

PROPUESTA DE DISEÑO DE UNA OFICINA DE DIRECCIÓN DE PROYECTOS PARA LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SANTA

by RUIZ BACA JHON

Submission date: 26-Mar-2024 11:07AM (UTC-0500)

Submission ID: 2331854899

File name: RUIZ_BACA_JHON_BRIAN-I.docx (5.35M)

Word count: 12752

Character count: 60952

1
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE TRUJILLO
BENEDICTO XVI

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN INGENIERIA EN DIRECCION Y GESTION
DE PROYECTOS



PROPUESTA DE DISEÑO DE UNA OFICINA DE
DIRECCIÓN DE PROYECTOS PARA LA UNIVERSIDAD
NACIONAL DEL SANTA

1
Tesis para obtener el grado académico de
MAESTRO EN INGENIERÍA CON MENCIÓN EN DIRECCIÓN Y
GESTIÓN DE PROYECTOS

AUTOR

Br. Jhon Brian Ruiz Baca

ASESOR

Dr. Higinio Guillermo Wong Aitken
<https://orcid.org/0000-0002-2823-7582>

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Gerencia de proyectos

TRUJILLO-PERÚ
2023

DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD

Señor Director de la Escuela de Posgrado: Dr. Jorge Luis Brenis Exebio,

Yo, Higinio Guillermo Wong Aitken con DNI N° 18160533, asesor(a) de la Tesis de Maestría titulada: PROPUESTA DE DISEÑO DE UNA OFICINA DE DIRECCIÓN DE PROYECTOS PARA LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SANTA

Desarrollado por el bachiller JHON BRIAN RUIZ BACA, con DNI N° 32975061.

Del programa de Maestría en: INGENIERÍA CON MENCIÓN EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS

Considero que dicha tesis reúne las condiciones tanto técnicas como científicos, las cuales están alineadas a las normas establecidas en el reglamento de grados y títulos de la Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI y en la normativa para la presentación de tesis de la Escuela de Posgrado. Por tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente para que sea sometido a evaluación por los jurados designados por la mencionada facultad.



Firma del asesor(a)

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Exemo Mons. Dr. Héctor Miguel Cabrejos Vidarte, O.F.M.

Arzobispo Metropolitano de Trujillo

Fundador y Gran Canciller de la Universidad

Católica de Trujillo Benedicto XVI

Dra. Mariana Geraldine Silva Balarezo

Rectora de la Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI

Vicerrectora académica

Dr. Jorge Luis Brenis Exebio

Director de la Escuela de Posgrado (e)

Dra. Ena Cecilia Obando Peralta

Vicerrectora de Investigación (e)

Mg. Renato Sebastián Palomino Asenjo

Secretaria General (e)

DEDICATORIA

A mis padres Bernardino y Daniela que me inculcaron buenos valores y principios que guían mi vida.

A mis hijos Jhon y Rodrigo que son los que me impulsan a seguir en este mundo maravilloso del conocimiento.

A Tatyana Barrios por su comprensión y paciencia, es la persona que me motiva de manera permanente a cumplir mis metas propuestas.

A mis hermanos que son compañeros permanentes en este mundo de constante aprendizaje.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Nacional Del Santa, en especial a la Dra. América Odar Rosario, Rectora de esta casa de estudios por brindarme las facilidades y colaboración permanente.

A mi asesor Dr. Higinio Guillermo Wong Aitken quien me ha guiado y apoyado en todo momento, compartiendo sus conocimientos y experiencias de su vida profesional para hacer posible la realización de este informe.

DECLARATORIA DE LEGITIMIDAD DE AUTORÍA

Yo Jhon Brian Ruiz Baca , con DNI N° 70573104

¹ Egresado de la Maestría en INGENIERÍA CON MENCIÓN EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE PROYECTOS de la Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI, doy fe que se siguió rigurosamente los procedimientos académicos y administrativos emanados por la Escuela de Posgrado de la citada Universidad para la elaboración y sustentación de la tesis titulada: PROPUESTA DE DISEÑO DE UNA OFICINA DE DIRECCIÓN DE PROYECTOS PARA LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SANTA

¹ Se deja constancia de la originalidad y autenticidad de la mencionada investigación y declaro bajo juramento en razón a los requerimientos éticos, que el contenido de dicho documento corresponde a mi autoría respecto a redacción, organización, metodología y diagramación. Asimismo, se garantiza que los fundamentos teóricos están respaldados por el referencial bibliográfico, asumiendo un mínimo porcentaje de omisión involuntaria respecto al tratamiento de cita de autores, lo cual es de nuestra entera responsabilidad.

El autor



Jhon Brian Ruiz Baca
DNI N° 70573104

INDICE

Declaratoria De Originalidad	ii
Autoridades Universitarias	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Declaratoria De Legitimidad De Autoría	vi
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
I. 10	
II. 21	
2.1. Enfoque, tipo.	21
2.2. Diseño de investigación.	21
2.3. Población, muestra y muestreo.	21
2.4. Técnicas e instrumentos de recojo de datos.	22
2.5. Técnicas de procesamiento y análisis de la información.	24
2.6. Aspectos éticos en investigación.	27
III. 28	
IV. 38	
V. 40	
VI. 41	
VII. 42	
Anexo 1: Instrumentos de recolección de la información	45
Anexo 2: Ficha técnica	46
Anexo 3: Operacionalización de variables	47
Anexo 4: Carta de presentación	48
Anexo 5: Carta de autorización emitida por la entidad que faculta el recojo de datos	49
Anexo 6: Consentimiento informado	50
Anexo 7: Matriz de consistencia	51
Anexo 8: Desarrollo de la evaluación del nivel de madurez de la UNS.	53

RESUMEN

La presente investigación se desarrolló en la Universidad Nacional Del Santa (UNS). El objetivo principal de esta investigación fue formular una propuesta de diseño de una Oficina de Dirección de Proyectos para la Universidad Nacional Del Santa y que sirva como base para su posible implementación. El tipo de investigación realizada tiene un enfoque cuantitativo y su diseño es descriptivo, para lo cual se realizó entrevistas y como instrumento se aplicó un cuestionario validado por muchas empresas pertenecientes al rubro de proyectos, los resultados obtenidos de la evaluación de las ocho áreas de conocimiento nos muestran que hay deficiencias en todas estas áreas. Por otra parte, se analizó el modelo organizacional de madurez de la UNS obteniendo una madurez baja, finalmente se hizo la propuesta de diseño de una Oficina de Dirección de Proyectos (PMO) para iniciar las mejoras en la gestión de proyectos.

Palabras clave: Gestión, proyecto, PMI, PMBOK, PMO

ABSTRACT

This research was developed at the National University of Santa (UNS). The main objective of this research was to formulate a design proposal for a Project Management Office for the National University of Santa and to serve as a basis for its possible implementation. The type of research carried out has a quantitative approach and its design is descriptive, for which interviews were carried out and as an instrument a questionnaire validated by many companies belonging to the project ruble was applied, **the results obtained from the evaluation of the eight areas of knowledge** . They show us that there are deficiencies in all these areas. **On the other hand, the organizational maturity model of the UNS** was analyzed, obtaining a low maturity, finally the design proposal of a Project Management Office (PMO) was made to initiate improvements in project management.

Keywords: Management, project, PMI, PMBOK, PMO

I. INTRODUCCION

En el mundo actual La ⁷ Oficina de Dirección de Proyectos (Project Management Office) o PMO tiene un papel fundamental en el éxito de los proyectos, estamos viendo que las PMO van más allá de la ejecución táctica de proyectos y realizan una amplia gama de actividades que impulsan el valor estratégico de la organización, adoptando nuevas tecnologías, que se centran en la cultura del equipo y ayudan a convertir a directores de proyectos en creadores de valor, alineando los proyectos de manera eficaz con la estrategia de la organización.

En el Perú las universidades públicas que funcionan en las regiones mineras recibieron un total de 2,072 millones de soles por concepto de canon y regalías mineras en el período 2012-2021 para potenciar la investigación científica y tecnológica, así como modernizar su infraestructura y equipamiento, con el fin de contribuir a la calidad de la educación superior, pero lamentablemente apenas se ejecutó en promedio un 39% de su presupuesto asignado, debido a múltiples problemas en la ejecución de los proyectos.

la Universidad Nacional Del Santa (UNS) cuenta con recursos económicos provenientes del canon minero que ingresan anualmente para ser usados en financiamiento y cofinanciamiento de investigaciones, el año 2022 recibió por este concepto la suma de 67 millones de soles, dichos recursos también pueden ser destinados a proyectos de inversión pública vinculadas a los fines de la universidad. La UNS presenta una baja cultura de proyectos, la estructura organizacional actual dificulta el seguimiento eficaz de estos, se han presentado casos de proyectos donde por información técnicas imprecisas y no entender la complejidad del proyecto o incongruencias de las características técnicas solicitadas se ha tenido que detener o llegar a acuerdos con las empresas ejecutoras que conlleva a hacer desembolsos monetarios que perjudican al desarrollo universitario.

La UNS cuenta con 19 proyectos para este año 2023, de los cuales sus avances son muy escasos debido a la deficiente gobernabilidad del proyecto, como el caso de la "implementación de la Escuela de Biotecnología", cuya inversión es de 17 042,350.00 que se inició el año 2021 y que llegó a un avance del 70 % y debió terminarse el año 2022 pero no se logró esa meta, por lo que se tuvo que realizar otro expediente para terminar ese proyecto y que tiene un avance del 1.7 % que es el costo de la elaboración del expediente con un monto de 285,325.00 que conlleva a la desmotivación de los equipos involucrados en ello. Debido a la falta de cultura de cambio y adaptación continua, en el

proyecto “Mejoramiento del servicio de energía eléctrica del campus I” que data del año 2019 cuya inversión total es de 12 184,140.00 y que este año se presupuestó de manera inicial con un monto de 3 028,119.00, a la fecha no se ejecuta, lo que producirá un incumplimiento de los objetivos y alcance del mismo. Por la poca experiencia en gestión de costos y de los involucrados en el proyecto: “Mejoramiento del servicio de formación profesional en ingeniería de sistemas e informática” que data del año 2021, en este año se presupuestó 3 441,580.00 para ese fin y ya tiene una demora en su ejecución por actualización de precios. En el proyecto “Auditorio del centro cultural de la UNS” del año 2014 con un costo de 14 millones de soles se realizó una deficiente ejecución de proyectos por el mal diseño en la obra, no cumpliendo con los estándares mínimos, que conllevó al cambio del techo que estaba con material de policarbonato a Ondoline que es un material vegetal, luego de una negociación con la empresa constructora se realizó un adicional de obra con un egreso no planificado para la UNS del 18 % de los costos.

La no estandarización de prácticas exitosas en los procesos de compras de otros proyectos, trajo consigo la demora en el proyecto: “mejoramiento de los servicios académicos de la escuela académico profesional de medicina humana de la facultad de ciencias de la Universidad Nacional del Santa, distrito de nuevo Chimbote, provincia del Santa – Ancash” con un presupuesto de 7,032,725 ya que son ítems relacionados. Y que no se ejecutan hasta el día de hoy. La UNS viene incumpliendo sus Objetivos Institucionales, este año se requiere cumplir su plan estratégico institucional en lo que se refiere a su objetivo estratégico de: Fortalecer la investigación científica y tecnológica en la comunidad universitaria y su acción estratégica de: ejecutar 38 proyectos. Por lo que existe la necesidad de crear una Oficina de Dirección de Proyectos (PMO) tomando como marco de referencia al Project Management Institute (PMI).

