

ESTUDIO DE CASO:

**“DIAGNÓSTICO COMPARATIVO PARA LA  
IMPLEMENTACIÓN DE UNA OFICINA DE PROYECTOS  
EN UNA EMPRESA DE GENERACIÓN ELECTRICA”**

ELABORADO POR:

ING. CESAR CHAVES AGÜERO

Lic. MARIO ROJAS MEJÍA

ING. IGOR ZÚÑIGA GARITA

AGOSTO, 2002

## CONTENIDO GENERAL

<u>I. INTRODUCCIÓN</u>	<u>4</u>
<u>II. OBJETIVOS</u>	<u>5</u>
2.1. OBJETIVO GENERAL	5
<u>III. MARCO TEÓRICO (<b>BASADO EN "HOW TO: IMPLEMENT PROJECT MANAGEMENT IN ANY ORGANIZATION" DE HEERKENS, 2000</b>)</u>	<u>6</u>
3.1. COMO RECONOCER ESTOS SÍNTOMAS	6
3.2. LOS CINCO ELEMENTOS BÁSICOS PARA DESARROLLAR LA CULTURA DE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS (AP)	7
A. METODOLOGÍA ESTANDARIZADA DE PROYECTOS	7
B. DEFINICIONES DE TRABAJOS Y EXPECTATIVAS DE DESEMPEÑO	8
C. PROGRAMAS DE DESARROLLO DE HABILIDADES INDIVIDUALES	8
D. MÉTRICAS PARA LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO	9
E. UNA CULTURA ORGANIZACIONAL DE APOYO	10
3.3. ¿QUE PASA SI UN ELEMENTO FALTA O ES DEFICIENTE?	10
A. SI FALTA UNA METODOLOGIA ESTANDARIZADA DE PROYECTOS, SE PUEDE OBSERVAR QUE:	10
B. SI FALTA LA DEFINICIÓN DE PUESTOS Y EXPECTATIVAS DE DESEMPEÑO, SE PUEDE OBSERVAR QUE:	11
C. SI FALTAN PROGRAMAS DE DESARROLLO DE HABILIDADES, SE PUEDE OBSERVAR QUE:	11
D. SI FALTAN MÉTRICAS DE DESEMPEÑO DEL PROYECTO, SE PUEDE OBSERVAR QUE:	11
E. SI FALTA APOYO A LA CULTURA ORGANIZACIONAL, SE PUEDE OBSERVAR QUE:	12
3.4. ¿CÓMO CONSTRUIR UNA CULTURA DE AP?	12
A. BLOQUES DE METODOLOGIAS ESTANDARIZADAS	13
B. BLOQUES DE DEFINICIONES DE TRABAJO Y DESEMPEÑO	13
	2

C. BLOQUES DE PROGRAMAS DE DESARROLLO DE HABILIDADES INDIVIDUALES	14
D. BLOQUES DE MÉTRICAS PARA EL DESEMPEÑO DEL PROYECTO	15
E. BLOQUES DE APOYO A LA CULTURA ORGANIZACIONAL	16
<u>IV. ASPECTOS METODOLÓGICOS</u>	<u>17</u>
4.1. BASE TEÓRICA	17
4.2. INSTRUMENTO DE RECOPIACIÓN	17
4.3. INSTITUCIONES DE ESTUDIO	17
4.4. APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO	17
4.5. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS DATOS	18
<u>V. RESULTADOS</u>	<u>19</u>
5.1. ANTECEDENTES Y CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS EN ESTUDIO	19
5.2. RELACIÓN DE LAS EMPRESAS EN ESTUDIO CON PROYECTOS	20
5.3. MANEJO DE LOS CINCO ELEMENTOS BÁSICOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA OFICINA DE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS	22
A. METODOLOGÍAS ESTANDARIZADAS DE PROYECTOS	22
B. DEFINICIÓN DE PUESTOS Y EXPECTATIVAS DE DESEMPEÑO	22
C. PROGRAMA DE DESARROLLO DE HABILIDADES	23
D. MÉTRICAS DE DESEMPEÑO DE LOS PROYECTOS	24
E. APOYO A LA CULTURA ORGANIZACIONAL	24
<u>VI. CONCLUSIONES</u>	<u>26</u>
<u>VII. RECOMENDACIONES</u>	<u>29</u>

## I. INTRODUCCIÓN

La implementación de la administración de proyectos es una propuesta difícil, compleja y confusa para organizaciones o compañías que desean institucionalizar sus prácticas. Así es un reto implementar la administración de proyectos de una manera que asegure que las prácticas sean ampliamente aceptadas y sistemáticamente seguidas (Heerkens, 2000).

Uno de los principales obstáculos, al tratar de plantear la idea y luego implementar una oficina de proyectos, es la cultura que existe dentro de cada organización o empresa, ya que dentro de cada cultura organizacional existen valores que se han formado y costumbres que se han forjado a lo largo del tiempo y que presuponen una barrera para cualquier situación que predisponga a cambios a lo interno y externo de cada organización.

Así al mencionar una reestructuración o reorganización de las funciones o actividades para la creación de un modelo organizacional proyectizado o simplemente un departamento que funcione como oficina de proyectos, se puede crear controversia y choques, así como actitudes negativas que tratan de desvalorizar la importancia de una oficina de proyectos, sobresaliendo aptitudes conformistas que alegan que como están las cosas está bien.

Por lo tanto está dentro de nuestras manos el por qué y el cómo de la creación de un Oficina de Proyectos, haciendo énfasis en que no será un obstáculo para el desarrollo de la organización, si no un medio e instrumento para agilizar y estandarizar las metodologías y procesos que se desarrollen dentro de la organización.

