable percepción de la gestión de proyectos, pero con oportunidades de mejora en diferentes aspectos, durante las fases del ciclo de vida de los proyectos.

La gestión de proyectos en la empresa Fácil Cocinas S.R.L. denota un manejo poco homogenizado de los procesos, además de la falta de comunicación con todos las personas involucradas, factor que perjudica la integración desde fases muy tempranas. El conocimiento o experiencia en general sobre los recursos, presupuestos, alcances y cronogramas es escaso. Esto limita la aplicación de las buenas prácticas. necesarias para una correcta gestión de proyectos.

Se evidencia la falta de documentación en las fases del ciclo de vida de los proyectos, tales como: las actas, entradas, salidas, órdenes de cambio e indicadores de desempeño, por lo que es imposible monitorear qué tan efectivos son los procesos en cada proyecto.

Con toda la información recopilada para el análisis del estudio, se denota que para la empresa Fácil Cocinas S.R.L. no se encuentra evidencia de una estrategia definida sobre la gestión de proyectos.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones:

A continuación, se presentan las conclusiones derivadas de los resultados del presente estudio, según los objetivos planteados.

5.1.1 Conclusiones del objetivo #1:

Proponer una nueva estructura organizacional en la empresa que vaya alineada a la gestión de proyectos, con el fin de satisfacer el portafolio y demanda creciente en la industria.

- La empresa Fácil Cocinas S.R.L. carece de una estructura organizacional que pueda gestionar los proyectos de acuerdo con la alta demanda de la industria.
- La empresa Fácil Cocinas S.R.L. cuenta con una estructura organizacional de tipo matricial débil, la cual se caracteriza por emular una estructura temporal en la ejecución de cada proyecto, con el fin de cumplir con las necesidades de la operación.
- Aunque la empresa Fácil Cocinas S.R.L. se encuentra en constante cambio y crecimiento organizacional, no se visualiza dentro de sus planes la creación de un área destinada para la gestión de proyectos.
- En el momento de realizar la investigación, la empresa Fácil Cocinas no cuenta con profesionales certificados en gestión de proyectos, aunque quienes actualmente hacen dicha labor, tienen conocimientos generales de forma empírica, lo que ha ayudado en la operación.

5.1.2 Conclusiones del objetivo #2:

Establecer la funciones o roles de los colaboradores para cumplir los objetivos estratégicos en función de la gestión de proyectos en la empresa.

- En la empresa Fácil Cocinas S.R.L., los colaboradores no tienen roles claros ni definidos en lo que respecta a la gestión de proyectos. Se puede decir que toman funciones emergentes con el fin de satisfacer la operación, pero estas no son afines a los puestos asignados. Esto ocurre por no contar con una PMO o bien algún tipo de estructura similar para la gestión de proyectos.
- En la empresa Fácil Cocinas S.R.L., no existe interdependencia entre departamentos en el momento de gestionar los proyectos, por lo que cada uno trabaja de forma independiente, sin una coordinación mutua.
- La empresa Fácil Cocinas carece de un mecanismo para evaluar el desempeño de los colaboradores en la gestión de proyectos, así como de métricas sobre la eficiencia en la gestión de los proyectos, durante el ciclo de vida de estos.
- Se tiene una evidencia de algunas sobrecargas de funciones en los roles que tienen responsabilidad sobre proyectos, lo que provoca una descentralización de las funciones en la operación.
-

5.1.3 Conclusiones del objetivo #3

Priorizar y ordenar los proyectos en la empresa, para lograr una eficiencia y mejor manejo de tiempos y recursos.

- La empresa Fácil Cocinas S.R.L. carece de una metodología formal para la gestión de proyectos, por lo que no existe un control preciso para cumplir con el alcance, tiempo y costo, lo que provoca a veces costos adicionales y entregas contra tiempo de los proyectos.
- Se evidencia que la empresa Fácil Cocinas S.R.L. carece de documentación y formatos para registrar la gestión de proyectos, tales como el acta de constitución, riesgos, interesados, control de cambios, entre otros.
- No existe evidencia de registros históricos acerca de lecciones aprendidas o buenas prácticas en la materia de gestión de proyectos.

5. 2. Recomendaciones

A continuación, se presentan las recomendaciones generadas a partir de los resultados obtenidos, según los objetivos específicos:

5.2.1 Recomendaciones del objetivo #1:

Proponer una nueva estructura organizacional en la empresa que vaya alineada a la gestión de proyectos, con el fin de satisfacer el portafolio y la demanda creciente en la industria.

- Diseñar una estructura organizacional que pueda dar independencia a una adecuada gestión de proyectos.
- Establecer la nueva estructura organizacional donde figure una Oficina de Proyectos (PMO) desde los más altos niveles de mando, para que ejerza su autonomía en todo el ciclo de los proyectos.
- Contratar de un profesional certificado en la gestión de proyectos, además de capacitar colaboradores actuales para tal fin.
- Establecer una metodología que estandarice la gestión de proyectos, durante todas sus fases en el ciclo de vida.

5.2.2 Recomendaciones del objetivo #2:

Establecer la funciones o roles de los colaboradores para cumplir los objetivos estratégicos en función de la gestión de proyectos en la empresa

- Definir una Oficina de Proyectos (PMO). De igual forma, la estructura organizacional que encaje correctamente en la gestión de proyectos, con roles definidos y funciones específicas.
- Identificar y definir las tareas de cada colaborador en materia de gestión de proyectos.

- Diseñar las evaluaciones de desempeño, con las mejores métricas que puedan dar valor al proceso de gestión de proyectos.

5.2.3 Recomendaciones del objetivo #3:

Priorizar y ordenar los proyectos en la empresa, para lograr una eficiencia y mejor manejo de tiempos y recursos

- Definir la metodología estandarizada para la gestión de proyectos, con el fin de tener desempeño adecuado en las fases del ciclo de vida de los proyectos.
- Elaborar el repositorio de toda la documentación que se genere en la gestión de un proyecto, como las plantillas, actas de constitución, riesgos, interesados, control de cambios, entre otros.
- Generar el registro adecuado para los históricos en lecciones aprendidas y las buenas prácticas, con el fin de acceder oportunamente para consultar y buscar la mejora continua en la gestión de proyectos.

