



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO HENRÍQUEZ UREÑA
VICERRECTORÍA DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUADA
Escuela de Postgrado

**EVALUACIÓN DEL VÍNCULO ENTRE GOBERNANZA
ORGANIZACIONAL Y GOBERNANZA DEL PROYECTO. CASO:
AGENTE DE CAMBIO LA MONEDA, SANTO DOMINGO, D.N.,
REPÚBLICA DOMINICANA, 2021**

SUSTENTANTES:

RAFAEL MENA

GERTRUDIS M. VALDEZ VENTURA

Para la obtención del grado de Magíster

En Gerencia de Proyectos

ASESOR:

Dr. Enrique Cambier Marmolejos

SANTO DOMINGO, D. N., REPÚBLICA DOMINICANA

ENERO, 2022

Aprobación para Presentación de Tesis

YO, Dr. Enrique Cambier Marmolejos, profesor(a) de la Escuela de Postgrado de la Universidad Pedro Henríquez Ureña, por medio de la presente hago constar que la tesis titulada: **EVALUACIÓN DEL VÍNCULO ENTRE GOBERNANZA ORGANIZACIONAL Y GOBERNANZA DEL PROYECTO. CASO: AGENTE DE CAMBIO LA MONEDA, SANTO DOMINGO, D.N., REPÚBLICA DOMINICANA, 2021.** Elaborada por los estudiantes: **Rafael Mena** y **Gertrudis M. Valdez Ventura**, bajo mi asesoría, reúne todas las condiciones exigibles para ser presentada y defendida públicamente, considerando la relevancia del tema como el procedimiento metodológico utilizado: revisión teórica adecuada, contextualización, definición de objetivos y estructuración de los datos pertinentes a la naturaleza de la información recogida, así como las conclusiones aportadas.

En consecuencia, de ello, en calidad de asesor y garante del trabajo realizado, siguiendo las normativas del Reglamento de Tesis de Postgrado, manifiesto mi acuerdo para que sea autorizada su presentación.

Declaración que se emite en Santo Domingo, República Dominicana, a los 14 días del mes (17) de febrero del año 2022.



Dr. Enrique Cambier M.

Declaración de Autor de Obra Intelectual Original para la Presentación de la Tesis de Maestría de acuerdo a Disposiciones vigentes de la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña, UNPHU

Rafael Mena, cédula de identidad No. 224-0003962-8 y Gertrudis M. Valdez Ventura, cédula de identidad No. 001-1465303-3. Declaración de Autor de Obra Intelectual Original para la presentación de **Tesis de Maestría**, de Acuerdo a las Disposiciones Vigentes de la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña. Somos los autores de la tesis que lleva por Título: **EVALUACIÓN DEL VÍNCULO ENTRE GOBERNANZA ORGANIZACIONAL Y GOBERNANZA DEL PROYECTO. CASO: AGENTE DE CAMBIO LA MONEDA, SANTO DOMINGO, D.N. REPÚBLICA DOMINICANA, 2021**. Asesorada por el profesor **Dr. Enrique Cambier Marmolejos**, **quien** presentó a la coordinación de metodología e investigación de la Escuela de Postgrado, para que sea defendida y evaluada en sesión pública.

- Que la tesis es una obra original. Además, puede ser libremente consultable.

- Que me consta que una vez la tesis haya sido defendida y aprobada, su divulgación se realizará bajo licencia de la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña.

- Que el contenido de la tesis y su publicación no infringe derechos de propiedad intelectual, industrial, secreto comercial o cualquier otro derecho de terceros, por lo que exoneró a la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña, de cualquier obligación o responsabilidad ante cualquier acción legal que se pueda suscitar derivada de la obra o de su publicación. Estos datos no vulneran derechos de terceros y por lo tanto asumo cualquier responsabilidad que se pueda derivar de las mismas y de su publicación, como constancia, **firmamos** el presente documento. En la ciudad Santo Domingo, D. N., República Dominicana, el día 17 del mes de febrero del año 2022.

Rafael Mena

Gertrudis M. Valdez Ventura

Agradecimiento

Colega: Gertrudis M. Valdez.

A mi Asesor: al profesor Dr. Enrique Cambier, por su colaboración y conocimientos.

Rafael Mena

Colega: Rafael Mena

A mi Asesor: al profesor Dr. Enrique Cambier, por su colaboración y conocimientos brindados que sumaron, para que este proyecto de tesis fuera posible.

Gertrudis M Valdez Ventura.

Dedicatoria

Dedico este logro a Dios y a mis padres.

Rafa Rafael Mena

Dedico este logro a Dios de forma especial siendo el hilo conductor en mis acciones invisibles y decisiones conectadas a la energía del Universo.

A Camila y Sebastián: Por brindarme el apoyo y creer en mí, soportarme durante 28 y 23 años, formar parte de un proyecto de vida de fases, lugares seguros y vulnerables, sueños, deseos, momentos de risas y de llantos, pero siempre cantando una letra de rima que nos alegraron la vida, con una atención de anécdotas amor en Los Corales 4, Miramar, con la Divina Presencia de Don Valdez y Doña Paulita con dedicación y amor que hoy retorna.

A quienes me han apoyado siempre y a la FUDPHU.

Gertrudis M Valdez Ventura.

Tabla de Contenido

Agradecimiento	iv
Dedicatoria	v
Resumen	x
Parte 1. Marco Introductorio	1
Introducción	1
Capítulo 1. Presentación del Problema	2
1.1 Planteamiento del problema	2
1.2. Delimitación del Problema.	3
1.3. Objetivos de Investigación	5
1.3.1. Objetivo General	5
1.3.2. Objetivos Específicos	5
Parte 2. Marco Teórico.	6
Capítulo 2: Gobernanza organizacional y Gobernanza del Proyecto	6
2.1 Evolución histórica de gobernanza.	6
2.2 Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Gobernanza.	9
2.3 Definición de gobernanza organizacional	11
2.4 Características de la Gobernanza organizacional vs gobernanza de Proyecto	15
2.5 El Código de Ética	20
2.6 Resultados de implementación.	24
Capítulo 3: La Gestión de la Gobernanza Organizacional	26
3.1 Estructura de gobernanza	26
3.2 Proceso de gobernanza	27
Capítulo 4. Relación de riesgo y control de la gobernanza del proyecto	33
4.1 Adaptaciones de la gestión de riesgo del proyecto.	33
4.2 Generalidades, Normas ISO	34
4.3 Relación riesgo y control en la gobernanza del proyecto	35
Capítulo 5: Gestión de los recursos del proyecto	39
5.1 Diseño de perfiles de puestos	39
5.2 Desarrollar el equipo de proyecto	40

