

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
(UCI)

PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA OAP EN AMWAY-
ENTERPRISE PROCESS CENTER

MARÍA FERNANDA MORA VARGAS

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

San José, Costa Rica

Abril, 2011

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
(UCI)

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

Prof. Beverly Fernández, MAP
PROFESOR TUTOR

Prof. Bernardo López González, MAP
LECTOR No.1

Ing. Luis Diego Maroto Segura, MAP, MSC, MBA, PMP
LECTOR No.2

María Fernanda Mora Vargas
SUSTENTANTE

DEDICATORIA

Le doy gracias a Dios por permitirme concluir exitosamente otra etapa de mi vida y por siempre estar a mi lado cuando más lo he ocupado.

A mami y a papi por haberme dado la oportunidad de ser una mujer profesional. Gracias por todo el apoyo incondicional, por los consejos, por darme esperanza y por estar a mi lado en cada momento de mi vida. No cabe duda de que todo lo que he logrado al día de hoy es gracias a ustedes dos.

A mi esposo, por su apoyo y paciencia durante todo este proceso.

AGRADECIMIENTOS

A Amway-Enterprise Process Center y a la Gerencia General por haberme dado la oportunidad de realizar el Proyecto Final de Graduación en la empresa y por permitirme ser parte de esta gran organización.

A Beverly Hernández por sus consejos y su motivación que me permitieron culminar exitosamente el Proyecto Final de Graduación.

A mami, a papi y a todas las personas que me brindaron su apoyo para finalizar el Proyecto Final de Graduación.

ÍNDICE

HOJA DE APROBACIÓN	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE	v
ÍNDICE ILUSTRACIONES	vii
ÍNDICE CUADROS	viii
ABREVIATURAS	ix
RESUMEN EJECUTIVO	x
INTRODUCCIÓN	12
1.1 Antecedentes	12
1.2 Problemática	13
1.3 Justificación del problema.....	13
1.4 Supuestos	15
1.5 Restricciones	15
1.6 Objetivo general.....	16
1.7 Objetivos específicos	16
MARCO TEÓRICO	17
2.1 Marco institucional	17
2.2 Antecedentes de la institución	17
2.3 Misión y visión.....	18
2.4 Estructura organizativa	20
2.5 Productos que ofrece.....	21
2.6 Teoría de Administración de Proyectos	22
2.7 Proyecto.....	23
2.8 Administración de Proyectos.....	23
2.9 Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos.....	24
2.10 Ciclo de vida de un proyecto.....	25

2.11 Procesos en la Administración de Proyectos	26
MARCO METODOLÓGICO	34
3.1 Fuentes de información.....	34
3.2 Técnicas de Investigación.....	36
3.3 Método de Investigación:	39
DESARROLLO.....	46
4.1 Describir la capacidad de respuesta para apoyar las necesidades de la nueva OPA:	46
4.2 Análisis de la situación actual de Amway-Enterprise Process Center	51
4.3 Resultados del cuestionario aplicados sobre el conocimiento de Administración de Proyectos	57
4.4 Análisis de la situación actual de Amway-Process Center	81
4.5 Definir el tipo de Oficina de Administración de Proyectos	82
4.6 Estructura de la organización de la Oficina de Administración de Proyectos	87
4.7 Plan de Capacitación para la Oficina de Administración de Proyectos	92
HALLAZGOS Y APORTES DEL ESTUDIANTE.....	97
5.1 Hallazgos.....	97
5.2 Aportes del Estudiante	98
CONCLUSIONES	100
RECOMENDACIONES	102
BIBLIOGRAFÍA	104
ANEXOS	105
Anexo 1: ACTA DEL PROYECTO (Project Charter)	105
Anexo 2: EDT	107
Anexo 3: CRONOGRAMA.....	115
Anexo 4: Otros.....	117

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No 1 Organigrama General de Amway-Enterprise Process Center (Fuente: Enterprise Process Center, 2010).....	21
Figura No 2 Niveles Típicos de Costo y Dotación de Personal durante el Ciclo de Vida del Proyecto. PMBOK (Fuente: PMI, 2008).....	26
Figura No 3 Modelos de OAP (Fuente: Executive Leadership Group Inc).....	32
Figura No 4 Project Management Maturity Model (Fuente: PMSolutions, 2010)....	43
Figura No 5 Influencias de la Organización en los Proyectos PMBOK. (Fuente: PMI, 2008).....	44
Figura No 6 Tabla de Involucrados Fuente: Creación propia (María Fernanda Mora).....	47
Figura No 7 Tabla de Población encuestada. Fuente: Creación propia (María Fernanda Mora Vargas).....	55
Figura No 8 Gráfica Nivel 1 Lenguaje Común (Fuente: Creación propia (María Fernanda Mora).....	76
Figura No 9 Tabla Nivel 2 Procesos Comunes (Fuente: Creación propia (María Fernanda Mora).....	77
Figura No 10 Gráfica Nivel 2 Procesos Comunes (Fuente: Creación propia (María Fernanda Mora).....	79
Figura No 11 Gráfica Nivel 3 Metodología Específica (Fuente: Creación propia (María Fernanda Mora).....	80
Figura No 12 Tipos de OAP. (Fuente: Creación propia María Fernanda Mora).....	83
Figura No 13 Organigrama General de Amway-Enterprise Process Center (Fuente: Enterprise Process Center, 2010).....	88
Figura No 14 Matriz de Roles y Responsabilidades (Fuente: Creación propia María Fernanda Mora Vargas).....	91
Figura No 15 Formulario de Control de Registro de las Capacitaciones (Fuente: Florcly Jiménez Gerente de Recursos Humanos).....	95

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No 1: Tabla Resumen para el Desarrollo del Marco Metodológico	45
--	----

ABREVIATURAS

CMMM:	Capability Maturity Model Integration
Dpto:	Departamento
EDT:	Estructura del Desglose del Trabajo
EPC:	Enterprise Process Center
FODA:	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
HP:	Hewlett-Packard
HQ:	Head Quarter
Ing:	Ingeniero
Jr:	Junior
LOC:	Liquid Organic Cleaner
Ldta:	Limitada
MAP	Máster en Administración de Proyectos
O2C:	Order to Cash
OAP:	Oficina de Administración de Proyectos
P2P:	Procurement to Payment
PFG:	Proyecto Final de Graduación
PM:	Project Management
PMI:	Project Management Institute (Instituto de Administración de Proyectos)
PMMM:	Project Management Maturity Model
R2R:	Record to Report
RH:	Recursos Humanos
SOX:	Sarbanes-Oxley
Sr:	Senior
UCI:	Universidad para la Cooperación Internacional

RESUMEN EJECUTIVO

Amway fue fundada hace 50 años y tiene como fin la venta directa de sus productos alrededor de más de 82 países, con ventas de aproximadamente \$8.2 billones. El crecimiento de la organización en regiones como Asia, Europa y Latinoamérica, ha provocado que la empresa tenga que enfocarse en un nuevo plan estratégico que permita acrecentar aun más sus ventas en estas regiones. Como parte de este plan estratégico, se decide crear centros de servicios en cada una de las regiones mencionadas que permitan realizar un acercamiento a los mercados de manera más eficiente y eficaz.

Para la región de Latinoamérica, se toma la decisión de crear en Costa Rica el centro de servicio denominado Amway-Enterprise Process Center, el cual brinda servicios financieros tanto a su casa matriz en los Estados Unidos como a la región latinoamericana.

Amway-Enterprise Process Center se encuentra en un período de transición de los procesos financieros, lo cual le permite a la organización realizar mejoras a las actividades para proveer un servicio de alta calidad a todos sus clientes, tanto internos como externos. Por tal motivo, la organización ha empezado a enfocarse en desarrollar proyectos que permitan mejorar los procesos financieros que tiene a su cargo.

Amway-Enterprise Process Center actualmente cuenta con poca experiencia en el tema de Administración de Proyectos. La empresa no utiliza una metodología estándar, ni normas y procedimientos que ayuden a regular la ejecución de los proyectos de la organización. Por tal motivo, se ha analizado la importancia de la aplicación de la Administración de Proyectos en la entidad, con el fin de mejorar y agilizar los procesos durante la ejecución de los proyectos.

La organización desea un crecimiento eficiente y eficaz, por lo cual utilizar la metodología de la Administración de Proyectos tiene un gran valor agregado, y la mejor opción es implementando una Oficina de Administración de Proyectos en la empresa, la cual garantizaría la utilización de una metodología estandarizada de administración de proyectos.

El objetivo general de este trabajo es elaborar una propuesta para la creación e implementación de una oficina de administración de proyectos que permita ejecutar con éxito los proyectos de la organización en términos de tiempo, costo y calidad. Los objetivos específicos son: describir la capacidad de respuesta de la empresa para apoyar las necesidades de la nueva oficina de proyectos, de conformidad al tipo de estructura organizacional actual de Amway-Enterprise Process Center; diagnosticar la situación actual de Amway-Enterprise Process

Center con el fin de medir su grado de madurez en términos de administración de proyectos; definir el tipo de Oficina de Administración de Proyectos para Amway-Enterprise Process Center que llene las necesidades de cada una de las áreas funcionales de la entidad; definir la estructura organizacional de la Oficina de Proyectos para Amway-Enterprise Process Center: equipamiento humano, funciones y responsabilidades, presupuesto de operación, requerimiento de equipo tecnológico, de los integrantes y cultura organizacional; definir el plan de capacitación que necesita la entidad para fortalecer el conocimiento de Administración de Proyectos en Amway-Enterprise Process Center.

Para alcanzar lo propuesto anteriormente, se utilizó el método de investigación analítico-sintético. La metodología se aplicó desde el inicio del proceso; se realizó una investigación tanto documental como de campo para la obtención de los resultados del trabajo. Una vez obtenida y recopilada la información, se procesó y se analizaron los resultados para determinar la mejor propuesta de acuerdo con las necesidades de la organización. Los resultados se obtuvieron mediante los objetivos establecidos en el presente documento, los cuales hacen referencia al grado de madurez de la entidad en términos de la Administración de Proyectos, a la situación actual de esta y la definición de la mejor estructura organizacional que la Oficina de Administración de Proyectos debería desarrollar.

Los resultados de la investigación fueron: el grado de madurez en que se encuentra la organización es de un nivel bajo de conocimiento de la Administración de Proyectos, en donde existe una ausencia de procesos, alineamientos, políticas y una metodología definida que permita desarrollar los proyectos de manera eficiente y eficaz. Tampoco cuenta con una base de datos que permita almacenar los proyectos de manera correcta. Bajo estas circunstancias, Amway-Enterprise Process Center muestra una carencia referente a la Administración de Proyectos que le permita planificar y ejecutar correctamente los proyectos.

Dentro de las medidas que se deben ejecutar en la organización está la implementación de la Oficina de Administración de Proyectos en un corto plazo, en donde se defina una metodología de acuerdo con las necesidades de la entidad, creación y aplicación de normas, procedimientos, plantillas, base de datos de fácil acceso para los involucrados de los proyectos, cambio de cultura organizacional en donde la Administración de Proyectos tenga un impacto positivo dentro de la organización; esto con el fin de que Amway-Enterprise Process Center obtenga los beneficios de la Administración de Proyectos.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo documenta el proyecto final de graduación “Propuesta para la Implementación de una Oficina de Administración de Proyectos para Amway-Enterprise Process Center”.

El objetivo de este proyecto es elaborar la propuesta de implementación de una OAP de acuerdo con los parámetros y necesidades de la entidad.

1.1 Antecedentes

Amway inicia en el oeste de Michigan con dos amigos que soñaban con una mejor vida para sus familias. Jay Van Andel y Rich DeVos lanzaron su negocio en los años 50 vendiendo suplementos alimenticios Nutrilite de puerta en puerta. Lo que descubrieron sobre 50 años atrás y sigue siendo verdad es “la gente y las relaciones están en el corazón de cualquier negocio exitoso”. Al desarrollar confianza en sus clientes, su negocio de vitaminas creció. Fuente Amway ¿Quiénes Somos? Pág. Web.

Para el año 1959, Rich, Jay y algunos socios buscaron ideas nuevas de productos para expandir sus esfuerzos. El resultado fue el primer producto de cuidado del hogar de Amway, el cual se conoce hoy como el Limpiador Multi-usos L.O.C.® (Liquid Organic Cleaner). Fue una historia de éxito con ventas instantáneas, descubriendo un nuevo mundo de oportunidad. Fuente Amway ¿Quiénes Somos? Pág. Web.

Amway ha venido creciendo alrededor del mundo en más de 82 países y territorios, con ventas de alrededor de \$8.2 billones. Por tal motivo, la empresa decide crear centros de servicios financieros que permitan acercarse a sus mercados en todo el mundo. Fuente Amway ¿Quiénes Somos? Pág. Web.

Es aquí donde se selecciona a Costa Rica para empezar lo que se conoce como Amway-Enterprise Process Center (EPC), la cual brinda servicios financieros a Amway Ltda. en el HQ en Michigan de los Estados Unidos y a la región de Latinoamérica. Actualmente, EPC cuenta con 100 empleados dedicados a proveer servicios financieros bajo los mismos fundamentos, visión, valores y estándares éticos de Amway.

1.2 Problemática

Amway-Enterprise Process Center no cuenta con una oficina de proyectos que le permita definir y desarrollar correctamente los proyectos que se han identificado al día de hoy. Lo anterior ha provocado que estos no se ejecuten bajo una metodología definida y dentro de una estructura establecida.

La consecuencia de la ejecución de proyectos sin metodología y estructura, es la imprecisión de los tiempos, la expectativa de los entregables, los costos ocultos, la ausencia de un plan de riesgos, la dificultad para ejercer el control de calidad, la ausencia de un plan de comunicación, exponiendo a la empresa a ejecutar proyectos no exitosos; sin poder capitalizar las lecciones aprendidas y buenas prácticas.

Por ser una empresa relativamente nueva, el equipo profesional que forma parte de Amway-Enterprise Process Center no cuenta con una formación en Administración de Proyectos y no tiene una cultura de proyectos establecida, la cual permita desarrollar los proyectos bajo los estándares de la Administración de Proyectos.

1.3 Justificación del problema

Actualmente, hay una fuerte tendencia en gran parte de las entidades alrededor del mundo que se está basando en las técnicas y herramientas de la administración de proyectos para poder alcanzar con éxito el desarrollo de los

proyectos de la organización. La implementación de una oficina de proyectos permite desarrollar una cultura organizacional para el logro de los objetivos y consecución de proyectos exitosos, ayuda a la organización a definir, planear, ejecutar, controlar y cerrar los proyectos que se esperan desarrollar durante un periodo determinado con estándares de calidad previamente definidos, permitiendo garantizar a los clientes internos o externos los entregables en los tiempos y costos establecidos en el contrato o términos de referencia.

Por ello, la empresa ve la necesidad de elaborar una propuesta para la implementación de una oficina de proyectos que le permita controlar y dar seguimiento a los proyectos presentes y futuros de la organización. Y capitalizar la curva de aprendizaje para retroalimentar el personal y profesionalizar la ejecución de los proyectos.

Amway-Enterprise Process Center ha identificado a la fecha cinco proyectos, ha ejecutado dos proyectos y tiene como meta para el 2011 identificar y ejecutar diez proyectos que representan ingresos por un monto aproximado de \$5.000, con un equipo de tres profesionales.

Por tal motivo, el presente trabajo elabora la propuesta de una oficina de administración de proyectos para Amway-Enterprise Process Center, la cual le permita a la organización alcanzar con éxito el desarrollo de sus proyectos.

Amway-Enterprise Process Center empezó operaciones en enero del 2010, y al día de hoy no cuenta con una metodología que permita documentar y desarrollar correctamente los proyectos que se han venido desarrollando.

El equipo profesional que integra Amway-Enterprise Process Center no cuenta con una formación en Administración de Proyectos y no tiene una cultura de proyectos establecida, la cual permita ejecutar correctamente los proyectos que se han identificado al día de hoy.

1.4 Supuestos

- La propuesta para la implementación de una oficina de administración de proyectos será presentada a la Gerencia General y a los Gerentes Funcionales para su aprobación.
- Se tendrá el soporte de la casa matriz para la implementación de la propuesta establecida en el presente documento.
- Se contará con todos los recursos establecidos en la propuesta para la implementación de la oficina de administración de proyectos en la organización.

1.5 Restricciones

- Confidencialidad de costos para la implementación de la oficina de administración de proyectos.
- Tiempo limitado para la implementación de la oficina de administración de proyectos.
- Obtención de todos los recursos necesarios para la implementación de la oficina de administración de proyectos en la entidad.

1.6 Objetivo general

Elaborar una propuesta para la creación e implementación de una oficina de administración de proyectos que permita ejecutar con éxito los proyectos de la organización en términos de tiempo, costo y calidad.

1.7 Objetivos específicos

- Describir la capacidad de respuesta de la empresa para apoyar las necesidades de la nueva oficina de proyectos, de conformidad al tipo de estructura organizacional actual de Amway-Enterprise Process Center.
- Diagnosticar la situación actual de Amway-Enterprise Process Center con el fin de medir su grado de madurez en términos de administración de proyectos.
- Definir el tipo de Oficina de Administración de Proyectos para Amway-Enterprise Process Center que llene las necesidades de cada una de las áreas funcionales de la entidad.
- Definir la estructura organizacional de la Oficina de Proyectos para Amway-Enterprise Process Center: equipamiento humano, funciones y responsabilidades, presupuesto de operación, requerimiento de equipo tecnológico, de los integrantes y cultura organizacional.
- Definir el plan de capacitación que necesita la entidad para fortalecer el conocimiento de Administración de Proyectos en Amway-Enterprise Process Center.

MARCO TEÓRICO

2.1 Marco institucional

Este proyecto final de graduación nace de la necesidad de elaborar una propuesta para la creación de una oficina de proyectos para Amway-Enterprise Process Center. Por ser una organización relativamente nueva no cuenta con una estructura y metodología que le permita desarrollar adecuadamente la ejecución de sus proyectos.

El PFG propone una oficina de administración de proyectos que permita desarrollar correctamente los proyectos en la entidad.

2.2 Antecedentes de la institución

Amway comienza en el oeste de Michigan con dos amigos que soñaban con una mejor vida para sus familias. Jay Van Andel y Rich DeVos lanzaron su negocio en los años 50 vendiendo suplementos alimenticios Nutrilite, de puerta en puerta. Lo que descubrieron sobre 50 años atrás y sigue siendo verdad es: “la gente y las relaciones están en el corazón de cualquier negocio exitoso. Al desarrollar confianza en sus clientes, su negocio de vitaminas creció. Fuente Amway ¿Quiénes Somos? Pág. Web.

Para el año 1959, Rich, Jay y algunos socios buscaron ideas nuevas de productos para expandir sus esfuerzos. El resultado fue el primer producto de cuidado del hogar de Amway, el cual se conoce hoy como el Limpiador Multi-usos L.O.C.® (Liquid Organic Cleaner). Fue una historia de éxito en ventas instantáneo, descubriendo un nuevo mundo de oportunidad. Fuente Amway ¿Quiénes Somos? Pág. Web.

Amway ha venido creciendo alrededor del mundo en más de 82 países y territorios, con ventas de alrededor de \$8.2 billones. Por tal motivo, la empresa decide crear dos centros de servicios que permitan acercarse a sus mercados en todo el mundo.

Es aquí donde se selecciona a Costa Rica para empezar lo que se conoce como Amway-Enterprise Process Center (EPC), la cual brinda servicios financieros a Amway Ltda en el HQ en Ada Michigan. Actualmente, EPC cuenta con más de 100 empleados dedicados a proveer servicios financieros bajo los mismos fundamentos, visión, valores y estándares éticos de Amway. Fuente Amway ¿Quiénes Somos? Pág. Web.

2.3 Misión y visión

2.3.1 Nuestra misión y visión:

“Trabajamos todos los días para ayudar a la gente a vivir mejores vidas.”

Logramos nuestra misión y visión al ayudar a las personas en todas partes a descubrir su potencial y alcanzar sus metas al ofrecer mejores productos y oportunidades para el futuro, y a compartir generosamente con la comunidad global. Fuente Amway ¿Quiénes Somos? Pág. Web.

Nos enorgullecemos de nuestro compromiso con la excelencia de negocio, la solidaridad con las personas y sus comunidades y la preocupación por el medio ambiente.

2.3.2 Fundamentos de la organización

Los co-fundadores, Jay Van Andel y Rich DeVos, delinearon los estándares éticos y operacionales que continúan guiando a la compañía en todas sus actividades. Fuente Amway ¿Quiénes Somos? Pág. Web.

Estos principios fundamentales están literalmente tallados en piedra afuera del Centro Mundial de Operaciones: Libertad, Familia, Esperanza y Recompensa.

2.3.3 Valores organizacionales

Amway tiene seis valores organizacionales, los cuales forman parte de la cultura organizacional de la entidad. Fuente Amway ¿Quiénes Somos? Pág. Web.

A continuación se describen los valores de Amway: [Versión Electrónica] Amway.com

Sociedad: Amway está construida sobre el concepto de sociedad, comenzando con la sociedad entre nuestros fundadores. La sociedad que existe entre las familias fundadoras, empleados y empresarios independientes es nuestra posesión más preciada. Siempre tratamos de hacer lo que al final sea lo más importante para nuestros asociados, de forma que aumente la confianza. El éxito de Amway recompensará a todos aquellos que hayan contribuido a su éxito.

Integridad: la integridad es esencial para el éxito de nuestro negocio. El éxito de Amway no se mide simplemente a base de términos económicos, sino a base del respeto, la confianza y la credibilidad que ganamos.

Valor personal: reconocemos la diferenciación creada en cada individuo. Cada persona merece respeto y un trato justo y la oportunidad de tener tanto éxito como le sea posible.

Logro: somos constructores y alentamos a los demás. Buscamos la excelencia en todo lo que hacemos. Nuestro enfoque está en las mejoras, el progreso y los logros continuos de las metas de cada individuo y grupo. Anticipamos cambios,

respondemos rápidamente a ellos, tomamos acción para completar la tÁrea y obtenemos ganancias de nuestras experiencias. Fomentamos la creatividad y la innovación.

Responsabilidad personal: Cada individuo es responsable de alcanzar sus metas personales, al igual que dar el 100 por ciento de su esfuerzo para ayudar a alcanzar las metas corporativas o del equipo. Al ayudar a las personas a ayudarse a sí mismas, adelantamos el potencial del éxito individual y compartido. También tenemos la responsabilidad de ser buenos ciudadanos en las comunidades donde vivimos y trabajamos.

Libre empresa: Somos defensores orgullosos de la libertad y la libre empresa. Se ha probado claramente que el avance económico humano se alcanza de mejor forma en una economía de libre mercado.

2.4 Estructura organizativa

A continuación se presenta la estructura organizacional de Amway-Enterprise Process Center, la cual está integrada por el Director General en el primer nivel, seguidamente del área de EPC Support donde están constituidas las áreas funcionales como Recursos Humanos, Proyectos, IT y Office Manager, en el mismo nivel están los Gerentes Funcionales que tienen claramente definidos los grupos de trabajo.

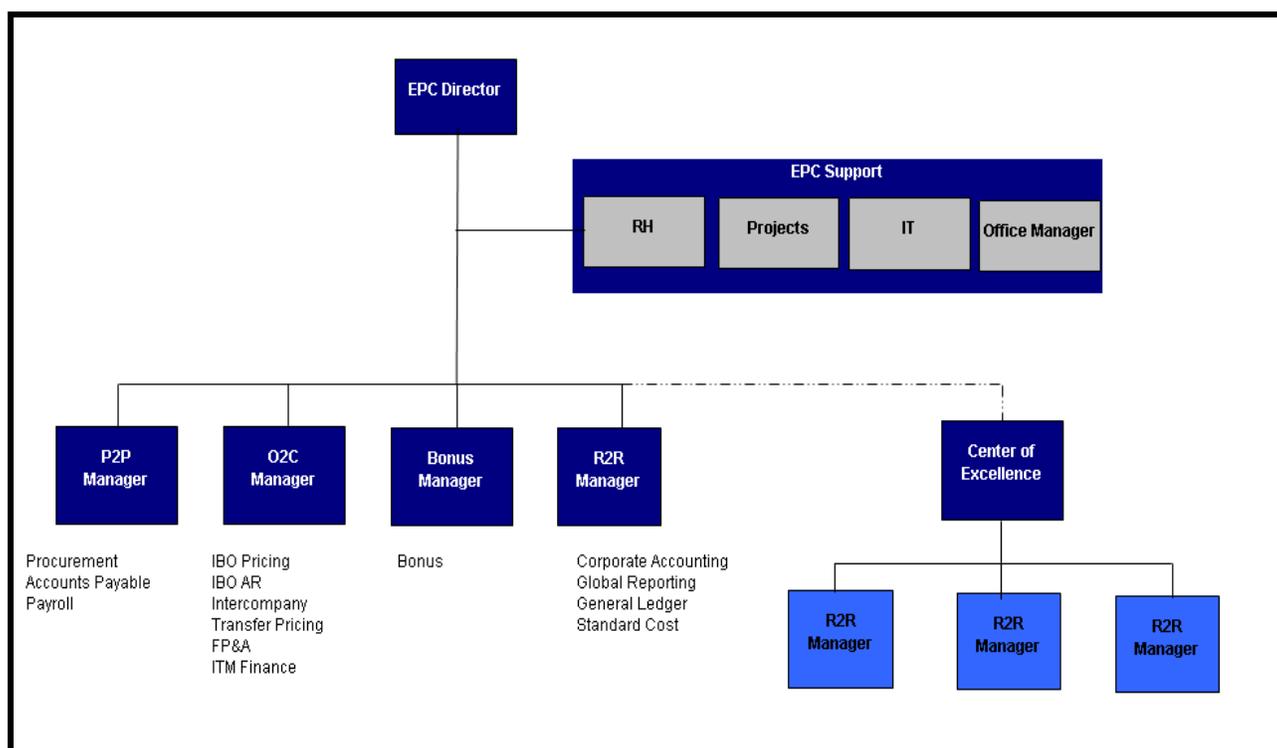


Figura No 1 Organigrama General de Amway-Enterprise Process Center (Fuente: Enterprise Process Center, 2010)

2.5 Productos que ofrece

Amway-Enterprise Process Center es una compañía que genera servicios financieros a su casa matriz -la cual está ubicada en Michigan, Estados Unidos- y a la región de Latinoamérica.

A continuación se presentan los servicios financieros que provee Amway-Enterprise Process Center a su casa matriz y a la región latinoamericana:

- Actualización a la base de datos de clientes y proveedores de la empresa.
- Ingreso de Facturas.
- Pago de Facturas.
- Ingreso de Costo Estándar de los productos al sistema contable de la empresa.

- Movimientos financieros entre las mismas entidades de la empresa (Intercompany).
- Nómina.
- Tesorería.
- Registro contable de Bonos.
- Análisis Financiero de los Estados Financieros de la compañía.
- Análisis financieros de los futuros productos de la casa matriz en sus diferentes áreas.
- Registro y análisis de los precios de transferencia.

2.6 Teoría de Administración de Proyectos

Para tener un conocimiento más amplio sobre la Teoría de Administración de Proyectos, se debe mencionar a Project Management Institute (PMI), la cual fue fundada en 1969 y es una entidad sin fines de lucro. Desde 1987, el PMI se ha encargado de investigar, recopilar y publicar las buenas prácticas generalmente aceptadas para la mayoría de los proyectos, que se conoce al día de hoy como el PMBOK.

Actualmente tiene presencia en más de 160 países y cuenta con más de 240,000 socios activos.

Los principales objetivos del PMI son:

- Promover la dirección de proyectos.
- Compartir la experiencia internacional a través del desarrollo de profesionales.
- Desarrollar calidad en los recursos humanos para la dirección de proyectos.
- Consolidar estándares internacionales.
- Certificación de profesionales en proyectos reconocidos en el nivel mundial.

Con base en esta referencia, se toma como base principal el PMBOK para la recopilación y desarrollo del presente proyecto final de graduación.

2.7 Proyecto

Actualmente, una parte importante de las organizaciones mundiales planifican y ejecutan sus actividades por proyectos.

Según el PMBOK (PMI, 2008)¹, un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. El cual puede generar un producto que puede ser un componente de otro elemento o un elemento final en sí mismo, la capacidad de realizar un servicio y un resultado tal como un producto o un documento.

2.8 Administración de Proyectos

La administración de proyectos se enfoca en la planeación, dirección y control de todos los recursos para lograr un objetivo final a un determinado plazo y es ejecutada por un equipo de trabajo que toma en cuenta tiempo, calidad, presupuesto, recursos y aplicaciones de tecnología para el desarrollo de un proyecto. La administración de proyectos es utilizada en diferentes áreas, como en finanzas, en desarrollos de nuevos productos de mercadeo, en construcción, entre otras, pero al final tiene como objetivo un producto y/o servicio.

