UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL

(UCI)

PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACION DE UNA OFICINA DE ADMINISTRACION DE PROYECTOS (PMO) EN CRISTOVISION CANAL 31

WILLIAM HERNANDEZ HERNANDEZ

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

San José, Costa Rica
Noviembre, 2008

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL

(UCI)

Este Proyecto Final de Graduación fue aprobado por la Universidad como requisito parcial para optar al grado de Master en Administración de Proyectos.

_____

MAP. Manuel Álvarez Cervantes
PROFESOR TUTOR

_____

MAP. Andrés Quesada Villegas
LECTOR No 1

_____

Ing. Carlos Brenes
LECTOR No 2

_____

William Hernández Hernández
SUSTENTANTE

DEDICATORIA

A mi Dios todopoderoso Shalom

AGRADECIMIENTOS

A mi Señor Jesucristo quien en todo momento me brindó las fuerzas necesarias para poder terminar con éxito y esmero cada curso.

A mi esposa Daysi y mi hija Melissa por haberme brindado la comprensión y el tiempo necesario que necesité para terminar la carrera.

A la Junta Directiva de CristoVisión que me brindaron su apoyo y tiempo de forma incondicional.

INDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA ..... **iii**

AGRADECIMIENTOS ..... **iv**

INDICE DE ILUSTRACIONES ..... **x**

INDICE DE CUADROS ..... **xi**

ABREVIACIONES ..... **xii**

RESUMEN EJECUTIVO ..... **xiii**

I. INTRODUCCION **1**

1.1. Antecedentes 1

1.2. Planteamiento del problema 2

1.3. Justificación 3

1.4. Objetivos de la investigación 4

1.4.1. Objetivo General 4

1.4.2. Objetivos Específicos 4

II. MARCO TEORICO **6**

2.1. Generalidades de CristoVisión Canal 31 6

2.1.1. Procedencia de Programas de T.V en CristoVisión Canal 31 7

2.1.2. Datos porcentuales de programas transmitidos en CristoVisión 8

2.1.3. Fines de CristoVisión Canal 31 9

2.1.4. Fuentes de financiamiento 9

2.1.5. Misión 10

2.1.6. Estructura organizacional 10
2.1.7. Estructura jerárquica de CristoVisión Canal 31 10
2.1.8. Funciones de cada departamento 11
2.1.8.1. Departamento de Videoteca 12
2.1.8.2. Departamento de Transmisión 12
2.1.8.3. Departamento de Edición y Producción 12
2.1.8.4. Departamento dirección de cámara 13
2.1.8.5. Departamento de promoción y publicidad 13
2.1.8.6. Departamento de recepción 13
2.2. Teoría de Administración de Proyectos 14
2.2.1. Definición de proyecto 14
2.2.2. Ciclo de vida de un proyecto 15
2.2.3. Administración de proyectos 16
2.2.3.1. La oficina de A.P 17
2.2.3.2. Funciones de una PMO 18
2.2.4. Tipos de PMO 20
2.2.4.1. Estación Meteorológica 21
2.2.4.2. Torre de Control 21
2.2.4.3. Pool de Recursos 22
2.2.5. Beneficios de implementar una PMO 23
2.2.6. Modelos de madurez en A.P. 23
2.2.6.1. Modelo de Madurez de Administración de Proyectos Organizacional (OPM3) 24

2.2.6.2. Modelo de Madurez de Administración de Proyectos de Harold Kerzner (PMMM) ……25

III. MARCO METODOLOGICO 27

3.1. Estrategia de investigación aplicada 27

3.1.1. Investigación documental 27

3.1.2. La investigación de campo 28

3.2. Fuentes de información 28

3.2.1. Fuentes Primarias 29

3.2.2. Fuentes Secundarias 29

3.3. Metodología a utilizar para la investigación 30

3.4. Procesamiento y Análisis de los datos 30

IV. DESARROLLO 31

4.1. Estado actual en Administración de Proyectos en CristoVisión Canal 31 ... 31

4.1.1. Análisis de Madurez 32

4.1.2. Análisis de Metodología 33

4.1.3. Análisis de Herramientas 34

4.1.4. Análisis de Competencias 35

4.1.5. Análisis de Portafolio 36

4.1.6. Análisis de Programas y Multiproyectos 37

4.1.7. Análisis de PMO 38

4.2. Marco estratégico de la PMO 39

4.2.1. Visión de la PMO en CristoVisión 39

4.2.2. Misión de la PMO en CristoVisión 39

4.2.3. Logotipo de la PMO 40

4.2.4. Objetivos Estratégicos 40

4.2.5. Ubicación de la PMO en el organigrama institucional 41

4.3. Propuesta Metodológica de Implementación de la PMO 42

4.3.1. Funciones de la PMO en CristoVisión Canal 31 43

4.3.1.1. Funciones de la PMO en el corto plazo 43

4.3.1.2. Funciones de la PMO en el mediano plazo 43

4.3.1.3. Funciones de la PMO en el largo plazo 44

4.4. Tipo de PMO a implementarse en CristoVisión 44

4.5. Procesos de Implementación propuesto de la PMO 47

4.5.1. Fase 1 Propuesta de Implementación de la PMO 48

4.5.2. Fase 2 Organización de la PMO 48

4.5.3. Fase 3 Inicio de Operaciones Implementación de la PMO en CristoVisión 49

4.6. Roles, habilidades y responsabilidades del personal de la PMO 52

4.6.1. Responsabilidades de los miembros de la PMO 55

4.7. Beneficios esperados de la implementación de la PMO 58

VI. CONCLUSIONES 59

VII. RECOMENDACIONES 61

ANEXOS 64

Anexo 1: Acta (Charter) del Proyecto 65

Anexo 2: Declaración del Alcance del Proyecto 70

Anexo 3: WBS Implementación de la PMO en CristoVisión 74

Anexo 4: Cronograma para la Implementación de la PMO en CristoVisión 76

Anexo 5: Matriz para la elaboración de inventarios de los proyectos en CristoVisión 78

Anexo 6: Matriz para la comunicación interna de los procesos de los proyectos en CristoVisión 80

Anexo 7: Matriz de Informe del avance de los proyectos en CristoVisión 82

INDICE DE ILUSTRACIONES

Figura 1 - Países de Procedencia de Programas (Junio del 2008)..... 7

Figura 2 - Datos % según programas transmitidos en la semana 8

Figura 3 - Organigrama de CristoVisión Canal 31 11

Figura 4 - Ciclo de Vida de un proyecto..... 15

Figura 5 - Elementos a cambiar en una organización para adoptar una cultura de administración. Fuente: Adaptado de Roberto Toledo 16

Figura 6 - Modelos de PMO. Fuente, adaptado de Casey y Peck (2001)..... 20

Figura 7 - Elementos del OPM3. Adaptado Tópicos Especiales en Administración de Proyectos 2008..... 25

Figura 8 - Modelo de Madurez de Administración de Proyectos (PMMM) Kerzner, 2001..... 26

Figura 9 - Nivel de madurez de CristoVisión en Administración de Proyectos según directivos responsables de proyectos. 32

Figura 10 - Uso de metodologías estandarizadas para la ejecución de proyectos en CristoVisión. 34

Figura 11 - Uso de herramientas de software estandarizadas para la ejecución de proyectos en CristoVisión..... 35

Figura 12 - Criterios considerados para la aprobación y rechazo de los proyectos en CristoVisión. 36

Figura 13 - Conocimiento en cuanto al concepto de ´´Oficina de Administración de Proyectos o PMO ´´ en CristoVisión..... 38

Figura 14 - Organigrama de CristoVisión Canal 31 con la ubicación de la PMO …….42

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1 - Ejemplos de Efectos de las funciones de la PMO 19

Cuadro 2 - Ventajas y Desventajas de tipos de Oficinas de Gerencia de proyectos ……46

Cuadro 3 - Habilidades personales y técnicas de los miembros de la PMO 53

Cuadro 4 - Responsabilidades de los miembros de la PMO 55

Cuadro 5 - Beneficios de la PMO en CristoVisión..... 58

ABREVIACIONES

A.C.C.C Asociación Cultural CristoVisión. (Canal 31)

A.P Administración de Proyectos

EDT Estructura de desglose del trabajo

OPM3 Modelo de Madurez de Administración de Proyectos Organizacional

OGP Oficina de Gestión de Proyectos

PMBOK Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®)

PMI Instituto de Administración de Proyectos o Project Management

PMMM Modelo de Madurez de Administración de Proyectos de Kerzner

PMO Oficina de Administración de Proyectos o Project Management

RESUMEN EJECUTIVO

CristoVisión Canal 31 fue fundado un 3 de mayo de 1988, bajo el criterio de ser una Asociación Cultural sin fines de lucro, la cual en la actualidad se ha convertido en la tercera televisora nacional cristiana del país. Dentro de sus principales actividades abarca áreas tales como: producción de programas, grabación de eventos (graduaciones, conferencias, conciertos, prédicas, etc.) confección de anuncios y cuñas publicitarias, documentales. CristoVisión Canal 31 es una televisora nacional que mediante la transmisión de programas culturales, educativos, enseñanza bíblica, musicales, películas y documentales entre otros, busca ser una alternativa en la televisión nacional que propicie el rescate de los más altos valores, éticos, morales, espirituales y culturales en las familias costarricenses.

Desde hace más de 18 años; en los cuales la institución ha permanecido al aire, ha tratado de satisfacer las más altas exigencias de calidad en cuanto a la transmisión de programas por televisión se refiere. Es por ello que ha buscado de diversas formas mejorar, no solamente el manejo de los proyectos en la institución; sino el incursionar en nuevas áreas de negocio. Sin embargo; CristoVisión Canal 31 no cuenta con una cultura organizacional en materia de Administración de Proyectos, que le permita enfrentarse a los retos y a las más altas exigencias, tanto de los televidentes como de sus clientes. Esto conlleva a que, al desconocer el concepto de administración de proyectos; se incurre en situaciones tales como: mal manejo de los proyectos, falta de controles, seguimiento; así como la falta de priorización orientada a la estrategia organizacional de la empresa; los recursos son deficientes, no hay retroalimentación no hay una base de datos consolidada.

Por lo anterior, con la propuesta aquí planteada sobre la implementación de una Oficina de Administración de Proyectos en CristoVisión Canal 31; se buscará lograr un crecimiento eficiente y consistente en la buena gestión, manejo y desarrollo de los proyectos de la organización. Esta nueva estructura tendrá que proponer estrategias para realizar una adecuada priorización, planificación, coordinación y ejecución; así como también capacitar a todo su personal en materia de Administración de Proyectos.

Para el desarrollo de esta investigación se plantea como objetivo general: Elaborar una propuesta metodológica que permita la implementación de una Oficina de Administración de Proyectos (PMO), de manera que se incorpore las mejores prácticas en la gestión de proyectos en CristoVisión Canal 31, Para ello se establecerán como objetivos específicos los siguientes: Evaluar la situación actual (modelo de madurez) de CristoVisión Canal 31 en cuanto a la administración de proyectos se refiere; con el fin de detectar sus principales deficiencias y así

obtener la información necesaria para la propuesta e implementación de la Oficina de Administración de Proyectos (PMO) establecer el modelo de PMO que mejor se adapte a CristoVisión Canal 31 para solventar las necesidades en cuanto a la Administración de Proyectos, así como la estrategia a utilizar en su implementación como sus funciones; establecer los roles, y responsabilidades que tendrá el personal que va a formar parte de la Oficina de Administración de Proyectos (PMO), definir las diferentes actividades que se deberán realizar para lograr la implementación de la Oficina de Administración de Proyectos (PMO) en CristoVisión Canal 31. Con el fin de lograr los objetivos expuestos; para la presente investigación, se recopiló información relacionada con los antecedentes de la institución, así como el recurrir a documentación bibliográfica de apoyo, para el desarrollo de la investigación en estudio, así mismo, se diseñaron instrumentos metodológicos, que permitieron la obtención de los datos necesarios(como cuestionarios -7 en total-, entrevistas -1 en total; mismos que serán aplicados a la Junta Directiva -6 en total, y a todo su personal-10 en total. Una vez que se obtuvieron los datos, se dio paso al análisis de los mismos, con el fin de generar las conclusiones y recomendaciones necesarias que impulsaran adoptar las técnicas y herramientas en administración de proyectos, dentro de las cuales se encuentra la implementación de la PMO en CristoVisión.

Dentro de las conclusiones mas importante y como resultado de la información analizada, se tienen: “Medio bajo”, ello evidencia que se requiere de nuevas y mejores estrategias por parte de los responsables de la administración de los proyectos en la institución; ya que a pesar de los esfuerzos realizados, se denota una debilidad organizacional; lo que hace necesario promover e impulsar la madurez de la institución, a fin de contar con mecanismos y metodologías más eficaces y eficientes. La capacitación en material de administración de proyectos es fundamental en todos los niveles de la institución, debiéndose hacer mayor énfasis para que la nueva cultura de proyectos sea impulse desde los directivos hasta los niveles más bajos de la organización.

Las recomendaciones más destacadas: Es importante que los directivos de la institución reconozcan como elementos fundamentales para el desarrollo de la organización, el potencial organizativo, la capacitación de los recursos, la calidad y cantidad de los proyectos generados en la institución, con el fin de satisfacer las más altas exigencias de sus televidentes y anunciantes. La implementación de la PMO, será exitosa en la medida en que los miembros de junta directiva y la administración, apoyen el proceso con el ejemplo; a fin de que el resto de los funcionarios adopte un compromiso con el proyecto. Dado al poco conocimiento que se tiene en la institución, en cuanto al concepto de una PMO, será vital el crear un proceso de capacitación con el fin de afianzar no solo la conceptualización de esta; sino también la necesidad de su creación e implementación.

I. INTRODUCCION

1.1. Antecedentes

Cada vez son más las organizaciones que buscan la manera de mejorar no sólo los rendimientos de sus esfuerzos de negocios, sino también y dando mayor importancia; a mantener satisfechos a sus clientes. La Administración de Proyectos para muchas de ellas se ha convertido en una disciplina; y más aun; en un pilar fundamental para lograr de la mejor forma la gestión de sus proyectos. Esta disciplina incorpora en su manejo nueve áreas de conocimiento estandarizadas las cuales son: alcance, tiempo, costo, calidad, recursos humanos, comunicación, adquisiciones, riesgo e integración.

En los últimos años, escritores como Freeman (2001) citado por Álvarez, M. (2008, agosto)[1] señalan; que hay una buena tendencia a destacar que la Administración de Proyectos se ha convertido en una disciplina por medio de la cual, muchas empresas han alcanzado proyectos más exitosos. Asimismo, sostienen que los proyectos son los motores que impulsan los cambios organizacionales en las empresas.

Bajo estos criterios, podría decirse que se necesitará más que una gerencia eficaz para hacerle frente a la multiplicación del número de proyectos y a la creciente complejidad que muchos de estos presentan, por lo cual; cabe destacar, que éstos son aspectos fundamentales para impulsar la implementación de una PMO en cualquier institución que no conoce el concepto de buenas prácticas.

CristoVisión Canal 31 fue fundada un 3 de mayo de 1988, bajo el criterio de ser una Asociación Cultural sin fines de lucro, la cual en la actualidad se ha convertido

[1] Álvarez, Manuel (2008, agosto). Material inédito del Curso ***Tópicos Especiales en Administración de Proyectos.*** Universidad para la Cooperación Internacional. San José, Costa Rica.

en la tercera televisora nacional cristiana del país. Dentro de sus principales actividades abarca áreas tales como: producción de programas, eventos (graduaciones, conferencias, conciertos, prédicas, etc.) confección de anuncios y cuñas publicitarias, documentales.

CristoVisión Canal 31 es una televisora nacional que mediante la transmisión de programas culturales, educativos, enseñanza bíblica, musicales, películas y documentales entre otros; busca ser una alternativa en la televisión nacional que propicie el rescate de los más altos valores, éticos, morales, espirituales y culturales en las familias costarricenses. Su cultura actual está caracterizada por el respeto a la diversidad de credos, la tolerancia, la comunicación abierta y la cooperación, estimulando la creatividad de los empleados en la generación de soluciones a problemas reales y en la toma de decisiones; promoviendo asimismo el trabajo en equipo.

El reto es llegar a los televidentes con una programación profesional, de alta calidad en imagen, sonido y contenido; que sea integral y actualizada. Los 18 años de servicio que tiene la institución se han hechos esfuerzos en madurar y aprender de los errores. Así; el procurar ser algo más que un canal religioso, le ha permitido a CristoVisión; llegar a un público de todas las esferas religiosas, quienes han descubierto en la programación una alternativa valiosa para invertir su tiempo de ocio de una manera positiva.

1.2. Planteamiento del problema

En los últimos 2 años, CristoVisión ha experimentado un crecimiento vertiginoso, lo que la ha obligado como institución a generar diversas áreas de negocio; y enfocadas a una nueva cultura organizacional, de manera que la lleven a alcanzar sus objetivos estratégicos. Sin embargo; los proyectos en su gran mayoría no llegan a cumplir los objetivos de alcance, tiempo, costo y calidad

establecidos y/o pretendido; ya que al ser ejecutados, no se logra una buena coordinación entre las diferentes áreas involucradas.

