

**UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL
(UCI)**

**Guía ágil de conocimientos para la Administración de Proyectos en
COOPEBRUMAS R.L**

Víctor Julio Navarro Álvarez

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

San José, Costa Rica

Diciembre 2011

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL
(UCI)

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

Ing. Marlon Velázquez González, MAP
PROFESOR TUTOR

Ing. Luis Diego Maroto Segura, MSc, MBA, PMP
LECTOR No.1

Lic. Francisco Monge Cabezas, MAP
LECTOR No.2

Lic. Víctor Julio Navarro Álvarez
SUSTENTANTE

DEDICATORIA

A mi esposa Carmen, por ser mi amor, mi amiga, mi apoyo, todo lo que soñé para mi vida, has sido impulso para alcanzar mi meta, siempre serás mi Súper.

*A mis hijos, mi gran orgullo:
Víctor Manuel y Hannia,
Alejandro y Wendy,
Silvia Elena.*

*A mi nieto adorado, José Manuel,
que vino a dar una nueva
luz a mi vida.*

*A mi hermano gemelo Juan Carlos, porque
nunca ha dejado de estar a mi lado.*

*A la memoria de mis padres Juan y Rosita,
quienes sembraron en mí, la
semilla de la superación.*

AGRADECIMIENTOS

A Dios por darme el don de la vida.

*Al Ing Marlon Velázquez González, que
me ofreció su conocimiento y amistad
para realizar el trabajo.*

*Al Lic. Edson Rojas Villavicencio, que me
brindó su amistad, me abrió la puerta
de COOPEBRUMAS R.L., para
realizar mi proyecto.*

*A mi amigo Ing. Francisco Monge Cabezas,
por su amistad y constante apoyo.*

*A la Universidad, profesores, tutor, lectores
y otros colaboradores, ya que sin ellos
no hubiera logrado mi objetivo.*

A todos que Dios los bendiga.

INDICE

HOJA DE APROBACION	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
INDICE	v
INDICE FIGURAS	viii
INDICE CUADROS	ix
RESUMEN EJECUTIVO	x
1. INTRODUCCION	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Problemática.	3
1.3. Justificación del problema	4
1.4. Objetivos	4
1.4.1. Objetivo general	4
1.4.2. Objetivos específicos.	4
2. MARCO TEORICO	6
2.1. Marco institucional	6
2.1.1. Antecedentes de la Institución	6
2.1.2. Misión y visión	6
2.1.2.1. Misión	6
2.1.2.2. Visión	7
2.1.3. Reseña Histórica	7
2.1.4. Principios que rigen a COOPEBRUMAS R. L.	9
2.1.5. Estructura organizativa	10
2.1.6. Productos que ofrece	11
2.1.6.1. Ahorro	11
2.1.6.2. Crédito	11
2.1.6.3. Convenios	12
2.1.6.4. Certificados de depósito a plazo fijo	12
2.1.7. Normativa	13
2.2. Administración de Proyectos	14
2.2.1. Dirección de Proyectos	14
2.2.1.1. Proyecto	15
2.2.1.2. Patrocinador o Iniciador del proyecto	16
2.2.1.3. Gerente Administrador ó Director de proyecto	17
2.2.1.4. Equipo del proyecto	17
2.2.1.5. Cliente	17
2.2.1.6. Involucrados o interesados del proyecto	18
2.2.2. Grupo de Procesos de la Dirección de Proyectos	18
2.2.2.1. Procesos de Iniciación	19
2.2.2.2. Procesos de Planificación	20
2.2.2.3. Procesos de Ejecución	20
2.2.2.4. Procesos de Seguimiento y Control	21
2.2.2.5. Procesos de Cierre	22
2.2.3. Áreas del conocimiento de la Dirección de Proyectos	22
2.2.3.1. Plan de Gestión del Proyecto	23
2.2.3.2. Gestión de Integración del proyecto	24
2.2.3.3. Gestión del Alcance del proyecto	24
2.2.3.4. Gestión del Tiempo del proyecto	25

2.2.3.5. Gestión del Costo del proyecto	26
2.2.3.6. Gestión de Calidad del proyecto	27
2.2.3.7. Gestión de Recursos Humanos del proyecto	27
2.2.3.8. Gestión de Comunicación del proyecto	29
2.2.3.9. Gestión de Adquisiciones del proyecto	29
2.2.4. Otras áreas de estudio	31
2.2.4.1. Gestión del conocimiento	31
2.2.4.2. Metodología para la organización	32
2.2.4.2.1. Beneficios del uso de una metodología	32
3. MARCO METODOLOGICO	33
3.1. Fuentes de información	33
3.1.1. Fuentes Primarias	33
3.1.2. Fuentes Secundarias	33
3.2. Métodos de Investigación	34
3.2.1. Método inductivo-deductivo	35
3.3. Herramientas.	35
3.3.1. Cuestionario	36
3.3.2. Tabulación	36
3.3.3. Juicio experto	37
3.3.4. Software (programas de oficina)	38
3.3.5. Plantillas	38
3.4. Supuestos y Restricciones.	40
3.4.1. Supuestos	40
3.4.2. Restricciones:	40
3.5. Entregables	41
3.5.1. Producto final del trabajo	42
4. DESARROLLO	44
4.1. Diagnóstico	44
4.2. Desarrollo de la Guía Ágil para la administración de proyectos	49
4.2.1. Paso uno: El Inicio	51
4.2.1.1. Acta de Constitución del Proyecto o Charter	52
4.2.1.2. Enunciado preliminar del alcance del proyecto	54
4.2.1.3. Plantilla de la EDT (Estructura Detalle del Trabajo)	55
4.2.1.4. Identificación de involucrados	57
4.2.2. Paso dos: La Planeación	58
4.2.2.1. Plan del alcance	59
4.2.2.1.1. El Cronograma del proyecto	60
4.2.2.2. Plan de recursos humanos	62
4.2.2.2.1. Miembro de equipo de trabajo	62
4.2.2.2.2. Herramienta para la gestión del conocimiento	63
4.2.2.2.3. Evaluación del desempeño	64
4.2.2.3. Plan de costos: presupuesto	65
4.2.2.4. Plan de comunicación	65
4.2.2.5. Plan de adquisiciones	66
4.2.2.5.1. Plan de compras y adquisiciones	66
4.2.2.5.2. Administración de contratos	66
4.2.3. Tercer paso: La Ejecución	68
4.2.3.1. Nivel de avance de los objetivos del proyecto	68
4.2.4. Cuarto paso: El Seguimiento y Control	69
4.2.4.1. Control de cambios	69

4.2.5. Quinto paso: El Cierre	71
4.2.5.1. Informe de cierre contratos	71
4.2.5.2. Informe de cierre del proyecto	71
4.3. Plan de inducción	73
4.3.1. Los principales objetivos de la inducción	73
4.3.2. Conceptos básicos	73
4.3.3. Objetivos del taller para la inducción a la Guía Ágil	73
4.3.4. Aspectos generales del taller	74
4.3.5. Etapas de la inducción	75
4.3.5.1. Primera etapa: Diseño y preparación del proceso de inducción.	75
4.3.5.2. Segunda etapa: Realización del taller para la inducción.	75
4.3.5.3. Tercera Etapa: Resultados del taller	76
5. CONCLUSIONES	77
6. RECOMENDACIONES	78
7. LECCIONES APRENDIDAS	79
8. BIBLIOGRAFIA	82
9. ANEXOS	84
9.1. Acta del Proyecto	84
9.2. EDT del Proyecto Final de Graduación	87
9.3. EDT	87
9.4. EDT	88
9.5. EDT	88
9.6. EDT	89
9.7. EDT	89
9.8. EDT del proyecto	90
9.9. Cronograma del proyecto	91
9.10. Cuestionario sobre el Estado Actual de COOPEBRUMAS R.L	92
9.11. Acta de Constitución o Charter.	110
9.12. Enunciado preliminar del Alcance del Proyecto.	111
9.13. La Estructura del Detalle del Trabajo (EDT)	112
9.14. Identificación de Involucrados o interesados	113
9.15. Cronograma del proyecto	114
9.16. Miembro de equipo de trabajo	115
9.17. Herramienta para la Gestión del Conocimiento	116
9.18. Evaluación del desempeño	117
9.19. Plan de costos: presupuesto	118
9.20. Plan de comunicación	119
9.21. Plan de compras y adquisiciones	120
9.22. Administrar los contratos	121
9.23. Nivel de avance de los objetivos del proyecto	122
9.24. Control de cambios	123
9.25. Informe de cierre de contratos	124
9.26. Cierre del proyecto	125
9.27. Carta de autorización del proyecto	126

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Mapa de Cartago	6
Figura 2: Organigrama de COOPEBRUMAS R.L.	10
Figura 3: Procesos de Dirección de Proyectos, adaptado del PMBOK, 2008	19
Figura 4: Gestión del conocimiento	31
Figura 5: Gestión de proyectos de Pablo Lledó y Gustavo Rivarola (libro)	49
Figura 6: Triángulo del proyecto	59
Figura 7: Cronograma	60

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Fuentes de Información Utilizadas	34
Cuadro 2: Herramientas Utilizadas	39
Cuadro 3: Supuestos y Restricciones	41
Cuadro 4: Entregables	42
Cuadro 5: Plantillas o Herramientas que deben conocer los Usuarios	43
Cuadro 6: Áreas o Departamento que participan en el estudio	44
Cuadro 7: Paso de la Guía Ágil para administración de proyectos	50
Cuadro 8: Horario del taller para la inducción a la Guía Ágil	76

RESUMEN EJECUTIVO

El trabajo del proyecto final se desarrolla en la empresa COOPEBRUMAS R.L., entidad perteneciente al sector de economía social, de naturaleza cooperativa, dedicada y especializada a la prestación de servicios financieros personales, cuyo ámbito de acción geográfico es la provincia de Cartago. Comprende una base social de más de 3.000 asociados.

Por situaciones varias como: falta de claridad, poca información apropiada, cálculos de costos mal estimados, ausencia de estudios previos, tiempos mal establecidos o simplemente, la discordancia alcance y problema, podría significar en el sector cooperativista, que una buena iniciativa no llegue a concretarse en un proyecto que bien realizado podría verse reflejado en atención de mayor calidad a los usuarios cubiertos por este sector.

El objetivo primordial de este trabajo es la elaboración de una “guía ágil” de conocimientos para la administración de proyectos en COOPEBRUMAS R.L.

Complementariamente, con los objetivos específicos se desea realizar un diagnóstico mediante la aplicación de un cuestionario que muestre el nivel de conocimientos actual, de los usuarios en la Administración de Proyectos. Crear plantillas sencillas basadas en las mejores prácticas del Project Management Institute (PMI) para guiar el trabajo en proyectos a los usuarios. Construir una herramienta sencilla basada en la gestión del conocimiento para dar seguimiento y control sobre la experiencia del recurso humano en proyectos de la organización. Diseñar un plan de inducción para el uso de la guía ágil dirigida a los usuarios de la Administración de Proyectos.

Para el desarrollo del trabajo se utiliza el estándar “Guía de PMBOK, apoyado con las técnicas y las herramientas que ésta ofrece, complementadas con el juicio experto. Se realizó un análisis de la información relativa a proyectos de la cooperativa, a fin de determinar la situación actual en éste campo.

El proyecto toma los estándares establecidos por el Project Management Institute, en su Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos, Guía de PMBOK 2008, en lo que corresponde a los procesos de inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control y cierre.

Como resultado de las necesidades encontradas con este trabajo, se desarrolla una Guía Ágil de conocimiento para la Administración de Proyectos, basada en los grupos de procesos antes citados, la cual está compuesta por plantillas y herramientas que facilitan el proceso a los colaboradores que administran los proyectos. Cada documento proporciona la información necesaria para una elaboración sencilla, eficaz y eficiente. Orienta al usuario en forma secuencial, paso a paso, a fin de alcanzar el objetivo establecido.

El desarrollo del proyecto nos permite concluir que con el uso de la guía se mejorarán los procedimientos actuales para administrar los proyectos. Esto basado en una comunicación abierta, constante y con un alto nivel de confianza entre todas las áreas involucradas. Lográndose así, las metas planteadas por la organización en el tema de los proyectos.

Con esta implementación la cooperativa se fortalecerá y podrá cumplir mejor los requerimientos establecidos por la Superintendencia General de Entidades Financieras, SUGEF y el Banco Central de Costa Rica, en el campo de la administración de proyectos.

Se espera que con esta Guía se facilite la función para los Directores de Proyectos, ya que se podrán centrar en los aspectos y actividades críticas de éstos, situación que permite a la Cooperativa tener un mayor conocimiento y control de los eventos que pueden afectar las metas de sus proyectos. Para lograrlo se recomienda que COOPEBRUMAS R.L utilice la guía ágil para mejorar sus servicios en general, como resultado los clientes recibirán una atención oportuna y de calidad.

Cumpliendo lo expuesto en el párrafo anterior, la cooperativa podría disfrutar de un mayor crecimiento, ubicándose en mejor posición para atender con confianza y respaldo, los lineamientos establecidos por los entes supervisores.

Por último, es indispensable que la COOPEBRUMAS R.L. tenga en cuenta que para lograr una mejor implementación de la Guía entregada, se deben diseñar nuevos controles y formularios que le permitan aprovechar mejor los criterios establecidos en la Guía del PMBOK, 2008, del PMI.

1. INTRODUCCION

1.1. Antecedentes

COOPEBRUMAS R.L. es una entidad perteneciente al sector de economía social, de naturaleza Cooperativa, dedicada y especializada a la prestación de servicios financieros personales, cuyo ámbito de acción geográfico es la provincia de Cartago.

Siendo una cooperativa de primer nivel es líder en servicios financieros personales en esta provincia. Mantiene un sólido crecimiento suministrando productos y servicios integrales; apoyado en la gestión de un equipo humano comprometido y competente.

La referencia general de la organización es la siguiente:

- Nombre: Cooperativa de Ahorro y Crédito Comunal de Cartago Responsabilidad Limitada.
- Razón Social: COOPEBRUMAS R.L.
- Cédula Jurídica: 3-004-061489.
- Domicilio: Ciudad de Cartago, avenida 4 entre calles 12 y 14. Del costado norte de la Basílica de Los Ángeles 150 mts. Oeste.

COOPEBRUMAS R L. nace a la vida institucional, de manera formal, el 1 de octubre de 1965, fecha en que mediante resolución C-108 el Registro de Organizaciones Sociales del Ministerio de Trabajo procede a la inscripción de su constitución y de su primer estatuto social.

Actualmente participan en esta cooperativa, además de la mayoría de los funcionarios de la Municipalidad de Cartago y el Instituto Tecnológico de Costa Rica, servidores de otras entidades públicas e instituciones autónomas. Así como empresarios, comerciantes, colaboradores de comercios e industrias, amas de casa, profesionales liberales, trabajadores independientes, estudiantes y agricultores de los cantones de Cartago, Oreamuno, El Guarco Paraíso, Jiménez y La Unión. Comprende una base social de más de 3.000

asociados y se identifica como una cooperativa de ahorro y crédito de raíces; de cuna auténticamente cartaginesa.

La cooperativa ofrece los servicios de:

- Ahorro
- Crédito
- Convenios
- Certificados de depósito a plazo fijo

COOPEBRUMAS R.L. regulará sus actividades de acuerdo con los siguientes principios:

- a) El asociado como ser humano, es el centro de atención y objetivo primordial de la cooperativa. Por tanto el servicio y no el lucro es la razón de existencia de la organización.
- b) La afiliación a Coopebrumas R. L. es voluntaria y sin restricciones discriminatorias, de índole social, económica, racial, política, religiosa o ideológica, para todas aquellas personas que hagan uso de sus servicios según los lineamientos de este estatuto y sus reglamentos y estén dispuestas a aceptar las responsabilidades al asociarse.
- c) La administración de la Cooperativa es democrática, conducida por personas elegidas en Asambleas por medio del voto de los delegados y delegadas que estén en pleno goce de sus derechos.
- d) En las Asambleas cada delegado y delegada constituidos como tal tendrá derecho a un voto.
- e) Los aportes al capital social podrán percibir una tasa de interés que será revisada anualmente por el Consejo de Administración.
- f) Los excedentes como producto de las operaciones de la Cooperativa, si los hubiese, pertenecen a los asociados y a las asociadas y deben distribuirse conforme lo determine la asamblea.
- g) La Cooperativa fomentará la educación, la capacitación y el bienestar social de sus asociados y asociadas, dirigentes y personal administrativo.
- h) COOPEBRUMAS R. L. contribuirá al fortalecimiento de la cooperación entre las cooperativas, de cualquier actividad, y sus instituciones afines.

Durante años este sector ha mejorado poco a poco sus servicios, basándose en la práctica de la administración funcional. Sin embargo, el beneficio sería óptimo, si se utilizaran procedimientos para la administración de proyectos. Ya que de esta manera se podrían crear oportunidades mayores para desarrollar algunos proyectos, que por un mal planteamiento de las iniciativas, pudiesen ser desestimados, cuando en realidad serían de gran impacto.

Si bien es cierto el sector cooperativo ha avanzado mucho, podría estar en una mejor posición si se hubieran aprovechado todas las oportunidades que se han perdido a través del tiempo por desconocimiento del campo de la Administración de Proyectos (COOPEBRUMAS R.L. 2011).

1.2. Problemática.

En la actualidad el sector cooperativista presenta iniciativas que por diferentes situaciones tales como: falta de claridad, poca información apropiada, cálculos de costos mal estimados, ausencia de estudios previos, tiempos mal establecidos o simplemente, el alcance no acorde con el problema a solucionar podría desestimar la iniciativa y no convertirse en un proyecto, con el consecuente retraso en las mejoras a la atención de los usuarios cubiertos por las diferentes áreas de este sector.

En busca de mejorar la situación actual en la organización, se ha hecho grandes esfuerzos por parte de la actual administración de COOPEBRUMAS R.L. con el propósito de corregir la atención de las iniciativas presentadas, especialmente, en el campo de la competitividad, el crecimiento de la inversión y el avance tecnológico, que inciden en la modernización de la empresa. Pues su propósito es atender las normativas que establecen la SUGEF y el Banco Central a las entidades financieras. Pese a ello, esos esfuerzos son afectados por la falta de conocimientos en la administración de proyectos, retrasando el avance de COOPEBRUMAS R.L.

1.3. Justificación del problema

La empresa COOPEBRUMAS R.L. carece de formación en la administración de proyectos por parte de sus colaboradores y usuarios en general, quienes no han logrado realizar el total de las iniciativas presentadas a la administración superior.

El establecimiento de una Guía Ágil permitirá a los usuarios de proyectos mantener orden, claridad de la información, realizar estudios de mérito correspondientes, así como otros elementos necesarios para justificar en forma adecuada sus proyectos. Paralelamente se abre la posibilidad de contar con un mejor control y a la vez disminuir el impacto de ocurrencia de errores que se presentan en los diferentes procesos de la administración de éstos.

Por otra parte, una Guía Ágil permitirá a los funcionarios de COOPEBRUMAS R.L. ampliar sus conocimientos mediante la acumulación de información que ofrece las lecciones aprendidas. Agregado a lo anterior, mejorarán la gestión de nuevos proyectos, tratando alcanzar las diferentes metas establecidas que llevan al logro de los objetivos estratégicos de la organización; en busca de mejorar la competitividad, el crecimiento de la inversión y el avance tecnológica.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

Elaborar una guía ágil de conocimientos para la Administración de Proyectos en COOPEBRUMAS R.L.

1.4.2. Objetivos específicos.

Los objetivos específicos de este proyecto son:

- Realizar un diagnóstico mediante la aplicación de un cuestionario que muestre el nivel actual de los usuarios en la Administración de Proyectos.
- Crear plantillas sencillas basadas en las mejores prácticas del Project Management Institute (PMI) para guiar el trabajo en proyectos a los usuarios.
- Construir una herramienta sencilla basada en la gestión del conocimiento para dar seguimiento y control sobre la experiencia del recurso humano en proyectos de la organización.
- Diseñar un plan de inducción para el uso de la guía ágil dirigida a los usuarios de la Administración de Proyectos.

2. MARCO TEORICO

2.1. Marco institucional

2.1.1. Antecedentes de la Institución

COOPEBRUMAS R. L. es una entidad perteneciente al sector de economía social, de naturaleza Cooperativa, dedicada y especializada a la prestación de servicios financieros personales, cuyo ámbito de acción geográfico es la provincia de Cartago, que se observa en la figura 1.

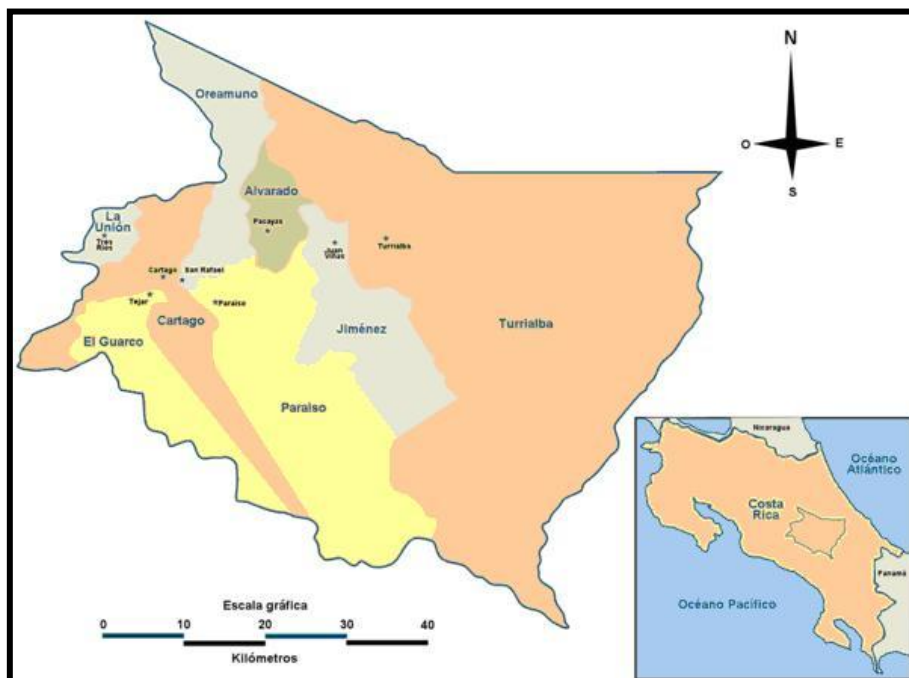


Figura 1: Mapa de Cartago

2.1.2. Misión y visión

2.1.2.1. Misión

Favorecer la superación económica y social de sus asociados y asociadas mediante la prestación eficiente de servicios financieros que constituyan soluciones a sus necesidades personales y familiares.

2.1.2.2. Visión

Como entidad cooperativa de primer nivel lideramos la prestación de servicios financieros personales en el sector de economía social de la provincia de Cartago y mantenemos un sólido crecimiento mediante el suministro de productos y servicios integrales gestionados por un equipo humano comprometido y competente.

2.1.3. Reseña Histórica

Coopebrumas R. L. nace a la vida institucional, de manera formal, el 1 de octubre de 1965, fecha en que mediante resolución C-108 el Registro de Organizaciones Sociales del Ministerio de Trabajo procede a la inscripción de su constitución y de su primer estatuto social.

No obstante este proceso se inició varios meses antes. El Comité de Organización de la cooperativa estuvo integrado por los señores Edgar Díaz Olsen, Ernesto Gutiérrez Rivera y Rafael Roig Vargas. La primera reunión de este comité se llevó a cabo el 28 de octubre de 1964 bajo el auspicio del programa conjunto Cuna Internacional - Alianza para el Progreso – Fedecredito que acompañó con capacitación y asistencia técnica la formación de la cooperativa.

La Asamblea Constitutiva se celebró el viernes 15 de enero de 1965, con la asistencia de 25 asociados y asociadas fundadores, quienes establecieron como nombre original de la organización el de “Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Empleados de la Municipalidad de Cartago”, abreviado mediante las siglas CEMCA R. L.

El capital social inicial fue de dos mil colones (¢2.000) dividido en cuarenta certificados de cinco colones cada uno. El primer Consejo de Administración electo estuvo conformado por: Ernesto Gutiérrez Rivera, Presidente; Rafael Roig Vargas, Vice-Presidente; Israel Leandro Navarro, Secretario; Álvaro Campos Carranza, Fiscal y Jorge E. Monge Rodríguez, Vocal.

En esa época le correspondía también a la Asamblea el nombramiento del gerente y Sub-Gerente. En el primer caso resultó electo el Sr. Edgar Díaz Olsen y en el segundo caso el Sr. Claudio Alfaro Orozco.

Durante los primeros diez años de funcionamiento, la entidad logró ensanchar su base social, consolidar su estructura y profundizar sus raíces entre los empleados municipales.

Con la creación del Instituto Tecnológico de Costa Rica y su establecimiento en la Ciudad de Cartago se planteó la oportunidad de incorporar a los funcionarios administrativos y académicos de esta institución. Además, con el crecimiento de la población económicamente activa que demandaba servicios y el establecimiento de industrias y comercios en la región se presentaron nuevas oportunidades de desarrollo.

El análisis de estas circunstancias generó la inquietud y el deseo de ampliar el horizonte institucional de cobertura de servicios. Con el objetivo de introducir las reformas estatutarias se efectuó una Asamblea Extraordinaria el 21 de marzo de 1975 que tomó los acuerdos pertinentes para transformar la entidad en una cooperativa de vínculo abierto y modificó el nombre a “Cooperativa de Ahorro y Crédito Comunal de Cartago” abreviada bajo las siglas COOPEBRUMAS R. L. dejando abierta la puerta a asociados de todos los sectores. Estas modificaciones fueron aprobadas por el Ministerio de Trabajo mediante resolución del 20 de agosto de 1975.

Con esta apertura en Coopebrumas R. L. hoy participan, además la mayoría de los funcionarios de la Municipalidad de Cartago y el I.T.C.R., servidores de otras entidades públicas e instituciones autónomas, empresarios, comerciantes, colaboradores de comercios e industrias, amas de casa, profesionales liberales, trabajadores independientes, estudiantes y agricultores de los cantones de Cartago, Oreamuno, El Guarco Paraíso, Jiménez y La Unión; comprende una base social de más de 3.000 asociados y asociadas y

se identifica como una cooperativa de ahorro y crédito de raíces y cuna auténticamente cartaginesas.