Frente a esta situación se formuló el problema de investigación, que es el conjunto de preguntas que se plantearon con el fin de obtener información sobre el tema en cuestión, es así como problema general se planteó ¹¹ ¿De qué manera la Universidad Nacional Del Santa puede gestionar sus proyectos de una manera eficiente tomando como referencia al Project Management Institute PMI año 2023? y como problemas específicos a los siguientes ¹⁰ ¿Cuál será la situación actual en la gestión de proyectos en la Universidad Nacional Del Santa año 2023?, ¿Qué nivel de madurez en gestión de proyectos tendrá la Universidad Nacional Del Santa año 2023?, ¿Qué modelo tendrá la Oficina de Dirección de Proyectos en la Universidad Nacional Del Santa año 2023?.

Los objetivos de investigación son las metas que nos trazamos en el estudio, implica las acciones que nos llevaron a hacer lo que estuvimos proponiendo, en ese sentido se formuló como objetivo general: Formular una propuesta de diseño de una Oficina de Dirección de Proyectos para la Universidad Nacional Del Santa año 2023. Esto permitió derivar como objetivos específicos: Describir la situación actual en gestión de proyectos de la Universidad Nacional Del Santa año 2023., Determinar el nivel de madurez en dirección de proyectos de la Universidad Nacional del Santa año 2023, Establecer el diseño de Oficina de Dirección de Proyectos para la Universidad Nacional Del Santa año 2023.

Se justifica la investigación, porque la Universidad Nacional Del Santa cuenta con recursos de canon y regalías mineras que se usan para proyectos de investigación y de infraestructura, tiene la obligación de planificar y controlar los proyectos que ejecuta y que contribuyan a cumplir su plan estratégico institucional. Sin embargo, las practicas actuales en torno a la formulación y ejecución de proyectos se realizan como unidades aisladas, la complejidad de los proyectos y el aumento del mismo, requieren de una gestión eficiente, es por ello que la presente investigación pretendió evaluar la situación actual de la gestión de proyectos en la UNS y así integrar estándares, metodologías e introducir mejoras continuas en el ámbito de la gestión de proyectos y poder replicarlas en situaciones posteriores. Por lo que el diseño de una oficina de dirección de proyectos (PMO) sirve de punto de partida para iniciar la implementación que constituirá el nexo entre los proyectos de la institución y sus sistemas de control y de gestión, lo que garantizará el logro de sus objetivos y la estandarización de los diversos procesos desarrollados.

Así, a nivel internacional, Neiva/Colombia, Rivera (2022) en su investigación tuvo como objetivo la propuesta de diseño de una oficina de dirección de proyectos bajo el estándar PMI, que se ajuste a las necesidades del área de construcciones de Alcanos de Colombia, la metodología empleada fue de verificar los proyectos exitosos, identificando la criticidad en las etapas del proyecto, evaluando los informes de los coordinadores del proceso constructivo y proponiendo herramientas para la mejora de las actividades del equipo, los resultados muestran que se necesitan implementar herramientas de gestión de proyectos y de recursos humanos e implementar una PMO en las diferentes sedes que trabajen de manera coordinada, se concluye que el área de construcciones sede Neiva debe utilizar las herramientas documentales y tecnológicas a fin de sólo contar con un

proceso estándar que mejore la gestión de proyectos. Por lo cual se recomienda involucrar al personal y delegarle funciones de acuerdo a sus cargos para generar sentido de pertenencia y confianza en los proyectos, la implementación del diseño de la PMO debe tener un plan de trabajo bajo los parámetros de las normas vigentes, trabajar de manera coordinada con las áreas involucradas a fin de facilitar la gestión y éxito de los proyectos.

En Pereira/Colombia, Cárdenas y Salazar (2021) en su investigación tuvo como objetivo diseñar una PMO para los proyectos de extensión de la Universidad Tecnológica de Pereira (UTP) de acuerdo con los lineamientos del PMI con el propósito de generar valor agregado y posicionamiento de la marca UTP en gestión de proyectos en la región y el país. La metodología utilizada fue el diseño de una PMO aplicando las Fase 1 y Fase 2, la muestra fue de 22 personas. Los resultados muestran 67% de los proyectos están vinculados a personas externas de la entidad, 17% son proyectos desarrollados por los estudiantes y 15% son desarrollados por los docentes de dicha institución. Se concluye que existe algunas debilidades en los grupos de inicio y planificación que se evidenciaron al momento de aplicar el modelo de madurez. Por lo cual se recomienda que la institución debe incluir a su personal y disponer de recursos que permitan realizar los cambios para optimizar el tiempo en la implementación de la PMO.

En Bogotá/Colombia, Valencia (2018) en su investigación tuvo como objetivo general diseñar una unidad de gestión de proyectos centralizada para la universidad de Tolima, además de establecer directrices generales para la gestión de proyectos de manera unificada. la investigación es de tipo descriptiva porque se estableció las categorías, clases y partes, identificando procesos para el objeto de estudio. La metodología para el diseño de una oficina de proyectos se tomó como base el modelo propuesto por el PMI para lo cual se hizo un diagnóstico de la cultura organizacional, de efectividad de proyectos y de prácticas encuestando a los stakeholder, luego se seleccionó la PMO adecuada para posteriormente terminar con su diseño. Se concluyó que las áreas de conocimiento de adquisiciones y riesgos requieren mayor fortalecimiento, además que la dimensión de integración organizacional en la categoría cohesión con los interesados es de menor puntuación, por lo que se recomendó que se inicie con un periodo de aprendizaje y madurez de acuerdo a su visión institucional 2023, también iniciar con una oficina de tipo torre de control porque representan soporte de tipo más moderado, en los indicadores se

recomienda medir el retorno de la inversión así como medir el costo de la oficina en relación al valor gestionado.

En Bogotá/Colombia, Bonilla, Calderón y losada (2019) en su investigación tuvo como objetivo diseñar una propuesta para la creación de una oficina de gestión de proyectos en la universidad de La Salle con el propósito de gestionar sus proyectos de una manera centralizada y que facilite la administración de estos, para lo cual utilizó el método de investigación cuantitativa y un muestreo heterogéneo no probabilístico con entrevistas de campo para recabar información, se tuvo como muestra a dieciséis personas relacionada a la gestión de proyectos, se evaluó la madurez en dirección de proyectos, el nivel de metodología, las herramientas en dirección de proyectos, así mismo el nivel de metodología en dirección de portafolio y el nivel de oficina de proyectos PMO, por lo que se concluyó en que se debe implementar una oficina de tipo Torre De Control para garantizar el uso de la metodología en gestión de proyectos además de disponer de una autonomía a los miembros que lo integran. Se recomendó definir una unidad especializada encargada de definir y ejecutar los roles propios de la gestión de proyectos y la implementación de la una PMO con un banco de datos de manera centralizada con el fin de aplicar las lecciones aprendidas compartiendo ideas y experiencias para tener una mejora continua.

En el plano nacional Requejo et al. (2022) tuvo como objetivo general, presentar una Propuesta de Diseño de una Oficina de Dirección de Proyectos para la empresa INPROMAYO EIRL. Con el fin de competir en el mercado global que tiene muchos desafíos y oportunidades. Aplicó la metodología PMO Value Ring que facilita a través de pasos estructurados la creación de una PMO nueva. En las encuestas realizadas los interesados le dan más importancia al aumento de la productividad de proyectos, menor exposición a los riesgos, y mayor visibilidad de los avances de los proyectos. Se concluyó que la PMO al ser implementada debe reducir el impacto financiero trayendo beneficios económicos, en la comunicación a través de establecer procesos de seguimiento y control de proyectos. Se recomendó evaluar las expectativas de los stakeholders para definir las funciones de la PMO, contratar personal calificado con certificación PMP, reestructurar el organigrama incluyendo a la PMO y que tenga cinco funciones.

Bustamante y Miranda (2021). Su investigación tuvo como objetivo general diseñar una Oficina de Dirección de Proyectos en la empresa CORPACE ingeniería y Servicios Generales SRL, que permita generar una ventaja competitiva en el mercado nacional de construcción. La metodología empleada fue de tipo cualitativa iniciando con la

recopilación de información a través del modelo de madurez de Harold Kerzner (2019), la que está compuesto de cinco niveles, la muestra fue de diez participantes que se seleccionó de manera representativa. Se concluyó que la empresa se encuentra en el nivel 1, es decir en el primer nivel inferior del modelo, también se identificaron brechas de conocimiento que también se puede convertir en oportunidades de mejora, se propuso un diseño de una PMO de apoyo que dependa directamente de la gerencia, los beneficios de la implementación es escalar a niveles superiores reforzando la cultura organizacional. Se recomendó fortalecer la competitividad empresarial, adaptando las oportunidades de negocio, aumentando las competencias técnicas de los integrantes de la organización. Jiménez (2018). Su investigación tuvo como objetivo general la elaboración de una propuesta para la implementación de una PMO en el área de infraestructura de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A., con el fin de alcanzar el desarrollo de un estándar y una metodología propia de gerencia de proyectos de acondicionamiento de nuevas agencias y remodelación o mantenimientos de agencias existentes en la organización. La metodología que utilizó fue basándose en las buenas practicas del PMI para lo cual se evaluó los modelos de madurez, se definió la PMO a implementar con sus fases, roles y funciones. Se concluyó que la implementación de una PMO generará un alto beneficio a la organización y aumentará el éxito en la gestión de proyectos. Además, la implementación de una PMO en el área de Infraestructura de la CMAC Cusco será rentable con un VAR mayor a cero y un TIR igual a 63.02%. También se definió que la PMO será de tipo de apoyo, el personal a cargo deberá pasar por un proceso de capacitación bajo el enfoque del PMBOK. La implementación de una PMO traerá consigo muchas ventajas competitivas para la empresa, los plazos de entrega de los proyectos serán de acuerdo al cronograma establecido. Se recomendó realizar un análisis detallado del nivel de madurez de la CMAC Cusco en el área de gestión de proyectos, así como desarrollar procesos y metodologías eficientes para asegurar el éxito de los proyectos incorporando a las áreas involucradas.

Noriega y Samanamud (2020) en su investigación tuvo como objetivo general implementar una PMO para la gestión de los proyectos en la empresa constructora RIAL Construcciones y Servicios S.A.C. La metodología que empleó en función a su propósito es la aplicada, porque se aplicó los fundamentos teóricos del PMI para implementar una PMO y su diseño es descriptivo. Con una población de cinco proyectos y una muestra que es el proyecto Volvo Huaraz. Como instrumento utilizo cuestionarios, escalas de medición para evaluar las diez áreas de conocimientos del proyecto y también un análisis

del modelo de madurez de la organización, se concluyó ¹ que la implementación de una PMO ayuda a mejorar la gestión de proyectos con indicadores positivos como es el caso de costo total presupuestado, variación del costo, variación del cronograma, índice de desempeño y estimación a la conclusión, además los indicadores citados se podrán mejorar si se implementa la PMO. Se recomendó ¹ mejorar los indicadores negativos y menores a 1.0, también las áreas de conocimiento con niveles bajos, así como el uso de metodologías ágiles en la gestión.

En las bases teóricas, se destaca la Oficina De Dirección (PMBOK GUIDE, 2017, p 718.) define la PMO como: “Estructura de gestión que estandariza los procesos de gobernanza relacionados con el proyecto y facilita el intercambio de recursos, metodologías, herramientas y técnicas”.