A continuación se ve el resultado de un diagnóstico general realizado a dos compañías generadoras de electricidad, siguiendo para este diagnóstico ciertos lineamientos básicos que deben de estar presentes en cualquier organización que desee implementar una oficina de proyectos.

## II. OBJETIVOS

### 2.1. OBJETIVO GENERAL

Realizar un análisis comparativo entre una organización que posee una oficina de proyectos (EMPRESA A<sup>1</sup>) y una organización que carece de ésta (EMPRESA B), para definir lineamientos estratégicos para una posible implementación en esta última.

### 2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico general para la implementación de una oficina de proyectos en la EMPRESA B.
- Realizar un diagnóstico de la oficina de Proyectos de la EMPRESA A.
- Determinar el grado de madurez organizacional para la implementación de una oficina de administración de proyectos en EMPRESA B.
- Plantear los lineamientos para la posible instalación de una Oficina de Proyectos en EMPRESA B.

---

<sup>1</sup> Se omiten los nombres verdaderos de las empresas con el fin de proteger la identidad. No obstante los datos son reales y proporcionados por los directores de proyectos de ambas organizaciones.

### **III. MARCO TEÓRICO (Basado en "How to: Implement Project Management in any Organization" de Heerkens, 2000)**

La mayoría de las organizaciones ya tienen una idea de cómo está su estado de salud en la cultura de administración de proyectos. Las debilidades en esta cultura vienen acompañadas de advertencias como las siguientes:

- Un sentimiento de que proyectos erróneos están siendo ejecutados.
- Excelencia aislada al administrar proyectos.
- Administradores de proyectos que se frustran a menudo.
- Niveles excesivos de conflictos interdepartamentales.
- Éxito esporádico en los proyectos.
- Equipos de proyecto que deben empezar desde cero en cada nuevo proyecto.
- Carencia de mejoras continuas en las metodologías de la administración de proyectos.
- Sentimiento de que la administración de proyectos es más una carga que un facilitador

#### 3.1. COMO RECONOCER ESTOS SÍNTOMAS

El reto para algunas organizaciones viene en reconocer que la mayoría de estas advertencias pueden venir de diferentes fuentes y por lo tanto un análisis de sus orígenes puede resultar difícil.

Tratar de medir los síntomas y luego correlacionarlos para determinar la causa-efecto puede ser costoso y consumir mucho tiempo para algunos.

Así esto se facilita para organizaciones que están en sus primeras etapas de implementación, donde podrían aplicar los cinco elementos básicos para la cultura de administración de proyectos.

### 3.2. LOS CINCO ELEMENTOS BÁSICOS PARA DESARROLLAR LA CULTURA DE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS (AP)

#### *A. METODOLOGÍA ESTANDARIZADA DE PROYECTOS*

La falta de una metodología adecuada crea frustración por la ineficiencia y variabilidad en la ejecución del proyecto y en las salidas del mismo.

Esto conlleva a una inhibición del mejoramiento continuo. Irónicamente, al plantear la estandarización, surgen personas que tratan de desacreditarla por razones como:

- Los proyectos son de naturaleza variable, así que la estandarización no tiene sentido.
- La gente necesita ser creativa, por lo que la estandarización los restringe.
- El costo para desarrollarla suele ser muy alto.

Estos parecen argumentos válidos, pero a su vez son argumentos mejores para decir por qué la estandarización debe ser desarrollada.

Es cierto que los proyectos son únicos y variables, así lo que les brindará consistencia son los procesos y métodos usados para ejecutarlos. Con la ausencia de consistencia se corre el riesgo de multiplicar la variabilidad.

La gente sí necesita ser creativa. Desafortunadamente, manejar un proyecto creativamente va en contra de la evidencia de la constancia del propósito, la claridad y predictibilidad como facilitadores de éxito.

Aunque puede ser costoso desarrollar los estándares, los costos pueden ser mayores sin una estandarización para los proyectos, ya que el costo de la ineficiencia es difícil de determinar.

## *B. DEFINICIONES DE TRABAJOS Y EXPECTATIVAS DE DESEMPEÑO*

Mucha gente esta administrando proyectos sin saber en realidad cuáles son sus funciones, aprendiendo de su ingenio, de sus errores y observando algunos métodos. Y no es sorprendente que haya gente trabajando en equipos de proyecto sin tener noción de las responsabilidades o deberes de su puesto, y no están seguros de cómo interactuar con el director de proyecto.

Esto puede generar conflictos entre grupos y dificultar el periodo más duro en el proyecto. La solución es que la gente debe saber que se espera de ella y que debe hacer en su puesto a través de la documentación del mismo.

## *C. PROGRAMAS DE DESARROLLO DE HABILIDADES INDIVIDUALES*

Este punto es importante para el crecimiento y desarrollo de cada persona involucrada en el proyecto. Sin embargo esto recae también en la implementación exitosa de los puntos 1 y 2. Solamente una vez que la organización haya definido qué hacer y cómo hacerlo puede empezar los programas de desarrollo de habilidades individuales.

El término individual se refiere a un programa que es sensible a los diferentes puestos, responsabilidades, deberes y aspiraciones de carrera que existan a la interno de la organización.

El término desarrollo de habilidades es usado en vez de entrenamiento, para describir los procesos por los cuales un individuo mejora su competencia y aptitud. El entrenamiento es solo un medio por el cual el individuo aprende a mejorar su trabajo.



## *D. MÉTRICAS PARA LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO*

La medición del desempeño del proyecto es la clave para el mejoramiento continuo. El secreto está en reconocer que abarca un amplio espectro de interpretaciones. Puede ser visto como un informe del desempeño individual o del personal, por lo que el desarrollo de habilidades personales debe incluir un componente de valoración y análisis.