2.1.4. Principios que rigen a COOPEBRUMAS R. L.

COOPEBRUMAS R.L. regulará sus actividades de acuerdo con los siguientes principios:

- a) El asociado como ser humano, es el centro de atención y objetivo primordial de la cooperativa. Por tanto el servicio y no el lucro es la razón de existencia de la organización.
- b) La afiliación a Coopebrumas R. L. es voluntaria y sin restricciones discriminatorias, de índole social, económica, racial, política, religiosa o ideológica, para todas aquellas personas que hagan uso de sus servicios según los lineamientos de este estatuto y sus reglamentos y estén dispuestas a aceptar las responsabilidades al asociarse.
- c) La administración de la Cooperativa es democrática, conducida por personas elegidas en Asambleas por medio del voto de los delegados y delegadas que estén en pleno goce de sus derechos.
- d) En las Asambleas cada delegado y delegada constituidos como tal tendrá derecho a un voto.
- e) Los aportes al capital social podrán percibir una tasa de interés que será revisada anualmente por el Consejo de Administración.
- f) Los excedentes como producto de las operaciones de la Cooperativa, si los hubiese, pertenecen a los asociados y a las asociadas y deben distribuirse conforme lo determine la asamblea.
- g) La Cooperativa fomentará la educación, la capacitación y el bienestar social de sus asociados y asociadas, dirigentes y personal administrativo.
- h) COOPEBRUMAS R. L. contribuirá al fortalecimiento de la cooperación entre las cooperativas, de cualquier actividad, y sus instituciones afines.

2.1.5. Estructura organizativa

La estructura organizativa de COOPEBRUMAS R.L. se presenta en el organigrama de esa empresa, como se muestra en la figura 2. La integración de los Cuerpos Directivos:

- Integrantes del Consejo de Administración
- Integrantes del Comité de Vigilancia
- Integrantes del Comité de Educación
- Equipo de Colaboradores
 - Recepcionista
 - Plataforma de Servicios
 - Ejecutivos de Servicios Financieros
 - Contabilidad
 - Encargado de Seguimiento y Control de Cartera
 - Asistente de Seguimiento y Control de Cartera
 - Secretaria Consejo de Administración
 - Apoyo Logístico
 - Gerente

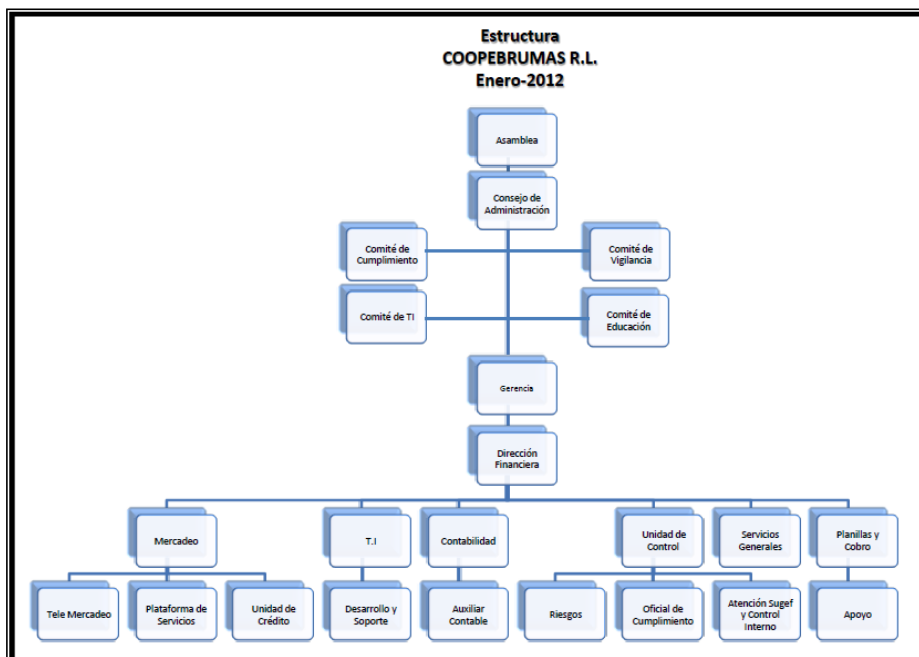


Figura 2: Organigrama de COOPEBRUMAS R.L.

2.1.6. Productos que ofrece

2.1.6.1. Ahorro

Son diversos sistemas mediante los cuales los asociados y asociadas pueden constituir una reserva de recursos para disponer en un futuro; ya sea con un destino específico o como forma de previsión y protección ante cualquier eventualidad.

Todos los sistemas de ahorro en COOPEBRUMAS R. L. generan rentabilidad mediante el pago de tasas de interés:

- Fondo Superior Creciente
- Ahorro a la vista
- Ahorro navideño
- Ahorro escolar, vacacional, marchamo
- Certificados de depósito a plazo fijo

2.1.6.2. Crédito

Son diferentes oportunidades de préstamos que Coopebrumas R L. concede a sus asociados o asociadas, en función al cumplimiento de requisitos y condiciones previamente establecidos así como garantizando su devolución, de manera que le permitan solventar una necesidad o aprovechar una oportunidad para mejorar la condición social y económica personal y de su familia. La cooperativa ofrece los siguientes créditos:

- Credi futuro estudiantil
- Credi sueño navideño
- Crédito de apoyo familiar
- Crédito de uso global con garantía hipotecaria
- Crédito de vivienda
- Crédito para producción
- Crédito sobre captación

- Línea revolutiva sobre aportes de capital

2.1.6.3. Convenios

Se trata de acuerdos a los que ha llegado Coopebrumas R. L. con empresas e instituciones de diversa naturaleza, para facilitar a sus asociados y asociadas el acceso a los bienes y servicios suministrados por tales entidades, logrando a la vez descuentos y mejores condiciones en función a la colectividad.

Lista de Convenios

- Camposanto La Unión
- Gimnasio Blue Buffalo Taras
- Hotel Río Perlas Spa & Resort
- Todo Motor S.A.
- PANACA
- Asembis
- Tecnomédica (Clínica Dinamarca)
- Fundación Social Oftalmológica Optométrica para la Salud Visual (FUSOSVI)
- Coopeinsermu (Estación de Servicio La Pista)
- Electrocartago S.A.

2.1.6.4. Certificados de depósito a plazo fijo

Son inversiones por un monto establecido (a partir de ¢100.000) que aseguran una tasa de interés determinada, durante un periodo previamente pactado entre las partes de 3, 6, 9 o 12 meses.

La periodicidad en el pago de los intereses (mensual y un solo pago al final) le permite al inversionista generar una mayor rentabilidad mediante una tasa de interés diferenciada.

Al ser negociables únicamente entre el asociado y Coopebrumas R. L. se encuentran libres del pago de impuestos y rebajos lo que genera mayores rendimientos respecto del mercado.

No se cobran comisiones de manejo ni se exigen saldos mínimos.

La información presentada sobre COOPEBRUMAS R.L. es tomada de su sitio oficial, (Internet 01, 2012).

2.1.7. Normativa

COOPEBRUMAS R.L. se rige por los reglamentos y normativa que establecidos por la Superintendencia General de Entidades Financieras, SUGEF (Internet 02, 2012) y el Banco Central de Costa Rica. Dentro de las cuales se citan las dos más importantes:

SUGEF 14-09: Reglamento sobre la gestión de la tecnología de información

Aprobado por el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero, mediante Artículo 6, del acta de la sesión 773-2009. Celebrada el 20 de febrero del 2009. Publicado en el diario oficial La Gaceta N°50 del jueves 12 de marzo del 2009. (Internet 03, 2012).

SUGEF 24-00: Reglamento para juzgar la situación económica-financiera de las entidades fiscalizadas

Aprobado por el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero, mediante Artículo 8, del Acta de la Sesión 197-2000. Celebrada el 11 de diciembre del 2000. Publicado en el Diario Oficial “La Gaceta” N° 6, del 9 de enero del 2001. Rige a partir del 6 de julio del 2001. (Internet 04, 2012)

La Superintendencia emitirá una calificación global para cada fiscalizado compuesta por una calificación cuantitativa y por una cualitativa. La calificación

cuantitativa consta de seis elementos sujetos a análisis denominados CAMELS de este Reglamento:

- Capital
- Activos
- Manejo o Gestión
- Evaluación de rendimientos
- Liquidez
- Sensibilidad a riesgos de mercado

2.2. Administración de Proyectos

En busca de presentar al lector conceptos claros de cada una de las variables que se presentan en este capítulo, lo expresado por los autores se presentará en forma resumida, de tal forma que la definición de esos especialistas del campo de la administración proyectos se encontrará en forma implícita dentro del resumen.

2.2.1. Dirección de Proyectos

Citando a los autores se puede interpretar que la Dirección de Proyectos proporciona toma de decisiones estratégicas, liderazgo, selección y motivación del equipo para lograr objetivos, gestionando emprendimientos de carácter finito. Aplicando los conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas con el fin de satisfacer, cumplir y superar las necesidades y expectativas del Cliente y los Involucrados en el proyecto (PMBOK, 2008; klastorin, 2006; Gido y Clements, 2007; Lledó y Rivoralo, 2010; Domingo, 2009).

El PMBOK, 2008 cita textualmente “La dirección de proyectos se logra mediante la aplicación e integración de los procesos de dirección de proyectos de inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control, y cierre”.

La administración y la dirección de proyectos aprovechan la alta tecnología, así como técnicas modernas para realizar los procesos que se involucran en los

proyectos, mejorando con el correr del tiempo. En la actualidad se cuenta con métodos que ofrecen una gama de variantes para la realización exitosa de una iniciativa que luego se convertirá en un proyecto.

Las organizaciones han buscado mejorar sus proyectos, es así como han encontrado metodologías que vienen a presentar una administración profesional de los proyectos. Un ejemplo es el Project Management Institute (PMI) que busca que los trabajadores de los proyectos puedan contar una guía clara y profesional para lograr los objetivos trazados en forma estratégica para sus proyectos.

La Dirección de Proyectos se puede resumir como el conjunto de disciplinas y procesos que se usan para organizar un equipo de personas asignadas temporalmente para alcanzar los objetivos de un proyecto aprovechando sus habilidades mediante el uso de herramientas y técnicas de alta tecnología.

Con el propósito de darle oportunidad al lector de adquirir conocimientos básicos sobre la administración de proyectos, presentamos las definiciones de cada uno de los elementos que componen ese campo de acuerdo con el alcance de la tesis, citado por autores en literatura sobre la Administración de Proyecto.

2.2.1.1. Proyecto

Resumiendo se puede decir que un proyecto es el tarea, desafío o bien; esfuerzo o conjunto de esfuerzos que de manera temporal se han realizado para crear un producto, servicio o un bien que será único (PMBOK, 2008; Klastorin, 2006; Gido y Clements, 2007; Lledó y Rivoralo, 2010; Domingo, 2009; Rivera y Hernández, 2010)

Lledó y Rivoralo, 2010 mencionan “es un desafío temporal que se enfrenta para crear un único producto o servicio”.

El proyecto debe cumplir con dos elementos fundamentales, que sea temporal, esto en virtud a que tiene un inicio y un final establecidos de antemano y que el producto que sea único, ya que todos los proyectos son diferentes aún cuando se trata de una misma actividad.

También se puede interpretar como un esfuerzo para logra un objetivo específico mediante una serie de actividades interrelacionadas y la utilización eficiente de los recursos. Un ejemplo es la construcción de una casa, a pesar de que se construyan muchas casas con un mismo plano, posiblemente sean parecidas, pero nunca serán iguales. Una diferencia es que tienen diferente ubicación geográfica y otras características que las diferencian.

Una vez que se ha explicado sobre lo que es un proyecto, se deben tomar en cuenta que sobre el mismo giran muchos involucrados, para los cuales se tratará de ir conceptualizando a cada uno de los ellos.

2.2.1.2. Patrocinador o Iniciador del proyecto

Es la persona más importante entorno a un proyecto, ya que ningún proyecto puede ir adelante sin él. El patrocinador da el visto bueno a la iniciativa, ofrece el financiamiento, toma decisiones, da los recursos humanos y otros necesarios que realizar el proyecto (Cadence, 2006; Rivera y Hernández, 2010; PMBOK, 2008).

Una vez puesta en marcha el trabajo, se le debe estar informando sobre la marcha del mismo y los resultados que se van obteniendo, así como los cambios que se van presentando en cualquier momento de su ciclo de vida del proyecto.

El PMBOK, 2008 cita textualmente “es la persona o el grupo que ofrece recursos financieros, monetarios o en especie para el proyecto”.

2.2.1.3. Gerente Administrador ó Director de proyecto

Es la persona encargada del proyecto, debe velar porque todo vaya bien, monitoreando en todo momento el tiempo y el costo del proyecto. Debe tener la capacidad de liderazgo a fin de manejar su equipo de trabajo, a los directores, patrocinador y al cliente, manteniendo un ambiente en armonía. Un administrador de proyectos con habilidades y conocimientos, buen comunicador y líder va a tener un proyecto exitoso (Gido y Clements, 2007; Cadence, 2006; Rivera y Hernández, 2010; Domingo, 2009; PMBOK, 2008).

Así lo menciona Gido y Clements, 2007, “personas críticas para lograr el objetivo del proyecto con habilidades y conocimientos”.

2.2.1.4. Equipo del proyecto

El equipo de proyecto está formado por el director del proyecto y su grupo de trabajo, además, al grupo se deben integrar otros involucrados tanto internos (dirección y patrocinador) como externos (contratistas, proveedores y otros) que debe hacer sinergia para lograr un desempeño exitoso en el logro de los objetivos. Además un equipo de trabajo se caracteriza por la cooperación constante entre sí y su compromiso para la consecución de los objetivos del proyecto (Gido y Clements, 2007; Lledó y Rivoralo, 2010; Rivera y Hernández, 2010; PMBOK, 2008; Klastorin, 2006)

Klastorin cita “reúne individuos con diversas habilidades antecedentes y filosofías, desarrollar sinergia de grupo con desempeño a un nivel superior”

2.2.1.5. Cliente

Persona u organización que tiene una necesidad, problema u otra situación que lo obliga a solicitar que le realicen un proyecto a fin de contar con un producto que le ofrezca una solución a su necesidad o problema. Tiene la potestad de

establecer el alcance del proyecto, de acuerdo con su requerimiento, así como de dictar los criterios para aceptar el producto o servicio que le entregue la empresa contratada para realizar el proyecto. Es quién está pagando por un servicio, razón por la cual tiene todo el derecho de establecer los lineamientos que considere pertinentes. Tiene la responsabilidad de proveer información y da visto bueno al producto (Gido y Clements, 2007; PMBOK, 2008; Rivera y Hernández, 2010; Cadence, 2006)

Cita PMBOK, 2008 “es la persona u organización que usará el producto, servicio o resultado del proyecto”

2.2.1.6. Involucrados o interesados del proyecto

Los involucrados son todos aquellos que de una u otra manera están ligados con el proyecto en forma activa y que cuyos intereses pueden verse afectados positiva o negativamente por el desarrollo del mismo. Son los habitantes de una comunidad, el cliente, el equipo y el patrocinadora y otros (Klastorin, 2006; Rivera y Hernández, 2010; Domingo, 2009; PMBOK, 2008; Lledó y Rivoralo, 2010; Cadence, 2006)

Cita Lledó y Rivoralo, 2010 “interesados son todas aquellas personas que serán afectadas por el proyecto en función de sus intereses particulares”

2.2.2. Grupo de Procesos de la Dirección de Proyectos

Los procesos necesarios para realizar un proyecto, dependiente unos de los otros y que se deben llevar a cabo en forma secuencial, independientemente al área de aplicación o el ciclo de vida del proyecto son: Iniciación, Planificación, Ejecución, Seguimiento y Control y Cierre, como se ilustra en la figura3.

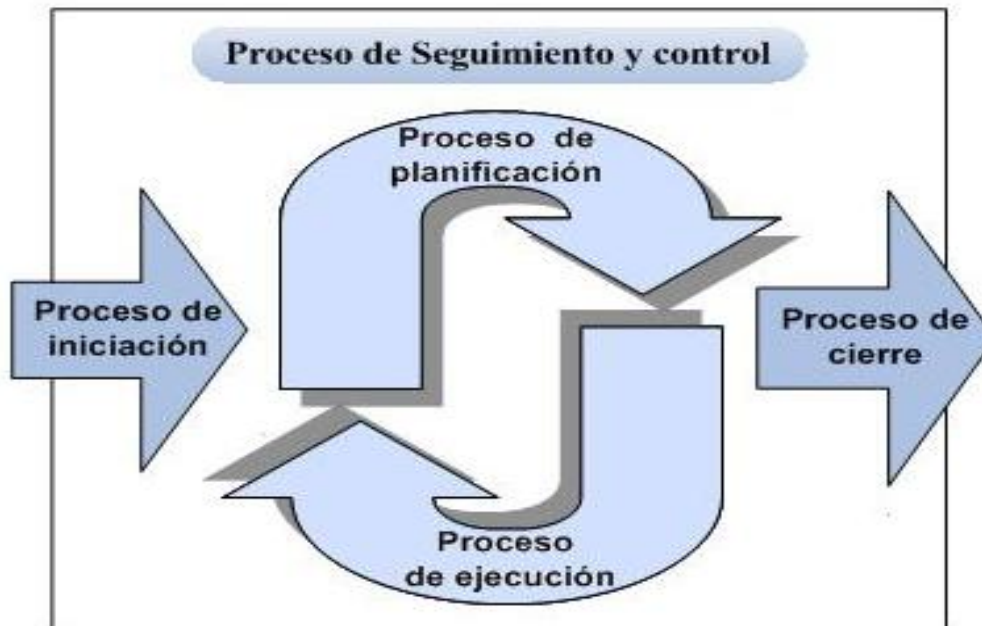


Figura 3: Procesos de Dirección de Proyectos, adaptado del PMBOK, 2008

2.2.2.1. Procesos de Iniciación

Estos procesos son los que rigen el proyecto en virtud a que son donde se da el visto bueno para que se realice el proyecto, es donde se define que se desea hacer y hasta donde se debe llegar (alcance), con sus restricciones y supuestos. Se comienza con el reconocimiento de una necesidad, problema o una oportunidad y termina con la solicitud de propuesta, se crea el acta de constitución y el enunciado preliminar del alcance y se define el director del proyecto. Algunos alientan a sus empleados para que propongan nuevos proyectos. Se enlista toda la información del proyecto (Gido y Clements, 2007; PMBOK, 2008; Klastorin, 2006; Rivera y Hernández, 2010; Domingo, 2009; Lledó y Rivoralo, 2010).

Según Rivera y Hernández, 2010, “la iniciación del proyecto es el primer proceso de su administración. Consiste en la autorización y el registro formal de un nuevo proyecto o de la continuación de la siguiente etapa de un proyecto en desarrollo; termina con la autorización y el otorgamiento de los recursos para planificarlo”

2.2.2.2. Procesos de Planificación

En este proceso se desarrolla el Plan de gestión del Proyecto y se definen todas los demás planes subsidiarios que se van a ejecutar en cada una de las áreas del conocimiento. Se debe tomar en cuenta todos los factores positivos o negativos que pueden hacer que el proyecto sea un éxito o un fracaso, el recurso financiero, humano y físico.

El Plan de Gestión del Proyecto debe atender el campo de la prevención, a fin de no tener problemas que puedan retrasar el proyecto, incrementar los costos o simplemente no poder terminarlo. En este proceso se termina de definir el alcance del proyecto, especificaciones técnicas del producto final y se construye la estructura de desglose de trabajo que va a servir como insumo para crear el cronograma del proyecto, se puede considerar el proceso más importante. En general, cómo se van a cumplir los objetivos del proyecto y satisfacer las restricciones (Gido y Clements, 2007; PMBOK, 2008; Klastorin, 2006; Lledó y Rivoralo, 2010).

Gido y Clements, 2007, lo establece así: “en este proceso se hace la planeación detallada. (Objetivos, alcance, actividades, tiempo, costo, presupuesto, adquisiciones) y luego se pone en práctica el plan, o sea planear el trabajo y después trabajar el plan”

2.2.2.3. Procesos de Ejecución

Es el proceso más laborioso, se deben realizar los contratos, compras, iniciar el producto, es donde se deben ejecutar todos los planes, mantener una comunicación constante, dar seguimiento y control a todas las actividades tomando en cuenta que son importantes para el proyecto, aún cuando sean pequeñas. El ritmo de la actividad aumentará según vayan incluyendo más y diversos recursos al desarrollo de las tareas del proyecto.

Además de desarrollar los diseños, planes, reuniones, montar los programas de computación y probarlos, montar el equipo, integrarlo y probarlo, el contratista debe probar los componentes, después se debe realizar la capacitación y pruebas finales. El director del proyecto debe mantener una relación constante con el cliente y con el patrocinador, ya que ellos guardan un gran interés porque todo salga bien (Gido y Clements, 2007; Rivera y Hernández, 2010; PMBOK, 2008)

Rivera y Hernández, 2010; comenta “el objetivo primordial del proceso de ejecución es obtener los entregables del proyecto.

2.2.2.4. Procesos de Seguimiento y Control

Este proceso es importante ya que si se mantiene un seguimiento adecuado de todas las actividades, presentando los informes requeridos a su debido momento, el proyecto va a marchar en buena forma. Es importante medir cada una de las actividades, comparar contra la línea base a fin de localizar diferencias, pero es más importante, conocer cuáles son las de mayor impacto al proyecto, aquellas que puedan retrasar o incurrir en un incremento del costo.

Estando actualizado (información oportuna) de posibles variaciones que puedan presentarse, el director del proyecto puede tomar las decisiones que considere pertinentes en busca de dar solución a cualquier anomalía que se presente durante la ejecución del proyecto.

En este proceso se pregunta: cuál es el mejor método para supervisar proyectos, cuándo esta una tarea fuera de control y requiera de intervención del AP, qué acción o acciones se deben emprender, quién debe ser el responsable del control del proyecto, diseñar un sistema efectivo de supervisión (controles), métricas para medir desempeño y frecuencia control. Qué herramientas va a utilizar: valor ganado, VAN- TIR y otros (Gido y Clements, 2007; PMBOK, 2008; Rivera y Hernández, 2010; Klastorin, 2006).

Para el PMBOK, 2008, El seguimiento y Control son “aquellos procesos realizados para medir y supervisar la ejecución de los proyectos de manera tal que se puedan realizar acciones correctivas cuando sea necesario, para controlar la ejecución de la fase o proyecto”

2.2.2.5. Procesos de Cierre

Esta fase contempla aspecto de relevancia para los administradores del proyecto (director, patrocinador, gerencia y otros) que lo da finalizado éste, el cliente debe recibir el producto que solicitó, con todas las características establecidas en el contrato.

Para el cliente es aceptar un producto de calidad. Para el contratista es haber satisfecho las necesidades del cliente y para los patrocinadores, la posibilidad de contar con más proyectos a futuro con ese cliente. Todos esos elementos deben quedar documentados, así como alimentar la base de datos de las lecciones aprendidas que van a retroalimentar a la empresa, la dirección de proyectos, los participantes del proyecto. Es un informe final: qué se quiso al principio, qué se logró, puntos fuertes y débiles, recomendaciones, aprendizaje, miembros equipo, involucrados y otros (Gido y Clements, 2007; Rivera y Hernández, 2010; PMBOK, 2008; Cadence, 2006)

Para Rivera y Hernández, 2010; “se pretende finalizar formalmente el proyecto, sin dejar cabos sueltos de ningún tipo tanto en lo relativo a la terminación de los productos entregables y su aceptación por el cliente, la documentación del proyecto y su almacenamiento, como el finiquito desde el punto de vista legal de los contratos”

2.2.3. Áreas del conocimiento de la Dirección de Proyectos

Las áreas del conocimiento del proyecto son definidas por sus requisitos de conocimientos, y que se describe en términos de sus procesos, prácticas, datos iniciales, resultados, herramientas y técnicas. El método del Project

Management Institute (PMI) considera las siguientes nueve áreas de conocimiento: integración, alcance, tiempo, costo, calidad, recursos humanos, comunicación, riesgos y adquisiciones.

Antes de iniciar con las Áreas del Conocimiento de la Dirección de Proyectos, se debe establecer que es el Plan de Gestión del Proyecto.

2.2.3.1. Plan de Gestión del Proyecto

Es documento guía la ejecución y el control del proyecto. Establece el estándar o punto de referencia contra el cual evaluar el apego al cumplimiento; en otras palabras, el éxito del proyecto. Es donde se define el proyecto y sus atributos, las limitaciones con que se debe administrar el proyecto, su ciclo de vida, los pasos que se van a seguir y los beneficios que se lograr.

Este plan define como se ejecuta el proyecto mediante la definición de los procesos de la dirección del proyecto (inicio, planeación, ejecución, seguimiento y control y cierre). Se documenta todo lo relacionado con el proyecto tomando en cuenta todas las entradas y salidas del mismo, incluyendo el nivel de implementación, herramientas, la ejecución, la supervisión, la comunicación y otros (Gido y Clements, 2007; Rivera y Hernández, 2010; PMBOK, 2008; Salvarredy et al, 2007).

Rivera y Hernández, 2010; describe el plan de gestión del proyecto como: “documento formalmente aprobado que define cómo se ejecuta, supervisa y controla un proyecto.

El plan de Gestión del Proyecto se divide en planes más específicos. Seguidamente se irán mencionando cada uno de ellos.

2.2.3.2. Gestión de Integración del proyecto

Esta área conjunta las otras ocho áreas del conocimiento, es donde se administra, se planea, se controla, se realizan cambios, se toman decisiones con respecto al proyecto, donde se documenta las lecciones aprendidas. Se describen los procesos y las actividades que forman la dirección de proyectos, es donde se identifican, definen, combinan, unen y coordinan dentro de los grupos de procesos como: Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto, Desarrollar el Enunciado del Alcance del Proyecto (Preliminar), Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto, Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto, Supervisar y Controlar el Trabajo del Proyecto, Control Integrado de Cambios y Cerrar Proyecto (PMBOK, 2008; Rivera y Hernández, 2010; Salvarredy et al, 2007; Lledó y Rivoralo, 2010).

Sobre la gestión de integración Rivera y Hernández, 2010; afirman que: “El énfasis se pondrá en lograr su consistencia de manera tal que obtengamos como resultado un documento, el *plan del proyecto*, completo y coherente. ... con este proceso se busca definir, cómo se supervisarán y controlarán los cambios durante la fase de ejecución, y cómo se administrará la configuración de los productos de la planificación y ejecución del proyecto”

2.2.3.3. Gestión del Alcance del proyecto

Este documento contiene todas sobre el proyecto en forma amplia, describiendo con detalles necesarios para que el proyecto marche adecuadamente y tenga un fin exitoso. Se compone de los procesos de dirección de proyectos Planificación del Alcance, Definición del Alcance, Crear EDT, Verificación del Alcance y Control del Alcance.

Se describen la estructura detallada del trabajo que da inicio a la planificación de las demás actividades, se conoce cuáles van a ser los límites del proyecto, el costo y su duración. Es da la definición y la verificación del proyecto y se debe controlar los cambios que se puedan dar en el alcance (Salvarredy et al,

2007; Cadente, 2006; PMBOK, 2008; Lledó y Rivoralo, 2010; Gido y Clements, 2007).