⁷ La Oficina de Dirección de Proyectos es una unidad departamental dentro de la organización que se encarga o garantiza de que se dé cumplimiento al gobierno del proyecto. La oficina supervisa y estandariza la dirección de los proyectos. (Mulcahy, 2018).

⁷ Las PMO tienen muchas funciones potenciales en la alineación del trabajo con los objetivos estratégicos: involucrar y colaborar con los interesados, desarrollar el talento y obtener valor de las inversiones en los proyectos.

La PMO tiene la responsabilidad de dirigir de manera coordinada y centralizada los proyectos que tiene a cargo y de proveer servicios para que las organizaciones logren administrar los proyectos de manera exitosa. Así mismo, el PMI señala: “Los procesos, políticas y procedimientos normalmente son establecidos por la oficina de dirección de proyectos” (PMBOK, 2017, p. 40).

⁵ En el Perú La implementación de la herramienta PMO forma parte de una estrategia que se inició en noviembre del 2018 con la instalación de una mesa de coordinación para temas de infraestructura entre el Ministerio de Economía y Finanzas y el Reino Unido, país que además apoyó en la elaboración del Plan Nacional de Infraestructura para la Competitividad y en su implementación para ello se publicó el ⁵ Decreto Supremo N° 288-2019-EF donde se aprueban los lineamientos para la contratación del servicio de consultoría para la gestión de inversiones, programas de inversión o cartera de inversiones. (MEF,2019).

⁵ La PMO también se define como una herramienta que permite el manejo de estándares en la gobernanza, procesos, herramientas y personal para la ejecución de diversas

inversiones (como las obras de infraestructura) en los tiempos y con las características definidas en su planificación. (MEF,2019).

Las organizaciones establecen PMO por una variedad de razones, pero una de las principales es: mejor planificación del proyecto en términos de tiempo, costo, calidad, riesgo y otros factores. Las Oficinas de Administración de Proyectos (PMO) pueden realizar una variedad de tareas para alinear el trabajo con los objetivos estratégicos, incluida la participación y colaboración con los interesados, el desarrollo de talento y el valor de las inversiones en los proyectos. (PMBOK GUIDE, 2021, p. 211).

Según el PMI los tipos de PMO son de APOYO, que brindan reglas, métodos, plantillas y lecciones aprendidas para dirigir proyectos dentro de la organización con un bajo nivel de control, DE CONTROL: encargada de Proporcionar orientación con respecto a la manera en que se dirigen los proyectos, capacita a los demás en la dirección de proyectos y en el uso del software de dirección de proyectos, brinda asistencia por medio de herramientas específicas de dirección de proyectos y garantiza el cumplimiento de las políticas de la organización, y la DE DIRECCION: Proporciona directores de proyectos para diferentes proyectos y es responsable de los resultados de esos proyectos; todos los proyectos, o los proyectos de cierto tamaño, tipo o influencia, son dirigidos por esta oficina. (PMBOK GUIDE, 2017, P.48).

Una PMO de dirección ejerce un alto nivel de control sobre los proyectos. (PMBOK GUIDE, 2017, P.48).

Según HILL (2004) describe a la Oficina de Proyectos donde se trabajan proyectos específicos utilizando principios y técnicas que se ajustan a las habilidades personales del gerente del proyecto para lograr sus objetivos. Se concentra en la supervisión de proyectos, que significa conocer e informar sobre lo que sucede en el proyecto para que los tomadores de decisiones tengan una idea de lo que está sucediendo.

(a) La PMO Básica proporciona estándares y metodologías que se pueden usar en todos los proyectos. Identifica las desviaciones para medir el desempeño del proyecto. Es necesario un personal de PMO parcial. Es la etapa de transición en la que las unidades de negocios aceptan la PMO. Conocido como "control de procesos", identifica problemas para tomar medidas correctivas y garantiza que se cumpla la metodología. (b) La PMO Estándar proporciona la infraestructura y las habilidades necesarias para administrar un entorno de proyectos cohesivo. coordinar con las partes involucradas. Introduce herramientas para el control y el trabajo en equipo. representa el entorno del proyecto ante el equipo de gerencia general. necesita empleados a tiempo completo. (c) La PMO

Avanzada busca lograr los objetivos estratégicos mediante el uso de una dirección de proyectos integrada. Un ambiente organizacional "proyectizado" se crea. A este nivel, el departamento de planificación y operaciones (PMO) maneja su propio presupuesto para implementar sus prácticas. Existe un director de PMO y personal comprometido. El Centro de Excelencia, también conocido como "integración de negocios", gestiona la mejora continua y la colaboración matricial para el logro de los objetivos estratégicos. Gestiona una variedad de programas.

Casey y Peck (2001), por su parte, describen tres tipos de PMO (a) Estación Meteorológica, porque no influye de manera directa en los eventos, aunque sí hace seguimiento e informa a los ejecutivos sobre la situación actual y avance de los proyectos. Entrega informes en base a hitos y no de tareas, además del presupuesto en base al nivel de avance, los riesgos y problemas que se presenten, también mantiene una base de datos actualizada de las acciones y lecciones aprendidas. Fija los formatos y formas de entrega y las herramientas para informar y planificar la información. No está autorizada para decirles a los gerentes de proyectos como hacer sus funciones. Es útil cuando existen varias actividades de manera simultánea y variedad de jergas técnicas. (b) Torre de Control, orienta a los gerentes de proyectos en los procesos de la dirección de proyectos, establece estándares para la gestión de los proyectos, pregunta en cómo seguir esos estándares, se asegura de que sean usados cumpliendo las normas, para posteriormente mejorar esos estándares. (c) Pool de Recursos, la función principal es que los proyectos concluyan correctamente, para lo cual contratan gerentes, gestores y jefes de proyectos con mucha experiencia para garantizar que usen sus habilidades adecuadamente.

Las PMO efectivas efectúan tres cosas importantes que apoyan la entrega de valor:

(a) Fomentar las capacidades de entrega y orientadas a los resultados. asegurarse de que los interesados, tanto dentro como fuera de la Oficina de Proyectos (PMO), comprendan y desarrollen una variedad de habilidades y competencias relacionadas con la dirección de proyectos. Para producir resultados de alta calidad de manera eficiente, rápida y efectiva, se enfocan en los procesos y la gobernanza en función de las características distintivas de cada proyecto. (b) Mantener un punto de vista "panorama general". Las Oficinas de Proyectos (PMO) sólidas evalúan el desempeño de los proyectos para mejorar continuamente. En lugar de maximizar los resultados de un proyecto específico, evalúan el trabajo en función del éxito general de la organización. Los equipos de proyecto, la alta

dirección y los líderes de negocio reciben información y orientación que les ayuda a tomar decisiones. (c) La gestión de cambios, la mejora continua y la transferencia de conocimiento comparten regularmente los resultados de los proyectos para compartir el conocimiento que han aprendido de cada proyecto. Las actividades de aprendizaje e intercambio informan los objetivos estratégicos y comerciales, y mejoran las actividades que mejoran la ejecución de proyectos. La gestión efectiva de cambios en la organización construye y mantiene la alineación con los procesos nuevos, las mejoras de las capacidades y las nuevas habilidades. (PMBOK, 2021, p. 212).

Los Modelos De Madurez son estándares estructurados que se utilizan para medir el nivel de conocimiento o identificar las capacidades instaladas en una organización en el tema de gestión de proyectos. También identifica los vacíos o debilidades para establecer la mejora continua.

Modelo de madurez de administración de proyectos de Kerzner (PMMM. Kerzner. 2001). Este modelo basado en el CMM y en el PMBOK, está compuesta de 183 preguntas distribuidas en cinco niveles o grados de medición: Nivel 1. lenguaje común (80 preguntas); Nivel 2. Procesos comunes (20 preguntas); Nivel 3. Metodología común (42 preguntas); Nivel 4. Comparación (25 preguntas); y Nivel 5. Mejoramiento continuo (16 preguntas). Si bien este modelo analiza los mismos ámbitos que el OPM3, pero no evalúa la madurez de programas y de portafolio. (Liendo, 2023).

Kerzner H. (2001) dice, los instrumentos de evaluación de cada nivel pueden adaptarse a cada organización según su realidad y ese es el mayor beneficio del PMMM.

El PMMM viene a ser el producto del estudio de miles de organizaciones en el mundo que manejan proyectos. Es un modelo que define las fases comunes que aplica una organización a través de la maduración y evolución de la gerencia de un determinado proyecto. Permite también identificar las secuencias que se deben seguir, las acciones y hechos que deben alcanzarse para obtener resultados medibles y significativos. (Kerzner, 2001, p.2).

Según Morales (2017), la OPM3 (Organizacional, Project Management Maturity Model), Este modelo, creado por el Project Management Institute (PMI) en 2003 y actualizado en 2012, describe la metodología de evaluación de la madurez organizacional en gerencia de proyectos, (Project Management Body Of Knowledge, The Standard for Portfolio Management y The Standard for Program Management, entre otros).

El OPM3 crea una rejilla de buenas prácticas para estandarización, medición, control y mejora continua para proyectos, programas y carteras. Sus fortalezas incluyen: Se basa

en la guía PMBOK y permite identificar las buenas prácticas necesarias para mejorar las capacidades de gestión de proyectos y sus conexiones entre sí a nivel de áreas de conocimiento, estandarización, medición, control y mejora continua. Proporciona un método objetivo para evaluar la madurez en dirección de proyectos con respecto a un conjunto de mejores prácticas reconocidas a nivel mundial y que pronto se encontrarán vinculadas con una norma ISO. Incluye el conocimiento y la experiencia de cientos de profesionales de dirección de proyectos de una amplia gama de industrias y áreas geográficas reflejadas a través de 501 buenas prácticas, 231 en dirección de proyectos, 235 para programas y 108 para la gestión de portafolios. (Morales, 2017).

II. METODOLOGIA

2.1. Enfoque, tipo.

La investigación realizada se enmarcó en un enfoque cuantitativo, ya que una de sus características es que mide fenómenos, utiliza las estadísticas, se hace planteamientos acotados, además tiene procesos deductivos, analizando la realidad objetiva. Asimismo el enfoque cuantitativo se basa en un conjunto de procesos de manera secuencial que se va delimitando para luego definir objetivos e interrogantes de investigación, revisando la información para luego probar teorías. Hernández et al. (2014). Además es una Investigación de tipo descriptiva porque se elaboró una propuesta de diseño para solucionar una problemática de una institución a partir de un diagnóstico y descripción de la realidad.

En la investigación descriptiva se selecciona una serie de temas para evaluarlas y luego describirlas. (Hernández et al, 2006).

2.2. Diseño de investigación.

Es un diseño de investigación **No experimental** porque se realizaron sin manipulación deliberada de variables y en los que se observan los fenómenos en sus ambiente natural para analizarlos, y según su temporización es **transversal y de tipo descriptivo propositivo**, porque consideran al fenómeno estudiado y sus partes, se hace una medición de conceptos para analizarla, procesarla y luego sugerir estrategias donde se proporciona el por qué y cómo de la investigación para hacer una propuesta. (Hernández et al, 2014).

2.3. Población, muestra y muestreo.

Población:

Para Hernández, Fernández y Baptista, la población es: “el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (2014, p.174).