5.3 Dirigir el equipo del proyecto	42
5.4 Controlar los recursos del proyecto	47
Parte 3: Marco Metodológico	49
Capítulo 6: Metodología de la Investigación	49
6.1 Perspectiva Metodológica.....	49
6.2 Tipo de la Investigación, Tipo de estudio y método.....	50
6.3 Diseño de la Investigación	50
6.4 Objetivos de la Investigación.....	51
6.5 Fases del Proceso de Investigación.....	51
6.6 Población y Determinación de las Muestras.....	52
6.7 Instrumentos Utilizados	52
6.8 Procesamiento y análisis de los datos	53
Parte 4: Resultados, Conclusiones y recomendaciones	54
Capítulo 7: Resultados, Conclusiones y Recomendaciones.....	54
7.1 Resultados.....	54
7.2 Conclusiones.....	70
7.3 Recomendaciones	77
Parte 5. Referencias Bibliográficas	79
Parte 6. Anexos.....	83
Anexo No. 1 Consentimiento Informado	83
Anexo No. 2 Análisis Situacional FODA	84
Anexo No. 3 Evaluación del Desempeño.....	85
Anexo No 4. Encuesta de Clima Organizacional	87
Anexo No 5. Plantilla de Perfiles de puestos	89
Anexo No. 6 Organigrama Agente de Cambio La Moneda , 2021	92
Anexo No. 8 Resultado Evaluación del Vínculo de Gobernanza Organizacional y Gobernanza Proyecto	94
Anexo No. 9 Relación el Riesgo y Control de la Gobernanza del Proyecto.....	95
Anexo No. 10 Elaboración de Estrategias para la Gestión de los Recursos del Equipo.....	96

Lista de Tablas

<i>Tabla 1 Funciones de Directores.....</i>	<i>18</i>
<i>Tabla 2 Pasos para diseñar un Código de Conducta.....</i>	<i>24</i>
<i>Tabla 3 Ética y conducta.....</i>	<i>25</i>
<i>Tabla 4 Las tareas típicas que tiene cada nivel en la estructura.....</i>	<i>26</i>
<i>Tabla 5 Propósito de la Gobernanza.....</i>	<i>32</i>
<i>Tabla 6 Normas ISO Proyectos.....</i>	<i>35</i>
<i>Tabla 7 Criterios de los controles eficaces.....</i>	<i>36</i>
<i>Tabla 8 Modalidad de Control.....</i>	<i>37</i>
<i>Tabla 9 Grupos de Procesos de Ejecución de Dirección de Proyecto.....</i>	<i>40</i>
<i>Tabla 10 Dimensiones de la Visión de Equipo de Proyecto.....</i>	<i>41</i>
<i>Tabla 11 Atributos del Director de Proyecto.....</i>	<i>42</i>
<i>Tabla 12 Habilidades Interpersonales del Director del Proyecto.....</i>	<i>44</i>
<i>Tabla 13 Campos de especialización en Proyectos.....</i>	<i>45</i>
<i>Tabla 14 Pasos para transformarse hacia un buen jefe.....</i>	<i>47</i>
<i>Tabla 15 Análisis FODA Agente De Cambio La Moneda.....</i>	<i>55</i>
<i>Tabla 16 Edad.....</i>	<i>56</i>
<i>Tabla 17 Sexo.....</i>	<i>57</i>
<i>Tabla 18 Tiempo trabajando.....</i>	<i>58</i>
<i>Tabla 19 Tiempo trabajando en el puesto.....</i>	<i>59</i>
<i>Tabla 20 Cultura Organizacional y Sentido de Pertenencia.....</i>	<i>60</i>
<i>Tabla 21 Comunicación interna.....</i>	<i>61</i>
<i>Tabla 22 Liderazgo y Dirección.....</i>	<i>62</i>
<i>Tabla 23 Innovación y Participación.....</i>	<i>63</i>
<i>Tabla 24 Trabajo en equipo y colaboración.....</i>	<i>64</i>
<i>Tabla 25 Ergonomía y condiciones laborales.....</i>	<i>65</i>
<i>Tabla 26 Compensación y Beneficios.....</i>	<i>66</i>
<i>Tabla 27 Resultado Evaluación al Desempeño.....</i>	<i>69</i>
<i>Tabla 28 Evaluar el vínculo entre gobernanza organizacional y gobernanza del proyecto.....</i>	<i>73</i>

Lista de Figuras

Figura 1. Interesados del Proyecto.....	17
Figura 2. Fases para implementar un plan de gobernanza.....	29
Figura 3. Grupo de Procesos de Ejecución áreas de conocimientos de la Dirección de Proyecto	46
Figura 4. Edad.....	56
Figura 5. Sexo.....	57
Figura 6. Tiempo trabajando.....	58
Figura 7. Tiempo trabajando en el puesto.....	59
Figura 8. Cultura Organizacional y Sentido de Pertenencia.....	60
Figura 9. Comunicación Interna.....	61
Figura 10. Liderazgo y Dirección.....	62
Figura 11. Innovación y Participación.....	63
Figura 12. Trabajo en equipo y colaboración.....	64
Figura 13. Ergonomía y Condiciones Laborales.....	65
Figura 14. Compensación y Beneficios.....	66
Figura 15. Resultado Evaluación al Desempeño.....	69

Resumen

El propósito general de esta investigación es evaluar el vínculo entre gobernanza organizacional y gobernanza del proyecto. Caso: Agente de Cambio La Moneda, localizada en Santo Domingo, D.N. República Dominicana, durante el año 2021. Se pretende alcanzar los objetivos, a través del enfoque mixto, porque se utilizarán técnicas cualitativas y cuantitativas y el diseño de la investigación será no experimental. Ante la delimitación del problema reconoceremos el valor de la gobernanza y la representación de la estructura jerárquica que proporcionan un estilo de gobernanza organizacional empresarial y proyectos. Influye la interconexión, para alcanzar el marco estratégico de la gobernanza organizacional. Mientras que la gobernanza del proyecto sus rasgos concatenados a la gobernanza organizacional influyen para alcanzar los objetivos. También se observa que la modernización de los mercados exige nuevas estructuras, donde se deberá cumplir con normas apegadas al marco de una gobernanza moderna, refiriéndose al cumplimiento ético, social y ambiental. Al hacer este abordaje se revelaron puntos de mejora en la gobernanza, siendo el marco de referencia los estatutos, manuales organizacionales y código de ética. Sin embargo el marco de referencia en un proyecto, se conforma por el Grupo de procesos que conforma el sistema de gestión el acta constitutiva y refiriéndose a las disposiciones organizativas estructurales de los planes de gestión de comunicaciones y plan de los involucrados con sus apartados presentando reglas, políticas operativas, procedimientos, relaciones, sistemas y normativas, niveles de riesgos y métricas de controles. El conocimiento de la gobernanza organizacional, propone abordar una estructura de elementos organizacionales.

Palabras claves: Gobernanza, Organización, Proyecto.

Parte 1. Marco Introductorio

Introducción

Las conceptualizaciones de gobernar una empresa privada o pública, implica una gama de acciones administrativas con un diseño de estructuras a cargo de altos directivos de la empresa. Siendo relevante la constitución de la empresa, por ende, los elementos constitutivos clasifican las estructuras, por su tamaño y capital económico. Dentro de la naturaleza de la empresa paralela, existen departamentos y estos tienen objetivos estratégicos que alcanzar, por lo que, para lograrlos con eficiencia. Se necesitará crear políticas que aseguren la adhesión de los procesos, interconectados con la debida pertinencia multifactorial, para desarrollar el marco estratégico, unido al plan operativo anual. Sin embargo, la gobernanza del proyecto deberá establecer roles, responsabilidades y autoridades de gobernanza con sus rasgos concatenados a la gobernanza organizacional influyendo en la gobernanza de los portafolios, programas, donde se deberá cumplir con normas y cumplimientos éticos, asegurando que el debido y adecuado involucramiento de los interesados, se basará en desarrollar herramientas, para monitorear la gestión del desempeño del equipo en la gobernanza del proyecto.

