

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL (UCI)
ESCUELA GLOBAL DE DIRECCIÓN DE PROYECTOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

PLAN DE PROYECTO PARA EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UNA
OFICINA DE GERENCIA DE PROGRAMAS Y PROYECTOS (**PMO**) EN LA
COORDINADORA LATINOAMERICANA Y DEL CARIBE DE PEQUEÑOS
PRODUCTORES DE COMERCIO JUSTO (**CLAC**)

Lic. CARLOS EUGENIO VARGAS MASIS M.A.E.

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

San José, Costa Rica.

Mayo, 2016.

HOJA DE APROBACIÓN

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

MAP Carolina Campos Solís
PROFESOR TUTOR

Carlos Ramírez
LECTOR No.1

Fabio Muñoz
LECTOR No.2

Lic. Carlos Eugenio Vargas Masis M.A.E.
SUSTENTANTE

DEDICATORIA

A Estela y José Carlos, compañeros en la aventura de mi vida.

AGRADECIMIENTOS

A las señoras Marike de Peña, Xiomara Paredes y Anneke Theunissen, a quienes espero que este documento les sea de utilidad, en beneficio de los pequeños productores y trabajadores de América Latina y El Caribe.

INDICE

HOJA DE APROBACIÓN	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
INDICE	v
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
ÍNDICE DE CUADROS	ix
INDICE DE ACRÓNIMOS	x
RESUMEN EJECUTIVO	xii
1 INTRODUCCION	1
1.1. Antecedentes	2
1.2. Problemática	3
1.3. Justificación del problema	4
1.4. Objetivo general	5
1.5. Objetivos específicos	6
2 MARCO TEORICO	7
2.1. Marco institucional	7
2.2. Teoría de Administración de Proyectos	13
2.3. Conceptos teóricos complementarios	26
3 MARCO METODOLOGICO	46
3.1. Fuentes de información	46
3.2. Métodos de Investigación	51
3.3. Herramientas	58
3.4. Supuestos y Restricciones	61
3.5. Entregables	65
4 DESARROLLO	67
4.1. Diagnóstico del Nivel de Madurez en Gestión de Proyectos de la CLAC	67
4.1.1. Herramientas de evaluación utilizadas	67
4.1.2. Muestra seleccionada	68
4.1.3. Resultados de la aplicación del Nivel 1 del modelo KPM3	69
4.1.4. Resultados de la aplicación del Diagnóstico de Madurez Organizacional en Gestión de Proyectos	74
4.1.5. Determinación de fortalezas y áreas de mejora en la gestión de programas y proyectos en la CLAC	77
4.2. Diseño de un modelo de PMO	78
4.1.1. Características de la PMO	79
4.1.1. Funciones de la PMO	81
4.1.2. Ubicación en la estructura organizativa y nivel de autoridad	82
4.3. Diseño de una propuesta de la metodología de gestión de programas y de proyectos	88
4.3.1 Identificación y propuesta de las fases de los programas y proyectos en CLAC	88
4.3.2. Ciclo de Vida de los Programas y Proyectos en CLAC	94
4.3.3. Propuesta metodología de gestión de programas y de proyectos en CLAC	95
4.3.3.1. Procesos de inicio	97
4.3.3.1.1. Entradas	97
4.3.3.1.2. Herramientas	99
4.3.3.1.3. Salidas	103

4.3.3.2. Procesos de Planificación.....	104
4.3.3.2.1. Entradas.....	105
4.3.3.2.2. Herramientas.....	105
4.3.3.2.3. Salidas.....	119
4.3.3.3. Procesos de ejecución.....	123
4.3.3.3.1. Entradas.....	124
4.3.3.3.2. Herramientas.....	124
4.3.3.3.3. Salidas.....	128
4.3.3.4. Procesos de Monitoreo y Control.....	129
4.3.3.4.1. Entradas.....	130
4.3.3.4.2. Herramientas.....	130
4.3.3.4.3. Salidas.....	133
4.3.3.5. Procesos de cierre.....	134
4.3.3.5.1. Entradas.....	134
4.3.3.5.2. Herramientas.....	134
4.3.3.5.3. Salidas.....	137
4.4. Diseño de un plan de implementación de la PMO.....	137
4.4.1. Plan mejoramiento de la madurez organizacional.....	138
4.4.3. Perfil y habilidades requeridas por los integrantes de la PMO.....	144
5 CONCLUSIONES.....	148
6 RECOMENDACIONES.....	151
7 BIBLIOGRAFIA.....	154
8 ANEXOS.....	157
Anexo 1: ACTA DEL PROYECTO.....	158
Anexo 2: EDT DEL PFG.....	164
Anexo 3: CRONOGRAMA DEL PFG.....	166
Diagnóstico de Madurez KPM3.....	168
Diagnóstico de madurez organizacional en gestión de proyectos.....	181
Tabulación Herramientas.....	199
Nivel 1 KPM3.....	199
Diagnóstico de Madurez.....	201

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Estructura Asociativa.....	11
Figura 2 Estructura Organizativa.....	12
Figura 3 Proyecto de una sola fase.....	16
Figura 4 Proyecto por fases secuenciales.....	16
Figura 5 Proyecto con fases superpuestas.....	17
Figura 6 Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos.....	20
Figura 7 Interacción de grupos de procesos.....	20
Figura 8 Modelo de Gestión de Proyectos Organizacional y Estrategia OPM3.....	27
Figura 9 Interacciones entre Gestión de Portafolio, Programas y Proyectos.....	28
Figura 10 Modelo de Gestión de Proyectos Organizacional y Estrategia OPM3.....	31
Figura 11 Niveles de madurez del modelo de Kerzner.....	34
Figura 12 Niveles de dificultad asociado con cada nivel del modelo PMMM o KPM3.....	36
Figura 13 Gestión de Beneficios del Programa.....	41
Figura 14 Dominios de la Gestión de Programas.....	43
Figura 15 Fases del Ciclo de Vida de un Programa.....	45
Figura 16 Puntajes Obtenidos Nivel 1 KPM3.....	72
Figura 17 Puntaje total obtenido Nivel 1 KPM3.....	73
Figura 18 Puntaje total obtenido Diagnóstico de Madurez Organizacional en la Gestión de Proyectos.....	75
Figura 19 Resumen Diagnóstico de Madurez Organizacional en la Gestión de Proyectos.....	77
Figura 20 Ubicación de la PMO.....	86
Figura 21 Estructura Fases Programas y Proyectos CLAC.....	93
Figura 22 Diagrama de Flujo Programas y Proyectos CLAC.....	94
Figura 23 Ciclo de Vida de los Programas y Proyectos CLAC.....	95
Figura 24 Metodología Propuesta para la Gestión de Programas y Proyectos y límites del Proyecto.....	96
Figura 25 Ejemplo propuesto Acta de Autorización de Propuesta Preliminar de Programas y Proyectos CLAC.....	102
Figura 26 Procesos y Herramientas Fase de Inicio de Programas y Proyectos CLAC.....	104
Figura 27 Ejemplo plantilla Posición, Poder, Interés.....	105
Figura 28 Ejemplo de matriz de Involucrados Positivos.....	106
Figura 29 Ejemplo de matriz de Involucrados Positivos.....	106
Figura 30 Ejemplo Definición de Estrategias Manejo de Involucrados.....	107
Figura 31 Ejemplo Matriz de Interesados.....	107
Figura 32 Elementos del Marco Lógico.....	108
Figura 33 Ejemplo Minuta de Acuerdos. CLAC.....	110
Figura 34 Ejemplo EDT.....	111
Figura 35 Ejemplo Diagrama de Barras de Gantt.....	112
Figura 36 Ejemplo Formato Presupuesto CLAC.....	114
Figura 37 Ejemplo Formato Plan de Calidad CLAC.....	115

Figura 38 Ejemplo Formato Matriz de Asignación de Responsabilidades.	116
Figura 39 Ejemplo Formato Matriz de Roles y Responsabilidades.	116
Figura 40 Ejemplo Formato Plan de Comunicaciones.	117
Figura 41 Ejemplo Formato Matriz de Identificación de Riesgos.	118
Figura 42 Ejemplo Formato Mapa de Riesgos.	118
Figura 43 Ejemplo Formato Plan de Compras o Adquisiciones.	119
Figura 44 Ejemplo Formato Acta de Aprobación de Propuesta Final de Programa o Proyecto.	121
Figura 45 Flujograma Procesos de Planificación y Herramientas.	123
Figura 46 Control de Avance de Negociación de Financiamiento.	125
Figura 47 Acta de Aprobación de Inicio de Programa o Proyecto.	125
Figura 48 Reporte de Avance.	126
Figura 49 Ejemplo Formato Lista de Control de Calidad.	127
Figura 50 Ejemplo Matriz de Comunicaciones.	127
Figura 51 Flujograma Procesos de Ejecución y Herramientas.	129
Figura 52 Ejemplo Herramienta Control y Seguimiento de Cambios.	131
Figura 53 Ejemplo Herramienta Gestión de Valor Ganado.	132
Figura 54 Ejemplo Herramienta Sistema de Información de Fallas.	133
Figura 55 Flujograma Procesos de Monitoreo y Control.	134

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Fuentes de Información Utilizadas.	49
Cuadro 2: Métodos de Investigación Utilizadas.	54
Cuadro 3: Herramientas Utilizadas.	59
Cuadro 4 Supuestos y Restricciones.	61
Cuadro 5: Entregables.	66
Cuadro 6: Fortalezas y Oportunidades de mejora.	78
Cuadro 7: Proyectos CLAC.	85
Cuadro 8: Estrategia CLAC 2016-2018.	98
Cuadro 9: Herramienta de Selección de Programas y Proyectos CLAC.	99
Cuadro 10: Ejemplo plantilla Identificación de Involucrados e Intereses.	101
Cuadro 11: Resumen Procesos de Inicio.	103
Cuadro 12: Ejemplo Matriz de Trazabilidad de requisitos.	109
Cuadro 13: Entradas, Herramientas y Salidas proceso de Planificación.	122
Cuadro 14: Entradas, Herramientas y Salidas proceso de Ejecución.	128
Cuadro 15: Entradas, Herramientas y Salidas proceso de Monitoreo y Control.	133
Cuadro 16: Ejemplo de Guía para el Reporte de Lecciones Aprendidas.	135
Cuadro 17: Implementación PMO año 1.	139
Cuadro 18: Implementación PMO año 2.	140
Cuadro 19: Implementación PMO año 3.	141
Cuadro 20: Implementación PMO año 4.	142
Cuadro 21: Implementación PMO año 5.	143
Cuadro 22: Perfil y habilidades del Director de Proyectos.	144
Cuadro 23: Perfil y habilidades del Encargado de Monitoreo y Control.	145
Cuadro 24: Perfil y habilidades del Encargado de Formulación de Proyectos.	146

INDICE DE ACRÓNIMOS

Acrónimo:	Significado:
CEO:	Chief Executive Officer o en español Director General.
CLAC:	Coordinadora Latinoamericana y del Caribe de Pequeños Productores de Comercio Justo.
DFID:	Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido, por sus siglas en inglés Department for International Development.
EDT:	Estructura de Desglose de Trabajo.
FI:	Fairtrade International o en español Comercio Justo Internacional.
FLO Cert:	Certificadora de Comercio Justo.
FTA:	Fairtrade Africa, o en español Comercio Justo África.
GOT:	Global Operations Team o en español, Equipo Operativo Global.
KPI:	Key Performance Indicator o en español Indicador Clave de Desempeño.
KPM3:	Project Management Maturity Model o Kerzner Project Management Maturity Model, o en español Modelo de Madurez de Gestión de Proyectos o Modelo de Kerzner de Madurez de Gestión de Proyectos (Ver también PMMM).
MEL:	Monitor, evaluation and learning, en español, Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje.
NAPP:	North Asia Pacific Producers o en español Productores del Pacífico y Norte de Asia.

NFO:	National Fairtrade Organization en español Organización Nacional de Comercio Justo.
ODS:	Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas.
ONG:	Organizaciones no Gubernamental.
OPM:	Organizational Project Management o en español, Gestión de Proyectos Organizacional.
OPM3:	Organizational Project Management Maturity Model o en español Modelo de Madurez de Gestión de Proyectos Organizacional.
PA:	Programmatic Approach o en español, Enfoque Programático.
PAUAL:	Pequeños Apicultores Unidos de América Latina.
PFG:	Proyecto Final de Graduación.
PMBOK:	Project Management Body of Knowledge o en español Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK).
PMI:	Project Management Institute.
PMMM:	Project Management Maturity Model o Kerzner Project Management Maturity Model, o en español Modelo de Madurez de Gestión de Proyectos o Modelo de Kerzner de Madurez de Gestión de Proyectos (Ver también KPM3).
PMO:	Project Management Office o en español Oficina de Administración de Proyectos.
PN:	Producer Network o en español, Red de Productores.
PSR:	Producer Service Relations o en español Unidad de Servicios y Relaciones con los Productores.
SWF:	System Wide Fund, Fondo Global del Sistema.
SWP:	System Wide Projects, Proyectos Globales del Sistema.
UCIRI:	Unión de Comunidades Indígenas de la Región del Istmo.
VfM:	Value for Money o en español, Valor del dinero.

RESUMEN EJECUTIVO

La Coordinadora Latinoamericana y del Caribe de Pequeños Productores de Comercio Justo (**CLAC**) es una organización gremial, con estatus de **ONG**, domiciliada en San Salvador, El Salvador, que representa ante Comercio Justo Internacional y otras instancias, a las organizaciones de pequeños productores y trabajadores organizados democráticamente, bajo los principios y valores del Comercio Justo, promoviendo su fortalecimiento y desarrollo; facilita la asistencia a productores y trabajadores, promocionando sus productos y valores, e incidiendo en instancias sociales, políticas y económicas.

Para poder abordar los diferentes ejes temáticos, la **CLAC** requirió innovar en la gestión de programas y proyectos, mediante la adopción de una metodología y una estructura de gestión, que le permitiera ser capaz de alcanzar sus objetivos estratégicos y metas organizacionales. La **CLAC**, también tenía el reto de manejar su rápido crecimiento, que puso presión particularmente sobre sus miembros ejecutivos, para mantener la eficiente administración de la organización, la adecuada vinculación entre sus miembros, el logro del alcance, tiempo, costo y calidad de sus servicios, así como los entregables de sus programas y proyectos.

Este proyecto, se desarrolló para darle a la **CLAC** las herramientas necesarias para escalar en monto, calidad y cantidad los programas y proyectos que requiere ejecutar, fortalecer la capacidad de la organización, así como las habilidades de sus integrantes en gestión de programas y proyectos, para satisfacer de mejor manera las necesidades de sus miembros, sus responsabilidades como miembro de **FI** y otros involucrados.

Igualmente, se pretendió el establecimiento de una **PMO**, para lograr un cambio de cultura organizacional en la gestión de programas y proyectos, que brinde apoyo administrativo, capacitación, así como control de calidad de los servicios, eficiencia de la comunicación y el uso de los recursos.

El objetivo general de este proyecto fue diseñar una propuesta para implementar una **PMO** en la oficina central de la **CLAC** en San Salvador, El Salvador, mediante la aplicación de las buenas prácticas de la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del **PMBOK** Quinta Edición).

Los objetivos específicos de este proyecto fueron realizar un análisis de madurez y necesidades de la organización, para identificar las fortalezas y las áreas de mejora en la gestión de programas y proyectos, diseñar un modelo de **PMO** incluyendo características, funciones, ubicación en la estructura organizativa y nivel de autoridad para alinear la estructura de ejecución de programas y proyectos con las necesidades de la organización y su estrategia, diseñar la propuesta de la metodología de gestión de programas y de proyectos para aumentar la madurez de la organización en cuanto a gestión de programas y

proyectos y finalmente, diseñar un plan de implementación de la **PMO**, incluyendo políticas de capacitación, mejoramiento de la madurez organizacional, perfil y habilidades requeridas por los integrantes de la **PMO** para asegurar su implantación.

Este proyecto se desarrolló mediante la combinación dialéctica de varios métodos de investigación, utilizando el método analítico-sintético, investigación de campo y estadístico. Fuentes primarias de investigación como entrevistas, encuestas y visitas de campo, se complementaron con fuentes secundarias como análisis de los activos de los procesos de la organización y bibliografía especializada en gestión de proyectos, modelos de gestión de proyectos organizacionales, así como gestión de programas y portafolios.

Se determinó que la **CLAC** es una organización que tiene fortalezas, pero que debe procurar mejorar los niveles de conocimiento en las diferentes áreas de gestión de proyectos, para lo cual, implementar una **PMO** resulta crucial para que la organización establezca su propio lenguaje y procesos comunes, su propia metodología única y singular y sus propios procesos de mejora continua.

La **CLAC** es una organización de múltiples involucrados e interactúa en su medio con organizaciones similares, por ello, se sugirió una metodología que pone como punto de partida a los involucrados de la **CLAC**. Se identificó que la gestión adecuada de los involucrados, resulta ser el aspecto más importante en el éxito de la gestión de programas y proyectos en **CLAC**.

Se estableció que la relación de **CLAC** con contrapartes cada vez más exigentes, requieren de adecuados métodos de gestión de programas y proyectos, justifica que **CLAC** se convierta en una organización de excelencia y mejora continua, que garantice a través de sus procesos y metodologías, la adecuada y correcta inversión de los recursos que reciba de la cooperación internacional en beneficio de sus agremiados.

Se recomendó que Junta Directiva y **CEO** de **CLAC**, se convirtieran en los principales patrocinadores del establecimiento de un modelo de madurez en **CLAC**. Este patrocinio implica asignar los recursos humanos y financieros para lograr la implementación del modelo de madurez propuesto.

Igualmente se sugirió evitar convertir la **PMO** en una mera oficina de tramitación de proyectos. Se advirtió que ningún proceso de madurez puede lograr ningún resultado, si los procesos de capacitación y los niveles de madurez de toda la organización no aumentan. Una **PMO** fracasará muy pronto, si el lenguaje, los procesos, el método, procesos comparativos y mejora continua que utiliza no son compartidos y comprendidos por otros miembros de la organización fuera de la propia **PMO**.

1 INTRODUCCION.

En el mes de septiembre del año 2015, los máximos líderes del mundo se reunieron en New York, Estados Unidos de América, en el marco del 69º periodo de sesiones de la Asamblea General de las Naciones Unidas. Su misión, la aprobación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (**ODS**) 2015 – 2030.

Sin embargo, en un mundo con desafíos crecientes, guerras y calamidades cotidianas, ¿cómo hacer para luchar contra la pobreza, el hambre, las peores formas de explotación infantil, discriminación de género, cambio climático y otros tantos retos para la humanidad, si los recursos son cada vez menos y las demandas mayores?

En conversación del Autor con el Padre Frans Vanderhoff, cofundador de Comercio Justo y miembro de la Unión de Comunidades Indígenas de la Región del Istmo (**UCIRI**) de Oaxaca, México, en el marco de la celebración de la Sesión de Junta Directiva de la **CLAC**, en Oaxaca, México, en Octubre de 2012, indicaba que en el transcurso de este Siglo **XXI**, la humanidad apenas si ha logrado dignificar la pobreza.

El reto entonces, para aquellas Organizaciones no Gubernamentales (**ONG**) que se enfocan en la consecución de alguno o varios de los **ODS**, es lograr mayor impacto con los recursos que se tienen, o incluso, lograr más con menos.

Por eso, más que un compromiso moral, aquellos que conocen de la Administración de Proyectos y sus beneficios, están obligados a convertirse en agentes de cambio, para innovar en la consecución de los **ODS** y utilizar sus conocimientos en beneficio de los más marginados, de los más débiles y de los urgidos de ayuda para su autodesarrollo.

1.1. Antecedentes.

La Coordinadora Latinoamericana y del Caribe de Pequeños Productores de Comercio Justo (**CLAC**) tiene sus raíces en las iniciativas de creación de los primeros sellos de Comercio Justo, hace más de 20 años y tiene sus primeros antecedentes formales en la Coordinadora Latinoamericana de Pequeños Productores de Café y en la Red de Pequeños Apicultores Unidos de América Latina, (**PAUAL**), ambas fundadas en el año 1996. Durante la Quinta Asamblea Regional de la Coordinadora Latinoamericana de Pequeños Productores de Café, celebrada en agosto del 2004 en Oaxaca, México, se constituyó la **CLAC** como entidad legal, incorporando a las representaciones de los pequeños productores de Comercio Justo de América Latina y el Caribe, de una amplia variedad de productos.

La Misión de la **CLAC** es ser una instancia de representación de organizaciones de pequeños productores y trabajadores organizados democráticamente, bajo los principios y valores del Comercio Justo, promoviendo su fortalecimiento y desarrollo; facilita la asistencia a productores y trabajadores, promocionando sus productos y valores, e incidiendo en instancias sociales, políticas y económicas.

La membresía actual de la **CLAC** es de más de 500 organizaciones de pequeños productores, en 23 países de la región, organizadas en Redes de Productos o Coordinadoras Nacionales, beneficiando con sus servicios de manera directa a cerca de un millón de personas.

CLAC es miembro de Fairtrade International (**FI**), que aglutina a más de veintidós Iniciativas de Comercio (**NFO**) y tres plataformas continentales de productores (**PN**). La **CLAC** es una de las tres **PN** de **FI**, las cuales comprende África, Asia y América Latina y el Caribe.

FI y la **CLAC**, como miembro de éste, con base en objetivos que se han planteado y a elementos de su entorno, como la necesidad de cumplimiento de requisitos de donantes, han tenido que ir incluyendo dentro de sus políticas operativas y de gestión de procesos, elementos de la Gerencia de Proyectos como ciclos anuales de planificación y rendición de cuentas, Monitoreo Evaluación y Aprendizaje, (**MEL**), elaboración de Indicadores Claves de Rendimiento, (**KPI**), desarrollo de un Enfoque Programático (**PA**), que estableció una metodología y una caja de herramientas para la elaboración y ejecución de Programas y Proyectos.

No obstante que, todos los elementos indicados en el párrafo anterior, forman parte de la disciplina de administración de proyectos, no existe una oficina que centralice, asesore o brinde apoyo a estos procesos, por lo que los esfuerzos para llevar a cabo tanto los programas como proyectos, se centralizan en la Alta Dirección de la organización, con el consecuente sobrecargo de funciones sobre recursos humanos específicos.

1.2. Problemática.

Si bien es cierto los orígenes de la **CLAC** se remontan a finales de los años 90`s, durante los primeros años, la organización avanzó mediante el aporte de sus miembros y el voluntariado de los que en su momento, llegaron a ser integrantes de la Junta Directiva. Por ello, la estructura operativa de la **CLAC** es relativamente nueva, pasando de tener un presupuesto de 75.000 euros, hace poco más de cinco años, a más de tres millones de euros para el año 2016, y creciendo, en el mismo periodo, de una planilla de 5 personas, a más de 50 para el año 2016. Este crecimiento tan rápido, ha puesto presión sobre la **CLAC**, particularmente sobre sus miembros ejecutivos, no solo en relación a la administración de la organización, si no en relación al alcance, tiempo, costo y calidad de sus servicios y los entregables de sus programas y proyectos.

La **CLAC** ejecuta actualmente proyectos con fondos provenientes de al menos tres donantes, así como con fondos operativos y del System Wide Fund (**SWF**) de **FI**. Para el año 2016 deberá ejecutar y poner en práctica la política de **FI** de Valor del Dinero (en inglés Value for Money o por sus siglas **VfM**).

Considerando los retos descritos, así como el rápido crecimiento que la organización ha tenido en los últimos años, este proyecto busca mejorar las capacidades de gestión de programas y proyectos de la oficina central de la **CLAC** en San Salvador. Se espera que como resultado de la implementación de una Oficina de Administración de Proyectos (**PMO**) para programas y proyectos, la **CLAC** pueda cumplir con mayor éxito su misión y visión, las metas de su plan estratégico 2015 – 2018, logrando innovar en la forma en como actualmente se llevan a cabo sus programas y proyectos, maximizando el impacto de sus intervenciones y asumiendo los retos de una posible disminución de recursos provenientes no solo de **FI**, sino también de los donantes.

1.3. Justificación del problema.

La **CLAC** es una organización con un plan estratégico muy amplio y como miembro de **FI** está comprometida con el cumplimiento de los **ODS** de las Naciones Unidas que figuran en la estrategia 2016 – 2020 de **FI**. Esto conlleva la implementación de múltiples temáticas en casi todos los países de América Latina y El Caribe. Para poder abordar los diferentes ejes temáticos, la **CLAC** requiere gestionar recursos con distintos donantes e involucrados. **CLAC** cuenta actualmente con la capacidad de gestión de recursos, así como con el personal de campo que puede encargarse de la ejecución de los programas y proyectos.

Este proyecto busca proveer a la **CLAC** de una metodología y una estructura de gestión que le permita ser capaz de alcanzar los objetivos planteados, rendir cuentas a los diferentes cooperantes/donantes, realizar evaluaciones, al tiempo que vela porque la ejecución de los programas y proyectos se apeguen a lo

planificado, monitorear y evaluar, sistematizar lecciones aprendidas e implementarlas en nuevos programas y proyectos, manejar eficientemente las comunicaciones, tanto internas como externas, así como cerrar en tiempo y en forma cada programa o proyecto, según lo acordado con cada donante o involucrado.

Adicionalmente, la implementación del proyecto pretende darle a la **CLAC** las herramientas necesarias para escalar en monto, calidad y cantidad de los programas y proyectos que requiere ejecutar, fortalecer la capacidad de la organización, así como las habilidades de sus integrantes en gestión de programas y proyectos, para satisfacer de mejor manera las necesidades de sus miembros, sus responsabilidades como miembro de **FI** y otros involucrados.

Finalmente, este proyecto persigue el establecimiento de una **PMO**, para lograr un cambio de cultura organizacional en la gestión de programas y proyectos, que brinde apoyo administrativo, capacitación, **MEL**, así como control de calidad de los servicios, eficiencia de la comunicación y en el uso de los recursos (**VfM**).

1.4. Objetivo general.

El objetivo general de este proyecto es diseñar una propuesta para implementar una Oficina de Administración de Proyectos (**PMO**) en la oficina central de la **CLAC** en San Salvador, El Salvador, mediante la aplicación de las buenas prácticas de la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del **PMBOK** Quinta Edición).

1.5. Objetivos específicos.

Los objetivos específicos de este proyecto son:

1. Realizar un análisis de madurez y necesidades de la organización, para identificar las fortalezas y las áreas de mejora en la gestión de programas y proyectos.
2. Diseñar un modelo de **PMO**, incluyendo características, funciones, ubicación en la estructura organizativa y nivel de autoridad, para alinear la estructura de ejecución de programas y proyectos, con las necesidades de la organización y su estrategia.
3. Diseñar la propuesta de la metodología de gestión de programas y de proyectos, para aumentar la madurez de la organización en cuanto a gestión de programas y proyectos.
4. Diseñar un plan de implementación de la **PMO**, incluyendo políticas de capacitación, mejoramiento de la madurez organizacional, perfil y habilidades requeridas por los integrantes de la **PMO**, para asegurar su implantación.

2 MARCO TEORICO.

Posiblemente, la primera pregunta que salte a la mente de una persona ajena a la disciplina de Administración de Proyectos y que lea este documento sea ¿por qué se requiere una **PMO**?

Hay mucha literatura que indica que hoy en día, toda organización requiere establecer objetivos que sean específicos, medibles, alcanzables, relevantes y definidos en el tiempo. Esta realidad, ha hecho que hasta la estrategia de una empresa se convierta en un proyecto, que, por definición, tiene un inicio y un fin.

Sin embargo, para que una organización logre enfocar sus energías hacia el alcance de objetivos y metas, medibles, alcanzables y definidos en el tiempo, se requiere un cambio de cultura organizacional y para esto, se necesita un agente de cambio.

Sin entrar todavía en definiciones, una **PMO** debe ser ante todo, un agente de cambio, que establezca nuevos hábitos en la organización, los cuales permitan lograr las metas trazadas dentro del alcance, plazo, presupuesto y calidad establecidos.

Lamentablemente, donde falta ese agente de cambio, la cultura por sí misma no varía y desde los objetivos más sencillos a los más estratégicos, se tornan imposibles de cumplir.

2.1. Marco institucional.

La **CLAC** es una asociación que aglutina y representa a las organizaciones de pequeños productores y asociaciones de trabajadores del sistema **FI**, de América Latina y El Caribe, así como a otras organizaciones de pequeños productores de

Comercio Justo del continente. La **CLAC** es una asociación gremial, con estatus de Organización no Gubernamental, domiciliada en la Ciudad de San Salvador, El Salvador.

CLAC es miembro de **FI** y es una de las tres **PN**, las cuales comprende África, Asia y América Latina y el Caribe.

Antecedentes de la Institución.

La **CLAC** tiene sus raíces en la propia creación de los primeros sellos de Comercio Justo, hace más de 20 años, y tiene sus primeros antecedentes formales en la Coordinadora Latinoamericana de Pequeños Productores de Café y en la Red **PAUAL**, ambas fundadas en el año 1996.

Durante la Quinta Asamblea Regional de la Coordinadora Latinoamericana de Pequeños Productores de Café, celebrada en agosto del 2004 en Oaxaca, México, se constituyó la **CLAC** como entidad legal, incorporando a las representaciones de los pequeños productores de Comercio Justo de América Latina y el Caribe de una amplia variedad de productos.

Como entidad gremial, la **CLAC** antecede la constitución de Fairtrade Labelling Organización (**FLO**), hoy **FI** y es uno de los actores principales en la definición del Sistema de Comercio Justo Internacional, junto con las veintitrés **NFO** existentes a la fecha.

La membresía actual de la **CLAC** es de más de 500 organizaciones de pequeños productores, en 23 países de la región, organizadas en "Redes de Productos" o "Coordinadoras Nacionales", beneficiando con sus servicios de manera directa a cerca de un millón de personas.

Misión y visión.

La misión de la **CLAC** es ser una instancia de representación de organizaciones de pequeños productores y trabajadores democráticamente organizados, dirigida al fortalecimiento y desarrollo de las organizaciones de base, facilitando asistencia a sus asociados, promocionando sus productos y valores e incidiendo en instancias sociales, políticas y económicas.

“La visión de la **CLAC** es ser una organización con capacidad operativa que da asistencia y capacitación a las organizaciones de base, organizacionalmente fortalecida, con una participación efectiva de los diferentes actores de la estructura, incidiendo en las instancias que generan políticas de desarrollo y comercio, logrando posicionamiento a nivel local e internacional, logrando diferenciación y promoción de los productos de nuestros pequeños productores.” (CLAC, 2015).

Como parte de su estrategia 2015 – 2018, la **CLAC** presentó a su Asamblea celebrada en el mes de noviembre de 2015, un Plan Estratégico centrado en los siguientes ejes estratégicos:

- Fortalecimiento organizacional y operativo de la **CLAC**.
- Promoción del Comercio Justo, sus valores y principios.
- Fortalecimiento y desarrollo de sus organizaciones miembro.
- Crecimiento y vinculación con mercados nuevos y existentes.
- Incidencia.
- Ejes Transversales: Género, Cambio Climático, Soberanía Alimentaria, Protección Infantil, Relevo Generacional, Medio Ambiente y Buenas Prácticas Laborales.

Como se puede apreciar, todos los ejes estratégicos, incluyendo los ejes transversales, requieren de un esfuerzo de la organización para implementar

programas y dentro de ellos proyectos, a efectos de ejecutar adecuadamente la estrategia propuesta.

Mejorar las capacidades de gestión de programas y proyectos de la oficina central de la **CLAC** en San Salvador, es el objetivo principal de este documento, dotando a la organización de la estructura y herramientas necesarias para escalar en monto, calidad y cantidad los programas y proyectos que requiere ejecutar la **CLAC**, para implementar su estrategia, fortalecer la capacidad de la organización, las habilidades de sus integrantes en gestión de programas y proyectos, para así, satisfacer de mejor manera las necesidades de sus miembros.

Estructura organizativa.

La **CLAC** cuenta con dos organigramas, el primero de ellos contempla la forma en como los miembros participan y se encuentran representados en la estructura de la **CLAC** y el segundo, la forma en cómo la organización se encuentra estructurada para brindar los servicios a sus miembros.

En la figura 1 se puede ver como los miembros se encuentran organizados en Coordinadoras Nacionales (a manera de ejemplo, México, Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua, Costa Rica, etc.) o en Coordinadoras por Producto (a manera de ejemplo, Café, Banano, Azúcar, Quinoa, Miel, etc.). La totalidad de los miembros constituyen la Asamblea General que elige una Junta Directiva o Consejo de Directores, el cual tiene a su cargo el personal operativo.

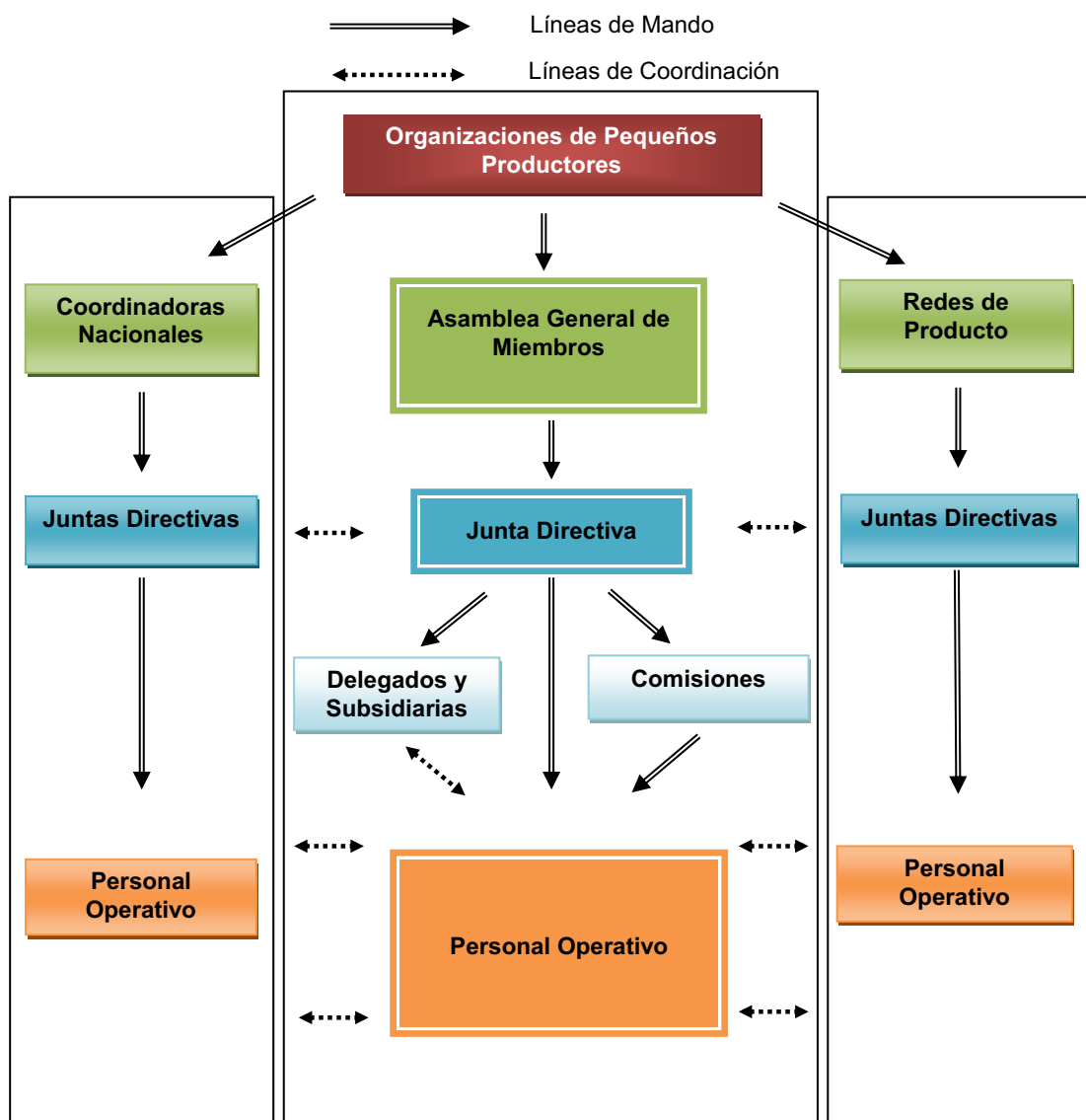


Figura 1 Estructura Asociativa.
Fuente: El autor.

Por su parte, en la figura dos se puede apreciar que la **CLAC** mantiene una organización dirigida por un Director o Chief Executive Officer (**CEO**), una Coordinadora de Fortalecimiento y Desarrollo, una Coordinadora de Comunicaciones e Información, un Coordinador de Recursos e Incidencia, un Coordinador de Monitoreo Evaluación y Aprendizaje y un futuro puesto de Coordinador de Programas.

Como se desprende de la estructura organizativa, la mayor cantidad de personal se encuentra bajo la Coordinación de Fortalecimiento y Desarrollo. Este personal es básicamente de campo y es a través de éste que la **CLAC** brinda sus servicios.



Figura 2 Estructura Organizativa.

Fuente: El autor.

Dado que la Coordinación de Programas, así como los puestos de Formulación de Proyectos y Personal de Proyectos se encuentran vacantes, la oportunidad que espera aprovechar este trabajo, es lograr la implementación de una **PMO** que satisfaga esas funciones, además de que ayude a otras coordinaciones en la implementación de sus programas y proyectos.

Productos que ofrece.

Los servicios que brinda la **CLAC** se concentran en la asesoría y capacitación a las organizaciones miembros, para su fortalecimiento y desarrollo, así como para el cumplimiento de las normas de los estándares de Comercio Justo, establecidos por **FI**, pero auditados de forma independiente por **FLO Cert**.

La **CLAC** promueve los valores y principios de Comercio Justo, a través de Universidades por el Comercio Justo o Ciudades Comercio Justo y colabora en vincular a los productores con compradores en el mercado, por medio de la participación en ferias y la organización de visitas a productores. En el área de incidencia, **CLAC** busca lograr el reconocimiento, no solo del concepto de Comercio Justo en los países productores, sino crear políticas públicas que beneficien o favorezcan las compras a pequeños productores certificados Comercio Justo. Finalmente, pero muy relacionado con el primer objetivo, la **CLAC** ofrece servicios de capacitación y entrenamiento en temas como, Género, Cambio Climático, Soberanía Alimentaria, Protección Infantil, Relevo generacional, Medio Ambiente, Buenas Prácticas Laborales y Productividad.

2.2. Teoría de Administración de Proyectos.

Si bien es cierto hasta hace unas décadas la Administración de Proyectos formaba parte de las Ciencias Económicas, particularmente de la Administración de Empresas, la necesidad de especialización en ésta área dio origen a la Administración de Proyectos como una disciplina aparte.

En éste acápite y en referencia a la teoría de la Administración de Proyectos, se utilizará principalmente la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, mejor conocida como la Guía del **PMBOK**, 5ta edición, (PMI, 2013.), la cual se ha convertido en el estándar de referencia en cuanto a definición y aplicación de conceptos, procesos y áreas de conocimiento.

Proyecto.

No importa que libro que se utilice, o a cual diccionario se haga referencia, la definición de proyecto se ha llegado a estandarizar de forma tal que, independientemente de la fuente, un proyecto se define con base en los siguientes elementos básicos:

- Es un esfuerzo temporal y,
- Se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único.

Administración de Proyectos.

Dependiendo del autor, la Administración de Proyectos puede ser la combinación de procesos y áreas de conocimiento, o, como lo define el **PMBOK** “la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo”. (PMI, 2013, p. 5).

El **PMBOK** (op. cit) establece que la Administración de Proyectos involucra cuarenta y siete procesos, los cuales se encuentran ordenados de manera lógica, agrupados en cinco grupos de procesos y diez áreas de conocimiento.

Ciclo de vida de un proyecto.

El ciclo de vida de un proyecto se refiere a aquellas fases por las que atraviesa un proyecto, desde su inicio, hasta su conclusión. Todo proyecto cumple con una serie de fases que, por lo general, son secuenciales y constituyen el ciclo de vida de un proyecto. Un proyecto tiene un inicio, una fase de planeación que incluye organización y preparación, una fase de ejecución y la final que es de cierre.

Cada una de las fases del ciclo de vida de un proyecto, puede dividirse a su vez de acuerdo a objetivos, resultados, entregables, hitos o necesidades de la empresa, como por ejemplo, disposición de recursos humanos o financieros. Cada fase a su vez tiene un inicio, una duración definida, un final y un punto de control.

De acuerdo con el **PMBOK** “el ciclo de vida proporciona el marco de referencia básico para dirigir el proyecto, independientemente del trabajo específico involucrado.” (PMI, 2013, p. 38).

Las fases de un proyecto pueden relacionarse entre sí de dos formas, en relación secuencial o de superposición. Los ciclos de vida pueden clasificarse de distinta forma, por ejemplo, en espiral, evolutivo, incremental o en cascada. El **PMBOK** (PMI, 2013), utiliza tres clasificaciones, a saber, predictivos, iterativos e incrementales o adaptativos.