Por otra parte tiene una perspectiva organizacional, ya que toda la organización se beneficiaría del análisis sistemático del proyecto. Así la medición del desempeño del proyecto se puede realizar en subcategorías como:

### A. Eficiencia del proyecto

Mide salidas del proyecto contra los objetivos y que tan eficientemente se lograron. Miden el éxito a corto plazo. Puede llevar a varias mejoras organizacionales como:

- **Desarrollo y mejora en la estimación de algoritmos.**
- **Mejoramiento de todo el proceso del proyecto.**
- **Identificación de los métodos de ejecución óptimos.**
- **Mejoramiento de los procesos de diseño interno.**
- **Revela la inutilidad de supuestos u objetivos irreales.**

### B. Impacto sobre el cliente o usuario

Mide la efectividad en cumplir con los requisitos del cliente. Puede ayudar a mejorar los requerimientos de los procesos y revelar áreas donde ciertas prácticas pueden dañar el proceso. Rompe el mito de que si se cumplen los objetivos el cliente estará satisfecho.

### C. Éxito del negocio

Generar ganancias, reducir costos, incrementar las ventas, etc; mide el impacto actual del proyecto y confirmar que la organización está logrando resultados.

### *E. UNA CULTURA ORGANIZACIONAL DE APOYO*

Este es el elemento más difícil de completar, y es a su vez el que tiene más influencia en la implementación exitosa de la cultura de proyectos. Lo que lo hace tan difícil es que existen muchos aspectos relacionados a él, además muchos de estos aspectos se relacionan al comportamiento humano (aptitudes, creencias, poder, influencia, etc.).

Lo que lo convierte en un punto frustrante es que existe un vacío entre lo que la organización dice y lo que hace.

### 3.3. ¿QUE PASA SI UN ELEMENTO FALTA O ES DEFICIENTE?

Usar las señales de deficiencia puede ser de gran valor para ser correlacionadas a cada elemento específico, revelando la ausencia o deficiencia.

#### *A. SI FALTA UNA METODOLOGIA ESTANDARIZADA DE PROYECTOS, SE PUEDE OBSERVAR QUE:*

- Los equipos pierden mucho tiempo en cosas simples.
- Se da énfasis a recompensar los resultados en vez de recompensar el proceso.
- Prevalece una mentalidad de que le fin justifica los medios.
- Los prácticas de administración de la información y documentación son al azar y variables.

*B. SI FALTA LA DEFINICIÓN DE PUESTOS Y EXPECTATIVAS DE DESEMPEÑO, SE PUEDE OBSERVAR QUE:*

- Los administradores del proyecto prestan mucha atención a su disciplina y no a la totalidad del proyecto.
- Frustración o confusión por los miembros del proyecto sobre como realizar sus tareas.
- Conflictos interpersonales sobre las responsabilidades o roles del proyecto.
- Valoración confusa del desempeño del proyecto.
- El personal pide programas de capacitación y desarrollo.

*C. SI FALTAN PROGRAMAS DE DESARROLLO DE HABILIDADES, SE PUEDE OBSERVAR QUE:*

- El éxito del proyecto parece depender del director del proyecto.
- Las herramientas de software son subutilizadas.
- Hay anulación de métodos de manejo de riesgo.
- Carencia de conocimiento al tomar decisiones.
- Relaciones interpersonales mal manejadas.

*D. SI FALTAN MÉTRICAS DE DESEMPEÑO DEL PROYECTO, SE PUEDE OBSERVAR QUE:*

- Se repiten los mismos errores.
- Conflicto en definir que constituye el éxito o fracaso del proyecto.
- Énfasis en heroísmo individual y no en el trabajo de grupo.
- Las auditorías son vistas como pérdida de tiempo.
- El personal del proyecto no puede describir que aspectos son valoradas por la organización.

*E. SI FALTA APOYO A LA CULTURA ORGANIZACIONAL, SE PUEDE OBSERVAR QUE:*

- Los administradores de proyecto pierden tiempo vendiendo la idea de la AP.
- Los directores de proyecto se asignan tardíamente al proyecto.
- Se dificulta el proceso de reconciliar los objetivos del equipo con los del administrador.
- Se ignoran las conductas contrarias a la AP, o peor, se recompensan.
- Cambios excesivos en los montos de los recursos.
- Mucha gente dentro de la organización desconocen el propósito, valor o función de la AP.
- Individuos del equipo no tienen la sensación de pertenencia al proyecto.
- No se recompensa el trabajo de equipo, si no el individualismo.
- No se visualiza la AP como un núcleo competente dentro de la organización
- Se seleccionan proyectos erróneos debido a la falta de información prioritaria.
- Las dependencias entre proyectos no están claras.

#### 3.4. ¿CÓMO CONSTRUIR UNA CULTURA DE AP?

A pesar del método que se utilice para determinar la ausencia o deficiencia de un elemento, se puede ver la necesidad de corregir uno o más de los cinco elementos.

**El proceso inicia al saber que existen “bloques de construcción”,** como los siguientes:

## *A. BLOQUES DE METODOLOGIAS ESTANDARIZADAS*

a.1. Manual de implementación de procesos del proyecto.

Describe los procesos de ejecución del proyecto y necesita ser bien distribuido y comprendido por el equipo de proyecto.

a.2. Manual de procesos de administración proyecto.

Define los métodos y herramientas en detalle, explica donde y cómo deben ser usados con la implementación de procesos.

a.3. Publicación de expectativas sobre los procesos.