El PMBOK 2008, lo describe como “los procesos necesarios para asegurarse de que el proyecto incluya todo el trabajo requerido, y sólo el trabajo requerido, para completar el proyecto satisfactoriamente”

2.2.3.4. Gestión del Tiempo del proyecto

Posiblemente es una de las áreas en donde el administrador de proyecto puede ejercer mayor dominio, sobre todo si saber aplicar todos los recursos que existen para manejar el tiempo.

Si se aprovechan las lecciones aprendidas va a tener un porcentaje alto que lograr el objetivo trazado. Una buena definición de las actividades, sumados a saber calcular sus duraciones, dan al director del proyecto mayor posibilidad de tener éxito con el tiempo, posiblemente finalice el proyecto en menos tiempo del establecido en el cronograma.

Pero no siempre se logra finalizar en el tiempo, las eventualidades se pueden presentar en cualquier momento, más cuando no se tomaron las previsiones del caso, entonces, llegan las dificultades y se debe extender para finalizar el proyecto.

Cuando se realizar la definición de las actividades, la estimación de los recursos, los cálculos del tiempo de las actividades se debe contemplar un plan de contingencia, unos le llaman colchón. Se deben analizar todas las actividades en busca de las que permiten redistribuir recursos a otras que más lo necesitan, aplicar compresiones en caso necesario.

El buen administrador siempre tendrá recursos para salir adelante, el malo siempre estará en problemas (Salvarredy et al, 2007; Lledó y Rivoralo, 2010; PMBOK, 2008).

Para Salvarredy et al, 2007; “la determinación de plazos es una parte esencial de cualquier proyecto. El manejo y control de los mismos debe estar en manos del responsable de la gestión de la organización. Definición de actividades, secuencias de proyecto, programación de plazos y sistema de control de tiempo”.

2.2.3.5. Gestión del Costo del proyecto

Para cualquier administrador en el campo que se ocupe es importante manejar bien los recursos financieros, por lo tanto, la ciencia está en realizar un buen plan de costos, por supuesto, se debe contar con experiencia que le permitirá establecer lo que se gastará en cada una de las actividades. Se compone de los procesos de dirección de proyectos Estimación de Costes, Preparación del Presupuesto de Costos y Control de Costos.

Nuevamente el tema de las lecciones aprendidas debe citarse. Si se cuenta con la documentación de proyectos anteriores, se gana terreno en la planificación del costo del proyecto. Ahora bien, durante el proyecto se debe llevar un control estricto de gastos, aplicar la técnica del valor ganado que aplica integralmente el desempeño del proyecto tanto en tiempo como en costo.

Se debe de contar con un seguimiento y control adecuado por parte del director del proyecto a fin de salir adelante con el costo presupuestado (Gido y Clements, 2007; PMBOK, 2008; Lledó y Rivoralo, 2010; Salvarredy et al, 2007).

Para Salvarredy et al, 2007; “cuando se habla de Administración se habla de negocios, y de otros proyectos que no necesariamente tienen al lucro entre sus objetivos. Se deben definir cómo y cuántos recursos se utilizarán. El recurso que generalmente es la columna vertebral del proyecto, es el dinero. Recursos involucrados, presupuesto total, plan de actualización de costos y sistema de control de costos”

2.2.3.6. Gestión de Calidad del proyecto

La calidad está implícita en cada una de las acciones de cualquier funcionario honrado, pero no siempre se cuenta con ellos, por lo que se deben mantener controles mediante pruebas que permitan al administrador del proyecto sacar conclusiones sobre la calidad del producto o servicio.

La calidad no es un concepto absoluto; es más bien un conjunto de niveles normalizados de perfeccionamiento que pueden aplicarse a una actividad, a un producto o a un servicio. Estos niveles normalizados son establecidos por la dirección en base a las exigencias de los clientes.

Las métricas aplicadas pueden ser el número de defectos en los productos, de errores en el servicio o de quejas de los clientes. Se debe contar con un seguimiento y control (monitoreo) por parte de los administradores y miembros del equipo, en función a los estándares internacionales de calidad. Toda organización debe contemplar dentro de su presupuesto, contar con normativa para la calidad, manejar certificaciones que le proporcionen a la empresa seguridad, así sus clientes estarán satisfechos y seguros. El costo de los estándares debe estar reflejado en el presupuesto del proyecto. (Lledó y Rivoralo, 2010; PMBOK, 2008; Rivera y Hernández, 2010; Salvarredy et al, 2007).

PMBOK, 2008; comenta “el grado en que un conjunto de características inherentes satisfacen los requisitos”

2.2.3.7. Gestión de Recursos Humanos del proyecto

Describe los procesos que organizan y dirigen el equipo del proyecto. Se compone de los procesos de dirección de proyectos Planificación de los Recursos

La gestión de Recursos Humanos se compone de los procesos de dirección de proyectos Planificación de los Recursos Humanos, Adquirir el Equipo del Proyecto, Desarrollar el Equipo del Proyecto y Gestionar el Equipo del Proyecto. Si se van a considerar los recursos en la planeación, es necesario señalar las cantidades y tipos de recursos necesarios para realizar cada tarea. Los recursos humanos son extraordinariamente complejos, por lo que los directivos deben valerse de ellos con cuidado y discreción y hacer un buen escogimiento del Administrador del Proyecto. El manejo del recurso humano es un arte. El administrador debe sacar sus dotes de líder, sabiendo escuchar, comunicar, tener un sexto sentido a la hora de escoger sus recursos. Negociador, ofrecer buenas soluciones a los problemas que presentan las personas.

Un buen grupo de trabajo da al administrador un gran porcentaje de éxito, la lealtad con que trabajen de sus colaboradores, le quitarán cargas de trabajo al director que las puede dirigir hacia otras áreas que presenten problema o sean difíciles de atender.

Buen comunicador, mantener al personal informado de todas las decisiones que se van tomando, mantener reuniones informales para limar asperezas y especialmente, poner en los zapatos de su subalternos, conocer las leyes, ser objetivo y no tener predilección por alguien dentro del grupo, situación que produce desmotivación del personal.

Si se van a considerar los recursos en la planeación, es necesario señalar las cantidades y tipos de recursos necesarios para realizar cada tarea. (PMBOK, 2008; Salvarredy et al, 2006; Klastorin, 2006; Lledó y Rivoralo, 2010; Gido y Clements, 2007).

Lledó y Rivoralo, 2010; afirma “La administración de los recursos humanos del proyecto debe incluir los procesos necesarios para asegurar que las capacidades de las personas involucradas en el proyecto se utilicen de manera eficiente”

2.2.3.8. Gestión de Comunicación del proyecto

La Gestión de Comunicación se compone de los procesos de dirección de proyectos Planificación de las Comunicaciones, Distribución de la Información, Informar el Rendimiento y Gestionar a los Interesados. En vista de la importancia que tiene la información para todo el planeta, la forma de comunicarla es de igual importancia, razón por cual se debe contar con los medios para llevarla a todos los destinos donde se requiera.

Hoy en día la tecnología permite contar con muchos medios para hacer llegar la información, las telecomunicaciones ofrecen la información en forma oportuna, permitiendo a los directores de proyecto, patrocinadores, clientes poder contar con ella rápidamente para la toma de decisiones.

Puede ser oral o escrita, cara a cara o por algún medio, como el teléfono, correo verbal, correo electrónico, cartas, memorandos, conferencia por video o software de grupo. Puede ser formal (un informe o presentación en una reunión) o informal (conversación de pasillo o un mensaje por correo electrónico). Toda la información que se genera de una reunión, una actividad, un procedimiento entorno a un proyecto se debe comunicar a todos los involucrados a fin de que todos estén conectados al proyecto, con el propósito de llevarlo por el buen camino y lograr los objetivos planteados para el proyecto. (Gido y Clements, 2007; PMBOK, 2008; Salvarredy et al, 2007).

Lledó y Rivoralo, 2010; “La comunicación es un proceso de intercambio de información y de significados entre dos o más personas”

2.2.3.9. Gestión de Adquisiciones del proyecto

Se compone de los procesos de dirección de proyectos Planificar las Compras y Adquisiciones, Planificar la Contratación, Solicitar Respuestas de Vendedores, Selección de Vendedores, Administración del Contrato y Cierre del Contrato.

El abastecimiento es otro aspecto control para el éxito del proyecto. Manejar con orden las ofertas, realizas buena escogencia, evaluar el producto al aceptarlo, llevar control de pagos por contrato y de acuerdo con lo presupuestado, así llevar el control de las adquisiciones. Manejar un almacén de existencias para dar respuesta inmediata al equipo del proyecto, gerente y directivos.

Se debe cuidar que todo lo necesario esté allí, donde hace falta en el momento indicado, al menor costo posible y con la mejor calidad que el proyecto admita. En la Gestión de Adquisición del proyecto, está el Plan del Sistema de Abastecimiento, solicitud y selección, control y administración de contratos y cierre de contratos.

Esta área es importante para la ejecución del proyecto ya que sin las adquisiciones necesarias este no se puede iniciar. Aquí se inicia con el plan de compras, ofertas, revisiones de ofertas y escogencia de ofertas, se contrata, se recibe y se revisan los productos contratados de acuerdo con las características contratadas, se prueban, se da el tiempo de garantía, se cancelan las facturas según lo establecido (administrar el contrato) y se cierra el contrato.

En fin se toma en cuenta todo lo relacionado con la adquisición de bienes y servicios, es qué, cuándo y cómo comprar, ofreciendo optimizar las adquisiciones al director del proyecto y a la empresa. Es necesario conocer bien el mercado, los seguimientos (posibles grupo de clientes). Los precios se deben actualizar de acuerdo con características de productos similares. Se debe detectar ventajas competitivas de los proveedores. (Salvarredy et al, 2007; Lledó y Rivoralo, 2010; PMBOK, 2008).

Lledó y Rivoralo, 2010; mencionan que “Todos los proyectos requerirán algún bien intermedio o servicio que deberá ser provisto por una fuente externa a la organización, a los fines de poder cumplir con los objetivos de tiempo, costo y calidad. La importancia de los procesos de abastecimiento radica en que un problema en la provisión de algún insumo externo podría provocar el fracaso de todo el proyecto”

2.2.4. Otras áreas de estudio

2.2.4.1. Gestión del conocimiento

En la actualidad la organización debe tener claro sus planes estratégicos, los cuales llevarán a la empresa a ingresar a la competencia con las herramientas necesarias para lograr sus objetivos. Es así como el Director de proyecto actual debe buscar mejorar el conocimiento de su equipo.

La revolución tecnológica ha marcado una nueva era donde se presenta la gestión del conocimiento como una herramienta poderosa que permite trasladar los conocimientos del colaborador experto a otros colaboradores, en busca de contar con un equipo homogéneo. Aquellas empresas que no innoven quedarán rezagadas y fuera de un mercado muy competitivo.

La figura 4 muestra el proceso de la gestión del conocimiento:



Figura 4: Gestión del conocimiento

La plataforma digital de la Universidad de Pamplona, Colombia. (Internet 05, 2012); ofrece el siguiente concepto: “Es un proceso dinámico que facilita en las organizaciones la búsqueda, hospedaje, distribución, creación y aplicación de

diferentes formas de conocimiento generado en ellas, o traerlo desde afuera para su uso interno, a una gran velocidad apoyado en el uso de TICs y de metodologías, procedimientos y herramientas propias del enfoque”.

2.2.4.2. Metodología para la organización

En la actualidad la organización se basa en las mejores prácticas, las cuales son el conjunto de consejos, herramientas, técnicas, advertencias, recomendaciones para implementar un proyecto correctamente y a su vez mejorar los procesos de la organización. Son los pasos que le permiten a usuario trabajar en forma ordenada un proyecto, o bien, seguir la mejor ruta a fin de lograr los objetivos exitosamente. Sin embargo, el uso de una metodología no es obligatorio (RAE, 2011; PMKOK, 2008; Eyssautier, 2006)

Según cita sobre metodología PMBOK, 2008; “Un sistema de prácticas, técnicas, procedimientos y normas y utilizado por quienes trabajan en una disciplina”

2.2.4.2.1 Beneficios del uso de una metodología

Dentro de los beneficios que ofrece el uso de una metodología se pueden mencionar:

- Es una herramienta que mejora los resultados de la organización.
- Identifica las prácticas más importantes para lograr resultados.
- Analiza procesos de aprendizaje organizativo y estilos de gestión.
- Los procesos de mejora continua son sistemáticos.
- Analiza las relaciones entre áreas de gestión.
- Analiza el impacto de las áreas en los resultados.
- Ofrecen doble efecto en el aprendizaje.
- Mejora la gestión de la información, planeación y recurso humano.

3. MARCO METODOLOGICO

Según Eyssautier, 2006; “el método puede significar la ruta o camino que se sigue para alcanzar cierto fin que se haya propuesto de antemano.” Para Muñoz, 2011; es “el modo de actuar, razonar y seguir un procedimiento, a través de técnicas, teorías, sistemas y tratamientos que permiten actuar conforme a una planificación.”

Por lo tanto el Marco Metodológico expone el análisis a realizar, señala cómo se recogerá y se procesará la información, sus fuentes (primarias y secundarias). También describe las herramientas se emplearán en la investigación. Por último, puntualiza cómo se van a convertir los entregables del proyecto en el producto final de éste.

3.1. Fuentes de información

Para Eyssautier, 2006; “las fuentes de datos son todos aquellos organismos, instituciones o personas que tienen la información requerida, sea ésta en forma oral, escrita o grabada. Los datos son todos aquellos fundamentos o antecedentes que se requieren para llegar al conocimiento exacto de una cosa.”

3.1.1. Fuentes Primeras

Para efectos de este estudio, las fuentes primarias serán los usuarios de proyectos de COOPEBRUMAS R.L. que son los portadores originales de la información, pues la fuente de información es la misma población.

3.1.2. Fuentes Secundarias

Para fundamentar esta investigación se acudirán a fuentes secundarias o documentales. Para Eyssautier, 2006; “Dicha información se encuentra a disposición de todo investigador que la requiera. Se consultarán textos de diferentes autores especialistas en el tema; verificando la seriedad de las

editoriales para asegurarse que la información encontrada sea fidedigna y que no haya sido alterada o distorsionada.”

El resumen de las fuentes de información que se utilizaran en este proyecto se presenta en el Cuadro 1:

Cuadro 1: Fuentes de Información Utilizadas

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
Realizar un diagnóstico mediante una matriz de conocimiento que muestre el nivel actual de los usuarios en la Administración de Proyectos.	Son todos los usuarios de COOPEBRUMAS R.L.	Lledó y Rivoralo, 2010; PMBOK, 2008; Rivera y Hernández, 2010; Gido y Clements, 2007; Klastorin, 2006; Domingo, 2009, Activos de los procesos de la organización.
Crear plantillas sencillas basadas en las mejores prácticas del Project Management Institute (PMI) para guiar el trabajo en proyectos a los usuarios.	Investigador	
Construir una herramienta sencilla basada en la gestión del conocimiento para dar seguimiento y control sobre la experiencia del recurso humano en proyectos de la organización.		
Diseñar un plan de inducción para el uso de la guía ágil dirigida a los usuarios de la Administración de Proyectos.		

3.2. Métodos de Investigación

El decidir qué tipo de estudio se va a realizar no es un asunto que se deje al azar. Se deben tomar en cuenta los objetivos planteados en la investigación y el entorno en que se desarrollará el trabajo, entre otras variables.

3.2.1. Método inductivo-deductivo

Para efectos de este proyecto se utilizará el Método inductivo-deductivo, ya que es el mejor se ajusta a las características de éste.

Menciona Jurado (2002); “la inducción asciende de lo particular a lo general. Es decir, se emplea un método se observan hechos particulares y se obtienen proposiciones generales. Esto significa que es un proceso mediante el cual, a partir del estudio de casos particulares, se obtiene conclusiones o leyes universales que explican o relacionan los fenómenos estudiados. El método inductivo utiliza la observación directa de los fenómenos, la experimentación y el estudio de las relaciones que existen entre ellos. Este enfoque implica separar los actos más elementales para examinarlos en forma individual, observar sus relaciones con fenómenos similares, formular hipótesis y a través de la experimentación comprobarlas.”

Por otra parte, la deducción desciende de lo general a lo particular. Este método parte de datos generales aceptados como verdaderos, para inferir, por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones. Este enfoque se basa en certezas previamente establecidas como principio general, para luego emplear ese marco teórico a casos individuales y comprobar así su validez.

3.3. Herramientas.

Según cita PMBOK, 2008; “Algo tangible, como una plantilla o un programa de software, utilizando al realizar una actividad para producir un producto o resultado.”

En un ambiente laboral se utilizan herramientas tanto manuales como automatizadas, como es el caso del papel y lápiz, del procesador de texto, hojas de trabajo que permitan manejar la información en forma ordenada, letras y números cuentan con su respectivo formato.

En la actualidad, el avance tecnológico ofrece a los administradores de proyectos bases adecuadas para cumplir los objetivos, pues le permite trabajar con herramientas automatizadas, técnicas más efectivas que permiten predecir o acercarse a los resultados reales de un proyecto, siendo trabajarlos en una forma más científica. Superando así a la administración empírica utilizada en el pasado.

A continuación se describen las herramientas por utilizar en este trabajo.

3.3.1. Cuestionario

En este trabajo, para recoger los datos de fuentes primarias se utilizará cuestionario, que según Eyssautier, 2003; “se le define como una hoja de cuestiones o de preguntas que se hacen o se proponen para averiguar la verdad de una cosa.”

También refiere ese autor; “es un instrumento científico para analizar datos y hechos y se garantiza obtener información fidedigna, pues cumplen con los requerimientos necesarios”.

En la presente investigación, los cuestionarios que se van a utilizar para realizar el diagnóstico de madurez de la administración de proyectos en COOPEBRUMAS R.L. son una adaptación (diferente formato) de los cuestionarios recomendados para este tipo de diagnóstico, en el curso Tópicos Especiales en la Administración de Proyectos, que brinda la Universidad para la Cooperación Internacional (UCI) y probados por los estudiantes de esa materia en otros cursos para su proyecto final.

3.3.2. Tabulación

Una vez recolectada la información ofrecida por las fuentes primarias de la población o el universo, debe iniciarse el proceso de tabulación de los cuestionarios. Puede realizarse en forma manual, mecánica o electrónica

Menciona Eyssautier, 2002; “La tabulación de cuestionarios es el conteo de las respuestas emitidas a las preguntas previamente clasificadas... es un proceso esencialmente contable, dado que en él se cuentan los datos y hechos contenidos en los cuestionarios”.

Para este estudio los datos se tabularán mediante el uso del Word y el Excel, según sea el caso: un texto o una tabla. Se crearán cuadros o gráficos que resuman en forma sencilla, la información presentada al lector.

De acuerdo con las necesidades que se presenten durante el desarrollo del trabajo se podrán utilizar algunos tipos de impresos: las hojas recuento y las hojas de cuadros de resumen.

3.3.3. Juicio experto

Dice PMBOK, 2008; “Un juicio experto se brinda sobre la base de la experiencia en un área aplicada, área de conocimiento, disciplina, industria, etc. según resulte apropiado para la actividad que se está llevando a cabo. Dicha experiencia puede ser proporcionada por cualquier grupo o persona.”

El potencial de los funcionarios se relaciona con las aptitudes, o sea de sus capacidades innatas para realizar una labor; si se le prepara convenientemente. Ligado a lo anterior, esta la capacidad de aprendizaje del individuo, pues algunas aprenden con mayor rapidez que otras. En conjunto las aptitudes y capacidades para aprender (conocimientos y pericias) aumentan el potencial de la persona, es decir, la experiencia de ésta va a ser más rica, convirtiéndose en un experto, de quien el administrador debe sumarlo a la gama de opiniones o juicios expertos.

En todas las organizaciones se cuenta con funcionarios que acumulan gran experiencia a través del tiempo, que pueden enriquecer a los directores de proyecto con una gama de valiosa información sobre los procesos de trabajo, el manejo de la empresa y el ambiente de trabajo, que ellos conocen minuciosamente.

Estas personas sobresalen de los funcionarios comunes por su conocimiento, habilidad, experiencia o capacitación especializada y son de gran ayuda para su empresa. Estos expertos se pueden hallar en un departamento específico o cualquier otro departamento de la organización, o bien fuera de ella, tal es el caso de proveedores, técnicos, clientes y otros involucrados en el proyecto menciona la fuente citada.

Para el presente estudio, se tomará en cuenta el juicio experto de los funcionarios de COOPEBRUMAS R.L.

3.3.4. Software (programas de oficina)

Conjunto de programas, instrucciones y reglas informáticas para ejecutar ciertas tareas en una computadora (RAE, 2007)

Se le llama software a todas las aplicaciones o programas que permiten realizar tareas mediante el uso de una computadora, siendo este un medio muy práctico y ágil para levantar textos (Word), crear cuadros (Excel), hacer presentaciones (con el PowerPoint) y otros trabajos que requieren de labores más sofisticadas como es el desarrollo de programas, portales de internet, comunicación y otras muchas aplicaciones que son de uso diario en el trabajo, estudio o diversión de las personas.

Además, se cuenta con sistemas de gestión para proyectos como el Project y otras herramientas que permiten al administrador del proyecto llevar un mejor control de todas sus actividades.

3.3.5. Plantillas

Un documento parcialmente completo en un formato predefinido, que proporciona una estructura definida para recopilar, organizar y presentar información y datos (PMI, 2004).

Una plantilla contiene elementos necesarios para ubicar a un usuario en la realización cierta labor, o sea, le sirve de guía. Las plantillas disminuyen la carga de trabajo y permite contar con información consistente, con resultados confiables.

Se puede utilizar para crear una planilla de empleados, tabular información recolectada por medio de un cuestionario, tabular datos de una entrevista y otras herramientas de recolección de información, permitiendo al usuario presentar los datos en forma ordenada y estructurada.

El uso que se le dará a las plantillas en este estudio, será a partir de contar con los resultados del diagnóstico sobre la madurez en la administración de proyectos en la Subdirección de Prestaciones Sanitarias. Se aplicarán todas las herramientas informáticas necesarias para presentar la información en cada uno de los documentos o herramientas que se deban de crear, de acuerdo con los resultados del diagnóstico.

El cuadro 2 presenta las herramientas que se utilizaran para cada uno de los objetivos específicos:

Cuadro 2: Herramientas Utilizadas

Objetivos	Herramientas
Realizar un diagnóstico mediante una matriz de conocimiento que muestre el nivel actual de los usuarios en la Administración de Proyectos.	Cuestionario Tabulación
Crear plantillas sencillas basadas en las mejores prácticas del Project Management Institute (PMI) para guiar el trabajo en proyectos a los usuarios.	Juicio experto Software: programas de oficina Plantillas
Construir una herramienta sencilla basada en la gestión del conocimiento para dar seguimiento y control sobre la experiencia del recurso humano en proyectos de la organización.	Juicio experto Software: programas de oficina Plantilla
Diseñar un plan de inducción para el uso de la guía ágil dirigida a los usuarios de la Administración de Proyectos.	Juicio experto Software: programas de oficina

3.4. Supuestos y Restricciones.

Para este proyecto se considera supuestos a todos aquellos a factores que afecten la planeación y que se consideran ciertos, para lo cual es necesario confirmarlo. Las restricciones son los factores que limitan al equipo para realizar sus actividades. Pueden ser de recursos, tiempo de entregas, forma de operar y otros.

Es importante por parte del administrador del proyecto y el equipo contar con planes de contingencia en caso de que no sean ciertos y afecten el logro de los objetivos del proyecto.

Para el proyecto se tienen los siguientes supuestos y restricciones:

3.4.1. Supuestos

- La implementación de la Guía Ágil será responsabilidad de COOPEBRUMAS R.L.
- El plan de inducción se ejecutará según se establezca en el programa de trabajo de la cooperativa, quedando fuera del alcance del proyecto.
- Contar con la toda la información disponible de la organización (informes, organigramas, oficinas regionales y otros).
- Disponibilidad de los ejecutivos para realizar el trabajo.
- Acceso a todas las áreas centralizadas y descentralizadas para realizar el diagnóstico situacional.
- Tener disponibilidad de tiempo para las diferentes actividades con los usuarios o asociados.

3.4.2. Restricciones:

- Las reuniones con el señor gerente de la cooperativa para recolectar información serán pocas, ya que cuenta con una agenda muy apretado, por lo que se debe coordinar vía teléfono y correo electrónico.

- No se puede contar con alguna información que la cooperativa se reserva como restringida.
- Poco personal que atienda las consultas para la elaboración del proyecto.
- Dificultad del encargado del proyecto para visitar la empresa en su horario normal de trabajo.

Los Supuestos y Restricciones y su relación con los objetivos del proyecto se ilustran en el cuadro 3, a continuación.

Cuadro 3: Supuestos y Restricciones

Objetivos	Supuestos	Restricciones
Realizar un diagnóstico mediante una matriz de conocimiento que muestre el nivel actual de los usuarios en la Administración de Proyectos.	Todos los citados	Todos los citados
Crear plantillas sencillas basadas en las mejores prácticas del Project Management Institute (PMI) para guiar el trabajo en proyectos a los usuarios.	No aplican	No aplican
Construir una herramienta sencilla basada en la gestión del conocimiento para dar seguimiento y control sobre la experiencia del recurso humano en proyectos de la organización.		
Diseñar un plan de inducción para el uso de la guía ágil dirigida a los usuarios de la Administración de Proyectos.		

3.5. Entregables

Cita PMBOK, 2008; los entregables son: “Cualquier producto, resultado o capacidad de prestar un servicio único y verificable que debe producirse para terminar un proceso, una fase o un proyecto.”

Los entregables deben ser revisados por todos los involucrados, iniciando por el equipo de trabajo, el director del proyecto, si es necesario el patrocinador y el cliente quien es el que lo debe recibir y dar el visto bueno de la guía ágil. En caso de no quedar satisfecho, simplemente no lo recibe y solicitará se realicen

las correcciones que considere necesarias a fin de contar con un producto cumpla con el propósito planteado.

Los entregables del proyecto y su relación con los objetivos del proyecto se ilustran en el cuadro 4, a continuación.

Cuadro 4: Entregables

Objetivos	Entregables
Realizar un diagnóstico mediante una matriz de conocimiento que muestre el nivel actual de los usuarios en la Administración de Proyectos.	Diagnóstico situacional de la organización en la Administración de Proyectos
Crear plantillas sencillas basadas en las mejores prácticas del Project Management Institute (PMI) para guiar el trabajo en proyectos a los usuarios.	Plantillas en formato Word y Excel
Construir una herramienta sencilla basada en la gestión del conocimiento para dar seguimiento y control sobre la experiencia del recurso humano en proyectos de la organización.	Herramienta en formato Excel para seguimiento y control de la experiencia los recursos humanos
Diseñar un plan de inducción para el uso de la guía ágil dirigida a los usuarios de la Administración de Proyectos.	Plan de inducción para el uso de la guía ágil dirigida a los usuarios de la Administración de Proyectos.