Si bien es cierto el mismo **PMBOK** (op. cit.) advierte que no existe una única estructura ideal que se pueda aplicar a un proyecto, establece algunas guías, las cuales se explican en las siguientes tres figuras.

La figura 3 muestra un proyecto de una sola fase, donde los procesos de inicio, planificación, monitoreo y control, ejecución y cierre se establecen de manera secuencial. El modelo explicado en la figura 3 puede aplicarse a un proyecto pero, también a una fase de un proyecto. Lo anterior va a depender de la complejidad del proyecto, así como de la cultura y activos de los procesos de la organización.

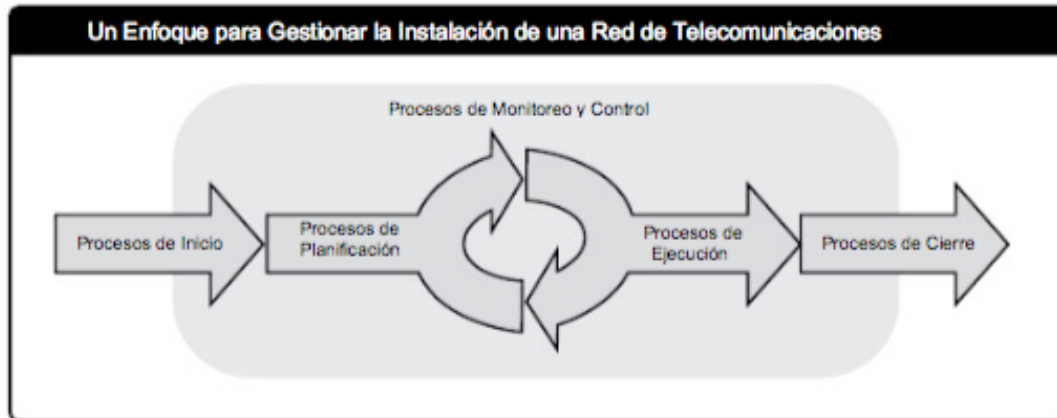


Figura 3 Proyecto de una sola fase.
Fuente: PMI, 2013, p. 42.

Las figuras 4 y 5 muestran proyectos de fases múltiples. Mientras que en la figura 4, como se puede apreciar, las fases se establecen de manera secuencial, en la figura 5 las mismas se superponen unas a otras. Al igual que en la estructura de fase única, la decisión de adoptar un estructura de fases múltiples secuencial o superpuestas, dependerá de la complejidad del proyecto, así como de la cultura y activos de los procesos de la organización.

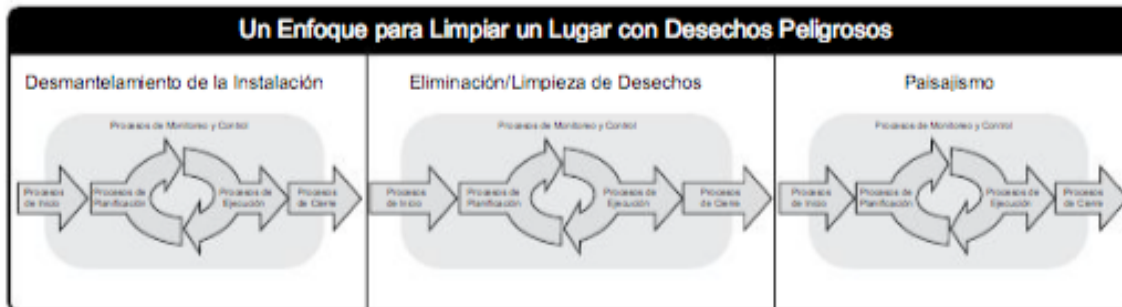


Figura 4 Proyecto por fases secuenciales.
Fuente: PMI, 2013, p. 43.

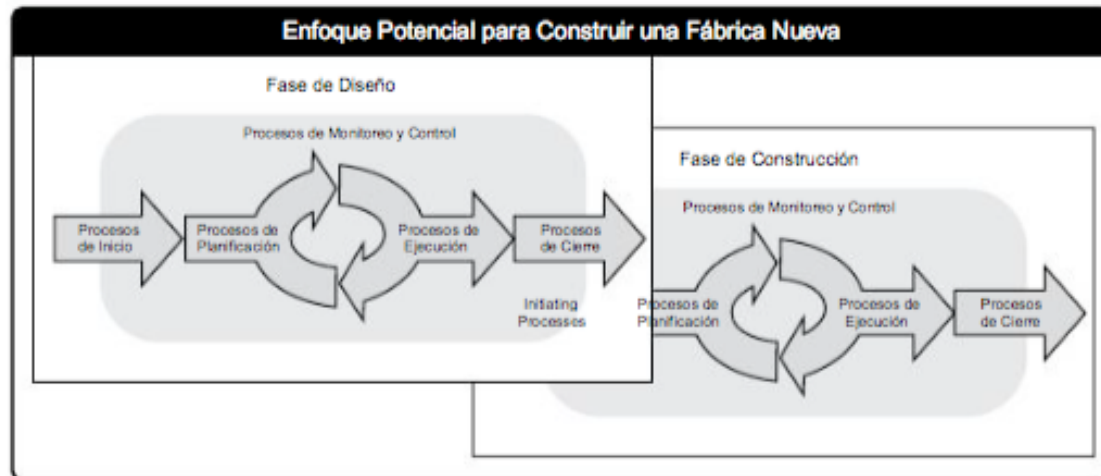


Figura 5 Proyecto con fases superpuestas.
Fuente: PMI, 2013, p. 43.

Se debe tener cuidado de no confundir el ciclo de vida de un proyecto con el ciclo de vida de un producto. Este último se considera como el tiempo que transcurre desde el proceso de conceptualización de un producto, su lanzamiento al mercado, hasta su retiro.

Procesos en la Administración de Proyectos.

Se puede entender como un proceso, aquél conjunto de acciones y actividades relacionadas entre sí, las cuales son ejecutadas para lograr un objetivo específico, ya sea un servicio, un producto o un resultado concreto.

Un proceso cuenta con entradas, herramientas y técnicas que se aplican para obtener una salida, que por definición, debe agregar valor a la entrada inicial, ya que de lo contrario, el proceso no tendría sentido lógico ni económico.

De acuerdo con el **PMBOK** (op. cit.) un proceso tiene los siguientes elementos:

- Entradas.
- Herramientas y Técnicas.
- Salidas.

Estos elementos deben aplicarse teniendo en consideración los activos de los procesos de la organización, los factores ambientales de la organización, el equipo del proyecto, así como los interesados, todo lo cual puede afectar el resultado de los procesos del proyecto.

Valga indicar, que se debe tener cuidado de no confundir un proceso, el cual puede generar una salida repetible o que sea entrada de otro proceso, con un proyecto, que se diferencia por generar un resultado único, aunque ambos, proyectos y procesos, resultan en servicios, productos o resultados concretos.

De acuerdo con el **PMBOK**, (op. cit.) los procesos del proyecto pueden clasificarse en dos categorías:

- Procesos de la dirección de proyectos, los cuales buscan asegurar que el proyecto avance de forma eficaz a lo largo del ciclo de vida del proyecto.
- Procesos orientados al producto, los cuales determinan el producto del proyecto.

Con base en el **PMBOK**, (op. cit.) existen cinco grupos de procesos, según se indica a continuación:

- Procesos de inicio: contemplan aquellos procesos que se realizan para definir un nuevo proyecto o una nueva etapa de un proyecto ya existente. Este grupo de procesos se caracteriza por la definición del alcance inicial del proyecto, la asignación de recursos y la autorización para el inicio de la fase o proyecto.
- Procesos de planificación: contemplan los procesos necesarios para establecer el alcance total del proyecto, lograr que los objetivos sean más precisos y completos, y establecer las acciones que se tomarán para lograr tales objetivos.

- **Procesos de ejecución:** son aquellos necesarios para concretar el trabajo que se ha definido en el plan para la dirección del proyecto y sus especificaciones.
- **Procesos de monitoreo y control:** contemplan los procesos necesarios para supervisar, rastrear y verificar el avance de la ejecución del proyecto, así como la implementación de acciones correctivas cuando se identifiquen brechas.
- **Procesos de cierre:** son aquellos necesarios para finalizar los diferentes grupos de procesos, así como finiquitar formalmente el proyecto o fase.

Si bien es cierto, en la teoría los grupos de procesos se encuentran claramente definidos y con límites precisos, en la práctica, estos pueden superponerse e interactuar unos con otros de diferentes maneras. El **PMBOK** (op. cit.) explica que estos procesos no se suceden de forma aislada, sino más bien, de una manera integrada, como se describe a continuación.

Tal y como se indica en la figura 6, “la naturaleza integradora de la dirección de proyectos requiere que el Grupo de Procesos de Monitoreo y Control y el resto de Grupos de Procesos ejerzan acciones uno sobre los otros de manera recíproca (...). Los procesos de Monitoreo y Control transcurren al mismo tiempo que los procesos pertenecientes a otros Grupos de Procesos. Por lo tanto, el Grupo de Procesos de Monitoreo y Control se considera como un Grupo de Procesos “de fondo” para los otros cuatro Grupos de Procesos (...).” (PMI, 2013, p. 50).

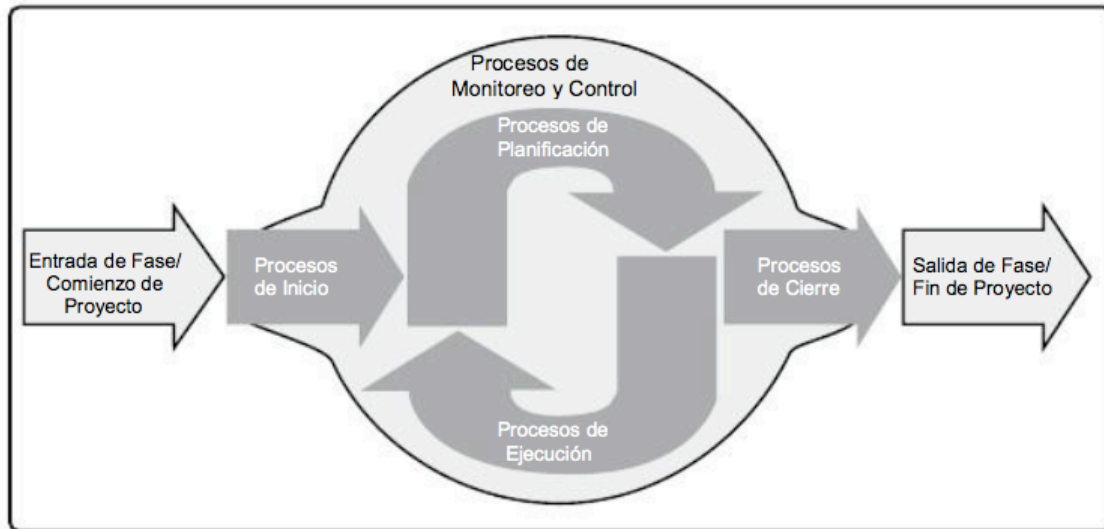


Figura 6 Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos.

Fuente: PMI, 2013, p. 50.

Otra forma en como los procesos pueden interactuar entre sí, es a través de las salidas que producen. Como se dijo antes, los procesos de la dirección de proyectos no se suceden de manera aislada, pueden concatenarse o superponerse los unos con los otros, tal y como se explica en la figura 7.

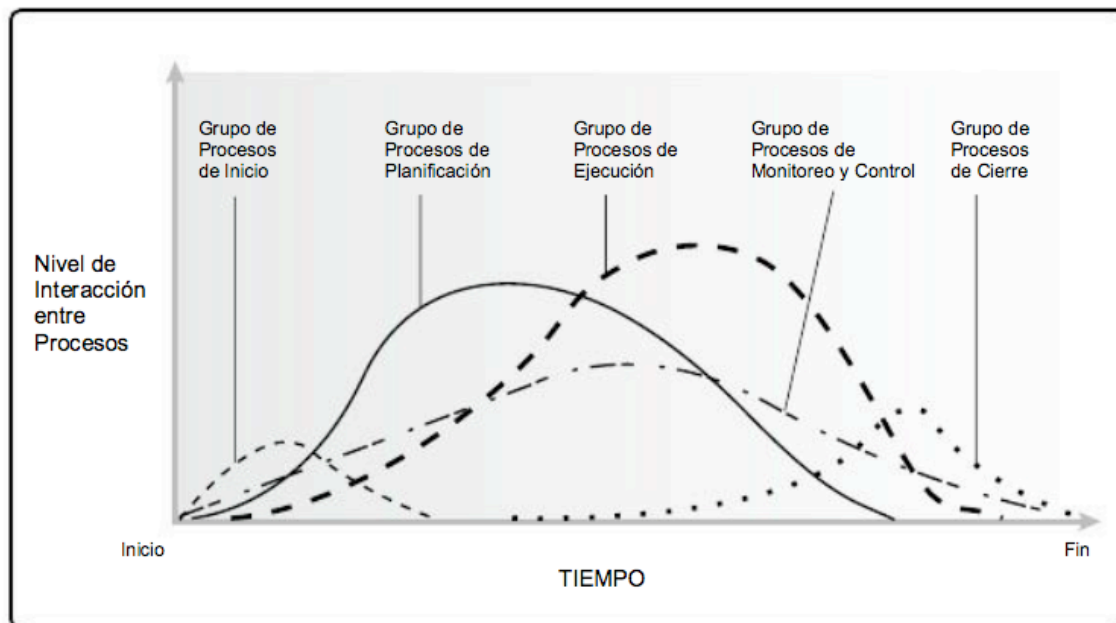


Figura 7 Interacción de grupos de procesos

Fuente: PMI, 2013, p. 51.

De acuerdo con la figura 7, la salida de un proceso se puede convertir en la entrada de otro o en un entregable del proyecto o de una fase de éste, por ejemplo “el Grupo de Procesos de Planificación suministra al Grupo de Procesos de Ejecución el plan para la dirección del proyecto y los documentos del proyecto y, conforme el proyecto avanza, a menudo genera actualizaciones al plan para la dirección del proyecto y a los documentos del proyecto. (...)” La misma figura “ilustra cómo actúan entre sí los Grupos de Procesos y muestra el nivel de superposición en distintas etapas. Cuando el proyecto está dividido en fases, los Grupos de Procesos interactúan dentro de cada fase.” (PMI, 2013, p. 51).

Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos.

Los procesos descritos en el acápite anterior se agrupan a su vez en áreas de conocimiento. Cada área de la administración de proyectos se caracteriza por requisitos o un contenido de conocimientos específicos. “Un Área de Conocimiento representa un conjunto completo de conceptos, términos y actividades que conforman un ámbito profesional, un ámbito de la dirección de proyectos o un área de especialización. (PMI, 2013, p. 60).

El **PMBOK** (op. cit.) distingue diez áreas a saber:

- Gestión de la integración del proyecto. Ésta área de conocimiento abarca procesos y actividades necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los procesos y actividades de dirección del proyecto. Igualmente incluye características de consolidación, comunicación y acciones integradoras para la ejecución controlada del proyecto, de forma tal que éste se concluya considerando las expectativas de los interesados y sus requisitos. En ésta área de conocimiento se asignan recursos y se detallan los objetivos del proyecto. Los procesos de Gestión de la Integración del Proyecto son:

- Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto.
 - Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto.
 - Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto.
 - Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto.
 - Realizar el Control Integrado de Cambios.
 - Cerrar el Proyecto o Fase.
- Gestión del alcance del proyecto. Ésta área de conocimiento incluye los procesos necesarios para asegurar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido y sólo el trabajo necesario para completar el proyecto con éxito. Los procesos de la gestión del alcance del proyecto son:
- Planificar la Gestión del Alcance.
 - Recopilar Requisitos.
 - Definir el Alcance.
 - Crear la EDT/WBS.
 - Validar el Alcance.
 - Controlar el Alcance.
- Gestión del tiempo del proyecto. El objetivo general de ésta área de conocimiento es el desarrollo de la programación del proyecto, la gestión de ese programa y asegurar que el proyecto se complete dentro de los plazos aprobados. La gestión del tiempo implica la definición de las actividades del proyecto, la secuenciación de las actividades, el desarrollo de la programación, la ejecución de la programación y el control de los planes durante la ejecución del proyecto. Los procesos de la gestión del tiempo del proyecto son:
- Planificar la Gestión del Cronograma.
 - Definir las Actividades.
 - Secuenciar las Actividades.

- Estimar los Recursos de las Actividades.
 - Estimar la Duración de las Actividades.
 - Desarrollar el Cronograma.
 - Controlar el Cronograma.
- Gestión del costo del proyecto: El propósito general de ésta área de conocimiento es determinar el presupuesto y asegurar que el proyecto se ejecuta dentro de éste. Los procesos de la gestión del costo del proyecto son:
- Planificar la Gestión de los Costos.
 - Estimar los Costos.
 - Determinar el Presupuesto.
 - Controlar los Costos.
- Gestión de la calidad del proyecto: Esta área incluye los procesos y actividades de la organización ejecutora que establecen las políticas de calidad, los objetivos y las responsabilidades de calidad que el proyecto debe satisfacer. Para ello, se utilizan políticas y procedimientos para implementar el sistema de gestión de la calidad de la organización en el contexto del proyecto, apoya las actividades de mejora continua del proceso, busca asegurar que se alcancen y se validen los requisitos del proyecto, incluidos los requisitos del cliente y del producto. Los procesos de la gestión de la calidad del proyecto son:
- Planificar la Gestión de la Calidad.
 - Realizar el Aseguramiento de Calidad.
 - Controlar la Calidad.

- Gestión de los recursos humanos del proyecto: El objetivo general de esta área es organizar, gestionar y conducir al equipo del proyecto. Los procesos de la Gestión de los recursos humanos del proyecto son:
 - Planificar la Gestión de los Recursos Humanos.
 - Adquirir el Equipo del Proyecto.
 - Desarrollar el Equipo del Proyecto.
 - Dirigir el Equipo del Proyecto.

- Gestión de las comunicaciones del proyecto: De acuerdo con el **PMBOK**, (op. cit.) esta área del conocimiento busca “asegurar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados.” (PMI, 2013, p. 287). Los procesos de la gestión de las comunicaciones del proyecto son:
 - Planificar la Gestión de las Comunicaciones.
 - Gestionar las Comunicaciones.
 - Controlar las Comunicaciones.

- Gestión de los riesgos del proyecto: El propósito general de ésta área de conocimiento es identificar, analizar, responder y controlar los factores de riesgo a través del ciclo de vida del proyecto. El manejo de riesgos es la comprensión de los eventos de riesgo, la evaluación de su impacto en el proyecto, la determinación de la mejor manera de tratar con ellos, el desarrollo y ejecución de un plan y, el monitoreo del progreso. Los procesos de la gestión de los riesgos del proyecto son:
 - Planificar la Gestión de los Riesgos.
 - Identificar los Riesgos.
 - Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos.

- Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos.
 - Planificar la Respuesta a los Riesgos.
 - Controlar los Riesgos.
- Gestión de las adquisiciones o aprovisionamiento del proyecto: Ésta área del conocimiento incluye los procesos y las acciones para la adquisición de bienes, servicios o resultados para apoyar el proyecto. También, incluye actividades en la gestión de los contratos durante todo el período de ejecución y el cierre de este. Todos estos procesos y acciones deben ser realizados dentro de las limitaciones de la estructura organizacional y teniendo en cuenta las políticas de la organización. En general, el proceso consiste en la contratación con proveedores externos para adquirir bienes y/o servicios de una manera oportuna, en la cantidad adecuada, y dentro de un estándar de calidad definido. Los procesos de la gestión de las adquisiciones del proyecto son:
- Planificar la Gestión de las Adquisiciones.
 - Efectuar las Adquisiciones.
 - Controlar las Adquisiciones.
 - Cerrar las Adquisiciones.
- Gestión de los interesados del proyecto. Ésta área del conocimiento consiste en identificar a las organizaciones, grupos o personas que puedan ser afectados o afectar el proyecto, así como analizar sus expectativas, su impacto en el proyecto, establecer relaciones y desarrollar estrategias de gestión de los interesados, para lograr su participación eficaz en el proyecto. Los procesos de la gestión de los interesados del proyecto son:
- Identificar a los Interesados.
 - Planificar la Gestión de los Interesados.
 - Gestionar la Participación de los Interesados.

- Controlar la Participación de los Interesados.

2.3. Conceptos teóricos complementarios.

Dentro de los objetivos de este trabajo se encuentran realizar un análisis de madurez y diseñar un modelo de **PMO** para la administración de programas y proyectos. Dado que éste último concepto ya ha sido explicado en detalle, a continuación se analizarán los conceptos de Modelo de Gestión de Proyectos Organizacional (**OPM**), **PMO** y programas.

Modelos de Gestión de Proyectos Organizacionales (OPM).

Un **OPM** es un marco para la ejecución de estrategias a través de las herramientas que proporciona la metodología de la dirección de proyectos, programas y portafolios, junto con prácticas organizativas, que tienen como propósito, mejorar el desempeño de la organización, sus resultados y mantener la ventaja competitiva de la organización. Un **OPM** incluye buenas prácticas, herramientas de medición, así como criterios de evaluación, entre otros.

En este documento se analizarán dos **OPM**: el Modelo de Madurez de Gestión de Proyectos Organizacional, conocido por sus siglas en inglés como **OPM3** (PMI, 2013) y el Modelo de Madurez de Gestión de Proyectos de Harold Kerzner (Kerzner, 2005), conocido por sus siglas en inglés como **PMMM** o **KPM3**.

OPM3.

OPM3 es el acrónimo para el Modelo de Madurez de Gestión de Proyectos Organizacional por sus siglas en inglés Organizational Project Management Maturity Model, un estándar desarrollado por el Project Management Institute

(PMI) para proveer una guía para mejorar el manejo organizacional de proyectos en una organización.

Este estándar proporciona un conjunto de herramientas para comprender la gestión de proyectos organizacionales y medir la madurez de la organización de acuerdo con un conjunto de mejores prácticas en la gestión de proyectos organizacionales. **OPM3** (op. cit.) también ayuda a las organizaciones que quieren incrementar su madurez en la gestión de proyectos a planear para mejorar.

El **OPM3** (op. cit.) proporciona un medio para avanzar en las metas estratégicas de la organización, a través de la aplicación de los principios y prácticas de gestión de proyectos y mejores prácticas.

En la figura 8, se explica como el **OPM3** (op. cit.), busca la ejecución de la Misión, Visión, así como de los Objetivos y Estrategias Organizacionales a través de un modelo de madurez.



Figura 8 Modelo de Gestión de Proyectos Organizacional y Estrategia OPM3.
Fuente: PMI, 2013, p.4.

El **OPM3** (op. cit.) facilita un enlace entre la estrategia y los proyectos individuales, a través de la ejecución de la estrategia organizacional, por medio de un portafolio,

que a su vez se compone de uno o varios programas y, éstos finalmente de uno o varios proyectos.

En la figura 9 se pueden ver gráficamente las relaciones entre portafolios, programas y proyectos, de forma tal que un portafolio refiere a un conjunto de proyectos, programas y sub portafolios, así como operaciones, que se encuentran agrupadas para facilitar la efectiva gestión del trabajo y de esta manera lograr las metas estratégicas de la organización.

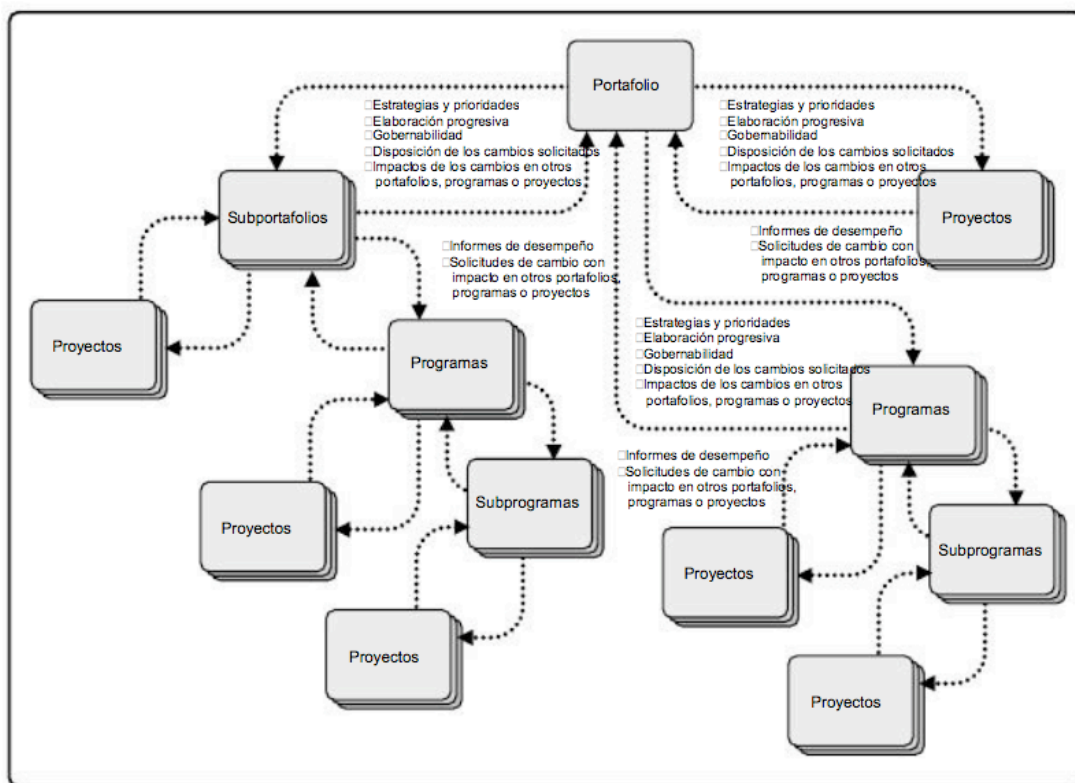


Figura 9 Interacciones entre Gestión de Portafolio, Programas y Proyectos.
Fuente: PMBOK (op. cit. p.5).

De igual forma, el **OPM3** (op. cit.) ofrece un extenso cuerpo de conocimiento sobre lo que constituyen las mejores prácticas en gestión de proyectos organizacionales. Así, al utilizar el modelo, una organización puede determinar exactamente cuáles mejores prácticas y capacidades de gestión de proyectos organizacionales tiene o no tiene. En otras palabras, determina su madurez en la gestión de proyectos

organizacionales. Esta evaluación de madurez constituye una base para decidir si procede o no llevar a cabo mejoras en determinadas áreas críticas. Si la organización decide seguir adelante con las mejoras que debe realizar, **OPM3** (op. cit.) proporciona una guía que le ayuda a organizar sus prioridades y planificar.

Los componentes del **OPM3** (op. cit.) incluyen:

- Texto narrativo, presentando los conceptos iniciales, con diversos apéndices y un glosario.
- Auto-evaluación, proporcionando una herramienta de apoyo en la etapa de evaluación.
- Directorios, conteniendo las mejores prácticas de gestión de proyectos organizacionales y sus capacidades constitutivas.

Existen tres grandes elementos o áreas que componen el **OPM3** (op. cit.):

Adquirir el conocimiento. Esta es la primera iteración de un cuerpo de conocimientos en el tema de gestión de proyectos organizacionales y un subconjunto del cuerpo de conocimientos de gestión de proyectos. Debido a que este estándar es la base de una evaluación de madurez de la organización, la familiaridad con los contenidos del estándar es esencial. En esta etapa formativa, la organización se prepara para una evaluación de gestión de proyectos de la organización. Esto se logra a través de: comprender la organización, su misión, visión y valores fundamentales, comprender lo que la organización necesita, debilidades, objetivos y resultados disponibles y entendiendo el modelo **OPM3** (op. cit.) y cómo se realizan las evaluaciones.

Realizar la Evaluación. Durante este paso, las capacidades de la organización se comparan con las capacidades del modelo **OPM3** (op. cit.). En la evaluación, la

organización utiliza una herramienta evaluadora para determinar áreas de fortaleza y debilidad en relación con el cuerpo de las mejores prácticas. Este proceso de evaluación ayuda a la organización a decidir cuáles mejores prácticas o grupo de mejores prácticas investigar más a fondo, o también para confirmar una competencia en un área o identificar capacidades constituyentes de una o varias mejores prácticas que necesitan atención. **OPM3** (op. cit.) esboza cómo conducir esta investigación detallada en forma útil para la organización. Dependiendo del resultado de la evaluación, una organización puede escoger continuar con una investigación más profunda, proceder a planear la mejora, o salirse del proceso. Si sale del proceso, la organización debería considerar retomar el paso de evaluación en algún momento en el futuro.

Gestionar la Mejora. Una vez que una organización se ha comparado contra el modelo **OPM3** (op. cit.), la organización define los objetivos donde se desean realizar mejoras a su capacidad. La organización determina las necesidades y luego determina qué mejores prácticas y capacidades pertinentes deberían aplicarse para llenar esas necesidades. El resultado de la evaluación incluye una lista de capacidades aún no desarrolladas, total o parcialmente, en la organización. **OPM3** (op. cit.) proporciona una guía para ponerlas en orden de importancia y, su secuencia, forma la base para cualquier plan subsecuente de mejoramiento. El proceso de implementar mejoras en una organización, que podría involucrar desarrollo organizacional, administración del cambio, reestructuración, reentrenamiento, y otras iniciativas, está más allá del alcance del estándar.

La gestión de la mejora también implica dos subprocesos, que son administrar el proceso de mejora, donde la organización implementa las mejoras previstas, utilizando la gestión de proyectos y métodos de cambio organizacional y administrar la mejora, que consiste básicamente en repetir el proceso, es decir, una vez finalizado el ciclo de mejora, la organización evalúa si la(s) mejora(s) seleccionada(s) ha(n) dado como resultado una nueva capacidad que ahora se

encuentra disponible en la organización y que puede impactar el resultado del negocio. Si se necesitan más mejoras, la organización repite el ciclo **OPM3** (op. cit.) periódicamente para lograr el resultado deseado.

La figura 10 muestra esquemáticamente y paso por paso, el proceso utilizado para la ejecución del ciclo **OPM3** (op. cit.) descrito en los párrafos anteriores: adquirir el conocimiento, realizar la evaluación, gestionar las mejoras, lo que incluye realizar un plan de mejoras y su implementación y un cuarto y último paso, repetir el proceso.

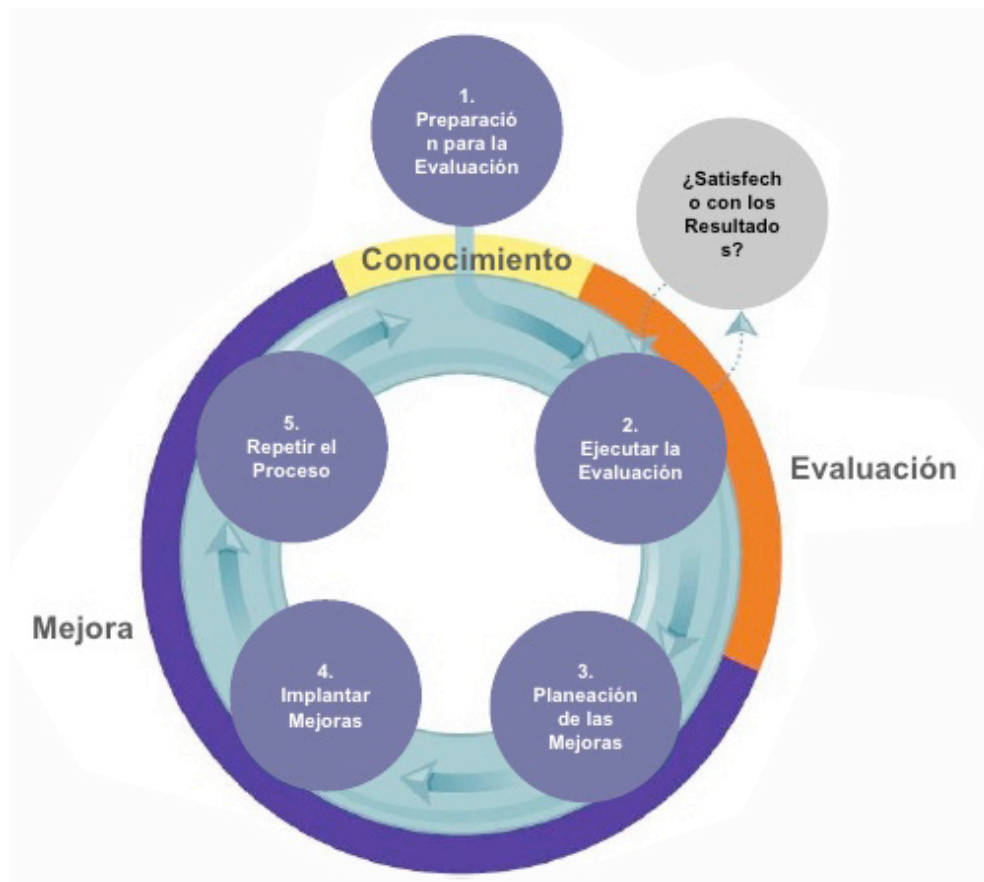


Figura 10 Modelo de Gestión de Proyectos Organizacional y Estrategia OPM3.
Fuente: PMI, 2013, p.25.

KPM3.

Este modelo denominado como **PMMM** o **KPM3** fue desarrollado por el Ing. Harold Kerzner (Kerzner, 2005), basado en el Modelo de Madurez de Capacidades, el cual constituye a su vez un modelo para la mejora y evaluación de procesos, particularmente enfocado en la industria de desarrollo, mantenimiento y operación de software. El sistema Modelo de Madurez de Capacidades fue desarrollado por el Instituto de Ingeniería de Software, por sus siglas SEI, de la Universidad de Carnegie-Mellon.

El modelo **KPM3** (Kerzner, 2005), se basa en un cuestionario que mide la madurez de una organización en la gestión de sus proyectos con base en una escala de cinco niveles. Cada uno de los cinco niveles representa un nivel diferente de madurez en la gestión de proyectos. Cada uno de estos niveles se describe a continuación.

Nivel 1. Lenguaje común: En este nivel la organización reconoce la importancia de la gestión de proyectos pero no hay claridad sobre los beneficios de la administración de proyectos; existe un interés pero es más personal que organizacional; se reconoce la necesidad de contar con una buena comprensión de los conocimientos básicos y el lenguaje o terminología estándar, pero no existe un compromiso de la alta dirección, ni inversión en capacitación o formación en administración de proyectos.

Nivel 2. Procesos comunes: En este nivel, la organización reconoce que los procesos comunes necesitan ser definidos y desarrollados de forma tal que los éxitos en un proyecto puedan ser replicados en otro. También está incluido en este nivel el reconocimiento de la aplicación y el soporte de los principios de la gestión de proyectos como control de costos y procesos. A nivel organizacional se reconocen los beneficios de la administración de proyectos y se cuenta con el

compromiso de todos los niveles gerenciales, así como con la inversión para el desarrollo de capacidades en administración de proyectos.

Nivel 3. Metodología única: En este nivel la organización reconoce el efecto de la sinergia combinando todas las metodologías de la organización en una metodología única, cuyo centro es la gestión de proyectos integrados, cambios en la cultura organizacional que soportan el proceso y el compromiso de todos los niveles gerenciales. Los efectos de la sinergia también hacen más fácil el control de los procesos con un método más simple que el de múltiples metodologías y se reconocen tanto las mejoras aportadas por la administración de proyectos como el retorno sobre la inversión realizada en desarrollo de capacidades en administración de proyectos.

Nivel 4. Benchmarking: Este nivel contiene el reconocimiento de que la mejora de los procesos es necesaria para mantener una ventaja competitiva y se establece una **PMO**. El benchmarking tiene que ser desarrollado como una base continua comparando la organización con otras en industrias similares o distintas. La compañía está obligada a decidir a quién atenderá y qué benchmarking hará, utilizando análisis cuantitativos y cualitativos en procesos, metodologías y aplicación de la administración de proyectos.

Nivel 5. Mejoramiento continuo: En este nivel, la organización evalúa la información obtenida a través del benchmarking para optimizar metodologías y debe decidir después si esta información mejora la propia metodología. Implementa un registro de lecciones aprendidas, establece un programa permanente de capacitación en administración de proyectos, promueve el intercambio de conocimiento dentro y fuera de la organización y realiza planificación estratégica para la administración de proyectos.

La figura 11 ilustra de forma esquemática los cinco niveles del modelo de Harold Kerzner (Kerzner, 2005), **PMMM** o **KPM3**.

El proceso de madurez de la metodología

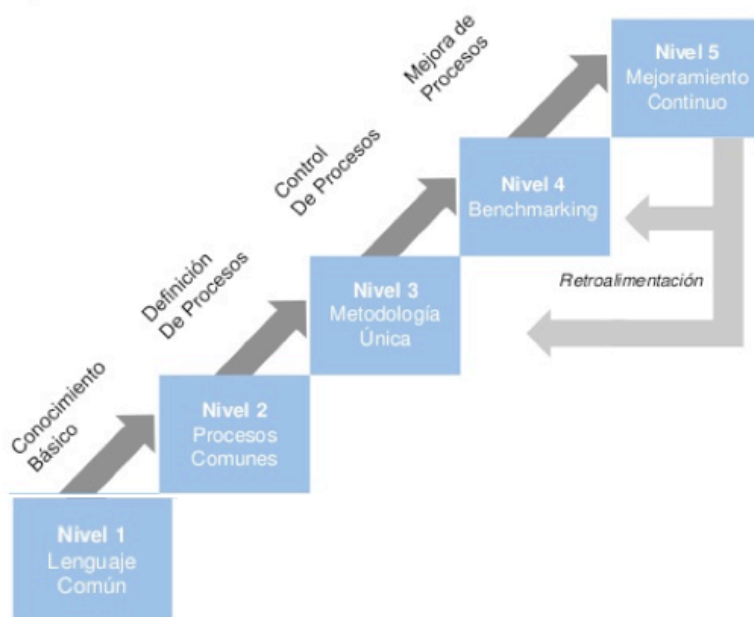


Figura 11 Niveles de madurez del modelo de Kerzner.
Fuente: Kerzner, 2005.

El **KPM3** (Kerzner, 2005) reconoce la existencia de traslapes de niveles, aunque aclara que si bien estos pueden darse y no pueden ser evitados, el orden en el cual las fases deben ser completadas, no puede ser cambiado. A continuación se resumen los diferentes tipos de traslapes posibles de acuerdo con este modelo.

Traslape de nivel 1 y 2: Ocurre porque la organización puede comenzar el desarrollo del proceso de la gestión de proyectos mientras se completa el lenguaje común o durante el entrenamiento.

El traslape del nivel 3 y 4: Este traslape ocurre cuando, la organización está desarrollando una metodología única y al mismo tiempo, se están haciendo planes para el proceso de mejora de la metodología.

El traslape del nivel 4 y 5: A medida que la organización se vuelve cada vez más comprometida con el benchmarking y el mejoramiento continuo, la velocidad a la

cual la organización desea o quiere empezar a ver los cambios realizados, puede causar que estos dos niveles tengan un traslape significativo. Las respuestas del nivel 5 lo hacen volver al nivel 4 y al nivel 3 como se muestra en la figura 11. Esto implica que estos tres niveles forman un ciclo de mejora continua y hace que sea posible el traslape.

El nivel 2 y el nivel 3, por lo general, no se traslapan. Puede ser posible comenzar a trabajar en alguna parte del nivel 3 antes de terminar el nivel 2, pero esto es muy poco probable. Una vez que una organización está comprometida con una metodología única puede pasar al siguiente nivel.

Si una organización es verdaderamente astuta en gestión de proyectos, es posible comenzar a hacer benchmarking, aun estando en nivel 1. De esta forma, la organización aprende de los errores de otros más que de los propios. Es posible sobreponer el nivel 4 sobre los tres primeros niveles.

El modelo **PMMM** o **KPM3** (Kerzner, 2005), asigna a cada nivel un riesgo determinado identificado como bajo, medio y alto. El nivel de riesgo es frecuentemente asociado con el impacto de tener que cambiar la cultura organizacional. Las siguientes definiciones pueden ser asignadas a estos tres riesgos:

Riesgo bajo: no hay impacto en la cultura organizacional, o la cultura organizacional es dinámica y con facilidad acepta el cambio.

Riesgo medio: la organización reconoce que el cambio es necesario, pero puede no ser consciente del impacto de este. Instituir un sistema de reportes de múltiples jefes podría ser un ejemplo de llevar el riesgo medio.

Riesgo alto: el riesgo alto puede ocurrir cuando la organización reconoce que los cambios resultantes de la implementación de gestión de proyectos causan un

cambio en la cultura organizacional. Ejemplos incluyen la creación de metodologías, políticas y procedimientos de gestión de proyectos, así como también la descentralización de la autoridad y la toma de decisiones.