Las expectativas a lograr consistencia de procesos sobre como y cuando seguirlos, apegados a los requisitos de cada puesto y sus responsabilidades.

a.4. Definir correctamente el desempeño del proyecto.

Provee lineamientos para ayudar al personal a comprender que constituye el éxito del proyecto. El éxito debe ser enfocado a usar los procesos y métodos apropiados.

a.5. Desarrollo y utilización de formas estandarizadas y de apoyo a procedimientos.

Por ejemplo plantillas de calendarización, y algoritmos de estimación.

## *B. BLOQUES DE DEFINICIONES DE TRABAJO Y DESEMPEÑO*

b.1. Descripción de todas las funciones relacionadas al puesto.

Incluir una descripción detallada de los deberes y competencias del trabajo para que se puedan evitar traslapes y conflictos.

b.2. Expectativas de desempeño para cada trabajo dentro del proyecto.

A menudo se limitan a estatutos sobre desempeño técnico, además debe incluirse la conducta y la experiencia.

b.3. Medios de crecimiento.

Se refiere a la creación de diferentes niveles de habilidades dentro de la comunidad del proyecto.

b.4. Medios de carrera.

Se refleja en la creación de oportunidades de ascenso dentro del proyecto para la organización.

### *C. BLOQUES DE PROGRAMAS DE DESARROLLO DE HABILIDADES INDIVIDUALES*

c.1. Medición continua de las competencias individuales.

El instrumento para estas mediciones debe venir de las definiciones del trabajo, debe ser un análisis de 360 grados.

c.2. Proceso formal de planeamiento de carrera.

Los medios para ascensos deben ser bien definidos para crear oportunidades a los involucrados en el proyecto.

c.3. Un currículo de entrenamiento extenso.

Este debe incluir cursos de entrenamiento relevante al proyecto.

c.4. Programas internos de tutorías.

Aprovechar la experiencia de un miembro del equipo para enseñar a otros.

c.5. Programas internos de pasantías.

Realizar intercambios entre departamentos puede resultar como un crecimiento ventajoso.

c.6. Apoyo a oportunidades externas de desarrollo.

Este incluye a sociedades profesionales y a programas con universidades.

#### *D. BLOQUES DE MÉTRICAS PARA EL DESEMPEÑO DEL PROYECTO*

d.1. Documentación correcta del desempeño.

Están muy ligadas a las metodologías utilizadas, incluyendo los estatutos de que es lo deseable y lo que no, las conductas aceptables tanto del equipo como del director de proyecto, dejando cierta flexibilidad.

d.2. Evaluación y análisis continuo de los resultados actuales.

Es imperativo que los resultados del proyecto sean debidamente almacenados con exactitud, así mismo los miembros del equipo no deben ser castigados por lograr menos de lo deseable.

d.3. Un programa efectivo de auditoría.

Se refiere a la revisión interna del proyecto cuando éste está en progreso. La auditoría no debe ser vista como una interrupción, si no como un medio positivo.

d.4. Recopilación de datos y capacidad de consulta.

Procedimientos y sistemas para almacenar de manera eficiente y efectiva la información generada en el proyecto.

d.5. Análisis de las lecciones aprendidas.

Conciernen principalmente a la organización llevar a cabo esta función, y darle alta prioridad a las métricas de éxito.

d.6. Benchmarking continuo y periódico.

Se refiere a comprender que tan bien otros ejecutan los proyectos, y aprender los objetivos de desempeño.

## *E. BLOQUES DE APOYO A LA CULTURA ORGANIZACIONAL*

e.1. La Estructura Organizacional conducida a la ejecución de Proyectos.

Consiste en acomodar formalmente como hacer las cosas para emigrar hacia una cultura de AP.

e.2. Una Organización orientada a los puestos de trabajo en función de la AP.

La AP dentro de la organización debe de ser entendida y a la vez valorada como algo muy importante.

e.3. La asignación temprana de un Gerente de Proyectos.

Esto permite que el administrador de Proyectos participe en funciones de negociación, trato con los clientes, análisis financieros, entre otros.

e.4. Mantener la autoridad del gerente de proyectos a los largo del ciclo de vida del proyecto.

e.5. Demostrar respeto por el Gerente de proyectos y sus metodologías.

e.6. Reforzamiento positivo para los que siguen un proceso de orientación en equipo (Darle más importancia al trabajo en equipo).

e.7. Asignación formal de los patrocinadores del proyecto.

e.8. Procesos de apoyo a nivel organizacional.

e.9. Una oficina formal de administración de proyectos (Llevarse a cabo donde sea necesario).



## IV. ASPECTOS METODOLÓGICOS

### 4.1. BASE TEÓRICA

La metodología del estudio se basa principalmente en la teoría planteada por el autor **Gary R. Heerkens**, en el artículo **"How to: Implement Project Management in any Organization"** (Como implementar la administración de proyectos en cualquier organización), donde se especifican cinco puntos claves para poder implantar con éxito una oficina de proyectos como una parte integral en el desarrollo administrativo de cualquier organización.

### 4.2. INSTRUMENTO DE RECOPIACIÓN

El cuestionario utilizado para la realización de un diagnóstico de la empresa se estructuró de acuerdo a los lineamientos o parámetros mencionados en el marco teórico (Elaboración Propia)

### 4.3. INSTITUCIONES DE ESTUDIO

Las Instituciones en estudio son: EMPRESA B (No posee una PMO) y la EMPRESA A (Posee una PMO), las cuales funcionan como generadoras y distribuidoras de energía eléctrica a ciertas áreas específicas del país. La primera empresa no consta de una oficina de proyectos específica, mientras que la segunda, cuenta con una oficina de planificación de proyectos, que cumple la función de una PMO.