CAPÍTULO VI: PROPUESTA

6. Propuesta

En este capítulo se presenta una propuesta de fondo técnico basada en los resultados obtenidos en el presente estudio. Se concluye que la empresa Fácil Cocinas S.R.L. necesita adoptar dentro de su operación los lineamientos presentados en el PMBOK Sexta Edición 2017, como parte de una nueva gestión de proyectos.

Según lo anterior, proponer una metodología o estándar para la gestión de proyectos, le traerá a la empresa Fácil Cocinas S.R.L. una gestión más eficiente en muchos aspectos, los cuales fueron enumerados en capítulos anteriores. Con una gestión de proyectos más estandarizada, la empresa Fácil Cocinas podrá desarrollar de una forma más íntegra su portafolio. Esto le permitirá ejercer un control efectivo de las diferentes fases del ciclo de vida de los proyectos.

Con la implementación de esta propuesta, la empresa Fácil Cocinas S.R.L. le agregaría valor a su gestión de proyectos. En consecuencia, los resultados operativos y financieros se verán favorecidos sensiblemente.

6.1 Objetivos de la propuesta

6.1.1 Objetivo general

Diseñar una propuesta de PMO basada en la herramienta del *Value Ring* para la gestión de proyecto en la empresa Fácil Cocinas SRL para el primer semestre del 2022.

6.1.2 Objetivos específicos

- Proponer una nueva estructura organizacional adaptada a la gestión de proyectos para la empresa Fácil Cocinas S.R.L. durante el primer semestre del 2022

- Establecer la funciones o roles de los colaboradores en materia de gestión de proyectos para la empresa Fácil Cocinas S.R.L. durante el primer semestre del 2022
- Priorizar el portafolio de los proyectos actuales para una correcta gestión en la empresa Fácil Cocinas S.R.L. durante el primer semestre del 2022

6.2 Justificación de la propuesta

El diseño de la presente propuesta tiene la finalidad de establecer una metodología en la empresa, que le permita una eficiente asignación, uso de recursos y control de los proyectos. Lo anterior, debido a que, a lo largo de esta investigación, se ha percibido que la empresa Fácil Cocinas S.R.L. posee una debilitada gestión interna que permite controlar y brindar seguimiento de una manera estandarizada el desarrollo de los proyectos, y que se gestione, de manera adecuada, el ciclo completo de ellos.

6.3 Alcance de la propuesta

Con ayuda de la herramienta PMO *Value Ring*, se busca diseñar una estructura organización de cómo debería operar la PMO, en función de los recursos destinados para ello. Además, se identifican los roles y las funciones como un conjunto de habilidades, competencias y responsabilidades que están relacionadas entre sí. Sirven para especificar quién las realiza, así como para definir un conjunto de procesos y sus responsables directos. Estos roles funcionan como guía en el proceso de desarrollo de capacidades dentro de la organización o contratación del recurso humano para este propósito, o bien, su respectiva capacitación.

Y, por último, establecer un orden de importancia para los proyectos, siempre de la mano de los objetivos estratégicos de la empresa.

6.4 Ubicación geográfica

La empresa Fácil Cocinas S.R.L. se ubica en la provincia de Alajuela, exactamente en las bodegas de Zona Franca Latam, en Coyol de Alajuela. Actualmente, se encuentra

ejecutando proyectos en San Rafael de Alajuela, Escazú, Santa Ana, Curridabat, Jacó y Puerto Jiménez. Su plantel principal y, además, su centro de fabricación de muebles está ubicado en el Coyol de Alajuela. Allí se transforman todos los materiales para que se conviertan en finos muebles de cocina, baño o habitaciones en los diferentes condominios del país.

6.5 Público meta

La presente propuesta busca beneficiar directamente a la empresa Fácil Cocinas S.R.L., desde la alta gerencia, mandos medios y a todo el personal operativo.

6.6 Gestión de la propuesta

6.6.1 Modelo de gestión de proyectos

El presente estudio será utilizado como marco de referencia la Metodología *PMO Value Ring*, cuyo propósito principal es el diseño de propuestas para oficinas de proyectos (PMO), ya sea crearlas y administrarlas como nuevas oficinas o bien rediseñar las oficinas ya existentes. En este caso será una PMO nueva.

6.6.2 Definir las funciones en la oficina de proyectos (PMO)

Dentro de la propuesta para la empresa Fácil Cocinas, se consideran las funciones más apropiadas para la gestión de proyectos, basadas en la presente investigación. Dichas funciones deberán entregar valor en toda la gestión de proyectos actual, siempre alineadas con las necesidades de los colaboradores de la empresa. Ellos serán los interesados o "*stakeholders*".

Del presente estudio se derivan una serie de funciones dadas mediante el análisis de la herramienta del *PMO Value Ring*, que, gracias a la recopilación de las expectativas o beneficios esperados por los interesados, se hace la identificación de aquellas funciones que

mejor se alinean, siempre orientadas a los beneficios esperados. Estas tendrán un porcentaje de relevancia y, además. su impacto en el tiempo, a corto, mediano y largo.

6.6.3 Beneficios esperados

Con la ayuda de la herramienta *PMO Value Ring*, se obtendrán los beneficios esperados por la nueva oficina de proyectos (PMO) en la empresa Fácil Cocinas S.R.L. Estos beneficios muestran una serie de criterios que depararán mayor valor a la gestión de proyectos, tanto para el corto, mediano y largo plazo.

Tomando como base el presente estudio y la elaboración de instrumentos tipo encuestas y entrevistas, se obtiene información esencial para definir funciones orientadas a proyectos. Además, con la ayuda de la herramienta *PMO Value Ring*, se muestran los beneficios esperados, enumerados y ordenados según su prioridad y relevancia.

Prioridad	Nombre beneficio	Relevancia	Indicador de adherencia a los beneficios (IAB)
1	Mejor comunicación entre las áreas de la organización	21.4 %	93.0 %
2	Mayor agilidad en la toma de decisiones	17.1 %	87.0 %
3	Mejor definición de las prioridades	12.9 %	95.0 %
4	Mejor comunicación entre el equipo de proyecto	11.9 %	76.0 %
5	Aumento de la productividad en proyectos	9.5 %	98.0 %
6	Estimaciones de plazo y de costo más confiables	8.6 %	68.0 %
7	Mayor compromiso organizacional con los resultados	7.1 %	87.0 %
8	Mayor disponibilidad de información de calidad para la toma de decisiones	4.8 %	89.0 %
9	Mayor visibilidad de la demanda de recursos	2.4 %	97.0 %
10	Mayor previsibilidad para la toma de decisiones	2.4 %	79.0 %
11	Mayor visibilidad del avance del proyecto	1.9 %	100.0 %

Tabla 3. Matriz de beneficios esperados.