Según el **PMBOK (PMI, 2008)**², es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos de este. Se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de los 42 procesos de la dirección de proyectos, agrupados lógicamente y que

¹ PMI (Project Management Institute) (2008) 4ª Edición. Guía de Los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK). United States of America. Project Management Institute p 5.

² PMI (Project Management Institute) (2008) 4ª Edición. Guía de Los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK). United States of America. Project Management Institute p 67 a p 344.

conforman los 5 grupos de procesos y de las 9 áreas del conocimiento que se van a mencionar en las siguientes secciones del presente trabajo.

2.9 Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos

Según el PMBOK (PMI, 2008), la administración de proyectos cuenta con 9 áreas del conocimiento, que son:

- **Gestión de la Integración del Proyecto:** incluye los procesos y actividades necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de la dirección de proyectos dentro de los grupos de procesos de la dirección de proyectos.
- **Gestión del Alcance del Proyecto:** incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido para completarlo con éxito.
- **Gestión del Tiempo del Proyecto:** los procesos de gestión del tiempo del proyecto, y sus herramientas y técnicas, asociadas, se documentan en el plan de gestión del cronograma.
- **Gestión de los Costos del Proyecto:** incluye los procesos involucrados en estimar, presupuestar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado.
- **Gestión de la Calidad del Proyecto:** incluye los procesos y actividades de la organización ejecutante que determinan responsabilidades, objetivos y políticas de calidad, a fin de que el proyecto satisfaga las necesidades por las cuales fue emprendido.

- **Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto:** incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen el equipo del proyecto.
- **Gestión de las Comunicaciones del Proyecto:** incluye los procesos requeridos para garantizar que la generación, la recopilación, la distribución, el almacenamiento, la recuperación y la disposición final de la información del proyecto sean adecuados y oportunos.
- **Gestión de los Riesgos del Proyecto:** incluye los procesos relacionados con llevar a cabo la planificación de la gestión, la identificación, el análisis, la planificación de respuesta a los riesgos, así como su seguimiento y control de un proyecto.
- **Gestión de las Adquisiciones del Proyecto:** incluye los procesos de compra o adquisición de los productos, servicios o resultados que es necesario obtener fuera del equipo del proyecto.

2.10 Ciclo de vida de un proyecto

Los proyectos tienen un ciclo de vida de acuerdo con la naturaleza de este; por ejemplo, no es lo mismo un proyecto relacionado con la implementación de un sistema operativo que un proyecto de construcción. Por tal motivo, el **PMBOK (PMI, 2008)**³ hace referencia a que el ciclo de vida de un proyecto es un conjunto de fases de este, generalmente secuenciales, y en ocasiones superpuestas, cuyo nombre y número se determinan por las necesidades de gestión y control de la organización u organizaciones que participan en el proyecto, la naturaleza propia del proyecto y su área de aplicación.

Las características del ciclo de vida del proyecto son:

³ PMI (Project Management Institute) (2008) 4ª Edición. Guía de Los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK). United States of America. Project Management Institute p15.

- Inicio
- Organización y preparación
- Ejecución del trabajo
- Cierre

A continuación se presenta la Figura No2, donde se puede visualizar de manera gráfica el ciclo de vida de un proyecto.

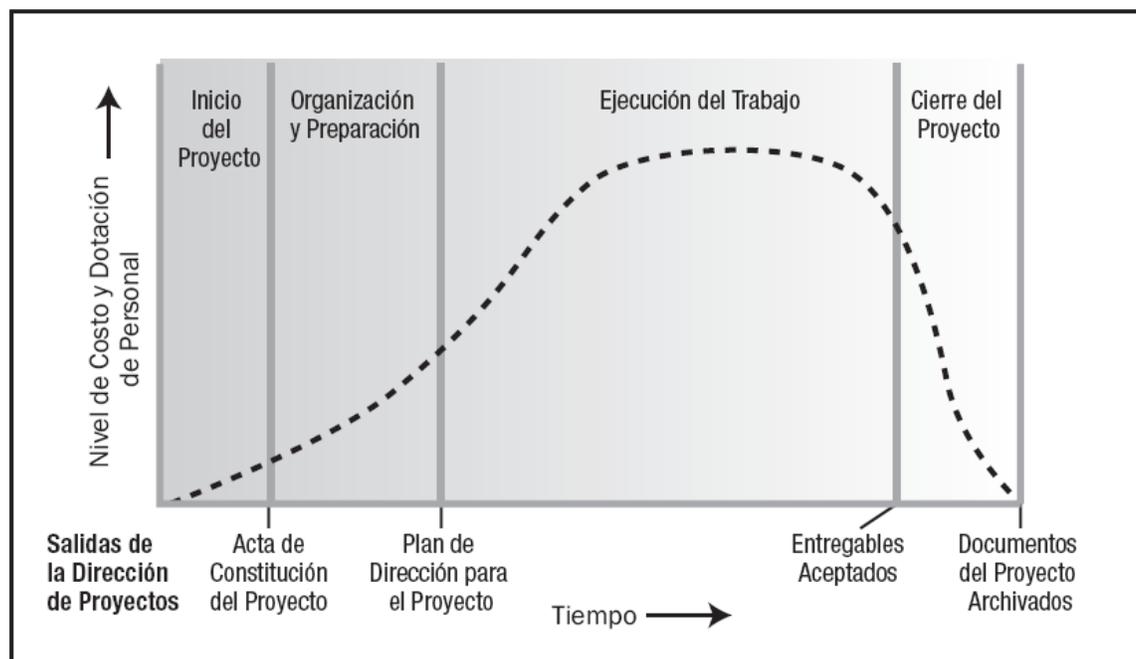


Figura No 2 Niveles Típicos de Costo y Dotación de Personal durante el Ciclo de Vida del Proyecto. PMBOK (Fuente: PMI, 2008)

2.11 Procesos en la Administración de Proyectos

La administración de proyectos cuenta con 5 procesos que son necesarios para el desarrollo de los proyectos.

Los procesos son descritos en términos de entradas, los cuales serían documentos, diseños, entre otros. Las herramientas y técnicas como mecanismos

aplicados a las entradas, y las salidas como los documentos finales del proyecto.

A continuación se presentan los procesos según el **PMBOK (PMI, 2008)**⁴:

Proceso de Iniciación: está compuesto por aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto ya existente, mediante la obtención de la autorización para comenzar dicho proyecto o fase.

En este proceso se encuentra el desarrollo del acta de constitución e identificar a los interesados del proyecto.

El acta de constitución consiste en desarrollar el documento que autoriza formalmente un proyecto o una fase y en donde se documentan los requisitos, necesidades y expectativas de los interesados.

Los interesados son aquellas personas que tienen un interés en que el producto o servicio se lleve cabo exitosamente.

Proceso de Planificación: procesos realizados para establecer el alcance total del esfuerzo, definir y refinar los objetivos, y desarrollar la línea de acción requerida para alcanzar dichos objetivos. Este proceso es de importancia porque ayuda al director de proyectos y a su equipo a ver la estructura completa del proyecto.

El proceso de planificación está compuesto por:

- Desarrollar el plan para la dirección del proyecto.
- Recopilar requisitos.
- Definir el alcance.
- Crear la EDT (Estructura del Desglose del Trabajo)

⁴ PMI (Project Management Institute) (2008) 4ª Edición. Guía de Los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK). United States of America. Project Management Institute p 44 a p 65.

- Definir las actividades.
- Secuenciar las actividades.
- Estimar los recursos de las actividades.
- Estimar la duración de las actividades.
- Desarrollar el cronograma.
- Estimar los costos.
- Determinar el presupuesto.
- Planificar la calidad.
- Desarrollar el plan de recursos humanos.
- Planificar las comunicaciones.
- Planificar la gestión de riesgos.
- Identificar los riesgos.
- Realizar el análisis cualitativo de los riesgos.
- Realizar el análisis cuantitativo de los riesgos.
- Planificar la respuesta a los riesgos.
- Planificar las adquisiciones.

Proceso de Ejecución: está compuesto por aquellos procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto, a fin de cumplir con las especificaciones de este.

El proceso de ejecución está compuesto por:

- Dirigir y gestionar la ejecución del proyecto.
- Realizar el aseguramiento de calidad.
- Adquirir el equipo de proyecto.
- Desarrollar el equipo del proyecto.
- Distribuir la información.
- Gestionar las expectativas de los interesados.

- Efectuar las adquisiciones.

Proceso de Seguimiento y Control: está constituido por aquellos procesos para monitorear, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes. Este proceso evalúa el desempeño que tiene el proyecto en el transcurso de su desarrollo; el director de proyectos puede realizar cambios que le permitan finalizar el proyecto en el tiempo establecido en el acta de constitución. En esta etapa se crean las plantillas de cambios para utilizar durante el proyecto.

El proceso está compuesto por:

- Monitorear y controlar el trabajo del proyecto.
- Realizar el control integrado de cambios.
- Verificar el alcance.
- Controlar el alcance.
- Controlar el cronograma.
- Controlar los costos.
- Realizar el control de cambios.
- Informar el desempeño.
- Monitorear y controlar los riesgos.
- Administrar las adquisiciones.

Proceso de Cierre: incluye aquellos procesos realizados para finalizar todas las actividades a través de todos los grupos de procesos de la dirección de proyectos, a fin de completar formalmente el proyecto.

Este proceso está compuesto por:

- Cerrar el proyecto o fase.
- Cerrar las adquisiciones

2.12 Tipos de Oficina de Proyectos

Una oficina de proyectos se encarga de velar que los proyectos se planifiquen, se ejecuten, se desarrollen en el tiempo establecido de acuerdo con el acta de constitución y que cumplan con los requisitos establecidos en esta.

Para poder crear una oficina de administración de proyectos, se debe evaluar el grado de madurez que tiene la organización respecto a la administración de proyectos.

Por lo cual se distinguen tres variedades de oficina de proyectos; cada uno de los cuales puede ser utilizado de manera independiente o en combinación en una sola entidad.

Según Casey y Peck (2001), se presentan los siguientes tipos de OAP:

2.12.1 Estación Meteorológica:

Su función básica es informar sobre el estado y la evolución de los proyectos. Las oficinas de estaciones meteorológicas responden a estas preguntas acerca de los proyectos en su ámbito de competencia:

¿Cuál es nuestro progreso? Esta información probablemente se llevará a cabo en el nivel de los hitos no las tareas (aunque los proyectos en problemas tienden a ser micro-escrutinio.)

¿Cuánto hemos pagado hasta ahora? ¿Cuánto hemos presupuestado para este momento?

¿Cuánto hemos pagado de nuestro progreso actual? ¿Cuánto hemos hecho el presupuesto para este nivel de progreso?

¿Cuáles son los riesgos actuales y problemas principales?

La oficina de estación meteorológica debe fijar la frecuencia, el formato, el método de entrega, y las herramientas correspondientes para la presentación de informes y de planificación.

Si este tipo de oficina no tiene la suficiente influencia como para garantizar la cooperación con sus funciones, entonces no tendrá suficiente autorización sobre los gerentes de cómo, cuándo y cómo se deben hacer las cosas.

2.12.2 Torre de Control

Su función básica es mejorar la calidad de los procesos de dirección de proyectos y para ello realiza cuatro funciones generales:

- Establece normas para la gestión de proyectos.
- Consulta sobre la forma de seguir las normas.
- Hace cumplir las normas.
- Mejora los estándares.

2.12.3 Pool de Recursos

Su función básica es contratar, gestionar y mantener formados a los directores del proyecto de la empresa.

Con una oficina de Pool de Recursos bien establecida, los ejecutivos esperan obtener:

- Un grupo de gerentes de proyectos calificados para extraer la información.
- Grupo de gerentes de proyectos que tengan las habilidades de ejecutar los proyectos que se les asignen.
- Los administradores de proyectos supervisados para asegurarse de que realmente aplican sus habilidades dentro de la ejecución de los proyectos.

A continuación se presenta la figura No3. en donde se especifican los modelos de la OAP:

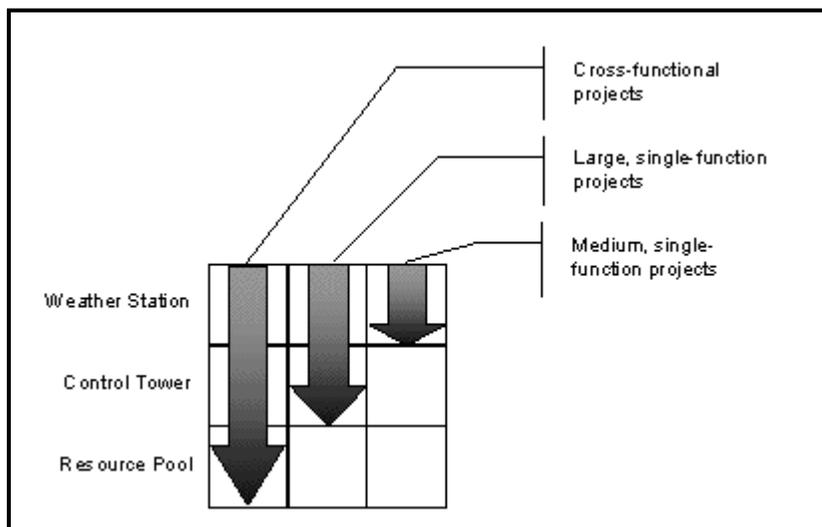


Figura No 3 Modelos de OAP (Fuente: Executive Leadership Group Inc)

La figura No.3 muestra los tres diferentes tipos de modalidades de oficina de proyectos e indica el tipo que se debe utilizar de acuerdo con los tipos de proyectos que la organización desarrolla.

Asimismo, debe entenderse que la selección de una oficina de proyectos para una organización debe estar sujeta a sus necesidades para poder llevar a cabo con éxito los resultados deseados.

2.13 Tipo de Madurez

Como se mencionó en la sección anterior, el grado de madurez es vital para la implementación de la oficina de administración de proyectos. En la medida en que una organización logra sus objetivos de negocio y organizacionales va subiendo el nivel de madurez de la organización.

Existen varios tipos de modelos de madurez, según su área de aplicación:

- Madurez en Gestión de Proyectos
- Madurez de Habilidad de Cambio
- Madurez de Capacidad
- Madurez de Gestión del Conocimiento.

A continuación se presentan los modelos de Gestión de Proyectos más utilizados en la administración de proyectos:

- Capability Maturity Model Integration (CMMI): es un modelo de evaluación de procesos de una organización. Fue desarrollado inicialmente para los procesos relativos al software por la Universidad Carnegie-Mellon para el SEI (Software Engineering Institute).
- Organizational Project Management Maturity Model del PMI: conocida en sus siglas en inglés como OPM3, es el modelo del estándar global de mejores prácticas para la mejora. Según el PMBOK (PMI, 2008)⁵, la OPM3 se utiliza para la mejora de procesos.
- Project Management Maturity Model de Harold Kerzner: las bases para alcanzar la excelencia en la gestión de proyectos pueden ser mejor descritas como el modelo de madurez del proyecto de gestión, que se compone en 5 niveles; cada uno de los niveles representa un diferente grado de madurez en la gestión de proyectos. (Kerzner, 2005)⁶
- PM Solutions: es una empresa de gestión de proyectos que ayuda a las organizaciones a ejecutar, gobernar y medir sus carteras para mejorar el rendimiento del negocio. Fundada en 1996, ofrece soluciones de PM de

⁵ PMI (Project Management Institute) (2008) 4º Edición. Guía de Los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK). United States of America. Project Management Institute p 191.

⁶ Kerzner, Harold (2005) 2º Edición Using the Project Management Maturity Model. United States of America. John Wiley & Sons Inc Hoboken p 42.

expertos en servicios de gestión de proyectos para ayudar a las organizaciones y sus personas a realizar su máximo potencial en áreas específicas, y las ayuda en: Mejora Institucional, Ejecución de Proyectos y Aprendizaje y Desarrollo.

MARCO METODOLÓGICO

Con el fin de alcanzar los objetivos propuestos en el presente proyecto final de graduación, se presenta a continuación el tipo de investigación y de información que se utilizó para su desarrollo. Este tiene como objetivo el mejoramiento de los procedimientos y el criterio utilizado en la conducción de la investigación científica. (Eyssautier, 2002)⁷

3.1 Fuentes de información

La fuente de información es el lugar donde se encuentran los datos requeridos, que posteriormente se pueden convertir en información útil para el investigador. Los datos son todos aquellos fundamentos o antecedentes que se requieren para llegar al conocimiento exacto de un objeto de estudio. Estos datos, que se deben recopilar de las fuentes, tendrán que ser suficientes para poder sustentar y defender un trabajo (Eyssautier, 2002)

3.1.1 Fuentes Primarias:

Se refieren a aquellos portadores originales de la información que no han retransmitido o grabado en cualquier medio o documento la información de interés. Esta información de fuentes primarias la tiene la población misma. Para extraer los datos de esta fuente se utiliza el método de encuesta, de entrevista, experimental o por observación (Eyssautier, 2002).

⁷ Eyssautier de la Mora, Maurice (2002) 4º Edición. Metodología de la Investigación: desarrollo de la inteligencia. México D.F. International Thompson Editores p 94, p 108.

Por ejemplo existen los siguientes tipos de fuentes primarias:

- Informe de experimentos
- Encuestas, cuestionarios
- Cartas, diarios y autobiografías
- Documentos originales.

Las fuentes primarias utilizadas en el desarrollo del presente proyecto final de graduación son cuestionarios estructurados, los cuales permiten identificar el problema actual de la empresa y son aplicados a los diferentes niveles de gerencia (Director de Amway-EPC y a sus Gerentes Funcionales) y a una muestra aleatoria de la población de la organización. Asimismo, la observación constituye fuente primaria, con el fin de verificar la metodología que actualmente utiliza la organización.

3.1.2 Fuentes Secundarias:

Se refieren a todos aquellos portadores de datos e información que han sido previamente retransmitidos o grabados en cualquier documento, y que utilizan el medio que sea. Esta información se encuentra a disposición de todo investigador que la necesite (Eyssautier, 2002)⁸.

En este caso, las fuentes secundarias corresponden a las referencias bibliográficas, utilizadas durante el transcurso de la maestría en administración de proyectos, revistas en administración de proyectos, Internet y citas bibliográficas tales como las que señala Executive Leadership Group, Inc. Choosing the Right PMO Set UP. 2001, PMSolution⁹. El Proyecto en Gestión de Expertos. 2010 y

⁸ Eyssautier de la Mora, Maurice (2002) 4ª Edición. Metodología de la Investigación: desarrollo de la inteligencia. México D.F. International Thompson Editores p 110.

⁹ PM Solutions. Project Management Maturity Model (PMMM) (2010). Resumen extraído el 20 octubre, 2010 de <http://www.pmsolutions.com>

Eyssautier de la Mora, Maurice. Metodología de la Investigación: desarrollo de la inteligencia.

3.1.3 Sujetos de Investigación:

Son las personas o elementos de los cuales se extraen los datos que den respuesta a los asuntos en estudio.

En el presente trabajo, los sujetos de información los representan el director general, los gerentes funcionales y una población seleccionada aleatoriamente de los empleados de Amway-Enterprise Process Center.

La población aleatoria a la cual se les estaría aplicando el cuestionario sería a los departamentos que conforman la entidad.

Departamentos de Amway-Enterprise Process Center:

- Recursos Humanos
- IT
- Office Manager
- Procurement to Payment
- Order to Cash
- Record to Report
- Bonos
- Center of Excellence.

3.2 Técnicas de Investigación

De acuerdo con la información suministrada por la Universidad para la Cooperación Internacional en el anexo No 2 de los documentos de Seminario de Graduación, existen las siguientes técnicas de investigación:

3.2.1 Fuentes documentales

Para que un trabajo de investigación se considere verdaderamente científico, se deberá basar en documentos originales. Para lograrlo, el investigador tendrá que conocer (Eyssautier, 2002)¹⁰:

- La autenticidad textual del material documental, el cual no debe haber sufrido alteraciones posteriores a su escritura.
- La autenticidad literaria, conociendo o verificando si verdaderamente lo escribió la persona que dice ser su autor.
- La autenticidad histórica, que analiza la veracidad de los hechos informados por el documento o texto de referencia, y la seriedad y prestigio del autor.
- La seriedad de la casa editora y su reconocimiento internacional.
- La confiabilidad de los datos que contiene la publicación.

Para el proyecto final de graduación, se utilizaron documentos originales como:

- PMI. Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK). Cuarta Edición. 2008.
- Gido, Jack. Clemments, James. Administración Exitosa de Proyectos. Segunda Edición 2003.
- Chamoun, Yamal. Administración Profesional de Proyectos. La Guía. Primera Edición. 2002.
- Kerzner, Harold. Strategic Planning for Project Management using a Project Management Maturity Model. Segunda Edición. 2005.

¹⁰ Eyssautier de la Mora, Maurice (2002) 4º Edición. Metodología de la Investigación: desarrollo de la inteligencia. México D.F. International Thompson Editores p 110.

De acuerdo con las fuentes de datos, la investigación puede ser documental, de campo o mixta.

A continuación se detalla cada una de ellas:

3.2.2 Investigación documental:

Trabajos cuyo método de investigación se centra exclusivamente en la recopilación de datos existentes en forma documental, ya sea de libros, textos o cualquier otro tipo de documentos. Su único propósito es obtener antecedentes para profundizar en las teorías y aportaciones ya emitidas sobre el tema en particular que es objeto de estudio, y complementarlas, refutarlas o derivar, en su caso, conocimientos nuevos. En concreto, son aquellas investigaciones en cuya recopilación de datos únicamente se utilizan documentos que aportan antecedentes sobre el tópico en estudio (Muñoz, 1998).¹¹

Para el proyecto final de graduación, se recopilaron libros como los mencionados en la sección de Fuentes de Información que son una base sólida para el desarrollo del proyecto. Asimismo, la recopilación de presentaciones de los cursos de administración de proyectos suministrados por los profesores de la UCI.

3.2.3 Investigación de campo:

Corresponde a las investigaciones en las que la recopilación de información se realiza enmarcada por el ambiente específico en el que se presenta el fenómeno de estudio. En la realización de estos trabajos, se utiliza un método exclusivo de investigación, y se diseñan ciertas herramientas para recabar información, que

¹¹ Muñoz, C. (1998) ¿Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis? México: Pearson Education / Prentice Hall p 93.

sólo se aplican en el medio en el que actúa el fenómeno de estudio. Para la tabulación y análisis de la información obtenida, se utilizan métodos y técnicas estadísticas y matemáticas que ayudan a obtener conclusiones formales, científicamente comprobadas. Las herramientas de apoyo pueden ser: observación histórica, observación controlada, experimentación, acopio de antecedentes por medio de cuestionarios, entrevistas y encuestas, aplicación de métodos estadísticos y diseños experimentales, etc. (Muñoz, 1998).¹²

Las herramientas utilizadas fueron los cuestionarios, estudio FODA y el modelo Project Management Maturity Model (PMMM), los cuales dieron los resultados deseados para el desarrollo del presente proyecto.

3.2.4 Investigación mixta:

Corresponde a trabajos de investigación en cuyo método de recopilación y tratamiento de datos se conjuntan la investigación documental con la de campo, con el propósito de profundizar en el estudio del tema propuesto, para tratar de cubrir todos los posibles ángulos de exploración. Al aplicar ambos métodos se pretende consolidar los resultados obtenidos (Muñoz, 1998).

Para el proyecto final de graduación, se utilizó el método de investigación mixta, ya que permite tener un resultado más amplio sobre el proyecto que se desea desarrollar en Amway-Enterprise Process Center.

3.3 Método de Investigación:

El método es la ruta que se sigue en las ciencias para alcanzar un fin propuesto; y la metodología, el cuerpo de conocimiento que describe y analiza los métodos para el desarrollo de una investigación. Ambos se han particularizado, y son

¹² Muñoz, C. (1998) ¿Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis? México: Pearson Education / Prentice Hall p 93.

objeto de un tratamiento especial de acuerdo con cada ciencia particular (Eyssautier, 2002).¹³

3.3.1 Método analítico-sintético:

Es un método analítico que consiste en la separación de las partes de un todo para estudiarlas en forma individual (Análisis), y la reunión racional de los elementos dispersos para estudiarlos en su totalidad (Síntesis) (Muñoz, 1998)¹⁴

Para llevar a cabo una investigación analítica, el especialista tiene que cubrir sistemáticamente varias fases de manera continua:

- 1) observación
- 2) descripción
- 3) examen crítico
- 4) descomposición del fenómeno
- 5) enumeración de sus partes
- 6) ordenación y
- 7) clasificación.

La síntesis es formación de una unidad o un elemento con características propias y distintas de los elementos combinados para formarlas. El método sintético es la reunión de las partes o elementos para analizar, dentro de un todo, su naturaleza y comportamiento con el propósito de identificar las características del fenómeno observado. (Muñoz, 1998)

Para el presente trabajo de investigación, se utilizó el método analítico-sintético, ya que permite examinar por separado cada uno de los elementos por desarrollar, y volviendo a agrupar las partes para considerarlas como un todo en el resultado final.

¹³ Eyssautier de la Mora, Maurice (2002) 4ª Edición. Metodología de la Investigación: desarrollo de la inteligencia. México D.F. International Thompson Editores p 95.

¹⁴ Muñoz, C. (1998) ¿Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis? México: Pearson Education / Prentice Hall p 192 a p 194.

El método analítico-sintético se aplicó en el proyecto final de graduación con diferentes herramientas que permitieron la obtención de los resultados para la toma de decisión del plan de gestión:

Estudio FODA: informe con 5 indicadores internos que especifiquen las fortalezas y 5 debilidades que tiene la empresa para desarrollar el proyecto. Asimismo, 5 indicadores de oportunidad y 5 de amenaza.

Diseño, aplicación y análisis del Cuestionario: para diseñar y aplicar el cuestionario, se debió conocer de antemano:

- Qué es lo que se preguntaría en función del problema planteado.
- Cuáles son los instrumentos idóneos para encontrar los resultados deseados.
- Cómo se aplicarían los instrumentos seleccionados.
- A quién o a quiénes se le aplicaría el instrumento para la obtención de respuestas y/o resultados.
- Los resultados obtenidos deberían ser posibles de cuantificar, para poder crear las tablas o gráficos para analizar el comportamiento en detalle.

Project Management Maturity Model (PMMM): se concluyó que el instrumento idóneo por utilizar es el Project Management Maturity Model (PMMM), ya que es una herramienta que se utiliza para medir a la organización de gestión de proyectos en términos de madurez. Según PM Solutions. Gestión de Proyectos Modelo de Madurez (PMMM), Herramienta de Gestión de Proyectos. 2010. p1¹⁵ señala que "PMMM proporciona un camino lógico para el desarrollo progresivo y

¹⁵ PM Solutions. Project Management Maturity Model (PMMM) (2010). Resumen extraído el 20 octubre, 2010 de <http://www.pmsolutions.com>

un plan estratégico para el avance de la gestión de proyectos de mejoramiento de la organización”.

La PMMM presenta cinco niveles de madurez que permiten identificar en dónde está ubicada la organización:

- **Lenguaje común:** la organización reconoce la importancia de la gestión de proyectos y de un conocimiento básico de esta, así como de su lenguaje y su terminología.
- **Procesos comunes:** la organización reconoce que deben desarrollarse procesos que aseguren que el éxito de un proyecto se repita en los proyectos subsecuentes.
- **Metodología específica:** la organización reconoce la ventaja sinérgica de aunar todos los procesos de la compañía en una metodología específica y única centrada en la gestión de proyectos.
- **Benchmarking:** el esfuerzo se centra en la mejora de los procesos, para lo cual es esencial la medición de su rendimiento.
- **Mejora continua:** la organización obtiene información de benchmarking continuamente y la aplica como retroalimentación en la mejora de la metodología específica.

La figura No.4 muestra los cinco niveles de madurez aplicados a cada una de las áreas del conocimiento de la administración de proyectos.