El nivel 3 tiene el más alto riesgo y grado de dificultad para la organización. Esto se muestra en la figura 12 donde se relaciona el riesgo con el grado de dificultad de implementar un nuevo nivel. Una vez que una organización se ha comprometido con el nivel 3, el tiempo y el esfuerzo necesario para alcanzar niveles más altos de madurez tiene un menor grado de dificultad. Sin embargo, alcanzar el nivel 3 requiere un cambio importante en la cultura organizacional.

Nivel	Descripción	Nivel de Dificultad
<ul style="list-style-type: none"> • 1 • 2 • 3 • 4 • 5 	<ul style="list-style-type: none"> • Lenguaje Común. • Procesos Comunes. • Metodología Única. • Benchmarking. • Mejora Continua. 	<ul style="list-style-type: none"> • Medio. • Medio. • Alto. • Bajo. • Bajo.

Figura 12 Niveles de dificultad asociado con cada nivel del modelo PMMM o KPM3.
Fuente: Kerzner, 2005.

Para cerrar este apartado, se puede afirmar que un **OPM** es una herramienta perfecta para vincular la Dirección de Proyectos con la Estrategia Organizacional.

PMO.

Los proyectos pueden ser ejecutados por una o varias personas a la vez e involucrar a uno o varios departamentos de una misma organización.

La **PMO** es una unidad de la organización donde se centraliza y coordina la Dirección y la Gestión de los proyectos. En la **PMO**, una organización puede encontrar el respaldo necesario para administrar sus proyectos dentro del plazo, costo y resultados requeridos, por medio de la utilización de métodos y procesos de planificación, programación y control. Además de eso, la **PMO** es responsable de comunicar al director de proyectos con la alta dirección. Pone el énfasis en la planificación coordinada, la priorización y la ejecución de proyectos, vinculados con los objetivos de negocio de la organización matriz o del cliente.

En la **PMO**, se monitorean las tendencias y se perciben los problemas y conflictos, se conectan los Indicadores de Desempeño de la Gerencia de Proyectos con los estratégicos, se transfiere el conocimiento sobre dirección y gestión de proyectos incorporándolo a la cultura de la organización, manteniendo la visión global del conjunto de los proyectos, programas y portafolio o cartera de proyectos, ya que se crea un microambiente de proyectos.

Existe una diversidad de modelos y funciones que la **PMO** puede asumir, dependiendo de la etapa de evolución de la disciplina en la empresa, del tipo de estructura organizacional (funcional, matricial débil, matricial equilibrada, matricial fuerte y orientada a proyectos), entre otros factores. Se encuentran desde **PMO** que tienen la función única de informar el desempeño de los proyectos, hasta aquellas que participan en la definición de las estrategias empresariales y son responsables del cuerpo de profesionales del área.

Se pueden identificar distintos tipos de **PMO**, por ejemplo una clasificación puede ser básica, estándar, avanzada y de excelencia (Espinoza, 2013). Otra

clasificación puede ser de registro, de liderazgo, facilitadora o perfeccionista (Crawford, 2002) y una más podría ser de Control sobre el Proyecto y de Metodologías de Dirección de Proyectos (Crawford, 2002). Para los efectos de este estudio, se tomarán en consideración los tres tipos indicados por el **PMBOK** (PMI, 2013) los cuales se explican a continuación.

PMO de apoyo: Desempeña un rol consultivo, suministrando plantillas, mejores prácticas, capacitación, acceso a la información, lecciones aprendidas de otros proyectos y funciona como un archivo de proyectos. Esta **PMO** ejerce un grado de control reducido.

PMO de control. Proporciona soporte y exige cumplimiento por diferentes medios, lo cual puede implicar “la adopción de marcos o metodologías de dirección de proyectos por medio de plantillas, formularios y herramientas específicos, o conformidad en términos de gobierno. Esta **PMO** ejerce un grado de control moderado”. (PMI, 2013, p. 11).

PMO Directiva. Ejerce el control de los proyectos asumiendo la propia dirección de los mismos por lo que ejerce un grado de control elevado.

A lo dicho, se puede agregar que cada uno de los tipos de **PMO** evoluciona según el nivel de madurez que vaya adquiriendo la organización. Por ejemplo, de acuerdo con Crawford (2002), en un nivel uno de madurez, la **PMO** no existe o es informal; en un segundo nivel, se establece una **PMO** básica; en un nivel de madurez tres las funciones y servicios de la oficina de proyectos se definen y comunican a toda la organización, en el cuarto nivel, la **PMO** centraliza, recolecta, integra y organiza las herramientas y la información proveniente de la aplicación de las herramientas relacionadas con la implementación de proyectos y finalmente en un nivel cinco, la **PMO** gerencia el portafolio de proyectos.

En un nivel deseado de madurez organizacional, la **PMO** constituye el vínculo natural entre la estrategia, el portafolio, los programas y los proyectos de la organización y los sistemas de medida corporativos.

De igual modo, la forma, la función y la estructura específicas de una **PMO**, dependen de las necesidades de la organización a la que ésta da soporte. Así una **PMO** “puede tener la autoridad para actuar como un interesado integral y tomar decisiones clave a lo largo de la vida de cada proyecto, hacer recomendaciones, poner fin a proyectos o tomar otras medidas, según sea necesario, a fin de mantenerlos alineados con los objetivos de negocio. Asimismo, la **PMO** puede participar en la selección, gestión e (sic.) utilización de recursos de proyectos compartidos o dedicados.” (PMI, 2013, p. 11).

Dentro de las funciones de la **PMO**, el **PMBOK** (op. cit.) enumera las siguientes:

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

(PMI, 2013, p. 11).

Gestión de Programas.

El **PMBOK** (op. cit.) define un programa como un conjunto “de proyectos relacionados, subprogramas y actividades de programas, cuya gestión se realiza de manera coordinada para obtener beneficios que no se obtendrían si se gestionaran de forma individual” (PMI, 2013, p. 9). La ejecución de programas se encuentra muy relacionado con el grado de madurez de una organización y su modelo de gestión de proyectos organizacionales (**OPM**).

Para lograr los beneficios y objetivos del programa se requiere de una gestión centralizada coordinada. Por ello, surge la necesidad de identificar, monitorear y controlar las interdependencias entre los componentes del programa. Un programa, conlleva la alineación de múltiples proyectos para alcanzar los objetivos del programa, lograr la optimización y la gestión de costos integrados.

Un programa comprende varios componentes, la mayoría de los cuales son proyectos individuales dentro del mismo programa. Un programa también puede comprender otros trabajos relacionados con los componentes de los proyectos, como por ejemplo, capacitación y entrenamiento, operaciones y actividades de mantenimiento. Otro tipo de trabajo, puede provenir de componentes no relacionados con proyectos, como por ejemplo, la gobernanza del programa, actividades de transición o actividades para comprometer a los involucrados del programa. Por lo tanto, los programas pueden incluir elementos de trabajo que se encuentren fuera del alcance de los diferentes proyectos en el programa, como por ejemplo, el sistema de gestión del programa en sí mismo.

Los programas y los proyectos que lo componen, generan beneficios para las organizaciones mediante la creación de valor del negocio, mejorando las capacidades existentes, facilitando cambios en el negocio, manteniendo una base de activos, ofreciendo nuevos productos y servicios al mercado o, desarrollando nuevas capacidades en la organización.

Un beneficio es un resultado de acciones, conductas, productos o servicios que proveen utilidad a la organización patrocinadora, así como a los beneficiarios e involucrados del programa. Los programas proveen a las organizaciones con la capacidad de entregar beneficios a los involucrados, incluidos los beneficiarios o clientes, mientras que al mismo tiempo generan beneficios (en la forma de valor para el negocio) a la organización patrocinadora.

Los programas son un medio para la ejecución de estrategias organizacionales, objetivos del negocio o metas y objetivos organizacionales. Los beneficios del programa pueden generarse de manera incremental, a través de la duración del programa o pueden generarse todos de una vez al final del programa.

La figura 13 proporciona un ejemplo visual que ilustra un grupo de proyectos dentro de un programa con beneficios concretos que contribuyen a las prestaciones consolidadas definidas por el programa.

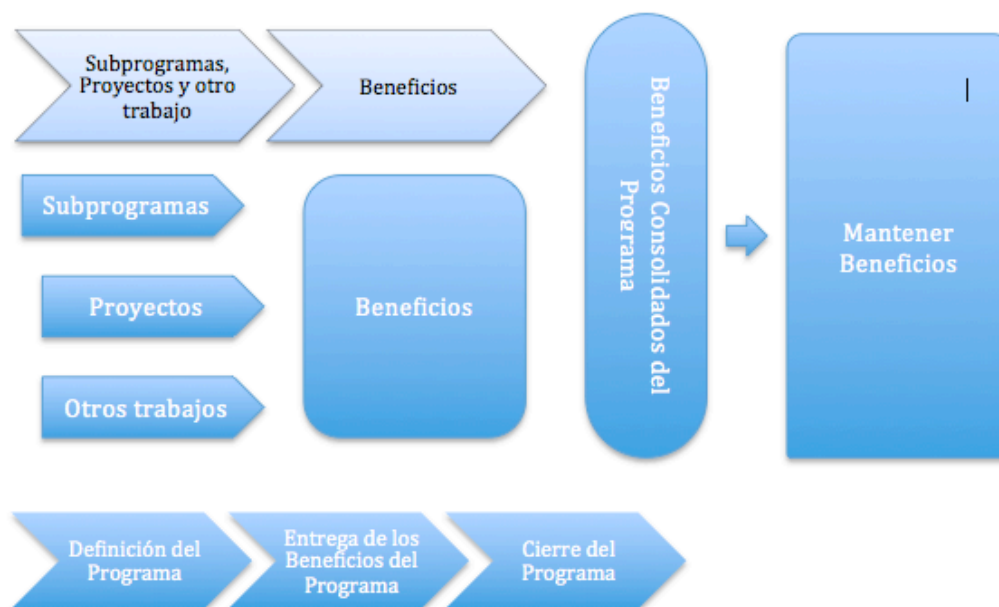


Figura 13 Gestión de Beneficios del Programa.
Fuente: PMI, 2013, p. 5.

Con base en lo hasta ahora dicho, conviene definir que la gestión de programas es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a un programa, para que éste cumpla con los requisitos y logre obtener los beneficios que no se obtendrían a través de la gestión de proyectos de forma individual (PMI, 2013). Se trata de alinear varios componentes para alcanzar los objetivos del programa y permitir la optimización en costos, tiempo, y esfuerzos.

La Gestión de Programas incluye cinco áreas o dominios de desempeño los cuales se explican en la figura 14:

- Alineamiento del programa a la estrategia organizacional: identifica las oportunidades y beneficios de lograr objetivos estratégicos a través de la implementación de programas.
- Gestión de Beneficios del Programa: Define, crea, maximiza, entrega y mantiene los beneficios generados por el programa.
- Gestión del Compromiso de los Involucrados del Programa: Consiste en la captura y comprensión de las necesidades de las partes interesadas, los deseos, y las expectativas, así como analizar el impacto del programa sobre las partes interesadas, la adquisición y mantenimiento del apoyo de los interesados, la gestión de las comunicaciones de las partes interesadas, y mitigar / canalizar la resistencia de los interesados.
- Gobernabilidad del Programa: Consiste en establecer los procesos y procedimientos necesarios para el mantenimiento de la supervisión de la gestión del programa, así como apoyar la toma de decisiones relacionadas con políticas y prácticas aplicables, durante todo el curso del programa.

- Gestión del Ciclo de Vida del Programa. Consiste en la gestión de todas las actividades del programa relacionadas con la definición del programa, ejecución y entrega de los beneficios del programa y, cierre del programa.



Figura 14 Dominios de la Gestión de Programas.
Fuente: PMI, 2013, p. 17.

Al igual que un proyecto, un programa tiene un ciclo de vida, aunque el ciclo de vida de un programa difiere del ciclo de vida de un proyecto.

Los programas proporcionan un vínculo importante entre los objetivos estratégicos de la organización y los componentes individuales (proyectos, subprogramas, y otros trabajos, incluidas las actividades de gestión de programas) que son los medios específicos para para alcanzarlos.

Aunque los programas varían considerablemente en cuanto a su alcance, complejidad, costo y criticidad, el establecimiento de un conjunto común y coherente de procesos de gestión, definidos por fase, puede resultar muy útil para su ejecución. Estas fases comprenden el ciclo de vida del programa. Los programas se implementan a menudo mediante el uso de fases, a veces superpuestas.

Estas fases incluyen:

- Definición del programa: las actividades de definición del programa normalmente ocurren como resultado del plan de la organización para cumplir con los objetivos estratégicos o lograr un resultado deseado dentro de la cartera de una organización. El propósito principal de la fase de definición del programa es elaborar progresivamente los objetivos estratégicos que se abordarán en el programa, definir los resultados esperados del programa y buscar la aprobación para el programa.
- Entrega de los Beneficios del Programa. A lo largo de esta fase iterativa, se planifican los componentes del programa, se integran, y gestionan para facilitar la entrega de los beneficios previstos en el programa.
- Cierre del Programa. El propósito de esta fase es ejecutar un cierre controlado del programa.

La figura 15 resume de manera esquemática las diferentes fases en el ciclo de vida de un Programa.

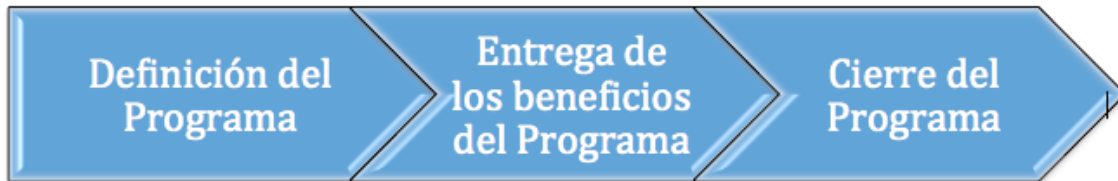


Figura 15 Fases del Ciclo de Vida de un Programa.
Fuente: El Autor.

3 MARCO METODOLOGICO.

Un marco metodológico remite a un método y éste se encuentra estrechamente vinculado con la lógica del descubrimiento científico, es decir, al conjunto de acciones destinadas a describir y analizar el fondo del problema planteado, así, un marco metodológico consiste en un conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se utilizan para resolver el problema planteado.

Para los efectos de la investigación de este documento, formarán parte del marco metodológico, las fuentes de información a utilizar, tanto primarias como secundarias, los métodos de investigación, las herramientas a utilizar, así como los supuestos y restricciones.

3.1. Fuentes de información.

Una fuente de información o un instrumento de recolección de datos es “en principio, cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información” (Sabino, Carlos, p.114). Las fuentes de información pueden ser personas, documentos, procesos, entre otros, que nos pueden proveer de datos de la realidad, los cuales se transformarán en información necesaria para la investigación.

Fuentes Primarias.

Según Sabino (op. cit.), las fuentes primarias son aquellas a través de las cuales el investigador obtiene los datos directamente de la realidad, recolectándolos por sí mismo. Es decir, las fuentes primarias ponen al investigador en contacto directo con los hechos que investiga. La información recolectada proviene de su fuente original y no ha sido modificada, alterada, ni sujeta a interpretación.

Para los efectos del proceso de investigación de este documento, se identifican como fuentes primarias los siguientes recursos:

- Entrevistas estructuradas o semi-estructuradas, reuniones de trabajo y visitas a las oficinas, sean estas físicas o virtuales, con personal de la oficina de la **CLAC** San Salvador y de **FI** en Bonn.
- Encuestas por muestreo o censo, dependiendo del tamaño de la población, a personal de **CLAC**, ubicado fuera de la oficina de San Salvador, pero que tenga a su cargo procesos de administración de proyectos.

Fuentes Secundarias.

Las fuentes secundarias “son registros escritos que proceden también de un contacto con la práctica, pero ya han sido recogidos y muchas veces procesados por otros investigadores” (Sabino, Carlos, p.115). A diferencia de las fuentes primarias, las secundarias constituyen registro de hechos o acontecimientos, testigos de referencia o documentos como periódicos, artículos o libros que explican parte del objeto de investigación.

Para los efectos del proceso de investigación de este documento, se identifican como fuentes secundarias los siguientes recursos:

- Activos de los Procesos de la Organización, según definición del **PMBOK**, (op. cit. p. 27).
- Kerzner, Harold (2005). Using the project management maturity model. Strategic Planning for Project Management. John Wiley & Sons, Inc., New Jersey. USA.

- Lledó, Pablo. Administración de Proyectos: El ABC para un Director de proyectos exitoso. 3ra ed. – Victoria, BC, Canadá: el autor, 2013.
- **PMI**, (2013). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (guía del **PMBOK**). Quinta Edición. Project Management Institute Inc. Newton Square, Pensilvania.
- **PMI**, (2013). Organizational project management maturity model (**OPM3**). Tercera Edición. Project Management Institute Inc. Newton Square, Pensilvania.
- **PMI**, (2013). The Standard for Program Management. Tercera Edición. Project Management Institute Inc. Newton Square, Pensilvania.
- **PMI**, (2013). The Standard for Portafolio Management. Tercera Edición. Project Management Institute Inc. Newton Square, Pensilvania.

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

Cuadro 1 Fuentes de Información Utilizadas.

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
1. Realizar un análisis de madurez y necesidades de la organización, para identificar las fortalezas y las áreas de mejora en la gestión de programas y proyectos.	<p>Entrevistas estructuradas y/o semi estructuradas con la CEO de CLAC y personal involucrado en la gestión de programas y proyectos en la Oficina de San Salvador.</p> <p>Encuestas de diagnóstico. Se seleccionarán muestras o se utilizará el censo cuando el tamaño de la población así lo permita.</p> <p>Visitas de campo (a oficinas) físicas o virtuales.</p>	<p>Análisis de los activos de los Procesos de la Organización.</p> <p>Kerzner, (2005).</p> <p>Lledó, (2013).</p>
2. Diseñar un modelo de PMO , incluyendo características, funciones, ubicación en la estructura organizativa y nivel de autoridad, para alinear la estructura de	<p>Entrevistas estructuradas y/o semi estructuradas con la CEO de CLAC y personal involucrado en la gestión de programas y proyectos en la Oficina de San Salvador.</p>	<p>Análisis de los activos de los Procesos de la Organización.</p> <p>Kerzner, (2005).</p> <p>Lledó, (2013).</p> <p>PMBOK. (PMI, 2013.).</p>

<p>ejecución de programas y proyectos, con las necesidades de la organización y su estrategia.</p>	<p>Visitas físicas de campo (a oficinas) o virtuales.</p>	<p>OPM3. (PMI, 2013.).</p> <p>The Standard for Program Management. (PMI, 2013.).</p> <p>The Standard for Portafolio Management (PMI, 2013).</p>
<p>3. Diseñar la propuesta de la metodología de gestión de programas y de proyectos, para aumentar la madurez de la organización en cuanto a gestión de programas y proyectos.</p>	<p>Entrevistas estructuradas y/o semi estructuradas con la CEO de CLAC y personal involucrado en la gestión de programas y proyectos en la Oficina de San Salvador.</p> <p>Visitas de campo (a oficinas) físicas o virtuales.</p>	<p>Identificación y estudio de los Procesos de la Organización.</p> <p>Kerzner, (2005).</p> <p>PMBOK. (PMI, 2013.).</p> <p>OPM3. (PMI, 2013.).</p> <p>The Standard for Program Management. (PMI, 2013.).</p> <p>The Standard for Portafolio Management (PMI, 2013).</p>
<p>4. Diseñar un plan de implementación de la PMO, incluyendo políticas de capacitación, mejoramiento de la madurez organizacional, perfil y habilidades requeridas</p>	<p>Entrevistas estructuradas y/o semi estructuradas con la CEO de CLAC y personal involucrado en la gestión de programas y proyectos en la Oficina de San Salvador.</p>	<p>Identificación y estudio de los Procesos de la Organización.</p> <p>Kerzner, (2005).</p> <p>PMBOK. (PMI, 2013.).</p> <p>OPM3. (PMI, 2013.).</p>

por los integrantes de la PMO , para asegurar su implantación.	Visitas de campo (a oficinas) físicas o virtuales.	The Standard for Program Management. (PMI, 2013.). The Standard for Portafolio Management (PMI, 2013).
---	--	---

Fuente: El Autor.

3.2. Métodos de Investigación.

Rivera, Francisco y Hernández, Gisel (2010), definen una metodología como un “sistema de prácticas, técnicas, procedimientos y normas utilizado por quienes trabajan en una disciplina”, por su parte, definen un método como una “forma de trabajo que implica un arreglo ordenado de manera lógica, generalmente con pasos a seguir” y finalmente, definen una técnica como un “procedimiento sistemático definido y utilizado por una persona para realizar una actividad con el fin de generar un producto o un resultado, o prestar un servicio, y que puede emplear una o más herramientas.”. (Rivera, Francisco y Hernández Gisel, 2010, p.7).

En consecuencia, una metodología incluye métodos, y estos, a su vez, técnicas específicas. Una forma de llevar adelante una investigación, es a través de silogismos lógicos, como el método dialéctico, donde una tesis se confronta con una antítesis y se obtiene como resultado una síntesis. Este modelo, utilizado desde los tiempos de los griegos, fue refinado en tiempos modernos por filósofos como Engels y Hegel.

Para lograr este objetivo, en la investigación de este trabajo, se utilizarán como apoyo los métodos analítico, sintético, investigación de campo y el análisis estadístico. El método analítico, la investigación de campo y el análisis estadístico proveerán información sobre la realidad imperante en la organización (tesis). El análisis sintético, ayudará a comparar los resultados con la realidad deseada,

según descrita en la bibliografía (antítesis). Mediante la aplicación de silogismos lógico-dialécticos y la ayuda del análisis sintético, se obtendrá una síntesis, la cual será la nueva realidad que se desea establecer en la organización.

Método Analítico.

Ruiz (2006), sostiene que el método analítico es un método de investigación que consiste en “la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia.” (Ruiz, 2006, p. 188).

A través del análisis de las partes de un todo, se puede conocer más del objeto de estudio y luego se pueden ensayar hipótesis, explicaciones, llevar a cabo analogías, comprender mejor el comportamiento del todo y sus partes, así como establecer nuevas teorías. “La importancia del análisis reside en que para comprender la esencia de un todo hay que conocer la naturaleza de sus partes.” (Ruiz, op. cit. p. 189).

Método Sintético.

El mismo Ruiz, (2006) define el método sintético como “un proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo, a partir de los elementos distinguidos por el análisis; se trata en consecuencia de hacer una explosión metódica y breve, en resumen. En otras palabras debemos decir que la síntesis es un procedimiento mental que tiene como meta la comprensión cabal de la esencia de lo que ya conocemos en todas sus partes y particularidades.” (Ruiz, op. cit. p. 190).

Si el análisis conlleva descomposición del todo, la síntesis significa consolidación, reconstrucción, volver a juntar las partes del todo, “pero esta operación implica una superación respecto de la operación analítica, ya que no representa sólo la reconstrucción mecánica del todo, pues esto no permitirá avanzar en el conocimiento; implica llegar a comprender la esencia del mismo, conocer sus aspectos y relaciones básicas en una perspectiva de totalidad. No hay síntesis sin análisis sentencia Engels, ya que el análisis proporciona la materia prima para realizar la síntesis.” (Ruiz, op. cit. p. 190).

Investigación de Campo.

La investigación de campo consiste en “desarrollar el tipo de instrumentos ex profeso, así como la forma y condiciones en que habrán de recolectarse los datos necesarios para cada caso.” (Ruiz, op. cit. p. 257). Una vez diseñado el instrumento adecuado, así como establecidas la forma y condiciones en que se levantarán los datos, se procede a aplicar la herramienta a la muestra o la población identificada.

Método Estadístico.

El método estadístico consiste en:

“una secuencia de procedimientos para el manejo de los datos cualitativos y cuantitativos de la investigación.

Dicho manejo de datos tiene por propósito la comprobación, en una parte de la realidad, de una o varias consecuencias verificables deducidas de la hipótesis general de la investigación.

Las características que adoptan los procedimientos propios del método estadístico dependen del diseño de investigación seleccionado para la comprobación de la consecuencia verificable en cuestión.

El método estadístico tiene las siguientes etapas:

1. Recolección (medición).
2. Recuento (cómputo).
3. Presentación.
4. Síntesis.
5. Análisis.”

Reynaga (recuperado 2015), p. 17.

En el cuadro N° 2 se puede apreciar los métodos de investigación que se van a emplear para el desarrollo de los objetivos definidos para este proyecto.

Cuadro 2: Métodos de Investigación Utilizadas.

Objetivos	Métodos de investigación			
	Analítico	Sintético	Investigación de Campo	Análisis Estadístico
1. Realizar un análisis de madurez y necesidades de la organización, para identificar las fortalezas y las áreas de mejora en la gestión de programas y	Se identificaron y documentaron las expectativas de los involucrados claves. Se identificaron	Se identificaron las interacciones entre los diferentes activos de los procesos de la organización.	Se realizaron entrevistas estructuradas y semi estructuradas, reuniones (virtuales o presenciales) y encuestas.	Se efectuó un estudio de las variables cualitativas y cuantitativas y se interpretaron los

proyectos.	<p>y estudiaron los activos de los procesos de la organización para identificar la existencia de un lenguaje común, procesos comunes, existencia de una metodología única, benchmarking y mejoramiento continuo.</p> <p>Se identificaron los departamentos o personas involucrados en la gestión de programas y proyectos y sus funciones.</p> <p>Se determinaron las</p>	<p>Se identificaron las formas de coordinación entre los involucrados en la gestión de programas y proyectos.</p>		resultados.
------------	---	---	--	-------------

	oportunidades de mejora.			
2. Diseñar un modelo de PMO , incluyendo características, funciones, ubicación en la estructura organizativa y nivel de autoridad, para alinear la estructura de ejecución de programas y proyectos, con las necesidades de la organización y su estrategia.	<p>Se identificaron y documentaron las expectativas de los involucrados claves.</p> <p>Se estudió el plan estratégico de la organización, sus políticas, manuales de roles y funciones, así como los organigramas existentes.</p> <p>Se determinó el modelo de PMO requerido por la organización.</p>	<p>Se determinaron posibles traslapes en la organización, duplicaciones o brechas.</p> <p>Se determinó la ubicación de la PMO en la estructura organizativa y su alineamiento con la estrategia y necesidades de la organización.</p>	Se realizaron entrevistas estructuradas y semi estructuradas, reuniones (virtuales o presenciales) y encuestas.	Se efectuó un estudio de las variables cualitativas y cuantitativas y se interpretaron los resultados.
3. Diseñar la propuesta de la	Se explicó a los involucrados	Se integraron los	Se realizaron entrevistas	Se efectuó un estudio

<p>metodología de gestión de programas y de proyectos, para aumentar la madurez de la organización en cuanto a gestión de programas y proyectos.</p>	<p>relevantes las razones por las cuales se realizó el estudio, así como los principales hallazgos.</p> <p>Se determinó el mejor modelo para la organización.</p>	<p>resultados obtenidos en los procesos anteriores.</p>	<p>estructuradas y semi estructuradas, reuniones (virtuales o presenciales) y encuestas.</p>	<p>de las variables cualitativas y cuantitativas y se interpretaron los resultados.</p>
<p>4. Diseñar un plan de implementación de la PMO, incluyendo políticas de capacitación, mejoramiento de la madurez organizacional, perfil y habilidades requeridas por los integrantes de la PMO, para asegurar su implantación.</p>	<p>Se diseñó un plan de implementación de la PMO.</p> <p>Se determinaron las necesidades de capacitación.</p> <p>Se definieron roles y funciones de la PMO.</p> <p>Se definió</p>	<p>Se integra la PMO a la estructura de la organización, se comunica a la organización y se actualizan los activos de los procesos de la organización.</p>	<p>Se realizaron reuniones (virtuales o presenciales) y encuestas.</p>	<p>N/A</p>

	número y perfil de integrantes de la PMO .			
--	---	--	--	--

Fuente: El Autor.

3.3. Herramientas.

El **PMBOK** (op. cit.) define herramienta como “algo tangible, como una plantilla o un programa de software, utilizado al realizar una actividad para producir un producto o resultado” (PMI, 2013, p. 548).

La Administración de Proyectos tiene herramientas específicas que sirven para la eficiente administración de un proyecto, un programa o un portafolio, durante cada una de las etapas del ciclo de vida del mismo.

Una herramienta le sirve al Director del Proyecto y a su equipo, para lograr estructura, flexibilidad y control sobre los trabajos, así como para alcanzar los resultados dentro del tiempo, costo y alcance del proyecto, cumpliendo con los requerimientos de calidad establecidos.

En el cuadro N° 3 se definen las herramientas a utilizar para cada objetivo propuesto.

Cuadro 3: Herramientas Utilizadas.

Objetivos	Herramientas
<p>1. Realizar un análisis de madurez y necesidades de la organización, para identificar las fortalezas y las áreas de mejora en la gestión de programas y proyectos.</p>	<p>Análisis de interesados, juicio de expertos, reuniones, técnicas analíticas de interesados, métodos de comunicación, sistemas de gestión de la información.</p> <p>Análisis de requisitos de comunicación, tecnología de la comunicación, modelos y métodos de comunicación, reuniones, juicio de expertos, reuniones, encuestas.</p> <p>Análisis FODA.</p>
<p>2. Diseñar un modelo de PMO, incluyendo características, funciones, ubicación en la estructura organizativa y nivel de autoridad, para alinear la estructura de ejecución de programas y proyectos, con las necesidades de la organización y su estrategia.</p>	<p>Análisis de interesados, juicio de expertos, reuniones, técnicas analíticas de interesados, métodos de comunicación, sistemas de gestión de la información.</p> <p>Análisis de requisitos de comunicación, tecnología de la comunicación, modelos y métodos de comunicación, reuniones, juicio de expertos.</p> <p>Análisis de riesgos, técnicas analíticas, juicio de expertos, reuniones.</p>
<p>3. Diseñar la propuesta de la metodología de gestión de programas y</p>	<p>Análisis de interesados, juicio de expertos, reuniones, técnicas analíticas</p>

<p>de proyectos, para aumentar la madurez de la organización en cuanto a gestión de programas y proyectos.</p>	<p>de interesados, métodos de comunicación, sistemas de gestión de la información.</p> <p>Análisis de requisitos de comunicación, tecnología de la comunicación, modelos y métodos de comunicación, reuniones, juicio de expertos.</p> <p>Análisis de riesgos, técnicas analíticas, juicio de expertos, reuniones, técnicas de recopilación de información, evaluación de probabilidad e impacto de los riesgos, matriz de probabilidad e impacto, estrategia para riesgos negativos o amenazas, estrategias para riesgos positivos u oportunidades.</p>
<p>4. Diseñar un plan de implementación de la PMO, incluyendo políticas de capacitación, mejoramiento de la madurez organizacional, perfil y habilidades requeridas por los integrantes de la PMO, para asegurar su implantación.</p>	<p>Análisis de interesados, juicio de expertos, reuniones, técnicas analíticas de interesados, métodos de comunicación, sistemas de gestión de la información.</p> <p>Análisis de requisitos de comunicación, tecnología de la comunicación, modelos y métodos de comunicación, reuniones, juicio de expertos.</p>

Fuente: El Autor.

3.4. Supuestos y Restricciones.

Los Supuestos y Restricciones y su relación con los objetivos del proyecto final de graduación se ilustran en el cuadro 4, a continuación.

Cuadro 4 Supuestos y Restricciones.

Objetivos	Supuestos	Restricciones
<p>1. Realizar un análisis de madurez y necesidades de la organización, para identificar las fortalezas y las áreas de mejora en la gestión de programas y proyectos.</p>	<p>La CEO de la CLAC será la Patrocinadora del Proyecto.</p> <p>Se tendrá acceso suficiente a la información necesaria para el desarrollo del proyecto.</p> <p>Se cuenta con el conocimiento suficiente de la CLAC, así como de FI para la realización del proyecto.</p>	<p>Este plan de proyecto debe estar listo en cuatro meses como máximo.</p> <p>El proyecto debe completarse dentro del presupuesto definido.</p> <p>Durante el proceso de ejecución del presente proyecto, los recursos humanos necesarios podrían estar comprometidos en otros proyectos.</p> <p>El producto del proyecto debe mantenerse dentro del alcance del proyecto, a efectos de no alterar la calidad del producto.</p> <p>El trabajo de campo en CLAC debe realizarse en una de las visitas laborales</p>

Cuadro 4 Supuestos y Restricciones.

Objetivos	Supuestos	Restricciones
		<p>programadas o de forma virtual.</p> <p>El trabajo de campo en FI debe realizarse en una de visita laboral programadas o de forma virtual.</p>
<p>2. Diseñar un modelo de PMO, incluyendo características, funciones, ubicación en la estructura organizativa y nivel de autoridad, para alinear la estructura de ejecución de programas y proyectos, con las necesidades de la organización y su estrategia.</p>	<p>La CEO de la CLAC será la Patrocinadora del Proyecto.</p> <p>Se tendrá acceso suficiente a la información necesaria para el desarrollo del proyecto.</p> <p>Se cuenta con el conocimiento suficiente de la CLAC, así como de FI para la realización del proyecto.</p>	<p>Este plan de proyecto debe estar listo en cuatro meses como máximo.</p> <p>El proyecto debe completarse dentro del presupuesto definido.</p> <p>El plan de proyecto comprende diseñar una propuesta para implementar una PMO en la oficina central de la CLAC en San Salvador, El Salvador, no la ejecución del mismo.</p> <p>Durante el proceso de ejecución del presente proyecto, los recursos humanos necesarios podrían estar comprometidos en otros proyectos.</p>

Cuadro 4 Supuestos y Restricciones.

Objetivos	Supuestos	Restricciones
		<p>El producto del proyecto debe mantenerse dentro del alcance del proyecto, a efectos de no alterar la calidad del producto.</p> <p>El trabajo de campo en CLAC debe realizarse en una de las visitas laborales programadas o de forma virtual.</p>
<p>3. Diseñar la propuesta de la metodología de gestión de programas y de proyectos, para aumentar la madurez de la organización en cuanto a gestión de programas y proyectos.</p>	<p>La CLAC cuenta con o puede gestionar los recursos humanos y materiales necesarios para llevar a cabo el proyecto.</p> <p>La CEO de la CLAC será la Patrocinadora del Proyecto.</p> <p>La CLAC dispone del plazo necesario para la implementación del proyecto.</p> <p>Se tendrá acceso suficiente a la información necesaria para el</p>	<p>Este plan de proyecto debe estar listo en cuatro meses como máximo.</p> <p>El proyecto debe completarse dentro del presupuesto definido.</p> <p>El producto del proyecto debe mantenerse dentro del alcance del proyecto, a efectos de no alterar la calidad del producto.</p>

Cuadro 4 Supuestos y Restricciones.

Objetivos	Supuestos	Restricciones
	<p>desarrollo del proyecto.</p> <p>Se cuenta con el conocimiento suficiente de la CLAC, así como de FI para la realización del proyecto.</p>	
<p>4. Diseñar un plan de implementación de la PMO, incluyendo políticas de capacitación, mejoramiento de la madurez organizacional, perfil y habilidades requeridas por los integrantes de la PMO, para asegurar su implantación.</p>	<p>La CLAC cuenta con o puede gestionar los recursos humanos y materiales necesarios para llevar a cabo el proyecto.</p> <p>La CEO de la CLAC será la Patrocinadora del Proyecto.</p> <p>La CLAC dispone del plazo necesario para la implementación del proyecto.</p>	<p>Este plan de proyecto debe estar listo en cuatro meses como máximo.</p> <p>El proyecto debe completarse dentro del presupuesto definido.</p> <p>El plan de proyecto comprende diseñar una propuesta para implementar una PMO en la oficina central de la CLAC en San Salvador, El Salvador, no la ejecución del mismo.</p> <p>El producto del proyecto debe mantenerse dentro del alcance del proyecto, a efectos de no alterar la calidad del producto.</p>

Fuente: El Autor.

3.5. Entregables.

El **PMBOK** define un entregable como “cualquier producto, resultado o capacidad de prestar un servicio único y verificable que debe producirse para terminar un proceso, una fase o un proyecto.” (PMI, 2013, p.541)

En el cuadro N° 5 se definen los entregables para cada objetivo propuesto.

Cuadro 5: Entregables.

Objetivos	Entregables
1. Realizar un análisis de madurez y necesidades de la organización, para identificar las fortalezas y las áreas de mejora en la gestión de programas y proyectos.	Análisis de madurez y necesidades de la organización.
2. Diseñar un modelo de PMO , incluyendo características, funciones, ubicación en la estructura organizativa y nivel de autoridad, para alinear la estructura de ejecución de programas y proyectos, con las necesidades de la organización y su estrategia.	Diseño de un modelo de PMO , incluyendo características, funciones, ubicación en la estructura organizativa y nivel de autoridad.
3. Diseñar la propuesta de la metodología de gestión de programas y de proyectos, para aumentar la madurez de la organización en cuanto a gestión de programas y proyectos.	Diseño de una propuesta de la metodología de gestión de programas y de proyectos.
4. Diseñar un plan de implementación de la PMO , incluyendo políticas de capacitación, mejoramiento de la madurez organizacional, perfil y habilidades requeridas por los integrantes de la PMO , para asegurar su implantación.	Diseño de un plan de implementación de la PMO , incluyendo políticas de capacitación, mejoramiento de la madurez organizacional, perfil y habilidades requeridas por los integrantes de la PMO .

Fuente: El Autor.

4 DESARROLLO.

4.1. Diagnóstico del Nivel de Madurez en Gestión de Proyectos de la CLAC.

El primer objetivo del presente documento es realizar un análisis de madurez y necesidades de la organización, para identificar las fortalezas y las áreas de mejora en la gestión de programas y proyectos. El entregable asociado a este objetivo es la realización de un análisis de madurez y necesidades de la organización y para ello, según el “Cuadro número 3: Herramientas Utilizadas”, se procedió a realizar la aplicación de encuestas basadas en Modelos de Madurez.

4.1.1. Herramientas de evaluación utilizadas.

El modelo escogido para evaluar el grado de madurez es el modelo **KPM3** (Kerzner, 2005) descrito en el acápite 2.3.3. de este documento. Para lograr este objetivo se utilizaron dos herramientas, la primera, es el cuestionario utilizado por el **KPM3** (Kerzner, 2005) para el Nivel 1 – Lenguaje Común y el segundo es el ejercicio demostrativo de Diagnóstico de Madurez Organizacional en Gestión de Proyectos (Álvarez, 2011).

A continuación se resumen las razones por las cuales se escogió el modelo **KPM3** (Kerzner, 2005) y no el **OPM3** (PMI, 2013) para realizar el diagnóstico de madurez.

El modelo **OPM3** (PMI, 2013), se basa en la gestión del conocimiento para lograr la implementación de los objetivos estratégicos mediante portafolios, programas y proyectos. Ese conocimiento, se describe como un conjunto de herramientas y mejores prácticas para comprender la gestión de proyectos y medir la madurez de la organización. Este modelo se centra en tres áreas, a saber, la adquisición del conocimiento, realizar la evaluación de las capacidades de la organización comparándolas con el modelo y gestión de la mejora, mas sin embargo, no provee un proceso sencillo y estructurado que permita su implementación.

En este modelo, la organización define los objetivos donde se desean realizar mejoras en su capacidad, lo que puede resultar confuso para una organización que como la **CLAC**, no ha tenido experiencia previa en la gestión de modelos organizacionales de madurez.

Por su parte, el modelo **KPM3** (Kerzner, 2005) se basa en cinco niveles, que permiten a una organización establecer una mejora continua a través de la evaluación de sus procesos. En este modelo, cada uno de los niveles, y sus posibles traslapes, se encuentran definidos e incluyen una identificación del grado de riesgo que conlleva la implementación de cada uno de esos niveles.

Si bien es cierto el modelo **KPM3** (Kerzner, 2005) se centra en la mejora y evaluación de procesos, la adquisición del conocimiento es fundamental y se distribuye en los primeros tres niveles, mediante la identificación de un lenguaje común, procesos comunes y metodología única. Una vez que la organización ha logrado un mayor grado de madurez, la mejora se gestiona en los niveles cuatro y cinco, benchmarking y mejora continua, respectivamente.

De esta forma, el modelo **KPM3** (Kerzner, 2005) provee a la organización claridad sobre el alcance y contenido de cada nivel, el riesgo de cada nivel, además que dota de mayor control y certidumbre sobre los objetivos que se deben alcanzar al final del proceso.

En síntesis, se aplicará el modelo **KPM3** (Kerzner, 2005) ya que resulta más sencillo en relación al modelo **OPM3** (PMI, 2013), se ajusta más a las necesidades de la **CLAC**, lo cual se espera facilite su implementación y comprensión.

4.1.2. Muestra seleccionada.

En coordinación con la **CEO** de **CLAC** y utilizando la técnica de juicio de expertos, se identificaron a las personas que tenían bajo su responsabilidad directa la

dirección y ejecución de un proyecto, programa o multi-proyectos. La muestra seleccionada para aplicar las encuestas fue un total de 7 personas que laboran en diferentes países del área, a saber, México, El Salvador, Costa Rica y Colombia. Las personas desempeñan puestos de Dirección, Coordinación Regional, Gestores de Fortalecimiento o Especialistas en Producto o Eje Temático.