Fuente: Elaboración propia con los datos del análisis PMO Value Ring para la empresa Fácil Cocinas

6.6.4 Balance en el tiempo

Según el análisis realizado de los beneficios esperados de la PMO para la empresa Fácil Cocinas S.R.L., se destacan aquellas funciones que generan mayor valor en la línea del tiempo, siempre desde la metodología del *PMO Value Ring*.

Funciones	Relevancia	Percepción en el corto plazo	Percepción en el medio plazo	Percepción en el largo plazo
Monitorear el desempeño de la cartera de proyectos	7.1 %	18%	29%	53%
Proveer *mentoring* para los gestores de proyectos	6.6 %	24%	56%	20%
Proporcionar herramientas y sistemas de información para la gestión de proyectos	6.3 %	9%	34%	57%
Proporcionar capacitación y desarrollo de competencias para proyectos	4.7 %	16%	56%	28%
Proporcionar metodología de gestión de proyectos	4.6 %	7%	22%	71%
Gestionar interesados en proyectos	4.5 %	87%	9%	4%
Monitorear y controlar programas o proyectos	4.4 %	89%	8%	3%
Gestionar reuniones de lecciones aprendidas	4.1 %	93%	5%	2%

Tabla 4. Balanceo de Funciones de PMO.

Fuente: Elaboración propia con los datos del análisis PMO Value Ring para la empresa Fácil Cocinas

A continuación se presenta un balance de las funciones que fueron seleccionadas según el análisis anterior para la PMO, con su respectivo valor porcentual en la línea del tiempo. Según la metodología utilizada del *Value Ring*, dichas funciones son ordenadas en corto, mediano y largo plazo.

Figura 15. Indicador de Equilibrio de Valor Percibido (IEVP).
Fuente: Elaboración directa desde el PMO Value Ring para la empresa Fácil Cocinas.

Como se observa en la figura 15, el balance de las funciones proyectadas a un corto plazo corresponde a un 36%. Cabe indicar que este indicador es la medida de efectividad dentro de la PMO. Ahora bien, las funciones proyectadas a mediano plazo tienen un valor de 29%, y, por último, las funciones de largo plazo presentan un 35% de efectividad, según la metodología seleccionada para el desarrollo del presente estudio.

6.6.5. Procesos recomendados

De acuerdo al presente estudio y, a partir de los resultados obtenidos con la plataforma PMI Value Ring, se recomiendan los siguientes procesos de primera entrada como generadores de valor inmediato, para la nueva oficina de proyectos (PMO):

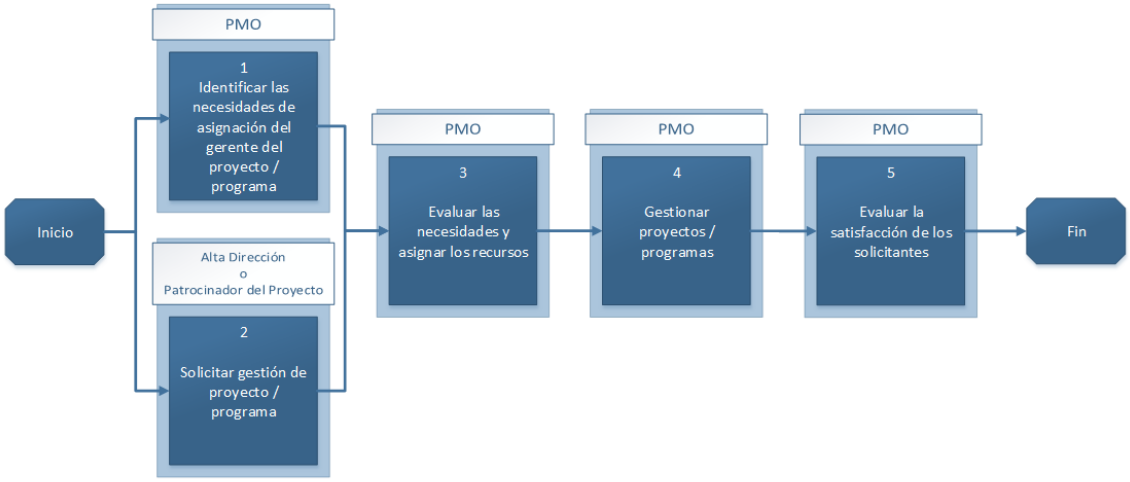

Figura 16. Flujo del Proceso Gestionar Proyecto o Programa.

Fuente: Elaborado directamente de la plataforma PMO Value Ring para la empresa Fácil Cocinas.

Con el proceso anterior se diseña la plantilla "Objetivo del proyecto", el cual detallará a nivel descriptivo la naturaleza del proyecto y su propósito final, con el fin de precisar las características de los resultados esperados, así como para determinar todas las actividades requeridas para su ejecución. Parte importante de este proceso, es que se define a la persona que figura como director del proyecto, su rol y responsabilidades, además de los recursos o personas que serán asignadas para la ejecución exitosa del este.