### 4.4. APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO

El cuestionario se aplicó a los encargados de proyectos de las dos Instituciones en estudio. En este caso se les hizo el cuestionario personalmente.

#### 4.5. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS DATOS

Luego de aplicar la entrevista la información se procesó, con el fin de realizar un diagnóstico basado en el marco teórico de este trabajo. Esto permite identificar los principales lineamientos para implementar una oficina de proyectos en la empresa EMPRESA B, y a la vez tomar medidas necesarias para una mejora en la oficina de proyectos de la EMPRESA A.

## V. RESULTADOS

Los resultados que se describirán a continuación se refiere a la comparación de la información obtenida de los dos cuestionarios que se aplicaron a las distintas empresas antes citadas.

### 5.1. ANTECEDENTES Y CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS EN ESTUDIO

Los principales antecedentes de las empresas en estudio se describen en el siguiente cuadro

Cuadro 1. Características de dos empresas de generación eléctrica (EMPRESA B Y EMPRESA A)

ASPECTO	EMPRESA B	EMPRESA A
A. Nombre del Entrevistado	-----	-----
B. Ocupación	Subgerencia de Operaciones (Unidad Ejecutora)	Director de Planificación
C. Edad de la empresa	34 años	30 años
D. Actividades a las que se dedican	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generación eléctrica</li> <li>• Distribución eléctrica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generación eléctrica</li> <li>• Distribución eléctrica</li> <li>• Alumbrado Público</li> <li>• Agua Potable</li> <li>• Alcantarillado Sanitario</li> </ul>
E. Actividades donde realizan proyectos	En Todas	En Todas
F. Número de Personas que trabajan en la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal administrativo: 50</li> <li>• Personal de Planta: 80</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal administrativo: 100</li> <li>• Personal de Planta: 200</li> </ul>
G. Personal dedicado a proyectos	10	5

La misión y visión de cada empresa se describen en el siguiente cuadro:

ASPECTO	EMPRESA B	EMPRESA A
MISIÓN	Suministrar energía con responsabilidad ambiental, de manera oportuna, innovadora y de calidad como empresa líder en servicio, gestora del desarrollo de la Región Huetar Norte.	Somos una empresa innovadora con responsabilidad social y ambiental, que desarrolla y brinda integralmente servicios de excelencia apoyada en personas comprometidas con la satisfacción de nuestros clientes y la comunidad en general
VISIÓN	Seremos reconocidos como el motor del desarrollo de la Región Huetar Norte, con usuarios orgullosos de su empresa	Ser líderes en servicios públicos que mejoren la calidad de vida de la comunidad en armonía con el ambiente.

## 5.2. RELACIÓN DE LAS EMPRESAS CON PROYECTOS

- La empresa EMPRESA B, tiene actualmente tres proyectos: El Chocosuela 1 (Construido de llave en mano) y el Chocosuela 2 y 3 (Que están en construcción). Por otro lado, La EMPRESA A, no especifica la cantidad de proyectos realizados, pero mencionan que han sido una gran cantidad en varios campos como: Redes, alcantarillado, operación eléctrica, todos estos apoyados en los planes maestros de desarrollo.
- Los principales problemas para sus proyectos han sido los siguientes: En EMPRESA B, la adquisición de tierras y la relación con los vecinos, y en la EMPRESA A, ha sido la confrontación con grupos de criterios adversos.
- Las metodologías que mencionan utilizar en proyectos en el caso de EMPRESA B, son las contrataciones del tipo llave en mano y la contratación de firmas que administren y subcontraten. En el caso de la EMPRESA A, mencionan la aplicación de estudios de prefactibilidad, factibilidad, y ambientales, entre otros.

- En EMPRESA B, la Unidad ejecutora, junto con la gerencia y el departamento financiero son los encargados de proyectos, en la EMPRESA A la Oficina de Planificación de proyectos es la encargada de dicha función.
- La EMPRESA A define a la Oficina de Administración de Proyectos de la siguiente **manera: "Es el órgano de la empresa dedicado a estudiar las necesidades del entorno y definir los proyectos, plantearlos y ejecutarlos". Por otro lado, EMPRESA B, los define así: "La oficina encargada de administrar los proyectos en la etapa de construcción".**
- Entre las técnicas y herramientas utilizadas por EMPRESA B están, la supervisión a través de informes de avance y las contrataciones, mientras que la EMPRESA A utiliza como principal herramienta un software utilizado para la administración de proyectos (PROJECT MANAGER 2000).
- La selección del personal encargado de proyectos en las dos empresas se basa en la experiencia y capacidad, mediante un concurso.
- El control de los proyectos se realiza a través de la evaluación de los planes anuales operativos, en el caso de la EMPRESA A, mientras que EMPRESA B, controla a través de la supervisión.
- Para medir el riesgo en los proyectos, la EMPRESA A utiliza métodos probabilísticos y EMPRESA B se basa en estudios de factibilidad y de sensibilidad.