CristoVisión Canal 31 no cuenta con una cultura organizacional en materia de Administración de Proyectos que le permita enfrentarse a los retos y a las más altas exigencias; tanto de los televidentes como de sus clientes.

Esto conlleva a que, al desconocer el concepto de administración de proyectos; se incurre en situaciones como: mal manejo de los proyectos, falta de controles, no hay seguimiento, no se logra una priorización orientada a la estrategia organizacional de la empresa, los recursos son deficientes, no hay retroalimentación no se da, tampoco hay una base de datos consolidada. Igualmente; los proyectos no generan información para medir si realmente fue exitoso o fue un fracaso, además no se conservan datos históricos de lecciones aprendidas para que sean adecuadamente utilizados para futuros proyectos.

La PMO permitiría con esta documentación generar métricas e indicadores que manifiesten el éxito o no de los proyectos ejecutados o por ejecutar, lo que facilitaría la toma de decisiones, planes de acción estratégicos y acciones correctivas de forma inmediata a los proyectos gestionados.

1.3. Justificación

La implementación de una Oficina de Administración de Proyectos en CristoVisión Canal 31 podría permitir a la institución; aumentar la probabilidad de éxito en cuanto a sus objetivos; ello a través de la adopción de prácticas mas eficientes en administración de proyectos, mismas que favorecerían el crecimiento eficaz al lograrse una buena gestión, un mejor manejo y desarrollo de administración de proyectos; a saber:

- Capacitar a todo su personal en materia de Administración de Proyectos.

- Una mejor priorización, coordinación y planificación de los proyectos de negocio para la institución.
- Toma de decisiones basada en la documentación estandarizada.
- Mejor uso y control de los recursos.
- Contar con una metodología estandarizada de procedimientos en la gestión de proyectos.
- Mejor comunicación e integración de los proyectos.
- Definir responsabilidades y roles del equipo a cargo de la gestión de proyectos.
- Obtención de un mejor rendimiento del Alcance, el Tiempo, Recursos Humanos y Comunicación en cuanto a los proyectos en gestión.

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.1. Objetivo General

Elaborar una propuesta metodológica que permita la implementación de una Oficina de Administración de Proyectos (PMO) de manera que se incorpore las mejores prácticas en la gestión de proyectos en CristoVisión Canal 31.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Evaluar la situación actual (modelo de madurez) de CristoVisión Canal 31 en cuanto a la administración de proyectos se refiere, con el fin de detectar sus principales deficiencias y así obtener la información necesaria para la propuesta e implementación de la Oficina de Administración de Proyectos. (PMO).

- Establecer el modelo de PMO que mejor se adapte a CristoVisión Canal 31 para solventar las necesidades en cuanto a la Administración de Proyectos, así como la estrategia a utilizar en su implementación como sus funciones.
- Establecer los roles, y responsabilidades que tendrá el personal que va a formar parte de la Oficina de Administración de Proyectos (PMO), para que cada uno conozca su trabajo en la oficina.
- Definir las diferentes actividades que se deberán realizar para lograr la implementación de la Oficina de Administración de Proyectos (PMO) en CristoVisión Canal 31.

II. MARCO TEORICO

2.1. Generalidades de CristoVisión Canal 31

El día 3 de Mayo de 1998 se convocó a reunión, a un grupo de costarricenses de diversas denominaciones, con el fin de escoger la Junta Directiva; que tendría como reto dirigir un proyecto de Televisión Cultural Cristiana; en razón de que se sentía un gran vacío, en los hogares costarricenses; por no contarse con un medio de comunicación con mensajes educativos, de instrucción y divulgación cristiana.

Después de varias horas de discusión, se empezó a trabajar de inmediato y para el día 16 de mayo, se presentaron los estatutos en el Registro de Asociaciones, quedando debidamente inscrita el día 1 de Julio de 1988, bajo el expediente número 2775.

CristoVisión Canal 31 está registrada con el nombre de Asociación Cultural CristoVisión (A.C.C.C) constituida sin fines de lucro según su estatuto Orgánico (Asoc Cultural CristoVisión 1988).

Ya para esta fecha, la Asociación contaba con sus oficinas en San José – Costa Rica; contando para sus primeras funciones con mobiliario, papelería, libros legales, etc.

Inmediatamente a la inscripción de la Asociación, se dio inicio a la gestión para obtener la frecuencia de TV, otorgada por la Unidad de Control Nacional de Radio; quien proporcionó la frecuencia de Canal 31 en UHF, el 10 de noviembre de 1988. CristoVisión transmite las 24 horas del día, una programación que edifica y educa a gran parte del territorio Nacional, con transmisores en los puntos más estratégicos del país, como los son: Cerro Buena Vista, Volcán Irazú, Cerro Santa

Elena, Cerro Adams Golfito, cubriendo aproximadamente un 75% de la población Costarricense.

Desde el Volcán Irazú, para todo el valle central, Canal 31, y su red de repetidoras, Canal 65 para la zona Pérez Zeledón, San Carlos Canal 55, Cable Pezetel Canal 70, Teleplus Canal 31, Telecable Canal 99; además de contar con su programación vía internet las 24 horas.(CristoVisióncostarica.com)

2.1.1. Procedencia de Programas de T.V en CristoVisión Canal 31

Después de estudiar los 64 programas que se transmiten en CristoVisión Canal 31 se identifico lo que se muestra en la figura 1 lo siguiente: El 51% corresponde a programas producidos en Costa Rica, contra un 42% que provienen de los Estados Unidos, de la misma manera se visualiza un 2% para los programas provenientes de Puerto Rico, Guatemala y China respectivamente.

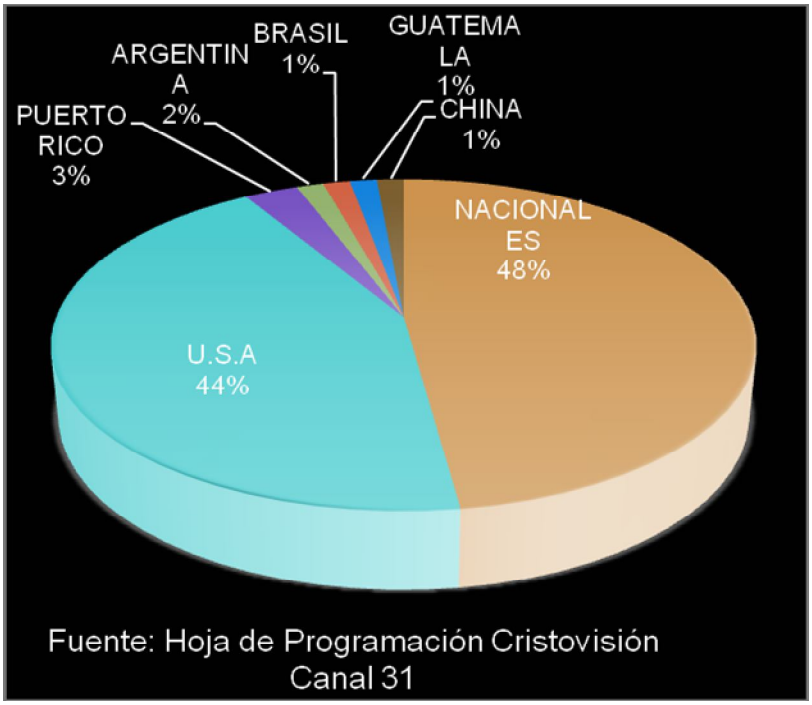


Figura 1 - Países de Procedencia de Programas (Junio del 2008)

2.1.2. Datos porcentuales de programas transmitidos en CristoVisión

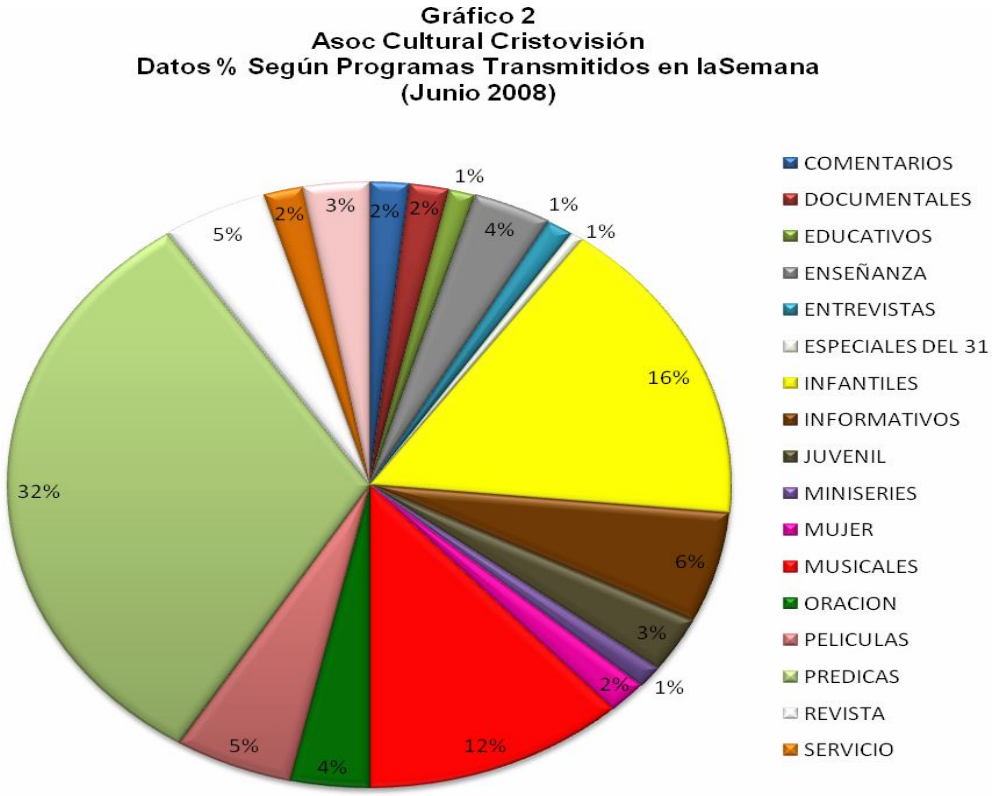


Figura 2 - Datos % según programas transmitidos en la semana

Después de un análisis exhaustivo de la programación transmitida en CristoVisión, se obtuvieron los porcentajes que revelan la frecuencia en que se transmiten los programas por semana; para ello se define lo siguiente. El 32% corresponde a predicas, un 16% a programas de niños, 12% musicales, 6% informativo, 5% a películas y revista, 4% oración y enseñanza, 3% testimonial y juvenil; en menor escala se encuentran con un 2% los programas de comentario, mujer, servicio, y documentales; y con apenas un 1% están los programas referentes a educativos,

entrevista, especiales y miniseries; según lo demuestra y se puede observar la figura 2.

2.1.3. Fines de CristoVisión Canal 31

Dentro de los fines que definió CristoVisión Canal 31 están:

La difusión de programas que enriquezcan al individuo de forma integral.

La transmisión de programas de Televisión que difundan la Biblia.

La predicación y enseñanza del Evangelio de Jesucristo.

El restablecimiento espiritual del pueblo cristiano costarricense.

2.1.4. Fuentes de financiamiento

Para la gestión y ejecución de proyectos cuenta con recursos provenientes según su estatuto Orgánico (A.C.C.C 1988) de:

Cuotas de asociados cuyo monto será fijado por la Junta Directiva.

Donaciones, Subvenciones.

Utilidades provenientes de actividades realizadas.

Venta de publicidad.

Producción de programas, cuñas comerciales.

Grabación de eventos, conferencias, documentales, prédicas entre otros.

Tiempos de ofrendar (Maratónicas).

2.1.5. Misión

Lograr la formación de familias unidas y armoniosas, combatiendo la desintegración familiar. (Informe de Transparencia 2006).

2.1.6. Estructura organizacional

Los órganos de dirección de CristoVisión Canal 31 son: la Junta Directiva quien tendrá a su cargo la dirección ejecutiva, la cual a su vez estará compuesta por: Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero, Primer Vocal, Segundo Vocal, Tercer Vocal, estos serán electos por la Asamblea General Ordinaria.

2.1.7. Estructura jerárquica de CristoVisión Canal 31

A continuación se presenta el organigrama de CristoVisión Canal 31 en este se puede observar cómo se rige a lo interno el proceso de toma de decisiones. En la figura 3 se muestra el organigrama organizacional de CristoVisión.

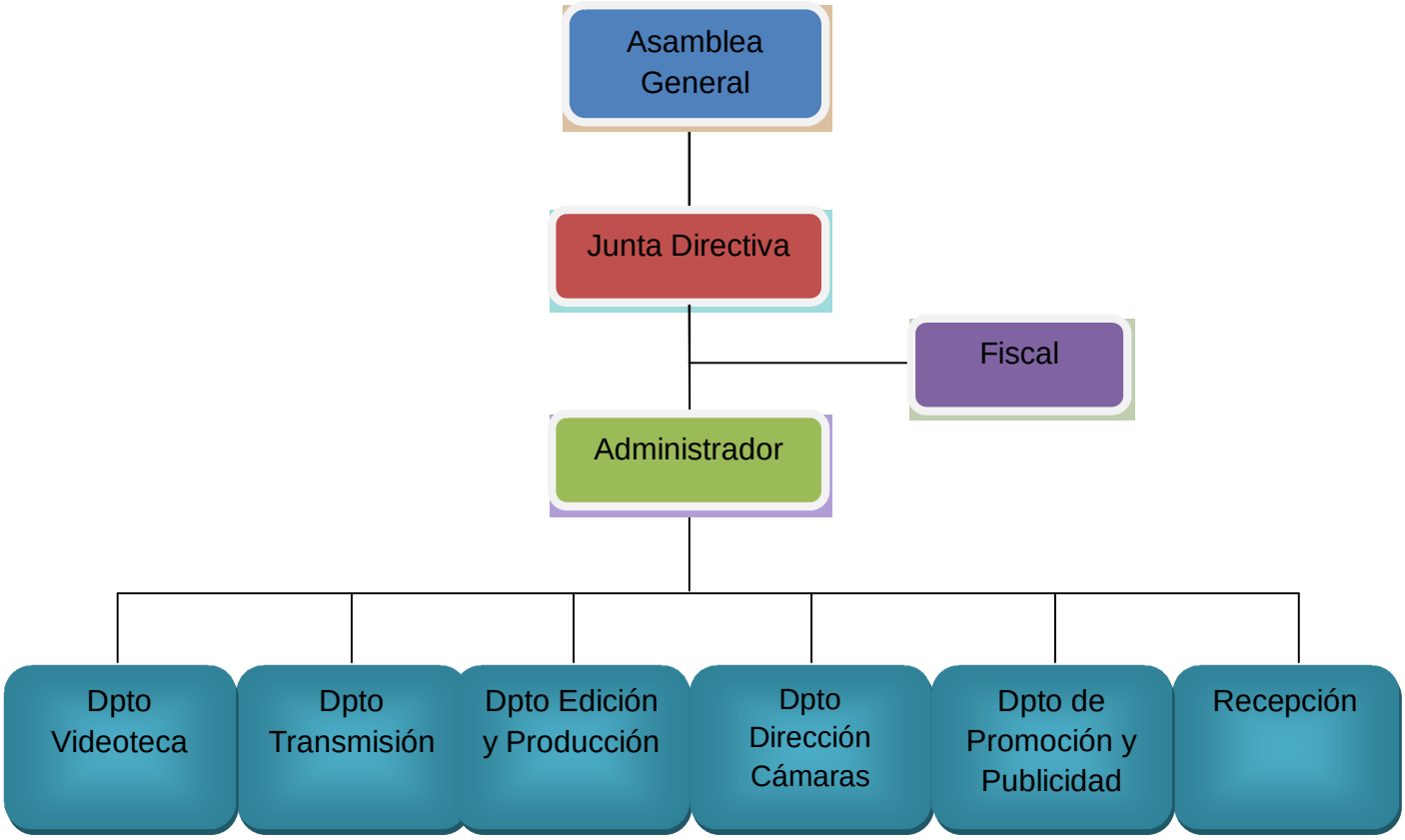


Figura 3 - Organigrama de CristoVisión Canal 31

2.1.8. Funciones de cada departamento

En todo tipo de institución es importante considerar la funcionalidad para la cual se creo cada uno de los departamentos. Es por ello que en CristoVisión con la definición de las funciones de cada de departamento; se busca no solamente como objetivo estratégico el desempeño por competencia, sino que se busca crear mejores mecanismo de comunicación y control. Para esta institución en particular, se busca controlar aquellos proyectos vinculados con lo que es la calidad de los programas a ser transmitidos, la calidad de los programas producidos en la institución, la regularidad con que se programa cada programa producido; como también generar mecanismo y herramientas que le facilite al personal realizar sus labores de manera más eficiente bajo un criterio de mejoramiento continuo.