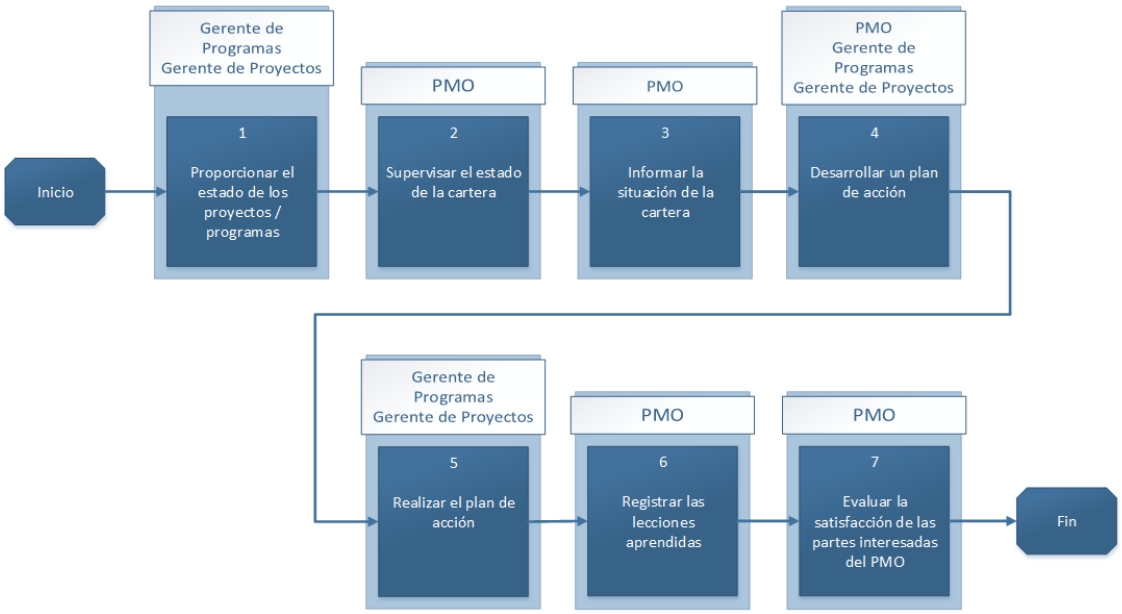

Figura 17. Flujo del proceso Monitorear el desempeño de la cartera de proyectos.
Fuente: Elaborado directamente de la plataforma PMO Value Ring para la empresa Fácil Cocinas.

Con este proceso, los gestores de los proyectos deberán informar el estatus, para que la PMO pueda monitorear su desempeño e identificar áreas críticas, desviaciones y/o riesgos. Lo anterior lleva implementar un posible plan de acción, apoyados en la plantilla “Control de cambios” para documentar cualquier variación.

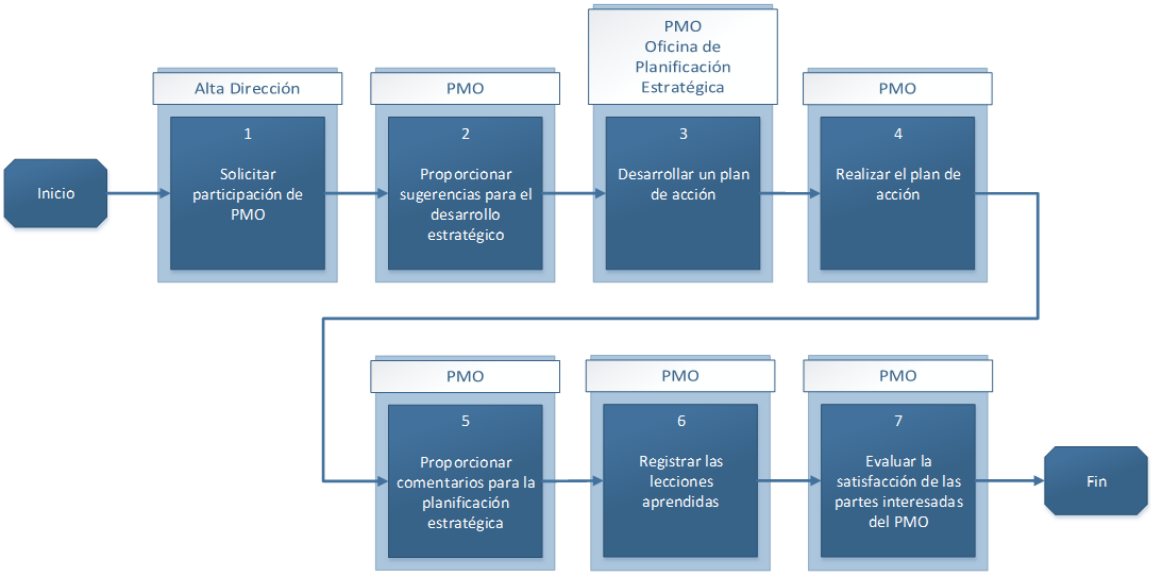

Figura 18. Flujo del Proceso Participar en la Planificación Estratégica.
Fuente: Elaborado directamente de la plataforma PMO Value Ring para la empresa Fácil Cocinas.

El proceso de "participar en la planificación estratégica" es el resultado de uno de los beneficios esperados dentro de la PMO para la empresa Fácil Cocinas S.R.L., que permitirá involucrar a todos los interesados en la tarea de revisar la estrategia de la empresa de forma conjunta, en lo que respecta a la gestión de los proyectos. Así, será posible desarrollar planes de acción, actividades, plazos y responsabilidades. Además, se podrá documentar los resultados de los planes de acción, así como las lecciones aprendidas y los respectivos planes de mejora.

A partir de lo anterior se proponen los siguientes documentos o plantillas: "Control de Cambios", "Cronograma del proyecto" y "Avance de proyecto":

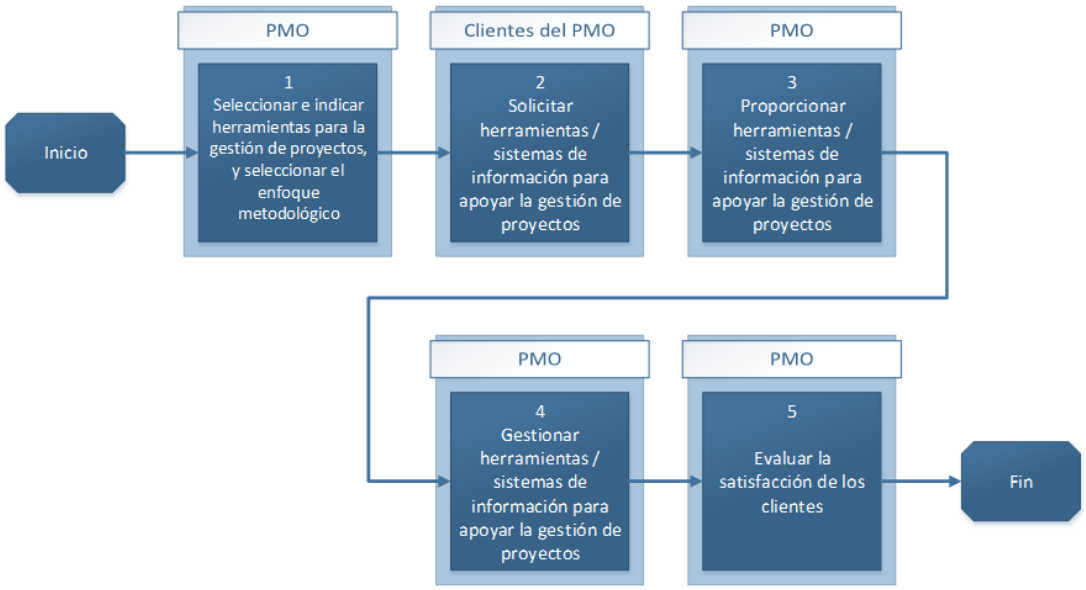

Figura 19. Flujo del Proceso Proporcionar Herramientas y Sistemas de Información. Fuente: Elaborado directamente de la plata forma PMO Value Ring para la empresa Fácil Cocinas.