3.5.1. Producto final del trabajo

El producto final del trabajo será la Guía Ágil para usuarios de Proyectos de COOPEBRUMAS R.L, que estará compuesta de una serie de plantillas y herramientas para el uso del personal que labora en la Administración de los Proyectos.

Las plantillas y herramientas para el conocimiento de la administración de proyectos se basarán en la aplicación de áreas del conocimiento y los cinco grupos de procesos del proyecto, con excepción de las áreas de riesgos y calidad, las cuales por su naturaleza, demandarían de una capacitación formal.

Estas plantillas y herramientas se confeccionarán con el propósito de dar una guía ágil de los elementos de la administración de proyectos que deben conocer los usuarios y que son básicas para ingresar en el tema. Se buscará diseñarlas de acuerdo con las necesidades de esa empresa, a fin de que sean de fácil comprensión y aprendizaje.

El cuadro N°5 presenta las plantillas y herramientas mencionadas, para que los usuarios de proyectos de COOPEBRUMAS puedan ampliar sus conocimientos.

Cuadro 5: Plantillas o Herramientas que deben conocer los Usuarios

Área	Plantilla o Herramienta	Proceso	Tipo doc
Integración	Acta constitución del proyecto	Inicio	Word/Excel
	Enunciado preliminar del alcance del proyecto	Inicio	Word
	Identificación de involucrados	Inicio	Word o Excel
	Estructura de desglose del trabajo	Inicio	Excel/Visio/WBS
	Informe de cierre de contratos	Cierre	Word/Excel
	Informe de cierre del proyecto	Cierre	Word/Excel
Costo	Plan de costos: presupuesto	Planeación	Word/Excel
Tiempo	Cronograma	Planeación	Excel/ Project
Recurso Humano	Miembro de equipo de trabajo	Planeación	Word/Excel
	Herramienta para la gestión del conocimiento	Planeación	Word/Excel
	Evaluación del desempeño	Ejecución	Word/Excel
Comunicación	Plan de comunicación	Planeación	Word/Excel
Adquisición	Plan de compras y adquisiciones	Planeación	Word
	Administración de contratos	Planeación	Word
		Cierre	Word
Todas las áreas	Nivel de avance de los objetivos del proyecto	Ejecución	Word/Excel
	Control de cambios	Seg / control	Word/Excel

4. DESARROLLO

4.1. Diagnóstico

La organización del COOPEBRUMAS R.L. se encuentra constituida por comités, gerencia y áreas o departamentos. Las personas encargadas de los proyectos son una pequeña parte de toda la organización. Las áreas donde se realizará el diagnóstico son:

Cuadro 6: Áreas o Departamento que participan en el estudio

Área o departamento	Cantidad de funcionarios
Contabilidad	1
Planillas / Cobros	2
Tecnologías de Información	1
Oficina de cumplimiento	1
Gerente	1

El instrumento utilizado para analizar la situación actual sobre la administración de proyectos en esa organización es el cuestionario, como se presenta en el anexo 9.10. El contenido evaluado se distribuye en varias secciones, a saber:

- Nivel de madurez en la dirección de proyectos.
- Nivel de metodología en la dirección de proyectos.
- Herramientas de dirección de proyectos.
- Nivel de desarrollo de competencia en la dirección de proyectos.
- Nivel de desarrollo de portafolio en la dirección de proyectos.
- Nivel de oficina de dirección de proyectos (PMO)

Cada una de esas secciones contienen preguntas que permiten definir la madurez, el uso de metodologías, las herramientas utilizadas, los niveles de competencia, el desarrollo del portafolio y por último, la oficina de dirección de proyectos.

La información que debe proporcionar el cuestionario, ofrece una panorámica muy completa del nivel de madurez que tiene COOPEBRUMAS R.L. en campo de los proyectos y que va a permitir justificar la creación de la Guía Ágil para la administración de proyecto.

El resultado de la recolección de la información no fue el esperado, ya que sólo un funcionario del total asignado completó el cuestionario. Los otros funcionarios escogidos no los completaron basados en la ausencia, casi total, de conocimientos de la administración de proyecto en esa organización.

El colaborador que si completó el cuestionario fue el encargado de Tecnologías de Información, quien cuenta con alguna experiencia sobre este campo.

Como es evidente, la muestra no es representativa para realizar el análisis propuesto, por lo que se consideró necesario consultar con el señor gerente de la cooperativa sobre la situación encontrada.

El Lic. Edson Rojas Villavicencio, Gerente de COOPEBRUMAS R.L., patrocinador del presente proyecto, confirmó que la organización no cuenta con la experiencia necesaria para administrar proyectos. Por esta razón el ejecutivo aceptó la valiosa ayuda que el presente trabajo ofrecerá a dicho ente financiero. Especialmente, porque no demanda de un gasto para corregir la problemática encontrada.

De acuerdo con las circunstancias presentadas, Don Edson Rojas solicita una sesión de trabajo al investigador. El propósito de ésta, es delimitar la situación que vive la empresa con respecto a la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF), que ha estado auditando todas las empresas bajo su jurisprudencia buscando corregir el nivel de error en la administración de los recursos de estas organizaciones.

Resultados de la sesión:

El Lic. Rojas explica ampliamente que COOPEBRUMAS R.L. como ente financiero, esto sujeto a las auditorías constantes de la Superintendencia General de Entidades Financieras (SUGEF), que es el regulador de las entidades financieras del país.

Objetivo de la SUGEF:

Velar por la estabilidad, la solidez y el funcionamiento eficiente del sistema financiero nacional, con estricto apego a las disposiciones legales y reglamentarias y de conformidad con las normas, directrices y resoluciones que dicte la propia institución,

La SUGEF le realizó una auditoría en el 2011 a COOPEBRUMAS R.L. Presentó un informe de la auditoría COBIT, que establece algunas medidas a seguir.

Sobre la auditoría Don Edson resume:

“Con respecto a la aplicación de la primera auditoría, tuvo como objetivo medir el grado de madurez para los 17 objetivos de control que las entidades supervisadas deben de cumplir. Dichos resultados no serán evaluados para la calificación de la normativa 24-10 en su sección III Calificación Cualitativa en su primer año de aplicación, esto con la idea que las entidades desarrollen un plan de acción para lograr los niveles de madures adecuados.

La parte en la que se tienen el peso de calificación cualitativa, es el aspecto a evaluar "Tecnología de Información" con un peso del 15% en la calificación de la entidad.

Las sanciones a los niveles de irregularidad en los aspectos de evaluación, son estipuladas en el Capítulo III, "Medidas de sancionamiento o corrección requeridas a las entidades fiscalizadas", normativa 24-00.

Por ello es importante cumplir los aspectos de madurez de los indicadores de medición establecidos en la normativa”.

De acuerdo con lo expresado por el Lic. Rojas, las medidas establecidas por la SUGEF son de carácter obligatorio, desatenderlas puede conllevar sanciones.

Otro aspecto que cita el señor gerente, es la difícil situación financiera que presenta el país, donde la ejecución correcta de los proyectos, podría ofrecer ventajas para competir con otras entidades del campo financiero.

El Ing. Willy Madrigal Calderón, encargado de Tecnologías de Información de la cooperativa, explica sobre el tema con respecto a la normativa que establece el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero donde se menciona:

“El aumento de la dependencia tecnológica que caracteriza el desarrollo de las actividades financieras, la escala y los costos de las inversiones actuales y futuras en sistemas de información, la proliferación de amenazas y eventos no deseados; y el potencial que poseen las tecnologías para cambiar drásticamente los procesos de negocio de las organizaciones, hacen necesario que la gestión del riesgo tecnológico se realice de acuerdo con las mejores prácticas en la materia”

“El artículo 69 de la Ley Orgánica del Banco Central de Costa Rica somete al Sistema Nacional de Pagos Electrónicos (SINPE) a la vigilancia y fiscalización de la Superintendencia General de Entidades Financieras.

La Superintendencia General de Entidades Financieras tiene la responsabilidad de velar por la estabilidad y eficiencia de sus entidades fiscalizadas mediante el establecimiento de disposiciones y procesos de supervisión que tiendan a minimizar los niveles de riesgo que puedan presentar en el área de tecnología de información”

Como se desprende de lo que indica la normativa, para la cooperativa es una obligación iniciar un proceso de cambio que les permita atender en el tiempo, todos los requerimientos presentados por la entidad supervisora.

Como parte del proceso de fortalecimiento de COOPEBRUMAS R.L. es necesaria la capacitación en la administración de proyectos para todo el personal asignado a esa labor. Además, se les debe dar formación en el uso de

la tecnología para que esos usuarios utilicen ese tipo de herramientas en forma adecuada, lo que conduce a mejorar el uso de los diferentes sistemas de COOPEBRUMAS R.L.

Se debe señalar que las directrices de la SUGEF, van dirigidas al campo de la administración de los proyectos de la cooperativa, en busca del mejoramiento de esta empresa, a fin de alinearse con el acuerdo 1409, “Reglamento sobre la Gestión de la Tecnología de Información”, el cual puntualiza la normativa Cobit 5.0, dirigida a los riesgos financieros.

Se agregan los sitios donde se pueden realizar consultas sobre lo mencionado de las normativas, que establece la Superintendencia General de Entidades Financieras.

Apoyados en los criterios expuesto, se considera necesario elaborar la Guía Ágil para la administración de proyectos en COOPEBRUMAS R. L. con la intención de ayudar a mejorar la problemática presentada en esa cooperativa.

4.2. Desarrollo de la Guía Ágil para la administración de proyectos

Con el propósito de elaborar la Guía Ágil para la Administración de Proyectos, se buscará describir los puntos más relevantes para lograr administrar un proyecto en forma esquematizada, basados en lo aprendido sobre los diferentes temas expuestos por los diferentes autores que se han conocido en el ambiente de la Administración de Proyecto, buscando plasmar esos conocimientos paso a paso y en la forma sencilla, a fin de que los usuarios de COOPEBRUMAS R.L. pueda administrar un proyecto mediante un proceso estandarizado.

La elaboración de esta guía se basa principalmente en el estándar “La Guía del PMBOK”, desarrollada por el Project Management Institute (PMI), además, se han tomado en cuenta otros autores que presentan en forma teórica y gráficamente, lo sencillo que puede ser la administración de un proyecto cuando se establecen una serie de pasos, para llegar a lograr el éxito en esta labor. El escritor Rudyard Kipling menciona: “Tengo seis fieles amigos que me enseñaron todo lo que sé. Sus nombres son Qué, Por qué, Cuándo, Cómo, Dónde y Quién”. Aplicados se verán así:

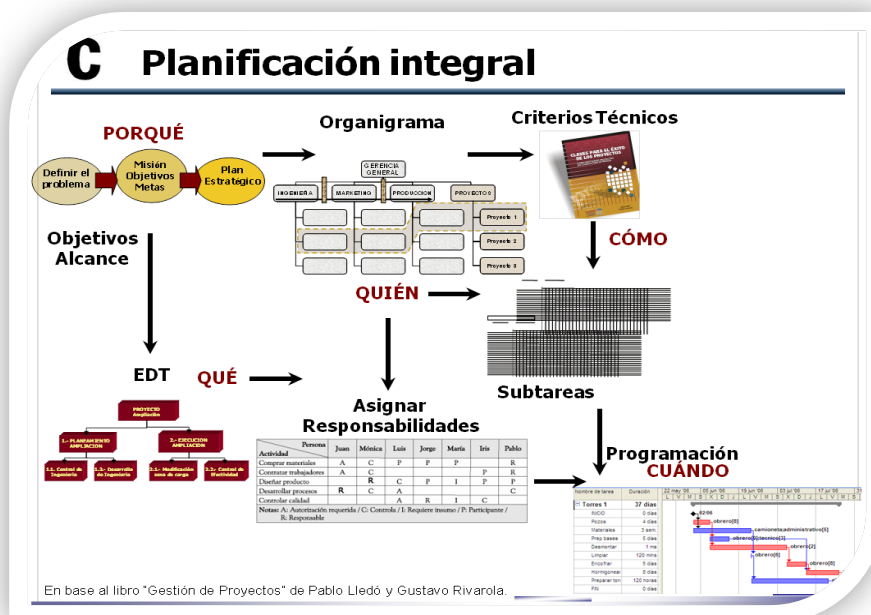


Figura 5: Gestión de proyectos de Pablo Lledó y Gustavo Rivarola (libro)

El siguiente esquema ofrece una visión macro de lo que serán los pasos a seguir en la Guía Ágil para la administración de un proyecto:



Para cada uno de los pasos cuenta con una o varias plantillas que el usuario debe completar con la información necesaria antes de continuar con el siguiente paso, según lo muestra el cuadro 5, presentado en el Marco Metodológico.

Esas plantillas se enlistan como se muestra en el cuadro 6:

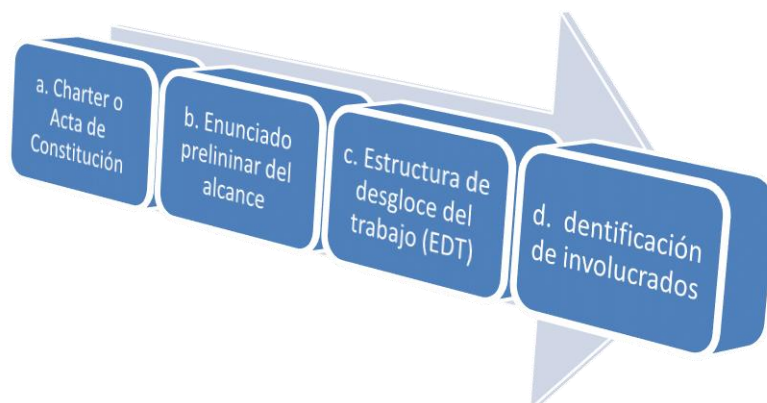
Cuadro 7: Paso de la Guía Ágil para administración de proyectos

Primer paso: El Inicio
1. Acta constitución del proyecto
2. Enunciado preliminar del Alcance del proyecto
3. La Estructura del desglose del trabajo (EDT)
4. Identificación de involucrados
Segundo paso: La Planeación
1. Plan del alcance
a. Cronograma del proyecto
2. Plan de recursos humanos
a. Miembro de equipo de trabajo
b. Herramienta para la gestión del conocimiento
c. Evaluación del desempeño
3. Plan de costos: presupuesto
4. Plan de comunicación
5. Plan de adquisiciones
a. Plan de compras y adquisiciones
b. Administración de contratos
Tercer paso: La Ejecución
1. Nivel de avance de los objetivos del proyecto
Cuarto paso: El Seguimiento y Control
1. Control de cambios
Cuarto paso: El Cierre
1. Informe de cierre contratos
2. Informe de cierre del proyecto

Por otra parte, con el propósito de no extender la redacción de cada plantilla, se presentarán al final de la Guía Ágil, un glosario de conceptos (se adjuntará en el documento que se entregará a COOPEBRUMAS R.L.), en busca de enriquecer el conocimiento en la Administración de Proyectos.

4.2.1. Paso uno: El Inicio

Este paso cuenta con cuatro plantillas a saber: el Acta de Constitución o Charter y el Alcance preliminar del proyecto, procesos del grupo de procesos de inicio del PMI y la Estructura de detalle del Trabajo, conocida como la EDT e Identificación de Involucrados:



El grupo de inicio es dónde se establece la visión del proyecto, el qué:

- La misión por cumplir
- Sus objetivos
- La justificación del mismo
- Las restricciones y supuestos.

Se debe señalar que el inicio del proyecto obedece a dos posibilidades:

- Que la organización tenga una problemática que resolver.
- Que el proyecto se deba realizar por una contratación (licitación, compra de servicios profesionales u otro).

Cualquiera de las dos posibilidades hacen que el patrocinador del proyecto autorice el mismo dándole el contenido económico para realizarlo y nombre al Director del Proyecto, quien a su vez debe escoger su equipo de trabajo

(podría ser que esos equipos ya estén establecidos previamente) para iniciar su labor.

4.2.1.1. Acta de Constitución del Proyecto o Charter

Una vez tomada la decisión del patrocinador (jefe, ejecutivo, dueño) de autorizar el proyecto, se procede a la elaboración del Acta de Constitución del Proyecto o Charter, tomando en cuenta la información recolectada y buscando ampliar con otros elementos que permitan realizar el análisis de esos datos. La información a buscar se puede dividir así:

- El contrato o la problemática encontrada en la organización.
- El enunciado del trabajo del proyecto proporcionado por el patrocinador: es la descripción narrativa de los productos o servicios a realizar dados por el patrocinador.
- Factores ambientales de la empresa: cultura y estructura, normas gubernamentales o industriales, infraestructura, recursos humanos existentes, administración de personal.
- Activos de los procesos de la organización: son todos los procesos y procedimientos (procesos, normas, guías, plantillas, control financiero y otros), así como toda la información que existe dentro de las bases de datos de conocimiento de la organización.
- Información proporcionada por los expertos internos o externos de la organización (juicio experto).

Este documento que autoriza el proyecto, se relaciona con:

- La documentación de las necesidades de negocio.
- La justificación del proyecto.
- La comprensión efectiva de los requisitos del cliente.
- El nuevo producto, servicio o resultado destinado a satisfacer dichos requisitos.

Ya con toda la información recolectada se deben establecer los requisitos que satisfagan las necesidades, deseos y expectativas del cliente, el patrocinador y demás interesados del proyecto.

Para elaborar el Acta de Constitución o Charter, se utilizan herramientas y técnicas como lo son:

- Métodos de selección del proyecto: modelos matemáticos y modelos de medición de beneficios.
- Metodología de dirección de proyectos: elaboración de normas o uso de métodos establecidos por la organización o internacionales (maduración formal) que logran el desarrollo efectivo del acta.
- Sistema de información de la gestión del proyecto: permite el respaldo de la información, retroalimentar, controlar cambios y realizar publicaciones de la información.
- Juicio experto: cualquier persona o grupo de personas con conocimientos o formación especializada, y puede obtenerse de numerosas fuentes.

El anexo 8.11 Acta de Constitución, presenta los siguientes puntos que deben ser completados en forma breve y concisa o sea, ser muy puntuales:

- Fecha: de constitución
- Nombre de Proyecto: nombre con el cual se reconocerá el proyecto.
- Areas de conocimiento / procesos: las que establece el PMI y que son afectadas por el proyecto.
- Area de aplicación: Sector o / Actividad.
- Fecha de inicio del proyecto.
- Fecha tentativa de finalización del proyecto.
- Objetivos del proyecto (general y específicos): redactados en forma clara y consisa.
- Justificación o propósito del proyecto: Se anota el aporte y resultados esperados del proyecto.
- Descripción del producto o servicio que generará el proyecto: una breve descripción de lo que se va a realizar.
- Entregables finales del proyecto: son las entregagas parciales que formarán el producto final.

- Supuestos: todas aquellas suposiciones que se deban tomar en cuenta y que deben ser siempre positivas, ya que si son negativas estarían mal planteadas.
- Restricciones: aquellos elementos que restringen contar con todas las posibilidades para realizar la labor.
- Información histórica relevante.
- Identificación de grupos de interés (involucrados). Todos los que sean afectados positiva o negativamente por el proyecto.
- Cliente(s) directo(s): Patrocinador, director, miembros del equipo del proyecto, cliente y sus representantes.
- Clientes (s) indirecto(s): proveedores, otros departamentos y otros que sean identificados.
- Aprobaciones: firma de autorización del patrocinador y del director del proyecto.

La información se presenta en forma de tabla, buscando separar cada uno de los rubros que la componen, a fin de visualizar de mejor manera, cada uno de los criterios expuestos. Se debe ser breve en la redacción de algunos párrafos y conciso en otros.

4.2.1.2. Enunciado preliminar del alcance del proyecto

Este documento se presenta en forma de prosa, con párrafos cortos. Es donde se definen los objetivos del proyecto y cómo se van a lograr, en otras palabras, es trazar el camino a seguir. Debe contener los siguientes elementos básicos:

- Contiene la definición del proyecto y los objetivos que deben cumplirse.
- Describe el trabajo que se va a realizar
- Se desarrolla a partir de la información suministrada por el patrocinador y el documento final del charter.

Para ampliar esos elementos, debemos responder a las siguientes preguntas:

- ¿Para qué sirve?: asegura como serán los entregables finales del proyecto que conformarán el producto final.

- ¿Qué incluye?: todas las descripciones de los entregables, los criterios de aceptación y las fases del proyecto que sean consideradas convenientes realizar por parte del equipo de trabajo.
- ¿Cómo desarrollarlo? Descripción corta de los entregables y sub-entregables, herramientas y técnicas que se van a utilizar, criterio de aceptación de cada entregable, definir las fases del proyecto.
- ¿Cuándo utilizarlo?: se establece durante el desarrollo del plan y se acuerda con las variaciones que se vayan presentando durante el proyecto, se debe estar actualizando el documento (proceso).

En esta plantilla se repiten algunos elementos citados en el Charter, además, incluye otros elementos como los entregables, los riesgos más representativos que se pueden presentar durante la realización del proyecto y que se deben administrar en busca de no permitir que se materialicen. Finalmente como se debe estar midiendo para comparar lo real con lo planeado, se agregarán las medidas para dar seguimiento y control al proyecto.

El anexo 8.12 Enunciado preliminar del alcance del proyecto, ofrece el resumen de todos los elementos que lo componen. Se debe recalcar que la redacción de este documento o plantilla no debe exceder dos páginas y media. La redacción debe presentarse con párrafos cortos, citando fechas, montos totales y elementos generales, ya que luego cuando se cree el plan de gestión del proyecto, se extenderá lo que sea necesario.

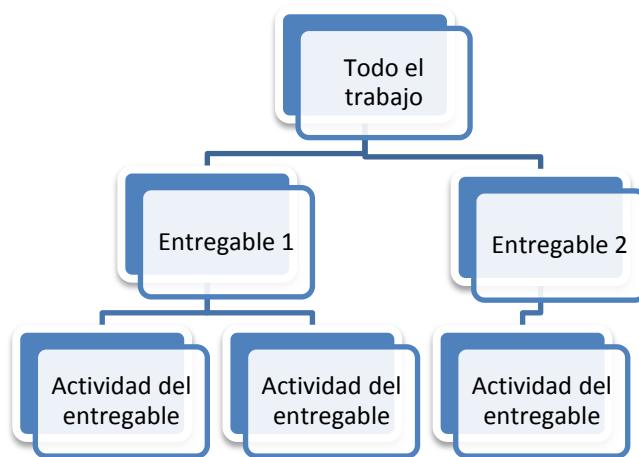
4.2.1.3. Plantilla de la EDT (Estructura Detalle del Trabajo)

El trabajo a realizar como un todo va a estar dividido en partes que llamamos los entregables (van de acuerdo con las necesidades de cada proyecto), los cuales podrían ser:

- Un análisis de viabilidad o de la información,
- Un informe,
- Un sistema computacional,
- Una nueva línea financiera,

- Una documentación,
- Una capacitación,
- Otros

Los entregables a su vez se dividen en actividades, llamadas también, paquetes de trabajo, cuyo propósito es el jerarquizar el trabajo (el proyecto) en partes más pequeñas que permitan al usuario lograr el objetivo más fácilmente. Ejemplo:



Esta plantilla es una panorámica de todo el trabajo a realizar en el proyecto. Es tomar todo ese trabajo y subdividirlo (los productos entregables del proyecto) en componentes más pequeños y más fáciles de gestionar según sea la necesidad. Está claro que este desglose del trabajo no puede ser muy grande ya que se puede perder el concepto del mismo. Un desglose excesivo puede traer como consecuencia un mal uso de los recursos humanos, materiales o físicos, dando como resultado un incremento en el costo total de proyecto.

Los niveles que tenga la EDT van de acuerdo con las necesidades de desglosar el trabajo con el propósito de tener una mejor visión de todos los elementos que componen cada una de las actividades. Cada una de estas partes (actividad) permiten conocer en forma fácil toda la información sobre ella, a saber: responsable, costo, tiempo, clase de trabajo, recursos, etc.

En el anexo 8.13 Estructura de desglose del trabajo, se presenta el diagrama de la EDT con cinco niveles, con el propósito de ilustrar la jerarquización del

trabajo en partes, que permitan al usuario lograr el objetivo más fácilmente, sin embargo, la cantidad de entregable y de niveles serán los que el usuario considere necesarios para llevar a cabo el proyecto, según sea su visión de este y de su capacidad para administrar un proyecto.

4.2.1.4. Identificación de involucrados

Esta plantilla se construye en una hoja de Excel según se observa en Anexo 8.14 Identificación de involucrados y cuenta con los siguientes elementos:

El encabezado que consta:

- Nombre del proyecto
- Nombre del Director del Proyecto
- Nombre del Patrocinador del Proyecto

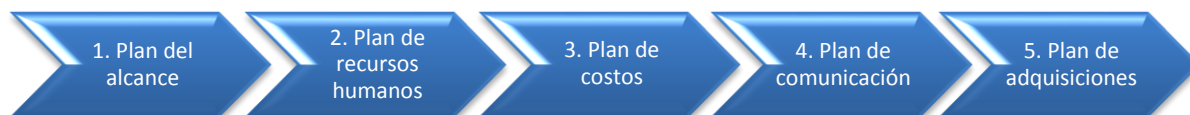
Dentro de del cuerpo de la plantilla se cuenta con elementos como:

- Nombre del involucrado.
- Organización y dependencia: a la que pertenece la persona involucrada.
- Clasificación: puede ser un interesado principal o un influenciador (experto, jefe superior, directivo, ente externo u otros) o ambos.
- Función en el proyecto: la que realiza directa o indirectamente pero que sea esencial para el logro del proyecto.
- Criterio de éxito de la persona: factores que se han podido determinar en la persona como fundamentales para el logro del proyecto. Debe ser un poco más extenso que los otros campos de la tabla.
- Número telefónico.
- Correo electrónico.

Uno de los factores más relevantes en la Administración de Proyectos, es identificar de la mejor manera a los involucrados. El manejo de expectativas de este grupo puede facilitar o dificultar el desarrollo exitoso de los proyectos. Dejar fuera a uno o varios involucrados es un riesgo para el futuro del proyecto.

4.2.2. Paso dos: La Planeación

Las plantillas consideradas en este paso dos son las siguientes:



Para desarrollar la planeación del proyecto, se comienza con el análisis de la información recolectada o creada, a saber:

- En el acta de constitución del proyecto.
- El enunciado del alcance del proyecto preliminar.
- La última versión aprobada del plan de gestión del proyecto.
- La información histórica contenida en los activos de los procesos de la organización.
- Cualquier factor ambiental relevante de la empresa.
- De la Internet de otras organizaciones que presentan experiencia en proyectos.

El equipo de dirección del proyecto usa el Grupo de Procesos de Planificación para planificar y gestionar con éxito un proyecto para la organización. Estos procedimientos se verán afectados por: La naturaleza del proyecto, los límites del proyecto establecidos, las actividades de seguimiento y control correspondientes y por el entorno en el cual se llevará a cabo el proyecto.