La relevancia de esta investigación, evidencia la evaluación de la vinculación entre gobernanza organizacional y gobernanza del proyecto del caso de estudio: Agente de Cambio La Moneda, localizada en Santo Domingo, D. N. República Dominicana, durante el año 2021. Los objetivos planteados son la base de los datos de la investigación de campo. Las técnicas cualitativas y cuantitativas sustentan los hallazgos de los principios de gobernanza organizacional y de la gobernanza de proyectos.

Capítulo 1. Presentación del Problema

1.1 Planteamiento del problema.

Debido al crecimiento económico de un 11% comprado con el año anterior que presenta la Agencia de Cambio La Moneda, reflejándose en los ingresos, donde repercutan elementos intangibles dentro de la estrategia de comunicación y la imagen corporativa. Como resultado de ellos los clientes consumen sus servicios y por el servicio recibido, según su percepción, credibilidad de las transacciones locales e internacionales, entregas a tiempo de compromisos establecidos en la Agencia. Se ha dado un proceso de aprendizaje debido a las múltiples estrategias de esfuerzos por mejorar la estructura de toma de decisiones y la aplicación de una estrategia más marcada, con el fin de impulsar, el desarrollo de la organización internamente.

Desde el punto de vista estratégico, parte de la problemática es que la organización está en crecimiento ya que, con más de dos décadas en el mercado cambiario, está conformada por una estructura familiar, la gobernanza ha sido informal, el equipo de gestión de recursos no se relaciona de manera directa en la selección de sus proyectos y no están apegados al plan estratégico proyectado a corto y mediano plazo, que garanticen la objetividad en los procesos de toma de decisiones y selección de las iniciativas, por lo que la distribución de los recursos no en todos los casos ha sido satisfactoria. En algunas ocasiones, los esfuerzos se orientan hacia proyectos novedosos, pero no relacionados con el giro del negocio, lo que genera una pérdida de recursos en la organización y atenta con la gobernanza organizacional y de los proyectos.

1.2. Delimitación del Problema.

La siguiente investigación está delimitada en su concepto a la Evaluación Del Vínculo Entre Gobernanza Organizacional Y Gobernanza Del Proyecto la cual se limita a la empresa caso: Agente De Cambio La Moneda, ubicada en la ciudad de Santo Domingo, D.N. República Dominicana y abarcará el período del año 2021. Los esfuerzos realizados, no son suficientes por lo que existe la necesidad de una orientación de gobernanza más estructurada y alineada a la estrategia de la empresa, de manera que ofrezca herramientas a la gerencia, para llevar a cabo un proceso multifactorial dentro del sistema y su entorno.

La evaluación se refiere a la especialización de las estructuras responsables de gobernar y administrar recursos por lo que es necesario estructurar el modelo de negocio delimitando sus elementos que la conforman, para que las unidades provean informaciones coherentes apegadas a la filosofía institucional, fehacientes en los resultados de sus objetivos, influirán las buenas prácticas de diseño de gobernanza, encuestas de clima organizacional, evaluaciones de desempeño, actualización de perfiles por competencias, con lineamientos de prevención concatenados al intervalo de riesgo y control de la gobernanza.

Las evaluaciones se realizan de manera especializada por diferentes unidades las cuales emiten resultados diferentes sobre el mismo objeto de estudio, esta situación promueve la incertidumbre al momento de la toma de decisiones y el plan a seguir para aplicar las correcciones y/o mejoras de los informes. (Cambier, 215)

Las innovaciones que se producen a través de un comportamiento adaptativo dentro de los componentes administrativos, siendo mucho más objetivo en la toma de decisiones en el proceso productivo. Debiendo examinar la correlación de los elementos para la optimización de la gobernanza.

La empresa que será objeto de estudio es la Agencia de Cambio La Moneda a continuación el perfil de la filosofía institucional: Misión: Brindar excelencia en el servicio cambiario dominicano, dentro de los estándares nacionales e internacionales. Un servicio personalizado, a tiempo, de calidad total. Mantener la excelencia y la competitividad en el servicio de intermediación cambiaria en el mercado dominicano dentro de los estándares nacionales e internacionales, mediante un servicio personalizado, confiable, apegado bajo el marco legal establecido, apegado las normativas vigentes, implementando transparencia a los clientes ante los riesgos propios de la empresa.

Visión: Ser una de las primeras opciones en el mercado, doméstico la República Dominicana e internacionalmente. Lograr el máximo desarrollo financiero, laboral y técnico de nuestra empresa. Cumplir sanamente dentro del marco de las regulaciones vigentes y las condiciones del mercado.

Valores: Cumplir apegados al marco de la responsabilidad de social y la ética empresarial. Promover la filosofía empresarial enmarcada dentro de los siguientes conceptos: servicio al cliente personalizado, trabajo en equipo, responsabilidad social, solidez organizativa, honestidad, compromiso, integridad, creatividad y excelencia.

En la sistematización de la problemática planteamos:

¿Qué es Gobernanza?

¿Cuáles son las cualidades que debe de tener el clima organizacional para que la gobernanza organizacional sea exitosa?

¿Existen métricas para controlar los riesgos de la gobernanza del proyecto?

¿La empresa cuenta con estrategias para la gestión de los recursos del equipo?

1.3. Objetivos de Investigación

1.3.1. Objetivo General

Evaluar el vínculo entre gobernanza organizacional y gobernanza del proyecto.

1.3.2. Objetivos Específicos

Explicar la gobernanza organizacional.

Elaborar la estructura de gobernanza organizacional en base al clima organizacional.

Relacionar riesgo y control de la gobernanza de proyecto.

Elaborar estrategias para la gestión de los recursos del equipo.

Parte 2. Marco Teórico.

Capítulo 2: Gobernanza organizacional y Gobernanza del Proyecto

2.1 Evolución histórica de gobernanza.

Los términos administrar y gobernanza son semejantes. Sin embargo, la administración se remonta los años 3000 a.C. a las primeras organizaciones gubernamentales creadas por los antiguos sumerios y los egipcios. Analizando la historia la incidencia de la Teoría Clásica surge en el siglo XIX y XX proponiendo un método racional y científico para estudiar la administración haciendo un sistema en las organizaciones máquinas más eficientes. En el desarrollo de los países y la complejidad de las operaciones de manufactura y el descontento de los trabajadores surgen nuevos problemas y con ellos las grandes organizaciones con nuevas filosofías de coordinar y controlar.

En el desarrollo de la línea del tiempo desde 1870 continúan varios principios teóricos sustentados en el Enfoque Humanístico, Enfoque de la Ciencia Administrativa. Así también nuevas teorías, tales como Teoría de los Sistemas, Teoría de Contingencia. Iniciando una nueva era en la Administración de la Calidad Total. La organización que aprende y el lugar de trabajo basado en la tecnología, al 2010. Podemos observar que sus teorías y enfoques se basaban en reglas prácticas y en la tradicional, estandarización de procesos, la burocracia y la racionalidad.

Los principios administrativos secundan la gobernanza, por lo que sus elementos de unidad de mando, división del trabajo, unidad de dirección, cadena de autoridad se aplicarían en cualquier ambiente organizacional. La conducta humana, las necesidades y actitudes en el lugar de trabajo, el buen trato, elementos que dan origen a un movimiento de relaciones humanas en pro del empleado en búsqueda de aumentar la productividad.