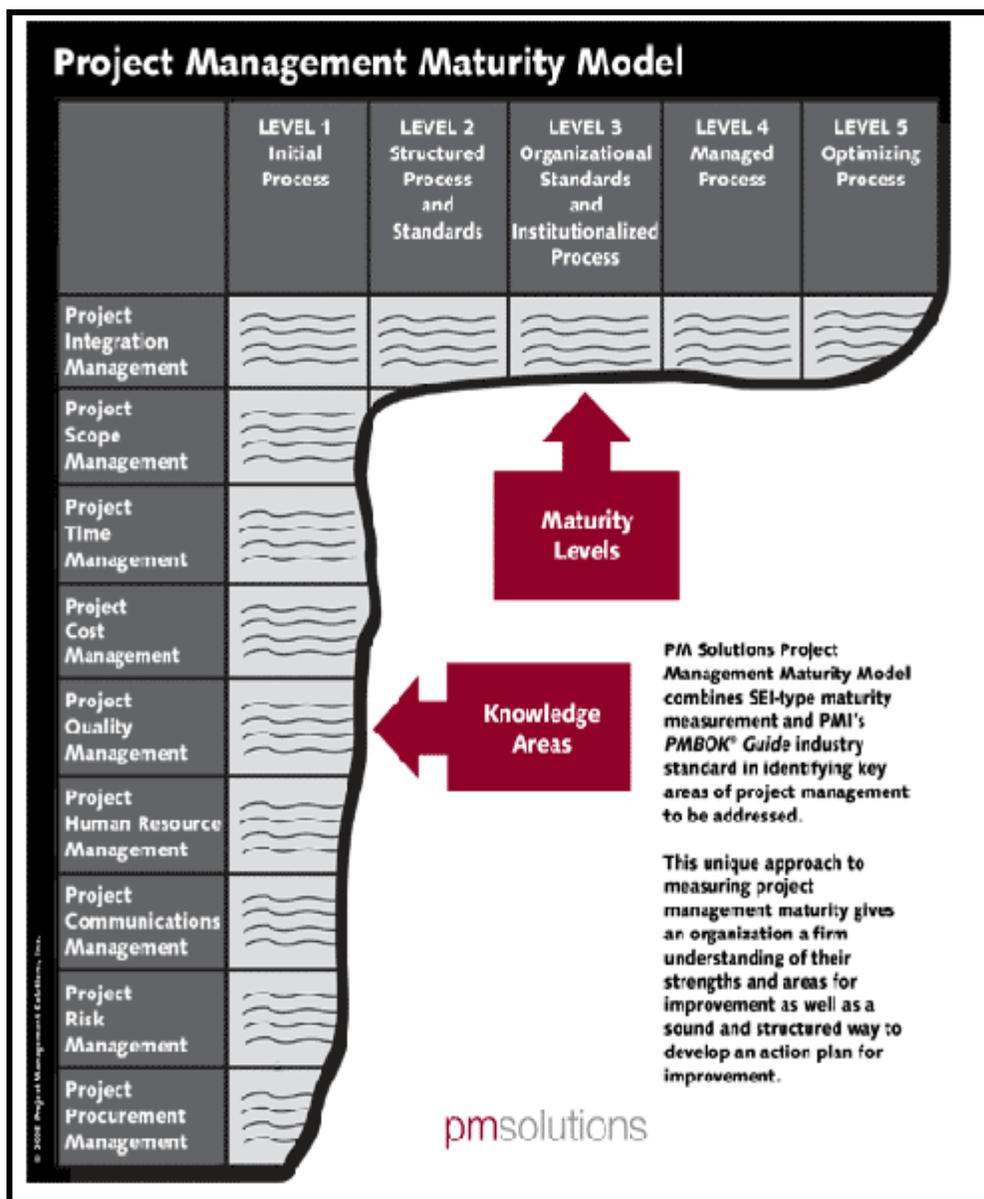


Figura No 4 Project Management Maturity Model (Fuente: PMSolutions, 2010)

Con base en esta herramienta, se diseñó una plantilla que muestre los resultados obtenidos en los cuestionarios aplicados para evaluar el nivel de madurez de la organización en términos de la administración de proyectos.

Para obtener el nivel de madurez en el que se encuentra la empresa, se obtiene mediante la aplicación del cuestionario de 183 preguntas, el cual se divide según cada nivel (Kerzner, 2005)¹⁶

- Nivel 1: 80 preguntas
- Nivel 2: 20 preguntas
- Nivel 3: 42 preguntas
- Nivel 4: 25 preguntas
- Nivel 5: 16 preguntas

Asimismo, se tomó como base para la selección de la estructura de la oficina de administración de proyectos; en donde se analizó cada una de ellas con el fin de seleccionar la que se adapte mejor a Amway-Enterprise Process Center.

La figura No 5. muestra los diferentes tipos de estructura organizacional:

Estructura de la Organización Características del Proyecto	Funcional	Matricial			Orientada a Proyectos
		Matricial Débil	Matricial Equilibrada	Matricial Fuerte	
Autoridad del Director del Proyecto	Poca o Ninguna	Limitada	Baja a Moderada	Moderada a Alta	Alta a Casi Total
Disponibilidad de recursos	Poca o Ninguna	Limitada	Baja a Moderada	Moderada a Alta	Alta a Casi Total
Quién controla el Presupuesto del Proyecto	Gerente Funcional	Gerente Funcional	Mixta	Director del Proyecto	Director del Proyecto
Rol del Director del Proyecto	Dedicación Parcial	Dedicación Parcial	Dedicación Completa	Dedicación Completa	Dedicación Completa
Personal Administrativo de la Dirección de Proyectos	Dedicación Parcial	Dedicación Parcial	Dedicación Parcial	Dedicación Completa	Dedicación Completa

**Figura No 5 Influencias de la Organización en los Proyectos PMBOK.
(Fuente: PMI, 2008)**

¹⁶ Kerzner, Harold (2005) 2ª Edición Using the Project Management Maturity Model. United States of America. John Wiley & Sons Inc Hoboken p 49 a p142.

Objetivos	Fuentes de información		Métodos de Investigación					Herramientas	Entregables
	Primarias	Secundarias	Análítico-Sintético	Inductivo-Deductivo	Experimental	Estadístico	Observación		
Describir la capacidad de respuesta de la empresa para apoyar las necesidades de la nueva OAP	Cuestionario y Estudio FODA	Libro: Administración Profesional de Proyectos/ La Guía	Identifica y mide la capacidad de respuesta para la OAP en términos de tiempo y calidad					Cuestionarios aplicados al tema de la AP	Capacidad de respuesta para apoyar las necesidades de la nueva OAP
Diagnosticar la situación actual de Amway con el fin de medir su grado de madurez en términos de proyectos	Cuestionarios y estudio FODA	Libro: Los Trabajos Finales de Graduación	Identifica y mide la situación actual de la empresa en términos de la AP en diferentes secciones. Se aplicará a los diferentes niveles gerenciales y a una muestra aleatoria					Cuestionarios aplicados al tema de la AP	Situación actual de Amway-EPC
Definir el tipo de OAP que llene las necesidades de cada una de las áreas funcionales	Cuestionario	Cuestionario de PMMM de Kerzner Harold. Strategic Planning for Project Magmt. Using a Project Magmt. Maturity Model	Los resultados obtenidos miden el nivel de madurez que tiene la empresa en términos de AP. Se aplicará a los diferentes niveles gerenciales y a una muestra aleatoria					Modelo de Madurez PMMM	Tipo de OAP para Amway-EPC
Definir la estructura organizacional de la OAP	Cuestionarios	Con base en la estructura organizacional que menciona el PMBOK (PMI, 2008)	El PMBOK identifica 3 tipos de estructura organizacional que pueden ser aplicados en la empresa. De los resultados obtenidos se analizará junto con el director de la empresa la estructura que se amolde mejor a Amway-EPC					PMBOK (2008)	Estructura de la OAP para Amway-EPC
Definir plan de capacitación para fortalecer el conocimiento de AP	Cuestionarios y Documentos originales	Con base en documentación suministrada por RH de Amway-EPC. (Confidencial)	Resultados obtenidos de los cuestionarios que muestran qué nivel de capacitación hay que impartir en la empresa. Todas las áreas de la empresa					Recursos Humanos	Diseño Plan de Capacitación sobre la OAP en Amway-EPC

En el cuadro 1.0 se representa cada uno de los objetivos del proyecto, así como sus principales contenidos para su realización:

Cuadro No 1: Tabla Resumen para el Desarrollo del Marco Metodológico

DESARROLLO

4.1 Describir la capacidad de respuesta para apoyar las necesidades de la nueva OPA:

4.1.1 Equipo de Trabajo

Análisis de los Involucrados:

Amway-Enterprise Process Center es una entidad relativamente nueva, la cual cuenta con 6 departamentos bien estructurados y 21 áreas bien definidas que están enfocadas en brindar servicios financieros a su casa matriz; por lo cual, la mejora de procedimientos y automatización de estos por medio de proyectos es la clave fundamental para diseñar el plan de gestión de una oficina de proyectos para la entidad.

Con el fin de gestionar los recursos, se deben tomar en cuenta los siguientes involucrados para el desarrollo de los proyectos:

- Gerente de Proyectos: encargado de alcanzar los objetivos del proyecto asignado.
- Gerente del Departamento: encargado de verificar que el proyecto de su área se vaya realizando de acuerdo con las necesidades establecidas en el acta de constitución.
- Supervisor del Área: encargado de que el proyecto se realice en el tiempo estimado y de acuerdo con las directrices establecidas, e informar al Gerente de su área sobre el avance de este.
- Responsable del Área: encargado de ejecutar el proyecto que le fue asignado por su área funcional.

- Analista de Proyectos 1 y 2: encargados de dar apoyo y guiar a los stakeholders para la ejecución del proyecto y proveer estatus de avance al Gerente de Proyectos.

Se debe aclarar que los “Stakeholders” son los mismos departamentos del área de Amway-Enterprise Process Center, ya que los proyectos son creados por las necesidades de que cada una de las áreas.

Cada uno de los involucrados debe estar a total disposición para la planeación y ejecución del proyecto.

A continuación se presenta la tabla de involucrados y la influencia de cada uno de ellas para el desarrollo de los proyectos:

Tabla de Involucrados	Interés del Proyecto	Importancia/Influencia en el desarrollo del Proyecto
Gerente del Proyecto	Alcanzar los Objetivos del Proyecto	Mediana
Gerente del Dpto.	Cumplimiento del Proyecto	Alta
Supervisor del Área	Cumplimiento del Proyecto	Alta
Responsable del Área	Cumplimiento del Proyecto	Alta
Sr. Analista de Proyectos	Colaboración con el cumplimiento del proyecto	Mediana
Jr. Analista de Proyectos	Colaboración con el cumplimiento del proyecto	Mediana

Figura No 6 Tabla de Involucrados Fuente: Creación propia (María Fernanda Mora)

4.1.2 Perfil Académico del Equipo de Proyectos

Uno de los principales aspectos de una Oficina de Administración de Proyectos es el equipo que la integra, del cual dependerá para que realicen las actividades de manera eficiente y eficazmente, para las cuales fue creada.

Según PMBOK (PMI, 2008)¹⁷. El equipo de dirección del proyecto es responsable de las actividades de liderazgo y dirección del proyecto, tales como iniciar, planificar, ejecutar, monitorear, controlar y cerrar las diversas fases del proyecto.

Actividades que el equipo de trabajo debe realizar:

- Analizar y comprender el alcance. Esto abarca los requisitos del proyecto y del producto, criterios, supuestos, restricciones y otras influencias relativas a un proyecto y el modo en que ellas se gestionarán o abordarán dentro del proyecto.
- Entender de qué manera utilizar la información identificada y transformarla luego en un plan para la dirección del proyecto con un enfoque estructurado.
- Realizar las actividades para producir los entregables del proyecto.
- Medir y monitorear los aspectos del avance del proyecto y realizar las acciones apropiadas para cumplir con los objetivos de este.

Por tal motivo, se realizó un análisis con la Gerencia de Recursos Humanos para obtener el perfil académico que cada integrante del equipo de proyectos debe contar para formar parte de la Oficina de Administración de Proyectos:

¹⁷ PMI (Project Management Institute) (2008) 4ª Edición. Guía de Los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK). United States of America. Project Management Institute p 72 p215.

Gerente de Proyectos:

- Máster en Administración de Proyectos.
- Experiencia de 5 años en dirección de proyectos.
- Experiencia en transición de procesos para empresas de servicios financieros.
- Bilingüe (español, inglés, portugués como opcional).
- Habilidad para trabajar en equipo.
- Manejo de Microsoft Office Project.

Senior Analista de Proyectos:

- Máster en Administración de Proyectos.
- Experiencia de 2 años en dirección de proyectos.
- Experiencia en transición de procesos para empresas de servicios financieros.
- Bilingüe (español, inglés, portugués como opcional).
- Habilidad para trabajar en equipo.
- Manejo de Microsoft Office Project.

Junior Analista de Proyectos:

- Optando por Máster en Administración de Proyectos.
- Experiencia de 1 año en equipos de proyectos.
- Experiencia en transición de procesos para empresas de servicios financieros.
- Bilingüe (español, inglés, portugués como opcional).
- Habilidad para trabajar en equipo.
- Manejo de Microsoft Office Project.

4.1.3 Ubicación Física del Equipo de Trabajo

La oficina de proyectos estará ubicada en el segundo piso, al frente de la oficina del Gerente de Proyectos y del Gerente General de la entidad. El equipo contará con dos escritorios y áreas de documentación para el almacenamiento de los proyectos que han sido ejecutados y los que están por desarrollar, información de proyectos en general y documentación de entrenamientos para los empleados de la entidad.

4.1.4 Hardware y Software del Equipo de Trabajo

Hardware: cada miembro del equipo de trabajo contará:

- Laptop de la marca HP para realizar sus tareas diarias.
- Impresoras: serán asignadas impresoras que faciliten la impresión de la documentación, las cuales están ubicadas en el primero y segundo piso de la organización.

Proyector: se contará con proyectores que permitan la visualización de los proyectos que se están ejecutando y por desarrollar, como también para las capacitaciones a los empleados y reuniones con los involucrados.

Software: los miembros del equipo de trabajo tendrán las siguientes herramientas para la ejecución de los proyectos:

- Microsoft Office: Word, Excel Power Point y Project.
- Adobe Reader.
- Internet Explorer.
- Lotus Note, el cual incluye Sametime para una comunicación más eficaz con los involucrados.

- See&Share: herramienta utilizada en la empresa para compartir la información de una computadora a otra. Si algún involucrado esta fuera del país por motivos laborales, podrá utilizar esta herramienta para ver el progreso del proyecto o para verificar cambios a este.

4.1.5 Priorización de los proyectos:

El equipo de trabajo estará conformado por el Gerente de Proyectos y dos colaboradores, los cuales darán soporte a todos los departamentos de la organización para desarrollar sus proyectos. Por ser un equipo relativamente pequeño, en términos de recursos humanos, los proyectos que vayan llegando a la Oficina de Proyectos serán seleccionados en Alto, Medio y Bajo y de acuerdo con los siguientes factores:

- Impacto financiero para la organización.
- Volumen del proyecto en términos de tiempo y costo.
- Cantidad de recursos humanos que serán asignados para la ejecución de este.

4.2 Análisis de la situación actual de Amway-Enterprise Process Center

4.2.1 Análisis FODA

Es necesario medir y analizar la situación actual de la entidad, con el fin de identificar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en términos de la Administración de Proyectos; esto con el propósito de establecer el nivel de madurez y seleccionar la mejor estructura organizacional que Amway-Enterprise Process Center debe adoptar.

El FODA suministró 5 indicadores para cada una de sus áreas mencionadas anteriormente y las cuales permitirán analizar en qué posición se encuentra la entidad.

Fortalezas:

- Amway-Enterprise Process Center es una empresa relativamente nueva.
- Se cuenta con el apoyo de la Gerencial General.
- Existe un presupuesto para la implementación de la oficina de administración de proyectos.
- Se cuenta con equipo de software y hardware para la oficina de administración de proyectos.
- Los empleados están anuentes a la necesidad de una oficina de administración de proyectos.

Oportunidades:

- Contar con una oficina de administración de proyectos que provee las directrices para el desarrollo de los proyectos de la organización.
- Crear una metodología que permita desarrollar los proyectos de la organización de manera eficiente y eficaz.
- Mejorar la calidad del producto o servicio final por el cual se desarrolló el proyecto.

- Aprovechar las recomendaciones del equipo de trabajo que conforma la oficina de administración de proyectos para el desarrollo de estos.

Debilidades:

- Bajo conocimiento sobre el objetivo principal de una oficina de proyectos.
- La empresa se encuentra en un periodo de transición.
- Los proyectos identificados no cuentan con una metodología de administración de proyectos.
- Recursos humanos insuficientes para la demanda de proyectos dentro de la empresa.
- Falta de procedimientos que permitan ejecutar los proyectos.

Amenazas:

- Falta de una metodología de administración de proyectos para el seguimiento de los proyectos de la empresa.
- Gran parte de la población no tiene un conocimiento sobre Administración de Proyectos.
- Se presentan carencias y necesidades significativas para el desarrollo de los proyectos.

- Los proyectos identificados son desarrollados sin una metodología correcta.
- No se cuenta con una base de documentación que permita recopilar los proyectos de la organización.

4.2.2 Diseño de los cuestionarios enfocados a medir la evaluación acerca de la madurez y el conocimiento sobre Administración de Proyectos de la entidad

Por ser una empresa relativamente nueva, se aplicaron dos cuestionarios que permitieron obtener una base sólida sobre la situación actual de la empresa. Cada cuestionario tiene una meta, la cual es identificar y proporcionar la mejor manera para diseñar el plan de gestión para la implementación de una oficina de proyectos en la entidad. Los cuestionarios fueron aplicados a una población aleatoria en donde el primer cuestionario se aplicó a 30 personas y el segundo a 11 personas. Las cuales están divididas de la siguiente manera:

- Niveles funcionales: gerencia de la empresa.
- Supervisores de los departamentos de: O2C, R2R, P2P y Bonos.
- Colaboradores de las diferentes áreas de la organización.

Población	Cuestionario No1	Cuestionario No2
Gtes Funcionales	2	2
Supervisores	7	3
Empleados	23	6
Total	32	11

Figura No 7 Tabla de Población encuestada. Fuente: creación propia (María Fernanda Mora Vargas)

A continuación se detalla el propósito de los dos cuestionarios aplicados en la organización:

Cuestionario No 1: “Conocimiento sobre Administración de Proyectos”

Este cuestionario tuvo como finalidad proporcionar un resultado sobre el conocimiento que tiene la organización sobre la Administración de Proyectos.

Características del cuestionario:

- Selección múltiple
- Consta de 25 preguntas sencillas y entendibles con el fin de que los encuestados no tengan dificultad de contestarlo.
- Las preguntas se han diseñado según el PMBOK versión 2008. Las cuales se basan principalmente en las áreas del conocimiento de la administración de proyectos y las cuales son de elaboración propia.

Cuestionario No 2: “Project Management Maturity Model”

El cuestionario de Project Management Maturity Model tiene como objetivo principal medir el grado de madurez en que se encuentra la empresa en términos de administración de proyectos.

El cuestionario se aplicó a una muestra de 11 personas seleccionadas, las cuales tenían las siguientes características:

- Experiencia en transición de procesos de una organización de servicios financieros.
- Han participado en el proceso de transición de los procesos financieros de la organización.
- Han participado en proyectos dentro de sus respectivas áreas funcionales.

Para obtener la necesaria cantidad de personas para realizar el cuestionario, se realizó una prueba verbal con personas que no conocían el tema de administración de proyectos, teniendo como resultado un alto grado de dificultad para contestarlo. Para obtener la cantidad de personas por encuestar, se realizó de acuerdo con las características mencionadas anteriormente.

Características del cuestionario:

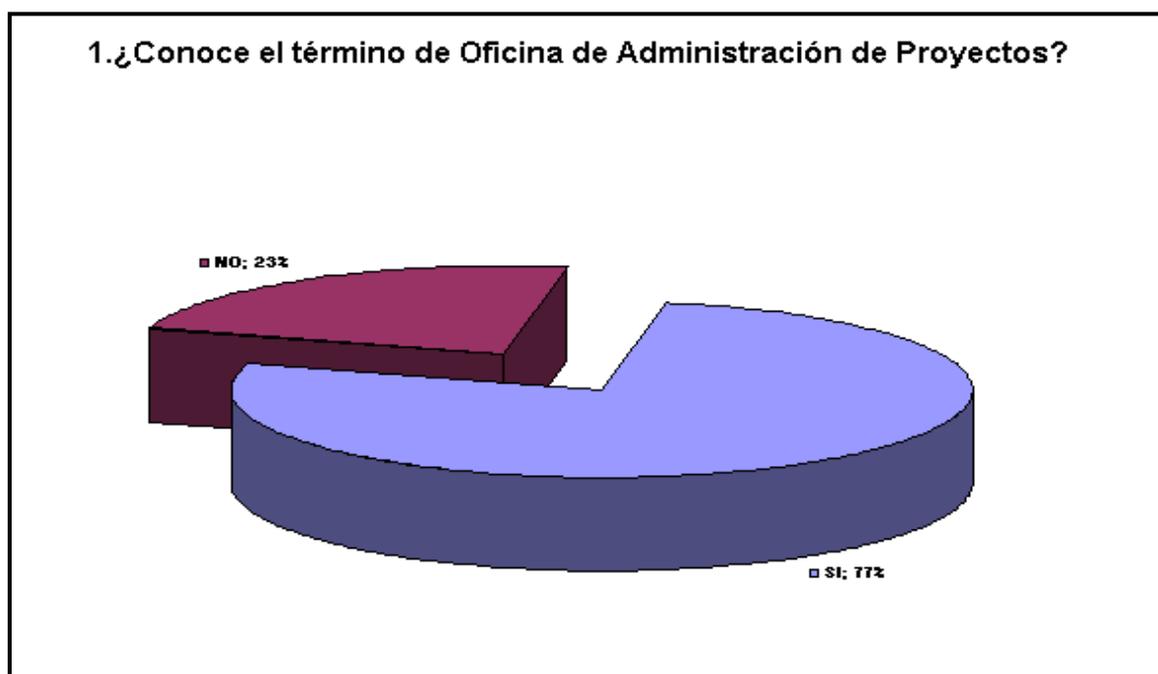
- Selección múltiple.
- Se divide en 5 secciones o niveles para medir el grado de madurez de una empresa en términos de administración de proyectos.
- Consta de 183 preguntas.

4.3 Resultados del cuestionario aplicados sobre el conocimiento de Administración de Proyectos

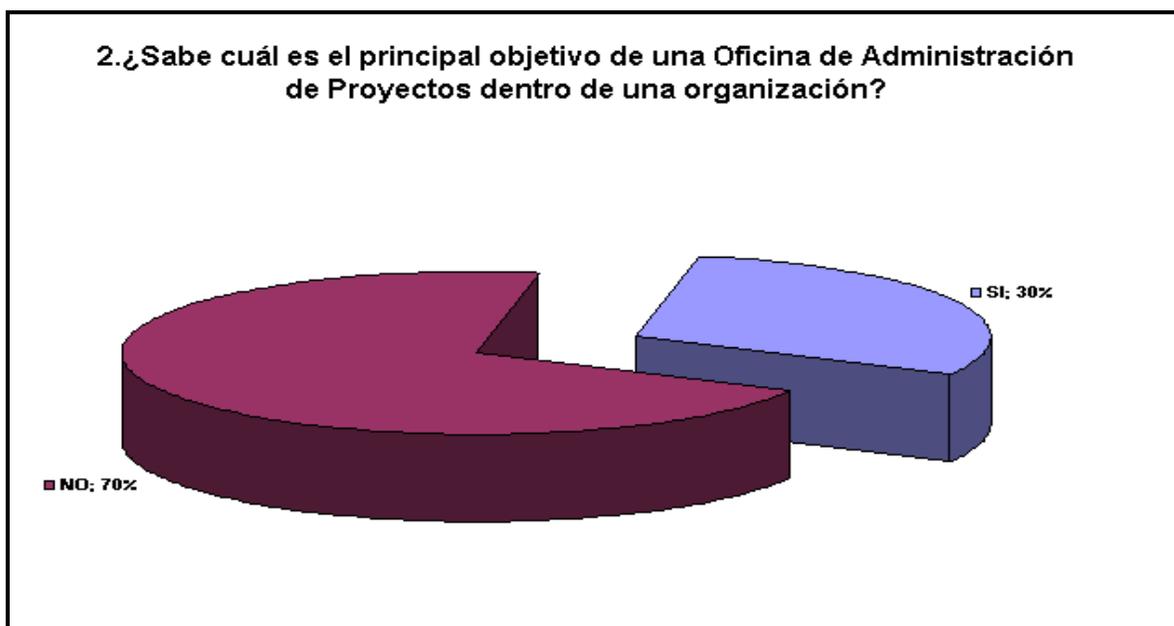
4.3.1 Cuestionario No 1 acerca del conocimiento sobre Administración de Proyectos:

El cuestionario fue aplicado a una muestra aleatoria a 30 empleados, el cual permitió identificar el conocimiento que existe en la entidad sobre la administración de proyectos.

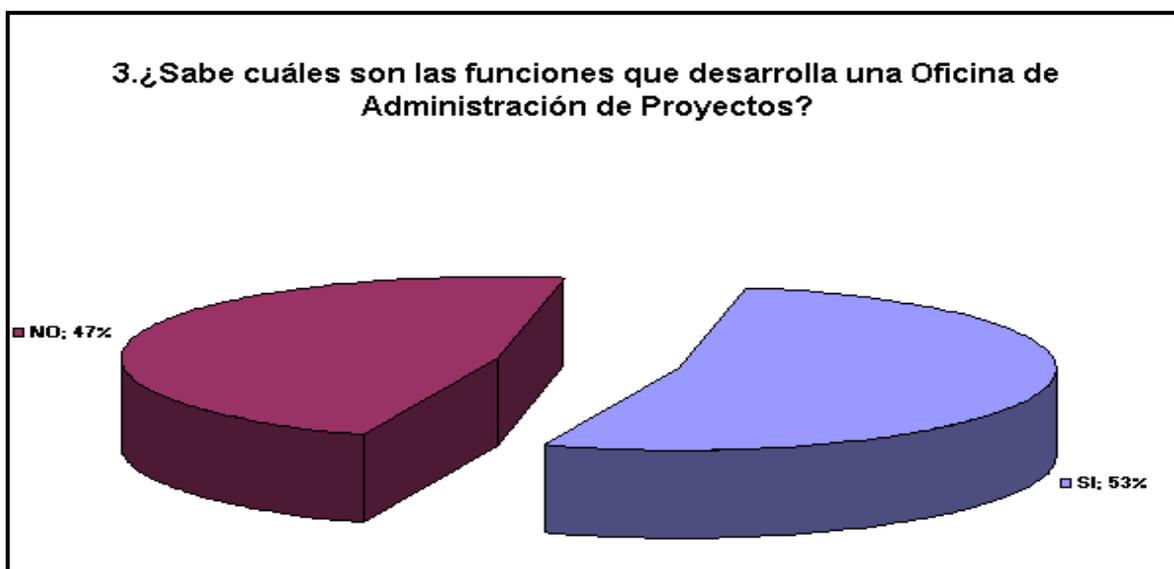
A continuación se presentan los resultados obtenidos por los 30 empleados encuestados:



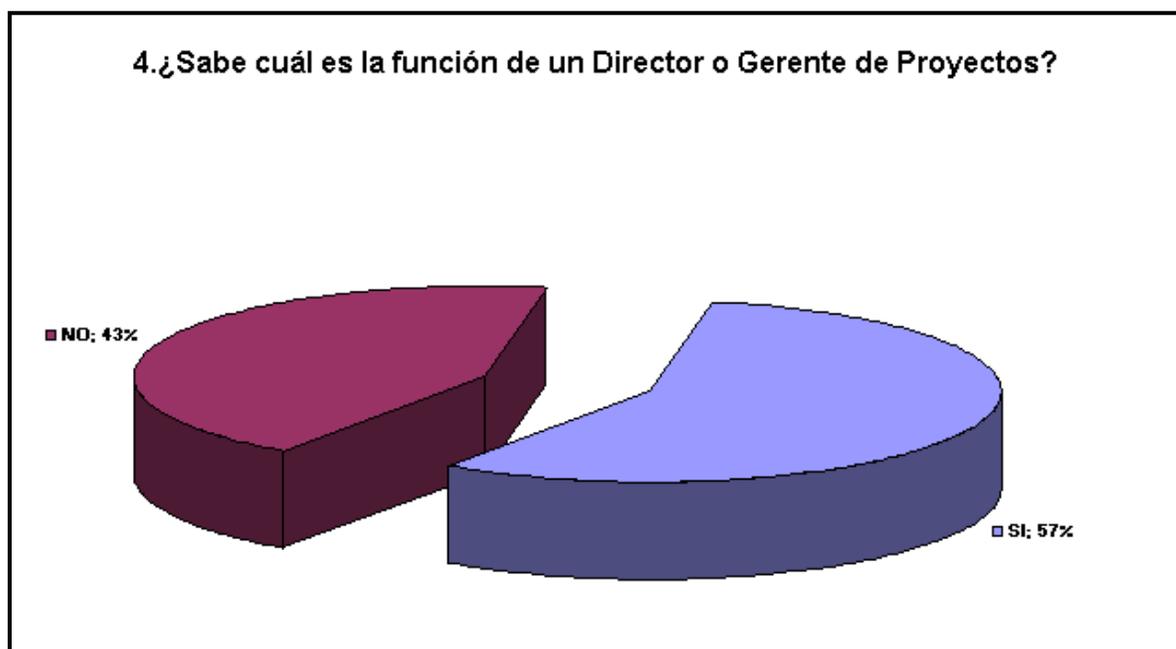
De las 30 personas encuestadas para la evaluación, el 77% conoce el término de una oficina de administración de proyectos y el 23% no tiene ningún conocimiento sobre el tema.