2.1.8.1. Departamento de videoteca

En este departamento se tiene como función principal; generar la programación diaria a ser transmitida en el canal. Asimismo, es el lugar donde se almacena toda la programación procedente de los diferentes países, así como lo elaborado en el estudio de grabación del canal.

2.1.8.2. Departamento de transmisión

Se tiene como función principal; transmitir a cabalidad la programación proveniente del departamento de videoteca; además debe de velar que los programas, cuñas, películas, entrevistas; entre otros sean programados según los horarios establecidos en la hoja de programación. Se constituye como el motor principal de imagen de la institución

2.1.8.3. Departamento de edición y producción

Ambos departamentos están interrelacionado entre si, ya que la producción es lo que se genera del departamento de dirección de cámaras, el cual una vez finalizada la grabación; deberá de pasar a edición donde se le deberá de dar el tratamiento necesario (incorporarle los datos del cliente como: nombre del programa, teléfonos, correo electrónico, incluir cuñas de publicidad; entre otra información) y así obtener una mejor calidad del producto final. Además este departamento es el encargado de producir y editar los diferentes programas, mantenimiento, anuncios e información de índole necesaria e importante para la institución.

2.1.8.4. Departamento dirección de cámara

En este se tiene como función principal grabar los diferentes programas; tanto propios del canal como de algunos ministerios e iglesias. Además debe de velar que los conductores de los diferentes programas a grabarse cumplan con los tiempos establecidos para ello, así como el habilitar los diferentes escenarios (set) para los programas a grabarse.

2.1.8.5. Departamento de promoción y publicidad

En este departamento se tiene como función primordial la búsqueda de nuevos puestos de recolección de ofrendas, así el cómo promocionar el canal en aquellas empresas, ministerios e iglesias afines. Además en él; recae la venta de los servicios de grabación de eventos, conferencias, seminarios, cultos, espacios publicitarios entre otros.

2.1.8.6. Departamento de recepción

Tiene como función principal; brindar una atención personalizada tanto a lo interno como a lo externo, de todas aquellas personas que visiten o llamen o hagan uso de su servicio. Además funge como un centro de información para la institución. Entre otras funciones se pueden mencionar que en ella recae el recibir las facturas de los proveedores, así como el extender los recibos de aquellas ofrendas que son depositadas de forma personal.

2.2. Teoría de Administración de Proyectos

En este capítulo se definen algunos conceptos, relacionados con la administración de proyectos, así como la conceptualización relacionada con la Oficina de Administración de Proyectos.

2.2.1. Definición de proyecto

Según el Project Management Institute (PMI 2004) se define proyecto como: “Un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado”.

Bajo esta conceptualización se puede determinar que la razón de ser de una empresa, institución o persona; es la búsqueda constante de satisfacer necesidades de sus clientes, mediante la implementación o ejecución de un proyecto. Los proyectos están debidamente limitados por el factor tiempo, sin importar lo complejo o no que sean; siempre tienen un principio y un fin.

Uno de los objetivos que mejor lo define es que a la hora de planearlo; se deberá tener en cuenta que debe ser bien definido en cuanto al resultado o producto que se espera de él; es decir, cual es la razón de su existencia o más bien, qué necesidad se desea satisfacer.

Dependiendo de su alcance; pueden ser ejecutados por una persona o grupo de personas, quienes a su vez podrían involucrar a una o varias instancias de la institución; y tienden a ser versátiles en muchos de los casos, ya que permiten integrar a otras instituciones a su vez.

2.2.2. Ciclo de vida de un proyecto

Para obtener un mejor manejo y control del proyecto, muchas organizaciones e instituciones lo dividen en fases para así facilitar el vínculo de interrelación de un proceso a otro, o de una fase a otra. El conjunto de las fases del proyecto se conoce como ciclo de vida del proyecto PMI (2004). Dichas fases permite visualizar el proceso de inicio y fin del proyecto. En la figura 4 se muestra las diferentes fases del ciclo de vida de un proyecto; es importante aclarar que este ciclo no es igual al ciclo de vida del produ

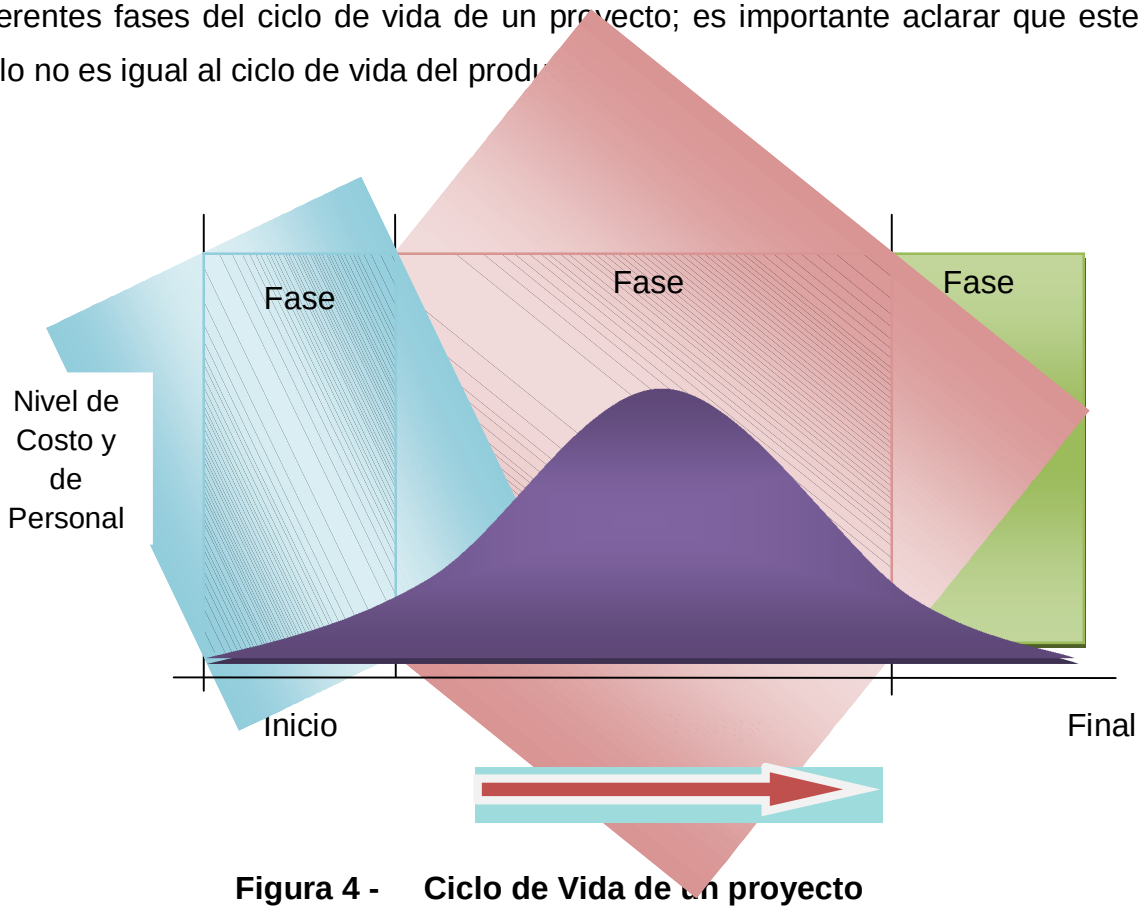


Figura 4 - Ciclo de Vida de un proyecto

2.2.3. Administración de proyectos

A la Administración de Proyectos se le puede conocer como el medio de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de una manera más eficiente con el fin de lograr los objetivos de la institución, empresa u organización. Es importante hacer mención de que la Administración de Proyectos; necesitará de una serie de actividades no repetitivas, las cuales permitirán lograr las metas de la institución**.**
Si una empresa quiere lograr mejorar su eficiencia en la administración de proyectos debe hacer énfasis en cuatro elementos a cambiar: Procesos, Políticas, Cultura, y Personas. Toledo (2007).

Para muchos altos ejecutivos, la Administración de Proyectos está relacionada únicamente con administrar bien los recursos, pero es más que eso; es un nuevo cambio de cultura donde el personal es uno de los elementos claves para alcanzar este cambio; y es ahí donde la implementación de una PMO viene a fortalecer este nuevo estilo de hacer las cosas.

Como se muestra en la figura 5, estos cuatro elementos están estrechamente relacionados entre si:

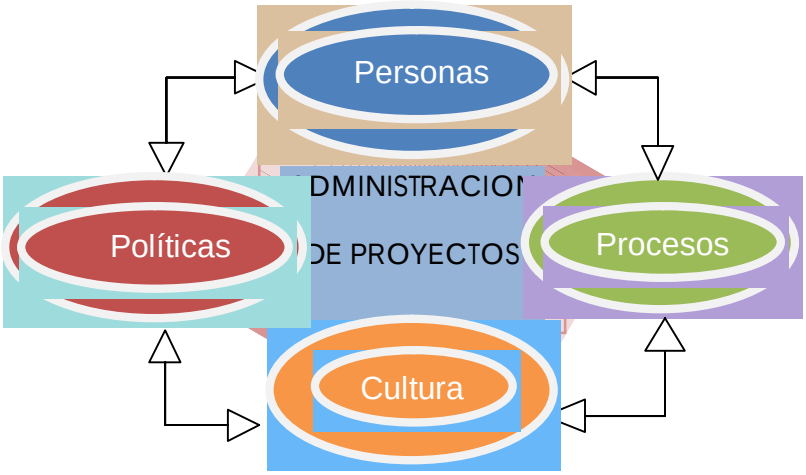


Figura 5 - Elementos a cambiar en una organización para adoptar una cultura de administración. Fuente: Adaptado de Roberto Toledo

2.2.3.1. La oficina de A.P

Según el PMI (2004) se define a la oficina de A.P como: ´´ Una oficina de gestión de proyectos (PMO) es una unidad de la organización para centralizar y coordinar la dirección de proyectos a su cargo.¨ Por otro lado el PMBOK (PMI 2004) define a la Oficina de Administración de Proyectos como una unidad de la organización, para centralizar y coordinar la dirección de proyectos a su cargo. Una PMO es una instancia dentro de la organización que le permitirá gestionar de una forma más adecuada y ordenada, los proyectos que se ejecutarán; para alcanzar los objetivos estratégicos de la institución. Bajo el señalamiento de los conceptos planteados; puede decirse que una PMO, puede existir en cualquier tipo de estructura organizativa y bajo las condiciones y necesidades para la cual la institución la requiere. Es importante hacer mención que esta por su importancia dentro de la institución; la deberá dirigir una persona con conocimientos en administración de proyectos.

Entre algunas de las ventajas que se destacan al implementar ésta se observan: mejor control sobre la gestión y administración de los recursos y las actividades; define y maneja metodologías, técnicas y herramientas estandarizadas; genera una base de datos sobre todo los aspectos relacionados con los proyectos; puede ser un soporte sobre las lecciones aprendidas. Pero una ventaja principal que se obtiene al implementar una PMO es; el hacer las cosas más complejas a fáciles.

Dentro de las características mas importantes que se generan de una PMO según el PMBOK (PMI, 2004) se mencionan: 1. Recursos compartidos y coordinados entre los proyectos administrados por la PMO; 2. Identificación y desarrollo de la metodología de dirección de proyectos, de las mejores prácticas y de las normas; 3. Oficina de información y administración de políticas, procedimientos y plantillas de proyectos, y de otra documentación compartida; 4. Coordinación central de la gestión de las comunicaciones entre proyectos;

5. Una plataforma guía para directores del proyecto. 6. Supervisión central de todos los cronogramas y presupuesto de proyectos de la PMO; normalmente en el ámbito empresarial, entre otras.

2.2.3.2. Funciones de una PMO

Las funciones de una PMO, estarán sujetas al tipo de institución, al grado de autoridad que se le otorgue como a la supervisión y dirección de proyectos y programas que se le asignen. Esta puede además ser un respaldo mediante: capacitación, políticas estandarizadas, software, herramientas, sistema de comunicación, base de información, metodologías, etc., definiéndose todas ellas como funciones internas y externa esta debe de identificar todo los involucrados y determinar sus requerimientos, esto con el fin de proporcionar una mejor coordinación y dirección de proyectos para alcanzar su éxito. Es decir se puede ver a la PMO como aquella instancia que pueda brindar soporte a la alta gerencia para tomar decisiones bajo una documentación estandariza. En el siguiente cuadro 1 se podrá visualizar de forma resumida algunos ejemplos de las funciones específicas que cumple la PMO una vez implementada.

Cuadro 1 - Ejemplos de Efectos de las funciones de la PMO

CONDICIONES DE ÉXITO					
Funciones de una PMO	Tiempo	Costo	Calidad	Alcance	Satisfacción
Crear formatos y procedimientos para alcance, comunicación con el cliente	Disminuye los tiempos por aclaraciones y comunicación informal	Disminuyen por ser más eficiente el uso de los recursos	Aumenta por tener más claro que se debe de hacer	Aumenta la definición y verificación del producto	El cliente valora como mejor y más preciso el producto entregado
Establecer planes de capacitación	Disminuye ya que los recursos hacen su trabajo en menor tiempo al estar mejor formados	Disminuyen por ser más eficiente el uso de los recursos	Mejora la calidad del producto, ya que los recursos están mejor capacitados	Los recursos entienden mejor el producto solicitado	El equipo estará más satisfecho y se reflejara en el resultado del proyecto
Establecer los procedimientos para obtener lecciones aprendidas, archivo y cierre de proyectos	Disminuye por la reutilización del recurso	Disminuye por la reutilización de los recursos	Aumenta ya que se evitan errores y fallos	Aumenta ya que se evitan fallos	Aumenta ya que se generan entregables de mayor valor

Fuente: PMI Madrid Chapter, difundiendo la profesión de dirección de proyectos. Reunión de Profesionales 11 de Julio 2006.

2.2.4. Tipos de PMO

Según Casey y Perck (2001) existen tres tipos de oficinas de administración de proyectos a saber: La Estación Meteorológica, La Torre de Control, y Pool de Recursos**.** Ellos determinan que para escoger el modelo adecuado hay que tomar en consideración el nivel de madurez de la gerencia de proyectos en la organización. En la figura 6 se muestra el foco para la oficina de proyecto como el foco para la organización.

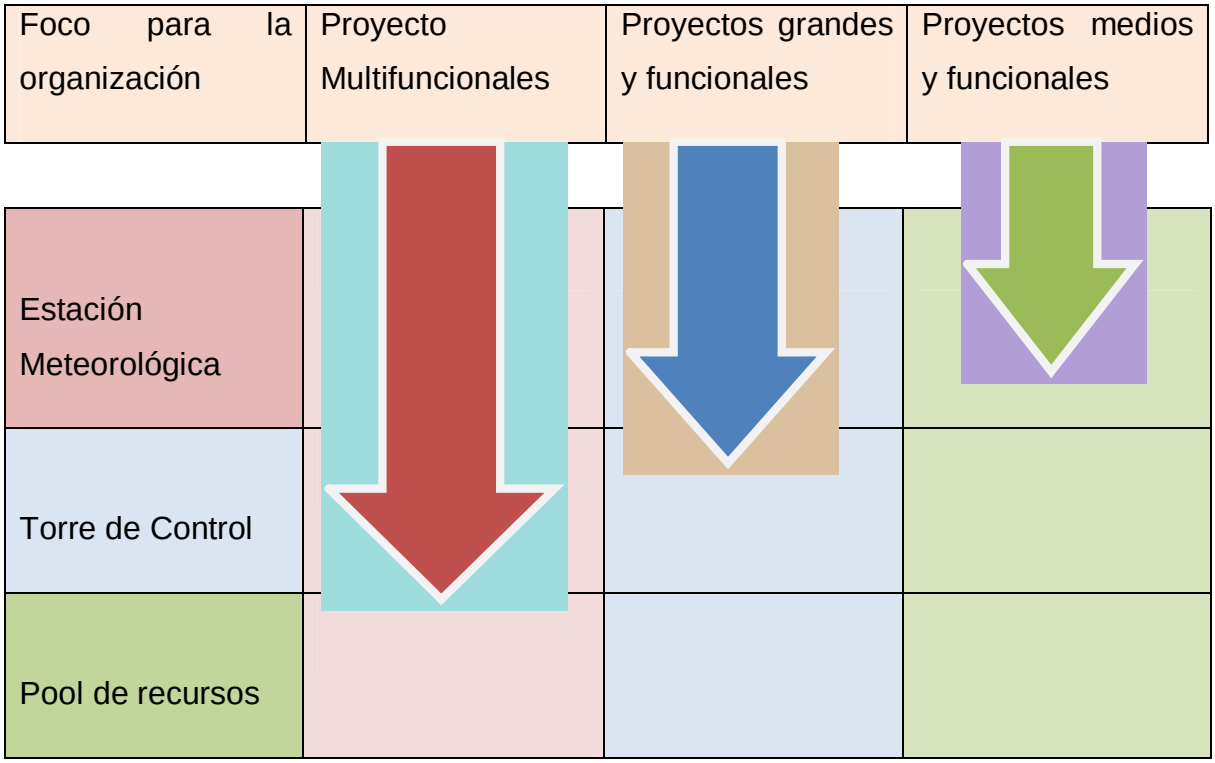


Figura 6 - Modelos de PMO. Fuente, adaptado de Casey y Peck (2001)

2.2.4.1. Estación Meteorológica

Si existe algún tipo de sesgo o confusión de la información generada a causa de informes elaborados por varios gerentes, quienes a su vez no tienen bien definido su grado de autoridad y poder; se debe de recurrir a este modelo de PMO.