### 5.3. MANEJO DE LOS CINCO ELEMENTOS BÁSICOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA OFICINA DE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

#### A. METODOLOGÍAS ESTANDARIZADAS DE PROYECTOS

ASPECTO	EMPRESA B	EMPRESA A
A. ¿Tienen ustedes una metodología estandarizada de proyectos?	NO	SI
B. ¿Los equipos de trabajo pierden mucho tiempo en cosas simples?	NO SABEN	SI
C. En proyectos se recompensa o se da mayor interés en los resultados y no en los procesos y metodologías	SI	NO
D. ¿Cómo son las prácticas de administración de la información y documentación?:	AL AZAR Y VARIABLES	PRÁCTICAS DEFINIDAS

#### B. DEFINICIÓN DE PUESTOS Y EXPECTATIVAS DE DESEMPEÑO

ASPECTO	EMPRESA B	EMPRESA A
A. ¿A qué se le da mayor importancia:?	A LA TOTALIDAD DEL PROYECTO	A LA TOTALIDAD DEL PROYECTO Y A ASPECTOS INDIVIDUALES
B. ¿Hay confusión en los miembros del proyecto a la hora de realizar tareas?	NO	SI
C. ¿Se ven conflictos interpersonales sobre las responsabilidades?	SI	NO
D. ¿Hay algún criterio de valoración del desempeño de los proyectos?	NO	SI
E. ¿El personal pide, o hace falta en la organización programas de capacitación y desarrollo?	NO	SI

*C. PROGRAMA DE DESARROLLO DE HABILIDADES*

ASPECTO	EMPRESA B	EMPRESA A
A. ¿Piensa usted que el éxito de los proyectos dependen del director de proyectos o Gerente?	SI	SI
B. ¿Cuáles herramientas de software utilizan para los proyectos?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PROJECT MANAGER</li> <li>• MICROSOFT OFFICE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PROJECT MANAGER</li> <li>• MICROSOFT OFFICE</li> <li>• AUTOCAD</li> <li>• VISIO</li> <li>• ARC EXPLORER</li> </ul>
C. Las herramientas de software se utilizan de la mejor forma (Está el personal capacitado para utilizarlo)	SI	NO
D. ¿Cree usted que haga falta capacitación para el uso de estas herramientas de software?	NO	SI
E. ¿Hay algún método para el manejo de riesgos?	NO	SI
F. ¿Está el personal de proyectos capacitado para tomar decisiones?	SI	SI
G. ¿Se manejan de buena forma las relaciones interpersonales?	NO	SI

*D. MÉTRICAS DE DESEMPEÑO DE LOS PROYECTOS*

ASPECTO	EMPRESA B	EMPRESA A
A. ¿Se repiten los mismos errores en los proyectos?	NO	NO
B. ¿Hay alguna forma de definir el éxito o fracaso de los proyectos?	NO	SI, A TRAVÉS DEL PLAN ANUAL OPERATIVO
C. En los proyecto se da más énfasis	AL TRABAJO EN GRUPO	AL TRABAJO EN GRUPO
D. ¿El personal de proyectos sabe de la valoración de la organización?	NO	SI
E. ¿Se dan auditorías en los proyectos	SI	SI
F. ¿Qué tan importante son estas auditorías?: a. Para la Gerencia b. Para el personal	PARA LA GERENCIA Y EL PERSONAL SON MUY IMPORTANTES	SON UNA PÉRDIDA DE TIEMPO LA GERENCIA Y POCO IMPORTANTE PARA EL PERSONAL DE PROYECTOS

*E. APOYO A LA CULTURA ORGANIZACIONAL*

ASPECTO	EMPRESA B	EMPRESA A
A. ¿Los directores de proyecto se asignan en el momento adecuado?	SI	SI
B. ¿Estos directores participan en la definición de los proyectos?	SI	SI
C. ¿Los objetivos siempre son avalados por los directores de proyectos?	SI	SI
D. ¿Se considera la administración de proyectos como algo importante y funcional?	SI	SI
E. ¿El personal siempre se siente familiarizado con los proyectos?	SI	SI



ASPECTO	EMPRESA B	EMPRESA A
F. ¿Los proyectos que se seleccionan siempre son los adecuados?	SI	NO
G. ¿Cuáles son los principales criterios para seleccionar los proyectos?	ESTRATÉGICOS	FINANCIEROS, TÉCNICOS, ESTRATÉGICOS Y LEGALES
H. ¿Se conocen las dependencias entre los departamentos de la organización?	SI	SI
I. ¿Estaría dispuesto a implementar una Oficina de Administración de Proyectos?	SI EN DISTRIBUCIÓN DE ENERGÍA PERO NO EN GENERACIÓN DE LA MISMA	YA EXISTE
J. ¿Quién o quiénes tomarían la decisión para implementar una oficina de Proyectos?	LA GERENCIA LO PRESENTA AL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	YA EXISTE PERO CON NOMBRE DISTINTO (DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN)

## VI. CONCLUSIONES

- EMPRESA B no tiene claro o bien definido que son metodologías para la administración de proyectos confundiendo en la mayoría de los casos éstas con estudios que se realizan dentro del proyecto o antes del proyecto, caso contrario se da con la EMPRESA A, ya que en su experiencia ha definido una metodología clara sobre administración de proyectos, basándose hasta el momento en las lecciones aprendidas y la capacidad de sus administradores.
- Al definir los problemas que se presentan en los proyectos ambas instituciones conciben principalmente los problemas a eventos externos al proyecto y no a la falta de una metodología adecuada que puede generar problemas a lo interno del proyecto.
- La EMPRESA A posee una oficina de proyectos debidamente identificada dentro de la estructura organizacional de la misma empresa, mientras que EMPRESA B no tiene identificado o definido una oficina de este tipo, involucrando para ello a la gerencia, al área financiera y a la unidad ejecutora como entes involucrados en la administración de proyectos.
- La idea o concepto de una oficina de proyectos es mas limitada en EMPRESA B, debido a que no se tiene claro sus funciones, mientras que la EMPRESA A, debido a la organización que ha logrado, posee una visión mas amplia del concepto de oficina de proyectos.
- Para medir el riesgo involucrado dentro de cada proyecto, EMPRESA B utiliza los aspectos financieros como principal indicador y las supervisiones como método de control. La EMPRESA A valora el riesgo a través de métodos probabilísticos y como método de control se basa en lo estipulado en el plan operativo anual.