Consultados sobre si conocen el principal objetivo de una OAP dentro de una organización, el 70% de los encuestados no saben el propósito fundamental de una oficina de administración de proyectos. Solamente el 30% tiene una base sobre su objetivo dentro de la empresa.



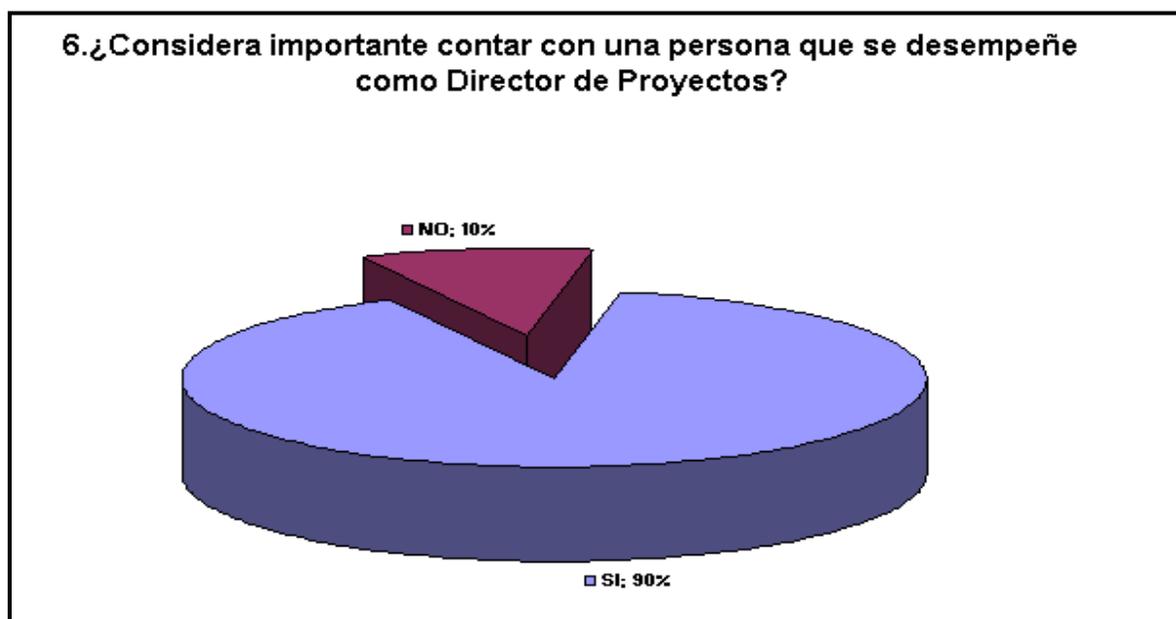
El 53% de los encuestados tienen un bajo conocimiento de las principales funciones de la OAP, el 47% restante no tiene una idea clara de lo que realiza una oficina de administración de proyectos dentro de la empresa.



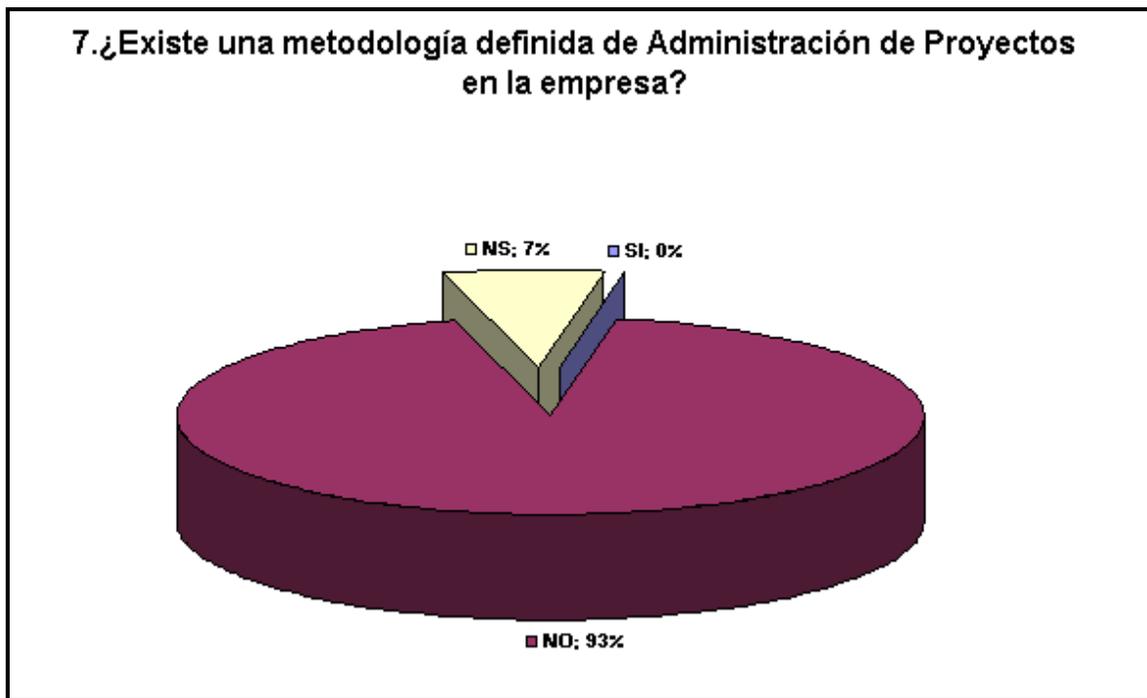
El 57% de los encuestados sí saben cuál es la función principal de un Director de Proyectos y el 43% desconoce las funciones que desempeña dentro de la organización.



El 93% de los encuestados consideran importante contar con una oficina de proyectos dentro de la organización para desarrollar los proyectos y solamente un 7% no lo considera relevante.



El 90% de los encuestados consideran importante contar una persona que desempeñe como Director de Proyectos y el 10% no lo considera, ya que no conoce realmente su labor dentro de la organización.



Con respecto a la evaluación sobre la metodología definida de Administración de Proyectos en la empresa, el 93% respondió que no existe una metodología que les permita desarrollar los proyectos y el 7% restante no sabe si existe una dentro de la organización.



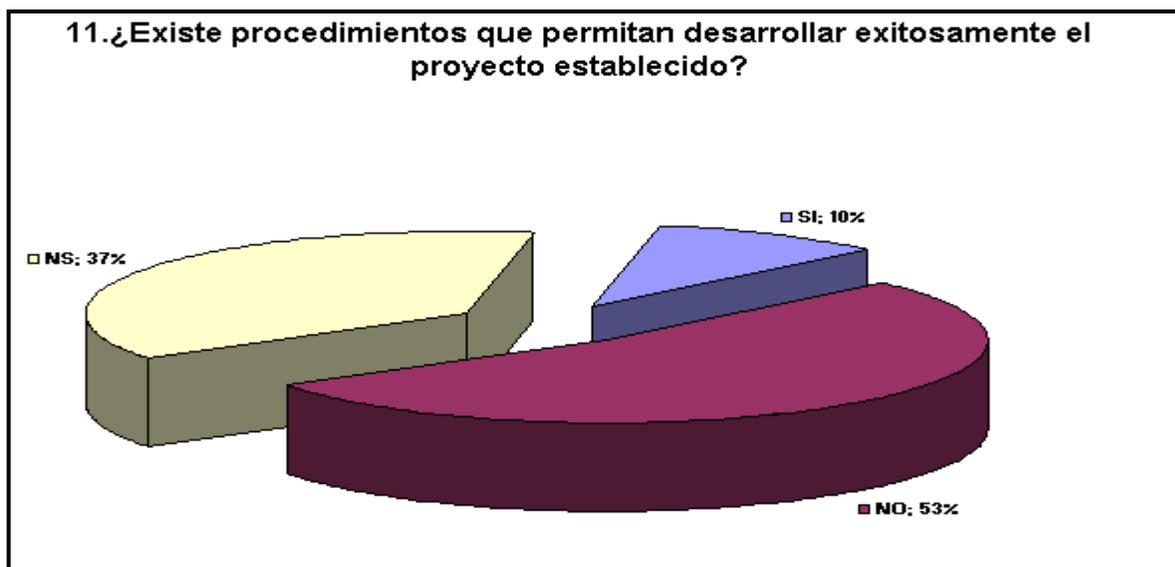
El 93% de los encuestados cree importante que se establezca una metodología de Administración de Proyectos con el fin de ejecutarlos eficiente y eficazmente. El 3% no lo cree necesario porque desconoce acerca de una metodología.



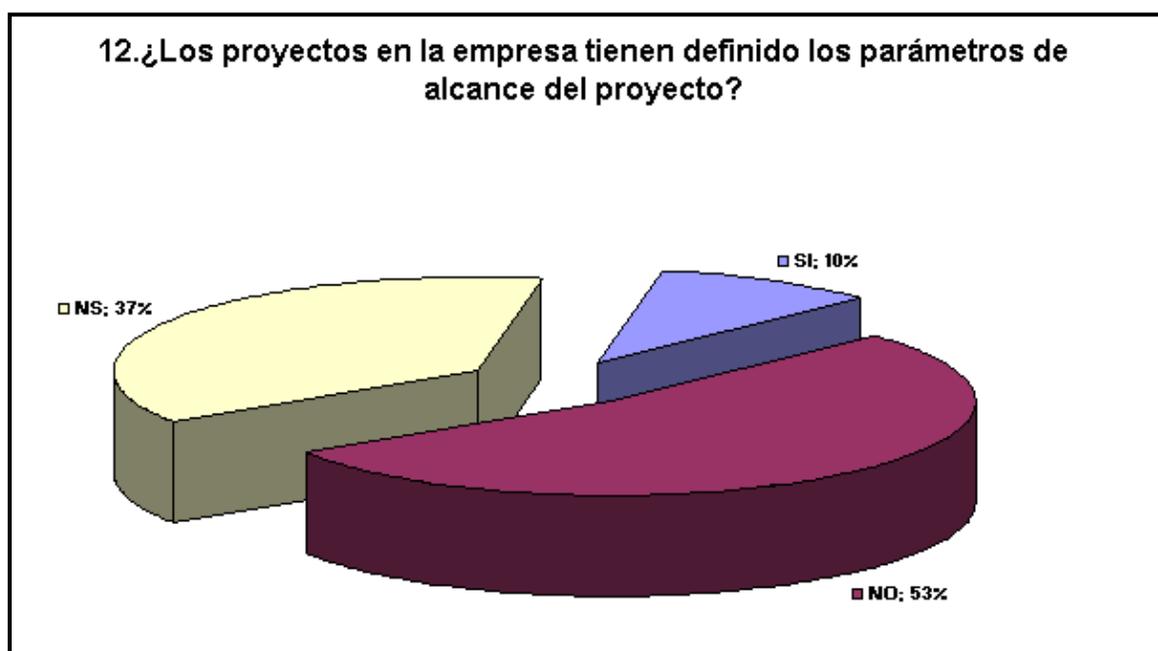
EL 100% de la población encuestada utilizaría la metodología de Administración de Proyectos si esta fuera establecida en la organización con el fin de desarrollar los proyectos de manera correcta.



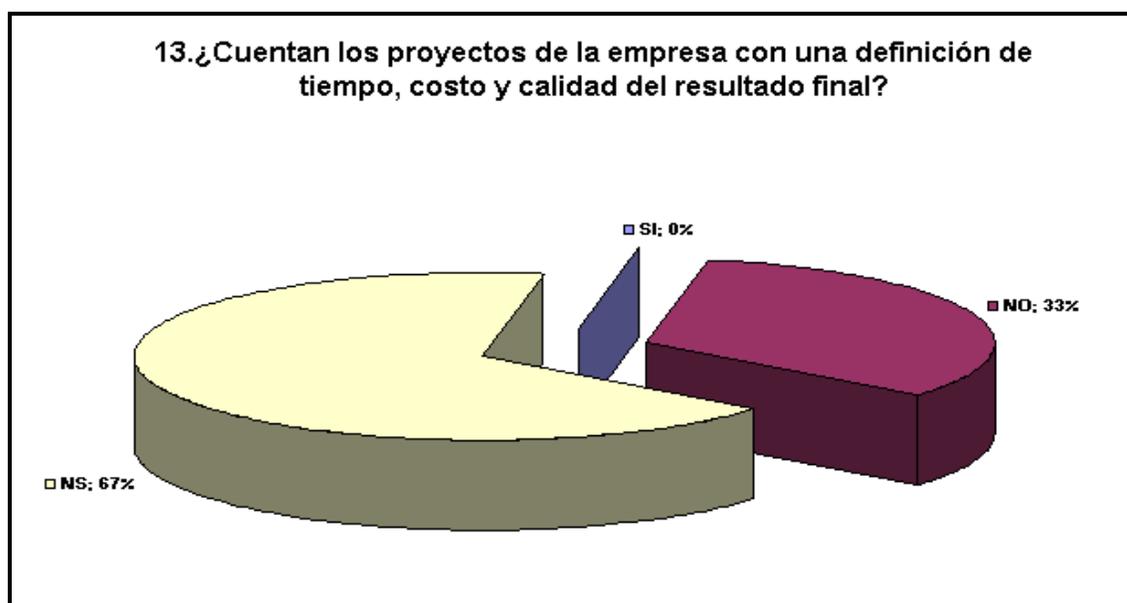
El 87% de los encuestados no ha participado dentro de la planeación y/o ejecución de un proyecto dentro de la organización, solamente el 13% ha tenido la oportunidad de realizarlo mostrando así un interés sobre la Administración de Proyectos.



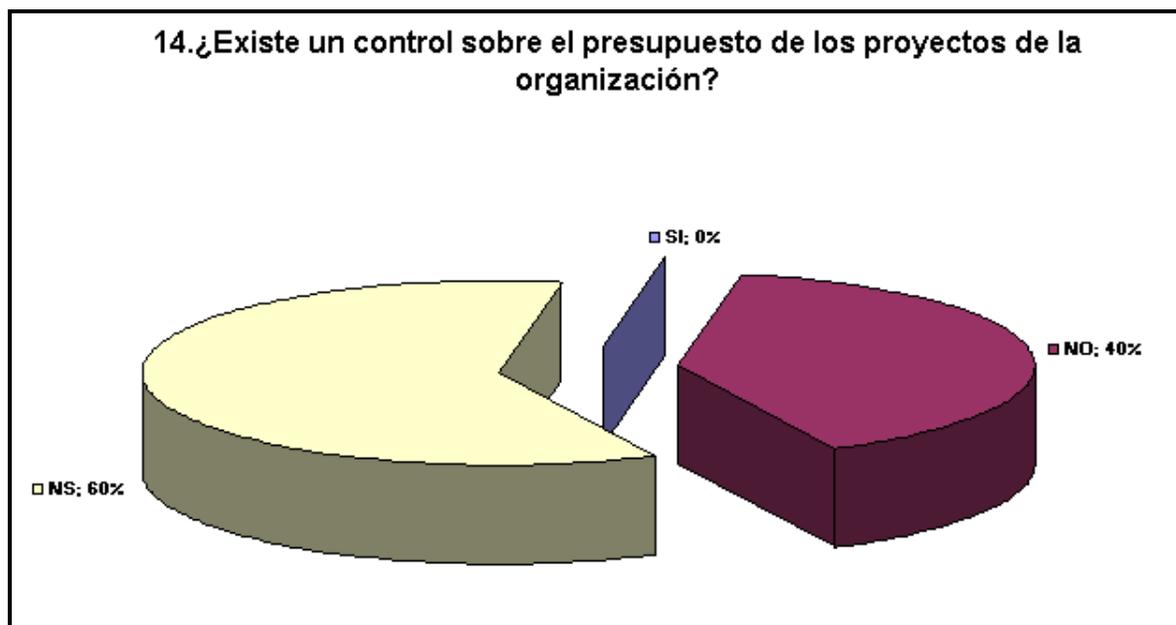
El 53% de los encuestados no cree que existan procedimientos que permitan desarrollar exitosamente el proyecto establecido en su área, el 37% de los encuestados no sabe que existan procedimientos para la ejecución de proyectos y el 10% restante sí cree que haya procedimientos pero que aún no se han establecido oficialmente.



Con respecto a los parámetros del alcance de los proyectos de la organización, el 53% de los encuestados considera que no hay parámetros para la definición del alcance del proyecto. El 37% no sabe si están establecidos y el 10% restante considera que sí define el alcance del proyecto pero no bajo la metodología correcta.



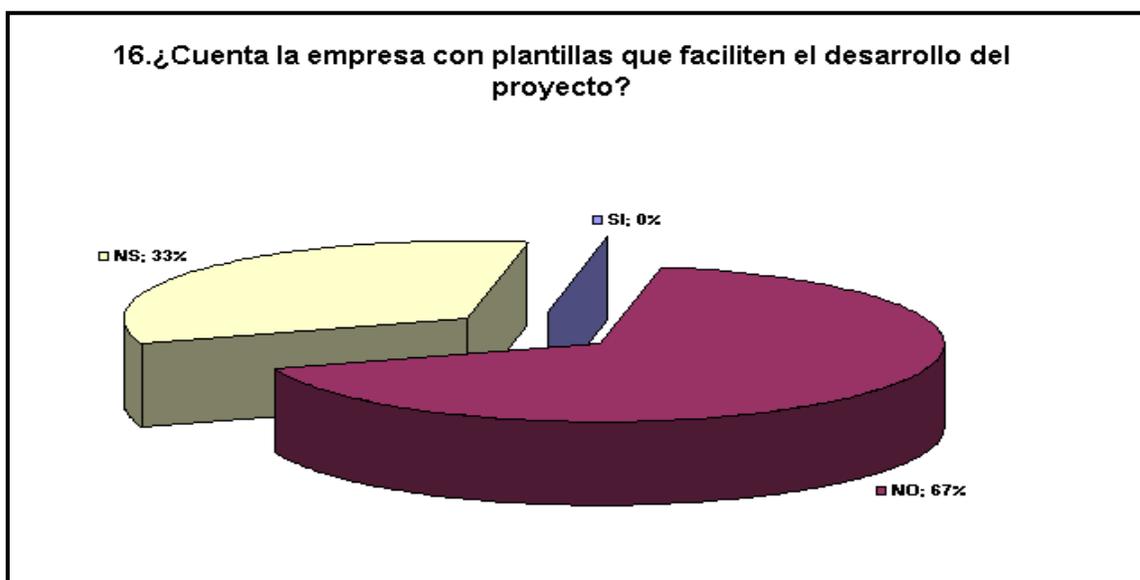
El 33% de los encuestados consideran que no hay una definición clara sobre el tiempo, costo y calidad del resultado final y el 67% no tiene una base sólida para responder a esta pregunta.



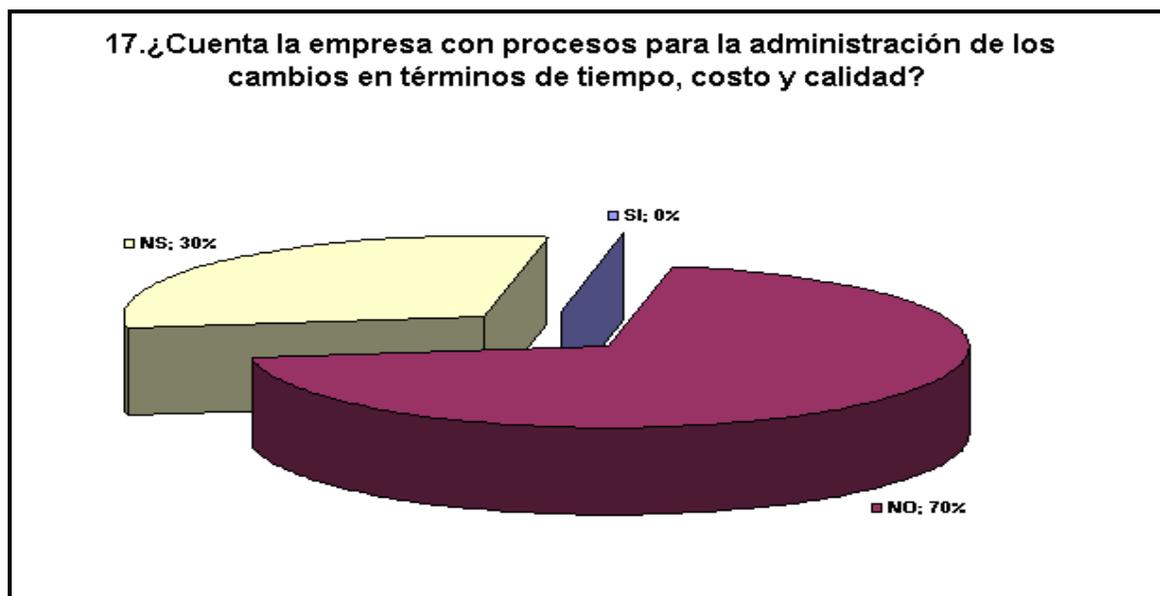
De acuerdo con el 40% de los encuestados, no existe un control sobre el presupuesto de los proyectos de la organización porque los que se han realizado al día de hoy no han tenido un impacto financiero. El 60% restante no sabe si existe un control sobre el presupuesto ya que se considera confidencial.



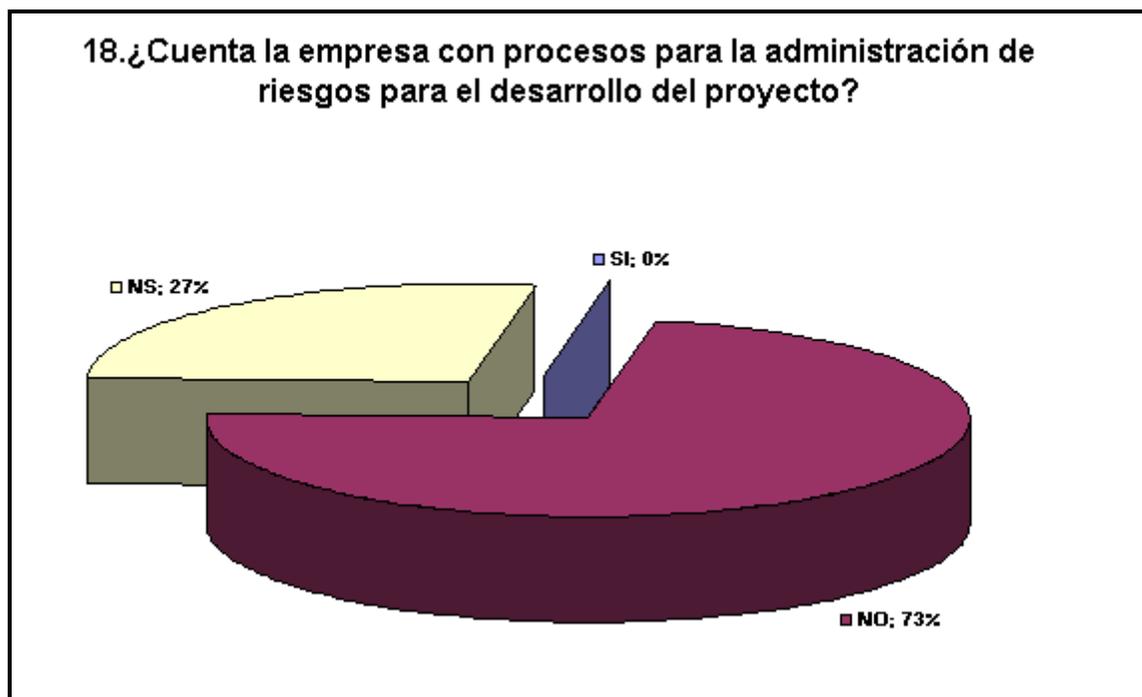
El 57% de la población encuestada considera que no hay personal que dé soporte para el desarrollo del proyecto y el 43% considera que sí existe pero que este se enfoca en la transición de los procesos financieros de la organización.



El 67% de los encuestados consideran que no hay plantillas que faciliten el desarrollo de los proyectos dentro de sus áreas y el 33% restante no sabe si existen plantillas que permitan ejecutar los proyectos de una manera más ordenada, eficiente y eficaz.



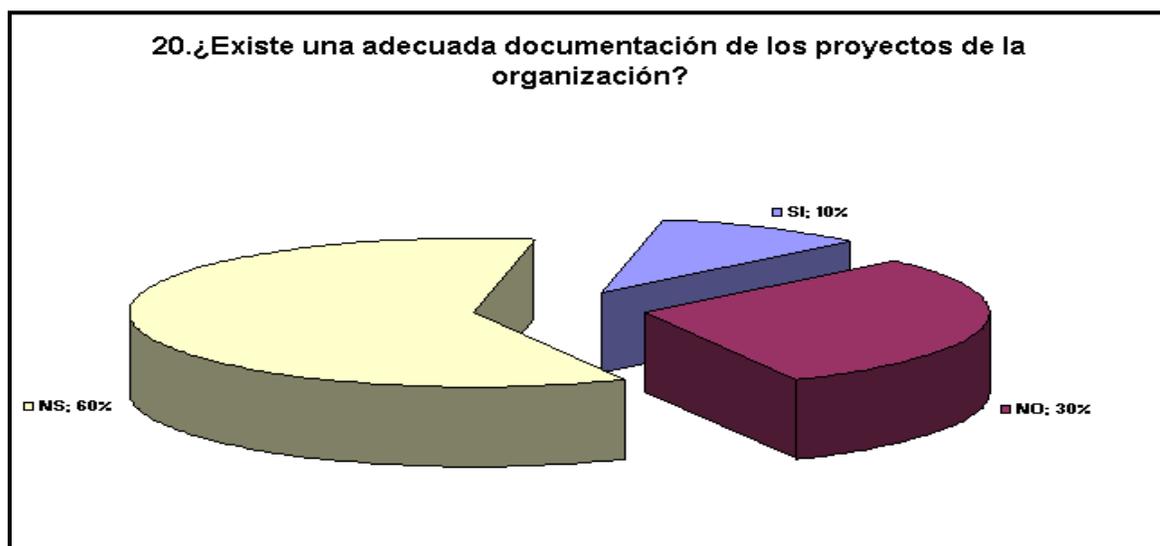
El 70% de los encuestados considera que no hay procesos para la administración de cambios en términos de tiempo, costo y calidad, y el 30% restante no tiene conocimiento alguno sobre si existen procesos adecuados que permitan realizar cambios a los proyectos en los términos mencionados anteriormente.



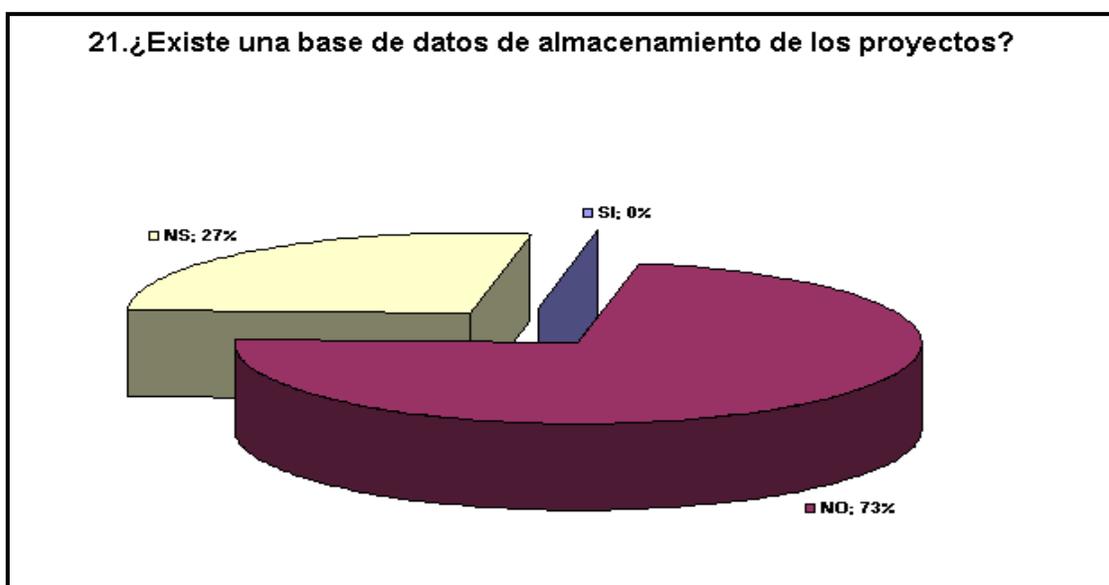
Según los encuestados, el 73% considera que la empresa no cuenta con procedimientos para la administración de los proyectos que permitan minimizar su impacto dentro de la ejecución de los proyectos, y el 27% restante no tiene conocimiento alguno sobre si la empresa posee procesos para la administración de riesgos de los proyectos.