Las encuestas aplicadas a la muestra seleccionada pueden verse en el Anexo 4.

4.1.3. Resultados de la aplicación del Nivel 1 del modelo KPM3.

El cuestionario completo del **KMP3** (Kerzner, 2005) comprende 183 preguntas sobre los 5 niveles que componen el modelo. Su uso en este estudio era necesario para ubicar a la organización en uno de los 5 niveles del modelo, sin embargo, a efectos de no crear duplicidad de datos con la segunda herramienta, se utiliza únicamente el cuestionario correspondiente al nivel 1.

El cuestionario del nivel 1 del modelo **KMP3** (Kerzner, 2005) consiste de 80 preguntas que evalúan 8 áreas según se indica a continuación:

- Gestión del Alcance.
- Gestión del Tiempo.
- Gestión del Costo.
- Gestión de los Recursos Humanos.
- Gestión de las Adquisiciones.
- Gestión de la Calidad.
- Gestión de las Comunicaciones.

Como se indicó en el punto 4.1.1 anterior, el nivel 1 del modelo **KMP3** (Kerzner, 2005) evalúa el dominio individual o de un grupo de personas del conocimiento de las áreas de conocimiento de gestión de proyectos en cuanto Alcance, Tiempo, Costo, Recursos Humanos, Adquisiciones, Calidad, Riesgos y Comunicación.

Para cumplir este nivel, se requiere el manejo de conocimientos de los principios fundamentales de la gestión de proyectos y su terminología asociada. Los requisitos para completar el Nivel 1 pueden cumplirse a través de un buen conocimiento del **PMBOK** (PMI, 2013). La prueba se puede realizar de forma individual o mediante la adopción de la puntuación media de un grupo de individuos. La tabulación de esta herramienta puede verse en el Anexo 4.

Según el modelo **KMP3** (Kerzner, 2005) este nivel se caracteriza por:

- Uso esporádico de técnicas de gestión de proyectos.
- Puede que exista apoyo a nivel gerencial para gestionar proyectos pero no a nivel de la dirección ejecutiva de la empresa.
- Puede que exista interés de la organización en algunos puntos de la gestión de proyectos que influyen en su funcionamiento.
- Las gerencias no reconocen el beneficio completo de la gestión de proyectos.
- El proceso de toma de decisiones se centra más en el beneficio de quien toma la decisión que de la organización.
- No existe inversión en educación y entrenamiento en gestión de proyectos.

Dado que la herramienta lo permite, se aplicó la encuesta a 2 grupos. Uno compuesto por 4 personas y otro por 3. Los resultados expresados en este documento corresponden a los porcentajes promedio de los 2 grupos. La tabulación completa de la aplicación de esta herramienta se agrega a los Anexos, Tabulación Herramientas, Nivel 1 KPM3 y el cuadro resumen se indica en la figura 17 infra.

De conformidad con la herramienta, si el grupo evaluado recibe un puntaje de 60 o más puntos en cada una de las 8 categorías, se puede decir que tiene un conocimiento razonable en materia de gestión de proyectos.

Si el grupo recibió una puntuación de 60 o más puntos, excepto en 1 o 2 de las categorías, aun así es posible que la organización posea el conocimiento de los principios básicos en gestión de proyectos, pero 1 o 2 de las categorías, podría ser que no se aplique a la organización, dadas sus circunstancias.

Si la puntuación del grupo es de menos de 60 puntos en cualquier categoría, existe una deficiencia. Para los casos de menos de 30 puntos en una categoría, se sugiere un programa de entrenamiento riguroso sobre los principios básicos que se estime necesaria. En estos escenarios la organización tiene un estado muy inmaduro en la gestión de proyectos.

Una puntuación total en todas las categorías de 600 o más indicaría que la organización podría estar bien posicionada para comenzar a trabajar en el nivel 2 del modelo **KMP3** (Kerzner, 2005).

Si la organización obtiene una puntuación inferior a 600 puntos, es posible que existan “bolsas” de conocimientos en gestión de proyectos. Cada “bolsa” de conocimientos puede estar a un nivel diferente de conocimiento. Las “bolsas” orientadas a proyectos generalmente poseen más conocimientos de gestión de proyectos que las “bolsas” no orientados a proyectos.

Los resultados de la encuesta aplicada se presentan en la figura 16 a continuación:

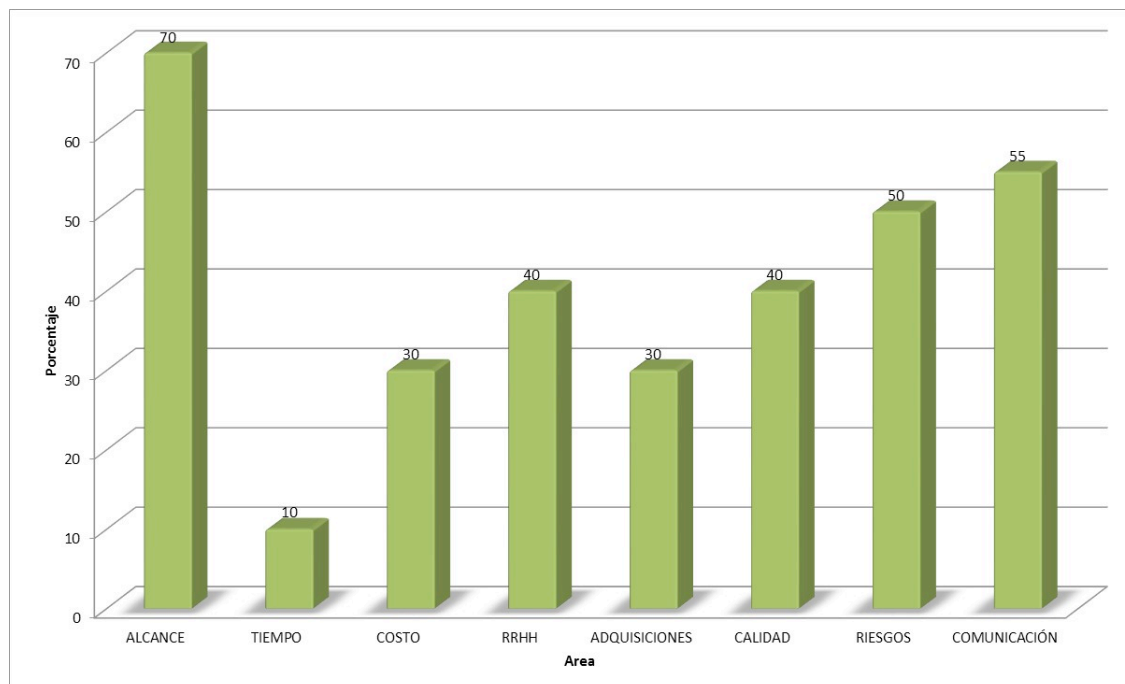


Figura 16 Puntajes Obtenidos Nivel 1 KPM3.

Fuente: El Autor.

La figura 16 muestra la puntuación promedio obtenida por la organización en cada una de las áreas en evaluación y de ella se puede desprender lo siguiente:

- El área del alcance es la única en superar la puntuación de 60, esto debido a la naturaleza de la organización, que exige a la misma una adecuada formulación de sus proyectos para ser presentados a donantes e incluso a **FI**. Los miembros de la organización conocen adecuadamente la necesidad de definir con exactitud el alcance de los programas y proyectos que manejan. Esta es la única área donde se puede asegurar que la organización cuenta con un conocimiento razonable de los principios básicos de la gestión de proyectos.
- Las áreas de comunicación y riesgos son en su orden la segunda y tercera áreas en puntaje, alcanzando 55 y 50 puntos respectivamente, sin embargo, ninguna de las dos llega a los 60 puntos. En estas dos áreas se puede decir que se cuenta con el conocimiento sobre los principios básicos, pero no el

suficiente. No obstante, la intervención que se debe realizar para llevarlas a un nivel aceptable es menor que en otras.

- Gestión de la Calidad y Recursos Humanos son dos áreas que presentan puntajes intermedios con 40 puntos cada una. Esto representa un 40% del puntaje total, pero un 66% del puntaje necesario para considerar aceptable el conocimiento de los principios básicos. En estas áreas debe haber una intervención intermedia para llevarlas a un nivel aceptable.
- En una última categoría se pueden ubicar las áreas de Adquisiciones, Costo y Tiempo. Esta última denota una situación crítica, ya que su puntaje sugiere que la organización cuenta con muy poco conocimiento para la gestión del tiempo. En concordancia con lo indicado en el modelo utilizado, en estas tres áreas se deben aplicar programas de entrenamiento riguroso en los principios básicos de gestión de proyectos.

El modelo **KMP3** (Kerzner, 2005) establece que una puntuación total en todas las categorías de 600 o más, indicaría que la organización podría estar bien posicionada para comenzar a trabajar en el nivel dos. En la figura que se presenta a continuación, se indica el resumen de la tabulación del puntaje total alcanzado.

Area	Puntos
Alcance	70
Tiempo	10
Costo	30
RRHH	40
Adquisiciones	30
Calidad	40
Riesgo	50
Comunicaciones	55
Total	325

Figura 17 Puntaje total obtenido Nivel 1 KPM3.
Fuente: El Autor.

De la figura anterior se desprende que según el modelo aplicado:

- La organización tiene “bolsas” de conocimiento en principios de gestión de proyectos.
- La organización tiene un estado muy inmaduro en gestión de proyectos en las áreas de tiempo, costo y adquisiciones.
- Dado que no se alcanza un puntaje de al menos 60 en todas las áreas del conocimiento, se debe trabajar en programas de educación para completar el nivel 1 del modelo KMP3 (Kerzner, 2005).
- La organización alcanza un 32,50% del Nivel 1 de Madurez Organizacional, de acuerdo al modelo KMP3 (Kerzner, 2005), lo cual debe ser corregido antes de intentar lograr niveles de madurez superiores.

4.1.4. Resultados de la aplicación del Diagnóstico de Madurez Organizacional en Gestión de Proyectos.

Este cuestionario cuenta con 64 preguntas distribuidas de la siguiente manera:

- 29 preguntas para la Evaluación del Grado de Madurez.
- 6 preguntas para la Evaluación de una Metodología Única.
- 6 preguntas para la Evaluación del Uso de Herramientas.
- 7 preguntas para la Evaluación de Competencias.
- 6 preguntas sobre la implementación de Portafolios en la organización.
- 5 preguntas sobre la implementación Programas y Multi-proyectos en la organización.
- 5 preguntas sobre PMO.

Cada pregunta tiene 5 respuestas posibles y cada una tiene un peso diferente, de la siguiente manera:

- Respuesta a 2 puntos.
- Respuesta b 4 puntos.

- Respuesta c 6 puntos.
- Respuesta d 8 puntos.
- Respuesta e 10 puntos.

Los resultados de la encuesta aplicada se presentan en la Figura 18 a continuación:

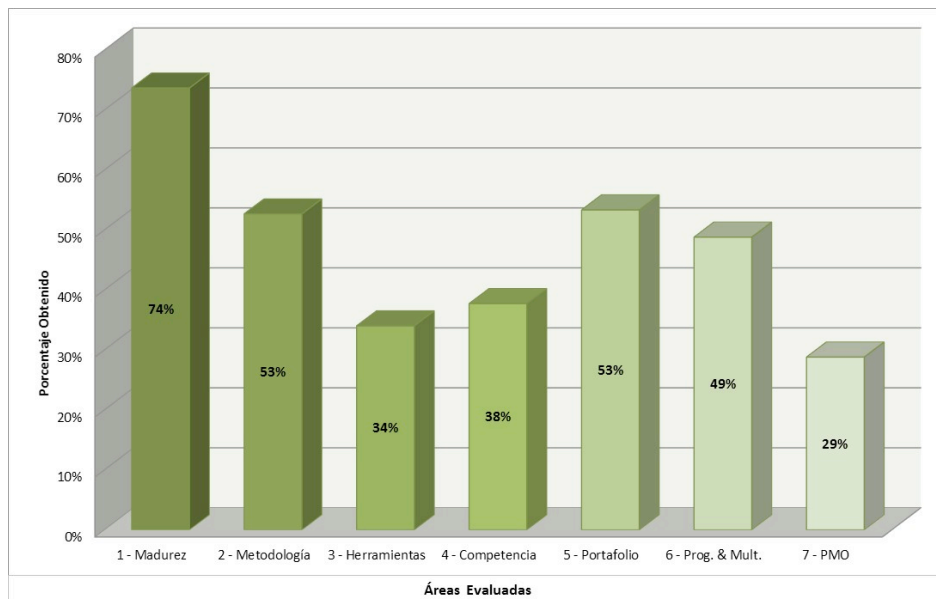


Figura 18 Puntaje total obtenido Diagnóstico de Madurez Organizacional en la Gestión de Proyectos.

Fuente: El Autor.

De los datos de la figura anterior se desprende lo siguiente:

- De igual forma que con la aplicación de la herramienta anterior, se denota la existencia de “bolsas” de conocimiento, así como áreas que requieren atención.
- La organización alcanza un 74% en Madurez.
- En cuanto a Metodología alcanza un 53%.
- En Herramientas alcanza un 34%. Este resultado se puede relacionar con la necesidad de uso de herramientas para las áreas de tiempo, costo y

adquisiciones, identificada en el resultado de la aplicación de la herramienta anterior.

- En Competencias el resultado es de un 38%, lo que nuevamente no sorprende, ya que la aplicación de la herramienta anterior, sugiere la implementación de un programa de entrenamiento riguroso sobre los principios básicos, en áreas con un estado muy inmaduro en la gestión de proyectos.
- En Portafolio la organización alcanza un 53%, lo que puede indicar que existen esfuerzos por trabajar en portafolios pero se debe fortalecer esta área.
- Similar al área anterior, en Programas y Multi-Proyectos se refleja un 49%. Este resultado puede interpretarse en el sentido de que si bien la organización ya está desarrollando programas y multi-proyectos, se requieren esfuerzos para fortalecer estas áreas.
- Finalmente en PMO, el porcentaje indica un 29%, lo cual se explica dada la ausencia de una Oficina de Gestión de Proyectos en la organización.

Al igual que la herramienta anterior, adicionalmente a la calificación individual por área, se establece un rango y nivel de acuerdo con los puntajes obtenidos. De esta forma, una organización con una puntuación total de 0 a 213 puntos se ubica en un nivel de madurez bajo, una puntuación de 214 a 320 puntos indica una madurez media baja, una puntuación de 321 a 426 puntos se refiere a una madurez medio alta y una puntuación de 427 a 640 puntos indica una madurez alta.

En el caso de la **CLAC** alcanza un puntaje de 362 de 640 puntos posibles, ubicando a la organización en un nivel de madurez **MEDIO ALTA**.

La siguiente figura, resume de forma gráfica las áreas de fortaleza y de oportunidad de mejora de la organización:

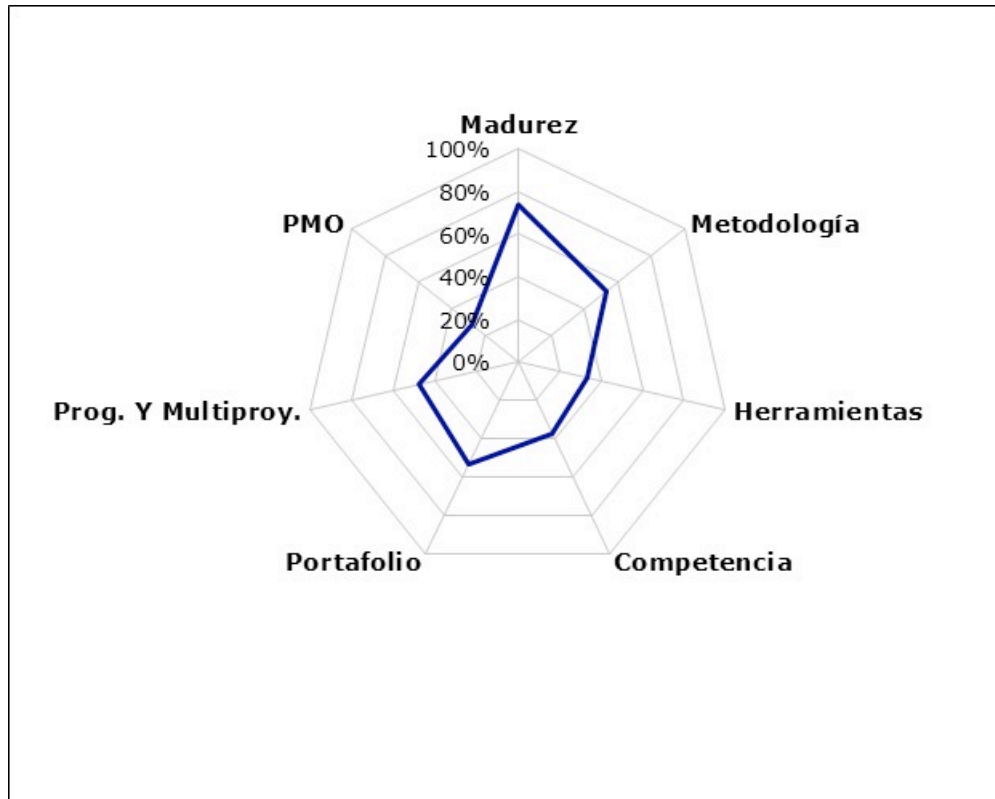


Figura 19 Resumen Diagnóstico de Madurez Organizacional en la Gestión de Proyectos.
Fuente: El Autor.

4.1.5. Determinación de fortalezas y áreas de mejora en la gestión de programas y proyectos en la CLAC.

Con base en las herramientas aplicadas y en el análisis realizado, es posible sintetizar las áreas de fortaleza y de mejora de la **CLAC**. Para ello se tomará como base las brechas, amplias, medias o cortas, entre las capacidades existentes y las planteadas por los modelos de madurez aplicados a la organización, de la siguiente forma.

Cuadro 6: Fortalezas y Oportunidades de mejora.

Fortalezas.	Oportunidades de mejora.
<p>El nivel de madurez de la organización es MEDIO ALTA.</p> <p>Se tiene un manejo aceptable de los principios básicos en el área de gestión de alcance.</p>	<p>Brechas cortas: La CLAC debe trabajar en mejorar los niveles de conocimiento actuales en metodología, portafolio y multi-programas. De igual forma, se debe trabajar en nivelar las áreas de conocimiento de Comunicación y Riesgos a un nivel aceptable.</p> <p>Brechas medias: Se identifican como brechas medias las identificadas en las áreas de calidad y recursos humanos.</p> <p>Brechas amplias: Las oportunidades de mejora más importantes de la CLAC se encuentran en aumentar los niveles de conocimientos en competencias, herramientas y PMO, así como en las áreas de gestión de adquisiciones, costo y tiempo.</p>

Fuente: El Autor.

Cabe destacar que trabajar en las oportunidades de mejora, le permitirá a la **CLAC** alcanzar un nivel de madurez alta según el Diagnóstico de Madurez Organizacional en la Gestión de Proyectos (Álvarez, 2011), así como comenzar a trabajar en el nivel 2 del modelo **KMP3** (Kerzner, 2005).

4.2. Diseño de un modelo de PMO.

En el acápite 2.3.4 supra, se indicó que los modelos de **PMO** evolucionan según el nivel de madurez que vaya adquiriendo la organización.

De esta forma, con base en el resultado de la aplicación de los modelos de madurez realizada en el punto 4.1 y siguientes de este documento, utilizando el criterio experto y el mecanismo dialéctico sintético, se debe determinar un modelo de **PMO** para una organización que tiene un nivel de madurez **MEDIO ALTA**, según el Diagnóstico de Madurez Organizacional en la Gestión de Proyectos (Álvarez, 2011) pero que aún no cumple con los requisitos del Nivel 1 de madurez del modelo **KMP3** (Kerzner, 2005). Como herramienta se utilizó “métodos de comunicación” realizando encuesta y seguimiento con la **CEO** de la **CLAC**.

4.1.1. Características de la PMO.

De acuerdo con Crawford (2002), citado supra, en un nivel uno de madurez, la **PMO** no existe o es informal; en un segundo nivel, se establece una **PMO** básica; en un nivel de madurez tres las funciones y servicios de la oficina de proyectos se definen y comunican a toda la organización, en el cuarto nivel, la **PMO** centraliza, recolecta, integra y organiza las herramientas y la información proveniente de la aplicación de las herramientas relacionadas con la implementación de proyectos y finalmente en un nivel cinco, la **PMO** gerencia el portafolio de proyectos.

De acuerdo con el **PMBOK** (PMI, 2013), también citado supra, existen tres tipos de **PMO**, a saber, de apoyo, de control y directiva.

Kerzner (Kerzner, 2005) establece dos tipos de clasificación de **PMO**. La primera se establece con base en el riesgo de implementación, el cual puede ser Bajo, Moderado o Alto. La segunda clasificación se basa en el área de servicio, la cual puede ser funcional, utilizada para apoyar un área o división funcional de la organización, orientada al cliente o, finalmente, corporativa u organizacional.

Con base en el resultado de la aplicación de los modelos de madurez realizada en el punto 4.1 y los modelos de **PMO** descritos por la doctrina, utilizando el método dialéctico sintético, se propone el establecimiento de una **PMO** en la **CLAC** con las

siguientes características: básica, de apoyo y control, con bajo riesgo de implementación y organizacional.

A continuación se profundiza en los fundamentos de esta elección:

- Básica.

Una **PMO** básica corresponde a un segundo grado de madurez (Crawford, 2002). En el caso de la **CLAC**, si bien cuenta con un nivel de madurez **MEDIO ALTA**, cuenta con importantes brechas, en las áreas de calidad, recursos humanos, competencias, herramientas y **PMO**, así como en las áreas de gestión de adquisiciones, costo y tiempo. No se puede dejar de lado además que la **CLAC** alcanza tan solo un 32,50% del Nivel 1 de Madurez Organizacional, de acuerdo al modelo **KMP3** (Kerzner, 2005), por lo que una **PMO** básica corresponde al grado de madurez de la **CLAC**.

- De apoyo y control.

Si bien es cierto el **PMBOK** (**PMI**, 2013) separa claramente las funciones de apoyo y control, se propone que la **PMO** desempeñe ambas funciones, pero concentrándose al inicio en las de apoyo y paulatinamente asumiendo las de control. Esto se considera que es posible gracias a la existencia de “bolsillos” de conocimiento en gestión de proyectos en la organización, los cuales pueden ser utilizados para asumir paulatinamente las labores de control. Adicionalmente, no se puede dejar de lado que la **CLAC** ya ejecuta programas y proyectos y que el involucramiento de la **PMO** en el control de estos, puede ayudar a determinar de mejor manera las áreas, necesidades y requerimientos de apoyo.

- Con bajo riesgo de implementación.

Es fundamental para el éxito de la implementación de la **PMO**, que el proceso, al menos al inicio, sea de bajo riesgo. De acuerdo con Kerzner (Kerzner, 2005), esto se logra cuando la **PMO** es aceptada fácilmente por la organización, ya que solo realiza cambios sencillos en el balance de poder y en la cultura organizacional. Una **PMO** de bajo riesgo desempeña labores consultivas, de estandarización, entrenamiento y gestión de involucrados.

- Organizacional.

La **PMO** propuesta abarca a la organización completa y no solamente a un área funcional y se enfoca en la implementación de la estratégica más que en aspectos propios de alguna de las áreas funcionales de la organización.

4.1.1. Funciones de la PMO.

De acuerdo con las características anotadas en el punto anterior, se sugieren las siguientes funciones de la **PMO** de la **CLAC**.

- Establece metodología para administración de proyectos:
 - Herramientas comunes.
 - Procesos iterativos.
 - Buenas prácticas.
- Provee métricas para recopilar resultados:
 - Identifica variaciones.
 - Evaluar el desempeño de los proyectos.

- Introduce la administración de proyectos como una disciplina profesional:
 - Aplica estándares de Administración de Proyectos.
 - Designa Administradores de Proyectos.
 - Entrena los equipos de proyecto.

- Desempeña un rol consultivo para los proyectos (mentoring):
 - Capacitación.
 - Da acceso a información y lecciones aprendidas.

- Control:
 - Exige cumplimiento de metodologías.
 - Exige uso de plantillas, formularios y herramientas específicas.
 - Gestiona los involucrados de los proyectos.

4.1.2. Ubicación en la estructura organizativa y nivel de autoridad.

La estructura de la organización es un factor ambiental que influye decisivamente en el modo de dirigir los proyectos. Las estructuras abarcan de las funcionales hasta las orientadas a proyectos y en el medio existen una variedad de estructuras matriciales que van de débiles hasta fuertes. Así, la ubicación de la **PMO** y su nivel de autoridad dependen de la estructura que tenga la organización.

La organización funcional clásica, consiste en una jerarquía donde cada empleado tiene un superior claramente definido. En el nivel superior, los miembros de la plantilla se agrupan por especialidades, cada especialidad puede subdividirse en unidades funcionales específicas y cada departamento de una organización funcional realiza el trabajo del proyecto de forma independiente de los demás departamentos. (**PMBOK**, PMI 2013.)

La organización funcional del proyecto se basa en el nombramiento de un Director de Proyecto con autoridad sobre el personal que trabajará en él, aunque dicho

personal no se suscriba únicamente a dicho proyecto, es decir, puede pertenecer a diferentes unidades funcionales.

La estructura funcional tiene ventajas y desventajas. Como ventajas se pueden citar que el personal técnico está agrupado, incentivando el desarrollo especializado, se precisa menos personal técnico, existe flexibilidad en la utilización del personal, hay continuidad en las políticas, procedimientos y organización de un proyecto a otro.

Como desventajas de la organización funcional se pueden citar las dificultades para controlar proyectos grandes, para delimitar responsabilidades, para coordinar y planificar, así como respuesta lenta a las necesidades del proyecto. En una organización funcional, la alta dirección tiende más a afianzar la organización que al nuevo proyecto.

En el otro extremo opuesto de la organización funcional se encuentra la estructura orientada a proyectos. En este tipo de estructuras, la mayor parte de los recursos de la organización están involucrados en el trabajo de los proyectos y los directores de proyecto tienen bastante autoridad e independencia. En una organización por proyectos, los miembros del equipo suelen estar asignados permanentemente. (**PMBOK, PMI 2013.**)

Una organización por proyectos tiene también ventajas y desventajas. Dentro de las primeras se cuenta un control directo de todas las actividades del proyecto, una reducción de los problemas de coordinación y responsabilidades claras y centralizadas.

Como desventajas se cuenta multiplicación de funciones, dificultad para encontrar personal, necesidades adicionales de personal, muy costosa en organizaciones donde se implementan pocos proyectos o proyectos de poca monta, no favorece la formación de técnicos especializados, favorece a personas inclinadas a las

actividades administrativas y existen tiempos muertos que no pueden ser compensados.

Finalmente, una organización matricial refleja una mezcla de características de las organizaciones funcionales y las orientadas a proyectos. Estas pueden clasificarse en débiles, equilibradas y fuertes, dependiendo del nivel relativo de poder e influencia entre gerentes funcionales y directores de proyecto. (**PMBOK, PMI 2013.**)

La organización matricial del proyecto se basa en el nombramiento de un Director de Proyecto y su equipo, cruzándose responsabilidades jerárquicas y funcionales de los diversos departamentos que intervienen en el proyecto.

Dentro de las ventajas de esta estructura, se pueden citar que separa la administración y gestión de la técnica, los conocimientos técnicos se desarrollan y localizan dentro de un mismo grupo de trabajo, permite el desarrollo de cada persona en el sentido que más le guste, la disponibilidad de personal es efectiva para el equipo de proyectos.

Como desventajas de la organización matricial se encuentran la necesidad de mayor dirección y supervisión, necesidad de sistemas de comunicación eficaces, esfuerzo constante para equilibrar costo, plazo y calidad, esfuerzo para controlar el poder de cada elemento funcional o del proyecto.

Como se desprende de la figura 2 supra, Estructura Organizativa, la **CLAC** cuenta con una estructura funcional clásica, es decir, una organización agrupada por especialidades. Debajo de la **CEO** encontramos una Coordinación de Fortalecimiento y Desarrollo, Comunicaciones e Inteligencia en Comunicación y Tecnología, Gestión de Recursos e Incidencia, Monitoreo Evaluación y Aprendizaje y Programas. Como se dijo supra, éste último puesto y los que dependen de éste se encuentran vacantes.

En el cuadro siguiente, se pueden ver los proyectos más importantes en ejecución en este momento por la **CLAC**, así como su forma de gestión.

Cuadro 7: Proyectos CLAC.

Nombre del Proyecto	Donante	Dirige	Reporta a	Duración	Presupuesto Anual
Proyecto: Hacia un Desarrollo Incluyente.	Trias Bélgica.	CEO.	Donante.	Mayo 2014 – diciembre 2016.	330,000 Euros.
Manejo de plataforma virtual.	Fundación Progreso Holanda.	Directora de Fortalecimiento.	CEO.	2014-2015	US\$40,000.00
Unlocking the Power of Fairtrade: Powerful Partnerships for Inclusive Trade and Development.	DFID.	Directora de Fortalecimiento.	CEO.	Abril 2015 – Marzo 2016	450,000 Euros
Desarrollo de las redes de productores: las capacidades de CLAC para brindar servicios a sus miembros han sido mejoradas	Fairtrade Finlandia	CEO.	Fairtrade Finlandia y al Consejo de Directores.	De diciembre 2014 a diciembre 2016.	356,506.24 Euros.
Construyendo medios de vida sostenibles para los pequeños productores de café de comercio justo de Nicaragua	Fairtrade Finlandia	Director del Proyecto.	CEO	De diciembre 2014 a diciembre 2016	356,506.24 Euros.
Productividad, un medio de vida sostenible para las organizaciones de pequeños caficultores de Guatemala	Fairtrade Finlandia	Director del Proyecto.	CEO	De diciembre 2014 a diciembre 2016	356,506.24 Euros.
Programa de Incremento en la Productividad de las	FI	Coordinador de Mercado para Banano y Flores.	Directora de Fortalecimiento.	De diciembre 2014 a diciembre	156,034 Euros

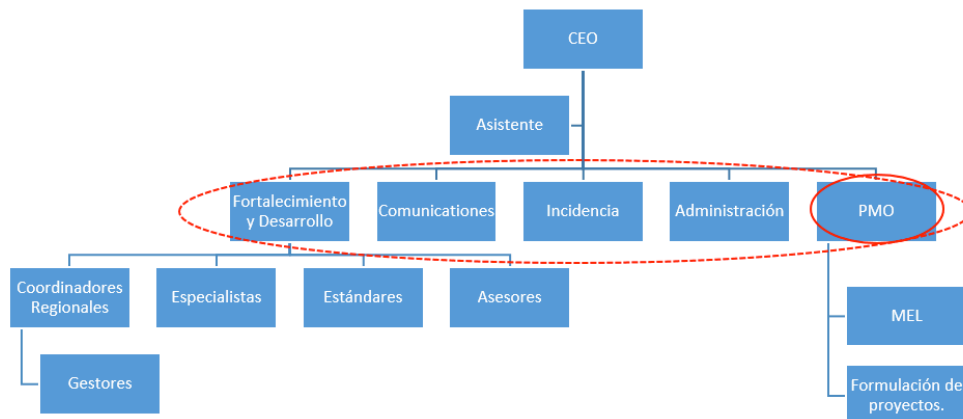
Cuadro 7: Proyectos CLAC.

Nombre del Proyecto	Donante	Dirige	Reporta a	Duración	Presupuesto Anual
organizaciones de pequeños productores de Banano de CLAC (PIP)				2016	

Fuente: El Autor.

Además de ser una organización funcional, como se puede ver del cuadro anterior, la **CLAC** concentra la ejecución de los proyectos en los altos niveles jerárquicos, con el consiguiente recargo de funciones tanto para la **CEO** como para la Coordinadora de Fortalecimiento y Desarrollo.

Utilizando las técnicas de juicio de expertos, “métodos de comunicación”, a través de entrevistas con la **CEO** de **CLAC**, existe una oportunidad de ubicar la **PMO** a nivel de la Dirección de Programas, tal y como se indica en la figura propuesta a continuación.

**Figura 20 Ubicación de la PMO.**

Fuente: El Autor.

La dirección de la **PMO** (indicado por el círculo rojo cerrado), tendría un nivel igual a los demás Directores Funcionales, ubicada solo por debajo de la **CEO**. La línea roja punteada señala el nivel de coordinación del Proyecto (**PMBOK** p 22. **PMI**, 2013).

La decisión de adoptar una estructura u otra, depende de las necesidades y prioridades que la organización defina para ejecutar su estrategia. De acuerdo a ello, si bien es cierto en un momento inicial se sugiere insertar la **PMO** en una estructura funcional, tomando en consideración un riesgo de implementación bajo, es recomendable que la **CLAC** lleve a cabo una transición a una organización de estructura matricial equilibrada, una vez que se haya logrado un mayor nivel de madurez organizacional en la gestión de proyectos.

De acuerdo con expuesto en la figura 20, dentro del ámbito de las funciones descritas en el acápite 4.1.1. y lo indicado por el **PMBOK** (**PMI**, 2013, p.p. 11 y 12), la **PMO** de la **CLAC** tendrá la autoridad suficiente para:

- a) Integrar los datos y la información de los proyectos estratégicos de la organización.
- b) Evaluar hasta qué punto se cumplen los objetivos estratégicos a alto nivel.
- c) Vincular los diferentes programas y los sistemas de medida organizacional.
- d) Actuar como interesado y tomar decisiones clave a lo largo de la vida de cada proyecto de la organización, hacer recomendaciones, poner fin a proyectos o tomar otras medidas según sea necesario, a fin de mantenerlos alineados con los objetivos de la organización.
- e) Brindar apoyo a los directores de proyectos dirigidos por la **PMO** como:
 - Gestionar recursos compartidos a través de todos los proyectos dirigidos por la **PMO**.
 - Identificar y desarrollar una metodología, mejores prácticas y estándares para la dirección de proyectos.
 - Entrenar, orientar capacitar y supervisar.

- Monitorear el cumplimiento de los estándares, políticas, procedimientos y plantillas de la dirección de proyectos.
 - Desarrollar y gestionar políticas, procedimientos, plantillas y otra documentación compartida de los proyectos (activos de los procesos de la organización).
 - Coordinar la comunicación entre proyectos.
- f) Gestionar los cambios significativos relativos al alcance del programa que pueden considerarse como oportunidades potenciales para alcanzar mejor los objetivos de la organización.
- g) Optimizar el uso de los recursos de la organización compartidos entre todos los proyectos.
- h) Gestionar las metodologías, estándares, riesgos, oportunidades globales, métricas e interdependencias entre proyectos a nivel organizacional.

4.3. Diseño de una propuesta de la metodología de gestión de programas y de proyectos.

Para proceder con el diseño de la propuesta de metodología de gestión de programas y proyectos, resulta importante resumir el proceso identificado que actualmente recorren los proyectos dentro de la **CLAC** para llevar a cabo su conceptualización y ejecución. Para ello, se recurrió al uso de técnicas de juicio de expertos y “métodos de comunicación”, a través de entrevistas con la Presidenta de la Junta Directiva y la **CEO** de **CLAC**. Utilizando el método dialéctico sintético, se planteará un diagrama de flujo que funcionará como herramienta para el diseño de la metodología de los programas y proyectos de **CLAC**. El procedimiento descrito a continuación no se encuentra sistematizado o estandarizado.

4.3.1 Identificación y propuesta de las fases de los programas y proyectos en CLAC.

De acuerdo con lo indicado supra, los productos y servicios que brinda la **CLAC** a sus miembros son “servicios de fortalecimiento y desarrollo”.

Cada año, tomando en consideración su Planeación Estratégica, la **CLAC** establece un Plan Operativo, donde se da prioridad y se determinan los objetivos a realizar durante ese periodo.

La **CLAC** cuenta con dos opciones para la ejecución de su Plan Anual:

- Gestión de las operaciones a través de las áreas funcionales.
- Proyectos.

En este último caso, la **CLAC** tiene su vez diferentes opciones ya mencionadas en este documento para la búsqueda de fondos:

- Fondos propios.
- SWP.
- Enfoque programático y,
- Búsqueda de oportunidades en el entorno, mediante recursos de donantes.

Por su parte, las iniciativas de programas o proyectos pueden llegar de casi cualquier parte de la organización o incluso de su entorno:

- Junta Directiva.
- Sub comités de la Junta Directiva, como por ejemplo, la Comisión Operativa.
- La Dirección Ejecutiva (CEO) o miembros del equipo.
- FI o alguno de sus miembros (NFO`s).
- Redes de Producto, por ejemplo, café, cacao, azúcar, banano, etc.
- Coordinadoras Nacionales.
- Gestores de fortalecimiento o especialistas de producto.
- Oportunidades del entorno.

Normalmente, las encargadas de analizar la viabilidad de cada iniciativa son la Coordinadora de Fortalecimiento y Desarrollo y la **CEO**. En algunas ocasiones se establecen grupos de trabajo ad hoc.

Una vez realizada la revisión preliminar de la iniciativa del programa o proyecto, y si la misma se encuentra alineada con los intereses de la organización fijados en el plan estratégico, se le presenta a la **CEO** para decidir, la manera final como se va a desarrollar dicha iniciativa. La aprobación final de la iniciativa puede darse a nivel de la **CEO**, o en consulta de la **CEO** con la Presidencia o la Comisión Operativa de la Junta Directiva, todo dependiendo de la importancia estratégica del programa o proyecto así como la magnitud de su presupuesto.

Luego de establecido el concepto inicial del programa o proyecto, se define la línea de trabajo entre el encargado de área y la **CEO**. Lo que ahora es un proyecto, se delega para su ejecución a la persona en la estructura con responsabilidades más afines a los objetivos del proyecto para que se encargue de su ejecución.

La **CLAC** no cuenta con herramientas propias para ninguno de los 5 grupos de procesos, por ello, el responsable que asume el proyecto inicia la planificación y ejecución del mismo, de acuerdo con su experiencia y propios procedimientos de trabajo. Si el programa o proyecto forma parte del enfoque programático, se utiliza “La Caja de Herramientas del Enfoque Programático” o si el proyecto se presenta para su financiamiento al **SWP**, la solicitud de aplicación debe cumplir con las plantillas respectivas.

Aprobados los recursos, ya sean propios, por el donante o por el **GOT**, en el caso de los **SWP**, el responsable revisa el presupuesto, establece el cronograma final y procede a la ejecución del programa o proyecto.

Algunos de los proyectos ejecutados cuentan únicamente con el Director de Proyecto como equipo. Si el proyecto requiere de otros recursos internos, los mismos son coordinados con el encargado de área, el cual debe dar el visto bueno para la utilización de estos recursos. Otros recursos adicionales se contratan fuera de la organización como servicios de consultoría.

En la mayoría de los casos, los Directores de Proyecto tienen a su vez responsabilidades funcionales, es decir, no se encuentran dedicados totalmente al proyecto en ejecución. Ocasionalmente un mismo recurso se encuentra asignado a varios proyectos.

No existen protocolos, manuales o estándares para el inicio, ejecución, control y monitoreo de los proyectos. La **CLAC** toma “prestadas” de donantes y **FI** herramientas en monitoreo, evaluación y lecciones aprendidas.

Para el proceso de cierre, se utilizan las herramientas indicadas por los donantes o la plantilla de cierre en el caso de SWP. Para proyectos realizados con fondos propios, se utilizan procedimientos contables, así como reportes del Director del Proyecto. La falta de otras herramientas para realizar el cierre de los proyectos, limita la recolección, comunicación, aprovechamiento de lecciones aprendidas, así como la medición del impacto real del programa o proyecto.

Con base en la identificación realizada, se propone la sistematización y estandarización de los procesos de los programas y proyectos de la **CLAC** de la siguiente forma:

1. Fase de inicio: Durante esta etapa se tiene como objetivo y entregable identificar la(s) necesidad(es) que da(n) origen a la idea o iniciativa del programa o proyecto, verificar su relevancia y alineación con la estrategia organizacional, identificar potenciales beneficiarios, impacto deseado del programa o proyecto, identificación a alto nivel de posibles riesgos, rango

de presupuesto y oportunidades de financiamiento. Esta fase consiste en un proceso de priorización, donde el entregable final constituye un concepto o propuesta preliminar autorizada. La autorización incluye la asignación de los recursos básicos necesarios para convertir el concepto preliminar en una propuesta completa.

2. Fase de Planeación: Durante esta etapa, el objetivo fundamental es desarrollar el concepto preliminar aprobado en la fase de inicio, hasta lograr una propuesta para ser presentada para su financiamiento. Esta propuesta debe incluir una definición con mayor detalle del alcance, un cronograma, un presupuesto definido a detalle, requerimientos de recursos humanos, un plan de comunicaciones, identificación de riesgos y la planificación de los interesados. Esto último incluye fuentes de financiamiento, sean internas como externas (**FI** o donantes) a un nivel más concreto que el entregable anterior. El entregable de esta fase constituye la elaboración de la propuesta completa del programa o proyecto y su aprobación.