Planear significa ser preciso, hay que consumir el tiempo que sea necesario para la planeación, la cual no debe sobre pasar los límites del proyecto (alcance), a fin de presentar un buen Plan de Gestión del Proyecto, con todos sus planes subsidiarios. La planeación se extiende según sea la complejidad del proyecto.

Para la planeación se utilizan herramientas y técnicas como:

- Análisis del producto: se utilizan todas las técnicas conocidas para el análisis.
- Identificación de alternativas: puede ser la tormenta de ideas o el método Delphi.

La aplicación de estas herramientas, así como el juicio experto, permitirán el logro de los objetivos planteados, permitiendo mantener el equilibrio del triángulo del proyecto. La figura 6 muestra el triángulo:

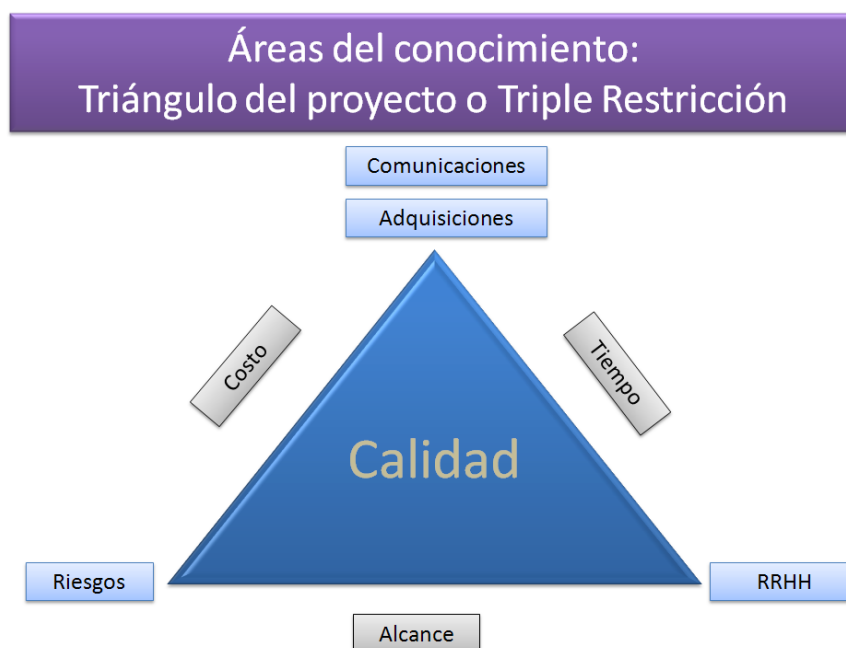


Figura 6: Triángulo del proyecto

4.2.2.1. Plan del alcance

En este plan se definirá, verificará y controlará el alcance del proyecto. Todo lo que se establezca dentro del documento general denominado Plan de Gestión del Proyecto debe ser ejecutado en su totalidad. Se compone de una sola plantilla.

4.1.2.1.1 El Cronograma del proyecto

El Plan de la Gestión del Tiempo del Proyecto, nace a partir de los procesos necesarios para lograr concluir el proyecto en el tiempo planeado. Este plan incluye:

- Definir las Actividades
- Secuenciar las Actividades
- Estimar los Recursos para las Actividades
- Estimar la Duración de las Actividades
- Desarrollar el Cronograma
- Controlar el Cronograma

Recordemos que ya se cuenta con la Estructura de Desglose del Trabajo, donde se ubican los niveles de las actividades a realizar en el proyecto, para el logro de los objetivos planteados.

Las actividades de EDT, serán el insumo principal para construir el cronograma del proyecto, solo que en este documento, éstas se trasladan con el nombre de actividades o tareas del cronograma.

El gráfico presenta un ejemplo del cronograma:

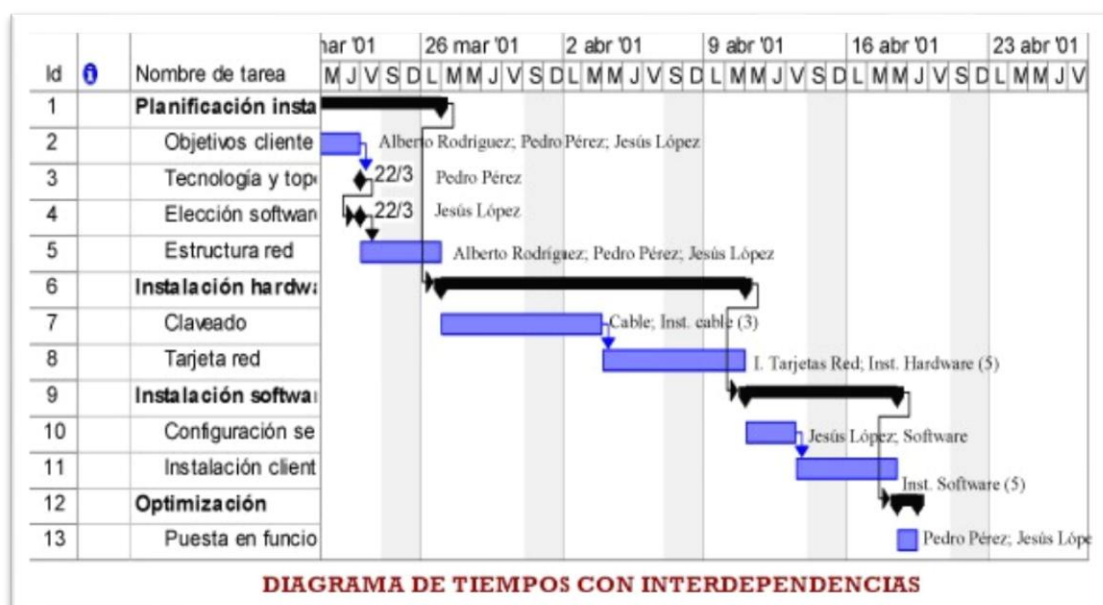


Figura 7: Cronograma

A partir de este punto, ya se cuenta con definición y se inicia con el establecimiento de la secuencia de actividades (precedencia) y luego se estiman los recursos y su duración para cada una de éstas.

Para realizar las labores antes mencionadas, se utilizan herramientas (que menciona el PMBOK) para la definición de actividades, como: la descomposición, plantillas, planificación gradual, juicio experto y componentes de planificación. Mucha de la información recolectada mediante esas herramientas sirve para establecer la secuencia y estimación de recursos, además de otras como: análisis de alternativas, datos publicados y software para la administración de proyecto (Project).

La duración de las actividades se establecen por medio de:

- El juicio experto.
- Estimación por analogía.
- Estimaciones por tres valores: la más probable, la optimista y la pesimista y se utiliza el promedio de los tres valores que suministra una estimación más precisa que por un solo valor.
- Análisis de reserva: Se agrega tiempo adicional como reserva (al famoso colchón).

Teniendo todos esos procesos realizados, es posible elaborar el diagrama de Gantt el cual nos permite visualizar la ruta crítica que es el camino más larga posible para finalizar el proyecto.

Este diagrama incluye las actividades, tiempo, costo, recursos y otros. Además, ofrece una panorámica del estado de las actividades (Gantt), con nombre de los responsables, tiempo recorrido del proyecto. El anexo 8.15 Cronograma del proyecto, se ofrece como una guía para construir el cronograma.

4.2.2.2. Plan de recursos humanos

Este plan se compone de tres plantillas a saber:



Es sabido que un buen equipo lograr obtener excelentes resultados, en cualquier campo donde realicen una labor: laboral, deportivo, social y otros. El campo de la administración de los recursos humanos es y será un tema actual, ya que una organización que cuente con un capital humano con experiencia y conocimiento será un ente que está a la vanguardia en su actividad económica.

Existen muchos medios para administrar el personal, sin embargo se considera oportuno crear algunas plantillas que puedan ofrecer al usuario, una guía ágil y sencilla para establecer los parámetros necesarios para administrar ese campo.

4.2.2.2.1. Miembro de equipo de trabajo

Dentro de las actividades del administrador del proyecto, se encuentran las de evaluar el recurso que integrará al equipo y otras áreas del proyecto. El anexo 8.16 Miembro de equipo de trabajo, se muestra como un instrumento para evaluar los nuevos que se deben integrar al proyecto.

Esta plantilla cuenta con cuatro apartes que inicia con el conocimiento que tiene el nuevo recurso de la administración de los proyectos. Si la respuesta es

positiva, pasa a la siguiente pregunta, donde debe marcar con “X” las áreas del conocimiento donde tiene más experiencia o se siente con mayor fortaleza. Luego debe marcar el nivel de experiencia lograda en otros proyectos. Finalmente, se realizan los comentarios que considere pertinentes y que puedan dar los argumentos necesarios para tomar la decisión correcta.

4.2.2.2. Herramienta para la gestión del conocimiento

Ofrece al proyecto la posibilidad de contar con un equipo homogéneo y capacitado. Se utiliza el concepto del conocimiento como un proceso básicamente humano y cultural que facilita a las organizaciones, a través de diferentes medios, organizar, analizar, evaluar, cuestionar, comparar, reformular, crear, re crear y compartir distintos niveles de información, experiencias, valores, creencias y construcciones individuales y colectivas. Este concepto nos permite llegar más al fondo y separa el mismo en dos tipos: el Conocimiento Implícito y el Conocimiento Tácito

Aplicando estos dos conceptos para la administración del recurso humano del proyecto, se logra obtener buenos resultados, los que se presentan al extraer el conocimiento de los expertos o sea, el tácito (vivencias de las personas, experiencias) y convertirlo en implícito (información procesada), para luego trasladarlo a todos los colaboradores por medio de capacitaciones, a fin de llegar a obtener un grupo homogéneo y bien capacitado.

El Anexo 8.17 Herramienta de gestión del conocimiento, presenta una plantilla que permite encontrar el grado de conocimiento que tiene el equipo o los colaboradores del proyecto. En esta plantilla es un resumen los conocimientos y habilidades de cada uno de los colaboradores de toda la organización, en el uso de las herramientas o aplicaciones necesarias para administrar los proyectos, así como de otras que buscan mejorar sus habilidades.

Después de obtener el nivel de conocimiento de la organización, es fácil poder establecer planes de capacitación en aquellas áreas que se encuentren con un

bajo nivel, así como el total de capacitaciones que se deben ofrecer a los colaboradores.

4.2.2.2.3. Evaluación del desempeño

Un administrador de proyectos competente siempre cuenta con un equipo de trabajo con habilidades, destrezas y conocimientos en la administración de proyectos. Esta premisa, obliga a estar siempre preparado, con la información necesaria para conocer las fortalezas y debilidades de sus colaboradores.

La plantilla Evaluación del desempeño que se observa en el anexo 8.18, es un instrumento para medir los conocimientos y desempeño del colaborador en el desarrollo del proyecto. Se divide en cuatro grupos que se presentan seguidamente:

- Datos importantes.
 - Información del empleado.
 - Información del colaborador.
- Instrucciones: son las medidas a aplicar según nivel.
 - Excelente/Bueno/Medio/Pobre
- Habilidades y productividad del colaborador.
 - Competencias centrales.
 - Competencias auxiliares.
 - Requisitos.
- Otros aspectos a evaluar
 - Áreas donde el empleado debe concentrar sus esfuerzos de mejora o capacitación.
 - Evaluación general
 - Pobre/Medio/Muy Bueno/Excepcional
 - Utilice este espacio para anotar otras observaciones sobre el desempeño del evaluado.

El uso es sencillo y breve. La mayor parte de los ítemes se responden con una “X” en la casilla correspondiente. Al final el evaluador debe analizar toda la

información de los primeros tres grupos para hacer las anotaciones del último grupo “Otros aspectos a evaluar”, donde se consignan las áreas fuertes y débiles de los colaboradores, los niveles de capacitación que necesitan.

Por último se realiza la evaluación general que va a ser la calificación del miembro del equipo.

4.2.2.3. Plan de costos: presupuesto

Este plan recoge en la plantilla del anexo 8.19 Plan de costo: presupuesto, cada uno de los rubros que se manejan en el proyecto, a saber: plan adquisiciones, pagos por asesorías, consultorías, compra de software, pago del recurso humano y otros gastos necesarios para el logro de los objetivos del proyecto.

Es una sumatoria de todos los rubros que determinan el costo del proyecto, más un monto de inflación y por concepto del tipo de cambio (si se realiza en colones), los cuales serán los que se consideren durante el período. Así mismo, podrían existir períodos que no deba ser observado un porcentaje, ya que no hubo inflación y el precio del dólar se mantuvo en el mismo factor.

4.2.2.4. Plan de comunicación

La plantilla del anexo 8.20 Plan de comunicación, presenta la forma en que la información debe ser trasladada a los diferentes nivel jerárquicos (patrocinador, cliente, ejecutivos, equipo de trabajo, usuarios e involucrados externos.

Ofrece también las actividades que se deben realizar, como: el medio de envío, el responsable del envío, el propósito de enviar la información y la periodicidad con que se envía.

Se pueden utilizar otras plantillas u otros medios para hacer llegar la información a los involucrados del proyecto, tanto internos como externos.

4.2.2.5. Plan de adquisiciones

Este plan está compuesto por las siguientes plantillas:



4.2.2.5.1. Plan de compras y adquisiciones

El anexo 8.21 Plan de compras y adquisiciones, presenta los rubros que componen el total de las compras y adquisiciones para el proyecto, desglosados por la compra, la cantidad, el precio unitario, el precio total por cada grupo. Al final se realiza una sumatoria para encontrar el costo total del plan.

Como se desprende de la plantilla, no se cargan la inflación y el tipo cambiario, solo se indica que todos los rubros tienen el impuesto de ventas incluido. Podría presentarse que de acuerdo con la organización, no deba pagar impuesto de ventas, por ejemplo algunas empresas del estado. Si fuese necesario se cargan esos costos al final de la plantilla.

4.2.2.5.2. Administración de contratos

Uno de los procesos que se realiza constantemente en la administración de proyecto, es la adquisición de equipos, mobiliario y otros activos necesarios para llevar a cabo la labor. Además, existen actividades son susceptibles a la

compra de servicio como los estudios de viabilidad, de factibilidad, servicios profesionales, etc. Todo esto obliga a tener que utilizar la contratación de cada uno de esas actividades.

Esta función requiere de un administrador de los contratos, persona de debe ser asignada por el administrador del proyecto y evaluada por todo el equipo de trabajo. Posiblemente esa labor recae en uno de los miembros del equipo de trabajo. Las funciones de ese puesto están establecidas por la naturaleza de la actividad. Se trata de un seguimiento constante de cada uno de los contratos establecidos en el proyecto.

Estos contratos deben tener:

- Número de identificación: por ejemplo: ICE-125-2012
- Descripción: describe el alcance del contrato.
- Fecha de inicio
- Fecha de finalización
- Fecha de extensión del contrato: existen contratos a los cuales se les estableció que puede ser prorrogables hasta 5 años. Esto requiere de contar con una fecha límite para realizar el proceso de extensión del contrato. Por ejemplo un mes antes de vencer fecha de finalización. En caso de no realizar ese proceso el contrato finaliza y no se puede continuar si no se realiza uno nuevo, lo que conlleva a una extensión de tiempo que puede ocasionar problemas al equipo de trabajo.
- Visto bueno de la extensión: significa que debe existir un documento firmado por el que autoriza la extensión del contrato.
- Monto de lo pagos: de acuerdo con el total del contrato, se deben realizar pagos según sean establecidos. El retraso de un pago, puede ocasionar el pago de una multa, situación que no es correcta ya que puede causar desviación en el plan de costos.
- Cancelado o trámite: se debe anotar si el contrato fue cancelado o se encuentra en trámite.

Con toda esa información actualizada, se hace sencilla la presentación de informes de la administración de los contratos, información suministrada en la plantilla de Administración de Contratos en el anexo 8.22.

4.2.3. Tercer paso: La Ejecución

En este paso se dará la ejecución de todos los planes trazados. Es el momento donde se distribuye toda la información recolectada y procesada para el proyecto. Se comienzan a implementar las contrataciones, la administración de los contratos, se integra al equipo con las responsabilidades asignadas para ejecutar las acciones requeridas de acuerdo con lo establecido en los planes.

El equipo de trabajo inicia una relación directa con cada uno de los recursos asignados a las diferentes tareas para lograr que las actividades del proyecto se realicen exitosamente.

Se inicia un proceso constante de mediciones y comparaciones de cada una de las actividades del cronograma, para conocer si están dentro de lo planeado o se cuenta con una desviación que pueda retrasar el proyecto.

4.2.3.1. Nivel de avance de los objetivos del proyecto

En este paso se tendrán activos todos los indicadores establecidos y que serán evaluados constantemente por el equipo de trabajo, quienes deben tomar decisiones (cuando se requieran) en forma inmediata. El anexo 8.23 Nivel de avance de los objetivos del proyecto, muestra la herramienta que se debe utilizar para realizar las mediciones.

Esta plantilla mide cada uno de los objetivos estratégicos establecidos, mediante el indicador creado para ese fin. Inicia con una medición meta planeada y la compara con la meta real para establecer si existe o no alguna desviación y encontrar el nivel de avance de las actividades del proyecto.

Mediante el uso de esta herramienta, se podrá determinar el avance del tiempo, costo, comunicación, adquisiciones y otras variables que puedan incorporarse según sea la necesidad del proyecto. En otras palabras, podemos contar con información oportuna para la toma de decisiones por parte del equipo de trabajo y el administrador del proyecto.

Por último se debe indicar que este paso va de la mano con el siguiente paso “Seguimiento y Control”, ya que su trabajo principal es el monitoreo, lo cual es su misión.

4.2.4. Cuarto paso: El Seguimiento y Control

Este paso es muy importante porque es donde se pueden encontrar fallas, desviaciones, recursos mal asignados, recursos inapropiados y otras situaciones aptas para llevar al proyecto a un retraso o a su fracaso total.

Se inicia el monitoreo de las actividades de acuerdo con la periodicidad acordada en los planes, a fin de no permitir llegar a tener una desviación que pueda trastornar el proyecto o que se pueda descubrir tardíamente, dejando al equipo sin posibilidades de corrección.

Este proceso permite comparar lo ejecutado o real contra lo que se previó o planeó. Al ser un proceso constante, se puede tener una imagen del proyecto en el momento que se disponga. En caso de no identificarse desviaciones, se continúa con la ejecución. Si se encuentran desviaciones, en equipo debe acordar las acciones correctivas necesarias para eliminar la problemática encontrada, para lo cual se utiliza la herramienta de Control de Cambios.

4.2.4.1. Control de cambios

Una vez que se han encontrado situaciones anómalas o desviaciones en alguna de las actividades del cronograma, es necesario presentarlas al equipo de trabajo para que sean analizadas. Una vez analizada la información de los

resultados obtenidos de la problemática encontrada, se toma la decisión para dar la solución adecuada.

Tomando en cuenta la naturaleza de este proceso, donde encontramos los documentos formales que vienen a definir como contralar las actividades del proyecto, así como realizar cambios y aprobarlos, se inicia por parte del equipo una relación constante del monitoreo con el control de cambios.

Este documento establece las prioridades de los cambios que deban ser realizados por el equipo de trabajo, a saber: nivel bajo, mediano y alto. De acuerdo con el nivel de severidad de una problemática encontrada, así es el grado de ejecución de las acciones correctivas que se otorguen por parte del equipo del proyecto. La decisión que se tome, será tomada según sea el nivel encontrado:

NIVEL	ACCIÓN
Bajo	Se trata solo a nivel del equipo de trabajo, quienes deben realizar una corrección inmediata. El equipo envía los ajustes al registro de controles de cambios a fin de actualizar el proceso correspondiente.
Mediano	El trato a este nivel implica al equipo y al patrocinador o a ejecutivos de la organización del proyecto, quienes en conjunto toman las acciones a seguir para corregir la desviación encontrada. El equipo envía los ajustes al registro de controles de cambios a fin de actualizar el proceso correspondiente.
Alto	En vista del grado de complejidad de las situaciones que se encuentren en este nivel, el trato debe involucrar al equipo de trabajo, patrocinador o ejecutivos de la organización y al cliente (interno o externo), quienes en conjunto toman las medidas correctivas necesarias. Las medidas necesarias pueden llegar hasta una negociación extra del contrato, por cuanto la problemática podría estar afectando la línea base del proyecto, lo que implica una desviación en el alcance de este.

La plantilla utilizada para realizar esta labor se presenta en el anexo 8.24 Control de cambios. Es necesario completar todas las casillas del cuadro, ya que la información proporcionada pasa a ser parte de los activos de los procesos de la organización de la organización y sirven como material de apoyo para futuros proyectos.

4.2.5. Quinto paso: El Cierre

El cierre del proyecto es un proceso de cuidado, donde se debe revisar todo lo actuado durante el ciclo de vida del proyecto. Se analiza toda la información de los activos de los procesos de la organización, el plan de Gestión del Proyecto y todos los registros que contengan.

4.2.5.1. Informe de cierre contratos

Es una labor sencilla pero delicada. No pueden quedar contratos sin finalizar, por ejemplo, algún monto a pagar con otro presupuesto, o tal vez, que un proveedor no haya entregado en su totalidad el activo o recurso que se adquirió (materiales, compra de servicios, etc). El administrador de los contratos debe revisar uno por uno los contratos refrendados, para iniciar a elaborar el informe de cierre.

Para realizar esa tarea, el administrador de los contratos se basa en la plantilla Cierre de Contratos que se presenta en el anexo 8.25, la cual observa la siguiente información:

- Número de contrato.
- Descripción.
- Fecha de inicio.
- Fecha de finalización.
- Monto del contrato.
- Fecha de cierre.
- Observaciones.

Una vez recolectados y procesados los datos se inicia el informe de cierre.

4.2.5.2. Informe de cierre del proyecto

El Cierre del proyecto se da cuando se concluya y se hayan cerrado todas las relaciones contractuales, información proporcionada en el informe del

administrador del proyecto. El equipo de trabajo realizará un análisis profundo al informe y procederá a la entrega del producto al cliente. Es aquí donde se verifican los acuerdos tomados en el alcance preliminar de la forma de entrega del producto del proyecto.

Para tomar esas decisiones, el administrador del proyecto debe contar con la plantilla Informe de cierre del proyecto, según muestra el anexo 8.26. Este documento contiene los siguientes elementos:

- Nombre del administrador del proyecto.
- Descripción: pueden ser planes, recurso humano, contratos y otras actividades que se realizaron durante el ciclo de vida del proyecto.
- Fecha de inicio.
- Fecha de finalización.
- Cambios aceptados.
- Cambios rechazados
- Resultado final del proyecto.
- Comentario final.

La anterior información da una panorámica de lo sucedido durante el desarrollo del proyecto, dando una nota final al mismo. La información obtenida se analiza y se verifica con el propósito de tomar la decisión final para cerrar el proyecto.

Luego se procede a la elaboración de informes con los resultados finales, donde se tomarán en cuenta: archivos, cambios, directorios, evaluaciones y lecciones aprendidas, entre otros. Todos los informes se archivan y pasan a engrosar las bases de datos que serán insumo o referencia para futuros proyectos.

4.3. Plan de inducción

Con el plan de inducción se busca transmitir la información, el desarrollo de habilidades, el cambio de actitudes y ampliar los conceptos sobre un tema en particular. Para el presente trabajo, el tema será la administración de los proyectos en COOPEBRUMAS R.L.

4.3.1. Los principales objetivos de la inducción

- Motivar al personal para que se sientan orientados y capaces de ejecutar diversas tareas del proyecto.
- Proporcionar oportunidades para el desarrollo continuo de los funcionarios que puede ser tomados en cuenta para realizar labores específicas en la organización.
- Cambiar la actitud de las personas, en busca de un mejor clima laboral, que permita aumentar la motivación del personal.

4.3.2. Conceptos básicos

La inducción es un proceso dinámico de análisis, abstracción y presentación del conocimiento de la administración de los proyectos a los encargados de la ejecución, naturaleza, estructuración, procedimientos y alcances del proyecto. Esta capacitación se realiza para que los funcionarios de la cooperativa interioricen y recojan los conceptos presentados, como resultado de un amplio análisis de la información recolectada de los diferentes autores en el tema de los proyectos, para que logren mejorar sus conocimientos en este campo.

4.3.3. Objetivos del taller para la inducción a la Guía Ágil

El objetivo es que todos los participantes se capaciten, a través de la adquisición del conocimiento y el análisis de los aspectos organizacionales,

técnicos, financieros y administrativos requeridos para iniciar a la implementación un proyecto de manera eficaz y eficiente.

4.3.4. Aspectos generales del taller

- **Basado en lineamientos de la cooperativa:** El proceso considera los principios generales, políticas y estrategias definidas por COOPEBRUMAS R.L para la administración de sus proyectos.
- **Adquisición de conocimientos de la administración de proyectos:** El éxito del proyecto depende de la correcta adquisición de los conceptos que se presenten durante el taller. Es relevante considerar que el taller está dirigido a dar respuestas a un amplio grupo de usuarios con distintos intereses (según sea el área funcional).
- **Participación en el taller:** Los funcionarios designados tienen la oportunidad de participar en la inducción para conocer y analizar la Guía Ágil para la Administración de los proyectos y capacitarse para lograr el éxito del proyecto. Se debe ser cuidadoso al seleccionar los participantes, para asegurar una adecuada inducción a los conceptos que se presenten.
- **Responsabilidades de participación:** La responsabilidad esencial es de la Gerencia de COOPEBRUMAS R.L. quienes deben involucrar a la mayor cantidad posible de colaboradores.
- **Organización:** Se deben dotar de los recursos necesarios para que el taller cumpla con su objetivo de ofrecer la inducción de la Guía Ágil para la administración de proyectos a sus colaboradores.

Para realizar el taller es necesario contar con los colaboradores durante cuatro días y por cuatro horas cada día. Ese tiempo puede ser consecutivo o alterno:

- Primera opción el taller se impartirá de lunes a jueves de 8 am a 12 m.
- Segunda opción el taller se realiza en forma alterna o sea, se puede impartir una vez por semana, de 8 am a 12 m.

Queda a criterio del responsable de la organización del taller, escoger la opción, según sean las necesidades del servicio de la cooperativa.

4.3.5. Etapas de la inducción

Se han establecido tres etapas para la inducción a la Guía Ágil para la Administración de los Proyecto en COOPEBRUMAS R.L.

4.3.5.1. Primera etapa: Diseño y preparación del proceso de inducción.

La cooperativa tiene la responsabilidad de organizar el taller para la inducción de la Guía Ágil para la Administración de Proyectos.

Deben realizar las siguientes actividades:

- Asignación de un funcionario responsable de la preparación y realización del taller.
- La escogencia de los participantes al taller de inducción, así como sus roles.
- La agenda para los días que dura la inducción.
- Establecer el lugar donde se realizará el taller para la inducción.
- Preparar los materiales que se le van a entregar a los asistentes al taller.
- Instalar los equipos: computadoras, audio-visuales y otros.
- Contratar el refrigerio para los asistentes al taller.