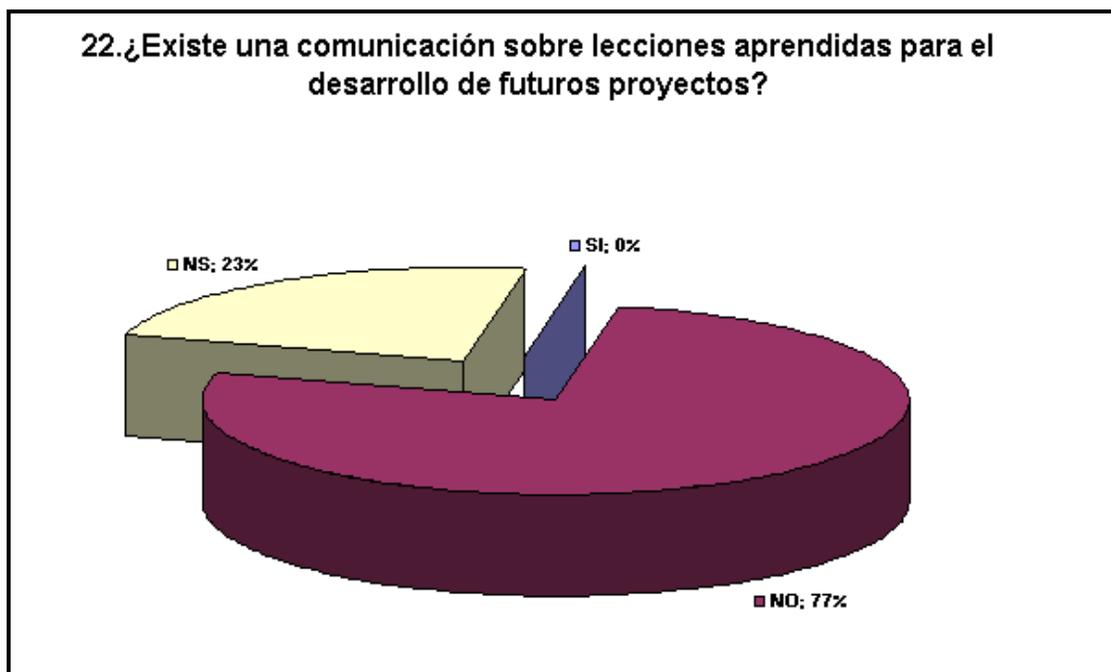
Con respecto si existe la priorización y aprobación de los proyectos, el 43% no sabe si existe un método que permita identificar la importancia de los proyectos por área y por departamento. El 30% considera que no existe y el 27% restante considera que sí existe pero que no se ha considerado para proyectos pasados.



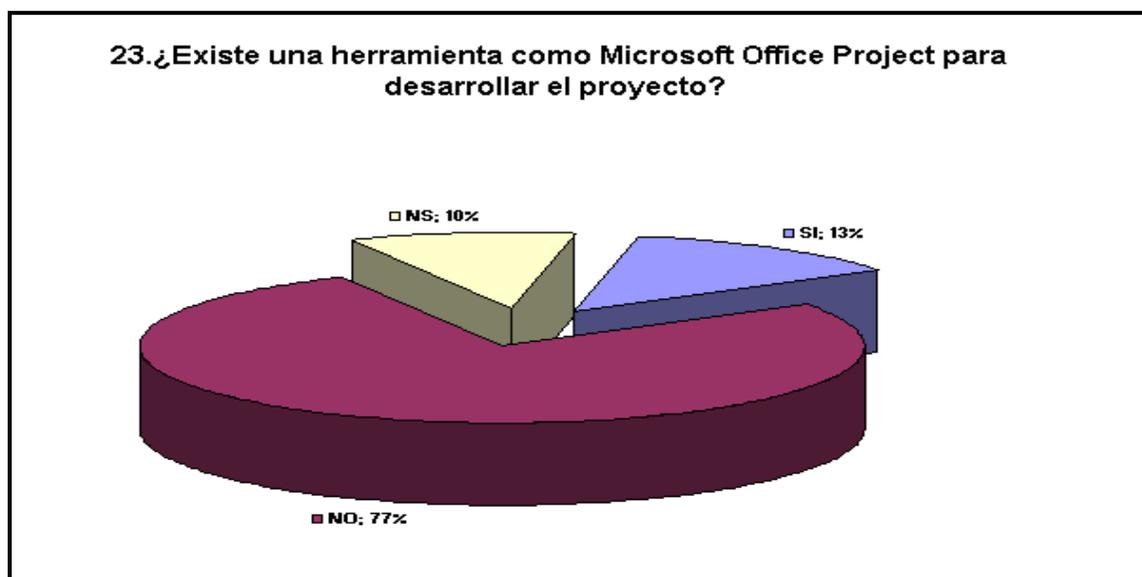
El 60% de los encuestados no sabe si hay una adecuada documentación de los proyectos de la organización. El 30% considera que no la hay y solamente el 10% considera que sí existe una adecuada documentación.



El 73% de los encuestados considera que no existe una base de datos que permita almacenar los proyectos de manera ordenada para su consulta y el 27% restante no sabe si existe la base de almacenamiento.



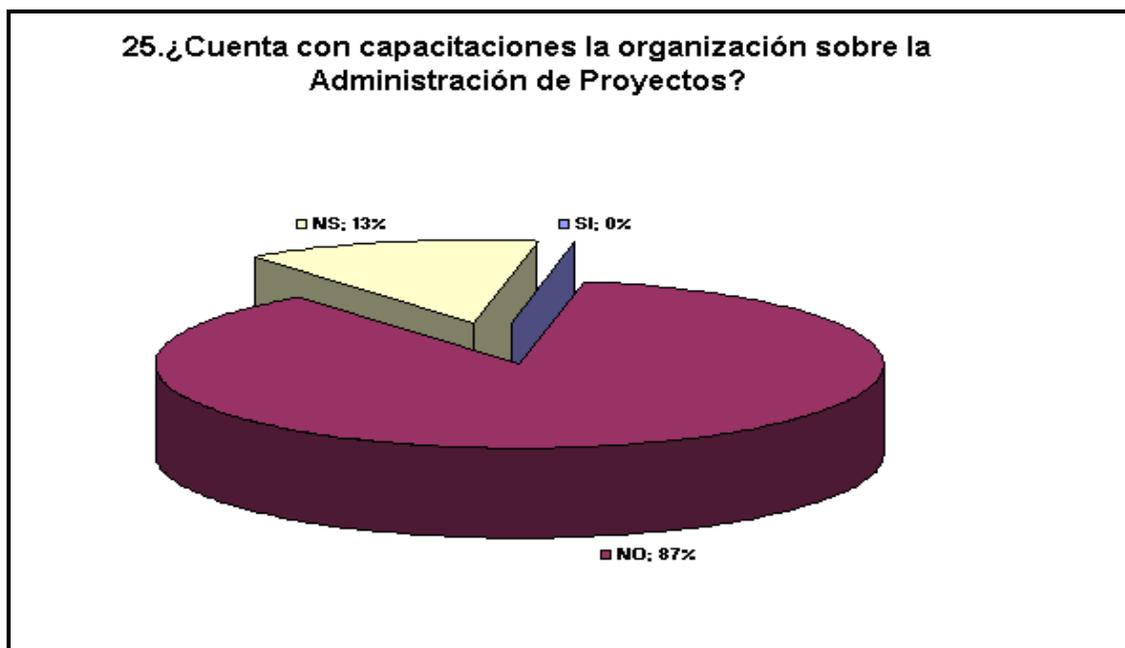
El 77% de la población encuestada no considera que haya una comunicación sobre las lecciones aprendidas para el desarrollo de futuros proyectos que ellos puedan consultar y el 23% no sabe si hay una comunicación cuando finaliza el desarrollo de los proyectos para este tema.



El 77% de los encuestados considera que no existe dentro de la organización la herramienta que permita ejecutar los proyectos, el 10% no sabe si existe y solamente el 13% considera que sí hay pero no está instalada en las computadoras porque requieren las licencias de Microsoft.



El 80% de los encuestados cree que no hay una comunicación abierta sobre los proyectos y su desarrollo dentro de la organización, y el 20% restante no sabe si existe dicha comunicación.



El 87% de los encuestados considera que no hay capacitaciones sobre la administración de proyectos dentro de la organización y el 13% restante no sabe si existen las capacitaciones sobre este tema.

4.3.2 Resultado del cuestionario aplicado para medir la madurez de Amway-Enterprise Process Center

El cuestionario fue aplicado a una muestra aleatoria de 11 empleados, el cual permitió medir el grado de madurez que existe en la entidad sobre la administración de proyectos.

A continuación se presentan los resultados obtenidos por los 11 empleados encuestados:

Nivel 1 Lenguaje Común

El nivel 1 es el nivel en el cual la organización reconoce la importancia de la administración de proyectos, su lenguaje y terminología. De acuerdo con el PMMM, con los resultados igual o superior a 600 puntos se considera que la empresa está bien posicionada para trabajar en el Nivel 2 del PMMM. Si los resultados son inferiores a 600 puntos, se considera una deficiencia del conocimiento sobre administración de Proyectos; por lo tanto, la Oficina de Administración de Proyectos deberá trabajar para incrementar el conocimiento sobre este tema.

Los resultados se dividieron en 8 categorías según el PMMM y a continuación se presentan con su puntuación:

- Alcance de Administración (Scope Management): 480 pts
- Tiempo de Administración (Time Management): 390 pts
- Costo de Administración (Cost Management): 500 pts
- Recursos Humanos (HR Management): 460 pts
- Administración (Procurement Management): 450 pts
- Calidad de Administración (Quality Management): 330 pts
- Riesgo de Administración (Risk Management): 610 pts
- Comunicación de Administración (Communication Management): 480 pts

Los resultados obtenidos muestran la ausencia de conocimiento que tienen los empleados sobre el tema de administración de proyectos.

El siguiente gráfico muestra los resultados obtenidos del cuestionario del Nivel 1:

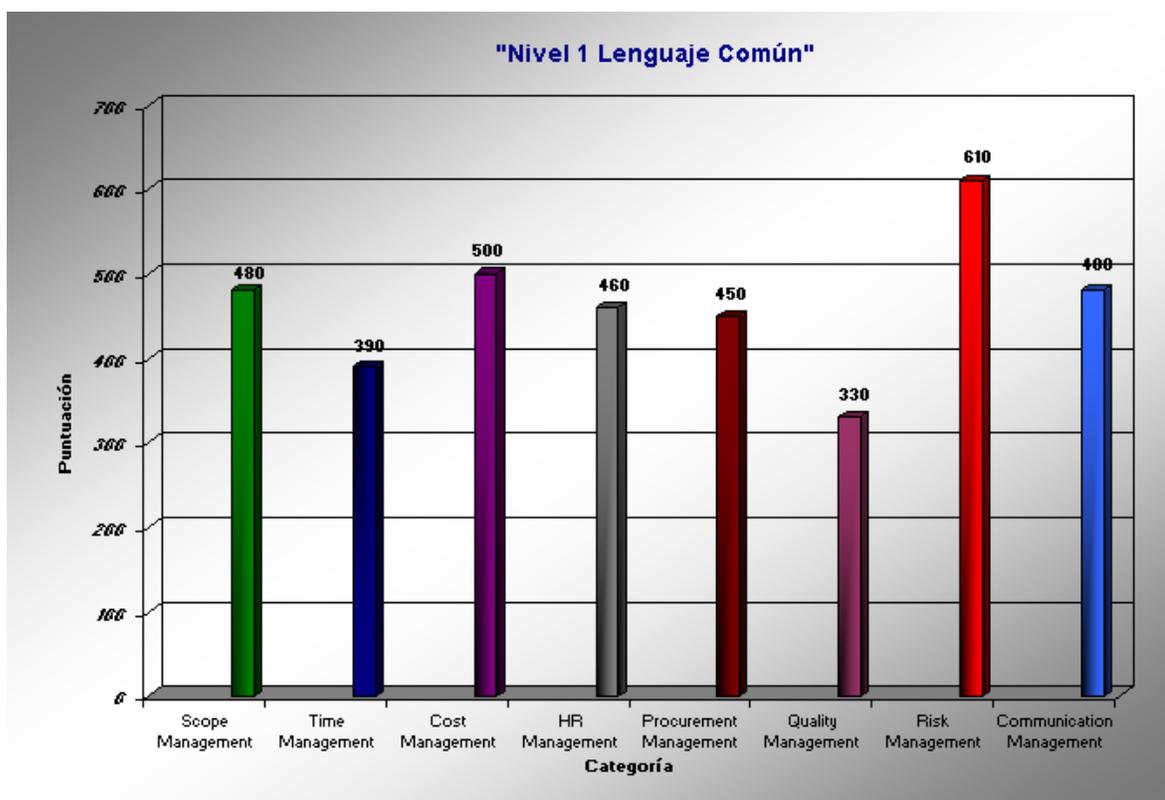


Figura No 8 Gráfica Nivel 1 Lenguaje Común (Fuente: Creación propia (María Fernanda Mora))

Nivel 2 Procesos Comunes

El nivel 2 es la etapa en donde la organización hace un esfuerzo para utilizar la administración de proyectos y desarrollar los procesos y metodologías que den soporte a que sea efectiva dentro de la organización.

Los resultados obtenidos en el nivel 2 muestran que hay ausencia de procesos y metodologías que ayuden a fomentar la buena práctica de la administración de proyectos.

La figura adjunta muestra el puntaje obtenido, en donde los resultados muestran que los empleados se encuentran en una fase positiva para la implementación de la administración de proyectos, pero hace falta madurar por parte de la empresa para ponerla en práctica, ya que no existen procesos y metodologías que permitan desarrollarla efectivamente.

A continuación se muestran los resultados del Nivel 2 efectuados a los 11 empleados de la empresa:

Fases del Ciclo de Vida	Puntuación												
	-12	-10	-8	-6	-4	-2	0	+2	+4	+6	+8	+10	+12
Madurez			X										
Crecimiento											X		
Alineamiento										X			
Ejecución													X
Desarrollo													X

Figura No 9 Tabla Nivel 2 Procesos Comunes (Fuente: Creación propia (María Fernanda Mora)

Nivel 3 Metodología Específica

El nivel 3 es el nivel en donde la organización reconoce que el control de procesos puede lograrse a través del desarrollo de una sola metodología en vez de utilizar múltiples metodologías para un mismo grupo.

De acuerdo con el cuestionario del Nivel 3, los resultados se dividen en los siguientes rangos:

- 169-210 puntos: la empresa compara muy bien contra otras empresas. Se encuentra en un excelente camino asumiendo que aún no se ha logrado en un 100% pero que existe una mejora continua.
- 147-168 puntos: la empresa va por buen camino pero se necesita de más trabajo. La administración de proyectos no ha sido percibida como una profesión, por lo cual existe la posibilidad de que la organización aún no tenga un entendimiento sobre el tema.
- 80-146 puntos: la empresa solo provee un servicio leve sobre la administración de proyectos. El soporte que se brinda es mínimo y en la empresa se cree que es lo correcto, pero aún la empresa no ha encontrado los verdaderos beneficios de una administración de proyectos. La organización todavía es funcional.
- Debajo de 80 puntos: en la empresa no se entiende sobre administración de proyectos y no se desea realizar ningún cambio. Los gerentes quieren mantener su poder en la empresa y se sienten amenazados por la administración de proyectos.

De acuerdo con los resultados obtenidos por los 11 empleados encuestados, la organización se encuentra en el rango de 80-146 puntos. Claramente se ve que la empresa da un soporte mínimo a lo que se refiere a la administración de proyectos, pero todavía no ha encontrado los verdaderos beneficios de tener una metodología específica que permita desarrollar los proyectos exitosamente.

La siguiente gráfica muestra los resultados obtenidos por los encuestados:

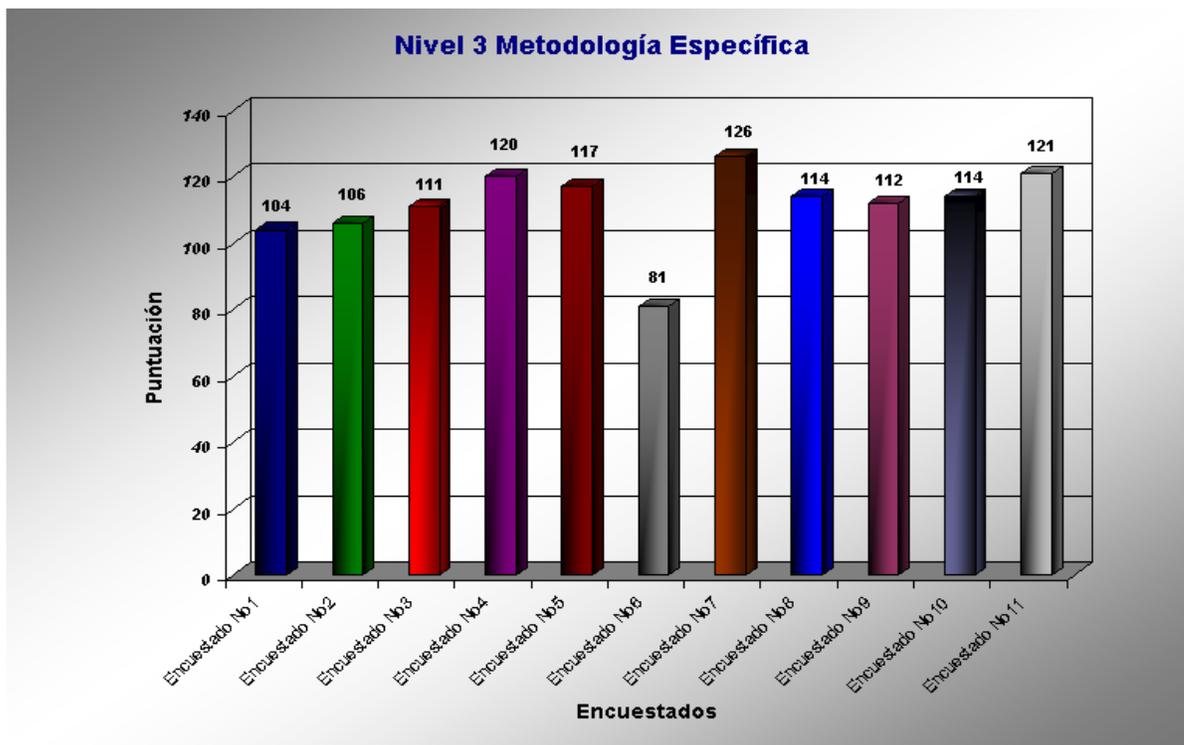


Figura No 10 Gráfica Nivel 2 Procesos Comunes (Fuente: Creación propia (María Fernanda Mora))

Nivel 4 Benchmarking

El nivel 4 de la PMMM hace referencia al proceso de benchmarking en donde compara las prácticas de la administración de proyectos de la organización con líderes mundiales. El benchmarking permite mejorar los procesos que la organización ha venido usando o desea utilizar siempre y cuando llenen las necesidades de la empresa.

Los resultados del nivel 4 se dividen en dos secciones: la primera es cuantitativa en donde el benchmarking investiga mejoras de metodologías y de procesos. La segunda es cualitativa y se enfoca en verificar las aplicaciones del benchmarking y cómo se ejecuta la metodología del benchmarking.

Para medir los resultados, la PMMM propone lo siguiente:

- Benchmarking cuantitativo: puntaje igual o superior a 25 puntos significa que la empresa realiza excelentemente el proceso de benchmarking. Puntaje inferior a 10 puntos indica una ausencia de compromiso por parte de la organización de entender el proceso de realizar benchmarking. El puntaje entre 11 y 24 indica que se realiza un poco de benchmarking pero que no se ha establecido completamente.
- Benchmarking cualitativo: puntaje igual o superior a 12 puntos indica que se encuentra en una excelente posición. Puntaje inferior a 5 indica que no hay suficiente desarrollo de benchmarking. Y el puntaje entre 6 y 11 se encuentra en un margen aceptable.

De acuerdo con los resultados obtenidos, los empleados aseguran que la organización realiza un excelente benchmarking tanto cualitativo como cuantitativo.

La siguiente figura muestra los resultados de los encuestados en el Nivel 4:

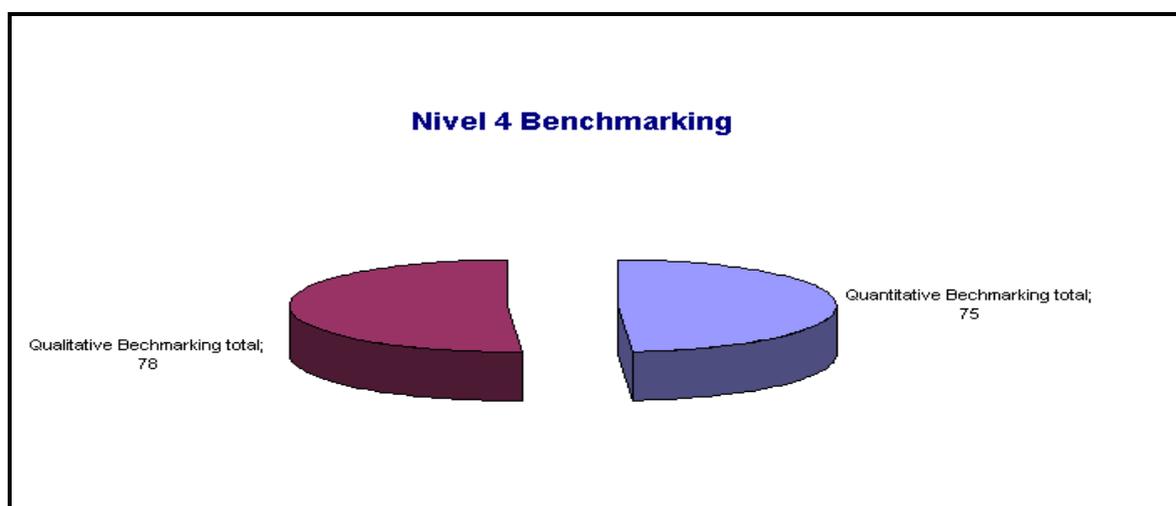


Figura No 11 Gráfica Nivel 3 Metodología Específica (Fuente: Creación propia (María Fernanda Mora))

Nivel 5 Mejora Continua

El nivel 5 indica si la organización evalúa la información aprendida durante el desarrollo del benchmarking y de la implementación de cambios necesarios para mejorar la administración de proyectos. En este nivel, la organización entiende la importancia de la excelencia de la administración de proyectos, que es un camino de excelencia.

El siguiente rango es considerado para evaluar el nivel 5 del PMMM:

- Puntaje igual o mayor a 20 puntos: indica que la organización está comprometida al benchmarking y a la mejora continua.
- Puntaje entre 10-19 puntos: algunos procesos de mejora continua se están llevando a cabo, pero que los cambios ocurren lentamente. Puede que exista resistencia para algunos cambios necesarios.
- Debajo de 10 puntos: indica una fuerte resistencia al cambio o una falta de administración de la mejora continua.

El resultado obtenido del nivel 5 es igual a 10 puntos, por lo cual la organización está en el proceso de mejora continua pero los resultados que se han realizado ocurren lentamente.

4.4 Análisis de la situación actual de Amway-Process Center

El análisis de la situación actual de la organización se tomó de los resultados de los cuestionarios aplicados a una muestra aleatoria que permitió analizar en dónde

se encuentra posicionada la empresa en el ámbito de Administración de Proyectos.

Actualmente, la compañía se encuentra en una fase de transición, por lo cual no ha podido diseñar una metodología que permita desarrollar los proyectos que se ha identificado de una manera efectiva. Por lo cual, los departamentos desarrollan sus proyectos bajo sus propios métodos y no se toma en cuenta una buena planificación de tiempo, costo y calidad.

Asimismo, existe una ausencia del conocimiento sobre la Administración de Proyectos y de su funcionalidad dentro de una organización, y una carencia sobre si la empresa tiene como objetivo establecer una Oficina de Administración de Proyectos que llene las necesidades de los departamentos de la entidad.

4.5 Definir el tipo de Oficina de Administración de Proyectos

4.5.1 Análisis de los tipos de Oficina de Administración de Proyectos

De acuerdo con los resultados obtenidos en los cuestionarios aplicados, la oficina de administración de proyectos debe estar involucrada en todos los proyectos de la organización para así lograr que se ejecuten de manera exitosa y lograr que el producto final llene las necesidades del cliente.

Existen 3 tipos de oficina de administración de proyectos que permiten desarrollar exitosamente los proyectos, pero que van de acuerdo con las funciones que esta realiza dentro de la organización. A continuación se presenta la figura de Tipos de Oficina de Administración de Proyectos que muestra la función básica, el grado de influencia dentro de la empresa y el tipo de proyecto que trabaja, con el fin de tener una visión de cada una de ellas:

Tipos de OAP	Función Básica	Grado de Influencia	Tipos de Proyectos que trabaja
Estación Meteorológica	Informar sobre el estado y evolución de los proyectos	Baja	Proyectos Multifuncionales
Torre de Control	Mejorar la calidad de los procesos de dirección de proyectos	Alta	Proyectos grandes y funcionales
Pool de Recursos	Contratar, gestionar y mantener informados a los directores del proyecto	Media	Proyectos grandes y funcionales

Figura No 12 Tipos de OAP. (Fuente: Creación propia María Fernanda Mora)

4.5.2 Tipo de Oficina de Administración de Proyectos

El tipo de oficina de administración de proyectos que más se ajusta a las necesidades de la empresa es la de tipo “Torre de Control”, ya que mejora la calidad de los procesos de dirección de proyectos, además de que el Director de Proyectos tiene una gran participación en todos los proyectos de la organización, lo cual permite dar seguimiento a cada uno de ellos de manera más directa y efectiva.

4.5.3 Visión y Misión de la Oficina de Administración de Proyectos

La propuesta para implementar una oficina de administración de proyectos en Amway-Enterprise Process Center debe responder a las directrices y alineamientos que la empresa ha venido trabajando. Por lo cual, se debe contar con una visión y misión que integre la oficina de administración de proyectos con cada uno de los departamentos funcionales de la organización.

Visión de la Oficina de Administración de Proyectos

“Ser la Oficina de Administración de Proyectos que provee y dé soporte a las necesidades de los clientes internos y externos de la empresa de manera eficaz, eficiente y de alta calidad.”

Misión de la Oficina de Administración de Proyectos

“Ejecutar una excelente gestión de proyectos basados en los procesos de iniciación, planificación, ejecución, control y cierre de los proyectos, con el fin de proveer mejores productos y/o servicios para los clientes de la empresa.”

4.5.4 Objetivo general y objetivos específicos de la Oficina de Administración de Proyectos

El objetivo general y los objetivos específicos deben de ir acordes con la visión y misión de la oficina de administración de proyectos, con el fin de que se puedan cumplir con éxito.

Objetivo General

“Ejecutar la gestión de proyectos de acuerdo con los procesos de iniciación, planificación, ejecución, control y cierre en que se basa la metodología de la administración de proyectos.”

Objetivos Específicos

- Desarrollar e implementar los procedimientos y estándares de la oficina de administración de proyectos.

- Diseñar e implementar las plantillas de la oficina de administración de proyectos.
- Proveer soporte en el desarrollo de los proyectos a las áreas funcionales de la organización.
- Gestionar de manera adecuada el almacenamiento de los proyectos de la empresa.
- Proveer una comunicación abierta con las áreas funcionales de la entidad.

4.5.5 Metas de la Oficina de Administración de Proyectos

Las metas de la oficina de administración de proyectos están enfocadas en alcanzar los objetivos establecidos. A continuación se presentan las metas de la oficina de administración de proyectos:

- Fomentar y desarrollar una cultura de administración de proyectos en todas las áreas funcionales.
- Tener una interacción activa con las áreas funcionales y sus proyectos.
- Utilizar la metodología de administración de proyectos para el desarrollo exitoso de los proyectos.
- Dar soporte a los involucrados para la ejecución de los proyectos.
- Satisfacer las necesidades de los clientes en un 100% de eficiencia y eficacia.

- Fomentar las reuniones de equipo para comunicar las lecciones aprendidas para la ejecución de futuros proyectos de la organización.

4.5.6 Documentación de la Oficina de Administración de Proyectos

La Oficina de Administración de Proyectos tiene como responsabilidad proveer las plantillas y documentar en una base de datos los proyectos que se han desarrollado, con el fin de analizar las lecciones aprendidas para los futuros proyectos de la organización.

Los proyectos serán almacenados de manera física y digital por la Oficina de Administración de Proyectos, con el fin de tener un control y salvaguardar los proyectos de la organización.

A continuación se presenta la lista de documentos que la Oficina de Administración de Proyectos deberá utilizar para el desarrollo de los proyectos:

- **Plantilla del Acta de Constitución:** este documento será utilizado para autorizar formalmente un proyecto y documentar todos los requisitos iniciales para satisfacer las necesidades del proyecto.
- **Plantilla de Estatus Semanal:** el documento permitirá confirmar las prioridades semanales del proyecto en donde se indicará el tiempo, costo, riesgo, abastecimiento, cambios y avances generales de los proyectos.
- **Plantilla del Reporte Mensual:** el documento será utilizado para informar a los involucrados del proyecto sobre el desempeño de este como las recomendaciones sobre tendencias, prioridades y áreas de oportunidad.