A partir del término de la Segunda Guerra Mundial, la aplicación de las matemáticas, estadísticas y otros métodos cuantitativos forman parte del enfoque de las ciencias administrativas, dando inicio a la investigación de operaciones y la administración de operaciones y la tecnología de la información. El sistema es un conjunto interrelacionado que funciona como un todo, para lograr un propósito común, con un corte humanitario caracterizado por sistemas abiertos y cerrados basados con la sinergia interdependencia de los subsistemas.

Cada década el hombre evoluciona con sus modalidades de administrar respondiendo a las exigencias de los nuevos tiempos hoy enfocada a la tecnología y la virtualidad, basadas en una estructura que gobierna con esquemas de estructuras orientadas a equipos. El ambiente de trabajo interno y la cultura corporativa siendo esta la más importante, para la ventaja competitiva. La conexión de la sinergia de lo visible desde sus símbolos y lo invisible sus héroes, ceremonias forman parte de los valores profundos y convicciones comunes de los miembros de una organización, dando origen a la cultura organizacional. Hoy en el siglo XXI las empresas buscan la sostenibilidad por lo que para mantenerse en el mundo deberán de desarrollar estrategias enfocadas a las 5P del Desarrollo Sostenible, enfocadas en las personas, prosperidad, paz, alianzas y el planeta.

La organización nos lleva al uso de los recursos de la empresa, para alcanzar los objetivos estratégicos, donde el proceso organizativo culmina en la creación de la estructura, la misma define cómo se dividirán las tareas y cómo se utilizarán los recursos en base a los objetivos estratégicos. Por lo que el organigrama representa una estructura organizacional. La cadena de mando es la línea ininterrumpida de autoridad que conecta a todos los miembros de la organización que indica la relación jerárquica entre ellos. La autoridad es el derecho formal y legítimo de un administrador, para tomar decisiones emitir órdenes y asignar recursos a fin de

conseguir resultados esperados. En las últimas décadas el término gobernanza ha alcanzado relevancia en los estudios sociales y organizacionales. Sin embargo,

Se observa cierta falta de especificidad y de ambigüedad en el uso del término, dado que el concepto de gobernanza posee un amplio rango semántico que facilita cierta diversidad de interpretaciones y aplicaciones, las más de las veces sujetas al contexto de aplicación e intencionalidad de su uso. (Brower, 2016).

Las empresas familiares tienen la responsabilidad de las tareas de gobierno corporativo en una empresa familiar compartida generalmente por los dueños, la junta directiva, y la alta gerencia. Su estructura de gobernanza organizacional se caracteriza por actividades tales como reunión familiar, asamblea familiar y consejo familiar, cada uno con etapas, estado, membresía, tamaño, cantidad de reuniones y sus actividades principales, caracterizan la gestión de gobernanza.

Las empresas familiares evidencian son la representación de la organización más antigua y predominante del mundo. Podemos decir en muchos países, las empresas familiares representan más del 70 por ciento de la totalidad de las empresas y juegan un papel clave en el crecimiento de la economía y el empleo de la fuerza laboral. (Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares, 2017).

El uso de instrumentos que rigen los estamentos estructurales, favorecen la sostenibilidad financiera y los mercados y su congruencia entre actores que conforman la gobernanza de la empresa y los involucrados del proyectos, ambas partes en búsqueda de alcanzar los objetivos basados en el marco estratégico y sus ejes de sustentación.

el buen Gobierno Corporativo, implica una visión basada en la gestión de riesgos e incide en la competitividad y resistencia. (Victoria, 2021)

2.2 Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Gobernanza.

Las crisis económicas a lo largo del siglo XX, generaron cambios estructurales, en especial la crisis del 1930, se repite la historia en el siglo XXI.

En primer lugar, se trata de un choque global que afecta a todos los países. Además, también es global internamente dentro de todos los países ya que afecta por igual a familias y a empresas. Se trata, por tanto, de un choque de oferta y también de demanda. (Jerez, 2020)

Durante la evolución de las crisis, se observa la incidencia del impacto dado, por razones de responsabilidad en los estilos de gobernanza. Donde los niveles de control y ética se han violado o no estaban activos, pero si eran letras muertas en grandes tomos de manuales bien redactados. Lo cual llevó a la necesidad de observar la gestión de tomar decisiones en los niveles económicos sociales y ambientales que imputaban a todos los niveles de las esferas empresariales universal.

La gobernanza global en el siglo XXI tiene por objeto sustentar, mantener, los activos de los bienes públicos globales, tales como la mitigación y adaptación al cambio climático, y por el cumplimiento de las metas sociales y ambientales que las Naciones Unidas ha planteado en el transcurso de las últimas décadas.

Además la existencia de un cuerpo normativo internacional destinado a armonizar las regulaciones locales, relativo a las entidades que definen y administran las políticas monetarias, a las autoridades de regulación bancaria, aseguradora y de valores, y a los operadores financieros en estas áreas, mediante la adopción de estándares prudenciales y prácticas homogéneas que procuren una actividad financiera internacional segura y

prudente, para lo cual es imperativo que los parámetros regulatorios converjan. (Zapata, 2020)

La evidencia de este esfuerzo de la acción colectiva internacional busca esta coordinación de tareas, que antes de desvanecerse por las recurrentes crisis, sale de ellas reforzada. Donde el esfuerzo de las instancias de regulación se justifica en la búsqueda de la estabilidad monetaria y financiera global, y que tal propósito surge de la inestabilidad inherente a los mercados monetarios y financieros internacionales, lo cual determina la intervención estatal, para garantizar la provisión de este bien público indiscutible.

Hoy en día no solo debemos considerar la estabilidad monetaria y financiera local, sino también la mundial.

Por tal razón se considera la práctica profesional de la gobernanza internacional la estabilidad monetaria y financiera. La razón de ello es que los mercados financieros y monetarios ya no son locales sino mundiales, y en esa medida la estabilidad o la inestabilidad también es mundial. La confirmación se presenta al dar cuenta de las crisis locales, que se difunden a lo largo de las fronteras, como una pandemia que por efecto del contagio las convierte en inestabilidad o en crisis globales.

En las últimas tres décadas la variedad de riesgos que deben gestionar las empresas y organizaciones no ha hecho más que aumentar la cantidad transversalidad y complejidad. Desde los riesgos financieros y aquellos propios del negocio y las operaciones, a la disrupción de los mercados, los desafíos de la digitalización, el uso y protección de datos y la ciber seguridad, hasta las crecientes responsabilidades legales-regulatorias, conductuales y reputaciones. (Victoria, 2021)

2.3 Definición de gobernanza organizacional.

Concebir una empresa nos compromete a presentar un órgano rector con estructuras en base a sus objetivos, para alcanzar la optimización de recursos, financieros, personales y físicos, por ello los componentes de sus estructuras administrativas, de finanzas, recursos humanos, producción, mercadeo y producción deberán estar fundamentadas en planes resilientes, competitivos y sostenibles en el tiempo.

Desde su versión moderna, el fin y objeto de las corporaciones ha estado en constante debate: partiendo de una postura centrada esencialmente en la empresa como generadora de riqueza o de maximización del valor de los propietarios, (shareholder approach), a una visión amplia donde otras partes interesadas, directa o indirectamente, tienen relevancia en su operar (stakeholder approach). (Victoria, 2021)

A modo de general, resulta ilustrativo conjugar la gobernanza organizacional y la gobernanza de proyecto, donde el término gobernanza está en los cimientos del patrocinador y el despliegue de los grupos de procesos de inicio, perteneciendo a la empresa de forma macro.