3. Fase de Ejecución: La **CLAC** no siempre cuenta con fondos suficientes para la ejecución de sus programas y proyectos. Por ello, esta etapa se incluye la gestión de los recursos financieros necesarios para la ejecución de la propuesta aprobada. Durante esta etapa los objetivos consisten en asegurar el financiamiento y lograr la aprobación del presupuesto, ya sea con fondos propios o de donantes, así como la ejecución de la propuesta (programa o proyecto) hasta su cumplimiento total. En caso de que el presupuesto o incluso el alcance aprobado por el donante no fuera igual al presentado, esta fase incluye también realizar los ajustes necesarios a la propuesta para su ejecución. La fase de ejecución incluye la Dirección y Gestión del trabajo del programa o proyecto, la adquisición del equipo del proyecto, la gestión de las comunicaciones y la participación de los interesados. Los entregables de esta fase constituyen:

- a. Financiamiento aprobado,
 - b. Ajustes a la propuesta.
 - c. Cumplimiento de todos los objetivos, hitos y actividades del programa o proyecto.
4. Monitoreo y Control: Esta fase comprende la gestión de cambios, seguimiento y control del proyecto, análisis y reportes.
5. Fase de Cierre: El objetivo de esta fase es formalizar la aceptación final del programa o proyecto, de forma interna o con el proveedor de los recursos (**FI** o donante). Parte fundamental en esta etapa es la elaboración de las lecciones aprendidas del proceso, así como su divulgación dentro de la organización. Además de realizarse la recopilación de la documentación final, se debe asegurar el acceso futuro tanto a las lecciones aprendidas como a la documentación relevante del programa o proyecto (inclusión de la información en el repositorio).

La estructura general se representa en la figura siguiente:

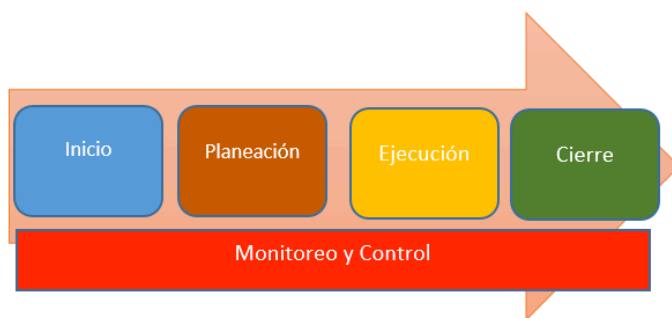


Figura 21 Estructura Fases Programas y Proyectos CLAC.
Fuente: El Autor.

Los pasos del proceso y las acciones que se deben realizar en cada grupo de procesos se resumen en el siguiente diagrama de flujo.

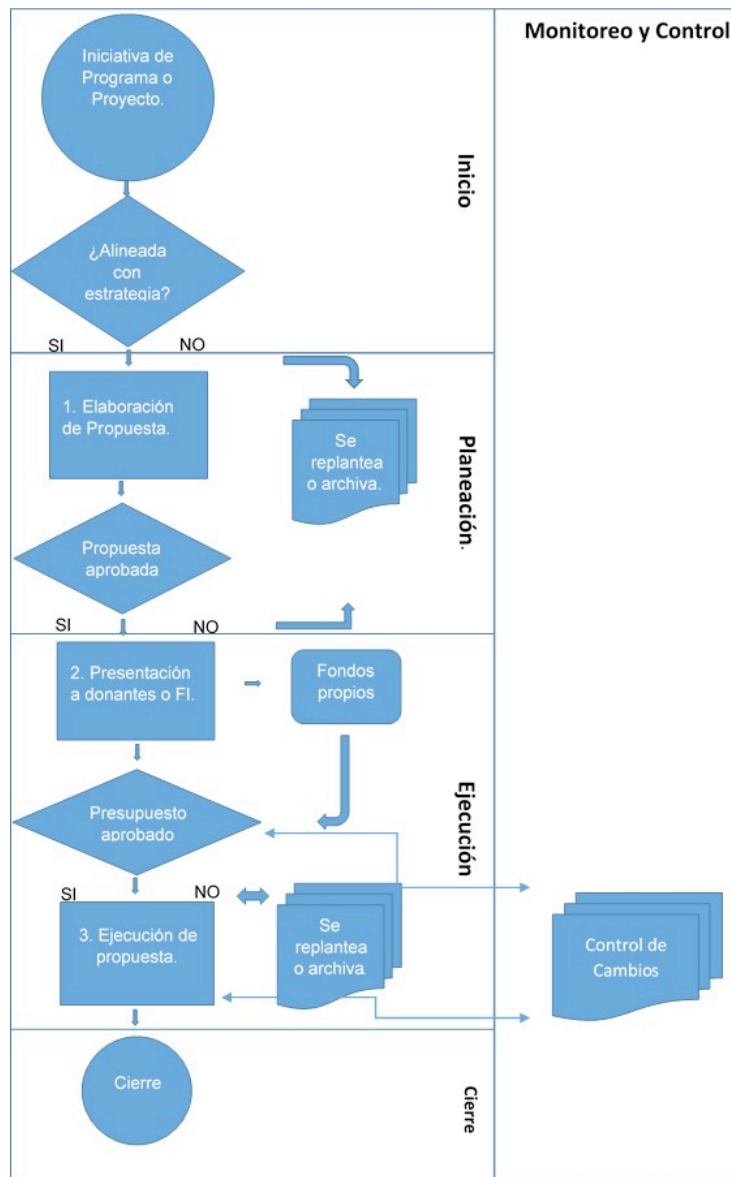


Figura 22 Diagrama de Flujo Programas y Proyectos CLAC.
Fuente: El Autor.

4.3.2. Ciclo de Vida de los Programas y Proyectos en CLAC.

Por la naturaleza de la organización, las iniciativas de proyectos son aprobadas por la Dirección General (**CEO**) junto con el Gerente de Área. Dependiendo de la importancia del proyecto, éste es consultado con la Presidencia o la Comisión Operativa de la Junta Directiva. En el primer año de establecida la **PMO**, se sugiere que ésta tenga poca o ninguna intervención en la aprobación de las

iniciativas, por lo que el flujo de procesos que se indica abajo, podrá ser implementado gradualmente a partir del año 2.

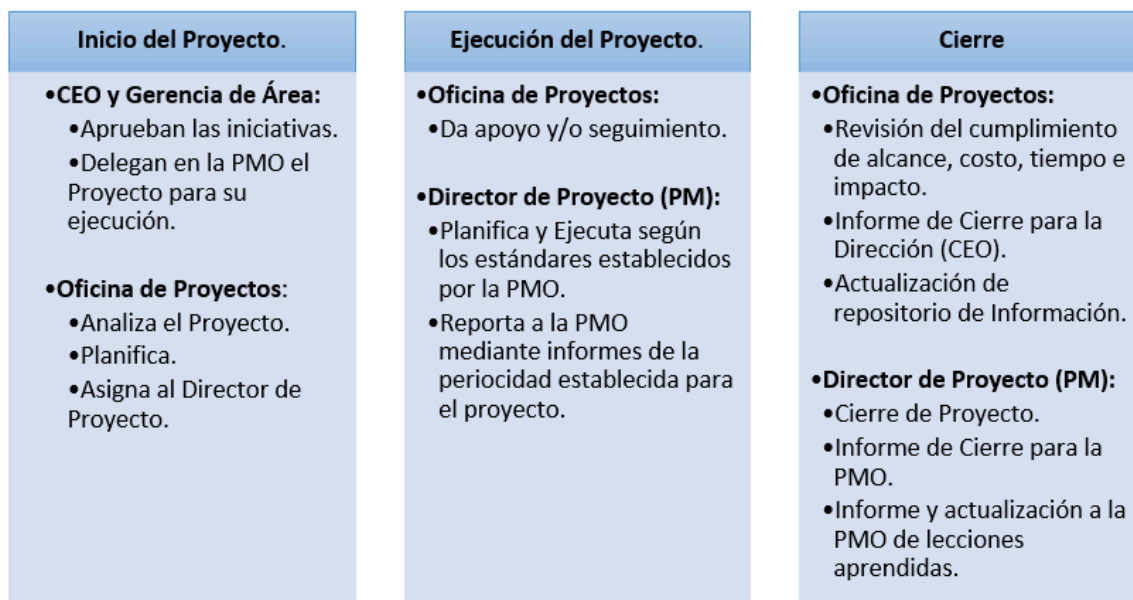


Figura 23 Ciclo de Vida de los Programas y Proyectos CLAC.

Fuente: El Autor.

Durante el año 1 o 2 se puede determinar un proyecto para ser ejecutado por la **PMO**. Este proyecto escogido para fines demostrativos, ayudaría al proceso de refinación del método, sus herramientas y puede ser utilizado para capacitación de los Directores de otros proyectos.

4.3.3. Propuesta metodología de gestión de programas y de proyectos en CLAC.

Con base en la identificación realizada, la propuesta de las fases de los programas y proyectos, el flujograma y el ciclo de vida de los programas y proyectos en **CLAC**, se realiza la siguiente propuesta de metodología de gestión de programas y proyectos:

- Método basado en 5 grupos de procesos.
- Ciclo de vida del proyecto descrito por una sola fase.

- Procesos secuenciales y/o iterativos ejecutados de forma integrada.
- Cada proceso incluye entradas, herramientas y/o técnicas y salidas.

La metodología general se basa en la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, **PMBOK**, 5ta edición, (**PMI**, 2013.), específicamente en el Anexo **A1** y se resume en la figura indicada a continuación.

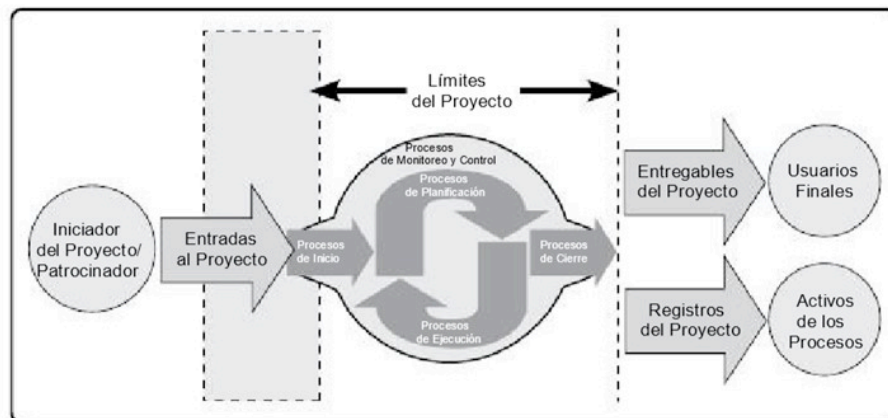


Figura 24 Metodología Propuesta para la Gestión de Programas y Proyectos y límites del Proyecto.

Fuente: PMI, (2013).

En esta sección, se describirán los diferentes pasos que a criterio del autor deberá seguir la **CLAC** a efectos de establecer su propia metodología de gestión de programas y proyectos, incluyendo sugerencias de posibles herramientas para los 5 grupos de procesos. Una vez establecida en el seno de la organización, le corresponderá a la **PMO**, revisar e implementar el diseño sugerido en este documento, para proceder con la confección final de plantillas, otras herramientas necesarias, armonizar las herramientas que ya utiliza de terceros, a efectos de mantener un lenguaje común, procesos comunes y una metodología singular, independientemente de la fuente de los recursos, así como la elaboración y/o actualización de otros activos de los procesos de la organización, a efectos de implementar y ejecutar la metodología propuesta.

4.3.3.1. Procesos de inicio.

Los entregables de esta fase son:

- a) identificar la(s) necesidad(es) que da(n) origen a la idea o iniciativa del programa o proyecto, verificar su relevancia y alineación con la estrategia organizacional, identificar potenciales beneficiarios, impacto deseado del programa o proyecto, identificación a alto nivel de posibles riesgos, rango de presupuesto y oportunidades de financiamiento.
- b) Autorización para convertir el concepto preliminar en una propuesta completa.

4.3.3.1.1. Entradas.

Como se observa en la figura 24 supra, existen procesos que se realizan fuera del proyecto, aunque pueden ser realizados dentro de un programa o portafolio. Lledó (Lledó, 2013, op. cit.) explica que existen diferentes herramientas para la selección de proyectos, tales como medición de beneficios, modelos económicos o modelos matemáticos.

Kerzner (Kerzner, 2005, op. cit.), por su parte, señala que los objetivos de un proyecto deben comenzar por la implementación de la misión de la organización. La respuesta a la pregunta ¿por qué se ejecuta un proyecto o un programa? debe ser siempre, la ejecución de la misión de la organización. Por eso es importante que, los objetivos de los programas y proyectos, se encuentren establecidos desde lo más alto de la estrategia de la organización.

The Standard for Program Management (**PMI**, 2013), establece que el alineamiento entre un programa y la estrategia de la organización es clave, por ello, es que los programas se diseñan para alinearse con la estrategia organizacional.

Se puede sintetizar por tanto que la estrategia de una organización constituye la principal entrada de los procesos de inicio de un programa y/o un proyecto y resultan indispensables a la hora de identificar la necesidad que da origen a la idea o iniciativa del programa o proyecto, verificar su relevancia y alineación con la estrategia organizacional, identificar potenciales beneficiarios y hasta el impacto deseado del programa.

En el caso de **CLAC**, el plan estratégico aprobado por la Asamblea General de noviembre de 2015, para los años 2016 a 2018, contiene las siguientes áreas de trabajo:

Cuadro 8: Estrategia CLAC 2016-2018.

Estrategia CLAC 2016 - 2018	
1	Fortalecimiento organizacional y operativo de CLAC .
2	Promoción del Comercio Justo, sus valores y principios.
3	Fortalecimiento y desarrollo de nuestras organizaciones miembro.
4	Crecimiento y vinculación con mercados existentes y nuevos.
5	Incidencia.
6	Ejes Transversales: Género, Cambio Climático, Soberanía Alimentaria, Protección Infantil, Inclusión de Jóvenes, Sostenibilidad Ambiental y Buenas prácticas Laborales.

Fuente: El Autor.

Otras entradas de los procesos de inicio son:

- Convenios de servicios con **FI**, como por ejemplo “**PSR Service Agreement**” (Convenio de Servicios de sobre la Unidad de Servicios y Relaciones con los Productores).
- Contratos o convenios con donantes.
- Casos de negocios.

- Acuerdos sobre uso de licencias con **FI**.
- Propuestas de Programas y Proyectos elaboradas en conjunto con **FI**, otras **PN's** o **NFO's**.

4.3.3.1.2. Herramientas.

Aunque a continuación se sugieren algunos ejemplos, una vez establecida, la **PMO**, ésta deberá elaborar las plantillas que mejor se ajusten a las necesidades de la **CLAC** en los siguientes puntos:

- Proceso de Selección de Propuestas de Programas y Proyectos.

Una herramienta que podría ser utilizada por la **CLAC** para la ejecución de la estrategia, alinear los objetivos y acciones entre los distintos ámbitos y niveles de la organización con la estrategia global, garantizar el proceso de control estratégico, así como facilitar la rendición de cuentas, sería el establecimiento de un Cuadro de Mando Integral. Sin embargo, dado que este no se tiene, utilizando el método dialéctico sintético, se sugiere que los programas y proyectos ejecutados por la **CLAC**, se seleccionen en función de su alineamiento con la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos, mediante una herramienta como la propuesta en el cuadro que se muestra a continuación.

Cuadro 9: Herramienta de Selección de Programas y Proyectos CLAC.

- Herramienta de Selección de Programas y Proyectos -					
Criterio / Puntaje	1	2	3	Puntos	Breve explicación:
1. Relevancia para la organización.	Se han ejecutado múltiples proyectos anteriormente. (rutinario)	En una ocasión se llevó a cabo de forma exitosa un proyecto sobre este tema.	Nunca se ha ejecutado un proyecto sobre este tema.		

2. Alineamiento con la estrategia.	La relación con la misión y la estrategia es limitada.	El proyecto tiene conexión con un objetivo estratégico.	El proyecto tiene conexión con dos o más objetivos estratégicos.		
3. Ejes Transversales	No existe relación con ningún eje transversal.	El proyecto tiene conexión con un eje transversal.	El proyecto tiene conexión con dos o más ejes transversales.		
4. Alcance Geográfico.	El proyecto tiene beneficio para productores / trabajadores en un país.	El proyecto tiene beneficio para productores / trabajadores en dos o tres países.	El proyecto tiene beneficio para productores / trabajadores en una región.		
5. Productos involucrados.	El proyecto se enfoca en un solo producto.	El proyecto se enfoca en un producto pero puede replicarse en al menos otro producto.	El proyecto alcanza dos o más productos.		
6. Alcance porcentual.	El proyecto beneficiará a menos del 10% de los miembros de CLAC .	El proyecto beneficiará entre un 10% a un 15% de los miembros de la CLAC .	El proyecto beneficiará a más de un 15% de los miembros de la CLAC .		
7. Impacto para nuevos productores / trabajadores.	El proyecto no tendrá beneficio para nuevos productores / trabajadores.	El proyecto tendrá beneficio para al menos 200 nuevos productores / trabajadores.	El proyecto tendrá beneficio para más de 200 nuevos productores / trabajadores.		
8. Impacto en ventas.	El proyecto no tiene impacto en el crecimiento en las ventas.	El proyecto busca un crecimiento en las ventas de los productores entre un 1% y 5%.	El proyecto busca un crecimiento en las ventas de los productores superior a un 5%.		
9. Riesgos asociados.	No se han asociado riesgos importantes a este proyecto.	Se han asociado riesgos de grado medio a este proyecto.	Existen altos riesgos para este proyecto.		
10. Presupuesto.	Igual o menor a USD\$50.000,00	Igual o mayor a USD\$50.000,00 pero menor a USD\$ 150.000,00	Mayor a USD\$150.000,00		
TOTAL					
Clave:	De 10 a 19 puntos no se encuentra alineado con la estrategia o sus objetivos.	De 20 a 25 puntos se encuentra alineado.	De 25 a 30, proyecto es de alta complejidad.		
Ejecución:	No se ejecuta.	Proyecto	Se debe		

	Se puede modificar y reevaluar la propuesta.	ejecutable por un Director de Proyectos con apoyo de la PMO .	determinar claramente si se trata de un proyecto o un programa. PMO controla el proyecto.		
--	--	--	--	--	--

Fuente: El Autor.

- Identificación de involucrados.

Dado que en esta fase se está en un proceso de selección de propuestas y aún no se conoce si el programa o proyecto será ejecutado o no, la identificación de los interesados debe ser básica pero de acuerdo con la estrategia organizacional. Para ello se sugiere la siguiente herramienta:

Cuadro 10: Ejemplo plantilla Identificación de Involucrados e Intereses.

Identificación de Involucrados y sus intereses				
N°	Involucrado.	Interés(es).	País/Región.	Producto.
1				
2				
n				

Fuente: El Autor.

- Acta de Constitución del Proyecto.

Si de acuerdo con la herramienta de Selección de Programas y Proyectos se aprueba que una propuesta siga adelante para su formulación, se deberá proceder a la elaboración del Acta de Constitución del Proyecto, donde la **CEO** aprobará continuar con el proceso de desarrollo de la misma. Se indica a continuación un ejemplo, pero la **PMO** deberá elaborar la plantilla de Charter o Acta de Constitución del Proyecto que mejor se ajuste a las necesidades de la **CLAC** y que recoja adecuadamente los procesos realizados antes del inicio del proyecto.

ACTA DE AUTORIZACION DE PROPUESTA PRELIMINAR UN PROGRAMA O PROYECTO CLAC	
Fecha de elaboración.	Nombre del Programa o Proyecto.
Indique si es programa o proyecto:	Area de aplicación (Sector / Actividad):
Programa: _____. Indique el número de sub-programas y/o proyectos que incluye: _____. Proyecto: _____.	
Fecha propuesta de inicio del proyecto	Fecha propuesta de finalización del proyecto
Objetivos del proyecto (general y específicos)	
Objetivo general:	
Objetivos específicos:	
Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados).	
Descripción del producto o servicio que generará el programa o el proyecto – Entregables finales del proyecto.	
Linea(s) estratégica(s) con la(s) que se alinea el programa o proyecto:	
Eje(s) transversal(es) que involucra el programa o proyecto:	
Productores, producto(s) y país(es) involucrado(s).	
Porcentaje de productores miembros del CLAC que se verán beneficiados por el programa o proyecto:	
Identificación de grupos de interés (Stakeholders)	
Involucrados internos:	
Involucrados externos:	
Fuentes de financiamiento:	Rango presupuesto:
Interno: FI: Enfoque programático: _____. SWP _____. Donante (especifique): NFO (especifique): Otro (especifique):	Expresado en USD\$ o en EUR€.
Impacto esperado:	Riesgos identificados preliminarmente:
Recursos (humanos y financieros) autorizados para la elaboración de propuesta (incluya PMO):	
Supuestos y restricciones:	
Firma aprobado Gerencia de Area:	Firma aprobado Dirección General (CEO):
Realizado por:	Oficina de Proyectos (PMO):

Figura 25 Ejemplo propuesto Acta de Autorización de Propuesta Preliminar de Programas y Proyectos CLAC.

Fuente: El Autor.

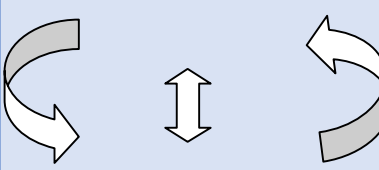
4.3.3.1.3. Salidas.

Las salidas de los procesos de inicio son dos:

- Concepto o propuesta preliminar debidamente autorizada. (Acta de Constitución del proyecto).
- Registro de Interesados.

El cuadro siguiente resume los procesos de inicio del método planteado.

Cuadro 11: Resumen Procesos de Inicio.

Entradas.	Herramientas.	Salidas.
<ul style="list-style-type: none"> - Estrategia CLAC. - Convenios. - Contratos o convenios con donantes. - Casos de negocios. - Acuerdos. - Propuestas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Selección de proyectos y programas. - Identificación de Involucrados y sus intereses. - Plantilla de Acta de Constitución del Proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Acta de Constitución de Proyecto. - Identificación de Interesados. 

Fuente: El Autor.

En el cuadro anterior se resumen las entradas, herramientas y salidas de los procesos de inicio del programa o proyecto. La elaboración del Acta de Constitución interactúa dinámicamente con el proceso de identificación de interesados, ya que las necesidades e intereses de los involucrados, definen, limitan y condicionan el alcance del proyecto que se defina en el Acta de Constitución del Programa o Proyecto.

El Acta de Constitución del Proyecto asigna los recursos necesarios para proseguir con la siguiente fase y autoriza la asignación de los recursos necesarios

para transformar el concepto preliminar en una propuesta final para ser presentada a **FI**, donantes u otra alternativa de financiamiento.

El siguiente flujograma incluye los procesos y herramientas de esta fase.

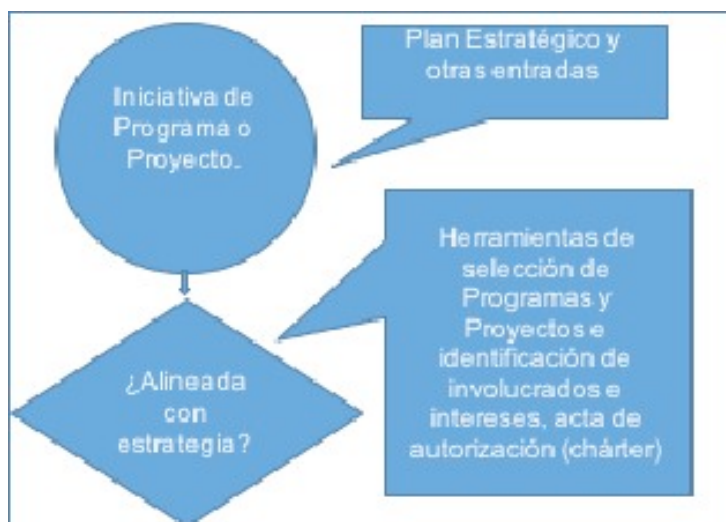


Figura 26 Procesos y Herramientas Fase de Inicio de Programas y Proyectos CLAC.
Fuente: El Autor.

4.3.3.2. Procesos de Planificación.

En esta etapa se desarrolla el concepto preliminar aprobado en la fase de inicio, hasta lograr una propuesta final para ser presentada para su financiamiento.

Los entregables de este proceso son:

- a) Propuesta final.
- b) Aprobación para presentar la propuesta a un donante u otra fuente de financiamiento.

4.3.3.2.1. Entradas.

Las entradas de este proceso son dos:

- Autorización de un concepto o propuesta preliminar (Acta de Constitución del proyecto) y,
- Registro de Interesados.

4.3.3.2.2. Herramientas.

- Gestión de los interesados.

Los productos y servicios que brinda la **CLAC** a sus miembros son “servicios de fortalecimiento y desarrollo”. Los interesados representan el objetivo fundamental de cualquier programa o proyecto en la **CLAC**. Por ello, es de importancia que la propuesta aprobada contenga a nivel de detalle la identificación de los interesados del programa o proyecto. Desde el inicio de la redacción de la propuesta, además de identificarse a los interesados, se debe realizar propuesta para su gestión e identificación de sus requisitos. Para ello se sugiere utilizar e incluir en la propuesta final aprobada, las siguientes herramientas debidamente completadas.

Clasificación Involucrados por Posición, Poder e Interés					
Nº	Involucrado	Posición (+ o -)	Poder (1 a 4)	Interés (1 a 4)	Poder x Interés
1					
2					
n					

Figura 27 Ejemplo plantilla Posición, Poder, Interés.
Fuente: El Autor.

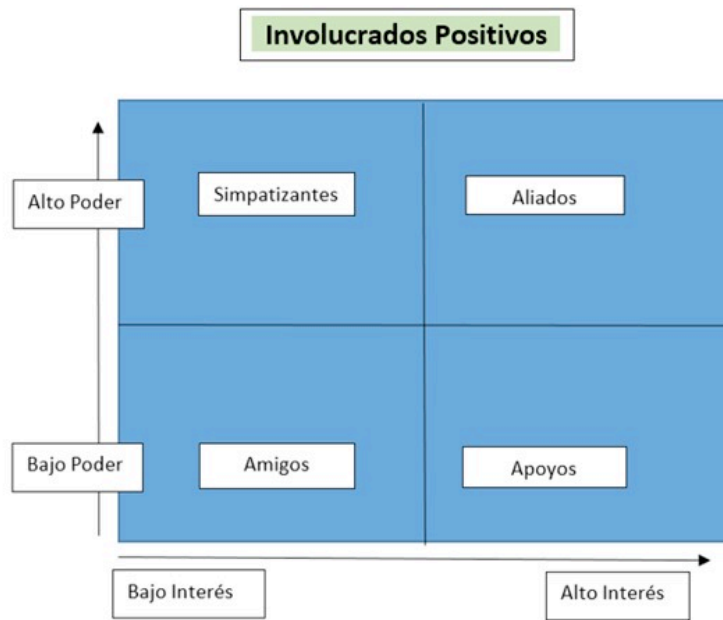


Figura 28 Ejemplo de matriz de Involucrados Positivos.
Fuente: El Autor.

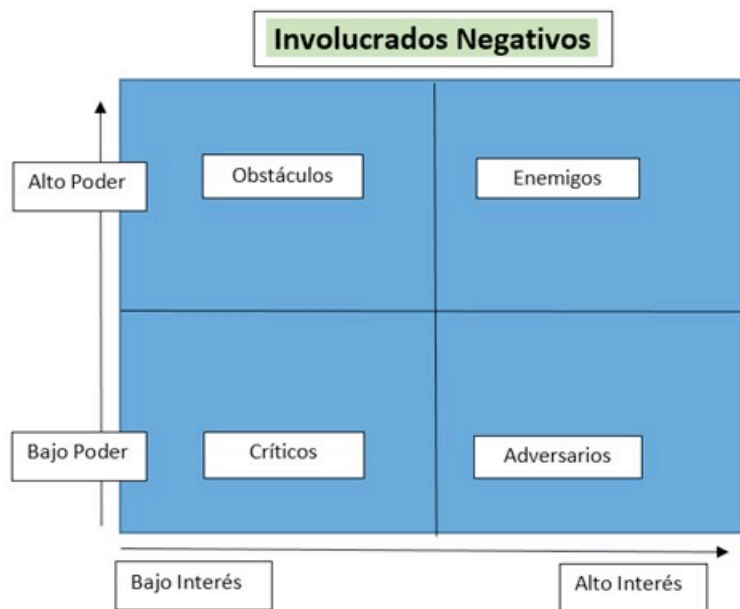


Figura 29 Ejemplo de matriz de Involucrados Positivos.
Fuente: El Autor.

Definición de Estrategias		
Involucrado	Interés(es)	Estrategia.

Figura 30 Ejemplo Definición de Estrategias Manejo de Involucrados.
Fuente: El Autor.

MATRIZ DE INTERESADOS									
Nombre del Proyecto:				Director del Proyecto			Fecha última actualización		Versión
Interesado	Compromiso					Poder / Influencia	Interés	Estrategia	
	Desconoce	Se resiste	Neutral	Apoya	Líder				
Ejemplo de Interesado 1		X		D		A	B	Mantener satisfecho	

Notas:
X: Actual ; D: deseado
A: Alto ; B: Bajo
Estrategias: Gestionar de cerca (A-A); Mantener satisfecho (A-B); Informar (B-A); Monitorear (B-B)

Figura 31 Ejemplo Matriz de Interesados.
Fuente: Lledó (2013). Recuperado de <http://pablolledo.com/plantillas/> 28 de febrero de 2016.

- Marco Lógico.

La definición del alcance de la propuesta final, es un proceso iterativo que incluye la consulta reiterada de los involucrados, por esta razón es que se sugiere que la elaboración del alcance de la propuesta se haga luego de la identificación de los interesados. No obstante, una vez que la **CLAC** tenga la oportunidad de incorporar lecciones aprendidas de proyectos y programas anteriores, el orden podría invertirse para algunos tipos de programas o proyectos donde ya se tenga mayor experiencia.

Mientras tanto, el marco lógico es una herramienta que permite elaborar en detalle el alcance de la propuesta de programa o proyecto, que ayuda al proceso de planificación y que podrá utilizarse posteriormente en el proceso de ejecución. Los elementos del marco lógico que se sugiere utilizar en la elaboración de la propuesta final son los siguientes:

- Herramientas de Diagnóstico: Árbol de Problemas.
- Herramientas de identificación: Árbol de objetivos y Análisis de alternativas.
- Matriz de Marco Lógico.

Para referencia y comprensión, a continuación se indica el esquema del marco lógico y sus elementos.

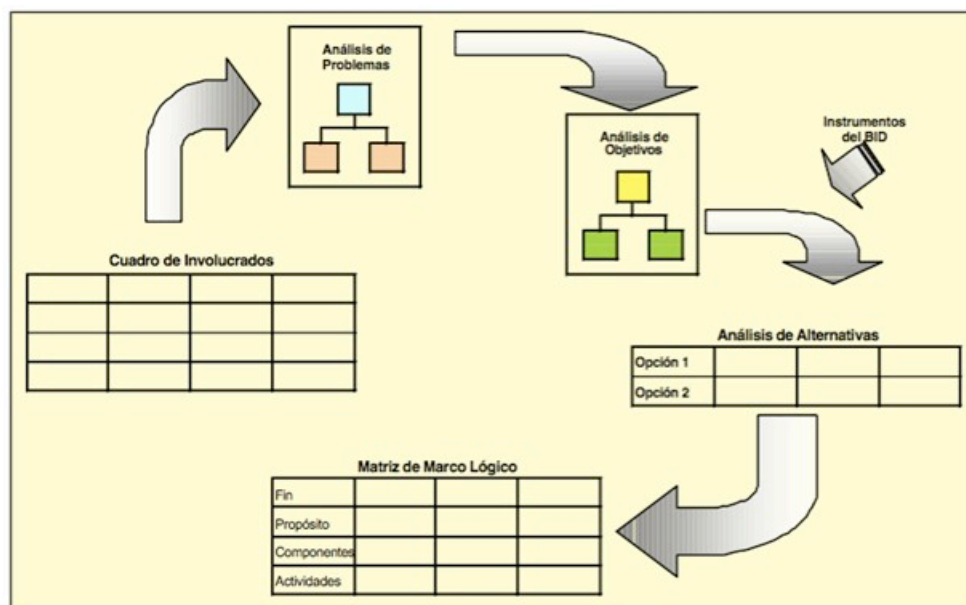


Figura 32 Elementos del Marco Lógico.
Fuente: BID (2014).

- Recopilación de requisitos.

A los efectos de poder cumplir con los objetivos del proyecto, es necesario que la propuesta final aprobada defina y documente todas las necesidades y

expectativas de los interesados. Cada uno de los interesados, incluyendo productores beneficiarios, donantes, **FI** y diferentes órganos de la **CLAC**, como la Junta Directiva o la Comisión Operativa, pueden establecer requisitos que terminan de delinear, restringen o condicionan el alcance de la propuesta final y por consiguiente el Programa y Proyecto que se vaya a ejecutar en la siguiente fase. Estos requisitos deben ser recopilados y controlados. Se sugiere que la propuesta final incluya una matriz de trazabilidad de requisitos como la siguiente:

Cuadro 12: Ejemplo Matriz de Trazabilidad de requisitos.

Matriz de trazabilidad de requisitos CLAC.									
#	Descripción	Fecha	Solicitante	Objetivo	Prioridad (Alta, baja, media)	Estado (Aprobado, Cancelado, Diferido, Terminado)	Entregable	Criterio Aceptación	Responsable

Fuente: El Autor.

Para completar la matriz se pueden utilizar entrevistas, cuestionarios, encuestas, análisis de documentos o talleres.

- Reuniones virtuales o presenciales y minutas.

El proceso de elaboración de la propuesta final es un proceso interactivo que requiere que él, la o los encargados de la redacción tengan contacto los involucrados, dentro o fuera de la organización, facilitándose una retroalimentación iterativa. Las reuniones presenciales o virtuales ayudan a entender mejor las necesidades de los involucrados y sus requisitos, para obtener la propuesta final aprobada. Dependiendo de la complejidad del programa o del proyecto, la cantidad de reuniones variará y deberán evolucionar de lo general a lo específico, hasta que se concluya con el objetivo deseado. En estas reuniones, se deberá recolectar la información para luego procesarla.

- Estructura de Desglose de Trabajo (EDT o WBS).

En la fase de inicio se definen a alto nivel los objetivos principales y específicos. Esto significa que el trabajo a realizar se encuentra definido a alto nivel. La propuesta final debe contener una estructura de desglose de trabajo que divida el programa o proyecto en componentes menores. Esto facilitará la redacción de la propuesta, la correcta planificación del programa o proyecto, incluyendo la asignación de recursos y su futura ejecución.

Existen diferentes formas y herramientas para elaborar y expresar una **EDT**. Para el caso de la **CLAC** se propone utilizar la herramienta de hoja de cálculo propuesta por el Practice Standard for Work Breakdown Structures, (**PMI**, 2006) indicada a continuación:

Nivel EDT	Código EDT	Elemento EDT
1	1	EDT Bicicleta.
2	1,1	Conjunto del Marco.
3	1.1.1	Marco.
3	1.1.2	Manillar.
3	1.1.3	Arco delantero.
3	1.1.4	Asiento.
2	1,2	Pedales.
2	1,3	Ruedas.
3	1.3.1	Rueda delantera.
3	1.3.2	Rueda Tracera.
2	1,4	Sistema de frenos.
2	1,5	Sistema de cambio de velocidades.
2	1,6	Integración.
3	1.6.1	Concepto.
3	1.6.2	Diseño.
3	1.6.3	Ensamble.
3	1.6.4	Pruebas.
4	1.6.4.1	Prueba de componentes.
4	1.6.4.2	Prueba de Producto.
4	1.6.4.3	Prueba del cliente.
2	1,7	Gerente de Proyectos.

Figura 34 Ejemplo EDT.

Fuente: El Autor, adaptado de Practice Standard for Work Breakdown Structures, (**PMI**, 2006).

No obstante que se recomienda iniciar con el uso de una herramienta basada en una hoja de cálculo, la **CLAC** debe procurar utilizar herramientas especializadas en gestión de proyectos para la elaboración de la **EDT** y otras herramientas como el cronograma y el presupuesto que se verán a continuación.

- Diagrama de Barras de Gantt.

La propuesta final aprobada, deberá contener un cronograma de las actividades a realizarse durante la fase de ejecución del programa o proyecto. El Diagrama de Gantt se puede utilizar para definir las actividades, secuenciarlas, estimar recursos y duración, desarrollar y controlar el cronograma. A continuación se indica un ejemplo de éste.

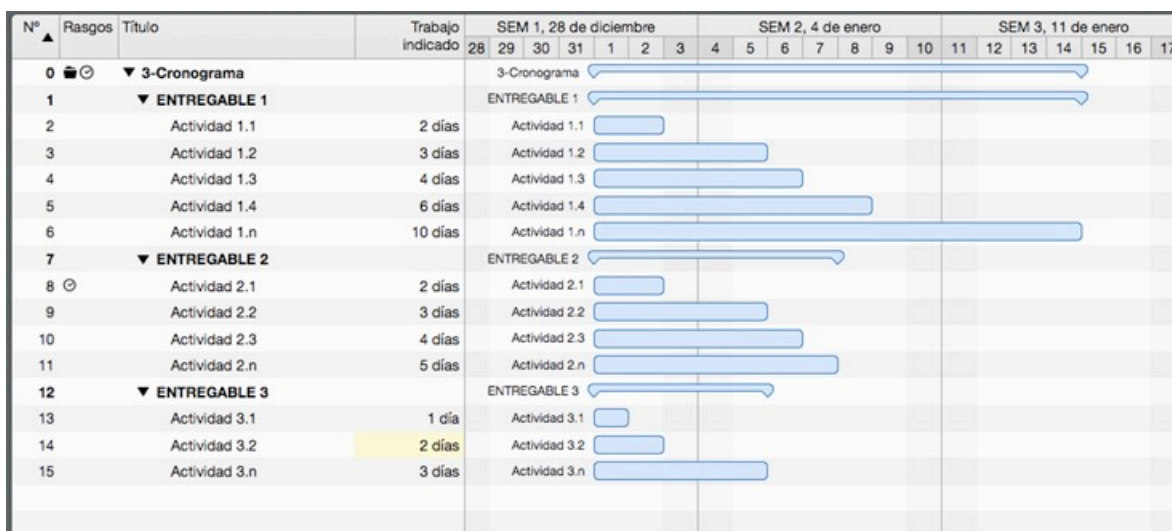


Figura 35 Ejemplo Diagrama de Barras de Gantt.
Fuente: El Autor.

Debe recordarse que en el diagnóstico realizado y analizado en capítulos anteriores, la gestión del tiempo fue una de las áreas donde mayores oportunidades de mejora se identificaron en **CLAC**, si bien se recomienda utilizar inicialmente en la elaboración de la propuesta final, herramientas sencillas para la planeación y manejo del uso del tiempo, la **CLAC** debe procurar utilizar

herramientas especializadas en gestión de proyectos para la planeación, gestión y control del tiempo.

- Presupuesto.

La propuesta final aprobada, deberá contener un presupuesto con el detalle suficiente que permita a **CLAC** y al donante de los recursos financieros, analizar las formas de inversión de los recursos.

Al igual que ocurre con la definición de la **EDT** y el Cronograma, existen diferentes formas y herramientas para elaborar y expresar un presupuesto. Para el caso de la **CLAC** se propone utilizar inicialmente una herramienta basada en una hoja de cálculo y posteriormente procurar utilizar herramientas especializadas en gestión de proyectos. Se indica un ejemplo genérico a continuación.

Formato Presupuesto CLAC						
		Nombre del proyecto:				
		Director del Proyecto:				
		Fecha de inicio:				
		Fecha de finalización:				
		Fecha de última actualización:				
		Donante o fuente de fondos:				
#EDT	#Activ.	Concepto	Cantidad	Unidad	Precio unit.	Total
1.1.1	1					
<i>Subtotal</i>						
1.1.1	2					
<i>Subtotal</i>						
1.1.1	3					
<i>Subtotal</i>						
n.n.n	n					
<i>Subtotal</i>						
N/A		Reserva para contingencias			%	
N/A		Costos indirectos			%	
TOTAL						

Figura 36 Ejemplo Formato Presupuesto CLAC.
Fuente: El Autor.

Si bien es cierto durante el proceso de elaboración del presupuesto se debe tener un presupuesto a detalle, la propuesta aprobada que se presentará al donante de los recursos financieros, no debería incluir inicialmente el nivel de paquetes de trabajo, sino solamente actividades. Si se tiene claridad de quien podría ser el donante, el nivel de detalle del presupuesto debe aparecer en la matriz de trazabilidad de requisitos. En el caso de que no se tenga un donante identificado, se deberá tener a disposición la información a nivel de paquetes de trabajo, en caso de que esta sea solicitada.