- **Plantilla de Solicitud de Cambios:** el documento será utilizado para administrar los cambios que el proyecto necesita para lograr con éxito su cierre.
- **Plantilla de Aprobación de Cambios:** el documento servirá para documentar todas las aprobaciones que se dieron durante el desarrollo del proyecto.
- **Plantilla de Lecciones Aprendidas:** el documento se utilizará para informar las lecciones aprendidas que se dieron en el desarrollo del proyecto y el cual permitirá obtener beneficios para futuros proyectos.
- **Plantilla de Cierre del Proyecto:** este documento tiene como finalidad cerrar formalmente el proyecto.

4.6 Estructura de la organización de la Oficina de Administración de Proyectos

4.6.1 Tipo de Estructura de la Oficina de Administración de Proyectos

La estructura de la Oficina de Administración de Proyectos es la de tipo Matricial. Su principal fin será de liderar, coordinar, proveer soporte y unificar a los departamentos funcionales de la organización.

Su ubicación dentro del organigrama de la empresa estará en el área de EPC Soporte junto con el departamento de Recursos Humanos, Sistemas Informáticos y Administración de Gerencia.

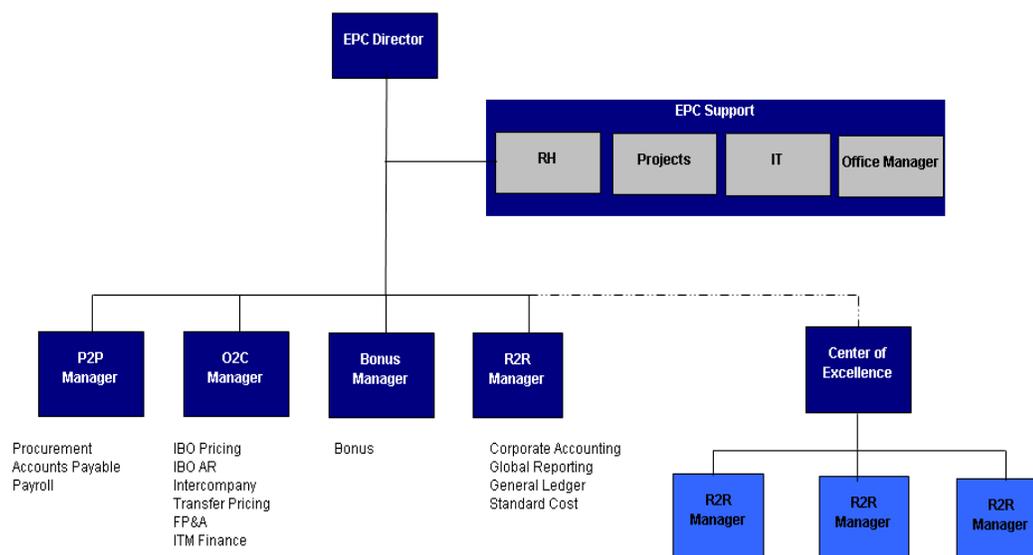


Figura No 13 Organigrama General de Amway-Enterprise Process Center (Fuente: Enterprise Process Center, 2010)

4.6.2 Requisitos para formar parte de la Oficina de Administración de Proyectos

La oficina de administración de proyectos estará integrada por el Director de Proyectos, un Senior en Administración de Proyectos y un Junior en Administración de Proyectos. Los cuales tendrán el cargo de trabajar con todos los proyectos de las diferentes áreas de la organización y deberán implementar la metodología que vaya de acuerdo con las necesidades de la empresa, con el fin de ejecutar con éxito los proyectos de la organización.

4.6.2.1 Perfil del Equipo de Trabajo de la Oficina de Administración de Proyectos

A continuación se presenta el perfil de cada miembro del equipo de trabajo de la Oficina de Administración de Proyectos:

Gerente de Proyectos:

- Máster en Administración de Proyectos.
- Experiencia de 5 años en dirección de proyectos.
- Experiencia en transición de procesos para empresas de servicios financieros.
- Bilingüe (español, inglés, portugués como opcional).
- Habilidad para trabajar en equipo.
- Manejo de Microsoft Office Project.

Senior Analista de Proyectos:

- Máster en Administración de Proyectos.
- Experiencia de 2 años en dirección de proyectos.
- Experiencia en transición de procesos para empresas de servicios financieros.
- Bilingüe (español, inglés, portugués como opcional)
- Habilidad para trabajar en equipo.
- Manejo de Microsoft Office Project.

Junior Analista de Proyectos:

- Optando por Máster en Administración de Proyectos.
- Experiencia de 1 año en equipos de proyectos.
- Experiencia en transición de procesos para empresas de servicios financieros.
- Bilingüe (español, inglés, portugués como opcional).
- Habilidad para trabajar en equipo.
- Manejo de Microsoft Office Project.

Asimismo, deben contar con las siguientes habilidades:

- Proactivo.
- Habilidad para el manejo de conflictos.
- Destrezas gerenciales.
- Comunicación abierta.
- Liderazgo.
- Conocimiento en el área de servicios financieros.
- Destreza de negociación.

4.6.3 Matriz de Roles y Funciones de la Oficina de Administración de Proyectos

La matriz de roles y funciones es una herramienta que ayuda a integrar las actividades que debe efectuar cada miembro del equipo. Por eso es de importancia que la oficina de administración de proyectos cuenta con una matriz de roles y funciones que permita identificar quién es el encargado de realizar una actividad en específico.

A continuación se presenta con algunos ejemplos la Matriz de roles y funciones que la oficina de administración de proyectos de Amway-Enterprise Process Center utilizará internamente para efectuar el trabajo delegado.

Matriz de Roles y Funciones de la Oficina de Administracion de Proyectos	Gte. De Proyectos	Sr. Analista de Proyectos	Junior Analista de Proyectos
Establecer los objetivos de la Oficina de Adm de Proyectos	R		
Evaluar que se cumplan los objetivos de la OAP	R		
Cumplir y alcanzar los objetivos de la OAP		R	R
Generar la metodología que se utilizara para la OAP	R		
Generar las politicas y procedimientos de la OAP	R	P	
Seleccionar el equipo de trabajo	R		
Incentivar la cultura de Administracion de Proyectos dentro de la empresa	R	P	P
Administracion del Portafolio de Proyectos	R	P	
Manejo del Portafolio de Proyectos		R	P
Recopilacion de los proyectos		R	P
Almacenamiento de los proyectos en la base de datos			R
Coordinar los recursos de las areas funcionales de la empresa	R	P	
Asignar los recursos a los proyectos asignados	R	P	

R= responsable
P= participante

Figura No 14 Matriz de Roles y Responsabilidades (Fuente: Creación propia María Fernanda Mora Vargas)

La matriz de roles y funciones puede variar en el transcurso del tiempo de acuerdo con las necesidades de la oficina de administración de proyectos de la empresa.

4.6.4 Cultura Organizacional de la Oficina de Administración de Proyectos

La cultura organizacional que será implementada irá de acuerdo con la visión, misión, valores y fundamentos de la organización; esto con el fin de mantener el mismo lineamiento que ha existido por más de 50 años en la empresa.

Para que la cultura organizacional se pueda establecer con éxito, debe haber un compromiso de las partes involucradas basado en la visión y misión de la Oficina de Administración de Proyectos y que vaya alineado a la empresa.

Asimismo, se debe implementar los nuevos procedimientos que serán utilizados para el desarrollo de los proyectos bajo el proceso de comunicación a todas las áreas funcionales de la organización.

El Director de proyectos y su equipo deberá enfocarse en un plan de administración de cambios que permita que la cultura organizacional sea acogida por los empleados de la empresa.

4.7 Plan de Capacitación para la Oficina de Administración de Proyectos

El plan de capacitación debe enfocarse en comunicar el objetivo y las funciones de una Oficina de Administración de Proyectos como la del equipo que la integre, con el fin de ir creando concientización de la necesidad de una cultura en administración de proyectos en la empresa.

4.7.1 Diseño del Plan de Capacitación

El plan de capacitación va dirigido a todos los empleados de la organización, con el fin de que todo el personal tenga el mismo nivel de conocimiento para que en el futuro apliquen los conocimientos en los proyectos de sus respectivas áreas.

A continuación se presenta el plan de capacitación:

Propósito del plan de capacitación:

Promover el desarrollo profesional integral de todos los colaboradores de Amway-Enterprise Process Center, de acuerdo con las necesidades de la empresa mediante acciones de capacitación, aprendizaje y mejoramiento.

Alcance:

El plan de capacitación debe llegar a todos los colaboradores de Amway-Enterprise Process Center.

Responsabilidades:

Es responsabilidad de los colaboradores de la Oficina de Administración de Proyectos que participan en la elaboración, revisión y aprobación de las necesidades de capacitación seguir este procedimiento y que se cumpla.

Descripción de Actividades:**Planificación de las Actividades:**

Al finalizar cada trimestre, la Oficina de Administración de Proyectos contará con un mes para la elaboración de los entrenamientos que llenen las necesidades de capacitación de las áreas funcionales de la organización. Dichas necesidades de capacitación deben responder ya sea a la estrategia de la empresa o al perfil que se desea obtener para el crecimiento del conocimiento en administración de proyectos en la entidad.

Capacitaciones

Las capacitaciones deben llenar las necesidades de los empleados de la entidad con el fin de incrementar el conocimiento sobre administración de proyectos y de cómo se debe utilizar la metodología seleccionada para el desarrollo de los proyectos.

Ejecución de la capacitación

La Oficina de Administración de Proyectos trabajará en conjunto con la gerencia de Recursos Humanos para calendarizar bimensualmente las actividades de capacitación para todos los departamentos de la organización.

Las capacitaciones pueden ser desarrolladas como Capacitaciones Internas las cuales son impartidas por el equipo de trabajo de la Oficina de Administración de Proyectos, o Capacitaciones externas que son impartidas por proveedores.

Evaluación de la Efectividad de las Capacitaciones

Para medir la evaluación de la efectividad de las capacitaciones, al final de cada entrenamiento se impartirá el formulario de “Evaluación de la Capacitación” con el fin de evaluar si la capacitación alcanzó el objetivo principal.

Control de Registro de Capacitaciones

Con el fin de tener un control de las capacitaciones impartidas en la organización, la oficina de administración de proyectos llenará el formulario de “Control de Registro de Capacitaciones”, el cual tiene como objetivo verificar el departamento que llevó la capacitación y el tema específico impartido.

A continuación se presenta el formulario de Control de Registro de las Capacitaciones:

- Reporte de Asistencia a las Capacitaciones
- Cronograma de las Capacitaciones.

4.7.3 Cronograma de Capacitaciones

La Oficina de Administración de Proyectos tiene como responsabilidad planear y ejecutar el cronograma de capacitaciones para los departamentos de la organización.

La herramienta que se va a utilizar para el cronograma de capacitaciones es Microsoft Office Project, el cual permite tener un control calendarizado de las actividades que se van a desarrollar en la capacitación.

Asimismo, la Oficina de Administración de Proyectos deberá reunirse con los gerentes funcionales de la organización para establecer las fechas óptimas para empezar a capacitar sobre Administración de Proyectos por cada área.

HALLAZGOS Y APORTES DEL ESTUDIANTE

5.1 Hallazgos

Con la realización de la propuesta para la implementación de una oficina de administración de proyectos en Amway-Enterprise Process Center se identificaron los siguientes hallazgos:

- La organización presenta un grado de madurez bajo en donde existe un conocimiento básico sobre la administración de proyectos y los beneficios de esta en la compañía.
- Necesidad de contar con un equipo que dé soporte para ejecutar los proyectos de la organización y proveer conocimiento sobre la materia de administración de proyectos.
- No existe una metodología de administración de proyectos en la organización.
- No se cuenta con normas, procedimientos y plantillas uniformes para el desarrollo de los proyectos.
- La Gerencia General está anuente a la necesidad de implementar una oficina de administración de proyectos.
- Los empleados conocen el término de AP pero no saben cuáles son las responsabilidades y funciones de la OAP dentro de la organización.

- No existe una base de datos que permita el almacenamiento de los proyectos desarrollados al día de hoy.
- No hay una cultura organizacional de administración de proyectos en Amway-Enterprise Process Center.
- No existen capacitaciones formales dirigidas a los empleados sobre administración de proyectos.

5.2 Aportes del Estudiante

La elaboración de la propuesta para la implementación de una oficina de administración de proyectos en Amway-Enterprise Process Center permitió realizar los siguientes aportes:

- Identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que la organización presenta con respecto a la administración de proyectos.
- Identificación de las necesidades que la organización tiene para implementar la oficina de administración de proyectos.
- Creación de la tabla de involucrados y la influencia de cada una de las partes en el desarrollo de los proyectos, con el fin de tener de manera visual la importancia de cada uno de los involucrados dentro de la ejecución de los proyectos.
- Creación del cuestionario sobre Administración de Proyectos, el cual permitió identificar el grado de conocimiento de los empleados sobre la administración de proyectos.

- Creación de las gráficas sobre el grado de madurez de la organización en los 5 niveles mencionados en el presente trabajo.
- Creación de la Matriz de Roles y Funciones de la Oficina de Administración de Proyectos dentro de la Organización.

CONCLUSIONES

Tomando en consideración el análisis realizado en Amway-Enterprise Process Center sobre la propuesta de implementar una oficina de administración de proyectos, así como su nivel de madurez y conocimiento sobre el tema de Administración de Proyectos, se tiene como conclusiones las siguientes:

La organización tiene un grado de madurez bajo, ya que existe una deficiencia de conocimiento del tema de Administración de Proyectos.

Los empleados de la organización tienen un conocimiento básico sobre el término de Administración de Proyectos y conocen el objetivo de una OAP, pero no saben el propósito fundamental de esta dentro de la organización.

Existe la necesidad de crear una OAP junto con un equipo de trabajo que dé soporte a los involucrados de los proyectos.

No se cuenta con una metodología definida de administración de proyectos que permita desarrollar de manera efectiva los proyectos de esta.

No se cuenta con normas, procedimientos y plantillas uniformes para los departamentos que sirvan para aprobar, realizar cambios, informar en periodos programados los avances del proyecto, lo que ocasiona un inadecuado desarrollo de los proyectos.

La fortaleza de Amway-Enterprise Process Center se ubica en la necesidad de implementar una OAP en un corto plazo y que se cuenta con el apoyo de la Gerencia General. Las principales debilidades son la ausencia de herramientas y metodologías sobre Administración de Proyectos. Amway-Enterprise Process

presenta una carencia de personal para dar soporte a los involucrados de los proyectos.

La organización no cuenta con una base de datos que permita salvaguardar los proyectos.

No existe una comunicación abierta sobre la administración de los proyectos y el desarrollo de los proyectos dentro de la organización, en donde hay una ausencia de conocimiento sobre lecciones aprendidas que permita ejecutar correctamente los proyectos futuros.

Se carece de un plan de capacitación formal dirigida a los involucrados de los proyectos.

No existe una cultura organizacional de administración de proyectos dentro de la organización, ya que los proyectos desarrollados al día de hoy se han realizado de acuerdo con el criterio de cada área funcional.

RECOMENDACIONES

Amway-Enterprise Process Center necesita implementar una Oficina de Administración de Proyectos que le permita gestionar los proyectos de manera eficiente y eficazmente. Por tal razón, se realizó una propuesta para la implementación de una OAP en la organización.

A continuación se presentan las principales recomendaciones:

La Oficina de Administración de Proyectos debe ser tipo de Torre de Control porque establece normas para la gestión de proyectos; consulta sobre la forma de seguir las normas; hace cumplir las normas, y mejora los estándares.

La OAP debe estar a cargo de todos los proyectos de la organización porque le permitirá tener un control de la planeación y ejecución de estos. Asimismo, debe ser una integradora de los departamentos funcionales de la organización y debe ser la que coordine los recursos de la empresa en términos de la AP.

La Gerencia General debe fortalecer y apoyar a la Oficina de Administración de Proyectos con el fin de facilitar la adopción de cambios en los tiempos requeridos para garantizar el cumplimiento de los proyectos.

Definir e implementar la metodología de administración de proyectos que más se adapte a las necesidades de la organización, porque permitirá que los proyectos se ejecuten de acuerdo con los estándares de la administración de proyectos.

Definir e implementar normas, procedimientos y plantillas uniformes porque permitirán aprobar, realizar cambios, informar en periodos programados los avances del proyecto.

La Oficina de Administración de Proyectos debe contar con un equipo de trabajo que dé soporte de forma integral a las áreas funcionales, ya que permitirá alinear cada área bajo una misma metodología de trabajo de proyectos.

La OAP debe contar con sistemas de cómputo que permitan desarrollar sus funciones adecuadamente. Asimismo, debe tener a disposición aplicaciones y herramientas que ayuden a dar soporte a los involucrados de los proyectos.

La Gerencia General y la Oficina de Administración de Proyectos deben implementar una comunicación abierta sobre administración de proyectos, con el fin de transmitir la importancia de la aplicación de la metodología de administración de proyectos dentro de todas las áreas funcionales de la organización.

La Gerencia General debe apoyar el cambio de cultura organizacional porque permitirá que la OAP pueda implementar con éxito la metodología de la Administración de Proyectos.

La Oficina de Administración de Proyectos en conjunto con el departamento de Recursos Humanos debe gestionar el plan de capacitación sobre Administración de Proyectos, con el fin de que todos los empleados tengan un conocimiento amplio sobre el tema de AP. La capacitación va desde temas técnicos y complejos para una efectiva Gestión de Proyectos.

BIBLIOGRAFÍA

Amway. ¿Quiénes somos? (2010). Resumen extraído el 14 octubre, 2010 del sitio Web de Amway Home Page. <http://www.amway.com>

Chamoun, Y. (2002) 1º Edición. Administración Profesional de Proyectos, La Guía. Mc Graw Hill. México DF 90 p.

Eyssautier de la Mora, Maurice. (2002) 4º Edición. Metodología de la Investigación: desarrollo de la inteligencia. México D.F: International Thomson Editores. 316 p.

Execute Leadership Group, Inc. (2001) Choosing the Right PMO Set UP. Resumen extraído el 20 octubre, 2010 de http://www.elg.net/index.php?option=com_content&view=article&id=32&Itemid=5

Gido, J. & Clements, J. (2003) 2º Edición. Administración Exitosa de Proyectos. Segunda Edición. International Thompson. México 80 p.

Kerzner, H. (2005) 2º Edición. Strategic Planning for Project Management using a Project Management Maturity. United States of America: John Wiley & Sons. 15 p.

Muñoz, C. (1998) ¿Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis? Pearson Education / Prentice Hall. México 300 p.

PMI (Project Management Institute) (2008). 4º Edición. Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK). United States of America: Project Management Institute. 5 p.

PM Solutions. Project Management Maturity Model (PMMM) (2010). Summary Extracted from October 20th, 2010 in <http://www.pmsolutions.com>

ANEXOS

Anexo 1: ACTA DEL PROYECTO (Project Charter)

ACTA DEL PROYECTO	
Fecha	Nombre de Proyecto
10/10/2010	Propuesta para la Implementación de una OAP en Amway-Enterprise Process Center
Áreas de conocimiento / procesos:	Área de aplicación (Sector / Actividad):
Procesos: Iniciación y Planificación. Área de conocimiento del Alcance, Tiempo, Calidad, Recursos Humanos, Comunicación, Abastecimiento y Riesgos.	Amway – Enterprise Process Center Ltd (Servicios Financieros)
Fecha de inicio del proyecto	Fecha tentativa de finalización del proyecto
04/10/2010	11/04/2011
Objetivos del proyecto (general y específicos)	
<p>Objetivo General Elaborar una propuesta para la creación e implementación de una Oficina de Administración Proyectos que permita ejecutar con éxito los proyectos de la organización en términos de tiempo, costo y calidad.</p> <p>Objetivos Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Describir la capacidad de respuesta de la empresa para apoyar las necesidades de la nueva oficina de proyectos, de conformidad al tipo de estructura organizacional actual de Amway-Enterprise Process Center. • Diagnosticar la situación actual de Amway-Enterprise Process Center con el fin de medir su grado de madurez en términos de administración de proyectos. • Definir el tipo de Oficina de Administración de Proyectos para Amway-Enterprise Process Center que llene las necesidades de cada una las áreas funcionales de la entidad. • Definir la estructura organizacional de la Oficina de Proyectos para Amway-Enterprise Process Center: equipamiento humano, funciones y responsabilidades, presupuesto de operación, requerimiento de equipo tecnológico, de los integrantes y cultura organizacional. • Definir el plan de capacitación que necesita la entidad para fortalecer el conocimiento de Administración de Proyectos en Amway-Enterprise Process Center. 	

Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)
<p>Amway-Enterprise Process Center es una empresa que brinda servicios financieros a su casa matriz (Amway), la cual está ubicada en Michigan de los Estados Unidos. La empresa empezó operaciones en enero del presente año y al día de hoy no cuenta con una oficina de proyectos que permita planear, coordinar y ejecutar correctamente los proyectos que se han identificado hasta el momento.</p> <p>El proyecto de graduación busca responder a una necesidad latente, la cual es de realizar ordenamente y correctamente la ejecución de los proyectos de la entidad.</p>
Descripción del producto o servicio que generará el proyecto – Entregables finales del proyecto
<p>El plan de gestión de una oficina de administración de proyectos para Amway-Enterprise Process Center. El diseño del plan de gestión será el resultado de los criterios y requisitos establecidos por la entidad bajo una fase de diagnóstico de la situación actual de la empresa. Se planificarán los entregables del proceso para llevar a cabo el proyecto de modo que se tomen en cuenta restricciones o puntos críticos tales como tiempo, calidad del entregable y recursos de la empresa.</p>
Supuestos
<ul style="list-style-type: none"> • El Proyecto final de graduación se va a desarrollar y completar en el tiempo establecido de acuerdo con el Seminario de Graduación. • La información para desarrollar el proyecto final de graduación estará a disposición para realizar consultas y seguir los lineamientos para el desarrollo de este.
Restricciones
<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de oportunidades para realizar los cambios al proyecto final de graduación. • Obtención de todos los requisitos a tiempo. • La organización cuenta con un tiempo limitado para el plan de gestión de la implementación de una Oficina de Administración de Proyectos. • Los costos y el tiempo para el desarrollo del proyecto es limitado por motivos de confidencialidad de la organización.
Información histórica relevante
<ul style="list-style-type: none"> • Amway-Enterprise Process Center inició en enero 2010 suscrita formalmente en Costa Rica y sus primeras transacciones empezaron en marzo del mismo año con un monto de \$15 millones mensuales. Asimismo, la empresa inició operaciones con 45 empleados pero que al día cuenta con 145 funcionarios activos en la entidad.
Identificación de grupos de interés (Stakeholders)
Cliente(s) directo(s): Amway-Enterprise Process Center
Cliente(s) indirecto(s): empleados de Amway-Enterprise Process Center

Aprobado por: Ramiro Fonseca Macrini	Firma:
--	---------------

Anexo 2: EDT

EDT del Proyecto Final de Graduación se presenta en forma tabular.

EDT	Propuesta para la Implementación de una Oficina de Proyectos en Amway-Enterprise Process Center
1.1	Inicio del Proyecto
1.2	Seminario de Graduación
1.2.1	Entregable No.1
1.2.1.1	Acta de Constitución
1.2.1.2	EDT
1.2.1.3	Cronograma
1.2.1.4	Entrega de Documentos
1.2.2	Entregable No.2
1.2.2.1	Introducción
1.2.2.2	Marco Teórico
1.2.2.3	Corrección del Avance No1
1.2.2.4	Entrega de Documentos
1.2.3	Entregable No.3
1.2.3.1	Marco Metodológico
1.2.3.2	Bibliografía
1.2.3.3	Corrección del Avance No2
1.2.3.4	Entrega de Documentos
1.2.4	Entregable No.4
1.2.4.1	Documento Final
1.2.4.2	Correcciones del Avance No3
1.2.5	Entrega del Documento Final
1.3	Matrícula del PFG
1.4	Aprobación del PFG
1.5	Designación Preliminar del Tutor

1.6.1	Capacidad de respuesta para apoyar las necesidades de la nueva OAP
1.6.1.1	Equipo de Trabajo
1.6.1.2	Perfil Académico del Equipo de Trabajo
1.6.1.3	Ubicación Física del Equipo de Trabajo
1.6.1.4	Hardware y Software para el Equipo de trabajo
1.6.2	Situación actual de Amway-Enterprise Process Center
1.6.2.1	Estudio FODA
1.6.2.2	Diseño de los cuestionarios enfocado a medir la evaluación sobre la madurez y conocimiento de la AP en la entidad
1.6.2.3	Cuestionarios aplicados a una muestra aleatoria de la población de la entidad
1.6.2.4	Resultados del cuestionario aplicado sobre el conocimiento de Admisnitracion de Proyectos.
1.6.2.5	Resultados del cuestionario aplicado para medir la madurez de Amway-EPC
1.6.2.6	Análisis de la Situación actual de Amway-Enterprise Process Center
1.6.3	Tipo de OAP para Amway-Enterprise Process Center
1.6.3.1	Análisis de los tipos de OAP
1.6.3.2	Tipo de OAP
1.6.3.3	Visión y misión para la OAP
1.6.3.4	Objetivo general y específicos de la OAP
1.6.3.5	Metas de la OAP
1.6.3.6	Documentos de la OAP
1.6.4	Estructura de la OAP para Amway-Enterprise Process Center
1.6.4.1	Tipo de estructura de la OAP
1.6.4.2	Requisitos para formar parte de la OAP
1.6.4.3	Matriz de roles y funciones de la OAP
1.6.4.4	Cultura organizacional de la OAP
1.6.5	Diseño Plan de Capacitación sobre la OAP en Amway-EPC
1.6.5.1	Diseño del Plan de Capacitación
1.6.5.2	Documentación para las capacitaciones
1.6.5.3	Cronograma de Capacitaciones

1.7	Tutoría
1.7.1	Entregables
1.7.1.1	Tutor
1.7.1.1.1	Asignación
1.7.1.1.2	Aprobación
1.7.1.2	IV Capítulo: Desarrollo
1.7.1.2.1	Envío de Entregables del SG
1.7.1.2.2	Guía del trabajo del Tutor
1.7.1.2.3	Aprobación Final del PFG
1.8	Lectores
1.8.1	Entregables
1.8.1.1	Solicitud de Asignación
1.8.1.1.1	Asignación
1.8.1.1.2	Comunicado de Asignación
1.8.1.1.3	Envío del PFG a Lectores
1.8.2	Trabajo de Lectores
1.8.2.1	Lector 1
1.8.2.1.1	Revisión PFG
1.8.2.1.2	Envío del Informe de Lectura
1.8.2.2	Lector 2
1.8.2.2.1	Revisión PFG
1.8.2.2.2	Envío del Informe de Lectura
1.9	Tutoría
1.9.1	Revisión informes de Lectores
1.9.2	Envío de Contestación de Lectores
1.10	Defensa
1.10.1	Solicitud de fecha
1.10.2	Aprobación de fecha
1.10.3	Sustentación

Diccionario del EDT

Código EDT	Título	Descripción
1.1	Inicio del Proyecto	Iniciar el PFG
1.2	Seminario de Graduación	Iniciar el desarrollo del PFG
1.2.1	Entregable No1.	Realizar tarea No1 definida por el Seminario de Graduación.
1.2.1.1	Acta de Constitución	Desarrollar el acta de constitución para autorizar formalmente el PFG
1.2.1.2	EDT	Desarrollar la estructura de desglose del PFG con el fin de identificar los entregables del proyecto
1.2.1.3	Cronograma	Definir con tiempos las actividades del PFG bajo el esquema del cronograma.
1.2.1.4	Entrega de Documentos	Entregar documentos para su revisión por parte del profesor del seminario de graduación.
1.2.2	Entregable No.2	Realizar No2 definida por el Seminario de Graduación.
1.2.2.1	Introducción	Desarrollar la introducción con el fin de presentar formalmente el PFG
1.2.2.2	Marco Teórico	Desarrollar el marco teórico para definir el marco conceptual del PFG
1.2.2.3	Corrección Avance No1	Realizar correcciones propuestas por el profesor del seminario de graduación.
1.2.2.4	Entrega de Documentos	Entregar documentos para su revisión por parte del profesor del seminario de graduación.
1.2.3	Entregable No3	Realizar tarea No3 definida por el Seminario de Graduación.