La gobernabilidad está relacionado con gestión, administración, liderazgo, normatividad, rendición de cuentas, formas de gobierno y estructuras organizacionales, pero también, con procesos como la toma de decisiones, el ejercicio de autoridad, la legitimidad de las acciones y el diseño y la construcción de acuerdos. Como se observa, se trata de una mirada que tiene una adyacencia con el concepto de Gobernanza. (A pesar de que se reconoce que no necesariamente debieran ser considerados sinónimos pues, en definitiva, son cosas muy diferentes ". (López et. al, 2011) "

La Gobernanza, entonces, representaría un proceso de dirección, con participación de varios actores en el diseño y ejecución de sus objetivos; que requiere de una estructura en tanto define

objetivos orientados a la acción social y normas causales de producción, que proceden de los resultados probados de ciencia, tecnología y gerencia.

La define como el concepto que “estudia todos los mecanismos, procesos y reglas a través de los cuales se ejerce la autoridad económica, política y administrativa de una organización, tanto empresarial como estatal o del tercer sector. Busca comprender cómo queda determinada la conducta de las instituciones por todo el variado conjunto de agentes y reglas que influyen sobre ella. (El Instituto de Gobernanza Empresarial y Pública, 2017)

En la gobernanza el despliegue de acciones provoca un involucramiento escalonado de participación activa de los interesados, para alcanzar una eficaz gestión, con la dirección de planes.

Podría decirse entonces, que la gobernanza apunta a la forma en que son organizadas y estructuradas las entidades; pero unido a ello, al modo en el cual son administradas desde el punto de vista del gobierno y su gestión; lo que implica además una preocupación especial por el diseño para establecer y manejar los nexos y relaciones con los diversos entes del entorno, es decir, con los múltiples grupos de interés (Ganga, Abello y Quiroz 2014).

La diversidad de características y escenarios organizacionales, según su clasificación pública o privada, el tamaño de capitales, las dimensiones estructurales dependerán de las políticas y reglas establecidas.

La gobernanza refiere a la horizontalidad y cooperación creciente en las interacciones entre lo público y lo privado, y entre la diversidad de formas organizacionales e institucionales. Es decir que la gobernanza suministra las condiciones, a modo de

emergentes reglas de juego, para los efectivos intercambios que den cuenta de una mejor capacidad de gobierno y de atención de los asuntos de todos. (Mayntz, 2000)

El elemento de distinción en las organizaciones se identifica en la diferenciación de los servicios frente a la competencia local o global, por lo que estructuras funcionales, horizontales o verticales con características de gobernanza ágiles, innovadoras, resilientes y adheridas a los cambios de la globalización.

“El buen gobierno que deviene de buenas condiciones de gobernanza posee algunos sellos distintivos, a saber: atención a las redes generadas mediante coordinaciones sociales horizontales, en contraposición a las determinaciones verticales de la autoridad; atención a las tensiones globales-locales donde la escala territorial permite identificar variables idiosincráticas de las comunidades con mayor pertinencia que las políticas globales o transversales; y atención a políticas públicas y normativas que den cuenta de una gran diversidad de variables y concepciones de las comunidades y que establezcan equilibrios entre las centralidades y periferias de los fenómenos sociales”. (Beltramin, 2016)

Para complementar estas definiciones, se consultó a algunos expertos de Latinoamérica, cuyas opiniones se muestran a continuación: En primer término, el rector e investigador de la Universidad de Lasalle, de Canoas-Brasil, manifestó:

La Gobernanza comprende la gestión de una organización que involucra procesos y reglas, que garantizan los valores, el bienestar y el avance en el conocimiento y la calidad de una organización”. (Fossatti,2011)

Por su parte, el Vicerrector de Investigación, Postgrado e Innovación e investigador de la Universidad de Playa Ancha, Dr. Daniel opinó:

La Gobernanza es la manera como está diseñada opera y cambia la organización de una institución, considerando tanto los aspectos propios de la institución, sus relaciones internas, así como las relaciones con las audiencias con derechos adquiridos (“stakeholders”), todo ello en consideración al cumplimiento de los propósitos de la institución. (López,2014)

Finalmente, el Investigador, profesor y consultor en temas de Educación Superior, Dr. Claudio Rama expresó lo siguiente:

Entiendo por Gobernanza un concepto complejo interdisciplinario que refiere a la dinámica entre las estructuras de gobiernos y las formas de organización y el ejercicio del poder y el gobierno al interior de las instituciones. Es un concepto desde el campo de la gestión y desde la reflexión del poder. Se centra en analizar las limitaciones y determinantes que desde el campo de la organización instituciones se producen sobre el ejercicio del poder, y al tiempo, en las determinantes que, desde el poder, influencia las estructuras del ejercicio organizativo. Reconoce que el poder construye estructuras para viabilizar su ejercicio, y al tiempo que las estructuras complejizan los ejercicios del poder. (Rama, 2011)

La Gobernanza redunda en un enfoque multidisciplinario que examina la conducta organizacional; e intenta indagar en el diseño interno de una estructura organizativa, en la manera de operar del sistema de incentivos de los miembros de la organización de qué se trate y en las normas legales que guían sus acciones, en las restricciones morales y sociales en lo que atañe a la conducta de sus funcionarios, directivos o gerentes y en el peso que ejercen los patrocinadores sobre la organización, entre otros. La Guía del PMBOK 6ta edición, define que la gobernabilidad del proyecto.

“incluye un marco para la toma de decisiones en el proyecto, define roles y responsabilidades, medidas para definir el éxito del mismo y determinar la eficacia del director del proyecto”, En este sentido y dando mayor precisión sobre el objeto de

estudio, indica que el equipo del proyecto “incluye al director del proyecto y al grupo de individuos que actúan conjuntamente en la realización del trabajo del proyecto para alcanzar sus objetivos” Project Management Institute, 2013, p. 34-35).

2.4 Características de la Gobernanza organizacional vs gobernanza de Proyecto

La revisión de los términos gobierno, gobernanza y gobernabilidad a la luz de las definiciones de la Real Academia de la Lengua Española (2015), permite demostrar las diferencias conceptuales y de alcance que se relacionan a continuación:

- **Gobernanza organizacional:** Arte o manera de gobernar que se propone como objetivo el logro de un desarrollo económico, social e institucional duradero, promoviendo un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad civil y el mercado de la economía.
- **Gobernanza de proyecto:** Cualidad de gobernable.

De forma universal, la estructura de gobernanza especifica la distribución de derechos y responsabilidades entre los diferentes actores de la organización. Esta diversidad de actores será directamente proporcional a la complejidad de la empresa y el contexto en que se desenvuelve.

La gobernanza define con claridad las normas y procedimientos para la toma de decisiones en asuntos corporativos. Proporciona la estructura a través del cual las empresas definen y alcanzan sus objetivos, al tiempo que refleja el contexto del entorno social, regulatorio y de mercado. Es un mecanismo de seguimiento de las acciones, políticas y decisiones de las empresas. La gobernanza abarca la alineación de intereses entre las partes interesadas. La gobernanza corporativa es el marco mediante el cual una organización es dirigida y controlada y que define las instancias en los procesos de toma de decisiones. De acuerdo con la Guía del PMBOK.