Este tipo de PMO se puede considerar que es una de las más básicas, ya que según los escritores; esta deberá de informar la evolución de los proyectos pero no influenciarlos.

Es decir al brindar información se centraliza en señalar si el proyecto o proyectos marchan bien o mal, no tiene autoridad de ningún tipo como para tomar acciones correctivas a tiempo, de ahí se destacaría que se ubica en un nivel bajo dentro de la organización. Similar situación sucede con una estación meteorológica donde la PMO informa a los pilotos sobre las condiciones del tiempo, sobre la dirección que los pilotos están tomando; pero no conduce él mismo el avión, tampoco influencia el avión. Esta debe responder a pregunta tales como: ¿Cómo esta el proyecto?, ¿Cuánto se ha gastado ya del presupuesto hasta aquí?, ¿Cuáles son los riesgos? (Adaptado Rodríguez, Sbragia, González (2002).

2.2.4.2. Torre de Control

Si en la institución u organización se presentan problemas referentes al entrenamiento del personal, subutilización de metodologías, altos ejecutivos con visión y comprensión equivocada en cuanto a gerencia de proyectos, así como cambios constantes en el uso de métodos y herramientas; es el momento de recurrir al modelo de torre de control.

Este modelo y de acuerdo a Rodríguez, et al (2002); brinda apoyo a los Gerentes y Administradores de Proyectos, donde cada uno de ellos dirige su avión y son responsables por el vuelo; a su vez deben de seguir las instrucciones de la torre de control durante el despegue y aterrizaje.

Es decir; como sucede con los controladores de los aviones quienes serán los culpables si se diera algún tipo de accidente o anomalía, así sucede con los encargados de la PMO si se da algún situación donde ponga en riesgo, no solo el éxito de los proyectos sino que también está en juego la credibilidad y la permanencia de la PMO dentro de la estructura organizativa de la institución.

2.2.4.3. Pool de Recursos

Si la persona que contrata en la organización desconoce la cultura de trabajo sobre administración de proyectos, y que además no ha sido entrenado en este concepto, se deberá de recurrir al modelo de pool de recursos. A diferencia de los otros dos modelos antes descritos por los autores, este parece ser el que mayor grado de importancia ya que por así decirlo de alguna manera el pool de recursos, es el gerente que imparte las directrices para abordar y despegar. Al igual si se compara los proyectos con el volar un avión los copilotos, aeromozas y el resto del personal deberán de estar en constante comunicación e interacción con el comandante (piloto) es decir hablar el mismo tipo de lenguaje, para así poder brindar satisfacción a los clientes y asegurarse un mejor rendimiento y éxito en el proyecto. En este tipo de modelo el gerente del pool de recursos es la autoridad máxima en lo que respecta a sus funcionarios y es él quien deberá de asignar los gerentes a los respectivos proyectos, bajo pleno convencimiento de habilidades y destrezas de estos así como también este es quien asigna los recursos y que además debe de tomar las medidas necesarias cuando los resultados obtenidos de los proyectos no son los que se esperaban. (Rodríguez, et al (2002).

2.2.5. Beneficios de implementar una PMO

Algunos de los beneficios que se pueden alcanzar al implementar una PMO son los siguientes:

- Garantía de utilizar una metodología de A.P y la homogenización del método de gerencia de proyectos.
- Puede controlar varios proyectos de forma simultánea.
- Papel de mediadora en cuanto al uso de los recursos de forma más eficiente.
- Mejorar la percepción que tienen los clientes con respecto a la organización.
- Aumenta el porcentaje de proyectos más exitosos.
- Promueve una nueva cultura en la institución.
- Estandariza el uso de metodologías, técnicas y herramientas en la gestión de proyectos.

2.2.6. Modelos de madurez en A.P.

Las instituciones que desean seguir compitiendo en el mercado deben de recurrir a la realización de proyectos, los cuales no solamente son definidos para la satisfacción de necesidades sino que cada vez más las exigencias en cuanto a su calidad esta definida por una serie de estándares para alcanzar el éxito de su existencia.

Los modelos de madurez existentes son diseñados para la administración de proyectos con el objetivo de medir el grado de efectividad con que se deben de administrar y alinear los procesos continuos y con la estrategia de negocio de la institución u organización.

Existen varios modelos de Madurez en Administración de Proyectos dentro de los cuales se pueden citar:

2.2.6.1. Modelo de Madurez de Administración de Proyectos Organizacional (OPM3)

La función principal de este modelo OPM3 tal como comenta Vílchez, (2002), es ser un estándar para la gerencia de proyectos organizacional y para su correspondiente maduración. Además; ayudar a las organizaciones a medir y a desarrollar sus habilidades y destrezas para obtener proyectos más exitosos, consistentes y predecibles; colaborando con el logro de sus metas.

Este modelo se organiza en tres elementos que están interrelacionados entre sí, a saber: Conocimiento, Mejora, y Medición

Conocimiento: Para que una organización haga uso de este modelo; la gerencia deberá de tener un pleno conocimiento en organizar proyectos y contar con un proceso de maduración; esto como prevención antes de entrar a una medición o mejora institucional

Medición: En éste, el OPM3 facilita a los usuarios una herramienta que servirá para realizar comparaciones con su estado actual de madurez, identificándose aquellas áreas de fortalezas y debilidades.

Mejora: Una vez que se obtienen los resultados de la medición; la organización podrá considerar si continúa con las mejoras y determinar cuántas “Mejores

Prácticas” quiere incorporar a sus actividades diarias. La figura 7 nos muestra como se relacionan estos tres elementos.

Figura 7 - Elementos del OPM3. Adaptado Tópicos Especiales en Administración de Proyectos 2008.

2.2.6.2. Modelo de Madurez de Administración de Proyectos de Harold Kerzner (PMMM)

Este modelo se constituye como una guía, que transformará a la administración de proyectos, convirtiéndola en un instrumento estratégico; que permitirá potencializar las ventajas competitivas de la organización, alcanzando un mejoramiento continuo. Este modelo de Administración de Proyectos de Kerzner (2001),

contiene herramientas de ´´Benchmarking´´ para medir el progreso de una organización dentro de un modelo de madurez, detallando cinco niveles de desenvolviendo para alcanzar la plena madurez en administración de proyectos.

En la figura 8 se muestran los cinco niveles que constituyen este modelo y como se relacionan.

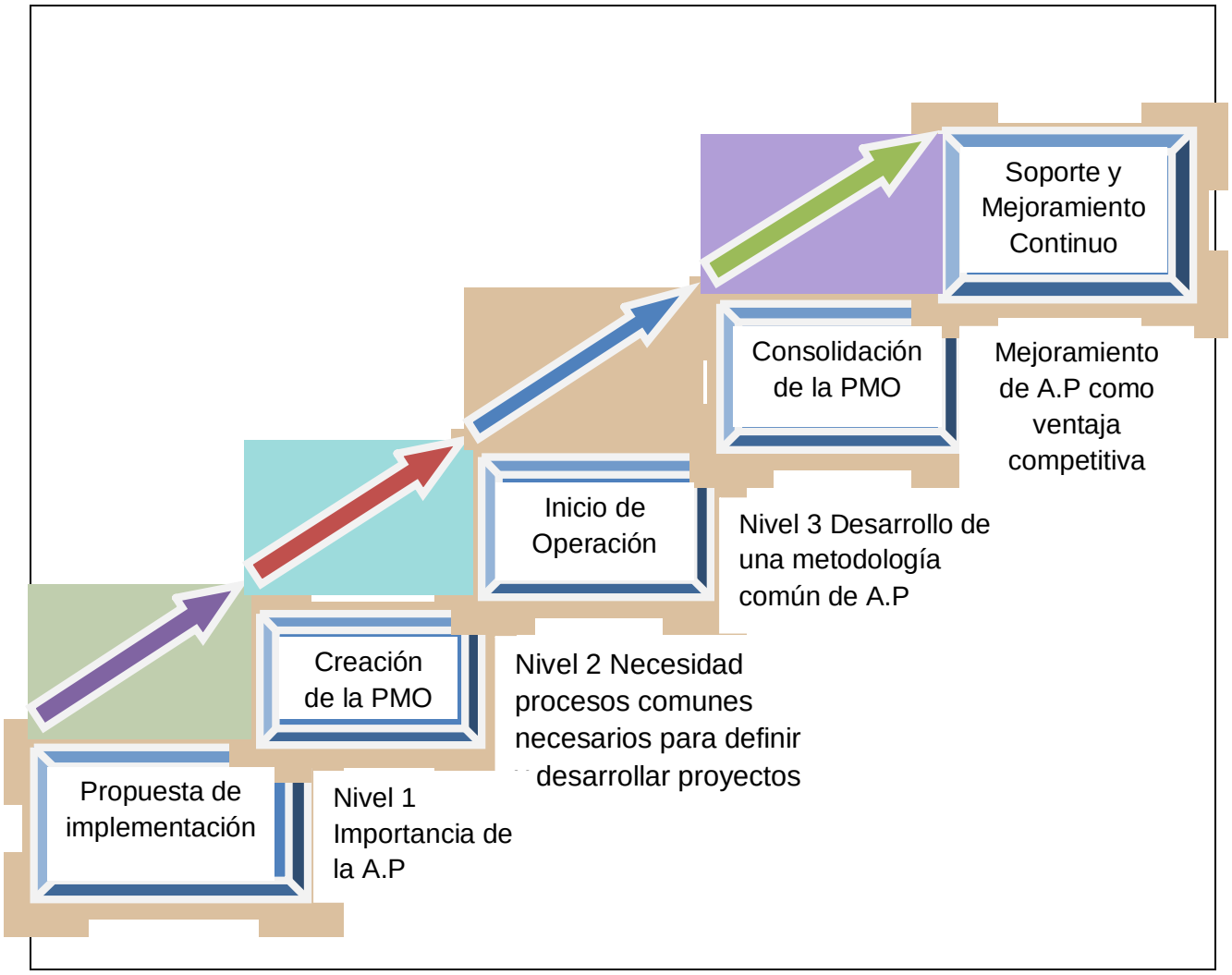


Figura 8 - Modelo de Madurez de Administración de Proyectos (PMMM) Kerzner, 2001

III. MARCO METODOLOGICO

3.1. Estrategia de investigación aplicada

La estrategia de investigación, es la etapa que debe de asegurar la validez y confiabilidad del planteamiento del problema, así como del objeto en estudio; por lo que debe describirse con detalle y precisión el proceso del tipo de investigación, las fuentes, instrumentos y técnicas que se seguirán para la recolección de los datos; así como el procesamiento de los mismos.

Para la realización de la investigación en estudio se recurrirá al método llamado ´´**análisis-síntesis**´´. Según Méndez (2001); señala que el análisis –síntesis son procesos que le permiten al investigador conocer la realidad. El análisis inicia su proceso de conocimiento por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad; de este modo podrá establecer las relaciones causa-efecto entre los elementos que componen su objeto de investigación. La síntesis implica que a partir de la interrelación de los elementos que identifican su objeto, cada uno de ellos pueda relacionarse con el conjunto en la función que desempeñan; con referencia al problema de investigación.

Dentro de las técnicas que se aplicarán para la obtención de la información se utilizará la investigación documental así como la investigación de campo.

3.1.1. Investigación documental

Es aquella que se efectúa a través de consulta a los documentos, pudiendo ser revistas, libros, diarios, informes, anuarios o cualquier otro registro que testimonia un hecho o fenómeno. (Eyssautier 2002). Para el desarrollo de ésta, se recurrió al

uso de fuentes secundarias ya identificadas anteriormente principalmente la auditoría realizada a la programación de CristoVisión.

3.1.2. La investigación de campo

Es aquella que se realiza directamente con la fuente de información y en el lugar y tiempo en que ocurren los fenómenos objetos de estudio. (Eyssautier 2002).

Se hará necesario realizar un análisis sistemático del problema con el propósito de describir, interpretar, entender, la naturaleza de la situación conociendo sus causas y efectos. Dentro de las herramientas que apoyarán y sustentarán esta investigación son: observación exploratoria, observación controlada, cuestionarios (siete en total), y entrevistas estructuradas (1 en total).

Para el caso específico de los cuestionarios se utilizaran los proporcionados por el Lic. Manuel Álvarez Cervantes del curso ´´Tópicos especiales en Administración de Proyectos´´, el cual es impartido en la Universidad para la Cooperación Internacional, en el IV ciclo 2008, correspondiente a la Maestría en Administración de Proyectos, MAP 50. Con respecto a las dos entrevistas estructuradas la N 1 se aplicara a la Junta Directiva de CristoVisión Canal 31, (6 en total) y la N 2 se aplicara a los funcionarios (10 en total) de CristoVisión Canal 31, con el propósito de generar y obtener un mejor grado de conocimientos sobre las necesidades en CristoVisión.

3.2. Fuentes de información

Son el lugar donde se encuentran los datos requeridos, que posteriormente se pueden convertir en información útil para el investigador (Eyssautier 2002).

La información se constituye los insumos por lo cual se llegará a la exploración, describir y analizar los hechos que identifica un problema de investigación. Para el desarrollo de la presente investigación se utilizarán las siguientes fuentes de información.

3.2.1. Fuentes Primarias

Para el desarrollo de esta investigación dependerá de la información que se logre recopilar en forma directa, lo cual implicará utilizar técnicas y procedimientos que permitirán obtener la información de forma seleccionada y necesaria.

Según Méndez (1997) fuentes primarias es toda aquella información oral o escrita que es recopilada directamente por el investigador a través de relatos o escritos transmitidos por los participantes.

En el caso específico de esta investigación se contará con las siguientes fuentes primarias:

- Junta Directiva de CristoVisión Canal 31(6 personas).
- Funcionarios de CristoVisión canal 31(10 personas).

3.2.2. Fuentes Secundarias

Para el desarrollo de la investigación propuesta se utilizan las siguientes fuentes secundarias: El PMBOK (PMI 2004), el Estatuto Orgánico de la Asociación Cultural CristoVisión Canal 31. Documentos relacionados con el tema de Administración de Proyectos; a saber: Tesis, libros, revistas, ejemplos

de modelos de madurez y PMO, consultorías realizadas por profesionales a la televisora, entre otros documentos.

3.3. Metodología a utilizar para la investigación

Para desarrollar la investigación se realizara mediante los pasos siguientes:

- Planteamiento del objeto en estudio.
- Levantamiento de la información.
- Análisis e interpretación de los datos obtenidos.
- Presentación de los resultados.

Para cumplir con lo antes señalado primero se hará el planteamiento del problema, a partir del análisis de la información recopilada y de los resultados de los instrumentos utilizados se desarrollara la propuesta y se darán a conocer los resultados mediante la presentación de la tesina.

3.4. Procesamiento y Análisis de los datos

Para recopilar la información que se generara de los cuestionarios y entrevistas; se procederá a incluir los mismos en la matriz asignada para estos, la misma será elaborada utilizando el programa de Microsoft Office Excel.

Los resultados que se obtendrán de la investigación serán tratados por medio de tablas y gráficos con el fin de que sea más fácil la comprensión, manejo y análisis de estos. Para el caso de las entrevistas se elaborara una matriz hecha con el programa de Microsoft Office Word; en ella se incorporara toda la información recolectada para su debido análisis y reflejar así las necesidades de CristoVisión en cuanto a la A.P.

IV. DESARROLLO

En el presente capitulo se analizan los resultados obtenidos de la aplicación de los cuestionarios así como de las entrevistas dirigidos a los directivos como al personal de CristoVisión**.**

4.1. Estado actual en Administración de Proyectos en CristoVisión Canal 31

La situación actual del cómo se manejan los proyectos en la institución, presenta grandes debilidades estructurales dado a su falta de madurez en administración de proyectos, cultura organizativa y sobre todo; en la asignación de los recursos.

La no existencia de una instancia que se encargue de planificar, coordinar, dar seguimiento, evaluar o capacitar sobre los diferentes proyectos en gestión; genera que la institución crezca de manera lenta y desproporcionada. Dichas actividades recaen en la Junta Directiva, en donde por medio de un conocimiento con poca fundamentación en el tema técnico de la administración de proyectos y el juicio de experto; se define los proyectos que consideran más importante para la institución.

La inexistencia de un proceso de una buena gestión en los proyectos, conlleva a detectar por medio del citado juicio de expertos; que proyectos son urgentes e importantes y cuales necesitan ser intervenidos de manera inmediata; es decir no hay una priorización estandarizada ni mucho técnica, que obedezca a un análisis costo – beneficio de estos. La no existencia de una instancia en A.P, aunado a que no se cuenta con una metodología, herramientas, ni con fuentes de estimaciones, documentación entre otros; son elementos a ser considerados para la implementación de una PMO en CristoVisión Canal 31. Todo lo aquí expresado anteriormente se refuerza con lo que a continuación muestra la figura 9.