1.2.3.1	Marco Metodológico	Desarrollar el marco metodológico para definir, describir y analizar los procedimientos que sirven para formar el criterio científico utilizado en el PFG
1.2.3.2	Bibliografía	Identificar todas las referencias que fueron utilizadas en el PFG
1.2.3.3	Corrección Avance No2	Realizar correcciones propuestas por el profesor del seminario de graduación.
1.2.3.4	Entrega de Documentos	Entregar documentos para su revisión por parte del profesor del seminario de graduación.
1.2.4	Entregable No4	Realizar tarea No3 definida por el Seminario de Graduación.
1.2.4.1	Documento Final	Preparar el documento final con las correcciones del avance No2
1.2.4.2	Correcciones Avance No3	Realizar correcciones propuestas por el profesor del seminario de graduación.
1.2.4.3	Entrega Documento Final	Entregar documento final para su aprobación por parte del profesor del Seminario de Graduación.
1.3	Matricula del PFG	Matricular el PFG para iniciar el capítulo del Desarrollo del PFG
1.4	Aprobación del PFG	El profesor del Seminario de Graduación aprobará el PFG
1.5	Designación Preliminar del Tutor	Designar el tutor del PFG que proveerá soporte en el desarrollo del mismo
1.6	Propuesta para la Implementación de una OAP en	Desarrollo del PFG

	Amway-EPC	
1.6.1	Capacidad de respuesta para apoyar las necesidades de la nueva OAP	Medir la capacidad de respuesta de la organización para apoyar las necesidades de la OAP
1.6.1.1	Equipo de Trabajo	Definir el equipo de trabajo que formará parte de la OAP
1.6.1.2	Perfil Académico del Equipo de Trabajo	Definir el perfil académico que será esencial para conformar parte del equipo de trabajo.
1.6.1.3	Ubicación Física del Equipo de Trabajo	Identificar la ubicación física del equipo de trabajo de la OAP dentro de la organización.
1.6.1.4	Hardware y Software para el Equipo de Trabajo	Identificar los sistemas de cómputo que servirán para el desarrollar las labores del equipo de trabajo de la OAP
1.6.2	Situación Actual de Amway-EPC	Realizar el estudio de la situación actual de la organización con el fin de analizar su grado de madurez y conocimiento sobre la AP
1.6.2.1	Estudio FODA	Realizar el estudio FODA para analizar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que la organización presenta.
1.6.2.2	Diseño de los cuestionarios enfocados a medir la evaluación sobre nivel de madurez y conocimiento de la AP	Diseñar los cuestionarios para evaluar el conocimiento y el grado de madurez de la entidad sobre AP
1.6.2.3	Cuestionarios aplicados a muestra aleatoria de la población de la entidad	Definir la muestra aleatoria para aplicar los cuestionarios
1.6.2.4	Resultados del cuestionario sobre el conocimiento de AP en Amway	Verificar y analizar los resultados obtenidos para

		medir el nivel de conocimiento de los empleados sobre AP
1.6.2.5	Resultados del cuestionario sobre nivel de madurez de Amway	Verificar y analizar los resultados obtenidos para medir el grado de madurez que existe en la organización sobre AP
1.6.2.6	Análisis de la Situación Actual de Amway-EPC	Realizar comentarios sobre la situación actual de la entidad con los resultados obtenidos en los cuestionarios y en el estudio FODA
1.6.3	Tipo de OAP para Amway-EPC	Definir el tipo de OAP que se adapte a la organización.
1.6.3.1	Análisis de los tipos de OAP	Analizar los tipos de OAP que pueden ser implementados en la organización.
1.6.3.2	Tipo de OAP	Seleccionar el tipo de OAP que se adapta a la organización,
1.6.3.3	Visión y misión para la OAP	Definir la visión y misión que vaya de acuerdo al propósito fundamental de la OAP dentro de la organización.
1.6.3.4	Objetivo General y específicos de la OAP	Definir el objetivo general y los objetivos específicos de acuerdo al propósito fundamental de la OAP dentro de la organización.
1.6.3.5	Metas de la OAP	Definir las metas que vayan de acuerdo al propósito fundamental de la OAP dentro de la organización.
1.6.3.6	Documentos de la OAP	Diseñar los documentos necesarios para hacer implementados en la OAP
1.6.4	Estructura de la OAP para	Definir la estructura de la

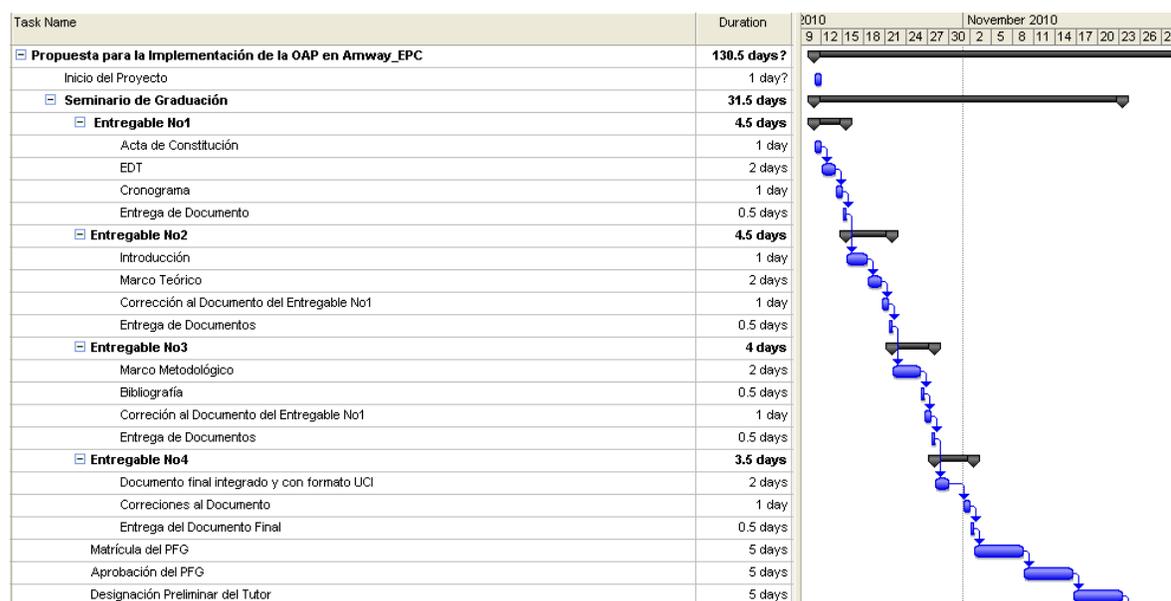
	Amway-EPC	OAP que se adapte a las necesidades de la organización.
1.6.4.1	Tipo de estructura de la OAP	Seleccionar la estructura de la OAP que vaya de acuerdo a las necesidades de la entidad como de la OAP
1.6.4.2	Requisitos para formar parte de la OAP	Definir los requisitos fundamentales para formar parte de la OAP
1.6.4.3	Matriz de Roles y funciones de la OAP	Definir la matriz de roles y responsabilidades para el equipo de trabajo.
1.6.4.4	Cultura organizacional de la OAP	Definir la mejor cultura organizacional dentro de Amway sobre AP.
1.6.5	Diseño Plan de Capacitación sobre la OAP en Amway-EPC	Diseñar el plan de capacitación para ser implementado en la entidad
1.6.5.1	Diseño del Plan de Capacitación	Diseñar el plan de capacitación que será utilizado para entrenar al personal sobre la AP
1.6.5.2	Documentación para las capacitaciones	Diseñar los documentos para las capacitaciones que serán utilizados por la OAP
1.6.5.3	Cronograma de Capacitaciones	Definir el cronograma de capacitaciones que será utilizado para las áreas funcionales
1.7	Tutoría	Recomendaciones del tutor sobre el PFG
1.7.1	Entregables	Desarrollar los entregables de la tutoría
1.7.1.1	Tutor	Definir prioridades del tutor
1.7.1.1.1	Asignación	Asignación formal del tutor del PFG
1.7.1.1.2	Aprobación	Revisión y aprobación del tutor
1.7.1.2	IV Capitulo: Desarrollo	Verificación de los entregables del desarrollo

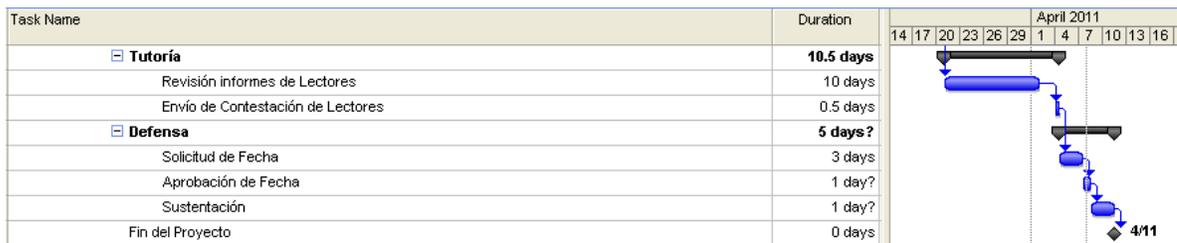
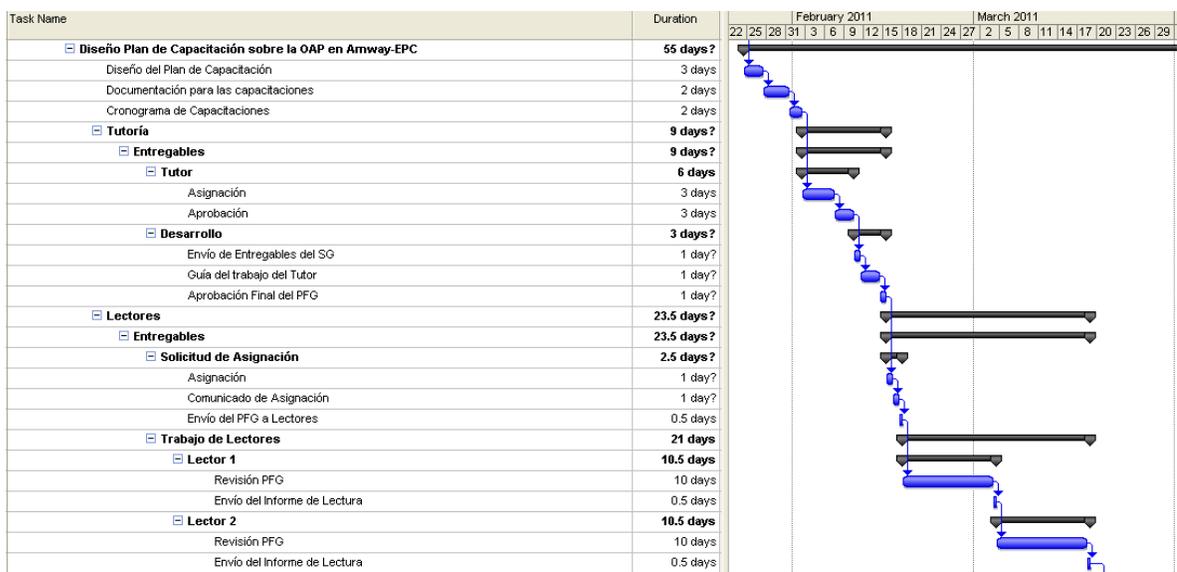
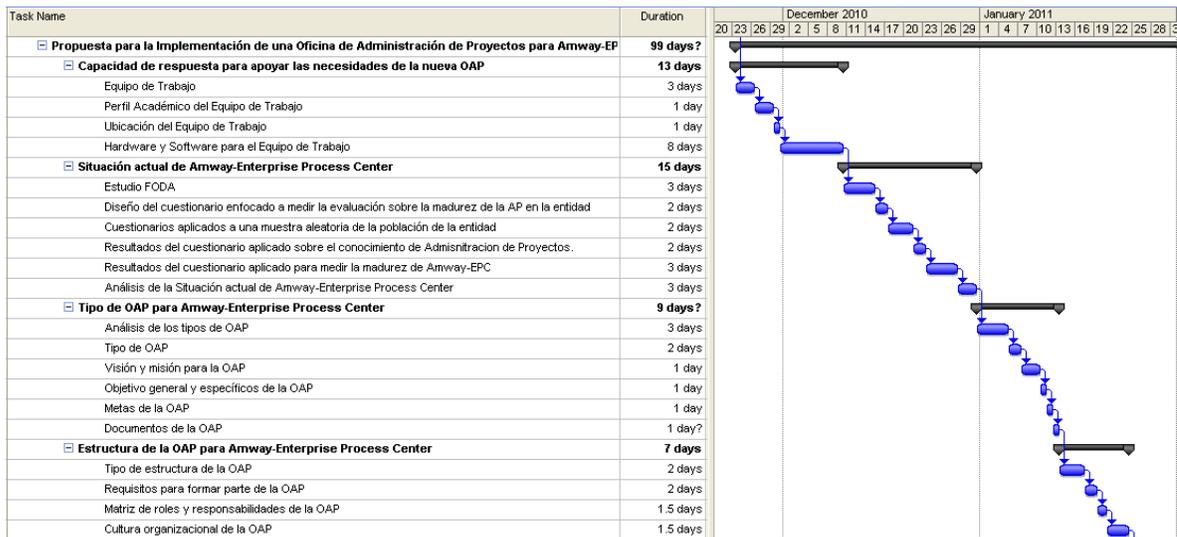
		del PFG
1.7.1.2.1	Envío de Entregables del SG	Enviar los entregables al tutor para su revisión
1.7.1.2.2	Guía del trabajo del Tutor	Seguir la guía del trabajo del tutor para cumplir con los requerimientos del mismo
1.7.1.2.3	Aprobación Final del PFG	Aprobación por parte del PFG para seguir a la etapa de Lectores
1.8	Lectores	Inicio de la sección de Lectores para revisar el PFG
1.8.1	Entregables	Identificación de entregables de los lectores
1.8.1.1	Solicitud de Asignación	Enviar solicitud para asignar el primer lector del PFG
1.8.1.1.1	Asignación	Asignar el lector recomendado por la UCI
1.8.1.1.2	Comunicado de Asignación	Enviar comunicado sobre la selección del lector
1.8.1.1.3	Envío del PFG a Lectores	Enviar el PFG para su revisión por parte de los lectores
1.8.2	Trabajo de Lectores	Inicio de lectores
1.8.2.1	Lector 1	
1.8.2.1.1	Revisión PFG	Revisar el PFG para dar comentarios y recomendaciones sobre el trabajo
1.8.2.1.2	Envío del Informe de Lectura	Enviar el infome de lectura a los lectores para sus comentarios
1.8.2.2	Lector 2	
1.8.2.2.1	Revisión PFG	Revisar el PFG para dar comentarios y recomendaciones sobre el trabajo
1.8.2.2.2	Envío del Informe de Lectura	Enviar el infome de lectura a los lectores para sus comentarios
1.9	Tutoría	Analizar los comentarios

		propuestos por los lectores
1.9.1	Revisión de Informes de Lectores	Revisar los informes de los lectores para realizar los cambios propuestos por los mismos.
1.9.2	Envío de Contestación de Lectores	Enviar respuesta a los lectores sobre las recomendaciones efectuadas por ellos.
1.10	Defensa	Inicio etapa de defensa
1.10.1	Solicitud de Fecha	Solicitar la fecha de defensa para preparar la documentación
1.10.2	Aprobación de fecha	UCI aprobará la fecha de sustentación
1.10.3	Sustentación	Defensa del PFG

Anexo 3: CRONOGRAMA

Cronograma del Proyecto Final de Graduación





Anexo 4: Otros
Plantilla del Acta de Constitución

AMWAY – ENTERPRISE PROCESS CENTER	
ACTA DEL PROYECTO	
Fecha	Nombre de Proyecto
Areas de conocimiento / procesos:	Area de aplicación (Sector / Actividad):
Fecha de inicio del proyecto	Fecha tentativa de finalización del proyecto
Objetivos del proyecto (general y específicos)	
Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)	
Descripción del producto o servicio que generará el proyecto – Entregables finales del proyecto	
Supuestos	
Restricciones	
Información histórica relevante	
Identificación de grupos de interés (Stakeholders)	
Aprobado por:	Firma:

Plantillas de Reporte de Estatus Semanal

Amway-Enterprie Process Center										
Nombre del Proyecto								Estatus Semanal		
Patrocinador										
Gerente de Proyectos										
Prioridades						Plan de Acción				
Amenazas						Fecha	Responsable	Impacto	Estatus	
Areas de Oportunidad										
Control del Tiempo						Programa				
WBS	Inicio	Final	Progr.	Real	Dif	Mes	Prog.	Real	Var	
Fechas Claves						Reporte de Valor Ganado				
Lecciones Aprendidas										
Control de Cambios										
Presupuesto Actual						Ahorros/Sobrecostos Proyectados				
Abastecimientos										

Plantilla de Reporte Mensual

Amway-Enterprrie Process Center				
Nombre del Proyecto Patrocinador Gerente de Proyectos			Reporte Mensual	
Estatus Ejecutivo				
Logros/Avance		Desviaciones		
Recomendaciones		Fecha	Responsable	Impacto
Acción Correctiva		Areas de Oportunidad		
Tendencias/Prioridades		Control de Cambios		
Reporte				
Reporte de Tiempo		Reporte de Valor Ganado		
Reporte de Calidad		Reporte de Riesgos		
Suministros Claves		Critico	Entregado	Contratado
				Ordenado

Plantillas de Solicitud de Cambios

Amway Enterprise Process Center	
Solicitud de Cambios	
No _____	Cuenta _____
Fecha _____	Subcuenta _____
Solicito _____	Estatus _____
	Cargo A: _____
Concepto	
Descripción	
Razón de Solicitud	
Impacto en Programa	
Importe Neto	
Impacto en los Procesos	
Gerente de Proyectos _____	Autorización del Cliente _____

Plantilla de Aprobación de Cambios

Amway-Enterprise Proces Center		
Aprobación de Cambios		
No de Aprobación _____		
Concepto de la Aprobación		
Elaborado por	Fecha	Firma
Revisado por	Fecha	Firma
Aprobado por	Fecha	Firma

Plantilla de Lecciones Aprendidas

Amway Enterprise Process Center Lecciones Aprendidas	
Nombre del Proyecto	
Criterio de Búsqueda	
Situación	
Consecuencias	
Evaluación	
Cómo lo resolvimos?	
Qué haría diferente en esta situación?	

Plantilla de Cierre del Proyecto

Amway-Enterpie Process Center Reporte Final de Cierre del Proyecto
Nombre del Proyecto
Resumen Ejecutivo
Aspectos Generales del Proyecto
Cumplimiento del Proyecto (Tiempo y costo)
Riesgos
Lecciones Aprendidas
Otros Aspectos
Gerente de Proyectos _____
Autorización del Cliente _____

Cuestionario No1**“Cuestionario sobre Administración de Proyectos”**

1. ¿Conoce el término de Oficina de Administración de Proyectos?

Sí_____

No_____

NS_____

2. ¿Sabe cuál es el principal objetivo de una Oficina de Administración de Proyectos dentro de una organización?

Sí_____

No_____

NS_____

3. ¿Sabe cuáles son las funciones que desarrolla una Oficina de Administración de Proyectos?

Sí_____

No_____

NS_____

4. ¿Sabe cuál es la función de un Director o Gerente de Proyectos?

Sí_____

No_____

NS_____

5. ¿Considera importante contar con una oficina de proyectos dentro de la organización?

Sí_____

No_____

NS_____

6. ¿Considera importante contar con una persona que se desempeñe como Director de Proyectos?

Sí _____ No _____ NS _____

7. ¿Existe una metodología definida de Administración de Proyectos en la empresa?

Sí _____ No _____ NS _____

8. ¿Cree importante que se establezca una metodología sobre el manejo de los proyectos de la organización?

Sí _____ No _____ NS _____

9. ¿Utilizaría la metodología de Administración de Proyectos si esta fuera definida en la organización?

Sí _____ No _____ NS _____

10. ¿Ha participado dentro la planeación y/o ejecución de un proyecto dentro de la organización?

Sí _____ No _____ NS _____

11. ¿Existe procedimientos que permitan desarrollar exitosamente el proyecto establecido?

Sí _____ No _____ NS _____

12. ¿Los proyectos en la empresa tienen definidos los parámetros de alcance del proyecto?

Sí_____

No_____

NS_____

13. ¿Cuentan los proyectos de la empresa con una definición de tiempo, costo y calidad del resultado final?

Sí_____

No_____

NS_____

14. ¿Existe un control sobre el presupuesto de los proyectos de la organización?

Sí_____

No_____

NS_____

15. ¿Cuenta la organización con personal que dé soporte para el desarrollo del proyecto?

Sí_____

No_____

NS_____

16. ¿Cuenta la empresa con plantillas que faciliten el desarrollo del proyecto?

Sí_____

No_____

NS_____

17. ¿Cuenta la empresa con procesos para la administración de los cambios en términos de tiempo, costo y calidad?

Sí_____

No_____

NS_____

18. ¿Cuenta la empresa con procesos para la administración de riesgos para el desarrollo del proyecto?

Sí _____ No _____ NS _____

19. ¿Existe la priorización y aprobación de los proyectos dentro de la organización?

Sí _____ No _____ NS _____

20. ¿Existe una adecuada documentación de los proyectos de la organización?

Sí _____ No _____ NS _____

21. ¿Existe una base de datos de almacenamiento de los proyectos?

Sí _____ No _____ NS _____

22. ¿Existe una comunicación sobre lecciones aprendidas para el desarrollo de futuros proyectos?

Sí _____ No _____ NS _____

23. ¿Existe una herramienta como Microsoft Office Project para desarrollar el proyecto?

Sí _____ No _____ NS _____

24. ¿Existe una comunicación abierta sobre los proyectos y su desarrollo dentro de la organización?

Sí _____ No _____ NS _____

25. ¿Cuenta con la organización con capacitaciones sobre la Administración de Proyectos?

Sí _____ No _____ NS _____

Questionario No2.

Testing on the PMBOK™ Guide is a good indicator of where you stand in relation to Level 1. The testing can be accomplished on an individual basis or by taking the average score from a group of individuals.

Below are 80 questions covering PMBOK® Guide and the basic principles of project management. There are five answers for each question. Although some of the answers may appear quite similar, you must select one and only one answer. After you finish Question 80, you will be provided with written instructions on how to grade the exercise.

QUESTIONS

1. A comprehensive definition of scope management would be:
 - A. Managing a project in terms of its objectives through all life cycle phases and processes
 - B. Approval of the scope baseline
 - C. Approval of the detailed project charter
 - D. The processes required to ensure that the project includes all the work required to complete the project successfully
2. The most common types of schedules include all but one of the following:
 - A. Project network diagrams with date information added
 - B. Resource leveling heuristics
 - C. Bar charts
 - D. Milestones
3. The communications environment involves both internal factors and external factors. An example of a typical internal factor is:
 - A. Power games
 - B. Business environment
 - C. Technical state-of-the art
 - D. Political environment
4. The most effective means of determining the cost of a project is to price out the:
 - A. Work breakdown structure (WBS)
 - B. Linear responsibility chart
 - C. Project charter
 - D. Scope statement
5. Employee unions would most likely satisfy which level in Maslow's hierarchy of needs?
 - A. Social
 - B. Self-Actualization
 - C. Esteem
 - D. Physiological
6. A document that describes the procurement item in sufficient detail to allow prospective sellers to determine if they can provide it is a:
 - A. Contractual provision
 - B. Statement of work (SOW)
 - C. Terms and conditions statement
 - D. Proposal

LEVEL 1: COMMON LANGUAGE

7. Future events or outcomes that are favorable are called:
 - A. Risks
 - B. Opportunities
 - C. Surprises
 - D. Contingencies
8. An example of an appraisal cost in terms of the cost of quality is:
 - A. Surveys of vendors, suppliers, and subcontractors
 - B. Evaluations of customer complaints
 - C. Internal-external design reviews
 - D. Process studies
9. Perhaps the biggest problem facing the project manager during integration activities within a matrix structure is:
 - A. Coping with employees who report to multiple bosses
 - B. Too much sponsorship involvement
 - C. Unclear functional understanding of the technical requirements
 - D. Escalating project costs
10. If you wish to compare actual project results to planned or expected results, you should:
 - A. Hold a performance review
 - B. Request a progress report
 - C. Conduct a trend analysis
 - D. Conduct a variance analysis
11. Communications has many different dimensions. Deciding to form a group among project managers in your organization to discuss lessons learned and best practices to follow is an example of which of the following dimensions:
 - A. Internal
 - B. External
 - C. Horizontal
 - D. Vertical
12. Which of the following methods is best suited to identifying the "vital few":
 - A. Pareto analysis
 - B. Cause-and-effect analysis
 - C. Trend analysis
 - D. Process control charts
13. A collection of formal procedures that includes the steps by which official project documents will be changed is defined through:
 - A. The project management information system
 - B. The change control system
 - C. The Change Control Board
 - D. Performance reports
14. A risk is noted by having a cause and:
 - A. If it occurs, it only has a negative effect on the project's objectives
 - B. A known unknown
 - C. If it occurs, it has a consequence
 - D. A constraint

15. In general, differences between and among project stakeholders should be resolved in favor of the:
 - A. Project sponsor
 - B. Performing organization
 - C. Functional manager
 - D. Customer
16. Project life cycles share many common characteristics, which include all of the following except:
 - A. Increased ability for stakeholders to influence the final characteristics of the project toward the end of the life cycle
 - B. Probability of successful completion being at the lowest at the beginning of the project
 - C. Reduced ability of stakeholders to influence the final cost of the project as the project continues
 - D. A low staffing level at the start of the project
17. Smoothing out resource requirements from period to period is called:
 - A. Resource allocation
 - B. Resource partitioning
 - C. Resource leveling
 - D. Resource quantification
18. The difference between the EV (Earned Value) and the PV (Planned Value) is referred to as:
 - A. The schedule variance
 - B. The cost variance
 - C. The estimate of completion
 - D. The actual cost of the work performed
19. Project managers must use a number of different interpersonal influences on projects to contribute to project success. If the project manager is viewed as being empowered to issue orders, he or she is using which of the following types of power:
 - A. Expert
 - B. Reward
 - C. Referent
 - D. Legitimate
20. The sender-receiver model in project communications includes:
 - A. The choice of media
 - B. The feedback loops and barriers to communications
 - C. The presentation and meeting management techniques
 - D. The choice of technology
21. A deliverable-oriented grouping of project components to organize and define the total project scope is:
 - A. A detailed plan
 - B. A linear responsibility chart
 - C. A work breakdown structure (WBS)
 - D. A cost accounting coding system

LEVEL 1: COMMON LANGUAGE

22. Modern quality management and project management are complementary as both disciplines recognize the importance of all but one of the following:
- A. Customer satisfaction
 - B. Processes within phases
 - C. Management responsibility
 - D. Inspection over prevention
23. In which of the following circumstance(s) would you be most likely to buy goods or services instead of producing them in-house?
- A. Your company has excess capacity and can produce the goods or services
 - B. Your company lacks capacity
 - C. There are many reliable vendors for the goods or services that you are attempting to procure, but the vendors cannot achieve your level of quality
 - D. Your company has an ongoing need for the item
24. A limitation of the bar chart is:
- A. Difficulty in changing it once it is prepared
 - B. Hard to understand it if you do not have a knowledge of project management
 - C. Difficulty in adding new items to it as the project changes
 - D. Difficulty in performing any sensitivity analysis as it does not show the uncertainty involved in performing activities
25. The tool and technique used for risk management planning is:
- A. Assessment of stakeholder risk tolerances
 - B. Planning meetings
 - C. Documentation reviews
 - D. Assumption and constraint analyses
26. Typically, during which phase in a project life cycle are most of the project expenses incurred:
- A. Concept phase
 - B. Development or design phase
 - C. Execution phase
 - D. Termination phase
27. Going from Level 3 to Level 4 in the work breakdown structure (WBS) will result in:
- A. Less estimating accuracy
 - B. Better control of the project
 - C. Lower status reporting costs
 - D. A greater likelihood that some key project element has been overlooked
28. Conflict management requires problem-solving. Which of the following is often referred to as a problem-solving technique and used extensively by project managers in conflict resolution:
- A. Confrontation
 - B. Compromise
 - C. Smoothing
 - D. Forcing

29. Estimating the effect of the change of one project variable upon the overall project is known as:
 - A. The project manager's risk aversion quotient
 - B. The total project risk
 - C. The expected value of the project
 - D. Sensitivity analysis
30. Power games, withholding information, and hidden agendas are examples of:
 - A. Feedback
 - B. Communication barriers
 - C. Indirect communication
 - D. Mixed messages
31. The basic terminology for networks includes:
 - A. Activities, events, personnel, skill levels, and slack
 - B. Activities, documentation, events, personnel, and skill levels
 - C. Slack, activities, events, and time estimates
 - D. Time estimates, slack, sponsorship involvement, and activities
32. The "control points" in the work breakdown structure (WBS) used for assignments to specific organizational units or individuals are:
 - A. Work packages
 - B. Subtasks
 - C. Tasks
 - D. Code of accounts
33. Establishing a market window on a technology project or achieving a government-mandated compliance with environmental remediation are examples of:
 - A. Imposed dates
 - B. Weather restrictions on outdoor activities
 - C. Major milestones
 - D. Product characteristics
34. An example of a constraint to consider during procurement planning is:
 - A. Indirect costs
 - B. Funds availability
 - C. Market conditions
 - D. Procurement resources
35. The basic elements of a communication model include:
 - A. Written and oral and listening and speaking
 - B. Communicator, encoding, message, medium, decoding, receiver, and feedback
 - C. Reports and briefings as well as memos and ad hoc conversations
 - D. Reading, writing, participating in meetings, and listening
36. Assume that you are managing a project that is a joint venture between your company and two other firms. The project's quality policy then should be:
 - A. Your responsibility to prepare
 - B. The same as that of your customer
 - C. The same as that of your company
 - D. Prepared by the project team