Con el proceso anterior, es posible identificar y definir las herramientas adecuadas, así como su enfoque metodológico dentro de la gestión estratégica de proyectos, por cuanto permitirá satisfacer la necesidad de documentar, comunicar en tiempo real y asegurar la correcta gestión de los proyectos para su ejecución exitosa.

Se propone crear un repositorio compartido en la "nube", con el fin de que todos los interesados puedan acceder a este, para gestión, consulta y seguimiento. De este modo se aprovecharán las plataformas y los recursos existentes: internet, computadores, *smartphones*, tabletas, así como todas los programas y aplicaciones para procesar textos y hojas de cálculo.

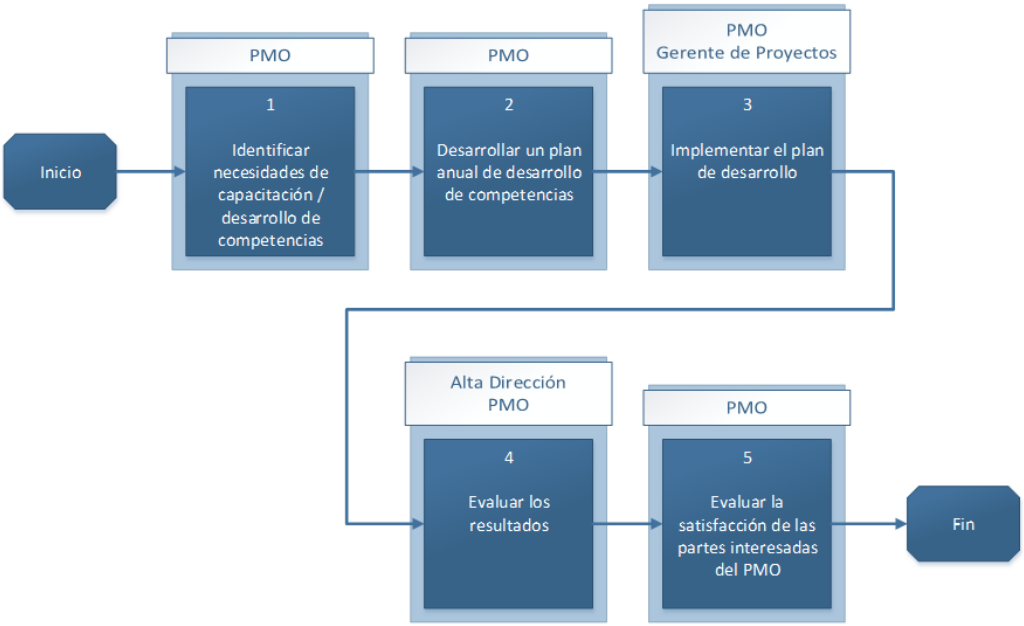

Figura 20. Flujo del Proceso Proporcionar capacitación y desarrollo de competencias en proyectos. Fuente: Elaborado directamente de la plata forma PMO Value Ring para la empresa Fácil Cocinas.

Con este proceso se logrará identificar las necesidades que tiene la organización en cuanto a competencias, lo que le permitirá a la empresa desarrollar un plan de capacitación de forma periódica, ya sea trimestral, semestral o anual. Lo anterior como parte de las funciones de valor que genera la PMO. Los resultados serán evaluados en conjunto con la alta dirección. La plantilla recomendada para este proceso se titula: “Plan de capacitaciones”.

6.6.6 Estructura de la oficina de proyectos (PMO)

Según los resultados del presente estudio, deja en evidencia que en la empresa Fácil Cocinas carece de los recursos especializados para implementar un estándar o metodología en gestión de proyectos, en el entendido de que la empresa ha ejecutado sus proyectos de una manera empírica desde hace mucho tiempo.

Según lo anterior, se propone la creación de una oficina de proyectos (PMO) para la empresa Fácil Cocinas S.R.L. con rango de jefatura. Esto significa que tendría responsabilidad directa sobre la gestión de proyectos, como la planificación, recursos y ejecución, así como el éxito o fracaso de estos.

Figura 21. Organigrama PMO Directiva para la empresa Fácil Cocinas. Elaboración propia para el presente estudio.

De acuerdo con el libro Project Management Institute (2017), se indica que la función principal de una PMO es facilitar el apoyo a las gerencias. De acuerdo con el marco teórico del presente estudio, se proponen las siguientes acciones:

- Gestionar los recursos de una manera compartida en la organización, dirigidos mediante la oficina de proyectos (PMO)
- Definir y desarrollar la metodología para la gestión de proyectos, con buenas prácticas y estándares para la correcta ejecución.
- Dar entrenamientos, capacitaciones y supervisar.
- Velar por el cumplimiento de los estándares o metodologías para la ejecución de los proyectos, como sus políticas internas, procedimientos y toda la documentación relacionada a proyectos, a través de inspecciones o auditorías.
- Desarrollar y gestionar políticas, procedimientos, plantillas y toda la documentación de los proyectos.

- Coordinar la comunicación interna en relación con la gestión de proyectos.

6.6.6.1 Funciones del director de la PMO

Según el libro del Project Management Institute (2017a), el rol del director de la PMO tiene el papel de apoyar la alineación estratégica entre la oficina y la operación, con el fin de agregar el valor en la gestión de proyectos. Además, integra los datos y la información del portafolio de proyectos, para evaluarlos en conjunto con las áreas las estrategias organizacionales, a partir de las prioridades apegadas a los objetivos de la empresa.

6.6.6.2 Funciones del profesional en proyectos

El profesional en proyectos será el responsable de coordinar e integrar todas las actividades relacionadas con la gestión de proyectos, así como de asegurar el cumplimiento de los estándares, metodologías y toda la documentación pertinente para una correcta gestión, siempre con el criterio técnico como profesional. De esta manera se le podrán delegar muchas funciones que actualmente recaen en recursos operativos. La contratación de ese profesional tiene el propósito de hacer una gestión de proyectos mucho más eficiente y con mayor valor para la organización.