4.3.5.2. Segunda etapa: Realización del taller para la inducción.

El taller se impartirá durante cuatro días, como se observa en el cuadro 7:

Cuadro 8: Horario del taller para la inducción a la Guía Ágil

Primer día: Charla sobre el tema a los funcionarios en el uso de la Guía Ágil.	
Horario	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega de documentación. • Algunos temas de la organización. • Refrigerio. • Presentación corta sobre los proyectos.
Segundo día: Presentación de las plantillas del primer paso: el inicio.	
Horario	<ul style="list-style-type: none"> • Acta de constitución. • Enunciado preliminar del alcance. • Refrigerio. • La Estructura de desglose del trabajo (EDT). • Identificación de los involucrados.
Tercer día: Presentación de las plantillas del segundo paso: la planeación.	
Horario	<ul style="list-style-type: none"> • Cronograma. • Equipo de trabajo. • Gestión del conocimiento. • Evaluación del desempeño. • Refrigerio. • Plan de costos. • Plan de comunicación • Plan de compras y adquisiciones. • Administrar el contrato.
Cuarto día: Presentación de las plantillas de los pasos tres: la ejecución, cuatro: el seguimiento y control y cinco: el cierre.	
Horario	<ul style="list-style-type: none"> • Herramientas de mediciones. • Control de cambios. • Refrigerio. • Cierre de contratos. • Cierre del proyecto.

4.3.5.3. Tercera Etapa: Resultados del taller

Una vez finalizado el taller de inducción, el responsable del taller deberá:

- Analizar los resultados del taller.
- Elaborar un informe para la gerencia de la cooperativa.
- Dar seguimiento a las conclusiones y recomendaciones obtenidas durante el taller.

5. CONCLUSIONES

Una vez finalizado el proyecto es necesario reflexionar sobre lo acontecido durante la realización del trabajo. A fin de obtener las conclusiones a que nos llevó éste. A continuación se anotan las consideradas más importantes:

- La comunicación debe ser siempre el pilar de todo aquello que las personas se propongan realizar. Durante el proyecto se estableció una comunicación abierta, constante, entre todas las partes, produciéndose un alto nivel de confianza, la cual permitió realizar satisfactoriamente el proyecto.
- La empresa COOPEBRUMAS R.L. tuvo una apertura completa, facilitando la realización del proyecto, especialmente por parte de su gerente quien estuvo siempre cerca para ofrecer su experiencia y conocimiento.
- La Gerencia de COOPEBRUMAS R.L., se convirtió en la fuente de información necesaria para la justificación de este trabajo. Pues el personal a quien se le aplicó el cuestionario, no lo completaron. Ellos adujeron un desconocimiento total en Administración de Proyectos.
- Se halló que sólo el área de Tecnologías de Información cuenta con alguna experiencia ya han ejecutado algunos proyectos.
- La creación de las plantillas y herramientas para la Guía Ágil fueron aceptadas por la cooperativa, debido a su sencillez al ser utilizadas por los usuarios de la cooperativa.
- Los usuarios podrán trabajar con facilidad, en las diferentes fases del proyecto, debido a la adecuada secuencia ofrece por la Guía Ágil, en cada una de sus plantillas y herramientas.
- El plan de inducción permitirá llevar a los colaboradores de la cooperativa los conocimientos plasmados en la Guía Ágil.
- Para ejecutar el plan de inducción el horario debe ser flexible, para abrir la posibilidad de cambios por parte de la cooperativa, en virtud a las necesidades cotidianas que presentan los servicios de este ente financiero.

6. RECOMENDACIONES

- Se recomienda a COOPEBRUMAS R.L. mantener una comunicación en todas las direcciones de la empresa, ofreciendo a sus colaboradores la información de los proyectos, en busca de involucrarlos en aspectos de planificación, innovación y otras alternativas que puedan mejorar la cooperativa.
- La cooperativa debe motivar en los usuarios a utilizar la Guía Ágil con el fin de mejorar el modelo actual para la administración de los proyectos, lo que daría ventajas competitivas a ésta, dentro del sector financiero, especialmente para atender los requerimientos de la SUGEF.
- Es importante que en este ente, la Administración de Proyectos se extienda a áreas diferentes a Tecnologías de Información. Esto con el objetivo, de que todo el personal, independientemente de su orden jerárquico, trabaje en este campo utilizando la Guía Ágil, con sus plantillas y herramientas basadas en el estándar de la Guía del PMBOK.
- Es indispensable que la COOPEBRUMAS R.L. tenga en cuenta que para lograr una mejor implementación de la Guía entregada, se deben diseñar nuevos controles y formularios que le permitan aprovechar mejor los criterios establecidos en la Guía del PMBOK 2008 del PMI.
- Se sugiere buscar la posibilidad de que el plan de inducción se pueda realizar a corto plazo, a fin de dar inicio al proceso de cambio en la administración de los proyectos de esa entidad.
- COOPEBRUMAS R.L. debe valorar la experiencia adquirida en este proyecto, y a través de la Guía Ágil incursionar en la profesionalización de los proyectos mediante la creación de una Oficina de Administración de Proyectos (PMO) que le permita ir creciendo en esta área tan importante para la cooperativa.

7. LECCIONES APRENDIDAS

La elaboración de un proyecto como el presente, genera una gran cantidad de lecciones aprendidas. La interacción constante con diferentes personas: profesores, gerentes, técnicos y otros, y observa las diferentes actividades que cada uno de ellos realiza, permiten un crecimiento como persona y como profesional. Más aún cuando el investigador tiene deseos de superación.

En vista de las muchas lecciones aprendidas que se han recogido como consecuencia de construir paso a paso esta tesina, se van a describir las más relevantes.

- El seminario ha proporcionado enseñanzas de cómo elaborar un documento de calidad, basado en criterios establecidos por la universidad, con el propósito de que los alumnos tengan una dirección segura cuando realicen su proyecto.
- El alto nivel de conocimiento de los profesores que impartieron los cursos de seminario y tutoría, favoreció el logro los objetivos planteados.
- Otro aspecto importante en la vida de cualquier ser humano, es la socialización. En el lapso de desarrollo del seminario y la elaboración de la tesina, muchas personas que aportaron su sabiduría, experiencia, cortesía, amistad. Entre ellos se destacan dos: el Tutor MAP Marlon Velásquez González y el gerente de COOPEBRUMAS R.L. Lic Edson Rojas Villavicencio.
- El cambio que dio la UCI impartiendo clases virtuales, en vez de las clásicas presenciales, la ha ubicado a la altura de reconocidas universidades, organizaciones educativas de alto nivel mundial. Por ende, los educandos han cambiado su mentalidad, sus costumbres, deberes y responsabilidades, en virtud a lograr su objetivo, no sólo ganar la materia, sino ampliar sus fuentes de conocimientos. Por supuesto, es un cambio notorio y que deja muchos beneficios al estudiantado y a la universidad, pues disminuye algunos gastos que se han derogado: traslado a la universidad, alimentación, parqueo y otros.

- El proyecto demanda de invertir tiempo, costo, disminuir el tiempo al lado de la familia, los amigos, la recreación y otros factores. Ha sido un trabajo arduo, lleno de tensión al tener que compartir el tiempo con la jornada diaria; que traerá sus recompensas en el futuro.
- La planeación del proyecto es tal vez lo más relevante de todo, tomando en cuenta que es el camino seguro para llegar al final del trabajo. En esta área, es dónde se aplicaron todas las enseñanzas de la universidad, de la vida profesional, de las personas con que compartimos, tanto en el trabajo diario como en vida familiar. Las constantes consultas a expertos (en todos los campos) que proporcionan información de calidad, ayudaron a tomar las decisiones en el planteamiento de la labor a ejecutar.
- El instrumento escogido permitió medir con validez el nivel de conocimiento y hallar la realidad en la empresa.
- El establecimiento de un canal de comunicación adecuado para llegar a los funcionarios de la organización, fue un punto alto. Es aquí donde se despliega un buen plan de atención a los involucrados, en busca de no dejar por fuera criterios que podrían mejorar el trabajo, tomando en cuenta su nivel jerárquico, pero con el respeto que cada uno de ellos se merece.
- El uso del correo electrónico, es una herramienta actual que da fluidez a la comunicación con información oportuna. A la vez se eliminan los traslados que demandan tiempo al desarrollo del proyecto.
- La buena relación encontrada con el gerente de la cooperativa, Don Edson Rojas, es un aspecto fundamental, ya que desde el inicio estuvo siempre a disposición del investigador, ofreciendo la información necesaria para el trabajo. Este funcionario tuvo confianza en las capacidades del investigador, considerándolo discreto y responsable. Demostrado esto, al compartir datos reservados para los ejecutivos de la empresa. El investigador ha respetado el nivel de confiabilidad depositado en él.
- El desarrollo de la guía ágil, ha sido la labor que más cambios ha tenido, en procura de obtener una plantilla o herramienta que se adapte a los

encargados de los proyectos en la cooperativa. Hubo un constante estira y encoge de pensamientos, hasta llegar a plasmar la idea correcta en cada una de esos instrumentos.

- La redacción del documento “Tesina”, motiva al investigador a consultar con regularidad bibliografía adecuada, en busca de extraer lo mejor y lo más actual de cada autor. La información recogida fue adaptada en la redacción del documento, procurando hacerlo con sencillez, a fin de que el lector comprenda la idea presentada.
- La administración de proyectos es un arte. El administrador del proyecto debe saber reconocer en cada colaborador, sus fortalezas y debilidades, con la finalidad alcanzar un equilibrio para su capital humano. Esta actitud debe extenderse a los todos los involucrados en el proyecto. Debe ser constante en su función, respaldándose en la administración general y otras áreas afines, con el propósito de llegar al éxito del proyecto.
- Para finalizar, se debe mencionar que el resultado obtenido del presenta trabajo, va más allá de presentar una tesina. Ha creado una expectativa positiva en el personal de esa empresa, que no habían considerado este campo como parte del trabajo diario. Al final han reconocido que el documento formal de la Guía ágil de conocimientos para la Administración de Proyectos en COOPEBRUMAS R.L. ofrece un el valor agregado a sus labores en la administración de los proyectos.

8. BIBLIOGRAFIA

- Arbonés, A. (2006) *Conocimiento para innovar: Cómo evitar la miopía en la gestión del conocimiento*. (2° ed.) Madrid. Editorial Díaz de Santos.
- Cadence Management Corporation. (2006). *Curso Maestro en el Enfoque Multidisciplinario para la Planificación e Implementación de Proyectos*. Edición 9.2
- Domingo, A. (2010) *Dirección y gestión de proyectos. Un enfoque práctico*. México. Alfaomega Grupo Editor.
- Eyssautier, M. (2006) *Metodología de la Investigación. Desarrollo de la inteligencia*. (5°ed). Mexico, Thomson Editores.
- Gallardo, H. (2002) *Elementos de la Investigación Académica*. Vigésima tercera reimpresión. Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Gido, J; Clements, J. (2003). *Administración Exitosa de Proyectos*. (2° ed.) México, Internacional Thomson Editores.
- Jurado, Y. (2002). *Técnicas de investigación documental. Manual para la elaboración de tesis, monografías, ensayos e informes académicos*. México, Thomson Editores.
- Klastorin, T. (2005/2006) *Administración de Proyectos*. (2° Reimpresión). México, Alfaomega Grupo Editor. S.A. de CV,
- Lledó, P; Rivarola, G. (2007/2010) *Gestión de Proyectos* (2° Reimpresión). Chile. Prentice-Hall- Pearson Education.
- Muñoz, Carlos. (2011) *¿Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis?* (2° ed.) México, Editorial Prentice Hall.
- Navarro, Víctor. *Análisis de la disponibilidad de información para la gestión de los ejecutivos en INS SALUD y propuesta para el mejoramiento de la recolección y presentación de los datos*. Tesis. Universidad Metropolitana Castro Carazo (UMCA) Facultad Ciencias de la Computación con énfasis en Aplicaciones Informáticas. 2002
- Project Management Institute (PMI); *Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos. (Guía del PMBOK)* (2008) (4°ed.) Pennsylvania, Estados Unidos. Newtown Square.

Rivera, F; Hernández, G. (2010) *Administración de proyectos*. México. Prentice-Hall- Pearson Education.

Salvarredy, J; García, V; Rodríguez, M; García, Jr. (2007) *Gestión económica y financiera de Proyectos con Microsoft Excel*, (2°ed.). Argentina. Editorial Omicron.

Internet:

Internet 01: COOPEBRUMAS R.L. Extraído el 03-03-2012.
<http://www.coopebrumas.fi.cr/>

Internet 02: Superintendencia General de Entidades Financieras, SUGEF, Costa Rica. Extraído 03-03-2012. <http://www.sugef.fi.cr/>

Internet 03: Acuerdo SUGEF 14-09, reglamento sobre la gestión de la tecnología de información. Extraído 03-03-2012.
http://www.felaban.com/archivos_siri/ANEXO%203%20COSTA%20RICA%20Reglamento%20gestion%20tecnologia%20de%20la%20informacion.pdf

Internet 04: Acuerdo SUGEF 24-00, reglamento para juzgar la situación económica-financiera de las entidades fiscalizadas. Extraído el 03-03-2012.
<http://www.sugef.fi.cr/pagina.asp?pagina=servicios/documentos/Normativa/normativaprudencial/Reglamento%2024-00/sugef%2024-00.pdf>

Internet 05: Plataforma digital, Universidad de Pamplona, Colombia. Extraído 04-03-2012.
http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/hermesoft/portallG/home_28/recursos/km_gestion/11062008/glosario_km.jsp

Otros sitios de Internet consultados:

Líder De Proyecto Capítulo México, del Project Management Institute (PMI). Consultado 15-03-2012.
http://www.liderdeproyecto.com/noticias/liderdeproyecto_y_pmi_mexico_crean_alianza.html

Wikipedia Enciclopedia libre, Gestión de proyectos, consultada 15-03-2012.
http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_de_proyectos

9. ANEXOS

9.1. Acta del Proyecto

ACTA DEL PROYECTO	
Fecha	Nombre de Proyecto
09 de diciembre de 2011	Guía ágil de conocimientos para la Administración de Proyectos en COOPEBRUMAS R.L
Areas de conocimiento / procesos:	Area de aplicación (Sector / Actividad):
Integración, Costo, tiempo, calidad, comunicación, adquisiciones, recurso humano y riesgos.	Cooperativismo
Fecha de inicio del proyecto	Fecha tentativa de finalización del proyecto
01 de enero 2012	30 de abril de 2012
Objetivos del proyecto (general y específicos)	
<p>Objetivo General:</p> <p>Elaborar una guía ágil de conocimientos para la Administración de Proyectos en COOPEBRUMAS R.L</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar un diagnóstico mediante la aplicación de un cuestionario que muestre el nivel actual de los usuarios en la Administración de Proyectos. • Crear plantillas sencillas basadas en las mejores prácticas del Project Management Institute (PMI) para guiar el trabajo en proyectos a los usuarios. • Construir una herramienta sencilla basada en la gestión del conocimiento para dar seguimiento y control sobre la experiencia del recurso humano en proyectos de la organización. • Diseñar un plan de inducción para el uso de la guía ágil dirigida a los usuarios de la Administración de Proyectos. 	
Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)	
<p>El establecimiento de esta Guía Ágil permitirá a los usuarios de proyectos mantener orden, claridad de la información, realizar estudios de mérito correspondientes, así como otros elementos necesarios para justificar en forma adecuada sus proyectos; brindando la</p>	

posibilidad de contar con un mejor control y a la vez disminuir el impacto de ocurrencia de errores que se presentan en los diferentes procesos de administración del proyecto.

Como consecuencia se espera obtener un alto grado de confiabilidad en la Administración de los Proyecto de COOPEBRUMAS R.L

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

Guía con plantillas en formatos Word y Excel y una herramienta en formato Excel para medición y control de los conocimientos de los usuarios que permita orientar, ordenar y controlar el trabajo en proyectos, siguiendo la metodología del PMI.

Los entregables:

- Diagnóstico situacional de la organización en al Administración de Proyectos
- Guía Ágil:
 - Plantillas en formato Word y Excel
 - Herramienta en formato Excel para seguimiento y control de la experiencia los recursos humanos.
- Plan de inducción para el uso de la guía ágil dirigida a los usuarios de la Administración de Proyectos.

Supuestos

- Contar con la toda la información disponible de la organización (informes, organigramas, oficinas regionales y otros).
- Disponibilidad de los ejecutivos para realizar el trabajo.
- Acceso a todas las áreas centralizadas y descentralizadas para realizar el diagnóstico situacional.
- Tener disponibilidad de tiempo para las diferentes actividades con los usuarios o asociados.

Restricciones

- Las reuniones con el señor gerente de la cooperativa para recolectar información serán pocas, ya que cuenta con una agenda muy apretado, por lo que se debe coordinar vía teléfono y correo electrónico.
- No se puede contar con alguna información que la cooperativa se reserva como restringida.
- Poco personal que atienda las consultas para la elaboración del proyecto.
- Dificultad del encargado del proyecto para visitar la empresa en su horario normal de trabajo.

Información histórica relevante

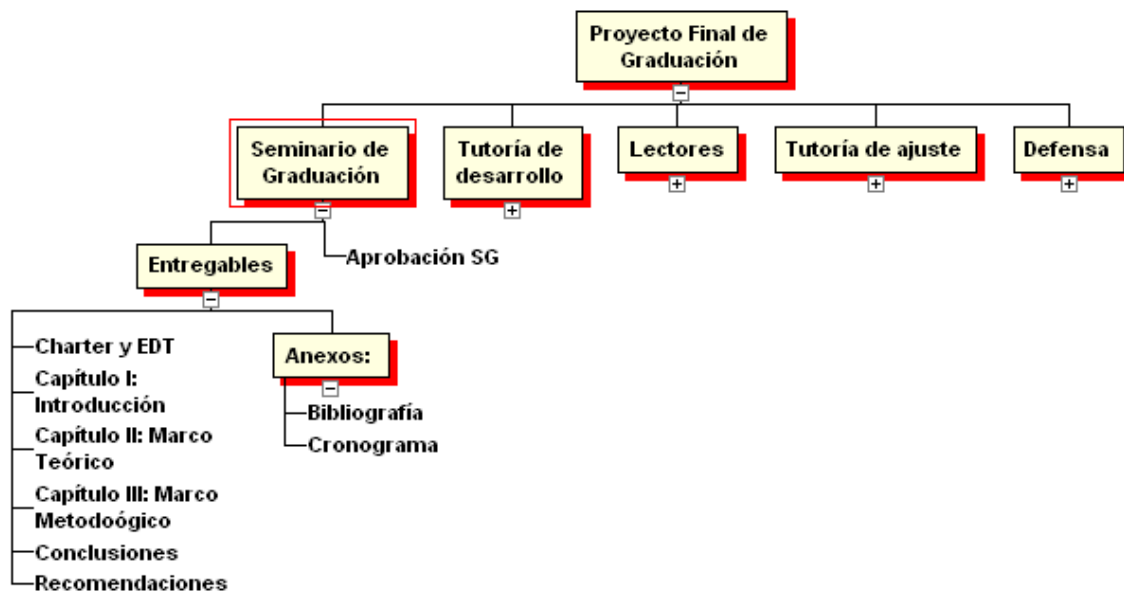
Para la organización es una experiencia nueva que cuenta con grandes expectativas para mejorar a Administración de los proyectos estratégicos de la organización.

Identificación de grupos de interés (Stakeholders)	
<p>Cliente(s) directo(s): COOPEBRUMAS R.L</p> <p>Cliente(s) indirecto(s): Todos los asociados</p>	
<p>Realizado por: Víctor Julio Navarro Álvarez</p>	<p>Firma:</p>
<p>Aprobado por: Manuel Álvarez Cervantes Seminario de graduación</p>	<p>Firma:</p>

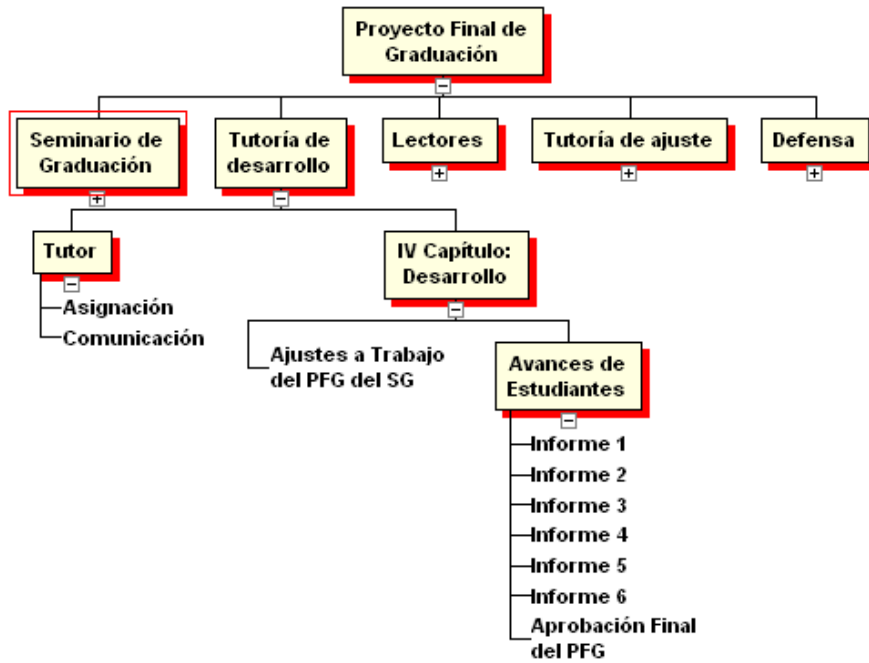
9.2. EDT del Proyecto Final de Graduación