- En cuanto a la administración de la información y documentación de la misma, la EMPRESA A cuenta con practicas definidas de recopilación y archivo, contando con una metodología establecida para esto, mientras tanto en EMPRESA B, realizan estas practicas de manera variable y al azar.
- En las expectativas de desempeño se da tanto énfasis a los aspectos individuales como de grupo en la EMPRESA A, teniendo para ello criterios para medir el desempeño. En EMPRESA B se da mayor atención a los aspectos que abarquen la totalidad del proyecto pero a su vez carecen de aspectos para medir el desempeño de los proyectos.
- Ambas empresas valoran la capacitación como una buena herramienta para mejorar el desempeño del personal y por ende el éxito del proyecto.
- El éxito de los proyectos en la EMPRESA A se mide a través de los planes operativos anuales, de este modo se evita la incidencia de errores. En EMPRESA B no se tiene claro alguna forma para medir el éxito de los proyectos.
- Por un lado la EMPRESA A ve las auditorias como una perdida de tiempo o poco importantes, mientras que EMPRESA B las cataloga como importantes para el control del proyecto.
- Dentro de las herramientas de software que utilizan ambas empresas para sus proyectos destaca el Microsoft Project, el Excel, Word y Visio, entre otros.
- En ambas organizaciones el apoyo a la cultura organizacional es importante ya que es una manera funcional de involucrar al personal y que se familiarice con los proyectos.
- La EMPRESA A utiliza como principales criterios para la elaboración de un proyecto los resultados de un estudio integral a nivel técnico, económico, legal y estratégico,

a su vez EMPRESA B se basa principalmente en criterios estratégicos para la elaboración de un proyecto.

- EMPRESA B solo desearía implantar una oficina de proyectos en la parte de distribución eléctrica, esto debido a motivos organizacionales.

## VII. RECOMENDACIONES

De los cinco puntos esenciales para la adecuada implementación de un oficina de administración de proyectos, la EMPRESA A posee los cinco puntos de una manera aceptable, ya que se han dado ciertas variaciones en algunos aspectos debido a la naturaleza de la organización. EMPRESA B, dentro del diagnostico realizado, posee solamente dos de los cinco puntos mencionados, a saber:

- a. TIENE PROGRAMAS DE DESARROLLO DE HABILIDADES
- b. TIENE APOYO A LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

Y dentro de los puntos faltantes están:

- a. FALTA DE METODOLOGÍAS ESTANDARIZADAS
- b. FALTA DE UNA DEFINICIÓN CLARA DE PUESTOS Y EXPECTATIVAS DE DESEMPEÑO
- c. FALTA DE MÉTRICAS DE DESEMPEÑO

Así, según estos puntos débiles o faltantes se recomienda para cada uno de ellos:

### A. FALTA DE METODOLOGÍAS ESTANDARIZADAS

- Establecer un manual de implementación de procesos de proyectos.
- Establecer un manual de procesos de administración de proyectos.
- Publicar las expectativas sobre los procesos.
- Definir el desempeño del proyecto.

## B. FALTA DE UNA DEFINICIÓN CLARA DE PUESTOS Y EXPECTATIVAS DE DESEMPEÑO

- Describir en un manual de puestos las funciones y responsabilidades de cada miembro de la organización
- Establecer las expectativas de desempeño para cada tipo de trabajo
- Estimular las oportunidades de crecimiento del personal dentro de la organización según diferentes niveles de habilidades

## C. FALTA DE MÉTRICAS DE DESEMPEÑO

- Documentar de manera correcta el desempeño de cada puesto a través de las metodologías respectivas
- Practicar una evaluación y análisis continuo de los resultados obtenidos a lo largo del proyecto
- Recopilar los datos y la información que se genera del proyecto de manera adecuada para establecer una base de consulta efectiva
- Aplicar el mejoramiento continuo y periódico a través de la imitación de las mejores prácticas de otras organizaciones

## BIBLIOGRAFÍA

Heerkens, G. 2000. "How to: Implement Project Management in any Organization".

DIAGNÓSTICO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA OFICINA DE  
ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

**(ELBORADO POR:  
ING. IGOR ZÚÑIGA GARITA  
ING. CESAR CHAVES AGÜERO  
LIC. MARIO ROJAS MEJIA**

INTRODUCCIÓN

NOMBRE DE LA EMPRESA: \_\_\_\_\_  
NOMBRE DEL ENTREVISTADO: \_\_\_\_\_  
OCUPACIÓN: \_\_\_\_\_  
RELACIÓN DEL ENTREVISTADO CON \_\_\_\_\_  
PROYECTOS: \_\_\_\_\_

<b>I. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA EN ESTUDIO</b>	
1.1. ¿Cuántos años tiene la empresa?	
1.2. Misión y Visión de la empresa:	
1.3. Actividad(es) a la que se dedica:	
1.4. ¿En cuáles de estas actividades realizan proyectos específicos?	