En el caso propuesto, la población fue de diez encuestados, siendo la totalidad de trabajadores de las Oficinas de Planificación y Presupuesto (OPP) y la Unidad Ejecutora de Inversiones (UEI) de la Universidad Nacional del Santa, año 2023.

Muestra:

De acuerdo a Palella y Martins, definen la muestra como: "...una parte o el subconjunto de la población dentro de la cual deben poseer características reproducen de la manera más exacta posible" (2008, p.93).

Dado que la muestra es pequeña, se trabajó con toda la población, diez encuestados de la OPP y la UEI de la Universidad Nacional del Santa, año 2023.

Muestreo:

El muestreo es el proceso por el cual tomamos la muestra para analizarla. En nuestro estudio utilizamos la técnica no probabilística por conveniencia. Evaluando diez encuestados de la OPP y la UEI de la Universidad Nacional del Santa, año 2023.

Según Hernandez y Mendoza (2018), el muestreo no probabilístico por conveniencia nos permite determinar el subgrupo más representativo de una población para utilizarla en una investigación.

2.4. Técnicas e instrumentos de recojo de datos.

Para adquirir la información se aplicó la **técnica de encuesta**, que nos sirvió para conocer el estado situacional de la Universidad Nacional Del Santa a través del personal de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP), de la Oficina de Tecnologías de la Información y del Vicerrectorado de investigación.

Al personal seleccionado se le hizo entrega del instrumento propuesto por el Dr. Kerzner como es el cuestionario, la cual está compuesta de 80 preguntas en el nivel 1 de lenguaje común, para desarrollarlo en el lapso de dos semanas y se les recomendó que respondieran de manera objetiva para que el estudio sea fiable.

El cuestionario de Kerzner es un instrumento validado por cientos de empresas dedicadas al rublo de la gestión de proyectos.

El cuestionario es compuesto por las siguientes partes:

1. La finalidad del cuestionario: Propuesta de diseño de una oficina de dirección de proyectos para la Universidad Nacional del Santa”.
2. Datos como el DNI, Fecha y Lugar.
3. Desarrollo del cuestionario de ochenta preguntas, iniciando con las instrucciones y objetivos de la misma.

En la siguiente tabla se muestra la estructura del cuestionario completo, en sus cinco niveles y su descripción de la misma.

Tabla 1

3
 Descripción de la estructura del cuestionario de Kerzner, fuente: Kerzner H. (2009)

NIVEL	NOMBRE	NUM. PREGUNTAS	TIPO DE PREGUNTAS	DESCRIPCIÓN
1	Lenguaje Común	80	Selección simple	Cubre todos los aspectos de los principios de proyectos
2	Procesos Comunes	20	Escala bipolar	Evalúa cómo el encuestado considera el estado de madurez en cuanto a procesos comunes y el uso de las fases del ciclo de proyecto.
3	Metodología	42	Selección simple	Permite al entrevistado examinar cómo es su organización en términos de metodología de los procesos integrados, conducta, entrenamiento y asistencia gerencial.
2 4	Benchmarking	25	Escala bipolar	Cubre todos los aspectos de la evolución de la empresa en los procesos de

				benchmarking sobre la gerencia de proyectos.
5	Mejoramiento Continuo	16	Escala bipolar	2 Determina cómo está la organización en cuanto a sus esfuerzos para mejorar la disciplina de gerencia de proyectos y como aprovecha las ventajas del benchmarking.

2.5. Técnicas de procesamiento y análisis de la información.

Para obtener los datos necesarios para la investigación, se procedió a solicitar la autorización del rectorado de la Universidad Nacional, luego de recepcionar los cuestionarios desarrollados, los datos se ingresaron en tablas estadísticas, usando la hoja de cálculo de Microsoft Office para Windows para analizarlos de manera más precisa.

Nivel 1: lenguaje común

El análisis de la información se hizo de acuerdo al cuestionario nivel 1 lenguaje común, en este nivel se evalúa la aplicación de las buenas practicas del PMBOK, así como el entendimiento de las ocho áreas de conocimiento más resaltantes de la gerencia de proyectos, según el PMI.

Según Kerzner (2009) ² la tabla de respuestas clave del cuestionario es la siguiente:

Tabla 2

Clave de preguntas de la primera fase de acuerdo a Kerzner, Fuente: Kerzner H. (2009)

RESPUESTA CLAVE NIVEL I LENGUAJE COMUN							
Pregunta	Clave	Pregunta	Clave	Pregunta	Clave	Pregunta	Clave
1	D	21	C	41	D	61	C
2	B	22	D	42	A	62	A
3	A	23	B	43	B	63	A
4	A	24	D	44	A	64	D
5	A	25	B	45	C	65	B
6	B	26	C	46	D	66	B
7	B	27	B	47	D	67	C
8	C	28	A	48	D	68	D
9	A	29	D	49	A	69	C
10	D	30	B	50	A	70	A
11	C	31	C	51	B	71	A
12	A	32	A	52	B	72	C
13	B	33	A	53	C	73	D
14	C	34	B	54	A	74	A
15	D	35	B	55	A	75	C
16	A	36	D	56	B	76	D
17	C	37	D	57	D	77	C
18	A	38	C	58	B	78	D
19	D	39	A	59	A	79	B
20	B	40	B	60	D	80	A

Según Kerzner H. (2009) ² Las preguntas se agrupan de acuerdo a cada área de conocimiento del PMBOK, y se valora con 10 puntos cada respuesta correcta y cero por cada incorrecta.

Tabla 3

Valoración de las claves, Fuente: Modelo de madurez de Kerzner H. (2009)

Gestión de alcance		Gestión de tiempo		Gestión de costes		Gestión de RRHH		Gestión de adquisiciones		Gestión de calidad		Gestión de riesgos		Gestión de comunicación	
Preg	resp	Preg	resp	Preg	resp	Preg	resp	Preg	resp	Preg	resp	Preg	resp	Preg	resp
1	10	2	10	4	10	5	10	6	10	8	10	7	10	5	10
16	10	17	10	10	10	9	10	13	10	12	10	14	10	11	10
21	10	24	10	18	10	15	10	23	10	22	10	25	10	20	10
27	10	31	10	26	10	19	10	34	10	36	10	29	10	30	10
32	10	33	10	37	10	28	10	40	10	43	10	39	10	35	10
38	10	48	10	44	10	46	10	49	10	54	10	42	10	56	10
41	10	51	10	50	10	52	10	59	10	62	10	53	10	64	10
45	10	58	10	61	10	55	10	67	10	68	10	65	10	70	10
47	10	63	10	73	10	57	10	69	10	74	10	72	10	75	10
60	10	71	10	80	10	66	10	77	10	78	10	76	10	79	10
total	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Nota: tomado como referencia para la elaboración de Ortega K. (2019)

Para determinar el valor obtenido, se suma el valor de las ocho áreas de conocimiento analizadas.

De acuerdo con Kerzner H. (2009)

- Si obtuvo una calificación de 60 o más puntos en cada una de las ocho categorías, demostró una comprensión razonable de los principios fundamentales de la gestión de proyectos.
- Si obtuvo una puntuación de 60 o más en todas las categorías menos una o dos de ellas, es posible que usted y su empresa todavía tengan todo el conocimiento necesario sobre principios fundamentales, pero que una o dos de estas categorías no se aplican directamente a sus circunstancias. Por ejemplo, la gestión de adquisiciones puede no ser aplicable si la mayoría de sus proyectos son internos a su organización. Además, las empresas que realizan proyectos internos con frecuencia no requieren sistemas de control de costos complejos que se

encontrarían en organizaciones impulsadas por proyectos; sin embargo, con el tiempo, esto debe mejorarse.

- Si su puntaje es menor a 60 en cualquier categoría, hay una falta de conocimiento, y si su puntaje es menor a 30 en cualquier categoría, hay programas rigurosos de capacitación sobre principios básicos que deben aprender, lo que indica que la organización no está preparada para la gestión de proyectos.
- Si la organización obtiene un puntaje total de 600 o más en todas las categorías, parece estar preparada para comenzar a trabajar en el Nivel 2 del PMMM.
- Puede haber espacio para la gestión de proyectos si la organización obtiene menos de 600 puntos. Cada uno de ellos puede ser el resultado de estar en un nivel de conocimiento diferente.
- Este instrumento se utiliza para medir el nivel de conocimiento de cada miembro de la organización, pero tenga cuidado con los resultados porque cada miembro responde de manera diferente a la encuesta.

2.6. Aspectos éticos en investigación.

La presente investigación tuvo en cuenta el código de ética que se promueve en la Universidad católica de Trujillo donde se busca que el profesional no se atribuya investigaciones que no les corresponde y donde se fomenta la responsabilidad del bien común.

También se tomó como base legal al código de ética del Colegio de Ingenieros del Perú en donde se busca que los ingenieros actúen de manera íntegra y que promuevan los valores en beneficio de la sociedad, además de dignificar a la profesión.

Se actuó responsablemente al solicitar la información de manera formal, protegiendo la identidad y asumiendo los compromisos de confidencialidad de los evaluados.

III. RESULTADOS

3.1. Descripción de la situación actual de la gestión de proyectos en la Universidad Nacional Del Santa.

Tabla 4

Ejecución presupuestal en proyectos en la UNS. Año 2022

AÑO	NOMBRE DE PROYECTO	MONTO	AVANCE ANUAL %
2022	Mejoramiento de los servicios académicos de pregrado en la EAP. de ingeniería agrónoma de la universidad nacional del santa, nuevo Chimbote - santa - Ancash	9,812,501	25.3
	Implementación de la escuela académico profesional de biotecnología de la universidad nacional del santa nuevo Chimbote-Ancash.	18,036,625	12.7
	Mejoramiento del servicio de formación profesional en ingeniería civil de la facultad de ingeniería de la universidad nacional del santa, distrito de nuevo Chimbote - provincia de santa - departamento de Ancash.	13,342,350	0.0
	Creación del servicio de energía eléctrica en el campus ii de la universidad nacional del santa, distrito de nuevo Chimbote, provincia del santa – Ancash.	4,444,159	21.6
	mejoramiento del servicio de formación profesional en ingeniería mecánica de la facultad de ingeniería de la universidad nacional del santa, distrito de nuevo Chimbote - provincia de santa - departamento de Ancash.	11,641,971	66.4
	Habilitación urbana y cercado del campus universitario II de la UNS.	13,011,489	94.0
	Mejoramiento de la prestación de servicios académicos de la escuela profesional de derecho y ciencias políticas de la facultad de educación y humanidades,	4,340,255	82.6

de la universidad nacional del santa, distrito de nuevo Chimbote - provincia de santa - región Áncash.		
Mejoramiento y ampliación de los servicios de secretaria general de la universidad nacional del santa, distrito de nuevo Chimbote - provincia de santa - departamento de Áncash.	4,065,100	8.1

Nota: tabla realizada con datos del ministerio de economía y finanzas MEF

la tabla 4 muestra que los porcentajes de avance anuales no llegan al 100 % en ejecución y en el caso del proyecto de Mejoramiento del servicio de formación profesional en ingeniería civil de la facultad de ingeniería de la universidad nacional del Santa, distrito de nuevo Chimbote - provincia de santa - departamento de Áncash. Con un 0% por problemas de gestión de tiempo, por lo que se requiere una eficiente gestión de proyectos.

Figura 1.

Implementación de la escuela académico profesional de biotecnología de la universidad nacional del Santa nuevo Chimbote-Ancash.



Figura 2.

Implementación de la escuela académico profesional de biotecnología de la universidad nacional del Santa nuevo Chimbote-Ancash. Vista aérea.