9.3. EDT



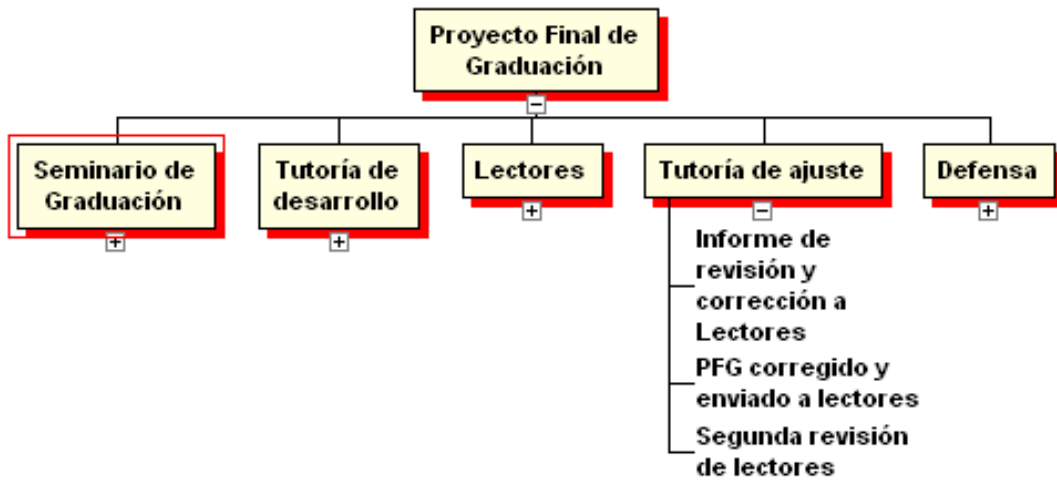
9.4. EDT



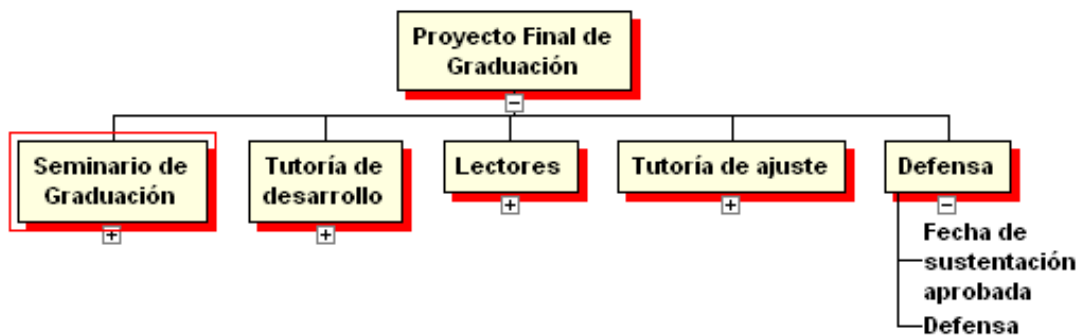
9.5. EDT



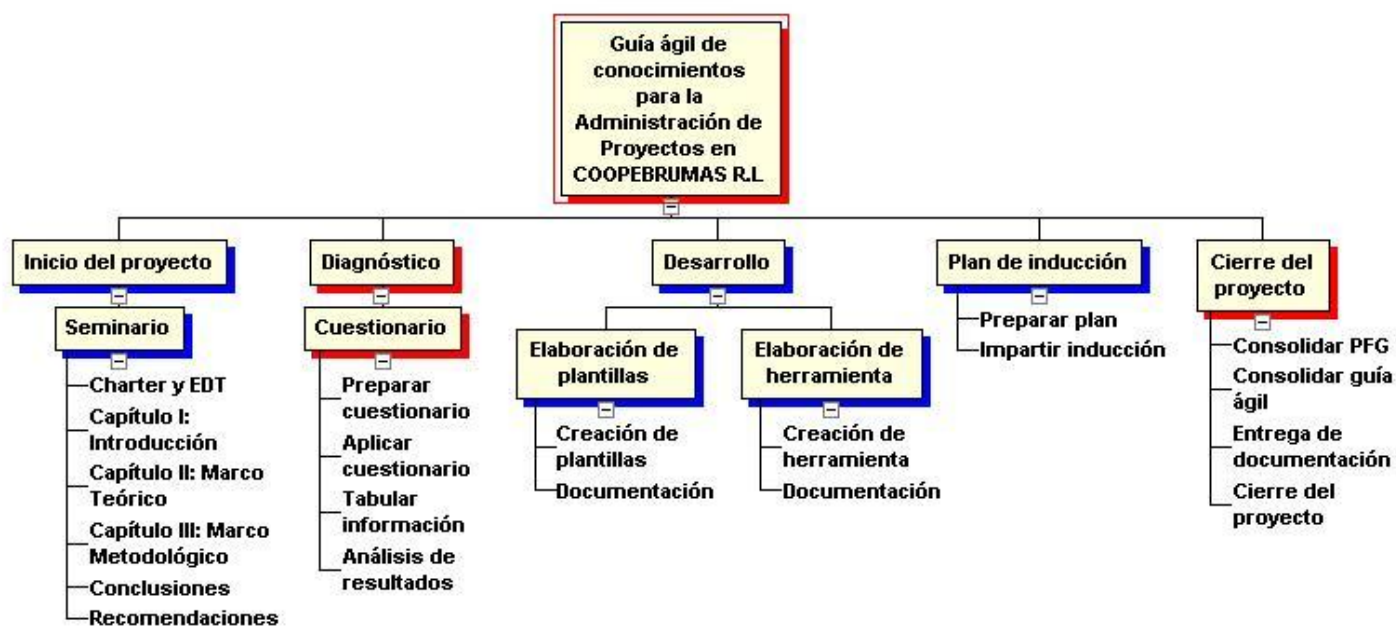
9.6. EDT



9.7. EDT



9.8. EDT del proyecto



9.9. Cronograma del proyecto

Guía ágil de conocimientos para la Administración de Proyectos en COOPEBRUMAS

Id	Task Name	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras	Nombres de los recursos
1	Proyecto Final de Graduación	110 días	lun 12/12/11	vie 11/05/12		
2	Seminario de Graduación	25 días	lun 12/12/11	vie 13/01/12		
3	Entregables	24 días	lun 12/12/11	jue 12/01/12		
4	Charter y EDT	5 días	lun 12/12/11	vie 16/12/11		Alumno
5	Capítulo I: Introducción	5 días	lun 19/12/11	vie 23/12/11	4	Alumno
6	Capítulo II: Marco Teórico	5 días	lun 26/12/11	vie 30/12/11	5	Alumno
7	Capítulo III: Marco Metodológico	5 días	lun 02/01/12	vie 06/01/12	6	Alumno
8	Conclusiones	3 días	lun 09/01/12	mié 11/01/12	7	Alumno
9	Recomendaciones	4 días	lun 09/01/12	jue 12/01/12	7	Alumno
10	Anexos:	19 días	lun 19/12/11	jue 12/01/12		
11	Bibliografía	19 días	lun 19/12/11	jue 12/01/12	4	Alumno
12	Cronograma	19 días	lun 19/12/11	jue 12/01/12	4	Alumno
13	Aprobación SG	1 día	vie 13/01/12	vie 13/01/12	9;12	Profesor SG
14	Tutoría de desarrollo	50 días	lun 16/01/12	vie 23/03/12		
15	Tutor	2 días	lun 16/01/12	mar 17/01/12		
16	Asignación	1 día	lun 16/01/12	lun 16/01/12	13	Decanatura
17	Comunicación	1 día	mar 17/01/12	mar 17/01/12	16	Asist. Decanatura
18	IV Capítulo: Desarrollo	45 días	lun 23/01/12	vie 23/03/12		
19	Cuestionario	16 días	lun 23/01/12	lun 13/02/12		
20	Preparar cuestionario	7 días	lun 23/01/12	mar 31/01/12		Alumno
21	Aplicar cuestionario	4 días	mié 01/02/12	lun 06/02/12	20	Alumno
22	Tabular información	3 días	mar 07/02/12	jue 09/02/12	21	Alumno
23	Análisis de resultados	2 días	vie 10/02/12	lun 13/02/12	22	Alumno
24	Desarrollo	12 días	mar 14/02/12	mié 29/02/12		
25	Elaboración de plantillas	7 días	mar 14/02/12	mié 22/02/12		
26	Creación de plantilla	5 días	mar 14/02/12	lun 20/02/12	23	Alumno
27	Documentación	2 días	mar 21/02/12	mié 22/02/12	26	Alumno
28	Elaboración de herramienta	5 días	jue 23/02/12	mié 29/02/12		
29	Creación de herramienta	3 días	jue 23/02/12	lun 27/02/12	27	Alumno
30	Documentación	2 días	mar 28/02/12	mié 29/02/12	29	Alumno
31	Plan de inducción	7 días	jue 01/03/12	vie 09/03/12		
32	Preparar plan	5 días	jue 01/03/12	mié 07/03/12	30	Alumno
33	Impartir inducción	2 días	jue 08/03/12	vie 09/03/12	32	Alumno
34	Cierre del proyecto	10 días	lun 12/03/12	vie 23/03/12	33	
35	Cosolidar PFG	3 días	lun 12/03/12	mié 14/03/12	33	Alumno
36	Consolidar guía ágil	6 días	jue 15/03/12	jue 22/03/12	35	Alumno
37	Entrega de documentación	1 día	vie 23/03/12	vie 23/03/12	36	Alumno
38	Cierre del proyecto	0 días	vie 23/03/12	vie 23/03/12	37	Alumno
39	Lectores	15 días	lun 26/03/12	vie 13/04/12		
40	Solicitud de Asignación	5 días	lun 26/03/12	vie 30/03/12		
41	Asignación	1 día	lun 26/03/12	lun 26/03/12	38	Decanatura
42	Comunicado de asignación	3 días	mar 27/03/12	jue 29/03/12	41	Asist. Decanatura
43	Envío de PFG a Lectores	1 día	vie 30/03/12	vie 30/03/12	42	Alumno
44	Trabajo de Lectores	10 días	lun 02/04/12	vie 13/04/12		
45	Lector 1	10 días	lun 02/04/12	vie 13/04/12		
46	Revisión PFG	9 días	lun 02/04/12	jue 12/04/12	43	Lector
47	Envío de Informe de Lectura	1 día	vie 13/04/12	vie 13/04/12	46	Lector
48	Lector 2	10 días	lun 02/04/12	vie 13/04/12		
49	Revisión PFG	9 días	lun 02/04/12	jue 12/04/12	43	Lector
50	Envío de Informe de Lectura	1 día	vie 13/04/12	vie 13/04/12	46	Lector
51	Tutoría de ajuste	13 días	lun 16/04/12	mié 02/05/12		
52	Informe de revisión y corrección a Lectores	9 días	lun 16/04/12	jue 26/04/12	47;50	Alumno
53	PFG corregido y enviado a lectores	1 día	vie 27/04/12	vie 27/04/12	52	Alumno
54	Segunda revisión de lectores	3 días	lun 30/04/12	mié 02/05/12	53	Lector
55	Defensa	7 días	jue 03/05/12	vie 11/05/12		
56	Fecha de sustentación aprobada	5 días	jue 03/05/12	mié 09/05/12	54	Asist. Decanatura
57	Defensa	2 días	jue 10/05/12	vie 11/05/12	56	Alumno

9.10. Cuestionario sobre el Estado Actual de COOPEBRUMAS R.L

Cuestionario sobre el Estado Actual de COOPEBRUMAS R.L. Administración de Proyectos.

Como parte del Proyecto Final de Graduación para obtener el grado de Master en Administración de Proyectos en la Universidad para la Cooperación Internacional (UCI), se plantea este cuestionario que tienen como propósito determinar el nivel de conocimiento en Administración de Proyectos de COOPEBRUMAS R.L.

Los aspectos a evaluar mediante el cuestionario son: el nivel de madurez, la metodología en gestión de proyectos, las herramientas utilizadas, el desarrollo de competencias, la metodología en programas y multi-proyectos, por último sobre la oficina de proyectos.

Los cuestionarios están dirigidos a todos aquellos funcionarios de Prestaciones Sanitarias que se relaciona de forma directa con la gestión de Proyectos.

Instrucciones:

Seleccione solo una de las respuestas para cada pregunta planteada.

No omita contestar ninguna pregunta, en caso de duda, elija la respuesta que considere más idónea.

Una vez finalizado el cuestionario por favor entregarlo al Lic Edson Villavicencio Gerente de COOPEBRUMAS R.L.

La información que usted ofrezca en este cuestionario será estrictamente confidencial y será utilizada únicamente para efectos del estudio. Además, será clasificada en forma anónima.

Puesto que ocupa en COOPEBRUMAS R.L.

- Jefe
- Sub-Jefe
- Jefe de Servicio
- Usuario de Proyectos (Encargados de Área y Otros)

NIVEL DE MADUREZ EN DIRECCIÓN DE PROYECTOS

1. **¿Las metas y los objetivos estratégicos de su organización se comunican y las entienden todos los equipos de proyectos?**
 - () Definitivamente no
 - () No creo
 - () Parcialmente:
 - () Se hace el esfuerzo
 - () Definitivamente si

2. **Los proyectos de su organización tienen objetivos claros y medibles, además de tiempo costo y calidad?**
 - () Definitivamente no
 - () No creo
 - () Parcialmente:
 - () Se hace el esfuerzo
 - () Definitivamente si

3. **¿Su organización (cuenta con políticas que describen la estandarización, medición, control y mejoras continuas de los procesos de administración de proyectos?**
 - () Definitivamente no
 - () No creo
 - () Parcialmente:
 - () Se hace el esfuerzo
 - () Definitivamente si

4. **Su organización utiliza datos internos del proyecto, datos internos de la organización y datos de la industria para desarrollar modelos de planeación y re-planeación?**
 - () Definitivamente no
 - () No creo
 - () Parcialmente:
 - () Se hace el esfuerzo
 - () Definitivamente si

5. **¿Su organización establece el rol del gerente de proyecto para todos los proyectos?**
 - () Definitivamente no
 - () No creo
 - () Parcialmente:
 - () Se hace el esfuerzo
 - () Definitivamente si

6. **¿Su organización tiene los procesos, herramientas, directrices y otros medios formales necesarios para evaluar el desempeño, conocimiento y niveles de experiencia de los recursos del proyecto de tal manera que la asignación de los roles del proyecto sea adecuada?**
 - () Definitivamente no
 - () No creo
 - () Parcialmente:
 - () Se hace el esfuerzo
 - () Definitivamente si

7. **¿Los gerentes de proyecto de su organización comunican y colaboran de manera efectiva y responsable con los gerentes de proyecto de otros proyectos?**
- Definitivamente no
 - No creo
 - Parcialmente:
 - Se hace el esfuerzo
 - Definitivamente si
8. **¿Su organización tiene un enfoque estándar para la definición, recolección y análisis de métricas del proyecto para asegurar que la información sea consistente y precisa?**
- Definitivamente no
 - No creo
 - Parcialmente:
 - Se hace el esfuerzo
 - Definitivamente si
9. **¿Su organización utiliza tanto estándares internos como externos para medir y mejorar el desempeño de los proyectos?**
- Definitivamente no
 - No creo
 - Parcialmente:
 - Se hace el esfuerzo
 - Definitivamente si
10. **¿Su organización tiene hitos (milestones) definidos, donde se evalúan los entregables de proyecto para determinar si se debe continuar o terminar?**
- Definitivamente no
 - No creo
 - Parcialmente:
 - Se hace el esfuerzo
 - Definitivamente si
11. **¿Su organización utiliza técnicas de gestión del riesgo para medir y evaluar el impacto del riesgo durante la ejecución de los proyectos?**
- Definitivamente no
 - No creo
 - Parcialmente:
 - Se hace el esfuerzo
 - Definitivamente si
12. **¿Su organización tiene actualmente una estructura organizacional que apoya a la comunicación y colaboración efectiva entre proyectos dentro de un programa enfocado a mejorar los resultados de dichos proyectos?**
- Definitivamente no

- No creo
 - Parcialmente:
 - Se hace el esfuerzo
 - Definitivamente si
- 13. ¿Los gerentes de programas o multiproyectos evalúan la viabilidad de los planes del proyecto en términos de su cronograma, dependencias con otros proyectos y disponibilidad de recursos?**
- Definitivamente no
 - No creo
 - Parcialmente:
 - Se hace el esfuerzo
 - Definitivamente si
- 14. ¿Los gerentes de programas o multiproyectos entienden como sus programas y otros programas dentro de la organización forman parte de los objetivos y estrategias generales de la organización?**
- Definitivamente no
 - No creo
 - Parcialmente:
 - Se hace el esfuerzo
 - Definitivamente si
- 15. ¿Su organización establece y utiliza estándares documentados; ejecuta y establece controles, y evalúa e implementa mejoras para los procesos de administración de proyectos de sus Programas o Multiproyectos?**
- Definitivamente no
 - No creo
 - Parcialmente:
 - Se hace el esfuerzo
 - Definitivamente si
- 16. ¿Su organización considera de manera efectiva la carga de trabajo, requerimientos de ganancias o márgenes y tiempos de entrega límites para decidir la cantidad de trabajo que puede emprender?**
- Definitivamente no
 - No creo
 - Parcialmente:
 - Se hace el esfuerzo
 - Definitivamente si
- 17. ¿Su organización define y prioriza los proyectos de acuerdo a su estrategia de negocio?**
- Definitivamente no
 - No creo
 - Parcialmente:
 - Se hace el esfuerzo
 - Definitivamente si
- 18. ¿Su organización esta "proyectizada" en lo referente a las políticas y valores de la**

administración de proyectos, un lenguaje común de proyecto y el uso de los procesos de la administración de proyectos a través de todas las operaciones?

- Definitivamente no
- No creo
- Parcialmente:
- Se hace el esfuerzo
- Definitivamente si

19. ¿Su organización utiliza y mantiene un marco de referencia común de trabajo metodológica y procesos de administración de proyectos para todos sus proyectos?

- Definitivamente no
- No creo
- Parcialmente:
- Se hace el esfuerzo
- Definitivamente si

20. ¿Los ejecutivos de su organización están involucrados directamente con la dirección administración de proyectos, y demuestran conocimiento y apoyo hacia dicha dirección?

- Definitivamente no
- No creo
- Parcialmente:
- Se hace el esfuerzo
- Definitivamente si

21. ¿Su organización establece estrategias para retener el conocimiento de recursos tanto internos como externos?

- Definitivamente no
- No creo
- Parcialmente:
- Se hace el esfuerzo
- Definitivamente si

22. ¿Su organización balancea la mezcla de proyectos dentro de un portafolio para asegurar la salud del mismo?

- Definitivamente no
- No creo
- Parcialmente:
- Se hace el esfuerzo
- Definitivamente si

23. ¿Su organización recolecta medidas de aseguramiento de la calidad en sus proyectos?

- Definitivamente no
- No creo
- Parcialmente:
- Se hace el esfuerzo
- Definitivamente si

24. ¿Su organización cuenta con un repositorio central de métricas de proyectos?

- Definitivamente no

- No creo
- Parcialmente:
- Se hace el esfuerzo
- Definitivamente si

25. ¿Su organización utiliza métricas de sus proyectos para determinar la efectividad de los programas y portafolios?

- Definitivamente no
- No creo
- Parcialmente:
- Se hace el esfuerzo
- Definitivamente si

26. ¿Su organización evalúa y considera la inversión de recursos humanos y financieros cuando selecciona proyectos?

- Definitivamente no
- No creo
- Parcialmente
- Se hace el esfuerzo
- Definitivamente si

27. ¿Su organización evalúa y considera el valor de los proyectos para la organización al momento de seleccionarlos?

- Definitivamente no
- No creo
- Parcialmente:
- Se hace el esfuerzo
- Definitivamente si

28. ¿Su organización reconoce la necesidad de incorporar un Modelo de Madurez organizacional como parte de su programa de mejora en administración de proyectos?

- Definitivamente no
- No creo
- Parcialmente:
- Se hace el esfuerzo
- Definitivamente si

29. ¿Su organización incorpora lecciones aprendidas de proyectos, programas y portafolios anteriores a la metodología de administración de proyectos?

- Definitivamente no
- No creo
- Parcialmente:
- Se hace el esfuerzo
- Definitivamente si

NIVEL DE METODOLOGÍA EN DIRECCIÓN DE PROYECTOS

1. **¿Cuántas diferentes metodologías de Dirección de Proyectos existen en su Organización (ej. considere si la metodología de Dirección de Proyectos de desarrollo de sistemas es diferente a la metodología de Dirección de Proyectos para el desarrollo de nuevos productos)?**
 - No tenemos ninguna metodología estandarizada
 - Cada especialidad o área de negocio desarrolla y aplica su propia metodología
 - Entre 2 y 3
 - 1

2. **Durante la planeación de los proyectos, se sigue una metodología estandarizada que considera las 9 áreas de conocimiento de la Dirección de Proyectos:**
 - No se sigue una metodología estandarizada, depende del gerente de proyecto en turno y de su equipo de trabajo
 - Sólo están estandarizados los procesos de administración del alcance y del tiempo
 - Lo indicado en el punto anterior, además de los procesos de Costo y Calidad
 - Lo indicado en el punto anterior, además de los procesos de Adquisiciones, Comunicaciones, recursos humanos y Riesgo
 - Se integran de manera eficiente las 9 áreas del conocimiento de la Dirección de Proyectos

3. **La metodología de Dirección de Proyectos de mi organización establece métricas para el cálculo de Indicadores Principales de Desempeño (KPiS) de acuerdo con los objetivos del proyecto para:**
 - No se utiliza ningún indicador de desempeño o no se tiene una metodología estandarizada
 - Alcance y Tiempo
 - Lo indicado en el punto anterior, además de Costo y Calidad
 - Lo indicado en el punto anterior, además de Adquisiciones, Comunicaciones, recursos Humanos y Riesgo
 - Se integran de manera eficiente KPIs de las 9 áreas del conocimiento de la Dirección de Proyectos

4. **La aprobación de un Plan de proyecto en mi organización contempla:**
 - Los planes se aprueban sin que se siga ninguna metodología o estandarizada
 - Un presupuesto y un programa que no están integrados y sin una estructura de desglose de trabajos (WBS)
 - Acta del proyecto, WBS, estimados de costo, presupuesto y cronograma
 - Lo indicado en el punto anterior además del plan de calidad y el plan de adquisiciones
 - Lo indicado en el punto anterior, además de análisis de riesgo, evaluación de participantes (involucrados), asignación y balanceo de recursos, roles y responsabilidades, y plan para administración de cambios.

5. **En mi organización la administración de cambios con respecto al Plan autorizado del proyecto (línea base) se lleva a cabo de la siguiente manera.**

- () No se administran los cambios.
- () Midiendo su impacto para facilitar la autorización de los mismos por los niveles facultados para hacerlo
- () Lo indicado en el punto anterior y se registra en una bitácora de cambios con los datos más relevantes.
- () Lo indicado en el punto anterior de acuerdo a una metodología estandarizada de administración de cambios integrada con una metodología de administración de la configuración.
- () Lo indicado en el punto anterior, con un repositorio empresarial en una base de datos manejada por una herramienta corporativa de dirección de proyectos en línea que me permite documentar y difundir todos los cambios.

6. En mi organización las lecciones aprendidas y la mejora continua en Dirección de Proyectos se maneja:

- () No tenemos un proceso estandarizado para las lecciones aprendidas ni para la mejora continua
- () Cada gerente de proyecto guarda los documentos principales de sus proyectos
- () Existe una proceso de generación de lecciones aprendidas y se difunde al terminar cada proyecto
- () Lo indicado en el punto anterior además de que la PMO aplica las lecciones aprendidas para el proceso de mejora continua de procesos de Dirección de Proyectos
- () Lo indicado en el punto anterior además de contar con un repositorio de lecciones aprendidas y de procesos actualizados en una herramienta de software de dirección corporativa de proyectos en línea y de fácil acceso para todos los involucrados

HERRAMIENTAS DE DIRECCIÓN DE PROYECTOS

1. En mi Organización, las herramientas de Software disponibles para Dirección de Proyectos (con licencias disponibles para más del 80% de los proyectos) son:

- No existen herramientas para Dirección de Proyectos
- Herramientas como hojas de cálculo (Excel), procesadores de texto (Word), láminas de presentación (PowerPoint), o similares.
- Herramientas señaladas en el punto anterior, además de herramientas especiales para Dirección de Proyectos (MS Project o similar), en forma individual para los gerentes de proyecto.
- Herramientas de Dirección Corporativa de Proyectos (MS Enterprise Project Management,...), integradas, que manejan bases de datos corporativas con soluciones en línea y en tiempo real
- Herramientas indicadas en el punto anterior que están integradas con otros sistemas corporativos (Administración de Documentos, ERP, CRM,...)

2. En mi Organización, las herramientas de Software que realmente se usan para la Dirección de Proyectos (con evidencia de uso en más del 80% de los proyectos) son:

- No existen herramientas para Dirección de Proyectos
- Herramientas como hojas de cálculo (Excel), procesadores de texto (Word), láminas de presentación (PowerPoint), o similares.
- Herramientas señaladas en el punto anterior, además de herramientas especiales para Dirección de Proyectos (MS Project o similar), en forma individual para los gerentes de proyecto.
- Herramientas de Dirección Corporativa de Proyectos (MS Enterprise Project Management,...), integradas, que manejan bases de datos corporativas con soluciones en línea y en tiempo real
- Herramientas indicadas en el punto anterior que están integradas con otros sistemas corporativos (Administración de Documentos, ERP, CRM,...)

3. Con respecto a la Dirección de Proyectos individuales, en mi organización existe un estándar de uso de herramientas de Software de Dirección de Proyectos, con vistas y plantillas personalizadas para la empresa (mas del 80% de los proyectos lo usan y lo presentan igual), para:

- No se tiene un estándar cada Gerente de Proyecto lo usa a su discreción.
- Manejo de cronogramas (diagrama de barras) y manejo de costos en forma independiente.
- Manejo de alcance (WBS), tiempo (cronogramas, ruta crítica) y costos (estimados de costo internos y externos, presupuesto y línea base del costo) en forma integrada.
- Lo indicado en el punto anterior, con la Metodología del Valor Devengado o (Earned Value Management), con monitoreo de desviaciones, índices de desempeño, tendencias y pronósticos.
- Lo indicado en el punto anterior, con análisis de escenarios, múltiples líneas base y con una metodología de gestión del riesgo (análisis cualitativo, análisis cuantitativo, simulaciones Monte Carlo)

4. Con respecto a la Dirección de Programas y Multi-Proyectos, en mi Organización existe un estándar de uso de herramientas de Software de Dirección de Proyectos,

con vistas y plantillas personalizadas para la empresa (más del 80% de los proyectos lo usan y lo presentan igual), para:

- () No se tiene un estándar cada Gerente de Proyecto lo usa a su discreción.
- () Manejo de cronogramas (diagrama de barras) y manejo de costos en forma independiente.
- () Manejo de alcance (WBS), tiempo (cronogramas, ruta crítica) y costos (estimados de costo internos y externos, presupuesto y línea base del costo) en forma integrada.
- () Lo indicado en el punto anterior, con la Metodología del Valor Devengado o (Earned Value Management), con monitoreo de desviaciones, índices de desempeño, tendencias y pronósticos.
- () Lo indicado en el punto anterior, con análisis de escenarios, múltiples líneas base y con una metodología de gestión del riesgo (análisis cualitativo, análisis cuantitativo, simulaciones Monte Carlo)

5. Con respecto a la Dirección del Portafolio, en mi Organización existe un estándar de uso de herramientas de Software de Dirección de Proyectos, con vistas y plantillas personalizadas para la empresa (más del 80% de los proyectos lo usan y lo presentan igual), para:

- () No se tiene un estándar, cada Director de Portafolio lo usa a su discreción
- () Los Directores de Portafolio y otros altos ejecutivos de la empresa sólo reciben: un informe resumen (en papel o electrónico) de los Gerentes de Programas y Proyectos con la información del estado de los proyectos.
- () Los Directores de Portafolio y otros altos ejecutivos de la empresa tienen acceso a una página de Intranet o Internet en la que pueden consultar la información de los proyectos, pero sin poder llegar a mayores detalles.
- () Los Directores de Portafolio y otros altos ejecutivos de la empresa tienen acceso a una solución en línea (Servidor de Proyectos), en la que pueden consultar cualquier nivel que requieran de la información del Portafolio, Programas o Proyectos.
- () Los Directores de Portafolio y otros altos ejecutivos de la empresa tienen acceso a una solución en línea (Servidor de Proyectos), en la que tienen un Panel de Control Ejecutivo, con indicadores de desempeño tanto de objetivos de negocio, como de objetivos de proyecto, en la que pueden consultar cualquier nivel que requieran de la información del portafolio, Programas o Proyectos.

6. Con respecto a la distribución y recopilación de información a todos los Miembros del equipo, Gerentes Funcionales o de Línea, y cualquier participante en los proyectos, en mi Organización existe un estándar de uso de herramientas de Software de Dirección de Proyectos, con vistas y plantillas personalizadas para la empresa (más del 80% de los proyectos lo usan y lo presentan igual), para:

- () No se tiene estándar, cada participante lo usa a su discreción.
- () Los participantes reciben información de los respectivos Gerentes de Proyectos en formatos estandarizados (papel o electrónicos), que llenan con sus avances y lo regresan al Gerente de Proyecto.
- () Los participantes tienen acceso directo a las herramientas de software de dirección de proyectos e ingresan sus avances y estado de sus tareas en herramientas individuales por proyecto.
- () Lo indicado en el punto anterior, con un control de horas por persona y de cualquier otro tipo de recurso (interno o externo) que se requiera para el desarrollo de sus tareas, en herramientas individuales por proyecto.

- () Lo indicado en el punto anterior, en una herramienta en línea y en tiempo real (Servidor de Proyectos), con un sistema de autorizaciones por parte de sus Líderes Funcionales y de Proyecto, ligado automáticamente al sistema de correo electrónico de la organización.