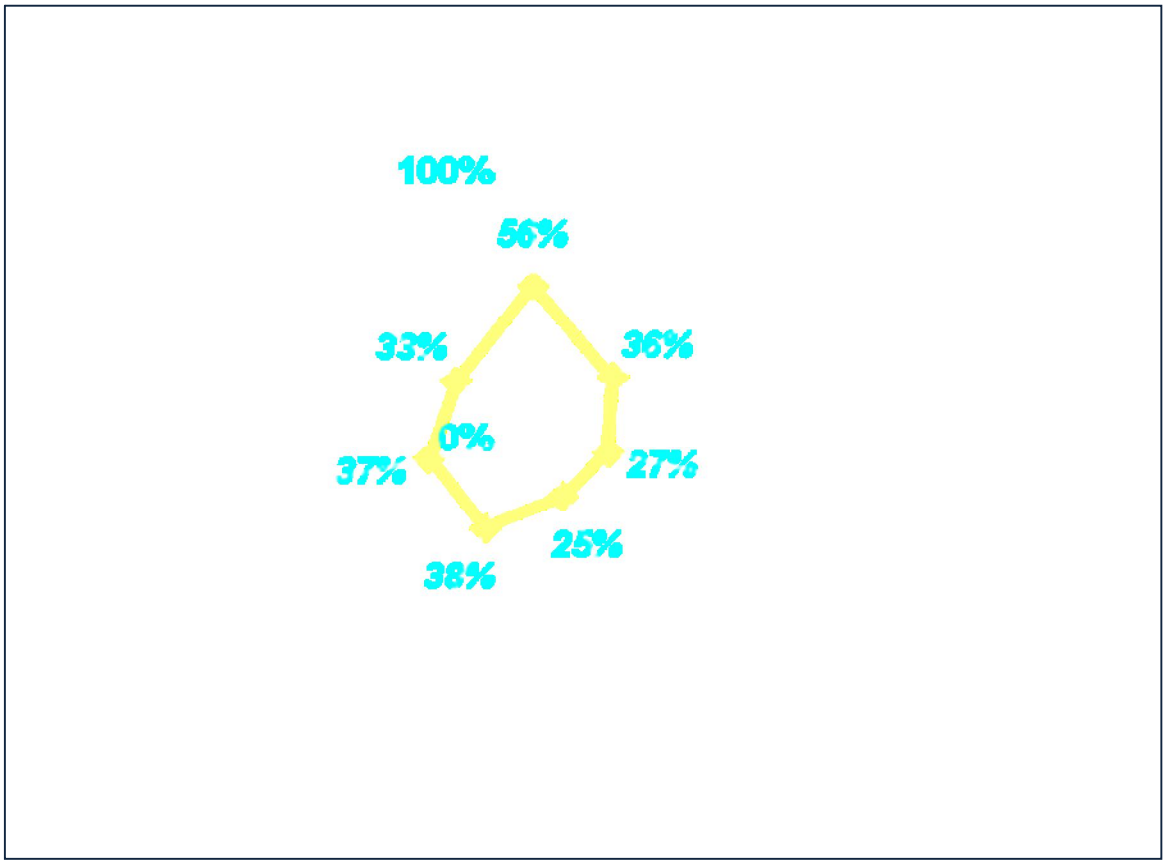


Figura 9 - Nivel de madurez de CristoVisión en Administración de Proyectos según directivos responsables de proyectos.

4.1.1. Análisis de Madurez

Los miembros de Junta Directiva quienes son responsables de gestionar los proyectos; consideran que CristoVisión tiene un “Nivel medio bajo” referente a la madurez en administración de proyectos ya que el porcentaje obtenido en este es de un 56%.

De acuerdo a la entrevista realizada al personal de la institución, muchos de ellos opinan que la institución, tiene poca madurez; ello debido a los bajos niveles de

comunicación entre el personal, quien toma las decisiones y en la forma que se orientan los objetivos de los proyectos; así como la priorización de los mismos.

4.1.2. Análisis de Metodología

Los directivos de la institución, quienes son los responsables tanto de la gestión como de la toma de decisión sobre los proyectos; consideran que CristoVisión tiene un “Nivel medio bajo” en cuanto al uso de metodologías estandarizadas para la administración de proyectos, según el resultado obtenido ya que apenas alcanza un 36%. Este criterio lo comparte tanto el personal administrativo como el operativo, quienes consideran que en la institución no sólo se carece de una metodología estandarizada para la administración de proyectos; sino que también no se cuenta con métodos que evalúen el éxito de estos. Es así como se ratifica la valoración en cuanto a metodologías ya que 7 de 10 de los entrevistados es decir un 70% coinciden con los miembros de junta directiva en que en CristoVisión no se sigue ningún patrón de metodología estandarizada para la ejecución de proyectos como se muestra en la figura por su parte el 30% consideran que la metodología aplicada radica en el juicio de expertos y en el día a día, como se lo muestra en la figura 10.

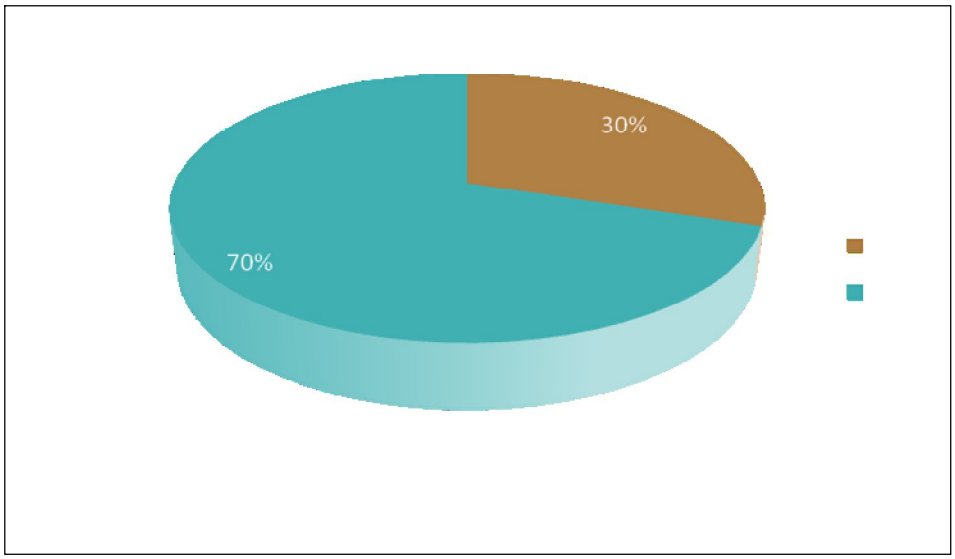


Figura 10 - Uso de metodologías estandarizadas para la ejecución de proyectos en CristoVisión.

4.1.3. Análisis de Herramientas

Los directivos responsables de proyectos consideran que CristoVisión tiene un "Nivel medio bajo" referente al uso o aplicación de herramientas para la administración de proyectos dado que apenas alcanza un 27%. Según la encuesta realizada a los jefes de departamentos para conocer cuál es la herramienta de software que utilizan 9 de los 10 entrevistados es decir un 90% desconocen alguna que se aplica en la institución así se nuestra en la figura 11. Por su parte el Lic Eleazar Soria Flores a la pregunta "cuáles" son las herramientas de software que conoce que se utilizan en la institución para facilitar la administración y ejecución de los proyectos, índico utilizar Adobe Premier, entre otros, que además no es una herramienta para la administración de proyectos.

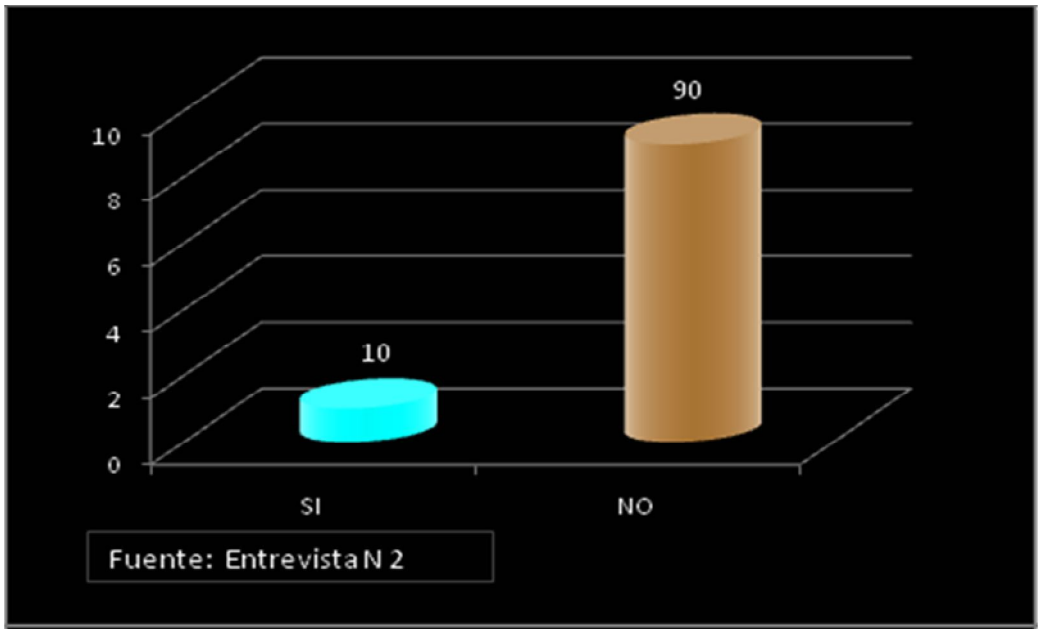


Figura 11 - Uso de herramientas de software estandarizadas para la ejecución de proyectos en CristoVisión.

4.1.4. Análisis de Competencias

Los directivos; quienes son los responsables de la definición de los proyectos en la institución, consideran que CristoVisión tiene un “Nivel medio bajo” en cuanto a las competencias en Administración de Proyectos; así como a la

Con base en los resultados obtenidos en la figura 9, es evidente que en la institución se debe de dar mayor fortalecimiento a la capacitación en materia de Administración de Proyectos así como a la incorporación del uso y aplicaciones de herramientas que faciliten tanto el manejo como la gestión de los proyectos en CristoVisión. Dejando en claro que lo anteriormente expuesto, no solo deberá de darse para los altos directivos; sino que también a los mandos medios.

4.1.5. Análisis de Portafolio

En cuanto al manejo del Portafolio de proyectos en CristoVisión, los directivos lo definieron como un “Nivel Medio bajo”; es decir un 38%. El Lic. Eleazar Soria Flores señala el hecho de que; en la institución existen un buen número de proyectos que quiere llevar a cabo, pero no existe una metodología que permita una mejor priorización de estos. De la entrevista realizada; 5 de 10 de los funcionarios manifestaron que la aprobación y priorización de los proyectos están relacionados con aspectos financieros; por otro lado; 3 de 10 opinaron que además están relacionados con aspectos estratégicos; y 1 de 10 opinó que en menor grado están relacionados con aspectos técnicos y otros, todo lo anterior mencionado se muestra en la figura 12.

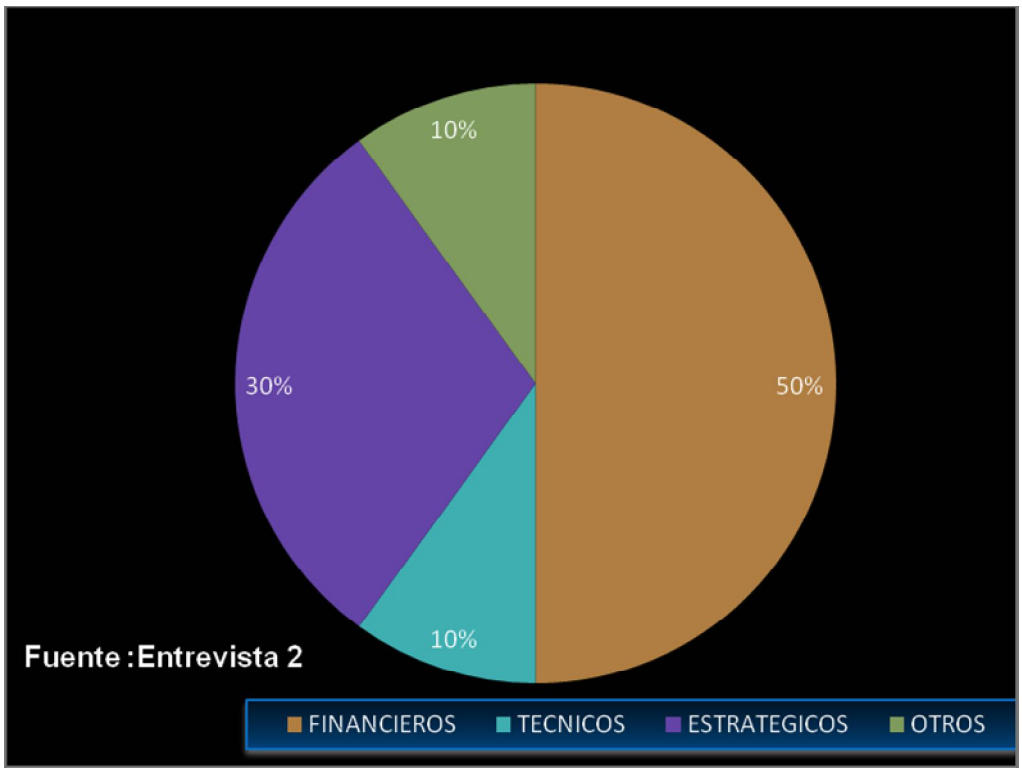


Figura 12 - Criterios considerados para la aprobación y rechazo de los proyectos en CristoVisión.

Por otro lado, 10 de los funcionarios entrevistados; es decir el 100% consideran que el éxito de los proyectos no solamente depende de los directivos y administración; sino de un trabajo en equipo que permita direccionar bien el recurso a aquellos proyectos que permitan el crecimiento de la institución; tanto a nivel nacional como internacional.

Lo antes mencionado deja en evidencia que el poco recurso que se genera de las diferentes actividades que se realizan en la institución, debe de ser distribuido en todos los proyectos y aún más; en aquellos que quizás no dejan de ser importantes pero no urgentes para la institución. Es por ello que mediante el manejo eficiente de un portafolio de proyectos, no solo se lograría una eficiencia en la adjudicación de recursos para los proyectos; sino que también nos brindaría criterios más relevantes a la hora de definir los proyectos.

4.1.6. Análisis de Programas y Multiproyectos

En cuanto al manejo de Programas y Multiproyectos en CristoVisión, los directivos señalan que se tiene un nivel “Medio bajo”; es decir un 37%. Según Lic. Eleazar Soria Flores, señala que hay varios proyectos a realizarse pero estos están en manos de uno a dos responsables. La institución no considera de manera efectiva las métricas que permitan utilizar formalmente sus programas o multiproyectos.

La entidad no identifica, ni se evalúa e implementan mejoras para los procesos de planeación de dirección de programas y multiproyectos.

Por tanto considero que la administración de programas y multiproyectos es muy importante en todo tipo de organización, ya que esta le permite a la entidad, manejar un uso más eficiente de los recursos; lográndose con ello una economía en tiempo y costo, produciendo productos que logren satisfacer las más altas exigencias de los clientes (televidentes).

4.1.7. Análisis de PMO

Con respecto al nivel obtenido en CristoVisión para la implementación de la PMO es de “Medio bajo”, es decir un 33% según los directivos. En cuanto a la información obtenida por parte de los dos grupos a los que se les aplicaron las herramientas (entrevista, cuestionarios); respectivas ambos coincidieron el no conocer que es una PMO. Así se ve reflejado en la figura 13.