Adicionalmente, al igual que se mencionó en el punto anterior, hay que recordar que en el diagnóstico realizado y analizado en capítulos anteriores, la gestión del costo fue una de las áreas donde existen oportunidades importantes de mejora en **CLAC**. Por ello, también en este caso se recomienda utilizar inicialmente en la elaboración de la propuesta final, herramientas sencillas para la planeación y manejo del uso del tiempo, pero, la **CLAC** debe procurar utilizar herramientas especializadas en gestión de proyectos para la planeación, gestión y control del costo.

- Gestión de Calidad.

El hecho de que la **CLAC** brinde “servicios de fortalecimiento y desarrollo”, no significa que dejen de existir estándares de calidad que deban cumplirse. De hecho, en el sector de desarrollo cada vez es más frecuente que se establezcan más y mejores mediciones para determinar la calidad de los servicios.

En el caso de organizaciones como la **CLAC**, la calidad se encuentra determinada por elementos de relevancia, eficiencia, efectividad e impacto, es decir, al final de la ejecución del programa o proyecto debe haberse logrado una mejora en la condición de sus miembros.

de las jefaturas funcionales, para la disposición de los recursos involucrados. La propuesta final deberá indicar cuáles serán los recursos humanos necesarios y los departamentos de los cuales provendrán. En caso de servicios contratados de forma externa, como por ejemplo, consultores o especialistas, estos deben incluirse en la plantilla sugerida para adquisiciones.

La propuesta deberá utilizar herramientas iguales o similares a los ejemplos que se indican a continuación.

Matriz de Asignación de Responsabilidades (Matriz RAM)			
Actividad	Funcionario 1	Funcionario 2	Funcionario 3
Actividad 1			
Actividad 2			
Actividad n			
X indica responsable de actividad.			

Figura 38 Ejemplo Formato Matriz de Asignación de Responsabilidades.
Fuente: El Autor.

MATRIZ DE ROLES Y RESPONSABILIDADES CLAC							
Nombre del Proyecto:		Director del Proyecto		Fecha última actualización		Versión	
Persona	FUNCIONARIO 1	FUNCIONARIO 1	FUNCIONARIO 1	FUNCIONARIO 1	FUNCIONARIO 1	FUNCIONARIO 1	FUNCIONARIO 1
Entregable							

GERENTE FUNCIONAL 1 FIRMA:

GERENTE FUNCIONAL 2 FIRMA:

CEO FIRMA:

Notas: R: Responsable; A: Aprueba; C: Consulta; I: Informa

Figura 39 Ejemplo Formato Matriz de Roles y Responsabilidades.
Fuente: El Autor.

MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE REGISTRO DE RIESGOS CLAC									
Nombre del Proyecto:			Director del Proyecto			Fecha última actualización		Versión	
#	Riesgo identificado	Conse- cuencia	Cate- goría	Proba- bilidad	Im- pacto	Prio- ridad	Respuesta		Persona Responsable
							Estra- tegia	Acción	

Notas:
 Consecuencia: tiempo, costo, calidad (q), seguridad
 Categoría: técnico, externo, dirección de proyectos, organizacional
 Probabilidad e Impacto: Alto, Medio, Bajo
 Prioridad: Alta, Media, Baja
 Estrategia: Aceptar, Mitigar, Transferir, Evitar
 Acción: qué se realizará para implementar la estrategia

Figura 41 Ejemplo Formato Matriz de Identificación de Riesgos.
 Fuente: El Autor.

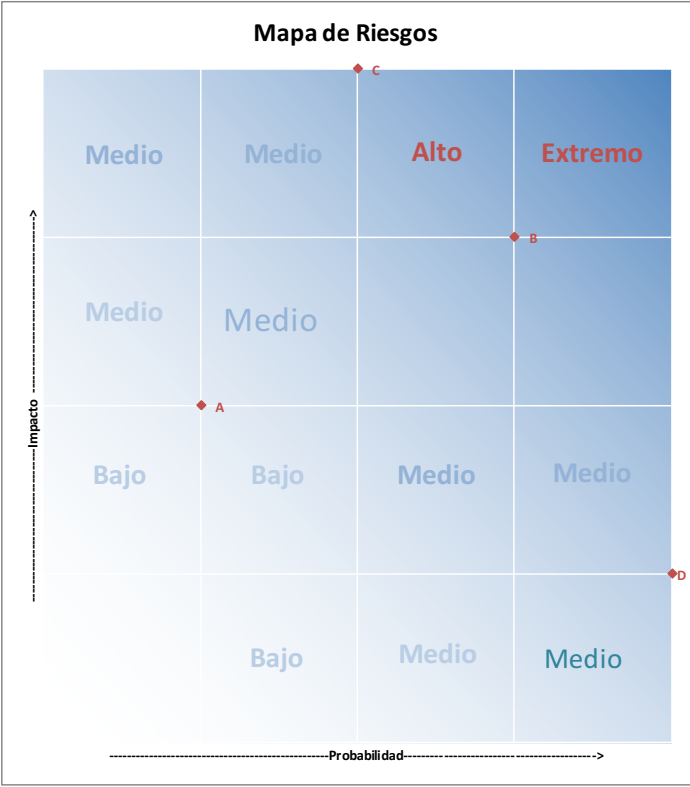


Figura 42 Ejemplo Formato Mapa de Riesgos.
 Fuente: El Autor.

- Adquisiciones.

Kerzner (Kerzner, 2005) señala que no todas las organizaciones requieren un alto manejo de todas las áreas de gestión de proyectos. Esto lo explica en razón de que algunos procesos, como por ejemplo, adquisiciones, podría no ser tan relevante, por tratarse de proyectos internos de la organización, donde las adquisiciones no son tan relevantes.

Se puede afirmar que por su naturaleza, todos los proyectos que realiza **CLAC** son internos, es decir, **CLAC** no vende servicios, no brinda servicios a terceros y los proyectos ejecutados son en su mayoría ejecutados por su propio personal.

No obstante, todo proyecto debería incluir un detalle de las adquisiciones que se vayan a realizar de terceros. Por ello, la propuesta final aprobada, debe considerar aquellos bienes o servicios que se adquirirán de terceros. A continuación se sugiere un ejemplo de Plan de Compras o Adquisiciones.

Plan de Compras								
Que:		Cuanto:	Quien:	Cuando:	Donde:	Limitaciones	Como	Forma de pago
Bien o servicio	Especificaciones	#	Proveedor Interno/externo	Fecha de Entrega	Lugar de Entrega.	Presupuesto disponible	Proceso de Compra para *	
* Compra por licitación, por registro o directa.								

Figura 43 Ejemplo Formato Plan de Compras o Adquisiciones.
Fuente: El Autor.

4.3.3.2.3. Salidas.

Los entregables de esta fase son:

- a) Propuesta final.

- b) Aprobación para presentar la propuesta a un donante u otra fuente de financiamiento.

Para la aprobación se sugiere la siguiente plantilla.

ACTA DE APROBACION DE PROPUESTA FINAL DE PROGRAMA O PROYECTO		
Fecha de elaboración.	Elabora:	Nombre del Programa o Proyecto:
Objetivos del programa o proyecto:		
Lista de Chequeo. Se verificó que la propuesta contiene:		
<ul style="list-style-type: none"> - Alineamiento con los objetivos estratégicos de la organización. - Clara identificación y propuesta(s) de gestión de interesados. - Clara definición del alcance del programa o proyecto. - Matriz de trazabilidad de requisitos de involucrados. - Mención o indicación de las reuniones sostenidas para la identificación de involucrados, sus requisitos, así como definición del alcance del programa o proyecto. - Una adecuada estructura de desglose de trabajo. - Un cronograma adecuado a la estructura de desglose de trabajo y a los recursos humanos disponibles. - Un presupuesto que contempla cada una de las actividades a realizar. - Un plan de manejo de la calidad. - Una matriz RAM y una matriz RACI. - Un plan de comunicaciones. - Una matriz de identificación y registro de riesgos. - Mapa de riesgos. - Plan de Compras. 		
La presente propuesta será presentada al/los siguiente(s) donante(s):		
Definitivamente a:	Muy posiblemente a:	Posiblemente a:
Jefaturas de las Unidades funcionales involucradas:		
Firma:	Firma:	Firma:
Esta propuesta ha sido revisada por:		
Firma:		
Firma:		
Persona responsable de presentar la propuesta al donante, dar trámite y seguimiento:		
Persona responsable:		
Personal de apoyo:		
Aprobado por:		
Firma:		
Firma:		
En el caso de acuerdo de Junta Directiva o Comisión operativa indicar fecha y punto de sesión:		

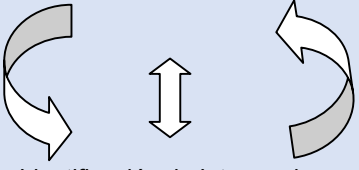
Figura 44 Ejemplo Formato Acta de Aprobación de Propuesta Final de Programa o Proyecto. Fuente: El Autor.

El Acta de Aprobación designa a la o las personas encargadas de presentar la propuesta ante el donante, darle trámite y seguimiento. Sin embargo, la

consecución de los fondos necesarios para la ejecución del programa o del proyecto forma parte del proceso de ejecución.

En el cuadro siguiente se resumen las entradas, herramientas y salidas de los procesos de planificación. La propuesta completa del programa o proyecto debe contener todos los elementos indicados en esta fase y concluida la misma, debe ser debidamente aprobada.

Cuadro 13: Entradas, Herramientas y Salidas proceso de Planificación.

Entradas.	Herramientas. (Clasificadas por área de gestión)	Salidas.
<p>- Acta de Constitución de Proyecto.</p>  <p>- Identificación de Interesados.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión de interesados: <ol style="list-style-type: none"> a) Clasificación de involucrados por posición, poder e interés. b) Matriz de involucrados positivos y negativos. c) Definición de Estrategias de gestión de involucrados. d) Matriz de interesados. 2. Gestión del alcance: <ol style="list-style-type: none"> a) Marco lógico, Árbol de Problemas, Árbol de objetivos y Análisis de alternativas, Matriz de Marco Lógico. b) Matriz de trazabilidad de requisitos. c) Minutas de acuerdos. d) EDT. 3. Gestión del tiempo: <p>Cronograma basado en barras de Gantt.</p> 4. Gestión de los costos: <p>Presupuesto basado en hoja de cálculo.</p> 5. Gestión de la calidad: <ol style="list-style-type: none"> a) Lista de Control de Calidad. b) Plan de Calidad. 6. Gestión de los Recursos Humanos: <ol style="list-style-type: none"> a) Matriz RAM. b) Matriz RACI. 7. Gestión de comunicaciones: <p>Plan de Comunicaciones.</p> 8. Gestión de riesgos: <ol style="list-style-type: none"> a) Matriz de Identificación y Registro de Riesgos. 	<p>- Propuesta completa del programa o proyecto.</p> <p>- Aprobación.</p>

	b) Mapa de riesgos.	
	9. Adquisiciones: Plan de compras.	

Fuente: El Autor.

El siguiente flujograma incluye los procesos y herramientas de esta fase.

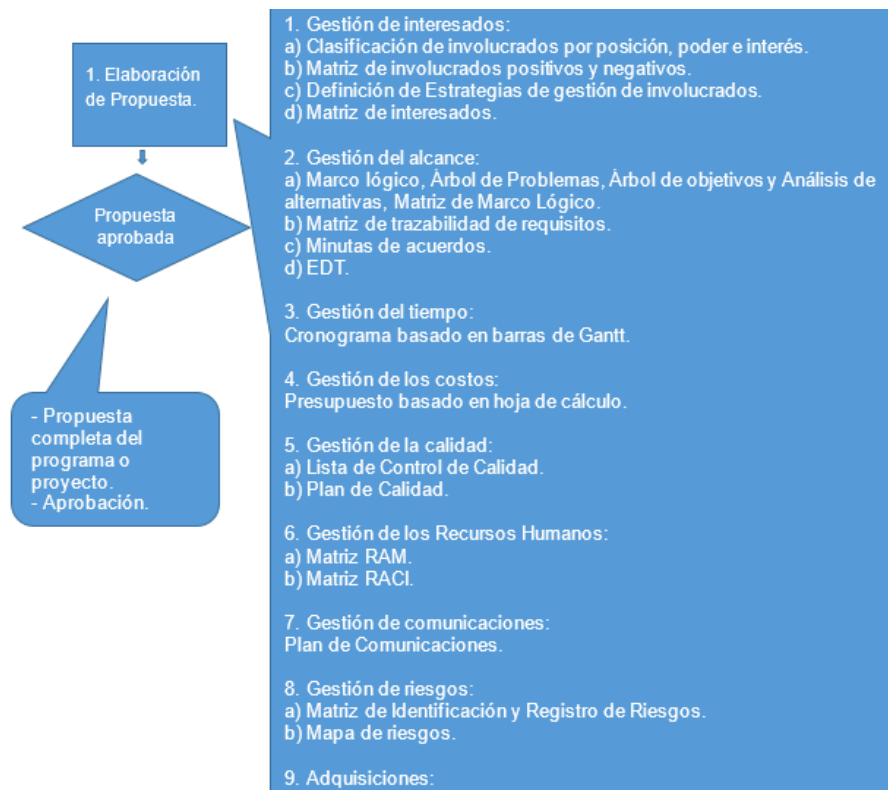


Figura 45 Flujograma Procesos de Planificación y Herramientas.

Fuente: El Autor.

4.3.3.3. Procesos de ejecución.

Los entregables de esta fase constituyen:

- a. Financiamiento aprobado.
- b. Ajustes a la propuesta.
- c. Cumplimiento de todos los objetivos, hitos y actividades del programa o proyecto.

4.3.3.3.1. Entradas.

Las entradas de este proceso son:

- a) Propuesta final.
- b) Aprobación para presentar la propuesta a un donante u otra fuente de financiamiento.

4.3.3.3.2. Herramientas.

Es muy probable que un donante no acepte en su totalidad una propuesta y pueda que ofrezca financiar parte del alcance o parte del presupuesto. Esta situación conlleva cambios a nivel de la propuesta aprobada, sus beneficiarios, involucrados, EDT, cronograma, calidad, comunicaciones y riesgos. Dado que todo esto ocurre dentro del marco de una negociación con el donante o proveedor de recursos financieros, si bien es cierto debe llevarse una adecuada trazabilidad de los cambios que son solicitados, los mismos son de una naturaleza diferente a los que se producen durante la ejecución de la propuesta aprobada y financiada.

Durante la etapa de gestión y aseguramiento de los recursos financieros (Presentación a Donantes o **FI**) se propone el uso de las siguientes herramientas:

- Reuniones virtuales o presenciales y minutas (véase supra formato propuesto).
- Reporte o Control de Avance.

Control de Avance Negociación de Financiamiento					
Proyecto:		Contraparte:			
Proceso en fase de negociación:					
Ítem #	Documento a presentar o modificar	Observaciones	Responsable	Estado	Fecha de entregable.

Figura 46 Control de Avance de Negociación de Financiamiento.
Fuente: El Autor.

- Autorización de inicio de ejecución de programa o proyecto.

ACTA DE APROBACION DE INICIO DE PROGRAMA O PROYECTO		
Fecha de elaboración.	Elabora:	Nombre del Programa o Proyecto:
Objetivos del programa o proyecto:		
Nombre del Donante o Contraparte:		
Desglose del presupuesto aprobado:		
Contrapartidas:		
Director de Proyecto:		
Miembros del Equipo asignado:		
Fecha inicio:		Fecha conclusión:
V.B. Gerente de Área:	V.B. PMO.	Aprobación CEO.

Figura 47 Acta de Aprobación de Inicio de Programa o Proyecto.
Fuente: El Autor.

Para el proceso de ejecución de la propuesta final financiada, se proponen las siguientes herramientas:

- Reporte de Avance.

Reporte de Avance de Proyecto																	
Proyecto:	Nombre del Proyecto																
Director:	Nombre del Líder																
Periodo:	dd/mm/aa - dd/mm/aa																
Acuerdos Anteriores																	
Acuerdo	Estado	Fecha Compromiso	Responsable/Rol	Observaciones													
Descripción del acuerdo.	Indica si el acuerdo está ejecutado o en proceso.	Fecha límite en que debe cumplirse el acuerdo.	Nombre o rol del encargado de cumplir el acuerdo.	Comentarios relacionados al acuerdo.													
Estatus General del Proyecto																	
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Estatus</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>R</td> </tr> <tr> <td>A</td> </tr> <tr> <td>V</td> </tr> </tbody> </table>		Estatus	R	A	V	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Avance</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Avance Planeado</td> <td>%</td> </tr> <tr> <td>Avance Real</td> <td>%</td> </tr> <tr> <td>Desviación</td> <td>%</td> </tr> </tbody> </table>				Avance	%	Avance Planeado	%	Avance Real	%	Desviación	%
Estatus																	
R																	
A																	
V																	
Avance	%																
Avance Planeado	%																
Avance Real	%																
Desviación	%																
Situación General del Proyecto																	
Descripción de las razones que originan el estatus del proyecto.																	
Estatus del Proyecto a Nivel Entregable/Fase																	
Entregable/Fase	Estatus	Presupuesto	Costo	Avance	Observaciones												
Nombre del entregable o fase.	Indicar el estatus del entregable o fase (verde, amarillo o rojo).	Cantidad asignada al entregable o fase del proyecto.	Costo actual del entregable o fase.	Porcentaje de avance del entregable o fase.	Comentarios relacionados al entregable o fase.												
Actividades Relevantes del Periodo																	
#	Actividad																
	Descripción breve de la actividad realizada en el periodo.																
Problemas																	
#	Problemas	Respuesta	Responsable/Rol	Fecha Compromiso													
	Descripción del problema.	Plan de acción para gestionar el problema.	Nombre o rol del encargado de gestionar el plan de respuesta.	Fecha límite para solucionar el problema.													
Riesgos																	
ID	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Prioridad	Respuesta	Responsable											
	Descripción del riesgo.	Indica probabilidad de ocurrencia (alta, media o baja).	Indica si el impacto es alto, medio o bajo.	Indica la urgencia con que debe tratarse el cambio.	Plan de acción para hacer frente al riesgo.	Nombre o rol del encargado de ejecutar el plan de respuesta.											
Actividades a Realizar para el Próximo Periodo																	
#	Actividad																
	Descripción breve de la actividad a realizar en el próximo periodo.																

Probabilidad ↑	A	4	2	1
	M	7	5	3
	B	9	8	6
		B	M	A
		Impacto →		

Figura 48 Reporte de Avance.
Fuente: El Autor.

- Reuniones virtuales o presenciales y minutas (véase supra formato propuesto) tanto como herramienta de dirección y gestión del trabajo, como herramienta de gestión de la participación de los interesados.
- Aseguramiento de la calidad.

Lista de Control de Calidad				
EDT #	Proyecto:	Director:	Fecha Actualización	Versión
	Actividad	Criterio de Aceptación	Validación	Chequeo o control

Figura 49 Ejemplo Formato Lista de Control de Calidad.
Fuente: El Autor.

- Evaluaciones del desempeño del proyecto. Una vez establecida la PMO, ésta deberá analizar si las herramientas existentes en CLAC pueden aplicarse a la evaluación de desempeño de los equipos de los proyectos.
- Matriz de comunicaciones.

Matriz de Comunicaciones						
Proyecto:				Interesado:		
#	Actividad	Frecuencia	Medio	A	B	N

Clave.
Frecuencia: M (mensual), S (semanal), Q (quincenal), E (eventual), T (trimestral), B (bianual)
Medio: I (informe), M (minuta), @ (email), R (reunión), G (gráfico), E (encuesta), P (plantilla), GT (gotomeeting), B (boletín electrónico).
Responsabilidad: D (destinatario), E (emisor), A (autoriza), S (soporte), V (valida), SR (se requiere respuesta)

Figura 50 Ejemplo Matriz de Comunicaciones.
Fuente: El Autor.

4.3.3.3.3. Salidas.

- Financiamiento aprobado.
- Ajustes a la propuesta.
- Cumplimiento de todos los objetivos, hitos y actividades del programa o proyecto.

En el cuadro siguiente se resumen las entradas, herramientas y salidas de los procesos de ejecución.

Cuadro 14: Entradas, Herramientas y Salidas proceso de Ejecución.

Entradas.	Herramientas.	Salidas.
<ul style="list-style-type: none"> - Propuesta final. - Aprobación para presentar la propuesta a un donante u otra fuente de financiamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniones virtuales o presenciales y minutas. - Reporte o Control de Avance. - Autorización de inicio de ejecución de programa o proyecto. - Reporte de Avance. - Lista de control de calidad. - Evaluaciones del desempeño del proyecto. - Matriz de comunicaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Financiamiento aprobado. - Ajustes a la propuesta. - Cumplimiento de todos los objetivos, hitos y actividades del programa o proyecto.

Fuente: El Autor.

El siguiente flujograma incluye los procesos y herramientas de esta fase.

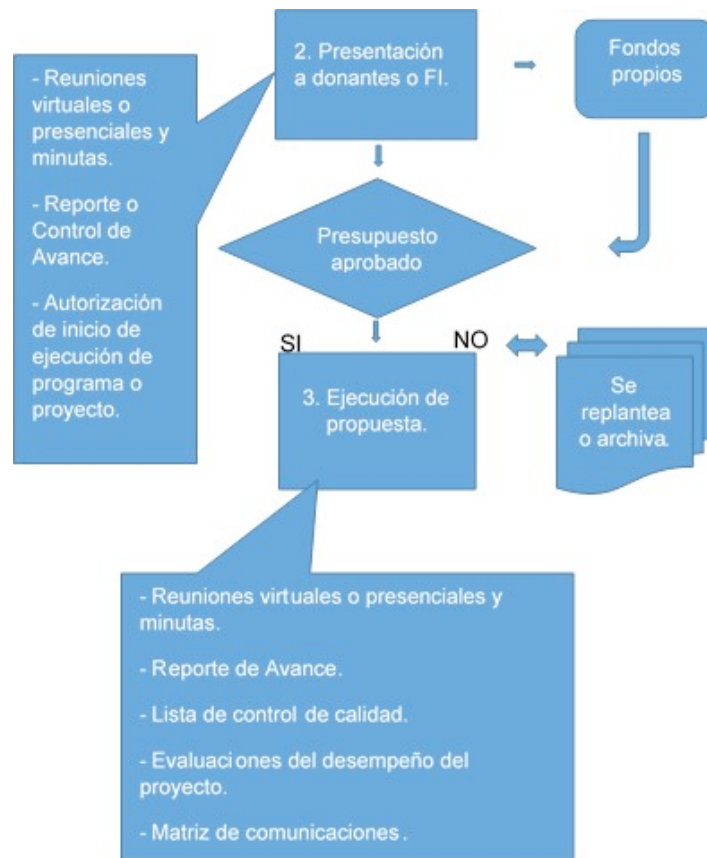


Figura 51 Flujograma Procesos de Ejecución y Herramientas.
Fuente: El Autor.

4.3.3.4. Procesos de Monitoreo y Control.

Esta fase comprende la gestión de cambios, seguimiento y control de la ejecución de la propuesta que constituye el programa o proyecto, análisis y retroalimentación.

Los entregables de esta fase constituyen:

- Solicitudes de cambio.
- Informes de desempeño e impacto del trabajo sobre el estado de avance de los entregables.
- Recomendación de acciones correctivas.

- Actualizaciones.
- Entregables aceptados.

4.3.3.4.1. Entradas.

Las entradas de este proceso son:

- Datos de las herramientas de gestión de los interesados y sus requisitos.
- Minutas de reuniones.
- EDT.
- Cronograma.
- Presupuesto.
- Plan de Calidad.
- Plan de Comunicaciones.
- Matriz y mapa de Riesgos.
- Plan de Compras o adquisiciones.

4.3.3.4.2. Herramientas.

- Reuniones virtuales o presenciales y minutas (véase supra formato propuesto) para:
 - o Estimar tendencias y posibles resultados futuros;
 - o Analizar y recomendar la aprobación o rechazo de cambios;
 - o Aplicar técnicas grupales de toma de decisiones;
 - o Analizar variaciones o desvíos en el logro del alcance en relación a lo prometido en la propuesta final aprobada.
 - o Revisiones del desempeño del programa o proyecto y comparar las duraciones reales en relación al cronograma propuesto y evaluar atrasos o adelantos.

- Proyecciones para re-estimar el costo estimado a la finalización del proyecto y estimar cuanto se deben ajustar los desembolsos para completar el programa o proyecto con el presupuesto aprobado.
 - Avance de programa o proyecto.
 - Reevaluación de riesgos (reuniones de estado).
 - Revisiones de los pagos a proveedores.
- Hojas de verificación o “checklist” para controlar la calidad.
 - Uso de las herramientas virtuales de la **CLAC** como **CLAC** Book (<http://clacbook-clac.rhcloud.com/>) o Clase (<http://www.claase.org/web/>) para el establecimiento de una intranet para que los principales interesados puedan acceder en cualquier momento a información del proyecto.
 - Para el control de cambios se sugiere la siguiente herramienta:

Control y Seguimiento de Cambios								
Proyecto:		Revisión #:		Donante:		Elaborado por:		Fecha:
# ID	Item EDT	Descripción del cambio	Efectos sobre costo	Efectos sobre cronograma	N° Solicitud	Estado (aprobada / rechazada)	Aprobado por	Fecha aprobación

Figura 52 Ejemplo Herramienta Control y Seguimiento de Cambios.
Fuente: El Autor.

- Para la gestión básica de Valor Ganado se plantea la siguiente herramienta, sin embargo, una vez establecida la **PMO** se deberá capacitación para utilizar herramientas más exactas.

Gestión de Valor Ganado				
Ítem	=	<	>	Observaciones
¿Los montos planificados en el presupuesto coinciden con los desembolsos (presupuesto = a costo real)?				
¿El desempeño del cronograma es igual al planificado (cronograma igual a tiempo de ejecución)?				
¿Se han ejecutado a la fecha todas las actividades de la EDT (ejecución igual a EDT)?				
Totales:				Σ
Clave: Para presupuesto y cronograma: = indicar 0. < indicar -1. > indicar 1. Para EDT: = indicar 0 < indicar 1 > indicar -1				
Explicación: Si el total de la columna es 0, el programa o proyecto se encuentra en tiempo o en presupuesto. Si el total de la columna es negativo, el programa o proyecto se encuentra adelantado en tiempo respecto al cronograma o sub-ejecutando partidas del presupuesto. Si el total de la columna es positivo, el programa o proyecto puede encontrarse retrasado respecto al cronograma o incurriendo en costos superiores a los presupuestados. Si la sumatoria es 1, 2 o 0, pero existe un número positivo, deben tomarse medidas para compensar o el atraso o el exceso de costo. Si el total es 3 el programa o proyecto se encuentra atrasado y con sobre costos. Se deben tomar medidas urgentes.				
Realizado por:	Revisado por:	Director de Proyectos:	Por PMO:	Patrocinador:

Figura 53 Ejemplo Herramienta Gestión de Valor Ganado.
Fuente: El Autor.

- Herramienta básica de información de fallas (Performance Failure Information System).

Sistema de Información de Fallas								
Proyecto:		Revisión #:		Donante:		Elaborado por:		Fecha:
# ID	Item EDT	Descripción de la falla.	Causa de la falla.	Solución o recomendación propuesta.	Efectos sobre costo.	Efectos sobre cronograma.	Aprobado para Solicitud de Cambio por:	Fecha:

Figura 54 Ejemplo Herramienta Sistema de Información de Fallas.

Fuente: El Autor.

4.3.3.4.3. Salidas.

- Solicitudes de cambio.
- Informes de desempeño e impacto del trabajo sobre el estado de avance de los entregables.
- Recomendación de acciones correctivas.
- Actualizaciones.
- Entregables aceptados.

En el cuadro siguiente se resumen las entradas, herramientas y salidas de los procesos de monitoreo y control.

Cuadro 15: Entradas, Herramientas y Salidas proceso de Monitoreo y Control.

Entradas.	Herramientas.	Salidas.
<ul style="list-style-type: none"> - Datos de las herramientas de gestión de los interesados y sus requisitos. - Minutas de reuniones. - EDT. - Cronograma. - Presupuesto. - Plan de Calidad. - Plan de Comunicaciones. - Matriz y mapa de Riesgos. - Plan de Compras o adquisiciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniones virtuales o presenciales y minutas. - Hojas de verificación. - Herramientas virtuales. - Herramienta de control de cambios. - Herramienta de Valor Ganado. - Sistema de Información de Fallas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitudes de cambio. - Informes de desempeño e impacto del trabajo sobre el estado de avance de los entregables. - Recomendación de acciones correctivas. - Actualizaciones. - Entregables aceptados.

Fuente: El Autor.

El siguiente flujograma incluye los procesos y herramientas de esta fase.

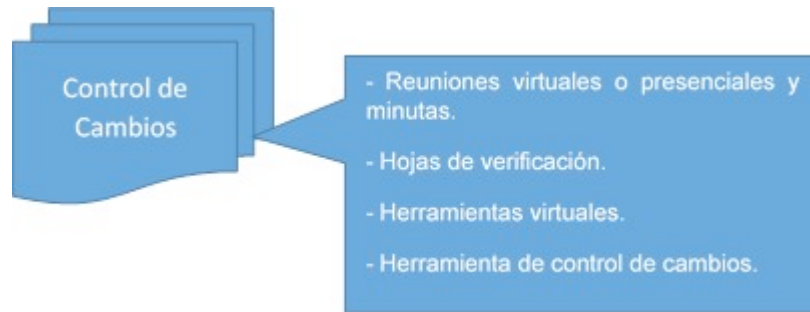


Figura 55 Flujograma Procesos de Monitoreo y Control.

Fuente: El Autor.

4.3.3.5. Procesos de cierre.

Los entregables de esta fase son:

- Formalizar la aceptación final del programa o proyecto.
- Elaboración de las lecciones aprendidas del proceso.
- Divulgación de lecciones aprendidas dentro de la organización.
- Recopilación de la documentación final.
- Inclusión de la información en el repositorio.

4.3.3.5.1. Entradas.

- Cumplimiento de todos los objetivos, hitos y actividades del programa o proyecto.

4.3.3.5.2. Herramientas.

- Reuniones virtuales o presenciales y minutas (véase supra formato propuesto) para lograr la aceptación interna y externa para cerrar el programa o proyecto.
- Finiquito de contratos de proveedores de bienes o servicios.

- Finiquito o convenio de cierre del proyecto con el Donante o proveedor de recursos financieros.
- Informe contable final del programa o proyecto.
- Lecciones aprendidas.

Cuadro 16: Ejemplo de Guía para el Reporte de Lecciones Aprendidas.

Guía / Reporte de Lecciones Aprendidas				
Proyecto:	Donante:	Elaborado por:	Revisado por:	Fecha:
Lecciones Aprendida Generales				
Explique cuales fueron aquellas actividades u objetivos que mejor se lograron (¿qué salió bien?)				
Explique cuales fueron aquellas actividades u objetivos que no se pudieron lograr de acuerdo a lo planeado (¿qué salió mal?)				
¿Qué recomendaciones podemos realizar para futuros proyectos?				
¿A quién le puede interesar la información de este reporte y cómo y cuándo se puede realizar la diseminación de esta información?				
Lecciones Aprendidas Específicas.				
¿Se lograron en su totalidad, todos los objetivos planteados?				
Cronograma: ¿Se planteó desde el inicio un cronograma realista? ¿El detalle del cronograma original fue correcto? ¿Resultó sencillo evaluar el desempeño del cronograma? ¿El seguimiento del cronograma fue sencillo de completar? ¿Se concluyó el programa o el proyecto en el tiempo inicialmente estimado?				
Presupuesto: ¿Las estimaciones contenidas en el presupuesto fueron las correctas? ¿Se debieron ajustar las estimaciones iniciales presupuestas? ¿Los pagos cumplieron con nuestro sistema de control de pagos? ¿Nuestro sistema de control de pagos ayudó a la realización de pagos de manera puntual? ¿Se concluyó el programa o el proyecto en el costo inicialmente estimado?				
Calidad: ¿Cumplimos con las especificaciones del donante o proveedor de recursos financieros? ¿El servicio o la intervención tubo el impacto esperado?				
Alcance:				

<p>¿Los objetivos planteados eran comprensibles y fáciles de entender?</p> <p>¿Los objetivos estaban claramente definidos?</p> <p>¿Se logró el impacto deseado en los productores o trabajadores objeto del programa o proyecto?</p> <p>¿Cuál es el mayor impacto que generó el programa o proyecto?</p> <p>¿Qué medidas se tomaron para que el impacto sea mantenido en el tiempo y no desaparezca luego de la conclusión del programa o proyecto?</p>	
<p>RRHH:</p> <p>¿El personal asignado tenía la experiencia necesaria para afrontar el programa o proyecto?</p> <p>¿Se asignó la adecuada cantidad de recursos humanos al programa o proyecto?</p> <p>¿Se asignaron los recursos humanos en el tiempo adecuado?</p> <p>¿Qué necesidades de capacitación fueron detectadas?</p>	
<p>Metodología:</p> <p>¿La metodología permitió respuestas rápidas y oportunas?</p> <p>¿El planeamiento se hizo de manera adecuada?</p> <p>¿La metodología permitió anticiparse a las contingencias?</p> <p>¿Funcionó la metodología y las herramientas existentes?</p> <p>¿Existe alguna mejora o actualización que se deba realizar a la metodología o herramientas utilizadas?</p>	
<p>Patrocinio:</p> <p>¿El patrocinador cumplió sus funciones?</p> <p>¿El patrocinador fue de ayuda?</p> <p>¿Se permitió la descentralización de las decisiones del programa o proyecto?</p> <p>¿Se empoderó al equipo y se le otorgó al equipo la autoridad suficiente para que tomara las decisiones que el trabajo del programa o proyecto requería?</p> <p>¿La propuesta final aprobada fue correctamente elaborada?</p>	
<p>Satisfacción de los involucrados:</p> <p>¿Los involucrados estuvieron satisfechos con la relación costo/beneficio del programa o proyecto?</p> <p>¿Cómo se aplicó la política de Valor del Dinero (Value for Money)?</p> <p>¿El programa o proyecto generó un valor agregado para los beneficiarios?</p> <p>¿El programa o proyecto generó posibilidades para nuevos programas o proyectos?</p>	
<p>Estrategia:</p> <p>¿Los supuestos de este programa o proyecto</p>	

fueron válidos? ¿Se logró un beneficio concreto y sostenible en la condición de los productores y trabajadores de la CLAC? ¿El programa o proyecto cumplió con los objetivos estratégicos de la CLAC originalmente planteados? ¿Este proyecto cumplió con la Misión de CLAC?	
Director de Proyecto:	
Jefatura Funcional:	
CEO:	

Fuente: El Autor.

- Conferencias virtuales para divulgación de lecciones aprendidas.
- Encuestas de desempeño de los miembros del equipo y liberación de los recursos humanos del proyecto.

4.3.3.5.3. Salidas.

- Formalizar la aceptación final del programa o proyecto.
- Elaboración de las lecciones aprendidas del proceso.
- Divulgación de lecciones aprendidas dentro de la organización.
- Recopilación de la documentación final.
- Inclusión de la información en el repositorio.

4.4. Diseño de un plan de implementación de la PMO.

Durante el desarrollo el presente proyecto final de graduación, se ha seguido el modelo de madurez de Kerzner (Kerzner, 2005, op. cit.) que establece cinco niveles diferentes a saber:

- Lenguaje Común.
- Procesos Comunes.
- Metodología Única y Singular.
- Evaluación Comparativa (Benchmarking) y,
- Mejora Continua.

El plan de implementación sugerido, así como la política y plan de capacitación anual, siguen la estructura y lógica de este modelo. Parafraseando a Kerzner (Kerzner, 2005, op. cit.), el simple uso de la gestión de proyectos, incluso por un largo periodo de tiempo, no conlleva necesariamente la excelencia en la organización. Por ello, el plan que se describe más adelante, implica además de la implementación de la **PMO**, un cambio de cultura y eventualmente un cambio en el estilo y estructura de la organización. Como se dijo supra, la **PMO** debe ser un agente que promueva estos cambios, pero el apoyo de la alta gerencia, con la participación de las jefaturas y direcciones altas e intermedias, es fundamental para lograr el resultado final.

La alta dirección, incluida la Junta Directiva de la **CLAC** y su **CEO**, deben mantener en todo momento su apoyo y patrocinio. Si alguno de estos elementos se encuentra ausente, la organización podría perder interés y dejar de utilizar el modelo de madurez.

De acuerdo con lo dicho, se propone un plan de implementación que comprende el establecimiento de la **PMO**, así como el mejoramiento de la madurez organizacional en la **CLAC**. Este plan tiene implícito el establecimiento de una política de capacitación institucional, donde cada persona que pueda llegar a formar parte de un equipo de proyecto, deberá estar debidamente capacitada en gestión de proyectos.

4.4.1. Plan mejoramiento de la madurez organizacional.

De acuerdo con Kerzner (Kerzner, 2005, op. cit.), a una organización le puede tomar al menos un año lograr cada uno de los niveles de madurez. Esto significa que, la implementación de la **PMO** en la **CLAC**, así como lograr el nivel más alto de madurez organizacional, según las metodologías y mejores “buenas prácticas” reconocidas tanto por Kerzner (Kerzner, 2005, op. cit.) como por el **PMBOK (PMI)**,

2013 op. cit) puede tomar no menos de cinco años. El proceso que se propone que siga la **CLAC** se describe a continuación.

- Año uno.

Al final del año uno, la organización reconoce la importancia de la gestión de proyectos, la necesidad de un buen entendimiento del conocimiento básico en gestión de proyectos y el acompañamiento de un lenguaje y una terminología común. En el cuadro siguiente se indica de forma no taxativa las actividades a realizarse en el año uno.

Cuadro 17: Implementación PMO año 1.

Actividades Año 1
<p>La organización:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Establece el presupuesto de operación anual de la PMO. - Adquiere el equipo de trabajo de la PMO. - La PMO establece las políticas y presupuesto de capacitación.
<p>La PMO valida:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diagnóstico de madurez. - Modelo de PMO. - Metodología propuesta.
<p>La PMO establece y ejecuta un plan de capacitación anual en lenguaje común que incluya:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestión del Alcance. - Gestión del Tiempo. - Gestión del Costo. - Gestión de la Calidad. - Gestión de los Recursos Humanos. - Gestión de las Comunicaciones. - Gestión de los Riesgos. - Gestión de las Adquisiciones. - Gestión de los Interesados.

La **PMO** establece una metodología para la administración de proyectos, incluyendo:

- Herramientas.
- Procesos.
- Buenas prácticas.
- Entrenamiento en el uso de las herramientas.
- Métricas.

La **PMO** desempeña un rol consultivo para los directores de proyectos.

Al finalizar el primer año la **PMO** ha logrado:

- Preparar a la organización para cumplir con el nivel 2 del modelo de madurez de Kerzner (Kerzner, 2005, op. cit.).
- Aplicar herramientas de diagnóstico de madurez.

Fuente: El Autor.

- Año dos.

Al final del año dos, existe una **PMO** establecida, la organización reconoce y ha establecido los procesos necesarios para llevar a cabo programas y proyectos exitosos y el éxito de un proyecto puede ser replicado en otros.

En el cuadro siguiente se indica de forma no taxativa las actividades a realizarse en el año dos. A partir del año dos la **PMO** es la única responsable de implementar las actividades que se describen.

Cuadro 18: Implementación PMO año 2.

Actividades Año 2
Establecer un plan de capacitación anual en lenguaje y procesos comunes de acuerdo con el resultado del diagnóstico de madurez aplicado al finalizar el año 1.
Promover la adopción de herramientas especializadas en gestión de proyectos y establecer el plan de capacitación respectivo.
Elegir un proyecto demostrativo donde aplicar la metodología y

herramientas diseñadas.
Aplicar las métricas en todos los programas y proyectos de la CLAC .
Al finalizar el segundo año la PMO ha logrado: <ul style="list-style-type: none"> - La PMO desempeña un rol consultivo para los directores de proyectos y da seguimiento y control a los proyectos que se ejecutan en CLAC. - Lograr que la CLAC se encuentre lista para el nivel 3 del modelo de madurez de Kerzner (Kerzner, 2005, op. cit.). - Aplicar herramientas de diagnóstico de madurez.

Fuente: El Autor.

- Año 3.

Al final del año tres se tiene y utiliza una metodología única y singular, combinando las distintas metodologías utilizadas en una sola, creando así sinergias organizacionales y se logra un control más sencillo y eficiente de los procesos. En el cuadro siguiente se indica de forma no taxativa las actividades a realizarse en el año tres.

Cuadro 19: Implementación PMO año 3.

Actividades Año 3
Establecer un plan de capacitación anual en lenguaje, procesos comunes y metodología singular de acuerdo con el resultado del diagnóstico de madurez aplicado al finalizar el año 2.
Consolidar la adopción de herramientas especializadas en gestión de proyectos.
Promover el establecimiento de sistemas de información de proyectos.
La PMO realiza un análisis y sugiere el mejor modelo de organización para la CLAC y prepara a la organización para la transición a un modelo de organización funcional a un modelo matricial o proyectizado.
Al finalizar el año tres la PMO ha logrado: <ul style="list-style-type: none"> - Ejecutar todas las funciones que le competen.