1.5. ¿Cuántas personas trabajan en la empresa?	a. PERSONAL ADMINISTRATIVOS:
	b. PERSONAL DE PLANTA:
1.6. De estas personas: ¿cuántas trabajan en proyectos?	a. PERSONAL ADMINISTRATIVO:
	b. PERSONAL DE PLANTA:

<b>II. RELACIÓN DE LA EMPRESA EN ESTUDIO CON PROYECTOS</b>	
2.1. ¿Cuántos proyectos y de que tipo ha realizado la empresa?	
2.2. ¿Si han tenido problemas con los proyectos, de qué tipo han sido?	
2.3. ¿Qué metodologías han utilizado en los proyectos?	
2.4. ¿Tienen alguna(s) persona(s) que se encargue exclusivamente de los proyectos?	
2.5. ¿Conoce usted acerca del concepto: Oficina de Administración de Proyectos? Defínalo.	
2.6. ¿Utilizan algunas técnicas y herramientas para administrar proyectos?	
2.7. ¿Cómo seleccionan a los encargados de proyectos?	
2.8. ¿Cómo controlan los proyectos?	
2.9. ¿Qué sistema utilizan para medir el riesgo de los proyectos	

--	--

**III. MANEJO DE LOS CINCO ELEMENTOS BÁSICOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA OFICINA DE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS**

***3.1. METODOLOGÍAS ESTANDARIZADAS DE PROYECTOS***

A. ¿Tienen ustedes una metodología estandarizada de proyectos?	SI _____ NO _____
B. ¿Los equipos de trabajo pierden mucho tiempo en cosas simples?	SI _____ NO _____
C. En proyectos se recompensa o se da mayor interés en los resultados y no en los procesos y metodologías	SI _____ NO _____
D. ¿Cómo son las prácticas de administración de la información y documentación?:	a. Son al azar y variables _____ b. Prácticas definidas _____

***3.2. DEFINICIÓN DE PUESTOS Y EXPECTATIVAS DE DESEMPEÑO***

A. ¿A qué se le da mayor importancia:?	a. A los aspectos individuales _____ b. A la totalidad del proyecto _____
B. ¿Hay confusión en los miembros del proyecto a la hora de realizar tareas?	SI _____ NO _____
C. ¿Se ven conflictos interpersonales sobre las responsabilidades?	SI _____ NO _____
D. ¿Hay algún criterio de valoración del desempeño de los proyectos?	SI _____ NO _____
E. ¿El personal pide, o hace falta en la organización programas de capacitación	SI _____ NO _____

y desarrollo?	
---------------	--

### **3.3. PROGRAMA DE DESARROLLO DE HABILIDADES**

A. ¿Piensa usted que el éxito de los proyectos dependen del director de proyectos o Gerente?	SI _____ NO _____
B. ¿Cuáles herramientas de software utilizan para los proyectos?	
C. Las herramientas de software se utilizan de la mejor forma (Está el personal capacitado para utilizarlo)	SI _____ NO _____
D. ¿Cree usted que haga falta capacitación para el uso de estas herramientas de software?	SI _____ NO _____
E. ¿Hay algún método para el manejo de riesgos?	SI _____ NO _____
F. ¿Está el personal de proyectos capacitado para tomar decisiones?	SI _____ NO _____
G. ¿Se manejan de buena forma las relaciones interpersonales?	SI _____ ¿Utilizan alguna estrategia? _____ NO _____

### **3.4. MÉTRICAS DE DESEMPEÑO DE LOS PROYECTOS**

A. ¿Se repiten los mismos errores en los proyectos?	SI _____ NO _____
B. ¿Hay alguna forma de definir el éxito o fracaso de los proyectos?	SI _____ ¿Qué métodos utilizan? _____ NO _____ _____
C. En los proyecto se da más énfasis	a. Al trabajo en grupo _____ b. Al trabajo individual _____
D. ¿El personal de proyectos sabe de la	SI _____

valoración de la organización?	NO _____
--------------------------------	----------

E. ¿Se dan auditorias en los proyectos	SI _____ (Pasar a la pregunta F) NO _____ (Pasar a la pregunta G)
F. ¿Qué tan importante son estas auditorias para:	<p>a. La Gerencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Muy importante _____</li> <li>• Poco importante _____</li> <li>• Son una pérdida de tiempo _____</li> </ul> <p>b. El personal de Proyectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Muy importante _____</li> <li>• Poco importante _____</li> <li>• Son una pérdida de tiempo _____</li> </ul>
G. ¿Cree que es necesario la implementación de éstas?	SI _____ NO _____
<b>3.5. APOYO A LA CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	
A. ¿Los directores de proyecto se asignan en el momento adecuado?	SI _____ NO _____
B. ¿Estos directores participan en la definición de los proyectos?	SI _____ NO _____
C. ¿Los objetivos siempre son avalados por los directores de proyectos?	SI _____ NO _____
D. ¿Se considera la administración de proyectos como algo importante y funcional?	SI _____ NO _____
E. ¿El personal siempre se siente familiarizado con los proyectos?	SI _____ NO _____
F. ¿Los proyectos que se seleccionan siempre son los adecuados?	SI _____ NO _____
G. ¿Cuáles son los principales criterios para seleccionar los proyectos?	<p>a. Financieros _____</p> <p>b. Técnicos _____</p> <p>c. Estratégicos _____</p>

	d. Otros ¿Cuáles? _____ _____
--	----------------------------------



H. ¿Se conocen las dependencias entre los departamentos de la organización?	SI _____ NO _____
I. ¿Estaría dispuesto a implementar una Oficina de Administración de Proyectos?	SI _____ NO _____
J. ¿Quién o quiénes tomarían la decisión para implementar una oficina de Proyectos?	
SI TIENE ALGÚN COMENTARIO FINAL:	

LE AGRADECEMOS SI TIENE ALGUNA INFORMACIÓN ADICIONAL IMPRESA O ELECTRÓNICA COMPLEMENTARIA QUE NOS PUEDA APORTAR COMO:

- LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA
- TRAYECTORIA DE LA ORGANIZACIÓN (PERFIL)
- OTROS

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