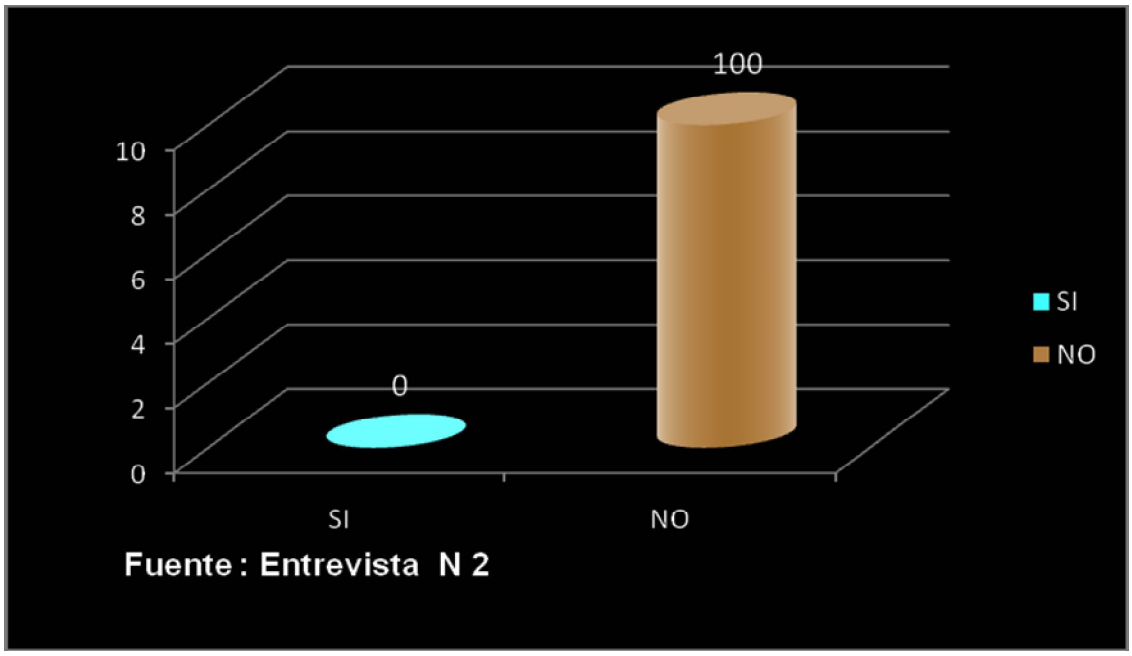


Figura 13 - Conocimiento en cuanto al concepto de ´´Oficina de Administración de Proyectos o PMO ´´ en CristoVisión

4.2. Marco estratégico de la PMO

4.2.1. Visión de la PMO en CristoVisión

El alcance de la Oficina de Proyectos en CristoVisión será mediante el logro de una visión a largo plazo, implementada a partir de un proceso constante, más que fortalecer la organización es el obtener una nueva cultura orientada a la Administración de Proyectos en CristoVisión.

´´La Oficina de Proyectos en CristoVisión será la entidad que promoverá y coordinara la administración profesional de los proyectos en la institución, logrando un mejor alcance y posicionamiento; tanto a nivel nacional como internacional.´´

4.2.2. Misión de la PMO en CristoVisión

La PMO será la entidad, que suministre a los encargados de los departamentos de la institución, un desarrollo de manera consistente y eficiente; que se oriente al logro de un mejor desempeño; mediante herramientas, metodologías y políticas.

´´ La Oficina de Proyectos en CristoVisión, será la instancia que gestionara, organizará y brindará apoyo a la alta gerencia; en el desarrollo de proyectos más exitosos, que permitirán un mejor crecimiento y desarrollo institucional.´´

4.2.3. Logotipo de la PMO

4.2.4. Objetivos Estratégicos

- ✓ Desarrollar herramientas, metodologías, políticas, plantillas, procedimientos, estándares; que facilitaran una mejor gestión de los proyectos en la institución.
- ✓ Impulsar y promover talleres de capacitación en materia de administración de proyectos.
- ✓ Administrar los recursos de manera eficiente para los diferentes proyectos a gestionar.
- ✓ Ser un canal de retroalimentación de información entre los actores involucrados en la dirección de proyectos en la institución.
- ✓ Supervisar y apoyar la gestión de los encargados de proyectos en la institución; fiscalizando que se cumplan los proyectos dentro del alcance, costo y tiempo establecidos.

4.2.5. Ubicación de la PMO en el organigrama institucional

CristoVisión esta organizada como una Estructura Funcional Tradicional, en donde los encargados de definir así como dirigir los proyectos, van desde los miembros que conforman la Junta Directiva el administrador, y los jefes de cada uno de los departamentos; por la falta de especialistas en dirección de proyectos se hace necesario recurrir al trabajo en equipo, el cual facilita la retroalimentación de la información generada en cada uno de los proyectos en gestión.

Para que la PMO propuesta logre sus objetivos, dentro de la estructura de CristoVisión; se recomienda que este ubicada, como una entidad formal estratégica dentro del organigrama de la institución, es decir; dentro de la Junta Directiva y la Administración, esto con el fin de ser el soporte en la toma de decisiones.

La ubicación de la PMO propuesta es de vital importancia en cuanto se hace necesario brindar respaldo y recibir el mismo de la Junta Directiva. El planificar, gestionar, presupuestar y controlar los proyectos; así como las estrategias organizacionales de la institución, hacen aun más evidente su ubicación ya que esta deberá de comunicar todo los avances y los resultados obtenidos de aquellos proyectos estratégicos ejecutados.

En la figura 14 se muestra el organigrama funcional de CristoVisión así como la ubicación estratégica propuesta de la PMO, incorporada esta como un elemento más formal dentro de este.

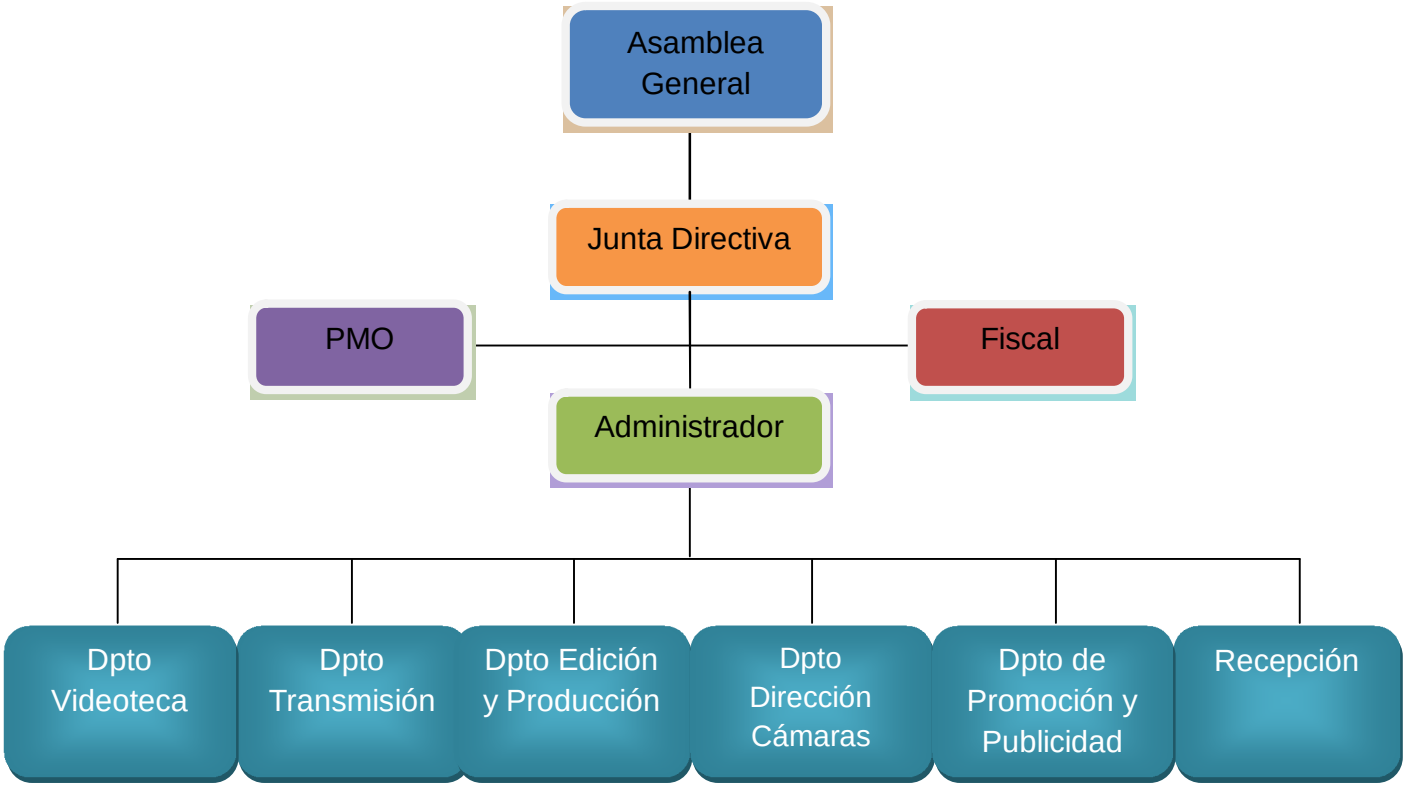


Figura 14 - Organigrama de CristoVisión Canal 31 con la ubicación de la PMO

4.3. Propuesta Metodológica de Implementación de la PMO

Según los resultados obtenidos, el objeto en estudio plantea que el sistema utilizado en CristoVisión para la administración de los proyectos, no es el más adecuado, aunque se hace el mejor de los esfuerzos para que estos alcancen el éxito, pero aun hay aspectos importantes a mejorar continuamente. Es por ello que se considera necesario la implementación y creación de una instancia que permita al equipo de dirección de proyectos; mecanismos y herramientas que faciliten de manera exclusiva la administración profesional de los proyectos en CristoVisión.

4.3.1. Funciones de la PMO en CristoVisión Canal 31

Muchas pueden ser las funciones de una PMO: la cual puede ir desde ser un soporte y respaldo en los procesos de capacitación, generación de políticas para la toma de decisiones de la alta dirección; hasta ser una entidad que administre los proyectos.

De acuerdo a la naturaleza y necesidades de la organización se visualizan cumplir las siguientes funciones, no con esto indicar que serán las únicas; más bien, con el proceso de desarrollo de la administración de proyectos que se desea implementar, surgirán nuevas necesidades; teniendo de nuevo que valorar futuras nuevas funciones.

4.3.1.1. Funciones de la PMO en el corto plazo

- ✓ Creación de un plan de comunicación.
- ✓ Establecer metodologías de proyectos.
- ✓ Selección de personal para manejar los procesos.
- ✓ Definición de un Plan Piloto para evaluar la metodología.
- ✓ Definición de políticas.

4.3.1.2. Funciones de la PMO en el mediano plazo

- ✓ Establecimiento de roles y responsabilidades.
- ✓ Análisis de Riesgos y gestión de riesgos.

- ✓ Definición de un Plan de capacitación.
- ✓ Gestionar un Sistema informático de comunicación (intranet)

4.3.1.3. Funciones de la PMO en el largo plazo

- ✓ Automatizar los procesos.
- ✓ Automatizar los flujos de trabajo.
- ✓ Establecer métricas de control e indicadores de medición.
- ✓ Aplicación de mejores prácticas.
- ✓ Generación de reportes.
- ✓ Desarrollar planes de calidad y control de los proyectos en CristoVisión.

4.4. Tipo de PMO a implementarse en CristoVisión

Con base en la información que se obtuvo de parte de la junta directiva de CristoVisión y de los funcionarios; se hace más que evidente que no existe una instancia ni tampoco un personal altamente calificado en la dirección de proyectos dentro de la institución.

En cuanto a los resultados obtenidos específicamente al tipo de nivel de madurez que presenta CristoVisión, el criterio de los funcionarios como el propio, considero que el tipo de PMO más viable para ser implementada en la institución es la conocida como “Torre de Control”; dadas las características propias y la situación actual de la institución en materia de administración de proyectos.

Se determinó que sea este tipo de modelo por cuanto se pretende que la PMO sea parte fundamental en la orientación en que hacer y cómo hacerlo, además que de ésta se deben de obtener las directrices y mecanismos a seguir por los directivos y funcionarios responsables en la gestión y dirección de los proyectos en CristoVisión.

Alegóricamente; en este modelo de “torre de Control” se define; que cada uno de los directores de proyectos tendrá a su cargo su propio avión (proyecto) y su responsabilidad radicara directamente; en el manejo y control de su vuelo, para ello será fundamental estar en estrecha comunicación con la “torre de Control”, específicamente a la hora del despegue y aterrizaje. Para ello, los proyectistas deben de prestar atención a las directrices y orientación brindada por los miembros de la PMO, y así cumplir con lo indicado; de lo contario se pone en riesgo la caída de su avión.

Cuadro 2 - Ventajas y Desventajas de tipos de Oficinas de Gerencia de proyectos

TIPOS	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Estación Meteorológica	Informa sobre las condiciones del tiempo y la dirección que deben de tomar los pilotos. Su misión es informar. Se orienta a preguntas como: esta nuestro proyecto, cuanto se gasto, cuales son los riesgos. Estipula el manejo de una base de datos históricos de proyectos y se documentan las lecciones aprendidas.	Informa de manera parcial la evolución de los proyectos. No tiene influencia sobre el vuelo. No orienta a los gerentes de proyectos y clientes cómo y qué hacer. Los gerentes de proyectos tienen visión equivocada. Lecciones aprendidas no son utilizadas. Se dan muchos usos y cambios en métodos y herramientas.
Torre de Control	El gerente da la dirección a los gerentes de proyectos. Cada gerente maneja su avión Los proyectistas tienen sus propias responsabilidades. Los pilotos prestan en constante comunicación con la torre de control. La torre de control establece las metodologías. Se presta mucha atención en temas con la definición de los objetivos, herramientas, roles y responsabilidades. Se encarga de realizar una consultoría interna, con el fin de manejar un constante mejoramiento en los procesos y metodologías. En instituciones en donde se generen proyectos constantes se enfatiza mucho en la capacitación.	
	La participación del gerente es muy fuerte. El gerente se evalúa por los	No se da una seguridad en que todos los pilotos sean bien seleccionados.

Pool de Recursos	desempeños de los recursos. El gerente debe de designar al resto del personal.	En una persona recae el manejo de los demás. Su aplicación no es lo suficiente confiable para que se implemente y funcione por sí sola. Solo se pueden contratar gerentes que estén incluidos en la base de datos de los pool. El gerente es la máxima autoridad.

Como se nota en el cuadro 2; pese a las ventajas que se muestran por parte de las otros dos tipos de oficinas de gestión de proyectos, y dado al tipo de estructura organizativa que presenta CristoVisión “La Torre de Control” es la que más se adecua a ésta.

La “Torre de Control” debe de adecuar y garantizar el uso de una metodología estandarizada en administración de proyectos, la misma incluyendo gestión de calidad, riesgo, comunicación, definiendo los diferentes roles y responsabilidades, documentando de manera continua las lecciones aprendidas con el fin de que; los proyectos a ser gestionados en el futuro, sean mas exitosos de mejor calidad.

Para que la PMO, bajo esta modalidad de “Torre de Control” sea efectiva, se requiere que cuente con cierta autonomía en su gestión, con el fin de lograr que los miembros de la misma realicen su trabajo de manera eficiente.

4.5. Procesos de Implementación propuesto de la PMO

Para el desarrollo de la propuesta de la implementación de la PMO en CristoVisión, se propone la ejecución de tres fases a considerar; la primera fase será la de la propuesta de implementación de la PMO, la segunda fase

corresponde a la Organización de la PMO, la tercera fase es Inicio de Operaciones Implementación de la PMO en CristoVisión.

4.5.1. Fase 1 Propuesta de Implementación de la PMO

El objetivo primordial: presentación de la propuesta de la implementación de la PMO a la Junta Directiva.

Entregable:

1. Presentación, aprobación o rechazo de la propuesta.

   Responsable: William Hernández Hernández

Plazo: 1 mes

4.5.2. Fase 2 Organización de la PMO

Una vez aprobada la fase anterior por la Junta Directiva se procederá con la ejecución de esta fase la cual tendrá como objetivos específicos:

1. Definir la infraestructura administrativa a utilizarse.
2. Designar el director de proyectos.
3. Comunicar a lo interno de la institución la nueva estructura a implementarse en materia de A.P.
4. Contar con la aprobación o rechazo de la nueva estructura.
5. Definir el presupuesto.

Entregables:

1. Contar con el director de proyectos.
2. Plan de presupuesto aprobado.
3. Plan de comunicación definido para conocer los avances de los proyectos.

Responsable: Director de proyectos

Plazo: 1 mes

4.5.3. Fase 3 Inicio de Operaciones Implementación de la PMO en CristoVisión

Corto Plazo (7 meses)

Objetivo 1: Desarrollo y puesta en práctica de la nueva metodología en A.P.

Entregable: Metodología definida

Responsable: Director de proyectos

Plazo: 4 meses

Objetivo 2: Desarrollo de los procedimientos para que sirvan de guía para la aplicación de la nueva metodología.

Entregable: Procedimientos aprobados.

Responsable: Director de proyectos

Plazo: 1 mes

Objetivo 3: Generar un inventario de los proyectos que se encuentran en

procesos de gestión. (ver anexo 5)

Entregable: Inventario de los proyectos en proceso.

Responsable: Director de proyectos

Plazo: 1 mes.

Objetivo 4: Elaborar un plan de comunicación para informar los diferentes resultados obtenidos en la aplicación de la metodología en su plan piloto (ver anexo 6).

Entregable: Metodología definida.

Responsable: Director de proyectos

Plazo: 1 mes

Mediano Plazo:

Objetivo 1: Capacitar al resto del personal en la nueva metodología.

Entregable: Personal capacitado en A.P.

Plazo: 1 mes

Objetivo 2: Estudio y análisis de tecnologías de información para la A.P.

Entregable: Documento del resultado del análisis.

Responsable: Director de proyectos.

Plazo: 4 meses.

Largo Plazo :

Objetivo 1: Análisis de resultados sobre la implementación de la PMO en la institución

Entregable: Informes generados (ver anexo 7)

Responsable: Director de proyectos

Plazo: 1 mes.