Nota: proyecto paralizado de escuela profesional de Biotecnología.

Figura 3.

Oficina de secretaria General



Nota: proyecto con demora en ejecución.

Figura 4.
Frontis de la Universidad Nacional del Santa



Nota: proyecto con costos elevados en ejecución.

Figura 5.
Evidencia de entrevista



2
3.2. Evaluación del nivel de madurez de la UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SANTA.

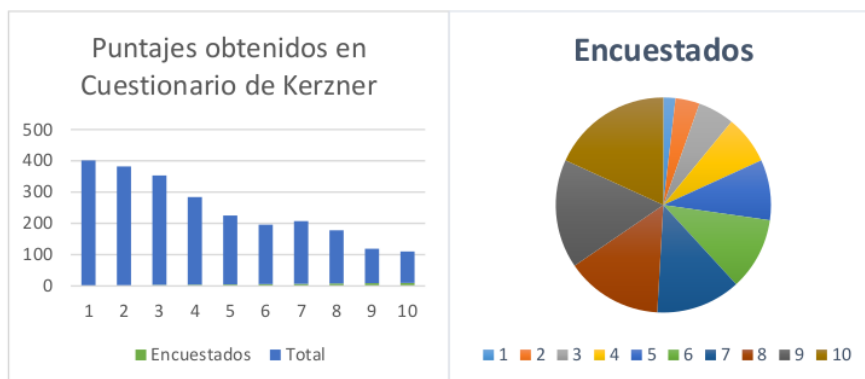
Tabla 5

Resumen de puntuación obtenidos en el cuestionario de Kerzner nivel 1

Encuestados	Gestión de alcance	Gestión de tiempo	Gestión de costes	Gestión de RRHH	Gestión de adquisiciones	Gestión de calidad	Gestión de riesgos	Gestión de comunicación	Total
1	60	60	50	80	40	10	50	50	400
2	60	80	30	30	30	40	50	60	380
3	50	50	30	40	30	30	60	60	350
4	20	40	30	30	20	60	50	30	280
5	30	20	30	20	40	30	30	20	220
6	30	10	40	20	10	10	60	10	190
7	20	30	40	20	0	20	20	50	200
8	10	10	40	50	0	30	20	10	170
9	20	20	20	10	10	10	10	10	110
10	10	10	20	10	10	20	10	10	100
Media	31	33	33	31	19	26	36	31	240
Max	60	80	50	80	40	60	60	60	400
Min	10	10	20	10	0	10	10	10	100
Mediana	30	30	30	30	20	20	30	30	220

Figura 6.

Gráfico de barras de resultados del cuestionario.



1
Nota: Representación de los resultados de la evaluación a las áreas del conocimiento en la Universidad Nacional Del Santa.

Según los cálculos realizados y luego de evaluarlos se demuestra que la Universidad Nacional del Santa posee un bajo nivel de conocimiento en todas las áreas, obteniendo valores máximos en gestión de riesgos con 36 puntos y el mínimo en gestión de adquisiciones con 19 puntos de promedio y que están muy lejos del promedio de 60 puntos requerido como referencia.

Según Kerzner (2001) indicó que: “calificaciones inferiores a 30, existen rigurosos programas de capacitación sobre principios básicos de gestión de proyectos en todas las categorías, los cuales son necesarios de adquirir y esto indica que la organización parece muy inmadura en la gestión de proyectos” (p. 45).

2
En la siguiente tabla se muestra los valores promedios obtenidos de cada área de conocimiento:

Tabla 6

Resumen de valores promedio de las ocho áreas de conocimiento.

TABLA RESUMEN	PROMEDIO DE ENCUESTADOS
Gestión del Alcance	31
Gestión del Tiempo	30
Gestión de Costes	33
Gestión de RRHH	31
Gestión de Adquisiciones	19
Gestión de Calidad	26
Gestión de Riesgos	36
Gestión de Comunicación	31
SUMATORIA	240

Resumiendo lo planteado por Kerzner (2001) si la puntuación total es mayor a 600 puntos indicaría que la Universidad Nacional Del Santa se encontraría bien posicionada para iniciar el nivel 2 del PMMM, pero en este caso se obtuvo la puntuación de 240 puntos, implicando que todas áreas de conocimiento en la gestión de proyectos se encuentran en un nivel muy inferior de conocimiento. Por lo que se concluye que ya no se evaluaría el cuestionario nivel 2 de prácticas comunes según Kerzner y por lo que se da inicio al diseño de una Oficina de Dirección de Proyectos.

3.3. Diseño de Oficina de Dirección de Proyectos para la Universidad Nacional Del Santa.

Este capítulo describe la propuesta de diseño de la PMO para la Universidad Nacional Del Santa, como punto de inicio se evaluó la realidad problemática, la necesidad de una PMO para la UNS; y los beneficios esperados para la universidad, resultados de la evaluación de madurez. luego de analizar los tipos de PMO propuesta por el PMI se eligió la PMO de Apoyo como punto de partida para ayudar a lograr el éxito en los proyectos.

3.3.1 Descripción de la necesidad

En este punto es importante recordar que la UNS es una organización sin fines de lucro que tiene personería jurídica y fue creada bajo la ley N° 24035 del 20 de diciembre del 1984, se rige por la constitución política del Perú y la ley universitaria N° 30220 y sus estatutos y reglamentos internos. Tiene una estructura administrativa del tipo funcional y esta dirigirá por el rector y dos vicerrectores académicas y de investigación, además cuenta con un director general de administración.

Sustentados en los resultados vistos anteriormente en el capítulo 3.2 del diagnóstico de madurez de Kerzner (220 puntos) se identificó que hay ⁸ necesidad de aumentar el conocimiento en la gestión de proyectos, con el fin de incorporar indicadores, mejores prácticas, estandarizar los procesos, tener plantillas elaboradas de manera personalizada para la UNS, que ayuden a elevar el éxito de los proyectos.

Otro punto importante de resaltar está dentro del **Plan Estratégico Institucional PEI 2019- 2026 Ampliado** de la Universidad Nacional Del Santa donde se destaca en su objetivo estratégico institucional en que se busca fortalecer la ciencia y la tecnología en la comunidad universitaria a través de proyectos de investigación formulados y ejecutados por la comunidad estudiantil donde la meta es del aumento desde el 12% del año 2019 al 51% al 2026 como indicador de proyectos ejecutados. Que sirvan para los procesos de licenciamiento a través de la Superintendencia Nacional De Educación (SUNEDU) y la de acreditación a través de Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa(SINEACE).

3.3.2 Descripción de los beneficios

A través de la implementación de una **PMO de Apoyo** según se busca obtener los beneficios siguientes para la Universidad Nacional Del Santa.

- ⁷ Mejorar la gestión de los proyectos en términos de alcance, riesgo, costo y calidad.
- Formar una cultura de proyectos y que los involucrados trabajen como equipo.
- Documentar la información que se genera cuando se ejecutan los proyectos.
- Estandarizar los procesos de proyecto a proyecto con el fin de lograr mayor eficiencia.
- Establecer las métricas que permitan el seguimiento, la evaluación y control.

- Administrar y optimizar la asignación de recursos de cada proyecto.
- Definir las responsabilidades y roles que tendrán los líderes de proyectos.
- Desarrollar el talento de los involucrados en proyectos.
- Generar valor a través de las inversiones en los proyectos.
- Reducir el tiempo en ejecución de los proyectos.

3.3.3. Resultados del diagnóstico de madurez

Según el diagnóstico hecho del grado de madurez capítulo (3.2) se obtuvo una puntuación baja, se requiere que la PMO debería enfocarse en que sus integrantes reciban capacitación especializada, para lograr un lenguaje común que ayuden a obtener resultados exitosos.

3.3.4 Direccionamiento estratégico de la PMO de la Universidad Nacional Del Santa

En los cinco (5) objetivos estratégicos institucionales y diecisiete (17) acciones estratégicas de la UNS están involucrados los proyectos, por lo que una PMO ayudaría a ¹² **posicionar a la universidad** como **una de las mejores del norte del país**, manteniendo el licenciamiento institucional que le otorgó la SUNEDU y ubicándola a la vanguardia en educación universitaria. Por lo que fortalecería la investigación científica y tecnología, además de fortalecer la gestión institucional, reduciendo los riesgos por malas praxis.

3.3.5. Misión de la PMO

Brindar apoyo a los proyectos, en cuanto a sus tareas de planificación, gestión de riesgos, seguimiento de desempeño, implementación y buenas prácticas para la mejora continua, entre otros, que ayuden a realizar los proyectos de manera exitosa.

3.3.6. ⁷ Visión de la PMO

Establecer la Oficina de Dirección De proyectos en la Universidad Nacional Del Santa como generadora de valor para la ejecución de proyectos y ser reconocida a nivel institucional en las buenas prácticas de gestión de proyectos al año 2026.

3.3.7. Objetivos de la PMO

La PMO de la Universidad Nacional Del Santa tiene los siguientes objetivos:

- Apoyar la gestión exitosa de proyectos.
- Establecer la marca UNS como un líder en gestión de proyectos de las universidades del Perú con una ejecución presupuestal completa.
- Apoyar y dar soporte de gestión a las autoridades universitarias.
- Apoyar a gestionar la cartera de proyectos de la UNS.

3.3.8. Propuesta de organigrama de la PMO

Se propone la creación de la PMO como una nueva dependencia dentro de la oficina de planeamiento y presupuesto con el fin de no afectar al nuevo organigrama aprobado por la UNS en marzo del 2023 y también por ser una PMO de Apoyo.

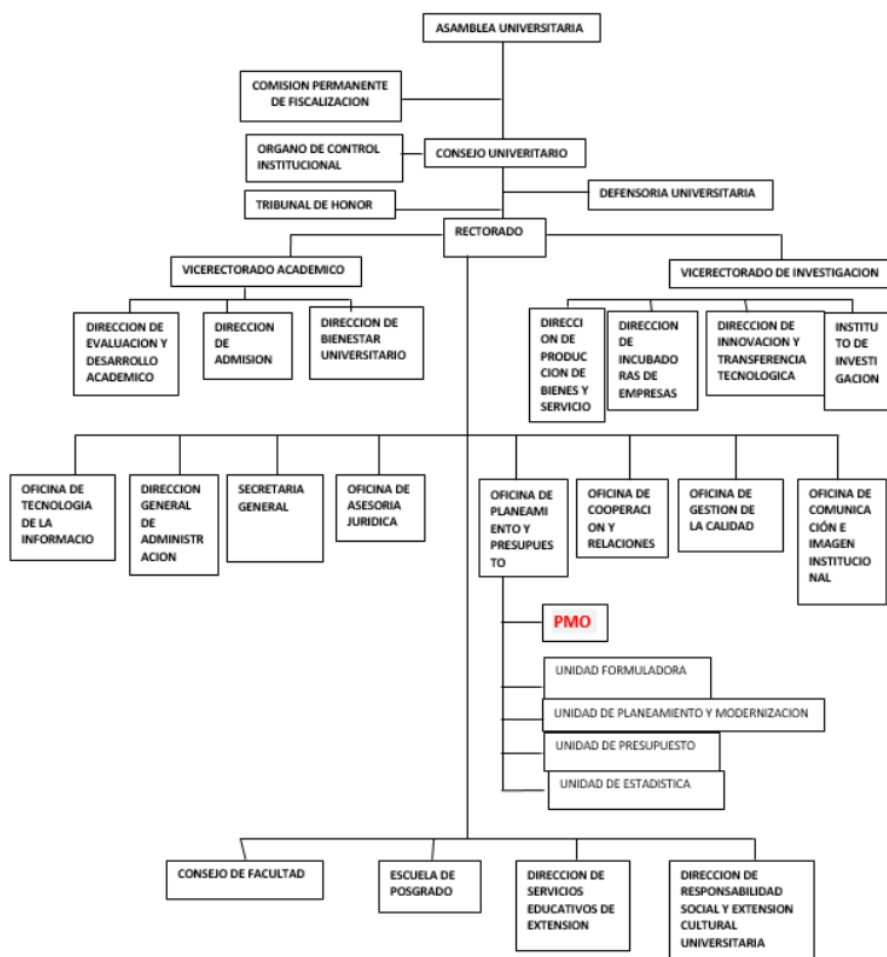
En relación a la estructura organizacional de la Universidad Nacional del Santa tiene una estructura jerárquica como son la asamblea universitaria, el consejo universitario, el rectorado, tres facultades y la escuela de posgrado y los vicerrectorados de investigación y el académico.