Los proyectos y los programas se emprenden con el fin de alcanzar resultados estratégicos para el negocio, para lo que numerosas organizaciones están adoptando actualmente procesos y procedimientos formales de gobierno corporativo. Los criterios de gobernabilidad de una organización pueden imponer restricciones a los proyectos, en especial si el proyecto entrega un servicio sujeto a un gobierno corporativo estricto. (Project Management Institute (PMI), 2013, p.14)

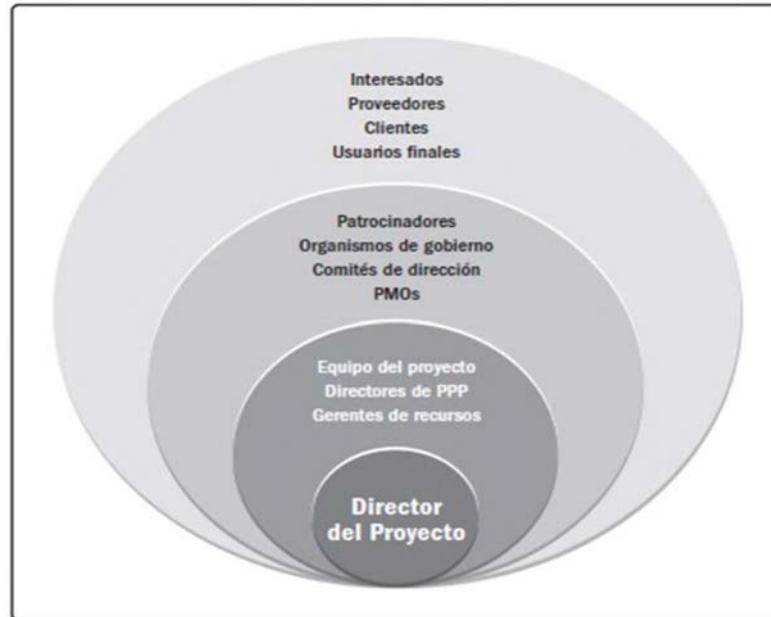
La gobernanza de proyectos incluye, pero no se limita, a aquellas áreas del gobierno de la organización que están específicamente relacionadas con las actividades de gestión del proyecto. Si bien la responsabilidad de mantener la gobernanza apropiada de un proyecto suele atribuirse al patrocinador principal del proyecto o al comité de dirección del mismo, desde el punto de vista del gobierno corporativo, resulta de vital importancia comprender hasta dónde llegan las responsabilidades de los directores de Portafolio, Programas y Proyectos; y la forma cómo sus roles se articulan de manera coordinada para generar sinergias estratégicas.

Figura 1.

Interesados del Proyecto

Fuente, Guía del PMIBook 6ta edición.

Elaboración, Propia



En este orden de ideas, en un ejercicio de análisis de contenido entre las buenas prácticas de la Guía del PMBOK® (PMI, 2013a), y los alcances establecidos en los estándares para la gestión de portafolios y programas, es posible identificar que de forma general, el Director de Proyecto es responsable por los procesos de iniciación, planificación, ejecución, monitoreo/control y cierre/entrega necesarios para alcanzar satisfactoriamente los productos y/o servicios específicos asociados a cada proyecto.

Tabla 1*Funciones de Directores*

Fuente: Elaboración propia

Funciones de Directores		
Programas	Proyectos	Portafolio
Responsable de asegurar que los procesos generales asociados a la estructura del programa y la gestión del mismo, se alinean con el plan de gestión del portafolio, y hacen posible que los equipos de proyecto completen con éxito su trabajo.	Desde la Planificación elabora progresivamente información de alto nivel respecto a los planes específicos correspondientes a cada una de las etapas lo largo del ciclo de vida del proyecto".	Responsable de la administración ejecutiva y la toma de decisiones eficiente con respecto a los proyectos, programas y operaciones que permitan cumplir con la estrategia y los objetivos de la organización. La administración del portafolio debe contemplar aspectos del entorno más allá del alcance del mismo portafolio. Las funciones y los procesos de gestión del portafolio generalmente abarcan procesos de toda la organización.
Aseguran que los entregables del proyecto son capaces de integrarse al producto final y los beneficios del programa. Son también responsables de asegurarse de que los proyectos se organizan y ejecutan de forma coherente y en cumplimiento de los estándares establecidos.	Los cambios identifican qué se debe cambiar e implementan procesos para mantener el cambio administrado y controlado.	Monitorea continuamente los cambios en el entorno interno y externo.
Los logros son medidos mediante el grado en el cual, el programa satisface las necesidades y beneficios para los cuales éste fue desarrollado.	Administra el equipo del proyecto con la finalidad de cumplir los objetivos".	Los logros son medidos en términos del desempeño de la inversión agregada y el beneficio general de la realización del Portafolio; de forma general, el enfoque del Director del Portafolio es gestionar con

		la finalidad de “hacer el trabajo correcto” (eficacia), más que “hacer las cosas bien” (eficiencia).
Programa identifica cambios desde dentro y fuera del programa, y se preparan para su gestión.	Monitorean y controlan el trabajo de producción de los entregables (servicios, productos o resultados) para los cuales el proyecto fue desarrollado”.	Crea y mantiene los procesos necesarios y la comunicación relativa al portafolio en su conjunto.
Desarrolla el plan general del programa y crea planes de alto nivel para orientar la ejecución detallada desde el punto de vista de los paquetes o componentes del programa.		Puede administrar o coordinar el staff de gestión del Portafolio, o el staff de Programas o Proyectos que pudieran tener responsabilidad de reportarle a la coordinación del Portafolio en su conjunto.
Proporciona la visión y el liderazgo general, administra el staff de coordinación del Programa (equipo de apoyo) y a los Directores del Proyecto		Monitorea los cambios estratégicos y la asignación agregada de recursos y el riesgo del portafolio.
Monitorea el progreso de los componentes del programa para asegurar las metas generales, calendarios, presupuestos, y los beneficios que el programa debe cumplir.		

2.5 El Código de Ética

Para empezar la reflexión filosófica sobre una realidad, es conveniente analizar etimológicamente los términos relacionados, a fin de ayudar en la comprensión de esa realidad. La expresión «Philosophia» proviene del griego y está compuesta de dos palabras: «philos» (amante) y «sophía» (sabiduría). Luego la Filosofía es la actividad humana en pos de la sabiduría.

El filósofo es quien busca la sabiduría a través de la reflexión o del pensar incluso sobre lo pensado, para descubrir las causas. Cuando en el campo científico ya no existe nada que pueda experimentarse ni legitimarse socialmente, entra en función la filosofía preguntándose sobre el sentido de la actividad científica. Cuando los conocimientos científicos se modifican presionados por el desarrollo de la inteligencia humana a nivel experimental, la reflexión filosófica abre siempre la posibilidad de amplificar el sentido de la comunicación interhumana, analizando los alcances y limitaciones de las afirmaciones científicas.