6.6.7 Acta de constitución del proyecto

El acta de constitución brinda un panorama general del proyecto, pero incluye las características más importantes, dignas de considerar para la implementación de este. Deja constancia formal del inicio del proyecto y del acuerdo entre los interesados para el desarrollo de este. Debe completarse al primer momento de recibir el proyecto como una asignación, indicando la información precisa y clara, importante, porque se designa un director responsable de proyecto.

Fácilcocinas

ACTA CONSTITUCION DEL PROYECTO

Nombre del proyecto:		**Código:**		**Fecha:**	

Descripcion detallada del proyecto (Alcance)

Ubicación del proyecto

Actividades implicadas en el proyecto

Entregables del proyecto

Tiempo estimado ejecución

Supuestos o riesgos posibles

Presupuesto

Director del proyecto

Recursos asignados

Santiago Oeste 1000 metros Norte del Pali, calle las Hormigas, a 50 mts grupo de Bodegas a mano derecha, San Rafael de Alajuela, Costa Rica. Teléfono: +506 2438 4273

Tabla 5. Acta de constitución del proyecto para la empresa Fácil Cocinas. Elaboración propia para el presente estudio.

6.6.8 Gestión del alcance

Por medio del alcance del proyecto, se logra definir, en detalle, cada aspecto del inicio, planificación, ejecución, seguimiento, control y cierre del proyecto. Consiste en tomar los objetivos planteados en el acta de constitución y desarrollar una hoja de ruta para el logro de estos

Fácilcocinas

ALCANCE DEL PROYECTO

Nombre del proyecto:		**Código:**		**Fecha:**	

Descripcion detallada del proyecto (Alcance)

Objetivo general

Obejtivos específicos

Supestos del proyecto

Riesgos o restricciones

Presupuesto

Director del proyecto

Firma

Santiago Oeste 1000 metros Norte del Pali, calle las Hormigas, a 50 mts grupo de Bodegas a mano derecha, San Rafael de Alajuela, Costa Rica. Teléfono: +506 2438 4273

Tabla 6. Alcance de proyecto para la empresa Fácil Cocinas. Elaboración propia para el presente estudio.

6.6.9 Gestión del tiempo

Establecer un plan de gestión del tiempo permite brindar una guía para cambios e impactos en el cronograma. La administración del tiempo es uno de los pilares para el cumplimiento del alcance definido para el proyecto.

Fácilcocinas

PLAN DE GESTION DEL TIEMPO

Nombre del proyecto:		**Código:**		**Fecha:**	

Director del proyecto:

Firma:

Cambios en el cronograma

Causas para modificar el cronograma

Gestion del cambio

Monitoreo del impacto

Santiago Oeste 1000 metros Norte del Pali, calle las Hormigas, a 50 mts grupo de Bodegas a mano derecha, San Rafael de Alajuela, Costa Rica. Teléfono: +506 2438 4273

Tabla 7. Gestión del tiempo para la empresa Fácil Cocinas.

Elaboración propia para el presente estudio.

6.6.10 Cronograma

En el documento para el cronograma se detallan aquellas actividades que, por su naturaleza, es inherente al proyecto, para que este sea ejecutado y finalizado con éxito. Se aprovecha el cronograma también para visualizar el recurso humano (las personas asignadas en cada actividad, ya sean ejecutores o responsables de esta).

Fácil cocinas

PLANTILLA CRONOGRAMA DEL PROYECTO

Nombre del proyecto: | **Código:** | **Fecha:**

Director del proyecto

Firma:

Codigo	Actividad	Duración en días	Fecha inicio	Fecha final	Recursos asignados	Comentarios

Santiago Oeste 1000 metros Norte del Pali, calle las Hormigas, a 50 mts grupo de Bodegas a mano derecha, San Rafael de Alajuela, Costa Rica. Teléfono: +506 2438 4273

Tabla 8. Cronograma del proyecto para la empresa Fácil Cocinas. Elaboración propia para el presente estudio.

6.6.11 Gestión de costos

Establecer un plan de gestión de costos permite brindar una guía para cambios e impactos en el presupuesto, por el costo, uno de los pilares para el cumplimiento del alcance definido para el proyecto.

Fácilcocinas

PLAN DE GESTION DE COSTOS

Nombre del proyecto:		**Código:**		**Fecha:**	

Director del proyecto:

Firma:

Cambios en el costo del proyecto

Causas para modificar el costo del proyecto

Gestion del cambio

Monitoreo del impacto

Santiago Oeste 1000 metros Norte del Pali, calle las Hormigas, a 50 mts grupo de Bodegas a mano derecha, San Rafael de Alajuela, Costa Rica. Teléfono: +506 2438 4273

Tabla 9. Plan de gestión de costos del proyecto para la empresa Fácil Cocinas. Elaboración propia para el presente estudio

6.6.12 Gestión de riesgos

El plan de gestión de riesgos representa una guía metodológica para la identificación de riesgos, responsabilidades asociadas y presupuesto destinado para la atención de estos.

Fácilcocinas

PLAN GESTION DE RIESGOS

Nombre del proyecto:		**Código:**		**Fecha:**	

Descripcion detallada del proyecto (Alcance)

Actividades implicadas

Metodologia

Responsabilidades

Presupuesto estimado

Director del proyecto

Firma

Santiago Oeste 1000 metros Norte del Pali, calle las Hormigas, a 50 mts grupo de Bodegas a mano derecha, San Rafael de Alajuela, Costa Rica. Teléfono: +506 2438 4273

Tabla 10. Plan de gestión de riegos del proyecto para la empresa Fácil Cocinas. Elaboración propia para el presente estudio

6.6.13 Gestión de calidad

El plan de gestión de calidad establece los protocolos de verificación para procesos definidos dentro del proyecto, así como los roles y responsabilidades de velar por el cumplimiento de la calidad en dicho proyecto.

Fácilcocinas

PLAN GESTION DE CALIDAD

Nombre del proyecto:		**Código:**		**Fecha:**	

Descripcion detallada del proyecto (Alcance)

Actividades implicadas

Metodologia

Responsabilidades

Director del proyecto

Firma

Santiago Oeste 1000 metros Norte del Pali, calle las Hormigas, a 50 mts grupo de Bodegas a mano derecha, San Rafael de Alajuela, Costa Rica. Teléfono: +506 2438 4273

Tabla 11. Plan de gestión de calidad del proyecto para la empresa Fácil Cocinas Elaboración propia para el presente estudio.