La UNS tiene una estructura matricial muy débil en la gestión de proyectos donde prevalece el papel del jefe de área o el director de la oficina sobre los equipos conformados para cada proyecto que se ejecutan.

La Universidad Nacional Del Santa cuenta con quince carreras profesionales, con una población de estudiantes de alrededor de 4347 según fuentes del anuario 2022 de la UNS

Figura 7.

Propuesta de Organigrama modificado para implementar una PMO para la UNS



Nota: Elaborado a partir del organigrama de la UNS

3.3.9. Estrategia propuesta para establecer la Oficina de Proyectos que se propone

- Involucrar a las autoridades universitarias en la implementación de una PMO.
- Desarrollar la cultura de gerencia de proyectos en la UNS.
- Definiciones de trabajos y expectativas de desempeño documentada.
- Programas de capacitación para el desarrollo de habilidades individuales.
- Elaboración de métricas para la ejecución y eficiencia del proyecto.

IV. DISCUSIÓN

Para el caso de la Universidad Nacional del Santa se hizo una exhaustiva investigación para analizar si los proyectos se concretaron con éxito, así como su grado de madurez organizacional en la gestión de proyectos.

Con base en los resultados obtenidos, aceptamos de que es necesario hacer una propuesta de diseño de una PMO y que está ya implementada afectará la gestión de proyectos en la Universidad Nacional Del Santa. La gestión de costo, cronograma, adquisiciones, riesgo, comunicación e integración del área de conocimiento; necesitan atención oportuna para mejorar el sistema de gestión de proyectos en la UNS.

Por otro lado, ¹¹ la Universidad Nacional Del Santa es una institución de educación superior que cuenta con muchos recursos económicos por concepto de Canon y regalías mineras que conlleva a ejecutar una variedad de proyectos ¹ por lo que su grado de madurez organizacional en proyectos debería elevarse a través de una Oficina De Dirección De Proyectos, es decir hacer eficiente la gestión de proyectos.

La PMO en el Fondo Nacional de Desarrollo Pesquero FONDEPES recoge lecciones aprendidas como factor de éxito: la adaptación al cambio, compartir conocimiento, evaluar necesidades, generar valor, sistematizar y agilidad que serían un ⁸ punto de partida para la implementación de la PMO en la UNS.

En el Ministerio de Educación se implementó una PMO para el Proyecto Especial de Inversión Pública Escuelas Bicentenario logrando una mejora en el gerenciamiento, facilidad de contrataciones, eficiencia en la actualización de cambio, institucionalización de procesos, transferencia de conocimiento, que si lo comparamos con la UNS viene a ser nuestras deficiencias.

Otra experiencia de implementación de PMO es del Megaproyecto De La Refinería De Talara que serviría a la UNS como base para implementar su PMO, se logró conformar un equipo altamente capacitado, seguimiento de procesos, automatización de procesos de gestión de las comunicaciones, se diseñó Dashboard de gestión con el software Power Bi para tener la información en tiempo real, y el registro de evidencias en campo como sustento de controversias.

V. CONCLUSIONES

Después de haber realizado la investigación se concluye lo siguiente:

- Los proyectos ejecutados en la universidad no concluyen al 100 % por deficiencias en las áreas de conocimientos de gestión de proyectos, como son: gestión de tiempo, costo, alcance, adquisiciones, calidad, riesgos, etc. que conlleva a no ejecutar el presupuesto anual institucional y que luego afecta a los objetivos estratégicos de la institución. Lo que implica una mayor capacitación en estas áreas que son sensibles a los proyectos.
- Se utilizó el modelo de madurez de Harold Kerzner para evaluar el estado de madurez de la gestión de proyectos de la Universidad Nacional del Santa, el mismo que se eligió en función de sus características, como su facilidad de acceso a la información y el tamaño de la universidad, además que ofrece una ventaja competitiva con relación a los otros modelos, y su instrumento (cuestionario) es validado por cientos de instituciones.
- Luego de analizar el modelo de madurez se propone el diseño de una PMO para su posible implementación como una nueva dependencia adscrita a la oficina de planificación y presupuesto.
- La implementación de una Oficina de Administración de Proyectos en la Universidad Nacional Del Santa permitirá desarrollar una estructura organizacional más integral, donde la gestión de proyectos ayude a gestionar y sirva de apoyo a todas áreas donde se realicen proyectos.

VI. RECOMENDACIONES

- De acuerdo al nivel de madurez alcanzado por ¹¹ la Universidad Nacional del Santa se recomienda una formación completa para los empleados responsables de la Gestión de proyectos.
- Se recomienda iniciar el desarrollo e implementación de ¹⁴ una Oficina de Dirección de Proyectos de Apoyo para que el proceso de gestión de cambios y la cultura de gestión de proyectos surjan de la organización, y evolucionen según sea necesario para controlar la oficina de proyectos y que generen valor a la organización.
- Es importante que la PMO se proyecte a ser un componente estratégico y que de soporte sobre la gestión de proyectos al personal directivo para que tomen decisiones acertadas.
- Se recomienda a la UNS hacer una selección de personal con las competencias necesarias de acuerdo a las funciones que realice ⁷ para gestionar el cambio requerido, por lo que se reducirá el tiempo de implementación.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Bertram, D. (2008). *Topic Report. Poincare*,
<http://poincare.matf.bg.ac.rs/~kristina/topic-dane-likert.pdf>.
- Bonilla, B., Calderón. & losada. (2019). *Diseño de una propuesta de creación para la Universidad de la Salle*,
<https://repository.universidadean.edu.co/bitstream/handle/10882/9581/BonillaByron2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bustamante, J. & Miranda, A. (2021). *Diseño de una oficina de dirección de proyectos (PMO) en la empresa Corpace Ingeniería y servicios generales S.R.L.*,
<https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/5277>
- Cárdenas, L. & Salazar, S. (2021). *Diseño de una PMO para los proyectos de extensión de la Universidad Tecnológica De Pereira*,
https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/27212/LauraXimena_CardenasValencia_SaraJazmin_SalazarSicacha_2021.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Casey, W. & Peck, W. (2001). *Choosing the right PMO setup. PM network*, 15(2), 40-47.
- Chávez, Sergio (2016) *Propuesta para Diseñar y Desplegar una Oficina de Dirección de Proyectos en Empresas de Servicios de Tecnología de la Información. Lima Perú, Universidad UPC*,
<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/324957>
- Colegio de ingenieros del Peru. (2021). *Código de ética del Colegio de ingenieros del Peru*, https://www.cip.org.pe/publicaciones/reglamentosCNCD2018/codigo_de_etica_del_cip.pdf
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de Investigación. México: Mc Graw Hill . Cuarta Edición.*
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de Investigación. México: Mc Graw Hill . Quinta Edición.*
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de Investigación. México: Mc Graw Hill . Sexta Edición.*

- Hernandez y Mendoza (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*, Ciudad de México, México: Editorial. Mc Graw Hill Education, Año de edición: 2018
- Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*, Ciudad de México, México: Editorial Mc Graw Hill Education, Año de edición: 2018
- Hill, G. (2004). *Evolving the Project Management Office: A Competency Continuum. Information Systems Management*, 21(4), 45-51.
<https://doi.org/10.1201/1078/44705.21.4.20040901/84187.6>
- Jiménez.j. (2018). *Implementación de una PMO bajo el estándar del PMBOK en el sub Área de Infraestructura de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A.*,
https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/624258/jimenez_ej.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Kerzner, H. (2001). *Strategic planning for project management using a project management maturity model*. New York: John Wiley and Sons. Inc. Pag. 255
- Kerzner, H. (2009). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (11th ed.). John Wiley & Sons.
- Liendo ,A.(2023). *Modelos de Madurez*, <https://projectools.wordpress.com/modelos-de-madurez-en-gestion-de-proyectos/>
- MEF (2019). *Entidades del sector público comenzarán proceso de implementación de herramienta de gestión de proyectos (PMO)*,
https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=101108&view=article&catid=100&id=6148&lang=es-ES.
- Morales. José S.(2017). *Evaluación de cuatro modelos de madurez organizacional en dirección de proyectos*, <https://todopmp.com/wp-content/uploads/2017/03/Evaluacio%CC%81n-de-cuatro-modelos-de-madurez-organizacional-en-direccio%CC%81n-de-proyectos.pdf>
- Mulcahy, R. (2018). *Preparación para el examen PMP*, 9ª ed. RMC Publications.
- Noriega,E., & Samanamud,S. (2020). *Implementación de una PMO y su influencia en la gestión de proyectos en la empresa constructora Rial Construcciones y Servicios SAC*,

https://repositorio.uct.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/123456789/853/019100718_A_019102302G_M_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y

²
Ortega, K (2019). *Evaluación del nivel de madurez y propuesta de mejoras de la gestión de proyectos en la empresa constructora ESEICO S.A de Ecuador*,

https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/123188/01_Memoria.pdf

Otzen, T., & Manterola, C. (2017). *Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232.

<http://dx.doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>

Palella, S. y Martins, F. (2008). *Metodología de la Investigación Cuantitativa* (2ª Edición). Caracas: FEDUPEL.

PMI. (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge PMBOK*. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.

Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge* (PMBOK guide 7th Edition). Newtown Square, Pa: Project Management Institute.

¹³
Requejo et al. (2022). *Propuesta de diseño de una PMO para la dirección de proyectos en el sector electromecánico de la empresa "Inpromayo EIRL"*.

<https://upc.aws.openrepository.com/handle/10757/661307?show=full>

Rivera. (2022), *Propuesta de diseño de una oficina de proyectos (pmo) para el area de construcciones de alcanos de Colombia sede neiva*.

<https://repository.ucc.edu.co/items/1157d5c3-19a5-4a82-a657-7676b8b48ce8>

ROF. (2023), *Reglamento de Organizacion y Funciones de la UNS*,

https://www.uns.edu.pe/archivos/reglamento_organizacion_funciones_organigrama_2023.pdf

Valencia, M.(2018). *Propuesta para el diseño de una oficina de gestión de proyectos para la Universidad del Tolima*,

<https://bdigital.uexternado.edu.co/server/api/core/bitstreams/ab8f39e8-11fc-45c4-b49d-fd43c4efb095/content>

ANEXOS

Anexo 1: Instrumentos de recolección de la información



**UNIVERSIDAD CATOLICA DE TRUJILLO
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRIA EN DIRECCION Y GESTION DE PROYECTOS**

Finalidad:

Propuesta de diseño de una oficina de dirección de proyectos para la Universidad Nacional del Santa

DNI:.....FECHA:.....