Ética-ethikos, se deriva del término griego êthos, con dos vocablos: êthos con épsilon, significa costumbre, morada, y êthos con eta: carácter adquirido. La correlación existente entre «costumbre» y «carácter», inducen a significar con el término ética todo lo que se entiende por personalidad moral. Por ejemplo, el calificativo de «bueno» aplicado a la persona, indica la dimensión ética global. Por tanto, no hace referencia al sustantivo «bien» sino al predicado «bueno». Además, el vocablo êthos con épsilon, como se indicó anteriormente, posee otro significado principal: 1) «residencia» o «morada», «lugar donde se habita». Es la acepción más usual que, según la tradición filosófica a partir de Aristóteles, atañe directamente a la Ética, en cuanto «modo de ser» o «carácter». El pensamiento moderno, sobre todo la reflexión de

Heidegger ha dado mucha importancia al significado de êthos como «morada del ser» o como «estilo humano de morar o habitar».

al utilizar el término êthos, hace referencia a la «personalidad moral», con el significado de «carácter», «modo peculiar de ser» o «modo de ser adquirido», tal como fue usado por el pensamiento helénico al referirse al mundo de la moral, para hacer hincapié en el lugar interior que todo hombre lleva dentro de sí como actitud interna que le permite entrar en relación consigo mismo y con el mundo que le rodea. (Armijos, 2011)

Después de haber dejado en claro la etimología de la ética, y de haber expuesto un horizonte filosófico con matices de la filosofía cristiana, es loable observar los postulados de las diversas corrientes filosóficas, por esta razón se realiza una síntesis del ensayo «Teorías éticas contemporáneas» de Jaqueline Jongitud Zamora, para una comprensión de las propuestas más representativas que pretenden dar razón del fenómeno moral.

La discusión ética actual se centra entre sustancialismo y procedimentalismo. Para el procedimentalismo, la labor ética es revelar formas legitimadoras de las normas. En cambio, para el sustancialismo, la labor ética es búsqueda dentro de la praxis concreta de la racionalidad inherente a la misma. (Jongitud Zamora, 2002, págs. 31-63).

Afirma que en la actualidad el lenguaje de la moral se encuentra en grave desorden. Para entender la situación del lenguaje moral es preciso comprender su historia desarrollada en tres etapas. La primera, es aquella en la que floreció el lenguaje moral, situado en las sociedades que representan el pensamiento del teísmo clásico, cuyo marco teórico es el pensamiento de Aristóteles y de Santo Tomás. (MacIntyre, 2001)

Los principios éticos pueden ser vistos como los criterios de decisión fundamentales que los miembros de una comunidad científica o profesional han de considerar en sus deliberaciones

sobre lo que sí o no se debe hacer en cada una de las situaciones que enfrenta en su quehacer profesional.

La vida profesional en los diferentes cursos de acción que se decida tomar, tiene que respetar una serie de estándares éticos que se han vuelto vinculantes para los miembros de las distintas comunidades académicas y científicas. Estos estándares tienen como propósito garantizar que las distintas disciplinas estén al servicio de todos los seres humanos y que en su esfuerzo por el progreso del conocimiento y por el mejoramiento del bienestar de los destinatarios del servicio profesional, se respeten los derechos humanos de todos los grupos involucrados.

La tendencia internacional actual es reducir los principios, razón por la cual, y en aras de hacer un documento práctico, se ha limitado esta guía a cinco principios éticos: Las consideraciones éticas como la beneficencia se enfoca el compromiso moral de cada individuo de actuar en beneficio de otra persona, mientras que la justicia otorga a cada individuo lo que le toca por derecho, atendiendo a criterios. Sin embargo los objetivos, así como la autonomía es la capacidad que posee una persona para tomar decisiones sin verse influenciado del entorno que lo rodea, el otro elemento la integridad es la cualidad que puede poseer una persona de aferrarse a sus principios morales no importando la situación que lo rodee.

Estos principios éticos se encuentran directamente relacionados con la Declaración Universal de Principios Éticos para Psicólogo.

Cuando las políticas y las soluciones técnicas no logran los resultados previstos, el fracaso suele atribuirse a la falta de capacidad. Por lo general, la solución que se propone consiste en “mejorar” las instituciones trasplantando el mismo tipo de mecanismos que resultaron exitosos en otro lugar. Estas estrategias, sin embargo, han dado siempre magros resultados en los países

donde los niveles de desarrollo y los acuerdos políticos aún no permiten la aplicación efectiva de reglas formales. No cabe duda de que los factores inmediatos son importantes. Sin embargo, en este informe se afirma que lo que cuenta principalmente para lograr eficacia en las políticas es si esas formas institucionales son capaces de desempeñar sus funciones en un entorno determinado.

Este informe hace referencia el compromiso, la coordinación y la cooperación, las tres funciones básicas de las instituciones que subyacen a la eficacia de las políticas. El compromiso hace referencia a garantizar las políticas acordes a los ejes de un compromiso transparente responsable a lo largo del tiempo sostenible. Mientras la coordinación a las políticas eficaces colabora en coordinar las acciones de los individuos sobre la base de expectativas compartidas. La cooperación: Las políticas eficaces ayudan a promover la cooperación limitando las conductas oportunistas, en general a través de mecanismos creíbles de recompensas o castigos. En algunos casos, los individuos tienen incentivos para comportarse de manera oportunista, por ejemplo, evadiendo impuestos.

En sentido la cultura ética y código de conducta estricto la ética está vinculada a la moral y establece lo que es bueno, malo, permitido o deseado respecto a una acción o una decisión. El concepto proviene del griego *ethikos*, que significa “carácter”. Puede definirse a la ética como la ciencia del comportamiento moral, ya que estudia y determina cómo deben actuar los integrantes de una sociedad.

En cada ente el área responsable de emitir, publicar y de difundir en los sujetos obligados son los Órganos Internos de Control o su símil en cada sujeto obligado. Además, cuentan con 180 días para diseñar, emitir y publicar su Código de Conducta. Este último, de acuerdo con la Auditoría Superior de la Federación (ASF), es considerado como un documento que describe con un lenguaje claro y preciso el comportamiento que se espera. En dicho documento, se describen

las normas de comportamiento que contribuirán a que la organización cumpla con los objetivos de forma eficiente y eficaz.

La diferencia entre Código de Ética (CE) y el Código de Conducta (CC). El CE enuncia valores sin describir situaciones concretas o conductas específicas, además de que enseña y transmite valores. En cambio, el CC determina una serie de reglas concretas de actuación, por ende, define el comportamiento con base en criterios de ética e integridad. Como indica Adal Ramones (2017), estos son los siete pasos para diseñar un Código de Conducta.

Tabla 2

Pasos para diseñar un Código de Conducta.

Fuente: Elaboración propia

Pasos para diseñar un Código de Conducta.
1) Constituir un Comité de Ética institucional y asignar atribuciones;
2) Analizar conductas riesgosas;
3) Identificar principios y determinar conductas deseadas;
4) Redactar borradores y presentar para su aprobación;
5) Determinar estrategias de comunicación y sensibilización;
6) Establecer actividades de verificación del cumplimiento e implementación de mecanismos de denuncia.
7) Realizar revisiones y actualizaciones periódicas al Código

2.6 Resultados de implementación.

Los temas éticos y de conducta para las y los servidores públicos, sin embargo, primero deberían iniciar con realizar un diagnóstico situacional entre los funcionarios para evaluar en donde están amparadas las normativas éticas y otros temas del marco.

Tabla 3

Ética y conducta

Fuente: Elaboración propia

Ética y conducta
a) Podrán prevenir conflictos, tanto internos como externos.
b) Mejorarán la eficiencia, eficacia y economía con la que se administrarán los recursos públicos.
c) Podrán generar lealtad, cooperación y compañerismo entre las y los servidores públicos de la institución.
d) Los entes públicos, podrán establecer una cultura ética motivando a las y los servidores públicos para sentirse incluidos en los proyectos.
e) Podrán atraer personal calificado con valores éticos para integrar una institución
f) la cual fomente los valores y la cultura organizacional.
g) Permitirá actuar con apego y respeto a las leyes, normas, valores y objetivos institucionales.
h) Contar con un documento en el que especifique las reglas y las conductas permitidas y no permitidas.