6.6.14 Gestión de comunicaciones

El plan de gestión de las comunicaciones permite establecer la guía para la creación, recopilación, almacenamiento y disponibilidad de la información asociada con el proyecto.

Fácilcocinas

PLAN GESTION DE COMUNICACIONES

Nombre del proyecto:		**Código:**		**Fecha:**	

Descripcion detallada del proyecto (Alcance)

Actividades implicadas

Metodologia

Responsabilidades

Director del proyecto

Firma

Santiago Oeste 1000 metros Norte del Pali, calle las Hormigas, a 50 mts grupo de Bodegas a mano derecha, San Rafael de Alajuela, Costa Rica. Teléfono: +506 2438 4273

Tabla 12. Plan de gestión de comunicaciones del proyecto para la empresa Fácil Cocinas. Elaboración propia para el presente estudio

6.6.15 Gestión de los interesados

El plan de gestión de los interesados permite identificar y establecer responsabilidades y roles, su influencia y ubicación para lo relacionado con el proyecto.

Fácilcocinas

PLAN DE GESTION DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO

Nombre del proyecto: **Código:** **Fecha:**

Director del proyecto

Firma:

Nombre	Area / empresa	Correo electronico	Teléfono	Rol en el proyecto	Grado de influencia	Acceso al sharepoint

Santiago Oeste 1000 metros Norte del Pali, calle las Hormigas, a 50 mts grupo de Bodegas a mano derecha, San Rafael de Alajuela, Costa Rica. Teléfono: +506 2438 4273

Tabla 13. Plan de gestión de los interesados del proyecto para la empresa Fácil Cocinas. Elaboración propia para el presente estudio

6.6.16 Gestión del cambio

Según la necesidad de la empresa, se diseña la siguiente guía para el control de los cambios en los proyectos en ejecución.

Fácilcocinas

PLAN DE GESTIÓN DEL CAMBIO

Nombre del proyecto: | **Código:** | **Fecha:**

Director del proyecto:

Firma:

Proposito del cambio

Descripcion del cambio

Justificacion del cambio

Detalle de cambios en el proyecto

Plan de Gestion	Detalle del cambio	Afectación en proyecto	Comentarios	Aplica SI / NO
Alcance				
Cronograma				
Costo				
Calidad				
Recursos				
Comunicaciones				
Riesgos				
Adquisiciones				
Interesados				

Santiago Oeste 1000 metros Norte del Pali, calle las Hormigas, a 50 mts grupo de Bodegas a mano derecha, San Rafael de Alajuela, Costa Rica. Teléfono: +506 2438 4273

Tabla 14. Plan de gestión del cambio para la empresa Fácil Cocinas. Elaboración propia para el presente estudio.

REFENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bernal, César A. (2010). *Metodología de la Investigación. Tercera edición*. Pearson Educación: Colombia.

Baena, P. G. M. E. (2017). Metodología de la investigación (3a. ed.) México. Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V.

Cámara Costarricense de la Construcción. Informe económico del sector construcción Noviembre 2021. Consultado en línea el 22/12/2021 https://www.construccion.co.cr/Multimedia/Archivo/11064

Hernández, R; Fernández, C, y Baptista, M (2014). *Metodología de la Investigación 6ta Edición.* México: McGraw-Hill Interamericana Editores.

Kerzner, H. (2009) *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling. 10th Edition*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Lizardo, R. (2018) *Metodología de la Investigación, Curso General y Aplicado*. Colombia. Editorial Poemia.

Niño, V. (2011). *Metodología de la Investigación. Bogotá*. Ediciones de la U.

metodoligiaucv. (julio de 2016). *https://metodoligiaucv.blogspot.com/*. Consultado en línea el 15 / 12 / 21 https://metodoligiaucv.blogspot.com/.

PMO Global Alliance (2021). *PMO Value Ring, Methodology.* Consultado en línea el 20 / 11 / 2021 en: https://www.pmoga.world/pmovr

Project Management Institute. (2017a*), La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK). Sexta edición*. | Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2017

Project Management Institute. (2013). *Organizational Project Magagement Maturity Model (OPM3): Knowledge Foundation. Third Edition*. Newtown Square, Pennsylvania. USA.

universia. (2017). *universia.* Consultado el línea el 15 / 12 / 21 universia: http://noticias.universia.cr/educacion/noticia/2017/09/04/1155475/tipos-investigacion- descriptiva-exploratoria-explicativa.html

ANEXOS

ANEXO # 1 CUESTIONARIO NIVEL DE MADUREZ

Instrumento #1

CUESTIONARIO NIVEL DE MADUREZ PROYECTOS FÁCIL COCINAS S.R.L.

Estimado colaborador (a):

El siguiente cuestionario se les presenta de forma individual como una herramienta de ejercicio académico. Su objetivo principal es obtener información de la gestión actual de proyectos en la organización. Le solicitamos que lea atentamente y responda las siguientes preguntas (en caso de dudas, favor contactar al encuestador). Su ayuda es muy importante para fortalecer la industria costarricense. Gracias por su información.

General

1. ¿Cuántos años lleva trabajando en la empresa Fácil Cocinas S.R.L.?
- Menos de 1 año
- Entre 1 año y 3 años
- Entre 3 y 5 años
- Más de 5 años

2. ¿En cuantos proyectos ha participado desde trabaja para Fácil Cocinas S.R.L.?
- Entre 0 y 2
- Entre 2 y 4
- Entre 4 y 6
- Más de 6

3. ¿Cuál ha sido el promedio anual de inversión en proyectos para la empresa?
- Entre 0 y 25 millones de colones
- Entre 25 y 50 millones de colones
- Entre 50 y 75 millones de colones
- Más de 75 millones de colones

4. ¿A cuál categoría corresponden la mayoría de los proyectos ejecutados por la empresa?
- Condominios residenciales
- Residencial (casas de habitación independiente)
- Comercial e industrial (oficinas)
- Hotelero

5. ¿Cuál es su percepción sobre la gestión que hace la empresa en los proyectos?
- Existe un proceso estándar para todos los proyectos
- Existen prácticas en común para todos los proyectos
- Existen herramientas para la gestión de proyectos
- Cada proyecto tiene un manejo totalmente diferente