LUGAR:.....

CUESTIONARIO 01

INDICACIONES: El siguiente cuestionario tiene por objetivo recoger información acerca del nivel de madurez de la Universidad Nacional del Santa con la única finalidad de conocer su apreciación con fines de investigación para ello solicitamos marcar con un aspa (X) la respuesta que crea conveniente

1. Una definición integral de gestión del alcance sería:

- a) Gestionar un proyecto en términos de sus objetivos a través de todas las fases y procesos del ciclo de vida
-

Anexo 2: Ficha técnica

Integrante	Jhon Brian Ruiz Baca	
Area: Proyectos	Fecha: 14/09/2023	Departamento: Ancash
Nombre del proyecto	Propuesta de diseño de una oficina de dirección de proyectos para la universidad Nacional del Santa.	
Identificación del proyecto:		
Problema: ¿ De qué manera la Universidad Nacional Del Santa puede gestionar sus proyectos de una manera eficiente tomando como referencia al Project Management Institute PMI?		
A quienes afecta : a toda la comunidad universitaria		
Objetivos:		
Objetivo general: Formular una propuesta de diseño de una Oficina de Dirección de Proyectos para la Universidad Nacional Del Santa.		
Objetivos específicos:		
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar la situación actual de la Universidad Nacional Del Santa en la gestión de proyectos. • Determinar el nivel de madurez en dirección de proyectos de la Universidad Nacional del Santa. • Establecer el diseño de Oficina de Dirección de Proyectos para la Universidad Nacional Del Santa. 		
Etapas que contempla el proyecto: (actividades a realizar y su ventaja)		
<p>Evaluar la situación actual de los proyectos de la universidad nacional del Santa (UNS). Determinar el nivel de madurez de las áreas de proyectos de la universidad nacional del Santa. Establecer una propuesta de diseño de oficina de dirección de proyectos. La ventaja es que la UNS tendrá un análisis real de la situación en que se encuentra las áreas involucradas a los proyectos y su nivel de madurez. El proyecto se realiza en corto tiempo.</p>		
Desventajas e inconvenientes:		
<p>La toma de datos demandando más tiempo de lo previsto. El bajo grado de involucramiento en los proyectos de las autoridades.</p>		
Beneficios:		
Directos: tener una propuesta de diseño de una oficina de proyectos para la UNS que sirve de base para su implementación		
Indirectos: los involucrados en los proyectos serán evaluados y luego capacitados en procesos		

Anexo 3: Operacionalización de variables

Tabla 7
Operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Instrumento
Propuesta de diseño de una Oficina de Dirección de Proyectos en una organización que busca estandarizar y mejorar sus procesos.	Según el PMBOK, diseño es el plan para crear una Oficina de Dirección de Proyectos en una organización que busca estandarizar y mejorar sus procesos.	Evaluar el nivel de madurez de la institución para hacer el diseño de La Oficina de Dirección de proyectos.	Descripción de la problemática. Nivel de Madurez en la gestión de proyectos.	% Avance de proyectos PMI	entrevista Cuestionario de kerzner

Anexo 4: Carta de presentación



"Año de la unidad, la paz y el desarrollo"

Trujillo, 11 de setiembre de 2023

CARTA DE PRESENTACION N° 0664-2023/UCT-EPG-D

Dra. America Odar Rosario:
RECTORA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SANTA

De mi mayor consideración:

Es grato dirigirme a usted para expresarle mi cordial saludo en nombre de la Universidad Católica de Trujillo "Benedicto XVI" y, a la vez, presentarle a Jhon Brian Ruiz Baca, identificado con DNI N° 32975061, alumno del Programa de Maestría en Ingeniería con Mención en Dirección y Gestión de Proyectos, de nuestra casa superior de estudios, quien viene desarrollando su proyecto de investigación titulado: **PROPUESTA DE DISEÑO DE UNA OFICINA DE DIRECCION DE PROYECTOS PARA LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SANTA.**

Presento a usted al mencionado maestrando para que pueda realizar la investigación de dicho proyecto con la finalidad de visibilizar la aplicación del instrumento de investigación en su entidad.

En espera de su atención a la presente, me despido reiterándole los sentimientos de mi mayor consideración y estima personal.



Dr. Winston Rolando Resño Portal
Director de la Escuela de Posgrado
Universidad Católica de Trujillo "Benedicto XVI"


DISTRIBUCIÓN
Intermedios, archivo EPG
WRRP(maj)

Carretera Panamericana Norte Km. 555, Moche - Trujillo - Perú

www.uct.edu.pe



Anexo 5: Carta de autorización emitida por la entidad que faculta el recojo de datos



AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACIÓN DE INSTITUCIÓN

Yo, **AMERICA ODAR ROSARIO** identificada con DNI, **17850879**, en calidad de Rectora de la Universidad Nacional del Santa, con R.U.C N° **20148309109**, ubicada en la Av. Pacífico N° 508 – Urb. Buenos Aires del distrito de Nuevo Chimbote – provincia del Santa – departamento de Ancash.

OTORGO LA AUTORIZACIÓN,


Al señor **JHON BRIAN RUIZ BACA** identificado con DNI N° **32975061**, del Programa de Maestría en Ingeniería, con mención en Dirección y Gestión de Proyectos de la Universidad Católica de Trujillo “Benedicto XVI” para que utilice la información obtenida de mi representada, para el desarrollo del proyecto de Investigación titulado: “Propuesta de diseño de una oficina de dirección de proyectos para la Universidad Nacional del Santa”. A continuación, se detalla:

Aplicación de cuestionario de Kerzner a la Oficina de Planificación y Presupuesto [OPP] y Unidad Ejecutora de Inversiones [UEI] con la finalidad de que pueda desarrollar;


Informe estadístico
 Trabajo de Investigación
 Tesis para optar el grado académico de Maestro.
 Publique los resultados de la investigación en el repositorio institucional de la UCT.

Indicar si el Representante que autoriza la información de la institución, solicita mantener el nombre o cualquier distintivo de la universidad en reserva, marcando con una “X” la opción seleccionada.

Mantener en reserva el nombre o cualquier distintivo de la empresa
 Mencionar el nombre de la universidad.


Firma y sello del Representante Legal
DNI: **17850879**

El Estudiante declara que los datos emitidos en esta carta y en el Trabajo de Investigación, en la Tesis son auténticos. En caso de comprobarse la falsedad de datos, el Estudiante será sometido al inicio del procedimiento disciplinario correspondiente; asimismo, asumirá toda la responsabilidad ante posibles acciones legales que la universidad, otorgante de información, pueda ejecutar.


Firma del Estudiante
DNI: **32975061**

Anexo 6: Consentimiento informado

Yo, **JHON BRIAN RUIZ BACA**; tengo el agrado de dirigirme a usted para saludarlo(a) muy cordialmente y al mismo tiempo solicitar su participación libre en este estudio que tiene fines estrictamente académicos. La investigación está relacionada con la tesis de maestría en la Universidad Católica de Trujillo TITULADA: **"PROPUESTA DE DISEÑO DE UNA OFICINA DE DIRECCION DE PROYECTOS PARA LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SANTA"**

Aferrándonos a su voluntad y colaboración, le solicitamos, FIRME este documento de consentimiento.

Acepto libre y voluntariamente participar anónimamente en este estudio, cuya información otorgada será manejada de forma confidencial y comprendo que, en calidad de participante voluntario, puedo dejar de participar de esta actividad en algún momento que considere propicio hacerlo. También entiendo que no se otorgará, ni recibirá algún pago o beneficio económico por la participación.

NOMBRE:

Marco Antonio Puestas Carhuapoma

FIRMA:

Fecha: 23/setiembre / 2023

Anexo 7: Matriz de consistencia
Tabla 8

Matriz De Consistencia

Título	Formulación del problema	Hipótesis	Objetivos	Variable	Dimensiones	metodología
Propuesta De Diseño De Una Oficina De Dirección De Proyectos Para La Universidad Nacional Del Santa	Problema general ¿De qué manera la Universidad Nacional Del Santa puede gestionar sus proyectos de una manera eficiente tomando como referencia al Project Management Institute PMI año 2023? Problemas específicos	NO TIENE	Objetivos generales: Formular una propuesta de diseño de una Oficina de Dirección de Proyectos para la Universidad Nacional Del Santa año 2023. objetivos específicos: Describir la situación actual en gestión de proyectos de la Universidad Nacional Del Santa año 2023., Determinar el nivel de madurez en dirección de proyectos de la	NO TIENE	Descripción de la problemática . Nivel de Madurez en la gestión de proyectos	Enfoque cuantitativo. Diseño no experimental. según su temporización es transversal y de tipo descriptivo propositivo. la población y muestra son iguales y fue de diez encuestados, de las Oficinas de Planificación y Presupuesto (OPP) y la Unidad Ejecutora de Inversiones (UEI) de la Universidad Nacional del Santa, año 2023.

<p>10 ¿Cuál será la situación actual en la gestión de proyectos en la Universidad Nacional Del Santa año 2023?, ¿Qué nivel de madurez en gestión de proyectos tendrá la Universidad Nacional Del Santa año 2023?, ¿Qué modelo tendrá la Oficina de Dirección de Proyectos en la Universidad Nacional Del Santa año 2023?.</p>	<p>8 Universidad Nacional del Santa año 2023, Establecer el diseño de Oficina de Dirección de Proyectos para la Universidad Nacional Del Santa año 2023.</p>	<p>aplicó la técnica de encuesta. Se aplicó como instrumento el cuestionario del Dr. Kerzner de nivel I lenguaje común que consta de 80 preguntas</p>
---	--	---

Anexo 8: Desarrollo de la evaluación del nivel de madurez de la UNS.
Tabla 9

Resultados de gestión de alcance

GESTION DE ALCANCE																						
Preg	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10			
	Resp	valor	Resp	valor	Resp	valor	Resp	valor	Resp	valor	Resp	valor	Resp	valor	Resp	valor	Resp	valor	Resp	valor		
1	D	10	A	0	A	0	D	10	D	10	A	10	A	0	C	0	A	0	B	0	A	0
16	A	10	A	10	B	0	D	0	C	0	A	10	D	0	D	0	C	0	A	10	B	0
21	C	10	A	0	B	0	A	0	C	10	B	0	A	0	A	0	B	0	A	0	D	0
27	B	10	B	10	B	10	D	0	D	0	A	0	D	0	D	0	B	10	C	0	B	10
32	A	10	C	0	A	0	C	0	B	0	B	0	A	10	A	0	C	0	D	0	B	0
38	C	10	C	10	C	10	D	0	D	0	A	0	A	0	C	10	B	0	C	10	A	0
41	D	10	D	10	B	0	A	0	C	0	D	10	B	0	B	0	B	0	A	0	A	0
45	C	10	C	10	B	0	C	10	B	0	D	0	A	0	A	0	D	0	B	0	D	0
47	D	10	D	10	D	10	D	10	B	0	B	0	C	0	C	0	C	0	A	0	B	0
60	D	10	A	0	D	10	A	0	D	10	D	10	C	0	C	0	A	0	A	0	A	0
Total		100		60		60		50		20		30		30		20		10		20		10

Tabla 10

Resultados de gestión de tiempo

GESTION DEL TIEMPO																						
Preg	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10			
	resp	valor	resp	valor	resp	valor	resp	valor	resp	valor	resp	valor	resp	valor	resp	valor	resp	valor	resp	valor		
2	B	10	B	10	A	10	A	10	D	0	B	10	B	10	B	10	A	0	C	0		
17	C	10	B	0	C	10	C	10	A	0	A	0	A	0	A	0	D	0	A	0		
24	D	10	D	10	C	0	C	0	D	10	A	0	A	0	A	0	D	10	B	0		
31	C	10	A	0	C	10	C	10	D	0	B	0	D	0	D	0	A	0	B	0		
33	A	10	C	0	A	10	D	0	A	10	C	0	B	0	B	0	B	0	A	10		
48	D	10	D	10	D	10	A	0	C	0	C	0	D	10	B	0	A	0	A	0		
51	B	10	B	10	B	10	A	0	C	0	A	0	A	0	A	0	C	0	C	0		
58	B	10	C	0	D	0	A	0	D	0	A	0	D	0	A	0	B	10	A	0		
63	A	10	A	10	A	10	B	0	D	0	C	0	A	10	C	0	B	0	B	0		
71	A	10	A	10	B	0	A	10	D	0	C	0	C	0	C	0	B	0	D	0		
Total		100		60		80		50		40		20		10		30		10		20		10

Tabla 11

Resultados de gestión de costes.