Objetivo 2: Realización de Benchmarking o comparación con otras instituciones

Entregable: Estudios comparativos sobre mejores prácticas en A.P implementadas en otras instituciones.

Responsable: Director de proyectos

Plazo: 3 meses.

Objetivo: 3 Desarrollo del portafolio de proyectos en CristoVisión

Entregable: Portafolio de proyectos definidos por área funcional

Responsable: Director de proyectos

Plazo: 1 mes.

Objetivo: 4 Definición de mejores prácticas para implementar

Entregable: Propuesta de nuevas mejores prácticas por implementar

Responsable: Director de proyectos

Plazo: 1 mes

4.6. Roles, habilidades y responsabilidades del personal de la PMO

Se detallan a continuación aquellas habilidades y responsabilidades de cada uno de los funcionarios que participaran en la PMO; así como el rol que ocuparán dentro de ésta.

Por la carencia de un pleno conocimiento, así como de la falta de metodologías en la en materia de administración de proyectos en la institución; se hace necesario que al momento de su implementación se cuente con un director de proyectos, un informático y una secretaria; ya que según lo obtenido en los resultados anteriormente planteados no se cuenta dentro de la institución con una experiencia en el buen manejo y gestión de los proyectos. En el caso del informático al inicio de la oficina se recomienda su presencia para que estime el sistema informático de control y seguimiento de proyectos que se pueda adquirir al inicio de la oficina y en un mediano a largo plazo conforme la complejidad y número de proyectos se incrementa, proponer un sistema informático más avanzado.

Cuadro 3 - Habilidades personales y técnicas de los miembros de la PMO

Cristo Visión Su Canal Familiar	**Proyecto** Propuesta para la implementación de una Oficina de Administración de Proyectos (PMO) en CristoVisión Canal 31	
Rol	**Habilidades Personales**	**Técnicas Profesionales**
Director de PMO	❖ Experiencia en Administración de Proyectos ❖ Trabajo en equipo ❖ Facilidad de comunicación y relaciones personales ❖ Manejo de personal profesional y técnico ❖ Gran capacidad de negociación. ❖ Proactivo ❖ Identificar y desarrollar nuevas estrategias de negocios ❖ Gran capacidad para el manejo de conflictos	❖ Msc. Administración de Proyectos o afines. ❖ Lic. Administración de empresas. ❖ Cursos de liderazgo en Destrezas Gerenciales y de técnicas de comunicación ❖ Lic. Producción de Televisión o afines. ❖ Otros conocimientos: Finanzas, relaciones públicas u otros.
	❖ Conocimiento en administración de proyectos ❖ Trabajo en equipo ❖ Manejo de sistemas de	❖ Msc. Ingeniería de sistemas. ❖ Lic. Sistema de información o

Informático	computo(Word, Excell, Power point u otros) ❖ Manejo de programas de computo afines a la dirección de proyectos(Wbs Chart Pro, Project, entre otros) ❖ Facilidad de comunicación y relaciones personales. ❖ Proactivo y creativo	carrera a fines. ❖ Técnico en instalación de redes y soporte en sistemas de cómputo. ❖ Técnico en reparación y mantenimiento de sistema de cómputo o afines.
Secretaria Ejecutiva	❖ Conocimiento o experiencia en oficinas de proyectos. ❖ Conocimiento y Manejo del ingles ❖ Facilidad de comunicación ❖ Trabajo en equipo ❖ Proactiva ❖ Conocimiento en manejo de sistemas de computo ❖ Manejo del ingles.	❖ Lic. Relaciones pública con énfasis en comunicaciones. ❖ Lic. Secretariado Bilingüe ❖ Otros conocimientos en: Finanzas, recursos humanos entre otros.

4.6.1. Responsabilidades de los miembros de la PMO

Muchas pueden ser las responsabilidades de los miembros de una PMO pero para el caso específico del objeto en estudio se definieron las siguientes según el rol determinado.

Cuadro 4 - Responsabilidades de los miembros de la PMO

Cristo Visión Su Canal Familiar	**Proyecto** Propuesta para la implementación de una Oficina de Administración de Proyectos (PMO) en CristoVisión Canal 31
Rol	**Responsabilidades**
Director de PMO	❖ Planear, organizar y dirigir las actividades que se desarrollan en la PMO. ❖ Definir los estándares, políticas, procesos para la buena gestión de los proyectos. ❖ Propiciar la creación de un nuevo clima organizacional ❖ Desarrollar los mecanismos para la priorización y administración de los recursos. ❖ Constituirse en la persona de enlace con la administración, junta directiva y equipo operativo. ❖ Monitorear, evaluar, y dar seguimiento a los proyectos en gestión. ❖ Brindar asesoría entre los involucrados del

	proyecto ❖ Preparar los diferentes informes y comunicarlos a los altos directivos de la institución. ❖ Administrar de manera eficiente los recursos asignados a la PMO. ❖ Revisar y analizar los proyectos en cuanto a su alcance, tiempo y costos. ❖ Ser un facilitar en los procesos de gestión de nuevos proyectos. ❖ Preparar el presupuesto de la PMO para que sea incluido en el presupuesto anual de la institución. ❖ Priorizar los gastos generados en la PMO.
Informático	❖ Gestionar tanto las adquisiciones en cuanto a herramientas a utilizarse en la PMO, como la instalación y aceptación de las mismas. ❖ Brindar soporte y mantenimiento en las diferentes, herramientas y bases de datos generadas en la PMO. ❖ Capacitar a los miembros que conforman la PMO, en cuanto al uso adecuado de las herramientas de software. ❖ Propiciar que el desarrollo de los proyectos sea de manera eficiente mediante el uso de sistemas automatizados. ❖ Crear manuales de manejo de las diferentes herramientas utilizadas en la PMO. ❖ Ser responsable de la información generada en la PMO.

Secretaria Ejecutiva	❖ Brindar información y asistencia secretarial al Director de la PMO. ❖ Manejo de la agenda del director. ❖ Encargada de llevar el control y manejo de los recursos asignados a la PMO. ❖ Informar y brindar un servicio especializados a las personas que visiten la PMO. ❖ Atender las llamadas telefónicas que se generen en la entidad. ❖ Informar al Director de todo lo concerniente en la oficina. ❖ Gestionar la compra de suministro para el buen funcionamiento de la PMO ❖ Transcribir los informes que serán presentados a los altos directivos. ❖ Mantener constantemente actualizado los diferentes archivos, o bases de datos de la PMO

4.7. Beneficios esperados de la implementación de la PMO

Cuadro 5 - Beneficios de la PMO en CristoVisión

Cristo Visión Su Canal Familiar	**Proyecto** Propuesta para la implementación de una Oficina de Administración de Proyectos (PMO) en CristoVisión Canal 31
Beneficios	
➢ Mediante la metodología para la A.P en la institución se facilitara el proceso para desarrollar y ejecutar los proyectos. ➢ Determinar con mayor precisión las estimaciones en cuanto a alcance, tiempo y costos. ➢ Por ser una instancia que orientara a los ejecutores de proyectos, se lograra no solo ejecutarlos de manera más planificada sino que también le permitirá a los clientes una mayor credibilidad e imagen institucional. ➢ Mejorara la calidad de los proyectos a ejecutarse. ➢ Mejorará y a su vez centralizará los medios de comunicación en materia de AP a todos los niveles de la institución. ➢ Se comprometerá en lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados en base a los proyectos formulados. ➢ Desarrollar programas de capacitación en A.P tanto para los altos directivos como para los equipos en A.P. ➢ Disponer de indicadores que faciliten el análisis comparativo entre lo planificado y lo alcanzado en los proyectos en términos del costo, tiempo y calidad. ➢ Mediadora e impulsora del análisis sobre los proyectos más favorables a la institución.	

VI. CONCLUSIONES

A continuación se definen las conclusiones que se generaron bajo el análisis e interpretación del objeto en estudio. Cabe destacar que las mismas se obtuvieron de los cuestionarios y entrevistas aplicados tanto a los directivos y funcionarios de CristoVisión.

- ✓ Bajo el análisis e interpretación de la información obtenida se determino que el nivel de madurez en A.P que presenta la institución es de “Medio bajo”, lo cual evidencia de que se necesita hacer un mejor esfuerzo en la administración de los proyectos en la institución.

- ✓ A pesar de los esfuerzos que se realizan en la institución por la administración de los proyectos, aun se denota una debilidad organizacional; es por ello que se hace necesario promover e impulsar la madurez de la institución, a fin de contar con mejores mecanismos y metodologías a fines.

- ✓ La capacitación en material de administración de proyectos es fundamental en todos los niveles de la institución, haciéndose mayor énfasis que la nueva cultura de proyectos se impulse desde los directivos hasta los niveles más bajos de la organización.

- ✓ La implementación de una PMO en CristoVisión, no solamente facilitaría mejores criterios para la eficiencia y eficacia de los proyectos en gestión, sino que también proporcionaría mejores ventajas competitivas en cuanto a las exigencias que las nuevas tecnologías generan a este tipo de institución.

- ✓ La no existencia de una base de datos históricos en materia de administración de proyectos, conlleva a que no exista un seguimiento y

control para determinar el porque un proyecto alcanzo el éxito o fracaso según los criterios de la institución.

- ✓ El administrar los proyectos bajo el criterio y complejidad del día a día conlleva no facilita elaborar adecuados planes de control del presupuesto, calidad y riesgos; por lo que el compromiso de la alta dirección, la buena disposición de todos los funcionarios para el cumplimiento de los nuevos procedimientos, asistencia a capacitaciones, adecuada comunicación y aceptación al cambio; son algunos de los criterios que le proporcionaría a la institución avanzar en la aceptación de la nueva cultura organizacional de administración de proyectos.

- ✓ Por ser una institución sin fines de lucro; puede favorecer a que la conceptualización de una nueva forma de administrar los proyectos sea de manera más ágil y eficiente.

- ✓ El sistema de comunicación que se adopte será vital no solo para mantener la retroalimentación de la PMO, sino que también facilitaría la adaptación de manera más rápida de la nueva cultura organizacional.

- ✓ La creación de una PMO, en CristoVisión es todo un reto ya que la limitación de recursos, la falta de profesionales, y la manera en que se han hecho y gestionado los proyectos hasta el día de hoy, puede que den fin a un conjunto de creencias arraigadas a la institución, para así darle paso a un cambio que exige las nuevas tendencias tecnológicas en materia de televisión y por ende en la forma de administrar los proyectos.

- ✓ Por la carencia de personal en la institución; los funcionarios actuales podrían percibir los proyectos como una carga adicional de trabajo; misma que podría perjudicarles al alcance del logro de las metas de sus áreas funcionales sino que también pueden afectar los objetivos estratégicos de la institución.

VII. RECOMENDACIONES

- Es importante que los directivos de la institución reconozcan el potencial organizativo, la captación de los recursos, como la calidad y cantidad de los proyectos generados en la institución; con el fin de satisfacer las más altas exigencias de sus televidentes y anunciantes.

- La implementación de la PMO será exitosa en la medida que los miembros de junta directiva y la administración; apoyen el proceso con el ejemplo, con el fin de que el resto de los funcionarios adopte un compromiso con el proyecto.

- Dado al poco conocimiento que se tiene en la institución, en cuanto al concepto de una PMO; será vital el crear un proceso de capacitación con el fin de afianzar no solo la conceptualización de ésta; sino también la necesidad de su creación e implementación.

- CristoVisión debe de priorizar sus proyectos de importantes a urgentes; con el fin de enfocar los recursos de manera tal que se evite el desgaste del personal en la institución.

- Se recomienda implementar la PMO de manera ágil, sencilla y focalizada; con el propósito de generar resultados a corto plazo, y así esta gane confianza y respaldo, tanto a nivel administrativo como de la junta directiva. Para ello se propone que se implemente algunas funciones en el departamento de videoteca, ya que éste carece de sistemas de controles.

- Se hace importante que durante la implementación de la PMO todos los funcionarios de la institución cuenten con ciertos conocimientos básicos en materia de administración de proyectos.

- Por ser CristoVisión una institución sin fines de lucro y por ende dirigida por una Junta Directiva; se hace necesario dejar en claro el grado de autoridad

que tendrá el director; los objetivos y los recursos destinados para su implementación.

- Con los constantes avances tecnológicos en materia de televisión; específicamente se necesita que la institución tenga una sólida estructura organizacional en todos sus niveles; que le permita poder cumplir la misión, visión y objetivos para la cual fue creada.

- El nombrar como director de la PMO a un profesional quien posea altas habilidades y destrezas organizacionales e interpersonales y técnicas; aseguraría no solo el éxito de ésta; sino que también la institución crecería de manera tal, que alcanzaría un mejor prestigio institucional, tanto a nivel nacional como internacional.

- Reforzar los departamentos de Edición y Mercadeo así como la creación de un departamento Técnico; con el fin de solventar las necesidades inmediatas en la institución.

VIII. BIBLIOGRAFIA

A.C.C.C. (Asociación Cultural CristoVisión).***Estatuto Orgánico de CristoVisión***. Costa Rica. Registro de Asociaciones, 1988.

Álvarez, Manuel. ***Curso Tópicos Especiales en Administración de Proyectos***. Universidad para la Cooperación Internacional. San José Costa Rica. 2008.

Barrantes, Rodrigo. ***Investigación un Camino al Conocimiento***. Un enfoque Cuantitativo y Cualitativo. Editorial. Universidad Estatal a Distancia. Edición I. San José Costa Rica. 1994.

Eyssautier, Maurice. ***Metodología de la Investigación***. Desarrollo de la Inteligencia. Thomson Learning. 4 Edición, Colombia, 2002.

Gido, Jack, Clements, James. ***Administración Exitosa de Proyectos***. Thomson. 2 Edición. México 2003.

Hernández, Carlos. ***Planificación y Programación***. Editorial. Universidad Estatal a Distancia. Edición I. San José Costa Rica. 1993.

Ramírez, Oscar. ***Informe de Transparencia***. Asociación Cultural CristoVisión Canal 31 San José Costa Rica. 2006.

Kerzner, Harold. ***Strategic Planning for Project Management, Using a Project Management Maturity Model***. USA, John Wiley and Sonns, Inc 2001.

PMI (Project Management Institute). ***Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK)***. III Edición. U.S.A. 2004.

Rodrígues, Ivete; Sbragia, Roberto; Gonsalez, Fabio. ***Oficina de Gerencia de Proyectos: Teoría y Práctica.*** Revista Espacios, Volumen 23, N 2, 2002. Disponible en www.revistaespacios.com/a02v23n02/02230252.html.Consultado el 17 abril del 2008.

Villalobos, Luis. Fernández, Fausto. ***Propuesta para la Implementación de una PMO en la Universidad para la Cooperación Internacional.*** (Tesina). Universidad para la Cooperación Internacional. San José, Costa Rica. 2008.

Villegas, Gloriana. ***Propuesta para la implementación de una PMO en la Universidad Nacional.*** (Tesina). Universidad para la Cooperación Internacional. San José, Costa Rica. 2008.

ANEXOS

Anexo 1: Acta (Charter) del Proyecto

ACTA (CHARTER) DEL PROYECTO

Información principal y autorización de proyecto	
Fecha: 14 Abril del 2008	***Nombre de Proyecto:*** Propuesta para la Implementación de una Oficina de Proyectos (PMO) en CristoVisión Canal 31.
Áreas de conocimiento / procesos: Alcance, Tiempo, y Recursos Humanos,	***Área de aplicación (sector / actividad):*** Institución sin fines de lucro Administración de Proyectos
Fecha de inicio del proyecto: 9 de Abril del 2008	***Fecha tentativa de finalización del proyecto:*** 11 Agosto del 2008

Objetivos del proyecto (general y específicos):

General:

Elaborar una propuesta metodológica que permita la implementación de una Oficina de Administración de Proyectos (PMO) de manera que se incorpore las mejores prácticas en la gestión de proyectos en CristoVisión Canal 31.

Específicos:

- Evaluar la situación actual (modelo de madurez) de CristoVisión Canal 31, con el fin de detectar sus deficiencias y así obtener la información necesaria para la propuesta e implementación de la Oficina de Administración de Proyectos. (PMO).
- Establecer el modelo de PMO que mejor se adapte a CristoVisión Canal 31 para solventar las necesidades en cuanto a la Administración de Proyectos así como la estrategia a utilizar en su implementación como sus funciones.
- Establecer los roles, y responsabilidades que tendrá el personal que va a formar parte de la Oficina de Administración de Proyectos (PMO).

- Definir las diferentes actividades que se deberán de realizar para lograr la implementación de la Oficina de Administración de Proyectos (PMO) en CristoVisión Canal 31.