NIVEL DE DESARROLLO DE COMPETENCIA EN DIRECCIÓN DE PROYECTOS

- 1. En mi organización, el estado actual del Proceso de Desarrollo de Competencia en Dirección de Proyectos es:**
 - No existe un proceso para desarrollar competencia en Dirección de Proyectos
 - Existe un proceso de selección y desarrollo natural los sobrevivientes se van desarrollando en las trincheras
 - Existe un proceso de desarrollo de competencia en Dirección de Proyectos en algunas áreas de la empresa
 - Existe un proceso de desarrollo de competencia en Dirección de Proyectos a nivel corporativo
 - Existe un proceso de desarrollo de competencia en Dirección de Proyectos a nivel corporativo que está ligado al proceso de evaluación de desempeño

- 2. En mi Organización. el estado actual del uso del Proceso de Desarrollo de Competencia en Dirección de Proyectos es:**
 - Ni se usa ni existe un proceso para desarrollar competencia en Dirección de Proyectos
 - Existe un proceso de desarrollo de competencia en Dirección de Proyectos pero sólo lo usa el que esté interesado por si mismo
 - Existe un proceso de desarrollo de competencia en Dirección de Proyectos y se usa en algunas áreas de la empresa
 - Existe un proceso de desarrollo de competencia en Dirección de Proyectos y existe evidencia de uso a nivel corporativo en más del 80% de Directores de Portafolio, Gerentes de Programas y de Proyectos, Miembros del Equipo y demás involucrados
 - Lo indicado en el punto anterior, además de que está ligado al proceso de evaluación de desempeño y al proceso de determinación de pagos, bonificaciones y promociones con base en el desarrollo personal y en los resultados obtenidos

- 3. En mi Organización, el Proceso de Desarrollo de Competencia en Dirección de Proyectos de acuerdo con los niveles de puestos:**
 - Ya había contestado que no existe un proceso de desarrollo de competencia en Dirección de Proyectos
 - Está dirigido a los Gerentes de Proyecto
 - Lo indicado en el punto anterior y a los Miembros del Equipo
 - Lo indicado en el punto anterior y a los Gerentes de Programas y multiproyectos
 - Lo indicado en el punto anterior y a los Directores de Portafolio y Altos Ejecutivos de la Organización

- 4. Con respecto a la Competencia de Conocimiento de Dirección de Proyectos y específicamente en el conocimiento de la metodología en Dirección de Proyectos, mi organización se define de acuerdo con:**
 - No se tiene un proceso estandarizado para el desarrollo de la competencia de conocimiento en Dirección de Proyectos
 - Se autorizan cursos aislados para individuos que lo solicitan
 - Existe una selección de cursos y talleres que ofrecen instituciones especializadas en capacitación de Dirección de Proyectos autorizados a nivel corporativo
 - Se tiene un currículo de cursos y talleres personalizados de acuerdo con la

metodología de Dirección de Proyectos de la Organización y con ejercicios y casos reales que se ofrecen a nivel corporativo (por instructores internos o con colaboración de instituciones especializadas)

- () Lo indicado en el punto anterior, con un sistema de certificación individual basado en las mejores prácticas Internacionales

5. Con respecto a la Competencia de Conocimiento de Dirección de Proyectos, y específicamente en el conocimiento del uso de las herramientas de software de Dirección de Proyectos, mi organización se define de acuerdo con:

- () No se tienen contemplados cursos en el uso de herramientas de software de Dirección de Proyectos, nuestro personal es autodidacta
- () Se autorizan cursos aislados en uso de herramientas de software para individuos que lo solicitan
- () Existe una selección de cursos y talleres que ofrecen instituciones especializadas en capacitación de Dirección de Proyectos autorizados a nivel corporativo
- () Se tiene un currículo de cursos y talleres personalizados de acuerdo con la metodología de Dirección de Proyectos de la organización con ejercicios y casos reales que se ofrecen a nivel corporativo (por instructores internos o con colaboración de instituciones especializadas)
- () Lo indicado en el punto anterior, con un sistema de certificación individual basado en las mejores prácticas internacionales

6. Con respecto a la Competencia de Desempeño de la Dirección de Proyectos, mi organización se define de acuerdo con:

- () No se tiene un proceso estandarizado para el desarrollo de la competencia de desempeño en Dirección de Proyectos
- () Lo indicado en el punto anterior, pero al monitorear el desempeño de los proyectos se evalúa indirectamente el desempeño de los participantes.
- () Lo indicado en el punto anterior, pero se cuenta con un proceso de evaluación de desempeño de Dirección de Proyectos para los Gerentes de Proyecto
- () Lo indicado en el punto anterior pero para todos los participantes en los proyectos (Gerentes de Programas y Multiproyectos, Miembros de Equipo, Gerentes Funcionales Directores de Portafolio y Altos Ejecutivos).
- () Lo indicado en el punto anterior con un sistema auditorias de desempeño de procesos de Dirección de Proyectos, integrado al sistema de calidad de la corporación.

7. Con respecto a la Competencia Persona de Dirección de Proyectos, mi organización se define de acuerdo con:

- () No se tiene contemplado la competencia personal y/o el perfil de habilidades humanas (gerenciales), para la selección de candidatos a posiciones de Dirección de Proyectos
- () Se contempla la competencia personal y/o el perfil de habilidades humanas (gerenciales), para la selección de candidatos a las diferentes posiciones relacionadas con la Dirección de Proyectos, pero no se tiene un proceso estandarizado para el desarrollo de la competencia personal.
- () Se contempla la competencia personal y/o el perfil de habilidades humanas (gerenciales), para la selección de candidatos a posiciones de Gerentes de Proyectos, y se tiene un proceso estandarizado para el desarrollo de la competencia personal.

- () Lo indicado en el punto anterior pero también para Gerentes de Programas y Multiproyectos y Directores de Portafolio.
- () Lo indicado en el punto anterior pero para todos los participantes en los proyectos (Gerentes de Proyecto, Gerentes de Programas y Multiproyectos, Miembros del Equipo, Gerentes Funcionales, Directores de Portafolio y Altos Ejecutivos)

NIVEL DE DESARROLLO DE PORTAFOLIO EN DIRECCIÓN DE PROYECTOS

- 1. Mi Organización establece y utiliza métricas para iniciar formalmente sus Programas o Multi-proyectos (Proceso de Inicio)**
 - Definitivamente no
 - No creo
 - Parcialmente
 - Se hace el esfuerzo
 - Definitivamente si

- 2. Mi Organización identifica, evalúa e implementa mejoras para los procesos principales de Dirección de Programas y Multi-Proyectos:**
 - Definitivamente no se hace nada al respecto
 - Para los procesos de Planeación
 - Lo indicado en el punto anterior, además de los procesos de Ejecución
 - Lo indicado en el punto anterior, además de los procesos de Control y Cierre
 - Lo indicado en el punto anterior, además de un proceso de recopilación y difusión de lecciones aprendidas y un proceso de mejora continua

- 3. Mi Organización establece y utiliza métricas de desempeño para los procesos de las diferentes áreas del conocimiento de la Dirección de Programas y Multi-proyectos**
 - Definitivamente no
 - Tiempo y Costo
 - Lo indicado en el punto anterior, además de Alcance y Calidad
 - Lo indicado en el punto anterior, además de Adquisiciones, Recursos Humanos Comunicaciones y Riesgo
 - Se integran en forma eficiente las nueve áreas del conocimiento

- 4. Mi Organización considera de manera efectiva la carga de trabajo de los recursos involucrados en los proyectos, requerimientos de ganancias o márgenes, y tiempos de entrega límites para decidir la cantidad de trabajo que se puede emprender**
 - Definitivamente no
 - No creo
 - Parcialmente
 - Se hace el esfuerzo
 - Definitivamente sí

- 5. Mi Organización planea la utilización de recursos de la siguiente manera:**
 - No se planea con base en límites o restricciones de recursos reales, los recursos se asignan y se buscan conforme se autorizan los proyectos
 - Se revisan las disponibilidades de los recursos estratégicos y las prioridades conforme se va detallando el cronograma para su autorización
 - Se planean los proyectos estableciendo perfiles con las habilidades necesarias en la asignación de actividades para posteriormente planear las asignaciones basadas en la disponibilidad real de recursos
 - Lo indicado en el punto anterior, pero únicamente se revisan capacidades de trabajo para posteriormente balancear sobre-asignaciones en un horizonte de no más de 6 meses
 - Lo indicado en (d), con la facilidad de un sistema centralizado de Dirección de

Proyectos que facilita la solución de sobrecargas de trabajo al manejar una base de datos integral en un servidor.

NIVEL DE OFICINA DE DIRECCIÓN DE PROYECTOS (PMO)

1. En mi Organización, el estado actual de la Oficina de Dirección de Proyectos (PMO) es:

- No existe una Oficina de Dirección de Proyectos en mi organización
- Alguien (grupo o individuo) dentro de la Organización ha tomado el rol de la PMO, sin estar reconocido oficialmente.
- Existen algunas PMOs en algunos departamentos pero sin trabajar en forma integrada
- Lo indicado en el punto anterior, además de existir una PMO a nivel corporativo con funciones, roles y responsabilidades claramente definidos
- Lo indicado en el punto anterior, existiendo una integración total, con una metodología estandarizada y un proceso de mejora continua establecido.

2. En mi organización el nivel de responsabilidad de la Oficina de Dirección de Proyectos (PMO) se limita a:

- No existe una PMO oficialmente establecida en mi organización
- Dar soporte a proyectos para la correcta utilización de técnicas y herramientas en dirección de proyectos, establece métodos, procesos y estándares
- Lo indicado en el punto anterior, además recopila información de todos los proyectos para consolidación y análisis de las desviaciones y pronósticos emitiendo informes consolidados a toda la organización. Se encarga también de la capacitación en Dirección de Proyectos; y actúa como consultor o mentor interno
- Lo indicado en el punto anterior, además de hacer auditorias y recomendaciones a los proyectos, asigna y balancea los recursos del portafolio de acuerdo a las prioridades establecidas, establece el plan de desarrollo de competencia de los gerentes de proyecto y puede participar en el comité de decisiones
- Lo indicado en el punto anterior, además de tener completa responsabilidad de la dirección del portafolio, estableciendo prioridades del mismo de acuerdo al plan estratégico de la empresa

3. En mi organización la ayuda que proporciona la Oficina de Dirección de Proyectos (PMO) a los ejecutivos se limita a:

- No existe una Oficina de Dirección de Proyectos oficialmente establecida
- Existe una PMO, pero no se percibe una gran ayuda, más bien es reconocida como un generador de burocracia y un gasto innecesario
- Se reconoce su ayuda para la identificación, planeación y control de proyectos con orden
- Lo indicado en el punto anterior pero además como un gran contribuidor para alcanzar el éxito de los objetivos de los proyectos
- Lo indicado en el punto anterior, pero además es parte fundamental en el logro de los objetivos estratégicos de la organización

4. Los roles definidos en la Oficina de Dirección de Proyectos de mi Organización son los siguientes:

- No existe una Oficina de Dirección de Proyectos oficialmente establecida
- Existe una PMO, pero no se tienen claramente definidos los roles y responsabilidades de los integrantes
- Están definidos los roles de Ejecutivo de la PMO, Especialista en a Metodología

- y Administrador de Datos, y se actúa conforme a ellos
- () Lo indicado en el punto anterior, además de estar definidos los roles de Instructor o Mentor de Dirección de Proyectos Mentor de herramientas de Dirección de Proyectos y Especialistas para help desk, y se actúa conforme a ello.
 - () Lo indicado en el punto anterior, además de estar definidos los roles de Director del Portafolio de Proyectos y Administrador de Recursos Estratégicos y se actúa conforme a ellos

5. En mi Organización las comunicaciones corporativas en lo relacionado con flujo de información de Dirección de Proyectos se definen como:

- () Informales
- () Se establecen comunicaciones directamente entre los involucrados, mediante cartas, faxes y correos electrónicos según el gusto de los involucrados
- () Existe un sistema establecido por la PMO pero con algunos problemas de eficiencia y confiabilidad
- () Existe un sistema establecido por la PMO, que funciona bastante bien con ayuda de herramientas de software personalizadas
- () Existe un sistema establecido por la PMO, que funciona bastante bien con ayuda de herramientas de software basadas en un servidor central, manteniendo una comunicación en línea y en tiempo real con todos los involucrados

“Agradezco su colaboración al completar la información de los cuestionarios.”

Ing. Víctor Navarro Álvarez
MAP – 85
Universidad para la Cooperación Internacional (UCI)

9.11. Acta de Constitución o Charter.

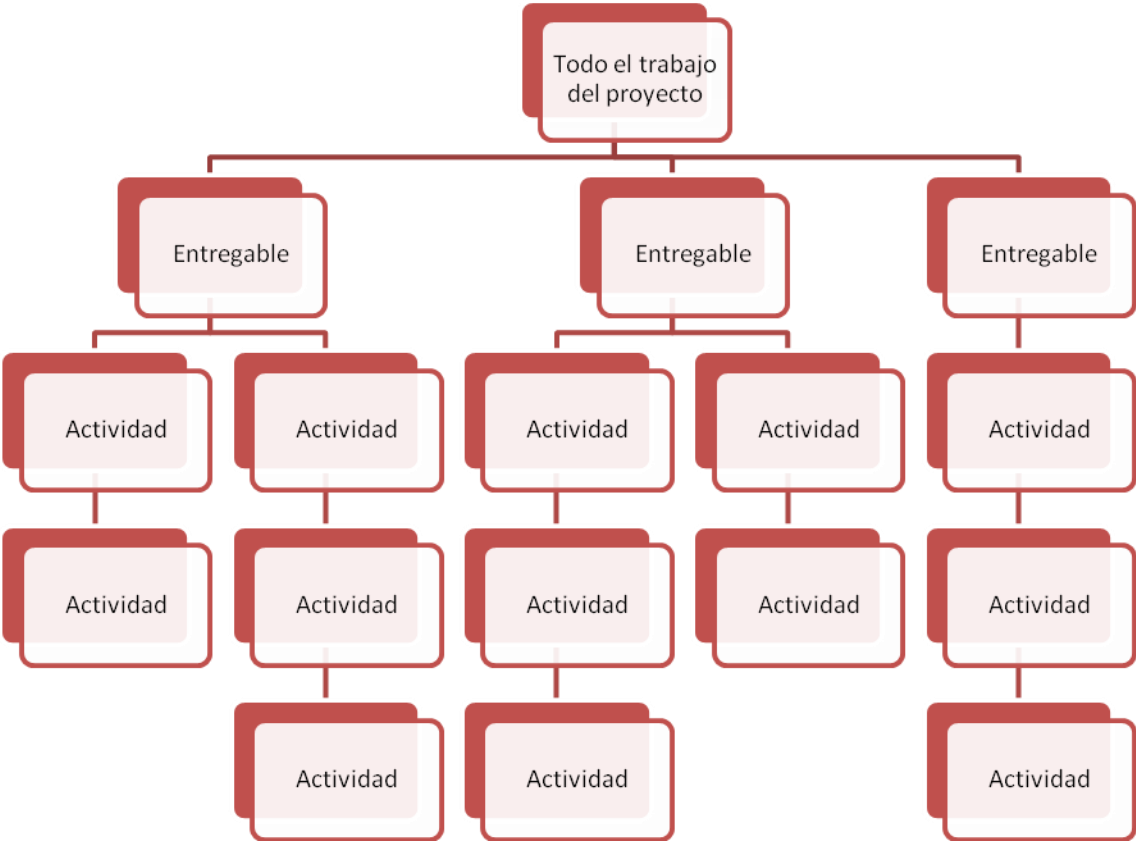
ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO	
Fecha	Nombre de Proyecto
Áreas de conocimiento / procesos:	Área de aplicación (Sector / Actividad):
Fecha de inicio del proyecto	Fecha tentativa de finalización del proyecto
Objetivos del proyecto (general y específicos)	
Justificación o propósito del proyecto (Aporte 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)	
Cliente(s) directo(s):	
Cliente(s) indirecto(s):	
Realizado por:	Firma:
Aprobado por:	Firma:

9.12. Enunciado preliminar del Alcance del Proyecto.

Este documento se debe redactar en prosa, con párrafos cortos. Si no desea el marco lo puede eliminar.

ENUNCIADO PRELIMINAR DEL ALCANCE EL PROYECTO
Director de proyecto:
Proyecto:
Fecha inicio:
Fecha final:
Necesidad del proyecto:
Justificación del impacto:
Identificación de grupos de interés (stakeholders o involucrados):
Cliente (s) directo (s):
Cientes indirectos:
Objetivos del proyecto (general y específicos):
Descripción del producto:
Presupuesto:
Entregable:
Restricciones:
Limitaciones:
Supuestos:
Factores críticos de éxito:
Medidas:
Riesgos:

9.13. La Estructura del Detalle del Trabajo (EDT)



9.14. Identificación de Involucrados o interesados

Identificación de Involucrados

NOMBRE DEL PROYECTO:
DIRECTOR DEL PROYECTO:

Organización y dependencia a la que pertenece

La función que tiene en el proyecto o asesoría

Factores que se han podido determinar en la persona como fundamentales para el éxito del proyecto

Nombre	Organización y dependencia	Clasificación	Función en el proyecto	Criterio de éxito de la persona	Números de teléfono	Correo Electrónico

(CLF)Clasificación:
(P) principal: miembros de equipo, patrocinadores y clientes
(I) influenciador: expertos, jefatura de nivel superior, directivos, entes externos, entre otros
(P y I): ambas características

9.15. Cronograma del proyecto

CRONOGRAMA DEL PROYECTO								
	Nombre el proyecto	Duración (d/m)	Fecha Inicio	Fecha final	Prec.	Costo	RRHH	Diagrama de Gantt
	Inicio	21	01/06/2012	31/08/2012		€25.500,00		<p>The Gantt chart displays a staircase pattern of tasks. It starts with a blue circle labeled 'I' at the top left. The tasks are represented by black squares, each with a duration of 1 day. The tasks are connected by arrows, showing a sequential flow. The tasks end with a blue circle labeled 'F' at the bottom right.</p>
1	Entregable 1	5				€6.500,00		
2	Act 1	1			1	€2.000,00		
3	Act 1,1	1			2			
4	Act 2	1			3	€2.500,00		
5	Act 2,1	1			4			
6	Act 3	1			5	€2.000,00		
7	Entregable 2	5				€7.000,00		
8	Act 1	1			6	€1.000,00		
9	Act 2	1			8	€3.500,00		
10	Act 2,1	1			9			
11	Act 3	1			10	€2.500,00		
12	Act 3,1	1			11			
13	Entregable 3	4				€4.500,00		
14	Act 1	1			12	€1.000,00		
15	Act 2	1			14	€1.000,00		
16	Act 3	1			15	€2.500,00		
17	Act 3,1	1			16			
18	Entregable 4	7				€7.500,00		
19	Act 1	1			17	€2.000,00		
20	Act 1,1	1			19			
21	Act 2	1			20	€1.500,00		
22	Act 2,1	1			21			
23	Act 3	1			22	€1.000,00		
24	Act 4	1			23	€3.000,00		
25	Act 4,1	1			24			
	Fin							

9.16. Miembro de equipo de trabajo

Miembro del equipo de trabajo		
Nombre:		
1 Tiene conocimientos en la administración de proyecto		
<input type="checkbox"/>	Si	
<input type="checkbox"/>	No	
Si responde sí, pase a la siguiente pregunta		
2 Marque con "X" en cuál o cuáles áreas del conocimiento (PMBOK) considera tener más experiencia		
<input type="checkbox"/>	Alcance	Plan del alcance
<input type="checkbox"/>	Tiempo	Plan del tiempo: cronograma
<input type="checkbox"/>	Costo	Plan de costos: Presupuesto
<input type="checkbox"/>	Calidad	Plan de calidad
<input type="checkbox"/>	Recurso Humano	Plan de recurso humano
<input type="checkbox"/>	Comunicación	Plan de comunicación
<input type="checkbox"/>	Riesgos	Plan de riesgos
<input type="checkbox"/>	Adquisición	Plan de adquisiciones
3 Marque con "X" el nivel de experiencia en la administración de proyectos		
<input type="checkbox"/>	Ninguna	
<input type="checkbox"/>	Bajo	
<input type="checkbox"/>	Mediano	
<input type="checkbox"/>	Alto	
4 Observaciones:		

9.17. Herramienta para la Gestión del Conocimiento

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO														
Habilidades Conocimientos	Herramienta 1	Herramienta 2	Herramienta 3	Herramienta 4	Herramienta 5	Herramienta 6	Herramienta 7	Herramienta 8	Herramienta 9	Herramienta 10	Herramienta 11	Herramienta 12	Herramienta 13	Total / persona
Nombre del colaborador														
Total de capacitaciones/herramienta														

Si desea agregar otra herramientas debe insertar otra columna.

9.18. Evaluación del desempeño

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO				
DATOS IMPORTANTES				
A. Información del empleado	Área:	Puesto:		
Nombre:				
B. Información del evaluador	Área:	Cargo:		
Nombre:				
INSTRUCCIONES				
<p>Utilice la siguiente escala para definir el nivel del desempeño del funcionario que se desea evaluar.</p> <p>4 Excelente: El evaluado tiene un desempeño sobresaliente.</p> <p>3 Bueno: El evaluado se desempeña de manera efectiva.</p> <p>2 Medio: El evaluado requiere mejorar algunos aspectos para ser efectivo en su labor.</p> <p>1 Pobre: El evaluado se desempeña muy por debajo de lo requerido para ser efectivo en su labor.</p>				
HABILIDADES Y PRODUCTIVIDAD DEL COLABORADOR				
C. Competencias Centrales: Orientación al proyecto y trabajo en equipo	1	2	3	4
Muestra una clara Orientación al Proyecto.				
Se conduce con respeto y cortesía hacia sus superiores, compañeros y colaboradores (si los tuviera)				
Demuestra disponibilidad y compromiso con la dependencia cuando se requiere dedicar tiempo y esfuerzo adicional del establecido, en la ejecución de tareas o actividades				
Demuestra colaboración en labores del equipo, aportando disponibilidad, buenas relaciones personales y actitud de servicio.				
D. Competencias auxiliares	1	2	3	4
Su desempeño es organizado y cuenta con los recursos necesarios para realizar sus labores.				
Tiene una adecuada facilidad de expresión.				
Puede comunicarse con el grupo u otros involucrados en forma eficiente.				
E. Requisitos	1	2	3	4
Conocimiento en la administración de proyectos.				
Conocimiento en administración de recursos humanos				
Conocimiento en trabajo en equipo.				
Conocimiento en elaboración de informes.				

9.19. Plan de costos: presupuesto

PLAN DE COSTOS: PRESUPUESTO		
Plan de compras y adquisiciones		
Total		€10.000.000,00
Consultoría y estudios		
Total		€3.000.000,00
Software especializado		
Total		€4.000.000,00
Costos Mensuales		
Total		€2.000.000,00
Otros gastos ***		
Total		€1.000.000,00
Subtotal		€20.000.000,00
Inflación	10%	€2.000.000,00
Tipo de cambio del dólar en el período	5%	€1.000.000,00
Total presupuestado		€23.000.000,00

*** Incluye viáticos, hospedaje y transportes

Los porcentajes de inflación y tipo de cambio son los que correspondan al período

Conforme se presenten nuevos rubros, se agregan la líneas necesarias.

9.20. Plan de comunicación

PLAN DE COMUNICACIÓN				
Nivel	Propósito	Frecuencia (d/s/m)	Medio	Responsable
Grupo directivo, cliente	Mantener informados a el máximo nivel con el propósito de que se conozca el estado del proyecto: avance, gasto y otros	Semanal	Informes escritos	Líder del proyecto
Ejecutivos		Semanal	Informes escritos	Líder del proyecto
Equipo del proyecto		Diario	E-mail, informes escritos	Miembros del equipo
Usuarios		Mensual	E-mail	Miembro del equipo
Involucrados externos		Mensual	E-mail	Miembro del equipo

9.21. Plan de compras y adquisiciones

Ejemplo del plan de adquisiciones (puede sustituir los valores actuales por nuevos)

Plan de compras y adquisiciones				
Detalle de la compra	Cantidad	Precio unitario	Total parcial	Total
Equipos				
Computadoras	10	¢200.000,00	¢2.000.000,00	
Vehículos	2	¢5.000.000,00	¢10.000.000,00	
Otros	15	¢100.000,00	¢1.500.000,00	
Total equipos				¢13.500.000,00
Mobiliario				
Escritorios	20	¢50.000,00	¢1.000.000,00	
Sillas	20	¢20.000,00	¢400.000,00	
Otros	10	¢10.000,00	¢100.000,00	
Total de mobiliario				¢1.500.000,00
Materiales				
Cemento (sacos)	100	¢1.000,00	¢100.000,00	
Pintura (galones)	20	¢10.000,00	¢200.000,00	
Otros	10	¢10.000,00	¢100.000,00	
Total de materiales				¢400.000,00
Otros rubros				
Compra en ferretería (bombillos)	100	¢500,00	¢50.000,00	
Total de otros rubros				¢50.000,00
Total de adquisiciones				¢15.450.000,00

Todas los precios incluyen el impuesto

9.23. Nivel de avance de los objetivos del proyecto

NIVEL DE AVANCE DE LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO					
Objetivo	Indicador	Meta planeada (%)	Meta real (%)	Desviación (+ ó -)	% de avance (+ ó -)
Objetivo 1					
Objetivo 2					
Objetivo 3					
Objetivo 4					
Objetivo 5					
Objetivo 6					
Objetivo 7					
Objetivo 8					
Objetivo 9					
Objetivo 10					
Objetivo 11					

En caso de encontrar desviaciones negativas, se pasa al siguiente paso para elaborar un Control de Cambios


9.24. Control de cambios

CONTROL DE CAMBIOS	
Nombre del proyecto:	Fecha del cambio:
Número de cambio:	# de la actividad en la EDT:
Área o persona quien solicita del cambio:	
Descripción del cambio:	
Justificación del Cambio:	
ÁREAS DONDE SE PRODUCE EL IMPACTO	
Algunas actividades podrían estar afectando una o más áreas, anótelas (presupuesto, técnica, RRHH, cronograma u otros):	
Observaciones:	
RESOLUCIÓN DEL CAMBIO	
Marque la opción:	
Se acepta: _____	Se rechazado: _____
aceptación: _____	Pendiente de
Justificación del resultado:	
RESPONSABLE DE AUTORIZAR EL CAMBIO	
Director del proyecto o equipo:	Fecha:
Patrocinador (si necesario):	Fecha:

9.26. Cierre del proyecto

INFORME DEL CIERRE DEL PROYECTO						
Administrador del proyecto:						
Descripción	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Cambios aceptados	Cambios rechazados	Desviaciones	Observaciones:
Plan de Gestión del Proyecto						
Plan del Alcance						
Plan de Costo: presupuesto						
Plan de tiempo: cronograma						
Plan de Recursos Humanos						
Plan de Adquisiciones						
Plan de comunicación						
Administración del RRHH						
Equipo de Trabajo						
Cierre de Contratos						
Otros rubros:						
Resultado final del proyecto:	Exitoso	Más tiempo	Más costo	Fracaso		Porcentaje obtenido:
Comentario final:						

9.27. Carta de autorización del proyecto



COOPEBRUMAS R.L.
Asociación de Ahorro y Crédito Comunal

Cartago, 02 de enero del 2012
Oficio No.01-2012-G

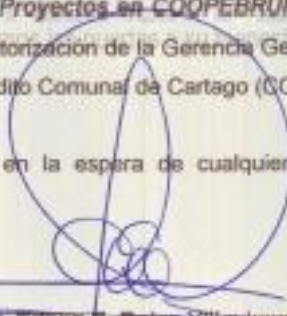
Señores:
UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
U.C.I

Estimados señores:


Reciba un caluroso saludo de nuestra parte y a la vez desearle los mayores éxitos en este año 2012.

Por medio de la presente me permito informarles que el señor Victor Julio Navarro Álvarez, estará desarrollando su tesina llamada: *Guía ágil de conocimientos para la Administración de Proyectos en COOPEBRUMAS R.L.*, por lo que el señor Victor Julio, cuenta con la autorización de la Gerencia General para su desarrollo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Comunal de Cartago (COOPEBRUMAS R.L.).

Sin otro particular y en la espera de cualquier consulta, me despido muy respetuosamente;



LIC. EDSON E. ROJAS VILLALOBOS
Gerente General



cc. Archivo

1

Coopebrumas R.L. • Tel: (506) 2551-4113 • 2552-7968 • Fax: (506) 2552-1680
Sitio Web: www.coopebrumas.fi.cr • Correo electrónico: info@coopebrumas.fi.cr • Apdo Postal: 417-7050, Cartago Costa Rica