		GESTION DE COSTES																				
Preg	Resp clave	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		
		Valor resp	Valor resp	Valor resp	Valor resp	Valor resp	Valor resp	Valor resp	Valor resp	Valor resp	Valor resp	Valor resp	Valor resp	Valor resp	Valor resp	Valor resp	Valor resp	Valor resp	Valor resp	Valor resp	Valor resp	
4	A	10	C	0	C	0	A	10	C	0	C	0	A	10	A	10	C	0	B	0	B	0
10	D	10	D	10	A	0	B	0	B	0	B	0	A	0	B	0	B	0	C	0	C	0
18	A	10	B	0	D	0	D	0	D	0	D	0	B	0	B	0	B	0	D	0	A	10
26	C	10	C	10	C	10	C	10	C	10	C	10	C	10	C	10	C	10	A	0	B	0
37	D	10	A	0	D	10	A	0	A	0	D	10	B	0	B	0	D	10	D	10	C	0
44	A	10	B	0	C	0	C	0	A	10	C	0	A	10	B	0	C	0	B	0	B	0
50	A	10	A	10	C	0	C	0	D	0	C	0	C	0	B	0	A	10	C	0	D	0
61	C	10	C	10	B	0	D	0	B	0	C	10	A	0	B	0	A	0	A	0	A	0
73	D	10	A	0	D	10	D	10	D	10	A	0	A	0	D	10	A	0	D	10	B	0
80	A	10	A	10	C	0	B	0	D	0	C	0	A	10	A	10	A	10	C	0	A	10
Total		100		50		30		30		30		30		40		40		40		20		20

Tabla 12

Resultados de gestión de adquisiciones.

GESTION DE ADQUISICIONES																						
Preg	Resp clave 1		2		3		4		5		6		7		8		9		10			
	resp	valor	resp	valor	resp	valor	resp	valor	resp	valor	resp	valor	resp	valor	resp	valor	resp	valor	resp	valor		
6	B	10	A	0	C	0	C	0	C	0	D	0	A	0	C	0	D	0	B	10	C	0
13	B	10	B	10	B	10	A	0	A	0	B	10	A	0	A	0	A	0	A	0	B	10
23	B	10	B	10	B	10	B	10	B	10	A	0	D	0	D	0	C	0	C	0	D	0
34	B	10	C	0	C	0	C	0	A	0	B	10	C	0	C	0	C	0	A	0	A	0
40	B	10	B	10	C	0	B	10	D	0	B	10	C	0	A	0	A	0	D	0	C	0
49	A	10	C	0	B	0	D	0	D	0	C	0	B	0	C	0	D	0	B	0	D	0
59	A	10	D	0	B	0	C	0	D	0	D	0	D	0	B	0	C	0	D	0	B	0
67	C	10	A	0	C	10	A	0	B	0	C	10	B	0	D	0	B	0	A	0	B	0
69	C	10	A	0	D	0	A	0	B	0	B	0	C	10	B	0	B	0	B	0	D	0
77	C	10	C	10	B	0	B	0	C	10	D	0	B	0	B	0	D	0	A	0	A	0

Total	100	40	30	30	20	40	10	0	0	10	10	10
-------	-----	----	----	----	----	----	----	---	---	----	----	----

Tabla 13
Resultados de gestión de recursos humanos.

GESTION DE RECURSOS HUMANOS																				
Preg	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
	resp	valor	resp	valor	resp	valor	resp	valor	resp	valor	resp	valor	resp	valor	resp	valor	resp	valor	resp	valor
5	A	10	A	10	A	10	A	10	A	10	C	0	B	0	C	0	B	0	C	0
9	A	10	D	0	A	10	A	10	C	0	C	0	C	0	A	10	B	0	D	0
15	D	10	D	10	D	10	B	0	B	0	B	0	B	0	B	0	A	0	B	0
19	D	10	D	10	C	0	D	10	C	0	A	0	C	0	A	0	B	0	D	10
28	A	10	A	10	C	0	D	0	A	10	B	0	A	10	C	0	B	0	B	0
46	D	10	C	0	C	0	C	0	C	0	D	10	B	0	C	0	A	0	B	0
52	B	10	B	10	A	0	A	0	A	0	B	10	A	0	B	10	C	0	A	0
55	A	10	A	10	D	0	A	10	D	0	C	0	C	0	A	10	A	10	B	0
57	D	10	B	0	C	0	B	0	B	0	B	0	A	0	D	10	C	0	A	0
66	B	10	A	0	C	0	A	0	D	0	D	0	B	10	B	10	A	0	C	0

Total	100	80	30	40	30	20	20	20	20	50	10	10
-------	-----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

Tabla 14
Resultados de gestión de calidad

GESTION DE CALIDAD																						
Pre g	Resp clave	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		
		valor	resp	valor	resp	valor	resp	valor	resp	valor	resp	valor	resp	valor	resp	valor	resp	valor	resp	valor	resp	
8	C	10	D	0	D	0	D	0	D	0	C	10	A	0	A	0	C	10	A	0	B	0
12	A	10	A	10	D	0	C	0	A	10	D	0	D	0	A	10	B	0	C	0	A	10
22	D	10	A	0	D	10	D	10	D	10	D	10	B	0	B	0	D	10	D	10	B	0
36	D	10	C	0	D	10	D	10	D	10	A	0	D	10	A	0	A	0	A	0	C	0
43	B	10	C	0	C	0	A	0	A	0	A	0	C	0	B	10	B	10	D	0	C	0
54	A	10	B	0	B	0	D	0	C	0	C	0	D	0	C	0	D	0	C	0	A	10
62	A	10	D	0	B	0	A	10	A	10	C	0	B	0	D	0	C	0	B	0	B	0
68	D	10	A	0	D	10	A	0	D	10	A	0	C	0	A	0	B	0	C	0	B	0
74	A	10	C	0	A	10	C	0	D	0	D	0	C	0	B	0	C	0	D	0	C	0

78	D	10	C	0	B	0	B	0	D	10	D	10	D	10	C	0	A	0	A	0	A	0
Total		100		10		40		30		60		30		30		20		30		10		20

Tabla 15
Resultados de gestión de riesgos

GESTION DE RIESGOS																						
Preg	Resp clave	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	valor resp		valor resp		valor resp		valor resp		valor resp		
7	B	10	B	10	D	0	B	10	A	0	A	0	A	0	B	10	A	0	B	10	A	0
14	C	10	A	0	A	0	C	10	A	0	C	10	C	10	B	0	D	0	D	0	A	0
25	B	10	A	0	A	0	D	0	A	0	C	0	C	0	B	10	C	0	C	0	A	0
29	D	10	D	10	D	10	D	10	D	10	B	0	D	10	C	0	B	0	A	0	B	0
39	A	10	D	0	A	10	A	10	D	0	D	0	A	10	C	0	C	0	C	0	B	0

42	A	10	C	0	B	0	B	0	A	10	C	0	A	10	D	0	D	0	C	0	0	D	0
53	C	10	C	10	A	0	C	10	B	0	D	0	B	0	C	10	C	10	C	10	0	B	0
65	B	10	B	10	B	10	A	0	B	10	B	10	A	0	C	0	D	0	A	0	0	A	0
72	C	10	C	10	A	0	A	0	C	10	C	10	B	0	A	0	B	0	D	0	0	D	0
76	D	10	A	0	C	0	D	10	D	10	B	0	D	10	A	0	B	0	A	0	0	C	0
Total		100		50		50		60		50		30		60		20		20		10		10	10

Tabla 16

Resultados de gestión de comunicación.

GESTION DE COMUNICACION																							
Preg	Resp clave	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	valor resp		valor resp		valor resp		valor resp		valor resp		valor resp	
3	A	10	B	0	B	0	D	0	C	0	D	0	C	0	D	0	B	0	A	10	C	0	0
11	C	10	A	0	C	10	C	10	A	0	A	0	B	0	A	0	A	0	A	0	D	0	0
20	B	10	B	10	A	0	A	0	A	0	C	0	A	0	D	0	A	0	C	0	A	0	0
30	B	10	B	10	B	10	B	10	B	10	D	0	A	0	B	10	A	0	C	0	D	0	0
35	B	10	C	0	B	10	B	10	B	10	B	10	A	0	B	10	B	10	D	0	A	0	0
56	B	10	B	10	B	10	B	10	D	0	D	0	B	10	B	10	C	0	D	0	B	10	10

64	D	10	D	10	D	10	A	0	D	10	D	0	C	0	B	0	D	10	A	0	C	0
70	A	10	B	0	B	0	C	0	D	0	D	0	D	0	B	0	C	0	C	0	B	0
75	C	10	D	0	D	0	C	10	D	0	D	0	B	0	C	10	A	0	B	0	A	0
79	B	10	B	10	B	10	B	10	A	0	C	0	C	0	B	10	A	0	A	0	C	0
Total		100		50		60		60		30		20		10		50		10		10		10

Imagen del porcentaje de turnitin

PROPUESTA DE DISEÑO DE UNA OFICINA DE DIRECCIÓN DE PROYECTOS PARA LA UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SANTA

ORIGINALITY REPORT

20%

SIMILARITY INDEX

21%

INTERNET SOURCES

5%

PUBLICATIONS

14%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	repositorio.uct.edu.pe Internet Source	4%
2	riunet.upv.es Internet Source	3%
3	Submitted to Universitat Politècnica de València Student Paper	2%
4	repositorioacademico.upc.edu.pe Internet Source	2%
5	www.mef.gob.pe Internet Source	2%
6	hdl.handle.net Internet Source	1%
7	repository.eafit.edu.co Internet Source	1%
8	bdigital.uexternado.edu.co Internet Source	1%

ia601505.us.archive.org

9	Internet Source	1 %
10	repository.ean.edu.co Internet Source	1 %
11	repositorio.ucv.edu.pe Internet Source	1 %
12	ucipfg.com Internet Source	1 %
13	upc.aws.openrepository.com Internet Source	1 %
14	repositorio.espe.edu.ec Internet Source	1 %

Exclude quotes On

Exclude bibliography On

Exclude matches < 1%