- Lograr que la **CLAC** se encuentre lista para el nivel 4 del modelo de madurez de Kerzner (Kerzner, 2005, op. cit.).
- Aplicar herramientas de diagnóstico de madurez.

Fuente: El Autor.

- Año 4.

Al final del año cuatro, la organización reconoce que para mejorar sus procesos y mantener vigencia, requiere del ejercicio de compararse con otras organizaciones similares a las de su misma área. La organización establece un modelo de mejora comparativa que incluye, con qué organizaciones y qué áreas o procesos procederá a comparar. En el cuadro siguiente se indica de forma no taxativa las actividades a realizarse en el año cuatro.

Cuadro 20: Implementación PMO año 4.

Actividades Año 4
Establecer un plan de capacitación anual en lenguaje, procesos comunes, metodología singular y benchmarking de acuerdo con el resultado del diagnóstico de madurez aplicado al finalizar el año 3.
Llevar a cabo la planeación estratégica de Programas y Proyectos para la Alta Dirección de la CLAC .
Consolidar la adopción de sistemas de información de proyectos.
Consolidar la CLAC como una organización matricial o proyectizada, según análisis y diagnóstico realizados en el año 3.
Al finalizar el año cuatro la PMO ha logrado: <ul style="list-style-type: none"> - Hacerse cargo directamente de la ejecución de los proyectos y programas. - Implementar y ejecutar un plan de mejora comparativa. - Ejecutar todas las funciones que le competen.

- Lograr que la **CLAC** se encuentre lista para el nivel 5 del modelo de madurez de Kerzner (Kerzner, 2005, op. cit.).
- Aplicar herramientas de diagnóstico de madurez.

Fuente: El Autor.

- Año 5.

Al final del año 5, la organización evalúa la información obtenida de su plan de mejora comparativa. Elabora y establece un Plan de Mejora Continua y a través de éste, decide si es necesario perfeccionar su metodología singular. En el cuadro siguiente se indica de forma no taxativa las actividades a realizarse en el año cuatro.

Cuadro 21: Implementación PMO año 5.

Actividades Año 5
Establecer un plan de capacitación anual en lenguaje, procesos comunes, metodología singular, benchmarking y mejora continua de acuerdo con el resultado del diagnóstico de madurez aplicado al finalizar el año 4.
Llevar a cabo la planeación estratégica de Programas y Proyectos para la Alta Dirección de la CLAC . Se establece un portafolio de programas y proyectos a cargo de la PMO .
Establecer los sistemas de información necesarios para llevar a cabo los procesos de evaluación comparativa.
Establecer las herramientas de mejora continua. Se aplican las mejoras al sistema de metodología única y singular.
Al finalizar el año cinco la PMO ha logrado: <ul style="list-style-type: none"> - Que la CLAC sea una organización que emplea un lenguaje común, utiliza procesos comunes y repetitivos, que cuenta con una metodología única que es evaluada regularmente mediante la comparación e implementación de las mejores “buenas prácticas” del sector. Al año cinco la CLAC tiene sus propios procesos de evaluación comparativa y cuenta con procesos de mejora continua.

- La **CLAC** se ubica en el nivel 5 del modelo de madurez de Kerzner (Kerzner, 2005, op. cit.).
- Aplicar herramientas de diagnóstico de madurez.

Fuente: El Autor.

- Año seis y siguientes.

A partir del año 6, la **CLAC** ejecuta regularmente ciclos de evaluación comparativa, mejora continua y mejoras de su metodología, convirtiéndose en una organización que sirve con excelencia a sus miembros.

4.4.3. Perfil y habilidades requeridas por los integrantes de la PMO.

En la descripción realizada supra en el capítulo “Ubicación en la estructura organizativa y nivel de autoridad”, se indicó, además de los roles y funciones, que la **PMO** contaría inicialmente con tres personas: un Director de **PMO**, un encargado de Monitoreo y Control (**MEL**) y un encargado de Formulación de Proyectos. A continuación se realiza la descripción de cada uno de estos puestos:

- Director de Oficina de Proyectos.

Cuadro 22: Perfil y habilidades del Director de Proyectos.

Director Oficina de Proyectos	
Calidad del Puesto:	Profesional.
Reporta a:	CEO
Perfil:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Miembro(a) del PMI, PMP o formación equivalente, preferiblemente con Maestría en Administración de Empresas con énfasis en Administración de Proyectos o Maestría en Administración de Proyectos. 2. Experiencia en manejo de personal.

	<ol style="list-style-type: none"> 3. Conocimiento de paquetes de aplicación y herramientas en administración de Proyectos, MS Project, WBS. 4. Mínimo 3 años de experiencia en gestión de portafolios, programas y proyectos. 5. Liderazgo enfocado a resultados. 6. Creatividad, iniciativa, proactividad y capacidad de trabajo con equipos virtuales, multiculturales y multi generacionales. 7. Habilidades interpersonales en resolución de conflictos. 8. Manejo de idioma inglés. 9. Disponibilidad para desplazarse y trabajar en diferentes ambientes dentro y fuera de Latinoamérica y el Caribe.
Funciones y responsabilidades a alto nivel:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asegurar el establecimiento de la PMO y su adecuado funcionamiento. 2. Asegurar que la PMO ejecute las funciones que le competen según la descripción de roles y funciones. 3. Asegurar la implementación de los cinco niveles de madurez del modelo Kerzner (Kerzner, 2005, op. cit.).

Fuente: El Autor.

- Encargado de Monitoreo y Control.

Cuadro 23: Perfil y habilidades del Encargado de Monitoreo y Control.

Encargado de Monitoreo y Control (MEL)	
Calidad del Puesto:	Técnico / Profesional.
Reporta a:	Director Oficina de Proyectos
Perfil:	1. Miembro(a) del PMI , CMP o formación equivalente.

		<p>2. Conocimiento de paquetes de aplicación y herramientas en administración de Proyectos, MS Project, WBS.</p> <p>3. Mínimo 3 años de experiencia en gestión de proyectos.</p> <p>4. Creatividad, iniciativa, proactividad y capacidad de trabajo con equipos virtuales, multiculturales y multi generacionales.</p> <p>5. Habilidades interpersonales en resolución de conflictos.</p> <p>6. Manejo de idioma inglés.</p> <p>7. Disponibilidad para desplazarse y trabajar en diferentes ambientes dentro y fuera de Latinoamérica y el Caribe.</p>
Funciones y responsabilidades alto nivel:	y a	<p>Asegurar la aplicación, análisis y diseminación de los métodos para evaluación y selección de proyectos, así como sus resultados.</p> <p>Asegurar la existencia de un repositorio de lecciones aprendidas, su actualización y diseminación de la información.</p> <p>Colaborar en la implementación de los cinco niveles de madurez del modelo Kerzner (Kerzner, 2005, op. cit.).</p>

Fuente: El Autor.

- Encargado de Formulación de Proyectos.

Cuadro 24: Perfil y habilidades del Encargado de Formulación de Proyectos.

Responsable de Formulación de Proyectos	
Calidad del Puesto:	Técnico / Profesional.
Reporta a:	Director Oficina de Proyectos
Perfil:	1. Formación técnica en formulación y evaluación de

	<p>proyectos.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Conocimiento de Marco Lógico y principios básicos de gestión de proyectos conforme el PMBOK. 3. Conocimiento de paquetes de aplicación y herramientas en administración de Proyectos, MS Project, WBS. 4. Mínimo 3 años de experiencia en gestión de proyectos. 5. Creatividad, iniciativa, proactividad y capacidad de trabajo con equipos virtuales, multiculturales y multi generacionales. 6. Habilidades interpersonales en resolución de conflictos. 7. Manejo de idioma inglés.
<p>Funciones y responsabilidades a alto nivel:</p>	<p>Asegurar la aplicación de la metodología de CLAC a la formulación de todos los programas y proyectos que se elaboren.</p> <p>Colaborar en el apoyo a los Directores de Proyectos en la aplicación de la metodología de gestión de proyectos.</p> <p>Colaborar en la implementación de los cinco niveles de madurez del modelo Kerzner (Kerzner, 2005, op. cit.).</p>

Fuente: El Autor.

5 CONCLUSIONES.

La **CLAC** enfrenta múltiples retos, no solo para lograr financiar sus operaciones en beneficio de sus miembros, sino además para adecuarse a las actuales formas de trabajo de cooperantes, donantes y otros proveedores de servicios financieros.

Durante el desarrollo de este proyecto, se determinó que la **CLAC** tiene la necesidad de mejorar sus procesos de administración de programas y proyectos, pero al mismo tiempo, cuenta con el interés para ello. Dado que la **CLAC** ya desarrolla programas y proyectos, la organización ha cobrado conciencia de la urgencia de implementar herramientas que le permitan comprender el lenguaje de cooperantes y donantes, así como mejorar su rendimiento y demostrar el impacto de sus intervenciones.

A través de la aplicación de un análisis de madurez y necesidades de la organización, primer objetivo específico de este proyecto, mediante las herramientas provistas por el modelo **KPM3** de Kerzner (op. cit.), se estableció que la **CLAC** tiene fortalezas en la gestión de proyectos, como su nivel de madurez medio alta, pero también debilidades, como los bajos niveles de conocimiento en las diferentes áreas de gestión de proyectos. Tomando en consideración estos elementos, se realizó el diseño para implementar una **PMO** en la oficina central de la **CLAC** en San Salvador, el cual fue el objetivo general de este proyecto.

Con base en el análisis de madurez realizado, también se concluye que la implementación de una **PMO** en la **CLAC**, resulta necesaria para contar con un agente interno que promueva la adopción de un lenguaje y procesos comunes, una metodología única y singular y sus propios procesos de mejora.

Al momento de abordar el segundo objetivo específico de este proyecto, se definió que la **CLAC** cuenta con una estructura funcional clásica. Este elemento, así como aspectos de la cultura organizacional y los resultados del análisis de madurez, fueron insumos tomados en consideración al momento de diseñar el modelo de la **PMO** a implementarse, la cual se propuso debe ser básica, de apoyo y control, organizacional y de bajo riesgo de implementación.

La **CLAC** es una organización de múltiples involucrados e interactúa en un medio con organizaciones similares, por ello, la propuesta de metodología, que constituye el tercer objetivo específico de este proyecto, pone como punto de partida a los involucrados de la **CLAC**. Se concluye que la gestión adecuada de los involucrados, resulta ser uno de los aspectos más importantes para el éxito de la gestión de programas y proyectos en la **CLAC**.

Con base en la información obtenida en el análisis de madurez, del modelo de **PMO** propuesto y de la metodología sugerida, se diseñó un plan de implementación de la **PMO**, cuarto objetivo específico de este proyecto, que constituye una guía para llevar a la **CLAC** del nivel uno al nivel cinco del modelo de Kerzner (op. cit.). La misión de la **CLAC** justifica ampliamente que ésta se convierta en una organización de excelencia y mejora continua, que garantice a través de sus procesos y metodologías, la adecuada y correcta inversión de los recursos que reciba de la cooperación internacional, en beneficio del mayor impacto posible de sus miembros.

El modelo propuesto en este proyecto, que se encuentra basado tanto en el **PMBOK** (op. cit), como en Kerzner (op. cit.), es por definición un modelo causal (causa - efecto) y requiere que la organización comprenda que la esencia de este modelo, con sus fortalezas y debilidades, supone que para que un resultado se materialice, es indispensable trabajar en aquellos presupuestos, procesos y procedimientos, que hagan posible que el resultado esperado ocurra.

El modelo propuesto, busca vincular los objetivos estratégicos de la **CLAC** con los programas, proyectos y operaciones, con la intención de que todos los miembros de la organización logren la alineación de su propio trabajo con la consecución de los mismos objetivos. Esto es posible, si y solamente si, los miembros de la organización logran, a través de los procesos de capacitación y comunicación, adherirse al modelo, mediante el establecimiento de procesos y procedimientos que hagan predecible y repetibles los resultados, maximizando el grado y las posibilidades de alcanzar el éxito.

Una conclusión relevante es que el modelo sugerido, requiere del compromiso de la Junta Directiva y de la **CEO** de **CLAC**, así como de los ejecutivos de nivel medio, quienes son al final de cuentas, aquellos que pueden facilitar o poner resistencia al cambio propuesto.

Una conclusión y reflexión general, es que la aplicación de un modelo de madurez, requiere un amplio conocimiento teórico, pero también, un conocimiento de la organización, su producto, procesos e involucrados. Intentar la implantación de un modelo de modelo de madurez, sin tener suficiente conocimiento de estos elementos, puede afectar seriamente el resultado esperado.

6 RECOMENDACIONES.

No obstante que la metodología propuesta y el modelo de **PMO** desarrollado de acuerdo con los objetivos general y específicos de este proyecto, se basan en el análisis de madurez y necesidades aplicado, la **CLAC** deberá realizar un ejercicio de introyección e internalización y determinar si la propuesta de metodología e implementación desarrollados, constituyen el mejor modelo que le permitirá vincular exitosamente su misión y visión, con sus programas, proyectos y operaciones.

La Junta Directiva y la **CEO** de **CLAC**, deben convertirse en los principales patrocinadores del establecimiento de una **PMO** en la **CLAC**, objetivo general de este proyecto, sin embargo, es de suma importancia, la inclusión de ejecutivos de nivel medio en el proceso de cambio. La implementación de un modelo de madurez, representa un proyecto a largo plazo, que conlleva en sus diferentes fases, distintos niveles de riesgo. Para evitar el fracaso, el patrocinio permanente, resulta fundamental durante todo el proceso.

La alta Gerencia de la **CLAC**, incluida la Junta Directiva y la **CEO**, deben establecer dentro de sus roles, la planificación estratégica de programas y proyectos y asumir dentro de su plan anual, la mejora continua de la organización hacia los niveles más altos de madurez, de acuerdo con el modelo Kerzner (op. cit.), o cualquier otro que posteriormente sea escogido.

La Junta Directiva y la **CEO** de **CLAC**, deben comprometerse con los recursos necesarios para llevar a cabo los procesos de capacitación, tanto en el modelo de madurez, como en las áreas de gestión de programas y proyectos. La falta de recursos para estos efectos, podría significar el fracaso de todo el proyecto.

La Junta Directiva y la **CEO** de la **CLAC**, deben establecer dentro de sus planes, la promoción y establecimiento de portafolios y programas que ejecuten la

estrategia de la organización. Para ello, la misma Junta Directiva y sus miembros, deberán procurar capacitarse para comprender las dimensiones de la gestión de la estrategia a través de portafolios, programas y proyectos.

La **CEO** de la **CLAC**, junto con el o la Directora de la **PMO**, una vez que se encuentre establecida, deberán analizar si la organización tipo funcional que mantiene actualmente la **CLAC**, es el mejor vehículo para lograr los objetivos organizacionales y deberán realizar en conjunto, el diagnóstico de la estructura que mejor se adapte a la cultura y estrategia de la **CLAC**.

La **CLAC** debe emprender acciones concretas para capacitar a sus miembros a todo nivel, a fin de lograr en la organización la comprensión de que el establecimiento de una **PMO** se propone como el primer paso en la adopción de un modelo de madurez.

La **CLAC** debe tomar conciencia de que la adopción de un modelo de madurez en la organización, implica un cambio de cultura organizacional. Este esfuerzo, requerirá que todos los miembros de la organización, de forma gradual y paulatina, pero definitiva, adopten una forma de trabajo distinta a la imperante bajo la cultura actual. Esta situación conlleva problemas y conflictos que la organización debe anticipar y estar en capacidad de resolver, por ello, es altamente recomendable que la **CLAC**, dentro de la **PMO**, asigne un gestor que desarrolle una metodología de gestión del cambio, que incluya los elementos básicos del lado humano que requiere el cambio, con enfoque en personas, herramientas, organización y tareas.

Dado que la **CLAC** es una organización con personal disperso en una región tan amplia como Latinoamérica y el Caribe, que constituye un equipo multi generacional y multilingüe, el uso de herramientas informáticas será crucial para el establecimiento de repositorios, donde cada integrante de la organización, actual o futuro, pueda familiarizarse en su propio idioma, conocer y aplicar cada aspecto del modelo a su trabajo.

Una recomendación significativa es que la **CLAC** debe resistir la tentación de convertir la **PMO** en una mera oficina de tramitación de proyectos. Ningún proceso de madurez podrá lograr sus objetivos, si los procesos de capacitación y los niveles de madurez de toda la organización no aumentan. Una **PMO** o incluso, una simple oficina de tramitación de proyectos, enfrentará múltiples dificultades para lograr sus objetivos y metas, si el lenguaje, los procesos, el método, el proceso comparativo y la mejora continua que utiliza, no son compartidos y comprendidos por otros miembros de la organización, fuera de la propia **PMO**.

Este proyecto ha versado sobre la capacidad de una organización de gestionar sus programas y proyectos. En este sentido, se debe tener claro que un programa, es más que la simple suma de un conjunto de proyectos ejecutados simultáneamente y que gestionar un programa, requiere recursos humanos con conocimientos y habilidades interpersonales distintas, a las necesarias para gestionar un solo proyecto. La **CLAC** deberá crear las capacidades internas que le permitan atender tanto programas como proyectos de manera efectiva.

Para terminar, el objetivo que en el largo plazo debería plantearse la **CLAC**, debería ser que al año 2021, independientemente de los integrantes de la Junta Directiva o de quien se encuentre a cargo de la dirección de la organización, se haya logrado que la metodología propuesta se encuentre aceptada y sea utilizada por toda la organización, permaneciendo incrustada como pieza fundamental de la nueva cultura organizacional de la **CLAC**.

7 BIBLIOGRAFIA

- Álvarez, Manuel (2011). Ejercicio Demostrativo de Diagnóstico de Madurez Organizacional en Gestión de Proyectos. Recuperado de: http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAP/MAPD-02/UNIDADES_DE_APRENDIZAJE/UNIDAD_4/LIBRO_4/DOCUMENTOS/Instrucciones_y_preguntas_para_el_ejercicio_de_madurez.pdf. Recuperado 16 de noviembre de 2015.
- BID (2014). El Marco Lógico para el Diseño de Proyectos. Recuperado de: http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAP/MAPD-04/UNIDADES-ACADEMICAS/1/El_Marco_Logico_para_el_Disenio_de.pdf. Recuperado 29 de febrero de 2016.
- CLAC (2015) Misión y Visión. Recuperado de: <http://clac-comerciojusto.org/que-es-la-clac/mision-y-vision/#sthash.jrwoSMNJ.dpuf>. Recuperado 16 de noviembre de 2015.
- Crawford, J. Kent (2002). Project Management Maturity Model, Providing a Proven Path to Project Management Excellence. New York. Marcel Dekker Inc.
- Espinoza, M. (2013). Creación de Oficinas de Proyecto [Material de Clase]. PROGESTIC, Universidad Nacional de Costa Rica, Lagunilla, Heredia.
- Kerzner, Harold (2005). Using the project management maturity model. Strategic Planning for Project Management. John Wiley & Sons, Inc., New Jersey. USA.
- Lledó, Pablo. Administración de Proyectos: El ABC para un Director de proyectos exitoso. 3ra ed. – Victoria, BC, Canadá: el autor, 2013.

- PMI. (2013). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (guía del PMBOK). Quinta Edición. Project Management Institute Inc. Newton Square, Pensilvania.
- PMI. (2013). Organizational project management maturity model (OPM3). Tercera Edición. Project Management Institute Inc. Newton Square, Pensilvania.
- PMI. (2013). The Standard for Program Management. Tercera Edición. Project Management Institute Inc. Newton Square, Pensilvania.
- Real Academia Española. Diccionario de la Lengua Española. Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=DuKP0H9>. Recuperado 14 de febrero de 2016.
- Reynaga Obregón, Jesús. El método estadístico. Recuperado de: <http://www.facmed.unam.mx/deptos/salud/censenanza/spii/antologia/03REYNAGA1.pdf>. Recuperado 16 de noviembre de 2015.
- Rivera Martínez, Francisco y Hernández Chávez Gisel. (2010). Administración de Proyectos. Pearson Educación. 2010. México.
- Ruiz, Ramón. (2006). Historia y Evolución del Pensamiento Científico. Edición electrónica gratuita. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos-pdf/historia-pensamiento-cientifico/historia-pensamiento-cientifico.shtml>. Recuperado 16 de noviembre de 2015.
- Sabino, Carlos. (1992). El Proceso de Investigación. Ed. Panapo, Caracas.
- Wikipedia (2016). Recuperado de <https://es.wikipedia.org/wiki/Dise%C3%B1o>. Recuperado 14 de febrero de 2016.

8 ANEXOS

Anexo 1: ACTA DEL PROYECTO

ACTA DEL PROYECTO	
Fecha	Nombre de Proyecto
27 de septiembre de 2015.	Plan de proyecto para el diseño e implementación de una Oficina de Gerencia de Programas y Proyectos (PMO) en la Coordinadora Latinoamericana y del Caribe de Pequeños Productores de Comercio Justo (CLAC).
Áreas de conocimiento / procesos:	Área de aplicación (Sector / Actividad):
Grupos de Procesos: Inicio y Planificación. Áreas de conocimiento: Integración, alcance, tiempo, costo, calidad, recursos humanos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones, interesados.	O.N.G., Desarrollo.
Fecha de inicio del proyecto	Fecha tentativa de finalización del proyecto
27 de septiembre de 2015.	08 de marzo de 2016.
Objetivos del proyecto (general y específicos)	
<p>Objetivo General. Diseñar una propuesta para implementar una PMO en la oficina central de la CLAC en San Salvador, El Salvador, mediante la aplicación de las buenas prácticas de la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK Quinta Edición).</p> <p>Objetivos específicos: Los objetivos específicos de este proyecto son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un análisis de madurez y necesidades de la organización, para identificar las fortalezas y las áreas de mejora en la gestión de programas y proyectos. 2. Diseñar un modelo de PMO, incluyendo características, funciones, ubicación en la estructura organizativa y nivel de autoridad, para alinear la estructura de ejecución de programas y proyectos, con las necesidades de la organización y su estrategia. 3. Diseñar la propuesta de la metodología de gestión de programas y de 	

- proyectos, para aumentar la madurez de la organización en cuanto a gestión de programas y proyectos.
4. Diseñar un plan de implementación de la **PMO**, incluyendo políticas de capacitación, mejoramiento de la madurez organizacional, perfil y habilidades requeridas por los integrantes de la **PMO**, para asegurar su implantación.

Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)

La **CLAC** es una organización con un plan estratégico muy amplio, que involucra la implementación de múltiples temáticas en casi todos los países de América Latina y El Caribe. Para poder abordar los diferentes ejes temáticos, la **CLAC** requiere gestionar recursos con múltiples donantes e involucrados. **CLAC** cuenta actualmente con la capacidad de gestión de recursos, así como con el personal de campo que puede encargarse de la ejecución de los programas y proyectos.

Este proyecto busca proveer a la **CLAC** de una metodología y una estructura de gestión que le permita ser capaz de alcanzar los objetivos planteados, rendir cuentas a los diferentes cooperantes/donantes, realizar evaluaciones, al tiempo que vela porque la ejecución de los programas y proyectos se apegue a lo planificado, monitorear y evaluar, sistematizar lecciones aprendidas e implementarlas en nuevos programas y proyectos, manejar eficientemente las comunicaciones, tanto internas como externas, así como cerrar en tiempo y en forma cada programa o proyecto, según lo acordado con cada donante o involucrado.

Adicionalmente, la implementación del proyecto pretende darle a la **CLAC** las herramientas necesarias para escalar en monto, calidad y cantidad de los programas y proyectos que requiere ejecutar, fortalecer la capacidad de la organización, así como las habilidades de sus integrantes en gestión de programas y proyectos, para satisfacer de mejor manera las necesidades de sus miembros, sus responsabilidades como miembro de Fairtrade International (**FI**) y otros involucrados.

Finalmente, este proyecto persigue el establecimiento de una **PMO**, para lograr un cambio de cultura organizacional en la gestión de programas y proyectos, que brinde apoyo administrativo, capacitación, monitoreo, evaluación y aprendizaje (**MEL**), así como control de calidad de los servicios, eficiencia de la comunicación y en el uso de los recursos (Value for Money – **VfM** –).

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

El producto final es una propuesta para diseñar e implementar una **PMO** en la oficina central de la **CLAC** en San Salvador, El Salvador.

Y los entregables son:

- Análisis de madurez y necesidades de la organización.
- Diseño de un modelo de **PMO**, incluyendo características, funciones, ubicación

en la estructura organizativa y nivel de autoridad.

- Diseño de una propuesta de la metodología de gestión de programas y de proyectos.
- Diseño de un plan de implementación de la **PMO**, incluyendo políticas de capacitación, mejoramiento de la madurez organizacional, perfil y habilidades requeridas por los integrantes de la **PMO**.

Supuestos
<ul style="list-style-type: none"> - La CLAC cuenta con o puede gestionar los recursos humanos y materiales necesarios para llevar a cabo el proyecto. - La Chief Executive Officer (CEO) de la CLAC será la Patrocinadora del Proyecto. - La CLAC dispone del plazo necesario para la implementación del proyecto. - Se tendrá acceso suficiente a la información necesaria para el desarrollo del proyecto. - Se cuenta con el conocimiento suficiente de la CLAC, así como de FI para la realización del proyecto.
Restricciones
<ul style="list-style-type: none"> - Este plan de proyecto debe estar listo en cuatro meses como máximo. - El proyecto debe completarse dentro del presupuesto definido. - El plan de proyecto comprende diseñar una propuesta para implementar una PMO en la oficina central de la CLAC en San Salvador, El Salvador, no la ejecución del mismo. - Durante el proceso de ejecución del presente proyecto, los recursos humanos necesarios podrían estar comprometidos en otros proyectos. - El producto del proyecto debe mantenerse dentro del alcance del proyecto, a efectos de no alterar la calidad del producto. - El trabajo de campo en CLAC debe realizarse en una de las visitas laborales programadas o de forma virtual. - El trabajo de campo en FI debe realizarse en una de las visitas laborales programadas o de forma virtual.
Identificación riesgos
<ul style="list-style-type: none"> - La CLAC tiene Asamblea y elección de nueva Junta Directiva durante el mes de noviembre de 2015, lo que puede hacer que la organización cambie sus prioridades y se pierda interés en el proyecto. - El proyecto requiere de una cultura organizacional que le permita desarrollarse. Si la cultura organizacional resulta demasiado reactiva o no se tiene el apoyo de la nueva Junta Directiva, el proyecto corre el riesgo de no implementarse de forma total o en parte. - La CLAC no cuenta con profesionales formados en administración de proyectos según la metodología del Project Management Institute (PMI), lo que podría provocar incrementos en el costo de implementación, que el proyecto no logre implementarse en el tiempo establecido o no se implemente del todo, que no se aplique la metodología sugerida o que se modifique el alcance del proyecto. - FI se encuentra en la definición de su estrategia 2016-2020, lo que puede afectar el alcance del proyecto. - FI tiene establecida una caja de herramientas para el enfoque programático, así como para el manejo de los System Wide Projects (SWP) que podrían no coincidir o incluso contradecir los resultados de este proyecto.
Presupuesto
Elaboración de proyecto: 200 horas efectivas del estudiante sin costo explícito.

Telefonía convencional e IP: \$150

Matrícula de Tesis: \$465,00

Documento final:

Fotocopias, empastes e impresiones: \$200,00

Imprevistos: \$200,00

Presupuesto total del proyecto: \$1015,00

Principales hitos y fechas

Nombre hito	Fecha inicio	Fecha final
Formulación PFG.	27/09/2015	30/10/2015
Tutoría PFG.	02/11/2015	26/02/2016
Entrega Proyecto Final Lectores.	27/02/2016	08/03/2016
Defensa	A definir	

Información histórica relevante

La **CLAC** tiene sus raíces en la propia creación de los primeros sellos de Comercio Justo, hace más de 20 años y tiene sus primeros antecedentes formales en la Coordinadora Latinoamericana de Pequeños Productores de Café y en la Red de Pequeños Apicultores Unidos de América Latina, (**PAUAL**), ambas fundadas en el año 1996. Durante la Quinta Asamblea Regional de la Coordinadora Latinoamericana de Pequeños Productores de Café, celebrada en agosto del 2004 en Oaxaca, México, se constituyó la **CLAC** como entidad legal, incorporando a las representaciones de los pequeños productores de Comercio Justo de América Latina y el Caribe de una amplia variedad de productos.

La Misión de la **CLAC** es ser una instancia de representación de organizaciones de pequeños productores y trabajadores organizados democráticamente, bajo los principios y valores del Comercio Justo, promoviendo su fortalecimiento y desarrollo. Facilita la asistencia a productores y trabajadores, promocionando sus productos y valores, e incidiendo en instancias sociales, políticas y económicas.

La membresía actual de la **CLAC** es de más de 500 organizaciones de pequeños productores, en 23 países de la región, organizadas en "Redes de Productos" o "Coordinadoras Nacionales", beneficiando con sus servicios de manera directa a cerca de un millón de personas.

CLAC es miembro de Fairtrade International y es una de las tres redes de productores, las cuales comprende África, Asia y América Latina y el Caribe.

Un antecedente de este proyecto es la participación de la **CLAC** dentro del Programatic Approach (Enfoque Programático) que estableció una metodología y una caja de herramientas para la elaboración y ejecución de Programas y Proyectos.

CLAC actualmente ejecuta proyectos con fondos provenientes de al menos tres donantes, así como con fondos operativos y del System Wide Fund (**SWF**) de **FI**.

Identificación de grupos de interés (involucrados)

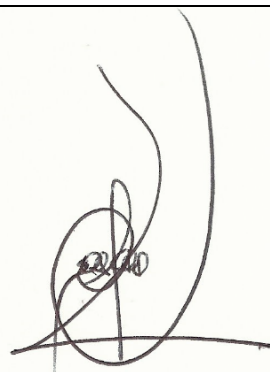
Involucrados Directos:

Consejo de Directores **CLAC**.
 Presidente Consejo de Directores **CLAC**.
 Comisión Operativa **CLAC**.
CEO CLAC.
 Departamento Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje (**MEL**) **CLAC**.
 Departamento Financiero Contable **CLAC**.
 Equipo Global Operativo (**GOT**) **FI**.
 Director de Enfoque Programático **FI**.
 Gerente del Enfoque Programático **FI**.
 Departamento **MEL FI**.
 Gestores de Fortalecimiento por país.
 Gerentes regionales **CLAC**.
 Expertos por producto **CLAC**.

Involucrados Indirectos:

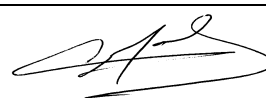
CEO Fairtrade Africa (FTA)
CEO North Asia Pacific Producers (NAPP)
 Organizaciones de Productores **CLAC**.
 Coordinadoras Nacionales **CLAC**.
 Redes de Producto **CLAC**.

Director de proyecto:
Carlos Eugenio Vargas Masis.



Firma:

Autorización de:
Alvaro Mata L.



Firma:

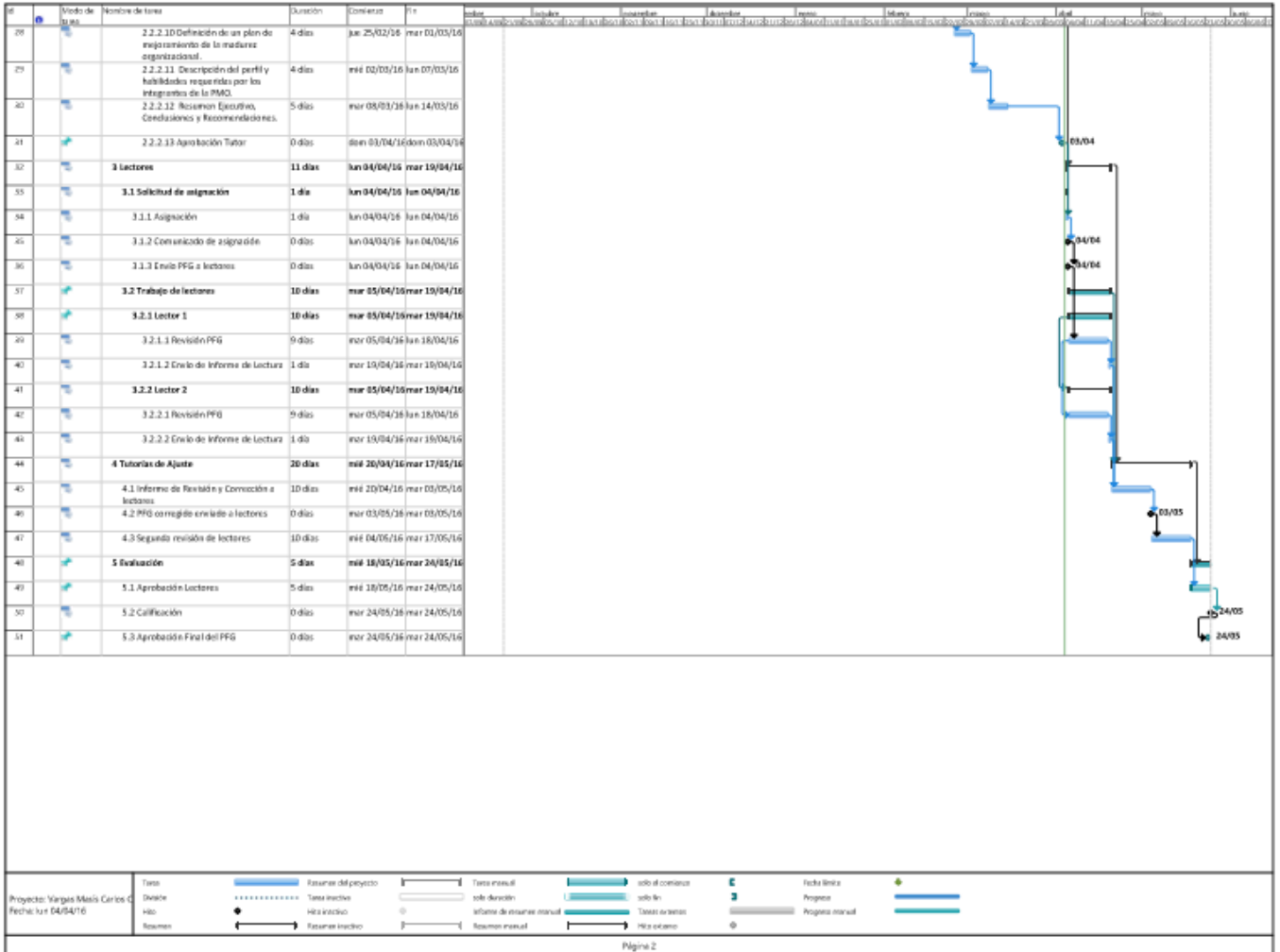
Anexo 2: EDT DEL PFG

1. Seminario de Graduación.
 - 1.1. Entregables.
 - 1.1.1. Charter y EDT.
 - 1.1.2. Introducción y cronograma.
 - 1.1.3. Marco Teórico.
 - 1.1.4. Marco Metodológico.
 - 1.1.5. Resumen Ejecutivo y bibliografía.
 - 1.1.6. Documento integrado.
 - 1.2. Aprobación PFG.
 - 1.3. Seminario de Graduación Aprobado.

2. Tutoría de Desarrollo.
 - 2.1. Tutor.
 - 2.1.1. Asignación.
 - 2.1.2. Comunicación de asignación.
 - 2.2. Desarrollo PFG.
 - 2.2.1. Avances.
 - 2.2.1.1. Semana Uno: Análisis de madurez y necesidades de la organización, investigación bibliográfica y determinación del modelo de madurez a aplicar.
 - 2.2.1.2. Semana Dos: Aplicación de modelo de madurez.
 - 2.2.1.3. Semana tres: Diseño de un modelo de PMO, investigación bibliográfica y elaboración de la propuesta de modelo PMO.
 - 2.2.1.4. Semana cuatro: Definición de las características de la PMO.
 - 2.2.1.5. Semana cinco: Determinación de las funciones de la PMO, ubicación en la estructura organizativa y nivel de autoridad.
 - 2.2.1.6. Semana seis: Diseño de la propuesta de la metodología de gestión de programas y proyectos.
 - 2.2.1.7. Semana siete: Diseño de la propuesta de la metodología de gestión de proyectos.
 - 2.2.1.8. Semana ocho: Diseño de un plan de implementación de la PMO.
 - 2.2.1.9. Semana nueve: Definición de Políticas de Capacitación.
 - 2.2.1.10. Semana diez: Definición de un plan de mejoramiento de madurez organizacional.
 - 2.2.1.11. Semana once: Descripción del perfil y habilidades requeridos por los integrantes de la PMO.
 - 2.2.1.12. Semana doce: Resumen Ejecutivo, Conclusiones y Recomendaciones.
 - 2.2.1.13. Aprobación del Tutor.
 - 2.2.2. Ajustes al PFG.

3. Lectores.
 - 3.1. Solicitud de asignación.
 - 3.1.1. Asignación.

- 3.1.2. Comunicación de asignación.
- 3.1.3. Envío PFG a Lectores.
- 3.2. Trabajo de Lectores.
 - 3.2.1. Lector 1.
 - 3.2.1.1. Revisión de PFG.
 - 3.2.1.2. Envío de informe de lectura.
 - 3.2.2. Lector 2.
 - 3.2.2.1. Revisión de PFG.
 - 3.2.2.2. Envío de informe de lectura.
- 4. Tutorías de ajuste.
 - 4.1. Informe de revisión y corrección a lectores.
 - 4.2. PFG corregido y enviado a lectores.
 - 4.3. Segunda revisión de lectores.
- 5. Evaluación.
 - 5.1. Aprobación de lectores.
 - 5.2. Calificación.
 - 5.3. Aprobación final del PFG.



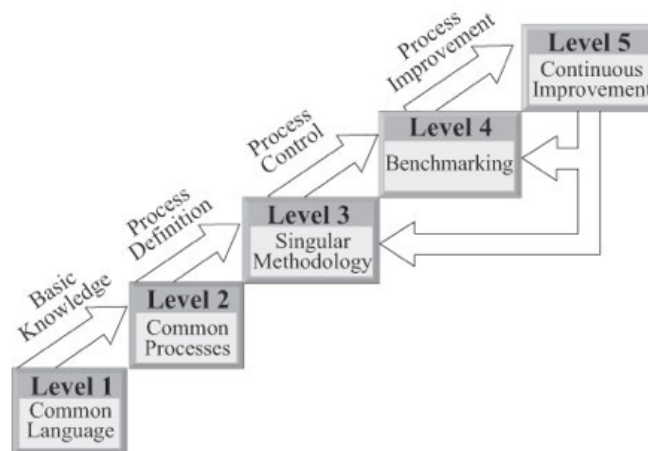
Anexo 4: Encuestas aplicadas.

Diagnóstico de Madurez KPM3.

Un modelo de madurez (**OPM**) es un marco para la ejecución de estrategias a través de las herramientas que proporciona la metodología de la dirección de proyectos, programas y portafolios, junto con prácticas organizativas, que tienen como propósito, mejorar el desempeño de la organización, sus resultados y mantener la ventaja competitiva de la organización. Un **OPM** incluye buenas prácticas, herramientas de medición, así como criterios de evaluación, entre otros.

En este documento se utiliza el cuestionario incluido en el libro Modelo de Madurez de Gestión de Proyectos de Harold Kerzner (Kerzner, 2005), conocido por sus siglas en inglés como PMMM o KPM3. Este modelo incluye 5 niveles de madurez, los cuales se representan en el grafico inferior, tomado del libro de Kerzner:

FIGURE 9–3. The five levels of maturity.



Por favor, aunque conozca el modelo o tenga en su poder el libro, no responda estas preguntas con base en el texto, si no, en la condición que estime se ajusta más a la situación de la organización de este momento.

Instrucciones:

- Lea detenidamente cada pregunta.
- Por favor marque con una "X" a la par de la opción que Ud. estime más conveniente y que se ajuste más a la situación de la organización en este momento. Ejemplo:
 - a. Siempre hace frío.
 - b. Siempre hace calor.
 - c. A veces hace frío y a veces hace calor.
 - d. La temperatura siempre es la correcta, nunca hace frío ni calor.
- Las preguntas son de respuesta única. Por favor indicar solamente una respuesta por pregunta.
- Favor considerar entre 35 y 45 minutos para concluir las diferentes partes de la encuesta.
- Favor salvar el archivo y remitir a la Unidad de Comunicaciones de CLAC (comunicacion@claonline.com).

Esta herramienta, sus preguntas y el significado de cada respuesta, puede encontrarse en internet. Por favor no intente buscar ayuda. No existen respuestas correctas ni incorrectas. El objetivo de la presente herramienta no es realizar un análisis de los conocimientos de las personas, sino de la madurez general de la organización.

Como parte del proceso de mejora continua que esperamos lograr, CLAC volverá a repetir este cuestionario en uno o dos años. Por favor guarde este documento dentro de sus archivos como su línea de base personal.

Muchas Gracias por su ayuda y colaboración.