37. The three most common types of project cost estimates are:
- A. Order of magnitude, parametric, and budget
 - B. Parametric, definitive, and top down
 - C. Order of magnitude, definitive, and bottom up
 - D. Order of magnitude, budget, and definitive
38. Good project objectives must be:
- A. General rather than specific
 - B. Established without considering resource constraints
 - C. Realistic and attainable
 - D. Measurable, intangible, and verifiable
39. The process of determining which risks might affect the project and documenting their characteristics is:
- A. Risk identification
 - B. Risk response planning
 - C. Risk management planning
 - D. Qualitative risk analysis
40. In which type of contract arrangement is the contractor most likely to control costs?
- A. Cost-plus-fixed fee
 - B. Firm-fixed price
 - C. Time and materials
 - D. Fixed-price-incentive firm target
41. A project can best be defined as:
- A. A series of nonrelated activities designed to accomplish single or multiple objectives
 - B. A coordinated effort of related activities designed to accomplish a goal without a well-established end point
 - C. Cradle-to-grave activities that must be accomplished in less than one year and consume human and nonhuman resources
 - D. Any undertaking with a definable time frame and well-defined objectives that consumes both human and nonhuman resources with certain constraints
42. Risk management decision-making falls into three broad categories:
- A. Certainty, risk, and uncertainty
 - B. Probability, risk, and uncertainty
 - C. Probability, risk event, and uncertainty
 - D. Hazard, risk event, and uncertainty
43. A process is considered to be out of control when there are which of the following consecutive data points (minimum) on either side of the mean on a control chart:
- A. 3
 - B. 7
 - C. 9
 - D. 11

44. The work breakdown structure (WBS), the work packages, and the company's accounting system are tied together through:
 - A. The code of accounts
 - B. The overhead rates
 - C. The budgeting system
 - D. The capital budgeting process
45. A program can best be described as:
 - A. A grouping of related activities that lasts two years or more
 - B. A collection of projects and other work designed to meet strategic business objectives
 - C. A group of projects managed in a coordinated way to obtain benefits not available from managing them individually
 - D. A product line
46. Which of the following types of power comes through the organizational hierarchy:
 - A. Coercive, legitimate, referent
 - B. Reward, coercive, expert
 - C. Referent, expert, legitimate
 - D. Legitimate, coercive, reward
47. The most common definition of project success is:
 - A. Within time
 - B. Within time and cost
 - C. Within time, cost, and technical performance requirements
 - D. Within time, cost, performance, and acceptance by the customer/user
48. Activities with zero time duration are referred to as:
 - A. Critical path activities
 - B. Non-critical path activities
 - C. Slack time activities
 - D. Dummies
49. The procurement planning process should be accomplished during:
 - A. Scope definition
 - B. Solicitation planning
 - C. Project initiation
 - D. Scope planning
50. Project cash reserves are often used for adjustments in escalation factors, which may be beyond the control of the project manager. Other than possible financing (interest) cost and taxes, the three most common escalation factors involve changes in:
 - A. Overhead rates, labor rates, and material costs
 - B. Rework, cost-of-living adjustments, and overtime
 - C. Material costs, shipping costs, and scope changes
 - D. Labor rates, material costs, and cost reporting
51. The critical path in a network is the path that:
 - A. Has the greatest degree of risk
 - B. Is the longest during the project and determines its duration
 - C. Must be completed before all other paths
 - D. Has activities with float greater than zero

52. The major difference between project and line management is that the project manager may not have any control over which basic management function:
- A. Decision-making
 - B. Staffing
 - C. Tracking/monitoring
 - D. Reviewing
53. During which phase of a project is the uncertainty the greatest:
- A. Design
 - B. Development/execution
 - C. Concept
 - D. Closing
54. Quality often is confused with grade. This means that:
- A. Low quality is always a problem, but low grade may not be a problem
 - B. Low grade is always a problem, along with low quality
 - C. Quality is defined as a category or rank with entities having the same functional use but different technical characteristics
 - D. Grade is defined as the total characteristics of an entity that bear on its ability to satisfy stated or implied needs
55. Project managers need exceptionally good communication and negotiation skills primarily because:
- A. They may be leading a team over which they have no direct control
 - B. This need is mandated by the project's procurement activities
 - C. They are expected to be technical experts
 - D. They must provide executive/customer/sponsor briefings
56. For effective communication, the message should be oriented to:
- A. The initiator
 - B. The receiver
 - C. The management style
 - D. The corporate culture
57. Common factors that may constrain how the project team is organized include all but one of the following:
- A. The structure of the performing organization
 - B. Preferences of the team
 - C. Expected staff assignments
 - D. Responsibility Assignment Matrix
58. On a precedence diagram, the arrow between two boxes is called:
- A. An activity
 - B. A constraint
 - C. An event
 - D. The critical path
59. In which type of contract arrangement is the *contractor* least likely to control costs:
- A. Cost-plus-incentive fee
 - B. Firm-fixed price
 - C. Fixed-price-award fee
 - D. Purchase order

60. The financial closeout of a project dictates that:
 - A. All project funds have been spent
 - B. No charge numbers have been overrun
 - C. No follow-on work from this client is possible
 - D. No further charges can be made against the project
61. A graphical display of accumulated costs and labor hours for both budgeted and actual costs, plotted against time, is called:
 - A. A trend line
 - B. A trend analysis
 - C. An S curve
 - D. A percent completion report
62. If you are using a control chart and find that the process is in control, it is important to recognize that:
 - A. The process should not be adjusted
 - B. The process should not be changed to provide improvements
 - C. Sources of random variation can be easily changed without the need to restructure the process
 - D. Sources of random variation are never present
63. The major difference between PERT and CPM networks is:
 - A. PERT requires three time estimates whereas CPM uses one time estimate
 - B. PERT is used only for construction projects whereas CPM is used solely for R&D
 - C. PERT addresses only time whereas CPM also includes costs and resource availability
 - D. PERT is measured in days whereas CPM uses weeks or months
64. Information can be shared by team members and other stakeholders using a variety of information retrieval systems including:
 - A. Project meetings
 - B. Fax
 - C. Electronic mail
 - D. Electronic databases
65. Assume that you have decided to use mitigation as a risk response technique. This means that:
 - A. You are shifting consequences of a risk to another party
 - B. You are reducing the probability and/or consequences of an adverse risk event to an acceptable threshold
 - C. You now need to establish a contingency allowance
 - D. Your next step should be to prepare a fallback plan
66. The traditional or functional organizational form has the disadvantage of:
 - A. Poorly established vertical communications channels
 - B. No single focal point for clients/sponsors
 - C. Ineffective technical control
 - D. Inflexible use of personnel
67. Which of the following is not a basic element of contracts:
 - A. Consideration
 - B. Mutual agreement
 - C. Level of effort
 - D. Legal purpose

68. Taking action to increase the effectiveness and efficiency of the project to provide added benefits to the stakeholders is the purpose of:
 - A. Quality planning
 - B. Inspections
 - C. Quality audits
 - D. Quality improvement
69. During the procurement planning process, it is important to assess the current project boundaries. This can be done by reviewing the:
 - A. Results of the make-or-buy analysis
 - B. Product description
 - C. Scope statement
 - D. Constraints and assumptions
70. In project communications management, in order to ensure that the information needs of various stakeholders are met, you should:
 - A. Prepare a stakeholder analysis
 - B. Establish an information distribution system
 - C. Assess communications skills
 - D. Evaluate available communications technologies
71. Assigning resources in an attempt to find the shortest project schedule consistent with *fixed* resource limits is called:
 - A. Resource allocation
 - B. Resource partitioning
 - C. Resource leveling
 - D. Resource quantification
72. The process of assessing the impact and likelihood of identified risks is known as:
 - A. Risk management planning
 - B. Risk response planning
 - C. Qualitative risk analysis
 - D. Quantitative risk analysis
73. An advantage of the analogous cost-estimating technique is:
 - A. Greater accuracy from its use
 - B. Historical information is not required
 - C. Expert judgment is never needed
 - D. Lower costs are involved in its use
74. Action taken to bring a defective or nonconforming item in compliance with requirements or specifications is the purpose of:
 - A. Rework
 - B. Control charts
 - C. Audits
 - D. Process adjustments
75. If you want to describe where the project now stands, you should:
 - A. Prepare an estimate to complete
 - B. Prepare an earned value analysis
 - C. Prepare a status report
 - D. Prepare a progress report

76. One purpose of risk control is to:
- A. See if assumptions are still valid
 - B. Determine whether risk response actions are as effective as expected
 - C. Assess whether a risk trigger has occurred
 - D. Take corrective action
77. In source selection a weighting system may be used for all but one of the following purposes:
- A. To rank order all proposals to establish a negotiating sequence
 - B. To select a single source who will be asked to sign a standard contract
 - C. To establish minimum requirements of performance for one or more evaluation criteria
 - D. To quantify qualitative data to minimize the effect of personal prejudice on source selection
78. The overall intentions and directions of an organization with regard to quality is the purpose of:
- A. The total quality management movement
 - B. The quality assurance process
 - C. The quality planning process
 - D. The organization's quality policy
79. The project communications management plan should:
- A. State communications skills to use
 - B. Describe methods used to gather and store information
 - C. Provide information to stakeholders as to how resources are being used to meet project objectives
 - D. Describe relationships between the organization and stakeholders
80. During a project review meeting, we discover that the planned value is \$400,000, the actual costs are \$325,000, and the earned value is \$300,000. We can therefore conclude that:
- A. The project is behind schedule and overrunning costs
 - B. The project is ahead of schedule, but costs are higher than budgeted
 - C. The project is behind schedule with costs under control
 - D. The project is on schedule, but costs are higher than budgeted

Using the answer key, score yourself and fill in the tables in Exhibit 1. Give yourself 10 points for each correct answer and no points for an incorrect answer. After you fill in the tables in Exhibit 1, continue on for an interpretation of your results.

QUESTIONS

The following 20 questions involve Level 2 *maturity*. The questions look at both repeatability of processes and actions necessary to support continuous development of processes. Please answer each question as honestly as possible. Circle the answer you feel is correct.

1. My company recognizes the *need* for project management. This *need* is recognized at all levels of management, including senior management. (-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)
2. My company has a system in place to manage both cost and schedule. The system requires charge numbers and cost account codes. The system *reports variances* from planned targets. (-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)
3. My company has recognized the *benefits* that are possible from implementing project management. These *benefits* have been recognized at all levels of management, including senior management. (-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)
4. My company (or division) has a well-definable project management methodology using life cycle phases. (-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)
5. Our executives visibly support project management through executive presentations, correspondence, and by occasionally attending project team meetings/briefings. (-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)
6. My company is committed to quality up-front planning. We try to do the best we can at planning. (-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)
7. Our lower- and middle-level line managers totally and visibly support the project management process. (-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)
8. My company is doing everything possible to minimize "creeping" scope (i.e., scope changes) on our projects. (-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)
9. Our line managers are committed not only to project management, but also to the promises made to project managers for deliverables. (-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)
10. The executives in my organization have a good understanding of the principles of

- | | |
|--|-----------------------|
| 11. My company has selected one or more project management software packages to be used as the project tracking system. | (-3 -2 -1 0 +1 +2 +3) |
| 12. Our lower- and middle-level line managers have been trained and educated in project management. | (-3 -2 -1 0 +1 +2 +3) |
| 13. Our executives both understand project sponsorship and serve as project sponsors on selected projects. | (-3 -2 -1 0 +1 +2 +3) |
| 14. Our executives have recognized or identified the <i>applications</i> of project management to various parts of our business. | (-3 -2 -1 0 +1 +2 +3) |
| 15. My company has successfully <i>integrated</i> cost and schedule control for both managing projects and reporting status. | (-3 -2 -1 0 +1 +2 +3) |
| 16. My company has developed a project management curriculum (i.e., more than one or two courses) to enhance the project management skills of our employees. | (-3 -2 -1 0 +1 +2 +3) |
| 17. Our executives have recognized what must be done in order to achieve maturity in project management. | (-3 -2 -1 0 +1 +2 +3) |
| 18. My company views and treats project management as a profession rather than a part-time assignment. | (-3 -2 -1 0 +1 +2 +3) |
| 19. Our lower- and middle-level line managers are willing to release their employees for project management training. | (-3 -2 -1 0 +1 +2 +3) |
| 20. Our executives have demonstrated a willingness to change our way of doing business in order to mature in project management. | (-3 -2 -1 0 +1 +2 +3) |

ASSESSMENT INSTRUMENT FOR LEVEL 3 _____

The following 42 multiple-choice questions will allow you to compare your organization against other companies with regard to the Level 3 Hexagon of Excellence. After you complete question 42, a grading system is provided. You can then compare your organization to some of the best who have achieved Level 3 maturity.

Please pick one and only one answer per question. A worksheet and answer key follow the exercise.

QUESTIONS _____

1. My company *actively* uses the following processes:
 - A. Total quality management (TQM) only
 - B. Concurrent engineering (shortening deliverable development time) only
 - C. TQM and concurrent engineering only
 - D. Risk management only
 - E. Risk management and concurrent engineering only
 - F. Risk management, concurrent engineering, and TQM
2. On what percent of your projects do you use the principles of total quality management?
 - A. 0 percent
 - B. 5–10 percent
 - C. 10–25 percent
 - D. 25–50 percent
 - E. 50–75 percent
 - F. 75–100 percent
3. On what percent of your projects do you use the principles of risk management?
 - A. 0 percent
 - B. 5–10 percent
 - C. 10–25 percent

- D. 25-50 percent
 - E. 50-75 percent
 - F. 75-100 percent
4. On what percent of your projects do you try to compress product/deliverable schedules, by performing work in parallel rather than in series?
- A. 0 percent
 - B. 5-10 percent
 - C. 10-25 percent
 - D. 25-50 percent
 - E. 50-75 percent
 - F. 75-100 percent
5. My company's risk management process is based upon:
- A. We do not use risk management
 - B. Financial risks only
 - C. Technical risks only
 - D. Scheduling risks only
 - E. A combination of financial, technical, and scheduling risks based upon the project.
6. The risk management methodology in my company is:
- A. Nonexistent
 - B. More informal than formal
 - C. Based upon a structured methodology supported by policies and procedures
 - D. Based upon a structured methodology supported by policies, procedures, and standardized forms to be completed
7. How many different project management methodologies exist in your organization (i.e., do you consider a systems development methodology for MIS projects different than a product development project management methodology)?
- A. We have no methodologies
 - B. 1
 - C. 2-3
 - D. 4-5
 - E. More than 5
8. With regard to benchmarking:
- A. My company has never tried to use benchmarking
 - B. My company has performed benchmarking and implemented changes but not for project management.
 - C. My company has performed project management benchmarking but no changes were made.
 - D. My company has performed project management benchmarking and changes were made.
9. My company's corporate culture is best described by the concept of:
- A. Single-boss reporting
 - B. Multiple-boss reporting
 - C. Dedicated teams without empowerment
 - D. Nondedicated teams without empowerment
 - E. Dedicated teams with empowerment
 - F. Nondedicated teams with empowerment

10. With regard to morals and ethics, my company believes that:
 - A. The customer is always right
 - B. Decisions should be made in the following sequence: best interest of the customer first, then the company, then the employees
 - C. Decisions should be made in the following sequence: best interest of company first, customer second, and the employees last
 - D. We have no such written policy or set of standards
11. My company conducts internal training courses on:
 - A. Morality and ethics within the company
 - B. Morality and ethics in dealing with customers
 - C. Good business practices
 - D. All of the above
 - E. None of the above
 - F. At least two of the first three
12. With regard to scope creep or scope changes, our culture:
 - A. Discourages changes after project initiation
 - B. Allows changes only up to a certain point in the project's life cycle using a formal change control process
 - C. Allows changes anywhere in the project life cycle using a formal change control process
 - D. Allows changes but without any formal control process
13. Our culture seems to be based upon:
 - A. Policies
 - B. Procedures (including forms to be filled out)
 - C. Policies and procedures
 - D. Guidelines
 - E. Policies, procedures, and guidelines
14. Cultures are either quantitative (policies, procedures, forms, and guidelines), behavioral, or a compromise. The culture in my company is probably _____ percent behavioral.
 - A. 10-25 percent
 - B. 25-50 percent
 - C. 50-60 percent
 - D. 60-75 percent
 - E. Greater than 75 percent
15. Our organizational structure is:
 - A. Traditional (predominantly vertical)
 - B. A strong matrix (i.e., project manager provides most of the technical direction)
 - C. A weak matrix (i.e., line managers provide most of the technical direction)
 - D. We use colocated teams
 - E. I don't know what the structure is; management changes it on a daily basis
16. When assigned as a project leader, our project manager obtains resources by:
 - A. "Fighting" for the best people available
 - B. Negotiating with line managers for the best people available
 - C. Negotiating for deliverables rather than people
 - D. Using senior management to help get the appropriate people
 - E. Taking whatever he or she gets, no questions asked

17. Our line managers:
 - A. Accept total accountability for the work in their line
 - B. Ask the project managers to accept total accountability
 - C. Try to share accountability with the project managers
 - D. Hold the assigned employees accountable
 - E. We don't know the meaning of the word "accountability"; it is not part of our vocabulary.
18. In the culture within our company, the person most likely to be held accountable for the ultimate technical integrity of the final deliverable is/are:
 - A. The assigned employees
 - B. The project manager
 - C. The line manager
 - D. The project sponsor
 - E. The whole team
19. In our company, the project manager's authority comes from:
 - A. Within himself/herself, whatever he or she can get away with
 - B. The immediate superior to the project manager
 - C. Documented job descriptions
 - D. Informally through the project sponsor in the form of a project charter or appointment letter
20. After project go-ahead, our project sponsors tend to:
 - A. Become invisible, even when needed
 - B. Micromanage
 - C. Expect summary-level briefings once a week
 - D. Expect summary-level briefings once every two weeks
 - E. Get involved only when a critical problem occurs or at the request of the project manager or line managers.
21. What percentage of your projects have sponsors who are at the director level or above?
 - A. 0-10 percent
 - B. 10-25 percent
 - C. 25-50 percent
 - D. 50-75 percent
 - E. More than 75 percent
22. My company offers approximately how many different *internal* training courses for the employees (courses that can be regarded as project-related)?
 - A. Less than 5
 - B. 6-10
 - C. 11-20
 - D. 21-30
 - E. More than 30
23. With regard to the previous answer, what percentage of the courses are more behavioral than quantitative?
 - A. Less than 10 percent
 - B. 10-25 percent
 - C. 25-50 percent
 - D. 50-75 percent
 - E. More than 75 percent

24. My company believes that:
 - A. Project management is a part-time job
 - B. Project management is a profession
 - C. Project management is a profession and we should become certified as project management professionals, but at our own expense
 - D. Project management is a profession and our company pays for us to become certified as project management professionals
 - E. We have no project managers in our company
25. My company believes that training should be:
 - A. Performed at the request of employees
 - B. Performed to satisfy a short-term need
 - C. Performed to satisfy both long- and short-term needs
 - D. Performed only if there exists a return on investment on training dollars
26. My company believes that the content of training courses is best determined by:
 - A. The instructor
 - B. The Human Resource Department
 - C. Management
 - D. Employees who will receive the training
 - E. Customization after an audit of the employees and managers
27. What percentage of the training courses in project management contain *documented* lessons learned case studies from other projects within your company?
 - A. None
 - B. Less than 10 percent
 - C. 10–25 percent
 - D. 25–50 percent
 - E. More than 50 percent
28. What percentage of the executives in your functional (not corporate) organization have attended training programs or executive briefings specifically designed to show executives what they can do to help project management mature?
 - A. None!
 - B. Less than 25 percent
 - C. 25–50 percent
 - D. 50–75 percent
 - E. More than 75 percent
29. In my company, employees are promoted to management because:
 - A. They are technical experts
 - B. They demonstrate the administrative skills of a professional manager
 - C. They know how to make sound business decisions
 - D. They are at the top of their pay grade
 - E. Our "rank and file" pool is over its numerical upper limits
30. A report must be written and presented to the customer. Neglecting the cost to accumulate the information, the approximate cost per page for a typical report is:
 - A. I have no idea
 - B. \$100–200 per page
 - C. \$200–500 per page

31. The culture within our organization is best described as:
 - A. Informal project management based upon trust, communication, and cooperation
 - B. Formality based upon policies and procedures for everything
 - C. Project management that thrives on formal authority relationships
 - D. Executive meddling, which forces an overabundance of documentation
 - E. Nobody trusting the decisions of our project managers
32. What percentage of the project manager's time each week is spent preparing reports?
 - A. 5-10 percent
 - B. 10-20 percent
 - C. 20-40 percent
 - D. 40-60 percent
 - E. Greater than 60 percent
33. During project *planning*, most of our activities are accomplished using:
 - A. Policies
 - B. Procedures
 - C. Guidelines
 - D. Checklists
 - E. None of the above
34. The typical time duration for a project status review meeting with senior management is:
 - A. Less than 30 minutes
 - B. 30-60 minutes
 - C. 60-90 minutes
 - D. 90 minutes-2 hours
 - E. Greater than 2 hours
35. Our customers mandate that we manage our projects:
 - A. Informally
 - B. Formally, but with scope creep disallowed
 - C. Formally, but with scope creep allowed
 - D. It is our choice as long as the deliverables are met
36. My company believes that *poor* employees:
 - A. Should never be assigned to teams
 - B. Once assigned to a team, are the responsibility of the project manager for supervision
 - C. Once assigned to a team, are the responsibility of their line manager for supervision
 - D. Can be effective if assigned to the right team
 - E. Should be promoted into management
37. Employees who are assigned to a project team (either full-time or part-time) have a performance evaluation conducted by:
 - A. Their line manager only
 - B. The project manager only

- C. Both the project and line managers
 - D. Both the project and line managers, together with a review by the sponsor
38. The skills that will probably be most important for my company's project managers as we move into the twenty-first century are:
- A. Technical knowledge and leadership
 - B. Risk management and knowledge of the business
 - C. Integration skills and risk management
 - D. Integration skills and knowledge of the business
 - E. Communication skills and technical understanding
39. In my organization, the people assigned as project leaders are usually:
- A. First line managers.
 - B. First or second line managers
 - C. Any level of management
 - D. Usually nonmanagement employees
 - E. Anyone in the company
40. The project managers in my organization have undergone at least some degree of training in:
- A. Feasibility studies
 - B. Cost-benefit analyses
 - C. Both A and B
 - D. Our project managers are typically brought on board after project approval/award.
41. Our project managers are encouraged to:
- A. Take risks
 - B. Take risks upon approval by senior management
 - C. Take risks upon approval by project sponsors
 - D. Avoid risks
42. Consider the following statement: Our project managers have a sincere interest in what happens to each team member *after* the project is scheduled to be completed.
- A. Strongly agree
 - B. Agree
 - C. Not sure
 - D. Disagree
 - E. Strongly disagree

QUESTIONS

The following 25 questions involve *benchmarking*. Please answer each question as honestly as possible. Circle the answer you feel is correct, *not* the answer you believe the question is seeking out.

1. Our benchmarking studies have found companies with tighter cost control processes. (-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)
2. Our benchmarking studies have found companies with better *impact analysis* during scope change control. (-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)
3. Our benchmarking studies have found that companies are performing risk management by analyzing the detailed level of the work breakdown structure (WBS). (-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

- | | |
|---|-----------------------|
| 5. Our benchmarking studies are investigating <i>customer involvement</i> in project management activities. | (-3 -2 -1 0 +1 +2 +3) |
| 6. Our benchmarking studies are investigating how to obtain increased loyalty/usage of our project management methodology. | (-3 -2 -1 0 +1 +2 +3) |
| 7. Our benchmarking efforts are looking at industries in the same business area as our company. | (-3 -2 -1 0 +1 +2 +3) |
| 8. Our benchmarking efforts are looking at nonsimilar industries (i.e., industries in different business areas). | (-3 -2 -1 0 +1 +2 +3) |
| 9. Our benchmark efforts are looking at nonsimilar industries to seek out new ideas and new applications for project management. | (-3 -2 -1 0 +1 +2 +3) |
| 10. Our benchmarking efforts are looking at other company's concurrent engineering activities to see how they perform <i>parts</i> scheduling and tracking. | (-3 -2 -1 0 +1 +2 +3) |
| 11. Our benchmarking efforts have found other companies that are performing <i>resource constraint</i> analyses. | (-3 -2 -1 0 +1 +2 +3) |
| 12. Our benchmarking efforts are looking at the way other companies manage their <i>customers</i> during the scope change management process. | (-3 -2 -1 0 +1 +2 +3) |
| 13. Our benchmarking efforts are looking at the way other companies involve their <i>customers</i> during risk management activities. | (-3 -2 -1 0 +1 +2 +3) |
| 14. Our benchmarking efforts are looking at software enhancements through <i>internal upgrades</i> . | (-3 -2 -1 0 +1 +2 +3) |
| 15. Our benchmarking efforts are looking at software enhancements through <i>new purchases</i> . | (-3 -2 -1 0 +1 +2 +3) |
| 16. Our benchmarking efforts are looking at the way other companies attract new, internal users to their methodology for project management. | (-3 -2 -1 0 +1 +2 +3) |

- | | | |
|-----|---|-----------------------|
| 17. | Our benchmarking efforts are focusing on how other companies perform <i>technical</i> risk management. | (-3 -2 -1 0 +1 +2 +3) |
| 18. | Our benchmarking efforts are focusing on how other companies obtain better <i>efficiency and effectiveness</i> of their project management methodology. | (-3 -2 -1 0 +1 +2 +3) |
| 19. | Our benchmarking efforts focus on how to obtain a lower cost of quality. | (-3 -2 -1 0 +1 +2 +3) |
| 20. | Our benchmarking efforts are looking at the way other companies are performing <i>risk management</i> during <i>concurrent engineering</i> activities. | (-3 -2 -1 0 +1 +2 +3) |
| 21. | Our benchmarking efforts are looking at the way other companies use <i>enhancement</i> projects as part of scope change management. | (-3 -2 -1 0 +1 +2 +3) |
| 22. | Our benchmarking efforts are looking at ways of integrating <i>existing processes</i> into our singular methodology. | (-3 -2 -1 0 +1 +2 +3) |
| 23. | Our benchmarking efforts are looking at ways other companies have integrated <i>new methodologies and processes</i> into their singular methodology. | (-3 -2 -1 0 +1 +2 +3) |
| 24. | Our benchmarking efforts are looking at the way other companies handle or discourage the development of <i>parallel</i> methodologies. | (-3 -2 -1 0 +1 +2 +3) |
| 25. | Our benchmarking efforts are seeking out other companies' use of <i>corporate resource models</i> . | (-3 -2 -1 0 +1 +2 +3) |

QUESTIONS

Answer the following questions based upon continuous improvement changes over the past 12 months only. Circle the answer you feel is correct.

1. The improvements to our methodology have pushed us closer to our customers. (-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)
2. We have made software enhancements to our methodology. (-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)
3. We have made improvements that allowed us to speed up the integration of activities. (-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)
4. We have purchased software that allowed us to eliminate some of our reports and documentation. (-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)
5. Changes in our training requirements have resulted in changes to our methodology. (-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)
6. Changes in our working conditions (i.e., facilities, environment) have allowed us to streamline our methodology (i.e., paperwork reduction). (-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)
7. We have made changes to the methodology in order to get corporate-wide acceptance. (-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)
8. Changes in organizational behavior have resulted in changes to the methodology. (-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)
9. Management support has improved to the point where we now need fewer gates and checkpoints in our methodology. (-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)
10. Our culture is a cooperative culture to the point where informal rather than formal project management can be used, and changes have been made to the informal project management system. (-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)
11. Changes in power and authority have resulted in looser methodology (i.e., guidelines rather than policies and procedures). (-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)
12. Overtime requirements mandated change in our forms and procedures. (-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)
13. We have changed the way we communicate with our customers. (-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

14. Because our projects' needs have changed, so have the capabilities of our resources. (-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)
15. (If your organization has restructured) Our restructuring caused changes in signoff requirements in the methodology. (-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)
16. Growth of the company's business base has caused enhancements to our methodology. (-3 -2 -1 0 +1 +2 +3)