Descripción del producto y entregables (relacionados con el objetivo general y específicos respectivamente):

Propuesta para la implementación de una Oficina de Administración de Proyectos en CristoVisión Canal 31. Para la definición de dicha propuesta será necesario incorporar en su parte práctica:

- Un informe a través de un diagnóstico que permita visualizar la situación actual en que se encuentra la institución en materia de administración de proyectos.
- El tipo de PMO que de acuerdo a sus necesidades se deberá de implementar en la institución, definiendo el como hacerlo y las funciones que se deberán de realizar.
- Los roles y responsabilidades del personal que estará a cargo de la PMO.
- Los beneficios que obtendrá CristoVisión Cana 31 al implementar la PMO.
- Las diferentes actividades que se deberán de realizar para lograr la implementación de la Oficina de Administración de Proyectos (PMO) en CristoVisión Canal 31.
- La estrategia a seguir para facilitar la implementación de la PMO en Canal 31.
- El plan de gestión de comunicación que integre la gestión de los recursos.

Necesidad del proyecto (lo que da origen):

CristoVisión Canal 31 como un todo no cuenta con una cultura en materia de A.P, de ahí la necesidad de contar con una instancia especializada o más bien la creación de una Oficina de Administración de Proyectos (PMO) la cual no solamente se encargaría, entre otras funciones, de ser un soporte a la gestión de toma de decisiones en la alta gerencia, sino el proveer una metodología que facilite herramientas y técnicas en la implementación de estrategias de negocios para la institución.

La forma en que hoy en día se produce televisión, así como la complejidad de los equipos tecnológicos a utilizarse obliga a la institución a recurrir a una mejor planificación y coordinación entre las áreas que constituyen la estructura organizacional de la institución.

Justificación de impacto (aporte y resultados esperados):

La implementación de una Oficina de Administración de Proyectos en CristoVisión Canal 31 le permitirá lograr un mejor crecimiento eficiente y consistente en la buena gestión, manejo y desarrollo de una administración de proyectos, mediante la priorización, planificación, coordinación y ejecución alcanzado en la práctica:

- Capacitar a todo su personal en materia de Administración de Proyectos.
- Una mejor priorización, coordinación y planificación de los proyectos de negocio para la institución.
- Toma de decisiones basada en la documentación estandarizada.
- Mejor uso y control de los recursos.
- Contar con una metodología estandarizada de procedimientos en la gestión de proyectos.
- Mejor comunicación e integración de los proyectos.
- Definir responsabilidades y roles del equipo a cargo de la gestión de proyectos.
- Obtención de un mejor rendimiento del Alcance, el Tiempo, Recursos Humanos y Comunicación en cuanto a los proyectos en gestión.

Restricciones / limitantes / factores críticos de éxito:

No contar con el presupuesto necesario para la implementación de la Oficina de Administración de Proyectos (PMO).

No existencia de un personal capacitado en las áreas planteadas.

No se cuenta con una base de datos en la institución.

No existe ningún tipo de documento en cuanto a lecciones aprendidas.

No hay ningún tipo de manual de manejo de gestión de riesgo y calidad de en los proyectos.

Supuestos

Existe una buena voluntad de parte de la gerencia hacia un mejor manejo de la institución en materia de A.P.

La implementación y ejecución de la oficina de proyectos en la institución.

Identificación de grupos de interés (stakeholders):

Cliente(s) directo(s):

<table>
<tr><td colspan="2">

- CristoVisión Canal 31.
- Directores y Productores de Programas.
- Anunciantes.
- Iglesias y Ministerios Nacionales.

Clientes indirectos:

- Agencias de Publicidad.
- Ministerios Internacionales.
- Alianzas estratégicas con otras instituciones.

</td></tr>
<tr><td>

Aprobado por:

M.Sc. Miguel Angel Vallejo Solís,

Profesor Seminario de Graduación

</td><td>

Firma:

</td></tr>
</table>

Anexo 2: Declaración del Alcance del Proyecto

DECLARACION DEL ALCANCE DEL PROYECTO

Proyecto: Propuesta para la Implementación de una Oficina de Proyectos (PMO) en CristoVisión Canal.

Fecha: 14 de Abril de 2008

Planteo del problema (necesidad, oportunidad) y justificación del proyecto:

CristoVisión Canal 31 como un todo no cuenta con una cultura en materia de A.P, de ahí la necesidad de contar con una instancia especializada o más bien la creación de una Oficina de Administración de Proyectos (PMO) la cual no solamente se encargaría, entre otras funciones, de ser un soporte a la gestión de toma de decisiones en la alta gerencia, sino el proveer una metodología que facilite herramientas y técnicas en la implementación de estrategias de negocios para la institución.

La forma en que hoy en día se produce televisión, así como la complejidad de los equipos tecnológicos a utilizarse obliga a la institución a recurrir a una mejor planificación y coordinación entre las áreas que constituyen la estructura organizacional de la institución.

La implementación de una Oficina de Administración de Proyectos en CristoVisión Canal 31 le permitirá:

- Cambio de cultura en materia de Administración de Proyectos.
- Una mejor priorización, coordinación y planificación de los proyectos de negocio para la institución.
- Toma de decisiones basada en una documentación estandarizada.
- Mejor uso y control de los recursos.

- Contar con una metodología estandarizada de procedimientos en la gestión de proyectos.
- Mejor comunicación e integración de los proyectos.
- Definir responsabilidades y roles del equipo a cargo de la gestión de proyectos.
- Obtención de un mejor rendimiento del Alcance, el Tiempo, y Recursos Humanos en cuanto a los proyectos en gestión.

Objetivo (s) del proyecto

Objetivo General

Elaborar una propuesta metodológica que permita la implementación de una Oficina de Administración de Proyectos (PMO) de manera que se incorpore las mejores prácticas en la gestión de proyectos en CristoVisión Canal 31.

Especifico:

- Evaluar la situación actual (modelo de madurez) de CristoVisión Canal 31, con el fin de detectar sus deficiencias y así obtener la información necesaria para la propuesta e implementación de la Oficina de Administración de Proyectos. (PMO).
- Establecer el modelo de PMO que mejor se adapte a CristoVisión Canal 31 para solventar las necesidades en cuanto a la Administración de Proyectos así como la estrategia a utilizar en su implementación como sus funciones.
- Establecer los roles, y responsabilidades que tendrá el personal que va a formar parte de la Oficina de Administración de Proyectos (PMO).
- Definir las diferentes actividades que se deberán de realizar para lograr la implementación de la Oficina de Administración de Proyectos (PMO) en CristoVisión Canal 31.

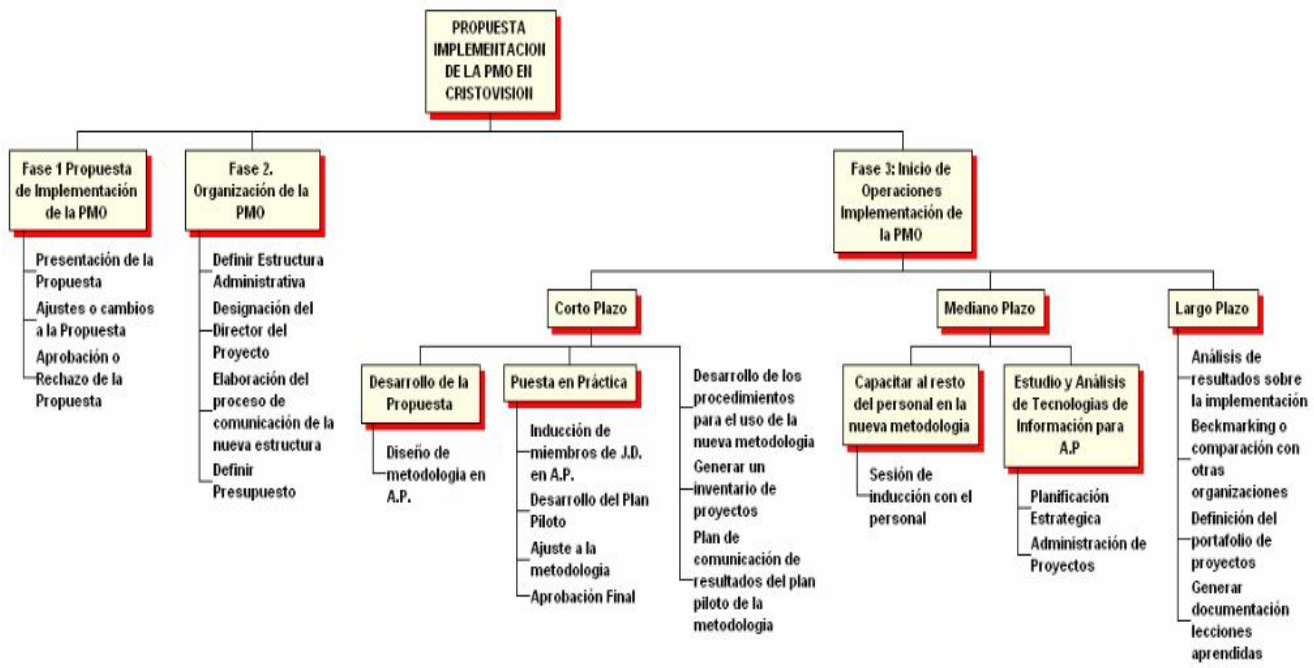
Producto principal del proyecto:

El producto principal a obtenerse de este proyecto es la propuesta metodológica que permita guiar la implementación de una PMO en CristoVisión Canal 31.

Entregables del proyecto:

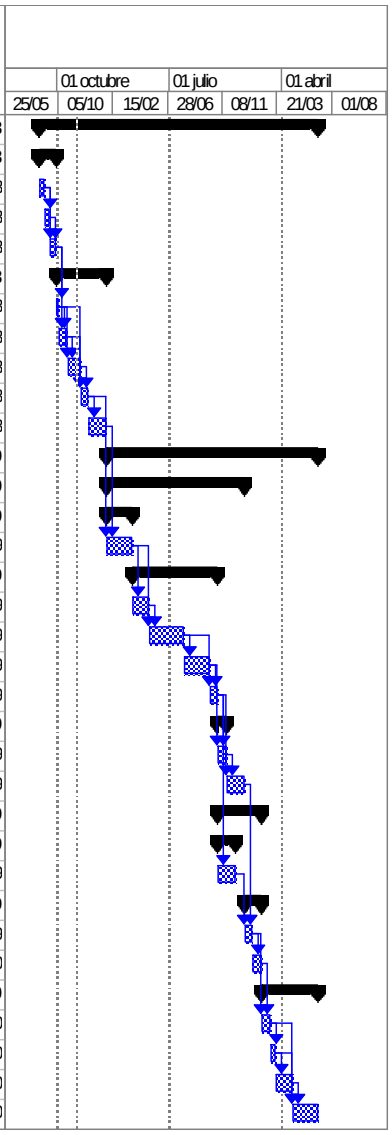
- Un informe a través de un diagnóstico que nos permita visualizar la situación actual en que se encuentra la institución en materia de administración de proyectos.
- El tipo de PMO que de acuerdo a sus necesidades se deberá de implementar en la institución, definiendo el como hacerlo y las funciones que se deberán de realizar.
- Los roles y responsabilidades del personal que estará a cargo de la PMO.
- Los beneficios que obtendrá CristoVisión Cana 31 al implementar la PMO.
- Las diferentes actividades que se deberán de realizar para lograr la implementación de la Oficina de Administración de Proyectos (PMO) en CristoVisión Canal 31.
- La estrategia a seguir para facilitar la implementación de la PMO en Canal 31.

Anexo 3: WBS Implementación de la PMO en CristoVisión


PROPUESTA IMPLEMENTACION DE LA PMO EN CRISTOVISION
Fase 1 Propuesta de Implementación de la PMO
Presentación de la Propuesta
Ajustes o cambios a la Propuesta
Aprobación o Rechazo de la Propuesta
Fase 2. Organización de la PMO
Definir Estructura Administrativa
Designación del Director del Proyecto
Elaboración del proceso de comunicación de la nueva estructura
Definir Presupuesto
Fase 3: Inicio de Operaciones Implementación de la PMO
Corto Plazo
Desarrollo de la Propuesta
Diseño de metodologia en A.P.
Puesta en Práctica
Inducción de miembros de J.D. en A.P.
Desarrollo del Plan Piloto
Ajuste a la metodologia
Aprobación Final
Desarrollo de los procedimientos para el uso de la nueva metodologia
Generar un inventario de proyectos
Plan de comunicación de resultados del plan piloto de la metodologia
Mediano Plazo
Capacitar al resto del personal en la nueva metodologia
Sesión de inducción con el personal
Estudio y Análisis de Tecnologias de Información para A.P
Planificación Estrategica
Administración de Proyectos
Largo Plazo
Análisis de resultados sobre la implementación
Beckmarking o comparación con otras organizaciones
Definición del portafolio de proyectos
Generar documentación lecciones aprendidas

Anexo 4: Cronograma para la Implementación de la PMO en CristoVisión

Id	Task Name	Duración	Comienzo
1	**PROPUESTA IMPLEMENTACION DE LA PMO EN CRISTOVISION**	**487 días**	**lun 18/08/08**
2	**Fase 1 Propuesta de Implementación de la PMO**	**30 días**	**lun 18/08/08**
3	Presentación de la Propuesta	10 días	lun 18/08/08
4	Ajustes o cambios a la Propuesta	8 días	lun 01/09/08
5	Aprobación o Rechazo de la Propuesta	12 días	jue 11/09/08
6	**Fase 2. Organización de la PMO**	**87 días**	**lun 29/09/08**
7	Definir Estructura Administrativa	5 días	lun 29/09/08
8	Designación del Director del Proyecto	15 días	lun 06/10/08
9	Elaboración del proceso de comunicación de la nueva estructura	22 días	lun 27/10/08
10	Aprobación o rechazo de la nueva estructura	15 días	mié 26/11/08
11	Definir Presupuesto	30 días	mié 17/12/08
12	**Fase 3: Inicio de Operaciones Implementación de la PMO**	**370 días**	**mié 28/01/09**
13	**Corto Plazo**	**240 días**	**mié 28/01/09**
14	**Desarrollo de la Propuesta**	**45 días**	**mié 28/01/09**
15	Diseño de metodologia en A.P.	45 días	mié 28/01/09
16	**Puesta en Práctica**	**150 días**	**mié 01/04/09**
17	Inducción de miembros de J.D. en A.P.	30 días	mié 01/04/09
18	Desarrollo del Plan Piloto	60 días	mié 13/05/09
19	Ajuste a la metodologia	45 días	mié 05/08/09
20	Aprobación Final	15 días	mié 07/10/09
21	**Desarrollo de los procedimientos para el uso de la nueva metodologia**	**15 días**	**mié 28/10/09**
22	Generar inventario de proyectos	15 días	mié 28/10/09
23	Plan de comunicación de resultadbs del plan piloto de la metodologia	30 días	mié 18/11/09
24	**Mediano Plazo**	**75 días**	**mié 28/10/09**
25	**Capacitar al resto del personal en la nueva metodologia**	**30 días**	**mié 28/10/09**
26	Sesión de inducción con el personal	30 días	mié 28/10/09
27	**Estudio y Análisis de Tecnologias de Información para A.P**	**30 días**	**mié 30/12/09**
28	Planificación Estrategica	15 días	mié 30/12/09
29	Administración de Proyectos	15 días	mié 20/01/10
30	**Largo Plazo**	**100 días**	**mié 10/02/10**
31	Análisis de resultados sobre la implementación	15 días	mié 10/02/10
32	Beckmarking o comparación con otras organizaciones	10 días	mié 03/03/10
33	Definición del portafolio de proyectos	30 días	mié 17/03/10
34	Generar documentación lecciones aprendidas	45 días	mié 28/04/10



Anexo 5: Matriz para la elaboración de inventarios de los proyectos en CristoVisión

Cristo Visión Su Canal Familiar	**Matriz de Inventario de Proyectos en CristoVisión**						
	PROYECTO: Propuesta para la implementación de una Oficina de Administración de Proyectos (PMO) en CristoVisión						
Preparado por			Firma y fecha				
Datos Generales							
Nombre del Proyecto	Objetivos Estratégicos vinculados	Director del Proyecto	Fase en que se encuentra	Fecha de inicio	Fecha final	Área Aplicación	Presupuesto
Comentarios adicionales							

Anexo 6: Matriz para la comunicación interna de los procesos de los proyectos en CristoVisión

Cristo Visión Su Canal Familiar	**Matriz de Comunicación Interna de la institución**
	PROYECTO: Propuesta para la implementación de una Oficina de Administración de Proyectos (PMO) en CristoVisión

Qué Comunicar	**Audiencia**	**Medio de Comunicación**	**Frecuencia**	**Propósito/ Resultado**
Elaborada por			Fecha:	

Anexo 7: Matriz de Informe del avance de los proyectos en CristoVisión

Cristo Visión Su Canal Familiar	**Matriz de Informe del avance de los proyectos en CristoVisión**
	Proyecto Propuesta para la implementación de una Oficina de Administración de Proyectos (PMO) en CristoVisión

Nombre del Proyecto		**Fecha inicio**	**Fecha final**
Objetivo del Proyecto			
Director del Proyecto			

Presupuesto inicial:	**Presupuesto Consumido:**
Fase en que se encuentra el proyecto:	

% de Avance real de avance:		**% de Avance previsto:**		**Diferencia:**

Actividades retrasadas	**Justificación**	**Plan de acción a ejecutar**

Actividades a realizarse la próxima semana

Control de cambios
•
•

Comentarios