Cuestionarios de Madurez en Administración de Proyectos del Modelo KPM3

1. A comprehensive definition of scope management would be:
 - A. Managing a project in terms of its objectives through all life cycle phases and processes.
 - B. Approval of the scope baseline.
 - C. Approval of the detailed project charter.
 - D. The processes required to ensure that the project includes all the work required to complete the project successfully.

2. The most common type of schedules include all but one of the following:
 - A. Project network diagrams with date information added
 - B. Resource leveling heuristics.
 - C. Bar charts.
 - D. Milestones.

3. The communications environment involves both internal factors and external factors. An example of a typical internal factor is:
 - A. Power games.
 - B. Business environment.
 - C. Technical state of the art
 - D. Political environment.

4. The most effective means of determining the cost of a project is to price out the:
 - A. Work breakdown structure (WBS).
 - B. Linear responsibility chart.
 - C. Project charter.
 - D. Scope statement.

5. Employee unions would most likely satisfy which level in Maslow's hierarchy of needs?
 - A. Social.
 - B. Self-Actualization.
 - C. Esteem.
 - D. Physiological.

6. A document that describes the procurement item in sufficient detail to allow prospective sellers to determine if they can provide it is a:
 - A. Contractual provision
 - B. Statement of work (SOW)
 - C. Terms and conditions statement
 - D. Proposal

7. Future events or outcomes that are favorable are called:
 - A. Risks

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

D. A constraint

15. In general, differences between start of the project and among project stakeholders should be resolved in favor of the:

- A. Project Sponsor
- B. Performing Organization
- C. Functional Manager
- D. Customer

16. Project life cycles share many common characteristics, which include all of the following expect:

- A. Increased ability for stakeholders to influence the final characteristics of the project towards the end of the life cycle
- B. Probability of successful completion being at the lowest at the beginning of the project
- C. Reduced ability of stakeholders to influence the final cost of the project as the project continues
- D. A low staffing level at the start of the project

17. Smoothing out resource requirements from period to period is called:

- A. Resource allocation
- B. Resource partitioning
- C. Resource leveling
- D. Resource quantification

18. The difference between the EV (Earned Value) and the PV (Planned Value) is referred to as:

- A. The schedule variance characteristics of the project
- B. The cost variance toward the end of the life cycle
- C. The estimate of completion
- D. The actual cost of the work performed at the beginning of the project

19. Project managers must use a number of different interpersonal influences on projects to contribute to project success. If the project manager is viewed as being empowered to issue orders, he or she is using which of the following types of power:

- A. Expert
- B. Reward
- C. Referent
- D. Legitimate

20. The sender-receiver model in project communications includes:

- A. The choice of media
- B. The feedback loops and barriers to communications
- C. The presentation and meeting management techniques
- D. The choice of technology

21. A deliverable-oriented grouping of project components to organize and define the total project scope is:

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

28. Conflict management requires problem-solving. Which of the following is often referred to as a problem-solving technique and used extensively by project managers in conflict resolution:
- A. Confrontation
 - B. Compromise
 - C. Smoothing
 - D. Forcing
29. Estimating the effect of the change of one project variable upon the overall project is known as:
- A. The project manager's risk aversion quotient
 - B. The total project risk
 - C. The expected value of the project
 - D. Sensitivity analysis
30. Power games, withholding information, and hidden agendas are examples of:
- A. Feedback
 - B. Communication barriers
 - C. Indirect communication
 - D. Mixed messages
31. The basic terminology for networks includes:
- A. Activities, events, personnel, skill levels, and slack
 - B. Activities, documentation, events, personnel, and skill levels
 - C. Slack, activities, events, and time estimates
 - D. Time estimates, slack, sponsorship involvement, and activities
32. The "control points" in the work breakdown structure (WBS) used for assignments to specific organizational units or individuals are:
- A. Work packages
 - B. Subtasks
 - C. Tasks
 - D. Code of accounts
33. Establishing a market window on a technology project or achieving a government-mandated compliance with environmental remediation are examples of:
- A. Imposed dates
 - B. Weather restrictions on outdoor activities
 - C. Major milestones
 - D. Product characteristics
34. An example of a constraint to consider during procurement planning is:
- A. Indirect costs
 - B. Funds availability
 - C. Market conditions
 - D. Procurement resources

35. The basic elements of a communication model include:
- A. Written and oral and listening and speaking
 - B. Communicator, encoding, message, medium, decoding, receiver, and feedback
 - C. Reports and briefings as well as memos and ad hoc conversations
 - D. Reading, writing, participating in meetings, and listening
36. Assume that you are managing a project that is a joint venture between your company and two other firms. The project's quality policy then should be:
- A. Your responsibility to prepare
 - B. The same as that of your customer
 - C. The same as that of your company
 - D. Prepared by the project team
37. The three most common types of project cost estimates are:
- A. Order of magnitude, parametric, and budget
 - B. Parametric, definitive, and top down
 - C. Order of magnitude, definitive, and bottom up
 - D. Order of magnitude, budget, and definitive
38. Good project objectives must be:
- A. General rather than specific
 - B. Established without considering resource constraints
 - C. Realistic and attainable
 - D. Measurable, intangible, and verifiable
39. The process of determining which risks might affect the project and documenting their characteristics is:
- A. Risk identification
 - B. Risk response planning
 - C. Risk management planning
 - D. Qualitative risk analysis
40. In which type of contract arrangement is the contractor most likely to control costs?
- A. Cost-plus-fixed fee
 - B. Firm-fixed price
 - C. Time and materials
 - D. Fixed-price-incentive firm target
41. A project can best be defined as:
- A. A series of nonrelated activities designed to accomplish single or multiple objectives
 - B. A coordinated effort of related activities designed to accomplish a goal without a well-established end point
 - C. Cradle-to-grave activities that must be accomplished in less than one year and consume human and nonhuman resources
 - D. Any undertaking with a definable time frame and well-defined objectives that consumes both human and nonhuman resources with certain constraints

42. Risk management decision-making falls into three broad categories:
- A. Certainty, risk, and uncertainty
 - B. Probability, risk, and uncertainty
 - C. Probability, risk event, and uncertainty
 - D. Hazard, risk event, and uncertainty
43. A process is considered to be out of control when there are which of the following consecutive data points (minimum) on either side of the mean on a control chart:
- A. 3
 - B. 7
 - C. 9
 - D. 11
44. The work breakdown structure (WBS), the work packages, and the company's accounting system are tied together through:
- A. The code of accounts
 - B. The overhead rates
 - C. The budgeting system
 - D. The capital budgeting process
45. A program can best be described as:
- A. A grouping of related activities that lasts two years or more
 - B. A collection of projects and other work designed to meet strategic business objectives
 - C. A group of projects managed in a coordinated way to obtain benefits not available from managing them individually
 - D. A product line
46. Which of the following types of power comes through the organizational hierarchy:
- A. Coercive, legitimate, referent
 - B. Reward, coercive, expert
 - C. Referent, expert, legitimate
 - D. Legitimate, coercive, reward
47. The most common definition of project success is:
- A. Within time
 - B. Within time and cost
 - C. Within time, cost, and technical performance requirements
 - D. Within time, cost, performance, and acceptance by the customer/user
48. Activities with zero time duration are referred to as:
- A. Critical path activities
 - B. Non-critical path activities
 - C. Slack time activities
 - D. Dummies
49. The procurement planning process should be accomplished during:
- A. Scope definition

- B. Solicitation planning
- C. Project initiation
- D. Scope planning

50. Project cash reserves are often used for adjustments in escalation factors, which may be beyond the control of the project manager. Other than possible financing (interest) cost and taxes, the three most common escalation factors involve changes in:

- A. Overhead rates, labor rates, and material costs
- B. Rework, cost-of-living adjustments, and overtime
- C. Material costs, shipping costs, and scope changes
- D. Labor rates, material costs, and cost reporting

51. The critical path in a network is the path that:

- A. Has the greatest degree of risk
- B. Is the longest during the project and determines its duration
- C. Must be completed before all other paths
- D. Has activities with float greater than zero

52. The major difference between project and line management is that the project manager may not have any control over which basic management function:

- A. Decision-making
- B. Staffing
- C. Tracking/monitoring
- D. Reviewing

53. During which phase of a project is the uncertainty the greatest:

- A. Design
- B. Development/execution
- C. Concept
- D. Closing

54. Quality often is confused with grade. This means that:

- A. Low quality is always a problem, but low grade may not be a problem
- B. Low grade is always a problem, along with low quality
- C. Quality is defined as a category or rank with entities having the same functional use but different technical characteristics
- D. Grade is defined as the total characteristics of an entity that bear on its ability to satisfy stated or implied needs

55. Project managers need exceptionally good communication and negotiation skills primarily because:

- A. They may be leading a team over which they have no direct control
- B. This need is mandated by the project's procurement activities
- C. They are expected to be technical experts
- D. They must provide executive/customer/sponsor briefings

56. For effective communication, the message should be oriented to:

- A. The initiator
- B. The receiver
- C. The management style
- D. The corporate culture

57. Common factors that may constrain how the project team is organized include all but one of the following:

- A. The structure of the performing organization
- B. Preferences of the team
- C. Expected staff assignments
- D. Responsibility Assignment Matrix

58. On a precedence diagram, the arrow between two boxes is called:

- A. An activity
- B. A constraint
- C. An event
- D. The critical path

59. In which type of contract arrangement is the contractor least likely to control costs:

- A. Cost-plus-incentive fee
- B. Firm-fixed price
- C. Fixed-price-award fee
- D. Purchase order

60. The financial closeout of a project dictates that:

- A. All project funds have been spent
- B. No charge numbers have been overrun
- C. No follow-on work from this client is possible
- D. No further charges can be made against the project

61. A graphical display of accumulated costs and labor hours for both budgeted and actual costs, plotted against time, is called:

- A. A trend line
- B. A trend analysis
- C. An S curve
- D. A percent completion report

62. If you are using a control chart and find that the process is in control, it is important to recognize that:

- A. The process should not be adjusted
- B. The process should not be changed to provide improvements
- C. Sources of random variation can be easily changed without the need to restructure the process
- D. Sources of random variation are never present

63. The major difference between PERT and CPM networks is:

- A. PERT requires three time estimates whereas CPM uses one time estimate

- B. PERT is used only for construction projects whereas CPM is used solely for R&D
- C. PERT addresses only time whereas CPM also includes costs and resource availability
- D. PERT is measured in days whereas CPM uses weeks or months

64. Information can be shared by team members and other stakeholders using a variety of information retrieval systems including:

- A. Project meetings
- B. Fax
- C. Electronic mail
- D. Electronic databases

65. Assume that you have decided to use mitigation as a risk response technique. This means that:

- A. You are shifting consequences of a risk to another party
- B. You are reducing the probability and/or consequences of an adverse risk event to an acceptable threshold
- C. You now need to establish a contingency allowance
- D. Your next step should be to prepare a fallback plan

66. The traditional or functional organizational form has the disadvantage of:

- A. Poorly established vertical communications channel
- B. no single focal point for client/sponsors
- C. Ineffective technical control
- D. Inflexible use of personnel

67. Which of the following is not a basic element of contracts:

- A. Consideration
- B. Mutual agreement
- C. Level of effort
- D. Legal purpose

68. Taking action to increase the effectiveness and efficiency of the project to provide added benefits to the stakeholders is the purpose of:

- A. quality planning
- B. Inspections
- C. Quality audit
- D. Quality Improvements

69. During the procurement planning process, it is important to assess the current project boundaries. This can be done by reviewing the:

- A. results of make-or-buy analysis
- B. product description
- C. scope statement
- D. constraints and assumptions

70. In project communications management, in order to ensure that the information needs of various stakeholders are met, you should:

- A. Prepare a stakeholder analysis
 - B. Establish an information
 - C. Assess communications skills
 - D. Evaluate available communications technologies
71. Assigning resources in an attempt to find the shortest project schedule consistent with fixed resource limits is called:
- A. Resource allocation
 - B. Resource partitioning
 - C. Resource leveling
 - D. Resource quantification
72. The process of assessing the impact and likelihood of identified risks is known as:
- A. Risk management planning
 - B. Risk response planning
 - C. Qualitative risk analysis
 - D. Quantitative risk analysis
73. An advantage of the analogous cost-estimating technique is:
- A. Greater accuracy from its use
 - B. Historical information is not required
 - C. Expert judgment is never needed
 - D. Lower costs are involved in its use
74. Action taken to bring a defective or nonconforming item in compliance with requirements or specifications is the purpose of:
- A. Rework
 - B. Control charts
 - C. Audits
 - D. Process adjustments
75. If you want to describe where the project now stands, you should:
- A. Prepare an estimate to complete
 - B. Prepare an earned value analysis
 - C. Prepare a status report
 - D. Prepare a progress report
76. One purpose of risk control is to:
- A. See if assumptions are still valid
 - B. Determine whether risk response actions are as effective as expected
 - C. Assess whether a risk trigger has occurred
 - D. Take corrective action
77. In source selection a weighting system may be used for all but one of the following purposes:
- A. To rank order all proposals to establish a negotiating sequence
 - B. To select a single source who will be asked to sign a standard contract

- C. To establish minimum requirements of performance for one or more evaluation criteria
- D. To quantify qualitative data to minimize the effect of personal prejudice on source selection

78. The overall intentions and directions of an organization with regard to quality is the purpose of:

- A. The total quality management movement
- B. The quality assurance process
- C. The quality planning process
- D. The organization's quality policy

79. The project communications management plan should:

- A. State communications skills to use
- B. Describe methods used to gather and store information
- C. Provide information to stakeholders as to how resources are being used to meet project objectives
- D. Describe relationships between the organization and stakeholders

80. During a project review meeting, we discover that the planned value is \$400,000, the actual costs are \$325,000, and the earned value is \$300,000. We can therefore conclude that:

- A. The project is behind schedule and overrunning costs
- B. The project is ahead of schedule, but costs are higher than budgeted
- C. The project is behind schedule with costs under control
- D. The project is on schedule, but costs are higher than budgeted

Diagnóstico de madurez organizacional en gestión de proyectos.

Instrucciones:

- Lea detenidamente cada pregunta.
- Por favor marque con una "X" a la par de la opción que Ud. estime más conveniente y que se ajuste más a la situación de la organización en este momento. Ejemplo:
 - a. Siempre hace frío.
 - b. Siempre hace calor.
 - c. A veces hace frío y a veces hace calor.
 - X d. La temperatura siempre es la correcta, nunca hace frío ni calor.
- Las preguntas son de respuesta única. Por favor indicar solamente una respuesta por pregunta.
- Favor considerar entre 35 y 45 minutos para concluir las diferentes partes de la encuesta.
- Favor salvar el archivo y remitir a la Unidad de Comunicaciones de CLAC (comunicacion@claonline.com).

Esta herramienta, sus preguntas y el significado de cada respuesta, puede encontrarse en internet. Por favor no intente buscar ayuda. No existen respuestas correctas ni incorrectas. El objetivo de la presente herramienta no es realizar un análisis de los conocimientos de las personas, sino de la madurez general de la organización.

Muchas Gracias por su ayuda y colaboración.

I Parte: 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?

- a. Definitivamente no.
- b. No creo.
- c. Parcialmente.
- d. Se hace el esfuerzo.
- e. Definitivamente si.

2. Los proyectos de su organización tienen objetivos claros y medibles, además de tiempo costo y calidad?

- a. Definitivamente no.
- b. No creo.
- c. Parcialmente.
- d. Se hace el esfuerzo
- e. Definitivamente si.

3. ¿Su organización cuenta con políticas que describen la estandarización, medición, control y mejoras continuas de los procesos de administración de proyectos?

- a. Definitivamente no.
- b. No creo.
- c. Parcialmente.
- d. Se hace el esfuerzo.
- e. Definitivamente si.

4. Su organización utiliza datos internos del proyecto, datos internos de la organización y datos del entorno (otras organizaciones) para desarrollar modelos de planeación y re planeación?

- a. Definitivamente no.
- b. No creo.
- c. Parcialmente.
- d. Se hace el esfuerzo.
- e. Definitivamente si.

5. ¿Su organización establece el rol del gerente de proyecto para todos los proyectos?

- a. Definitivamente no.
- b. No creo.
- c. Parcialmente.
- d. Se hace el esfuerzo.
- e. 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?

- a. Definitivamente no.
- b. No creo.
- c. Parcialmente.
- d. Se hace el esfuerzo.
- e. 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?

- a. Definitivamente no.
- b. No creo.
- c. Parcialmente.
- d. Se hace el esfuerzo.
- e. 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?

- a. Definitivamente no.
- b. No creo.
- c. Parcialmente.
- d. Se hace el esfuerzo.
- e. Definitivamente si.

9. ¿Su organización utiliza tanto estándares internos como externos para medir y mejorar el desempeño de los proyectos?

- a. Definitivamente no.
- b. No creo.
- c. Parcialmente.
- d. Se hace el esfuerzo.
- e. Definitivamente si.

10. ¿Su organización tiene hitos (milestones) definidos, donde se evalúan los entregables de proyecto para determinar si se debe continuar o terminar?

- a. Definitivamente no.
- b. No creo.
- c. Parcialmente.
- d. Se hace el esfuerzo.
- e. 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?

- a. Definitivamente no.
- b. No creo.
- c. Parcialmente.

- d. Se hace el esfuerzo.
- e. 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?

- a. Definitivamente no.
- b. No creo.
- c. Parcialmente.
- d. Se hace el esfuerzo.
- e. Definitivamente si.

13. ¿Los gerentes de programas o multi-proyectos evalúan la viabilidad de los planes del proyecto en términos de su cronograma, dependencias con otros proyectos y disponibilidad de recursos?

- a. Definitivamente no.
- b. No creo.
- c. Parcialmente.
- d. Se hace el esfuerzo.
- e. Definitivamente si.

14. ¿Los gerentes de programas o multi-proyectos entienden como sus programas y otros programas dentro de la organización forman parte de los objetivos y estrategias generales de la organización?

- a. Definitivamente no.
- b. No creo.
- c. Parcialmente.
- d. Se hace el esfuerzo.
- e. 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 Multi-proyectos?

- a. Definitivamente no.
- b. No creo.
- c. Parcialmente.
- d. Se hace el esfuerzo.
- e. Definitivamente si.

16. ¿Su organización considera de manera efectiva la carga de trabajo, requerimientos de impacto y tiempos de entrega límites para decidir la cantidad de trabajo que puede emprender?

- a. Definitivamente no.
- b. No creo.
- c. Parcialmente.
- d. Se hace el esfuerzo.
- e. Definitivamente si.

17. ¿Su organización define y prioriza los proyectos de acuerdo a su estrategia?

- a. Definitivamente no.
- b. No creo.
- c. Parcialmente.
- d. Se hace el esfuerzo.
- e. Definitivamente si.

18. ¿Su organización esta organizada de acuerdos a proyectos 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?

- a. Definitivamente no.
- b. No creo.
- c. Parcialmente.
- d. Se hace el esfuerzo.
- e. Definitivamente si.

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

- a. Definitivamente no.
- b. No creo.
- c. Parcialmente.
- d. Se hace el esfuerzo.
- e. 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?

- a. Definitivamente no.
- b. No creo.
- c. Parcialmente.
- d. Se hace el esfuerzo.
- e. Definitivamente si.

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

- a. Definitivamente no.
- b. No creo.
- c. Parcialmente.
- d. Se hace el esfuerzo.
- e. Definitivamente si.

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

- a. Definitivamente no.
- b. No creo.
- c. Parcialmente.
- d. Se hace el esfuerzo.
- e. Definitivamente si.

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

- a. Definitivamente no.
- b. No creo.
- c. Parcialmente.
- d. Se hace el esfuerzo.
- e. Definitivamente si.

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

- a. Definitivamente no.
- b. No creo.
- c. Parcialmente.
- d. Se hace el esfuerzo.
- e. Definitivamente si.

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

- a. Definitivamente no.
- b. No creo.
- c. Parcialmente.
- d. Se hace el esfuerzo.
- e. Definitivamente si.

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

- a. Definitivamente no.
- b. No creo.
- c. Parcialmente.
- d. Se hace el esfuerzo.
- e. Definitivamente si.

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

- a. Definitivamente no.
- b. No creo.
- c. Parcialmente.
- d. Se hace el esfuerzo.
- e. 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?

- a. Definitivamente no.
- b. No creo.
- c. Parcialmente.
- d. Se hace el esfuerzo.
- e. Definitivamente si.

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

- a. Definitivamente no.
- b. No creo.
- c. Parcialmente.
- d. Se hace el esfuerzo.
- e. Definitivamente si.

II Parte. 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 servicios)?

- a. No tenemos ninguna metodología estandarizada.
- b. Cada especialidad o área de la organización desarrolla y aplica su propia metodología.
- c. Entre 2 y 3.
- d. 1.

2. Durante la planeación de los proyectos, se sigue una metodología estandarizada que considera las 9 áreas de conocimiento de la Dirección de Proyectos:

- a. No se sigue una metodología estandarizada, depende del gerente de proyecto en turno y de su equipo de trabajo.
- b. Sólo están estandarizados los procesos de administración del alcance y del tiempo.
- c. Lo indicado en (b), además de los procesos de Costo y Calidad.
- d. Lo indicado en (c), además de los procesos de Adquisiciones, Comunicaciones, recursos humanos y Riesgo.
- e. Se integran de manera eficiente las 9 áreas del conocimiento de la Dirección de Proyectos.

3. La metodología de Dirección de Proyectos de mi organización establece métricas para el cálculo de Indicadores Principales de Desempeño (KPI's) de acuerdo con los objetivos del proyecto para:

- a. No se utiliza ningún indicador de desempeño o no se tiene una metodología estandarizada.

- b. Alcance y Tiempo.
- c. Lo indicado en (b), además de Costo y Calidad.
- d. Lo indicado en (c), además de Adquisiciones, Comunicaciones, recursos Humanos y Riesgo.
- e. Se integran de manera eficiente KPI's de las 9 áreas del conocimiento de la Dirección de Proyectos.

4. La aprobación de un Plan de proyecto en mi organización contempla:

- a. Los planes se aprueban sin que se siga ninguna metodología o estandarizada.
- b. Un presupuesto y un programa que no están integrados y sin una estructura de desglose de trabajos (EDT)
- c. Acta del proyecto, EDT, estimados de costo, presupuesto y cronograma.
- d. Lo indicado en (c) además del plan de calidad y el plan de adquisiciones.
- e. Lo indicado en (d), además de análisis de riesgo, evaluación de involucrados (stakeholders), 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 de base) se lleva a cabo de la siguiente manera:

- a. No se administran los cambios.
- b. Midiendo su impacto para facilitar la autorización de los mismos por los niveles facultados para hacerlo.
- c. Lo indicado en (b) y se registra en una bitácora de cambios con los datos mas relevantes.
- d. Lo indicado en (c) de acuerdo a una metodología estandarizada de administración de cambios integrada con una metodología de administración de la configuración.
- e. Lo indicado en (d), con un archivo o repositorio organizacional en una base de datos manejada por una herramienta organizacional de dirección de proyectos en línea que me permite documentar y difundir todos los cambios.

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

- a. No tenemos un proceso estandarizado para las lecciones aprendidas ni para la mejora continua.
- b. Cada gerente de proyecto guarda los documentos principales de sus proyectos.
- c. Existe una proceso de generación de lecciones aprendidas y se difunde al terminar cada proyecto.
- d. Lo indicado en (c) además de que la PMO aplica las lecciones aprendidas para el proceso de mejora continua de procesos de Dirección de Proyectos.
- e. Lo indicado en (d) además de contar con un archivo o 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.

III Parte: Herramientas de Dirección de Proyectos.

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

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

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

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

4. Con respecto a la Dirección de Programas y 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:

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

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

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

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

- a. No se tiene estándar, cada participante lo usa a su discreción.
- b. Los participantes reciben información de los respectivos Gerentes de Proyectos en formatos estandarizados (papel o electrónicos), que llenan con sus avances y lo regresan al Gerente de Proyecto.

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

IV Parte: Nivel de Desarrollo de Competencia en Dirección de Proyectos.

1. En mi organización, el estado actual del Proceso de Desarrollo de Competencia en Dirección de Proyectos es:

- a. No existe un proceso para desarrollar competencia en Dirección de Proyectos.
- b. Existe un proceso de selección y desarrollo natural los sobrevivientes se van desarrollando en las trincheras.
- c. Existe un proceso de desarrollo de competencia en Dirección de Proyectos en algunas áreas de la organización.
- d. Existe un proceso de desarrollo de competencia en Dirección de Proyectos a nivel organizacional.
- e. Existe un proceso de desarrollo de competencia en Dirección de Proyectos a nivel corporativo que está ligado al proceso de evaluación de desempeño.

2. En mi Organización, el estado actual del uso del Proceso de Desarrollo de Competencia en Dirección de Proyectos es:

- a. Ni se usa ni existe un proceso para desarrollar competencia en Dirección de Proyectos.
- b. Existe un proceso de desarrollo de competencia en Dirección de Proyectos pero sólo lo usa el que esté interesado por si mismo.
- c. Existe un proceso de desarrollo de competencia en Dirección de Proyectos y se usa en algunas áreas de la organización.
- d. Existe un proceso de desarrollo de competencia en Dirección de Proyectos y existe evidencia de uso a nivel organizacional en más del 80% de Directores de Portafolio, Gerentes de Programas y de Proyectos, Miembros del Equipo y demás involucrados.
- e. Lo indicado en (d), además de que está ligado al proceso de evaluación de desempeño y al proceso de determinación de pagos, bonificaciones y promociones con base en el desarrollo personal y en los resultados obtenidos.

3. En mi Organización, el Proceso de Desarrollo de Competencia en Dirección de Proyectos de acuerdo con los niveles de puestos:

- a. Ya había contestado que no existe un proceso de desarrollo de competencia en Dirección de Proyectos.
- b. Está dirigido a los Gerentes de Proyecto.
- c. Lo indicado en (b) y a los Miembros del Equipo.

- d. Lo indicado en (c) y a los Gerentes de Programas y multi proyectos.
- e. Lo indicado en (d) y a los Directores de Portafolio y Altos Ejecutivos de la Organización.

4. Con respecto a la Competencia de Conocimiento de Dirección de Proyectos y específicamente en el conocimiento de la metodología en Dirección de Proyectos, mi organización se define de acuerdo con:

- a. No se tiene un proceso estandarizado para el desarrollo de la competencia de conocimiento en Dirección de Proyectos.
- b. Se autorizan cursos aislados para individuos que lo solicitan
- c. Existe una selección de cursos y talleres que ofrecen instituciones especializadas en capacitación de Dirección de Proyectos autorizados a nivel corporativo
- d. Se tiene un currículo de cursos y talleres personalizados de acuerdo con la metodología de Dirección de Proyectos de la Organización y con ejercicios y casos reales que se ofrecen a nivel corporativo (por instructores internos o con colaboración de instituciones especializadas)
- e. Lo indicado en (d), con un sistema de certificación individual basado en las mejores prácticas internacionales.

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

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

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

- a. No se tiene un proceso estandarizado para el desarrollo de la competencia de desempeño en Dirección de Proyectos.
- b. Lo indicado en (a), pero al monitorear el desempeño de los proyectos se evalúa indirectamente el desempeño de los participantes.
- c. Lo indicado en (b), pero se cuenta con un proceso de evaluación de desempeño de Dirección de Proyectos para los Gerentes de Proyecto.

- d. Lo indicado en (c) pero para todos los participantes en los proyectos (Gerentes de Programas y Multi proyectos, Miembros de Equipo, Gerentes Funcionales Directores de Portafolio y Altos Ejecutivos).
- e. Lo indicado en (d) con un sistema auditorias de desempeño de procesos de Dirección de Proyectos, integrado al sistema de calidad de la corporación.

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

- a. No se tiene contemplado la competencia personal y/o el perfil de habilidades humanas (gerenciales), para la selección de candidat@s a posiciones de Dirección de Proyectos.
- b. Se contempla la competencia personal y/o el perfil de habilidades humanas (gerenciales), para la selección de candidat@s a las diferentes posiciones relacionadas con la Dirección de Proyectos, pero no se tiene un proceso estandarizado para el desarrollo de la competencia personal.
- c. Se contempla la competencia personal y/o el perfil de habilidades humanas (gerenciales), para la selección de candidat@s a posiciones de Gerentes de Proyectos, y se tiene un proceso estandarizado para el desarrollo de la competencia personal.
- d. Lo indicado en (c) pero también para Gerentes de Programas y Multi proyectos y Directores de Portafolio.
- e. Lo indicado en (d) pero para todos los participantes en los proyectos (Gerentes de Proyecto, Gerentes de Programas y Multi proyectos, Miembros del Equipo, Gerentes Funcionales, Directores de Portafolio y Altos Ejecutivos)

V Parte: Nivel de Metodología en Dirección del Portafolio.

1. La metodología de la administración del riesgo de proyectos en mi Organización es:

- a. Inexistente.
- b. Más informal que formal.
- c. Basada en una metodología estructurada soportada por políticas y procedimientos.
- d. Basada en una metodología estructurada soportada por políticas, procedimientos, plantillas con lecciones aprendidas de proyectos anteriores y formas estandarizadas para ser llenadas.
- e. Lo indicado en (d), además de servir de base para los criterios de toma de decisiones a nivel Programas, Multi-Proyectos y Portafolio de Proyectos de la Organización.

2. La cultura de Dirección de Proyectos dentro de mi Organización es mejor descrita como:

- a. Nadie confía en las decisiones de nuestros gerentes de proyecto.
- b. Intromisión ejecutiva, lo que ocasiona un exceso de documentación y micro – administración.
- c. Con políticas y procedimientos pero sólo en algunas áreas dirigidas por proyectos, y con nula o con deficiencias en áreas matriciales.
- d. Basada formalmente en políticas y procedimientos, con roles y responsabilidades bien definidos a nivel Miembros del Equipo, Gerentes de Proyecto, Gerentes Funcionales,

Patrocinadores, Gerentes de Programas o Multi-proyectos, Directores de Portafolio y Altos Ejecutivos, en todas las áreas de la Organización.

e. Lo indicado en (d), pero ya convertida en la forma habitual de trabajo de todos los involucrados, basada en la confianza, comunicación y cooperación.

3. En mi organización, el proceso de selección y priorización de proyectos dentro del portafolio organizacional es:

a. No existe un proceso de selección o priorización de proyectos dentro del portafolio organizacional.

b. La selección y priorización se realiza de acuerdo con el área que tenga más poder en la organización ó grite más fuerte.

c. Existe un Comité de Decisiones que analiza las propuestas de proyectos para hacer una selección y priorización de los mismos, y determina que el portafolio resultante esté alineado con los objetivos estratégicos de la Organización.

d. Lo indicado en (c), con un proceso estandarizado de selección y priorización de proyectos,

basado en un modelo de medición de beneficios, factibilidad financiera, balance score card, u otros.

e. Lo indicado en (d), con herramienta de Dirección de Proyectos en donde se publica claramente para los involucrados autorizados el proceso de selección y priorización, además de balancear los recursos estratégicos, de acuerdo con los requerimientos de cada proyecto, para generar planes realistas acordes con la capacidad de la Organización.

4. Los criterios en que se basa la priorización de proyectos en mi Organización contempla:

a. No hay criterios.

b. Clientes (organizaciones de productores, trabajadores y donantes) y grado de dificultad.

c. Lo indicado en (b), beneficios subjetivos y financieros.

d. Lo indicado en (c), beneficios financieros y riesgo.

e. Lo indicado en (d), alineación con objetivo estratégicos, fortalezas de la organización, sinergias y alianzas estratégicas.

5. En mi Organización se hacen revisiones periódicamente en los Puntos de Control (Quality Gates) establecidos, para la aprobación de fases sucesivas de los proyectos, y cuando es necesario, se genera un documento de requerimiento de cambios para someterlo a evaluación y autorización por parte del Comité de Decisiones.

a. Definitivamente no.

b. En algunos casos, porque lo solicitan algunos clientes (organizaciones de productores, trabajadores y donantes).

c. Lo indicado en (b) y en algunas áreas específicas de la Organización.

d. Lo indicado en (c) y en los proyectos estratégicos.

e. En todo el portafolio organizacional.

6. Los Indicadores de Desempeño Principales (KPI's) que se usan para el monitoreo del portafolio corporativo son:

- a. No se tienen definidos Indicadores de Desempeño.
- b. Se tienen algunos Indicadores por proyecto pero no es posible integrarlos en Programas o Portafolios.
- c. Se cuenta con Indicadores básicos de Dirección de Proyectos (tiempo, costo, alcance, calidad, etc.) estandarizados y de fácil integración a Programas y Portafolio.
- d. Lo indicado en (c), además de Indicadores de Negocio (NPV, ROI, IRR, etc.).
- e. Lo indicado en (d), incorporando el concepto de riesgo y la alineación con objetivos estratégicos corporativos.

VI Parte: Nivel de Metodología en Dirección de Programas y Multi-Proyectos.

1. Mi Organización establece y utiliza métricas para iniciar formalmente sus Programas o Multi- proyectos (Proceso de Inicio).

- a. Definitivamente no.
- b. No creo.
- c. Parcialmente.
- d. Se hace el esfuerzo.
- e. Definitivamente si.

2. Mi Organización identifica, evalúa e implementa mejoras para los procesos principales de Dirección de Programas y Multi-Proyectos:

- a. Definitivamente no se hace nada al respecto.
- b. Para los procesos de Planeación.
- c. Lo indicado en (b), además de los procesos de Ejecución.
- d. Lo indicado en (c), además de los procesos de Control y Cierre.
- e. Lo indicado en (d), además de contra con un proceso de recopilación y difusión de lecciones aprendidas y un proceso de mejora continua.

3. Mi Organización establece y utiliza métricas de desempeño para los procesos de las diferentes áreas del conocimiento de la Dirección de Programas y Multi-proyectos.

- a. Definitivamente no.
- b. Tiempo y Costo.
- c. Lo indicado en (b), además de Alcance y Calidad.
- d. Lo indicado en (c), además de Adquisiciones, Recursos Humanos Comunicaciones y Riesgo.
- e. Se integran en forma eficiente las nueve áreas del conocimiento.

4. Mi Organización considera de manera efectiva la carga de trabajo de los recursos involucrados en los proyectos, requerimientos de ganancias o márgenes, y tiempos de entrega limites para decidir la cantidad de trabajo que se puede emprender.

- a. Definitivamente no.
- b. No creo.
- c. Parcialmente.
- d. Se hace el esfuerzo.
- e. Definitivamente sí.

5. Mi Organización planea la utilización de recursos de la siguiente manera:

- a. No se planea con base en límites o restricciones de recursos reales, los recursos se asignan y se buscan conforme se autorizan los proyectos.
- b. Se revisan las disponibilidades de los recursos estratégicos y las prioridades conforme se va detallando el cronograma para su autorización.
- c. Se planean los proyectos estableciendo perfiles con las habilidades necesarias en la asignación de actividades para posteriormente planear las asignaciones basadas en la disponibilidad real de recursos.
- d. Lo indicado en (c), pero únicamente se revisan capacidades de trabajo para posteriormente balancear sobre-asignaciones en un horizonte de no más de 6 meses.
- e. Lo indicado en (d), con la facilidad de un sistema centralizado de Dirección de Proyectos que facilita la solución de sobrecargas de trabajo al manejar una base de datos integral en un servidor.

Parte Final: Nivel de Oficina de Dirección de Proyectos (PMO).

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

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

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

- a. No existe una PMO oficialmente establecida en mi organización.
- b. Dar soporte a proyectos para la correcta utilización de técnicas y herramientas en dirección de proyectos, establece métodos, procesos y estándares.
- c. Lo indicado en (b), además recopila información de todos los proyectos para consolidación y análisis de las desviaciones y pronósticos emitiendo informes consolidados a toda la organización. Se encarga también de la capacitación en Dirección de Proyectos; y actúa como consultor o mentor interno.
- d. Lo indicado en (c), además de hacer auditorias y recomendaciones a los proyectos, asigna y balancea los recursos del portafolio de acuerdo a las prioridades establecidas,

establece el plan de desarrollo de competencia de los gerentes de proyecto y puede participar en el comité de decisiones.

e. Lo indicado en (d), además de tener completa responsabilidad de la dirección del portafolio, estableciendo prioridades del mismo de acuerdo al plan estratégico de la empresa.

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

a. No existe una Oficina de Dirección de Proyectos oficialmente establecida.

b. Existe una PMO, pero no se percibe una gran ayuda, más bien es reconocida como un generador de burocracia y un gasto innecesario.

c. Se reconoce su ayuda para la identificación, planeación y control de proyectos con orden.

d. Lo indicado en (c) pero además como un gran contribuidor para alcanzar el éxito de los objetivos de los proyectos.

e. Lo indicado en (d), pero además es parte fundamental en el logro de los objetivos estratégicos de la organización.

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

a. No existe una Oficina de Dirección de Proyectos oficialmente establecida.

b. Existe una PMO, pero no se tienen claramente definidos los roles y responsabilidades de los integrantes.

c. Están definidos los roles de Ejecutivo de la PMO, Especialista en Metodología y Administrador de Datos, y se actúa conforme a ellos.

d. Lo indicado en (c), además de estar definidos los roles de Instructor o Mentor de Dirección de Proyectos Mentor de herramientas de Dirección de Proyectos y Especialistas para help desk, y se actúa conforme a ello.

e. Lo indicado en (d), además de estar definidos los roles de Director del Portafolio de Proyectos y Administrador de Recursos Estratégicos y se actúa conforme a ellos.

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

a. Informales.

b. Se establecen comunicaciones directamente entre los involucrados, mediante cartas, faxes y correos electrónicos según el gusto de los involucrados.

c. Existe un sistema establecido por la PMO pero con algunos problemas de eficiencia y confiabilidad.

d. Existe un sistema establecido por la PMO, que funciona bastante bien con ayuda de herramientas de software personalizadas.

e. Existe un sistema establecido por la PMO, que funciona bastante bien con ayuda de herramientas de software basadas en un servidor central, manteniendo una comunicación en línea y en tiempo real con todos los involucrados.

Tabulación Herramientas.

Nivel 1 KPM3.

	ALCANCE	TIEMPO	COSTO	RRHH	COMPRAS	CALIDAD	RIESGOS	COMUNICACIÓN	TOTAL
1 d d D	2								
2 a c B	0								
3 b a A								1	
4 a a A			2						
5 d b A				0					
6 a c B					0				
7 b b B							2		
8 a b C						0			
9 a a A				2					
10 c b D			0						
11 c a C								1	
12 b d A						0			
13 b a B					1				
14 c c C							2		
15 b d D				1					
16 b a A	1								
17 b c C		1							
18 d b A			0						
19 a d D				1					
20 b b B								2	
21 c a C	0								
22 d d D						2			
23 b b B					2				
24 c d D		1							
25 c d B							0		
26 c c C			2						
27 b b B	2								
28 c b A				0					
29 d d D							2		
30 c b B								1	
31 b b C		0							
32 a c A	1								
33 d c A		0							
34 a a B					0				
35 b b B								2	
36 a d D						1			
37 a c D			0						
38 c c C	2								
39 c d A							0		
40 b d B					1				
41 d d D	2								
42 b c A							0		
43 a c B						0			
44 c a A			1						
45 c c C	2								
46 c b D				0					
47 c d D	1								
48 a a D		0							
49 c c A					0				
50 c b A			0						
51 a d B		0							
52 a b B				1					
53 c a C							1		
54 a a A						2			
55 d a A				1					
56 b b B								2	
57 a d D				1					
58 a d B		0							
59 b a A					1				
60 a d D	1								
61 d c C			0						
62 b c A						0			
63 c d A		0							
64 a d D								1	
65 b b B							2		
66 a a B				1					
67 c a C					1				
68 c d D						1			
69 d a C					0				
70 d a A								1	
71 b c A		0							
72 a c C							1		
73 d a D			1						
74 d d A						0			
75 d c C								0	
76 b b D							0		
77 a d C					0				
78 d d D						2			
79 c b B								0	
80 b c A			0						
	70	10	30	40	30	40	50	55	325

Diagnóstico de Madurez.

<i>Ejercicio</i>	1	2	3	4	5	6	7
	Madurez	Metodología	Herramientas	Competencia	Portafolio	Prog. Y Multiproy.	PMO
<i>Preguntas</i>	<i>Puntaje</i>	<i>Puntos</i>	<i>Puntos</i>	<i>Puntos</i>	<i>Puntos</i>	<i>Puntos</i>	<i>Puntos</i>
1	10	4	4	4	4	6	4
2	10	6	4	4	6	4	2
3	8	6	2	4	4	4	2
4	6	6	2	2	8	6	2
5	8	6	2	4	6	4	4
6	8	4	6	4	4		
7	6			4			
8	8						
9	6						
10	6						
11	6						
12	8						
13	6						
14	6						
15	8						
16	6						
17	10						
18	6						
19	8						
20	6						
21	10						
22	6						
23	8						
24	6						
25	8						
26	8						
27	8						
28	6						
29	8						
Total por ejercicio	214	32	20	26	32	24	14
Porcentaje alcanzado	73,8%	53,3%	33,3%	37,1%	53,3%	48,0%	28,0%