6. ¿Cuáles herramientas tecnológicas utiliza para la gestión de los proyectos?
- Los programas de MS Office
- Plataformas web, como correo electrónico, Drive, Dropbox
- Programas de llamadas o video conferencias (Skype, Teams, WhatsApp)
- Otro:_____

Interesados

7. ¿La empresa tiene un mecanismo para identificar las personas interesadas en el proyecto, sean internos o externos?
- Sí
- No

8. Se tiene registro o información de los interesados del proyecto (correo, teléfono, dirección, etc.)
- Sí
- No

Integración

9. ¿Existe un acta o documento para el inicio de cada proyecto?
- Sí
- No

10. ¿La empresa tiene una metodología para la gestión de los proyectos?
- Sí
- No

11. ¿La empresa tiene un documento para evidenciar el control de avance de los proyectos?
- Sí
- No

12. ¿La empresa tiene un documento para dar cierre o finalización a los proyectos?
- Sí
- No

Alcance

13. ¿Existe un documento que recopile las necesidades puntuales y expectativas de los clientes para los proyectos?
- Sí
- No

Cronograma

14. ¿Se define claramente la fecha de inicio y final de los proyectos?
- Sí
- No

15. ¿Se hace un estimado de actividades y su duración en tiempo para cada proyecto?
- Sí
- No

16. ¿Existe un responsable para elaborar cronograma y determinar la ruta crítica?
- Sí
- No

Costo

17. ¿La empresa tiene un presupuesto de contingencia ante situaciones imprevistas en proyectos?
- Sí
- No

18. ¿El presupuesto planeado para el proyecto es suficiente para finalizar y entregar?
- Sí
- No

Calidad

19. ¿La empresa tiene un registro donde se almacenen las especificaciones técnicas como un estándar para proyectos?
- Sí
- No

20. ¿La empresa utiliza algún programa o software para diseñar, controlar y gestionar los proyectos?
- Sí
- No

21. ¿Existe algún documento como lista de verificación para inspecciones en proyectos?
- Sí
- No

22. En el momento de empezar un proyecto nuevo, ¿se establecen medidas para asegurar la calidad de forma previa?
- Sí
- No

23. ¿La empresa tiene algún documento para cada entregable ejecutado del proyecto?
- Sí
- No
-

Recursos

24. ¿Usted tiene claridad en su rol y la participación en los proyectos?
- Sí
- No

25. ¿La empresa tiene capacitaciones en relación con gestión de proyectos?
- Sí
- No

26. ¿Se realizan evaluaciones de desempeño de forma periódica a los empleados?
- Sí
- No

Comunicaciones

27. ¿La empresa tiene un plan de comunicaciones en los proyectos?
- Sí
- No

28. ¿Los empleados con grado responsabilidad medio deben dar un informe o rendir cuentas sobre los proyectos?
- Sí
- No

29. ¿Existe algún documento para quejas o consultas de los interessados, internos o externos?
- Sí
- No

30. ¿La empresa tiene un registro de lecciones aprendidas en proyectos?
- Sí
- No

Riesgos

31. ¿Al inicio del proyecto se realiza un listado de riesgos?
- Sí
- No

32. ¿La empresa tiene un listado histórico de riesgos recurrentes en proyectos?
- Sí
- No

33. ¿La empresa tiene un mecanismo para identificar, estimar y controlar los riesgos?
- Sí
- No

34. ¿Es recurrente el aumento en plazo o costo de los proyectos durante su ejecución?
- Sí
- No

Adquisiciones

35. ¿La empresa tiene procedimiento para las compras de materiales o servicios para los proyectos?
- Sí
- No

36. ¿Existe un empleado que revise o fiscalice las compras de la empresa?
- Sí
- No

Cultura

37. ¿Tiene conocimiento de la misión, visión y valores de la empresa?
- Sí
- No

38. ¿Cuándo ingresó en la empresa recibió una inducción inicial sobre la empresa?
- Sí
- No

39. ¿Considera necesario cambiar la forma como la empresa gestiona los proyectos?
- Sí
- No

ANEXO # 2 CUESTIONARIO EXPECTATIVAS DE LA PMO

Instrumento #2

Empresa: Facil Cocinas SRL - Departamental: Operaciones

El objetivo de esta evaluación es identificar sus expectativas sobre los beneficios generados por la PMO.

Por favor, seleccione los cinco beneficios más importantes para usted y indique su prioridad con un número (1 a 5).

¡Gracias por participar!

Comunicación efectiva

( ) Mejor comunicación con el nivel ejecutivo
( ) Mejor comunicación entre el equipo de proyecto
( ) Mejor comunicación entre las áreas de la organización

Confiabilidad en la información

( ) Estimaciones de plazo y de costo más confiables
( ) Mayor confiabilidad en la información presentada
( ) Mayor disponibilidad de información de calidad para la toma de decisiones

Control efectivo

( ) Mejor control sobre los equipos de proyecto
( ) Mejor control sobre terceros y subcontratistas
( ) Mejor control sobre tiempo y costos de los proyecto

Mayor competencia organizacional

( ) Mayor disponibilidad de información de lecciones aprendidas de experiencias previas
( ) Mayor disponibilidad de recursos con competencia en gestión de proyectos
( ) Transferencia efectiva de conocimiento en gestión de proyectos

Mayor eficiencia

( ) Aumento de la productividad en proyectos
( ) Mayor agilidad en la toma de decisiones
( ) Mayor claridad en la definición de roles y responsabilidades
( ) Mayor integración entre las áreas de la organización
( ) Mayor satisfacción de los clientes de los proyectos
( ) Mejor asignación de los recursos entre los proyectos de la organización
( ) Mejor calidad en los resultados de los proyectos
( ) Menor exposición a riesgos
( ) Reducción de los plazos/ciclos de vida de proyectos

Mayor visibilidad

( ) Mayor previsibilidad para la toma de decisiones
( ) Mayor visibilidad de la demanda de recursos
( ) Mayor visibilidad del avance del proyecto

Mejor cultura organizacional

( ) Mayor compromiso a nivel ejecutivo con los proyectos

( ) Mayor motivación y compromiso individual

Mejor foco estratégico

( ) Mayor compromiso organizacional con los resultados

( ) Mayor visibilidad de la relación entre los proyectos

( ) Mayor visibilidad de la relación entre los proyectos y la estrategia

( ) Mejor definición de las prioridades