Capítulo 3: La Gestión de la Gobernanza Organizacional

3.1 Estructura de gobernanza.

La hoja de ruta debe incluir un proyecto de la estructura de gobernanza requerida para desarrollar, gestionar y ejecutar la hoja de ruta. La estructura de gobernanza el nombre de los órganos de dirección se recomienda cuatro niveles o grupos.

Tabla 4

Las tareas típicas que tiene cada nivel en la estructura

Fuente: Elaboración propia

Grupo de Nivel Superior de Dirección de Políticas	Grupo de Alto Nivel de Gestión y Estrategia	Grupos de trabajo del nivel de ejecución	Secretaría de facilitación del comercio
<p>El primer ministro/el presidente, los ministros y/o sus asesores.</p> <p>Sus tareas:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Proporciona apoyo de alto nivel permanente a la hoja de ruta de forma permanente -Asigna presupuestos -Cambia la legislación cuando es necesario -Asegura la colaboración activa de los ministerios -Resuelve los conflictos de alto nivel entre los ministerios. 	<p>En muchos países, estas funciones son asumidas por el Comité Nacional de Facilitación del Comercio. Directores de organismos gubernamentales, directores de asociaciones del sector, etc.</p> <p>Sus tareas:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Responsable del desarrollo y la ejecución de la hoja de ruta -Asigna los mandatos y supervisa los grupos de trabajo -Aprueba y controla la ejecución de las actividades de la hoja de ruta -Aborda y resuelve los objetivos y prioridades en conflicto -Asegura la colaboración interministerial/interinstitucional -Gestiona las relaciones públicas y las comunicaciones externas <ul style="list-style-type: none"> - Supervisa la asignación presupuestaria - Informa al Grupo de Nivel Superior de Dirección de Políticas - Gestiona la implicación de las partes interesadas <p>Inicia el programa de gestión del cambio.</p>	<p>Los responsables de la toma de decisiones de los departamentos y agencias que aplicarán las actividades; expertos técnicos y expertos en facilitación del comercio que apoyan la ejecución de la hoja de ruta.</p> <p>Sus tareas :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Llevan a cabo las diferentes actividades de la hoja de ruta -Redactan planes de proyectos específicos -Están en contacto con expertos y consultores técnicos -Informan a los grupos de gestión de alto nivel sobre los avances en la aplicación <p>Los participantes que se encuentran en este nivel suelen organizarse en grupos de trabajo que llevan a cabo actividades específicas de la hoja de ruta.</p>	<p>Personal de tiempo completo nombrado por el Grupo de Nivel Superior de Dirección de Políticas.</p> <p>Sus tareas:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Administra la ejecución de la hoja de ruta bajo la supervisión del Grupo de Nivel Superior de Dirección de Políticas -Gestiona presupuestos y contratos -Proporciona una Secretaría a los diferentes grupos -Organiza reuniones de los diferentes grupos -Mantiene actas y registros de las decisiones -Prepara informes.

3.2 Proceso de gobernanza.

Quien gobierna tiene el poder de decidir y es quien toma las decisiones a favor de la institución, de forma coherente, visionaria apegada a la misión en el marco de sus valores institucionales, es parte de la filosofía institucional.

La gobernanza es el proceso de dirección mediante el cual se conforman y definen la dirección de la sociedad y la capacidad social para lograr objetivos públicos. Además, no es aleatorio ni irrestricto, sino que está estructurado y enmarcado por instituciones y conocimientos. Esto implica valores, instituciones, normas y tradiciones, que establecen las formas y los límites del ejercicio del poder público.” Es decir, él considera que la gobernanza es un proceso más bien democrático de construcción de metas y establecimiento de instrumentos de la acción pública, que se trata de una fuerza que ampara un cierto tipo de reforma administrativa: “En suma, la gobernanza se refiere al conjunto de valores, instituciones, normas, creencias y tecnologías por cuyo medio el gobierno y la sociedad encaran los asuntos públicos de los que depende el logro de su orden social preferido y constitucionalmente establecido. (Aguilar, 2011: p. 5).

La evaluación de políticas administrativas, imprescindible, para la rendición de cuentas y la transparencia, y potenciadora de la participación de la ciudadanía, es un ámbito complejo por su alcance y objetivos perseguidos. La evaluación tradicionalmente se realiza desde una perspectiva de gestión y de ejecución de las acciones planteadas sin cuestionar su eficiencia o eficacia. Es necesario un análisis más allá de los resultados obtenidos con el despliegue de las actuaciones o proyectos y medir el impacto directo, indirecto e inducido, de tal manera que se pueda identificar la trascendencia de las acciones desarrolladas y la incidencia que tienen. El seguimiento de las

políticas públicas es un camino bilateral que implica a ambas partes: a los cargos públicos y a la ciudadanía, que se empodera y se siente corresponsable.

Esa evaluación de la actuación pública sólo puede llevarse a cabo con rigor en el marco de un proceso planificador. Los gobiernos planifican su actuación, definiendo objetivos e indicadores y la evaluación posterior examina el nivel de cumplimiento de los compromisos asumidos y pondera las razones por las que, en su caso, se producen las desviaciones constatables.

Un programa de gobernanza eficiente de la marca debería contemplar, al menos, mecanismos que garanticen la excelencia a nivel de:

1. Dirección estratégica: asegurándose de que los objetivos de marca son claros y están cuantificados, que se cuenta con una plataforma estratégica rigurosamente definida y un plan de activación de la marca con indicadores que monitoricen el éxito en su implementación.

2. Organización: la organización de la función de gestión de marca debe contar con responsables, competencias y presupuestos específicos. Y es importante que tengan visión transversal y de medio plazo y capacidad para coordinarse con otras áreas.

3. Procesos y sistemas: es necesario definir protocolos para la toma de decisiones a los distintos niveles y contar con indicadores de eficiencia y control de gestión. Plataformas digitales de gestión como el Brand Center son asimismo fundamentales para asegurar la coherencia de todas las expresiones, mejorar la eficiencia y reducir los costes de gestión.

4. Cultura de marca: para asegurarse de que la estrategia de marca es interiorizada por toda la organización y sirve de inspiración para sus actuaciones y comportamientos, deben existir programas de formación continuos y fomentar el liderazgo de marca a través de figuras como los embajadores internos y el comité de marca, entre otros.

5. Relación con grupos de interés: es fundamental que todas las acciones y comunicaciones que se llevan a cabo con los distintos grupos de interés están alineadas con el propósito corporativo y tienen el tono y estilo adecuados. Para ello conviene contar con indicadores de sentimiento hacia la marca, datos que permitan evaluar de forma global la calidad de la experiencia con el proyecto, datos de conversión, entre otros.

6. Riesgos: deben identificarse todos los riesgos que pueden afectar al proyecto, tanto los inherentes a la actividad, como los que se derivan de acciones de la competencia y de la propia gestión de la marca. Para ello es preciso definir procesos y contar con sistemas de controles regulares.

Figura 2.

Fases para implementar un plan de gobernanza

Fuente: Elaboración propia



Los proyectos empresariales actualmente son activos, valiosos y su gestión es compleja como para no contar con un plan de gobernanza de marca que garantice la excelencia en su gestión, de la misma forma que se hace con otras áreas y activos en las empresas.

En el caso del República Dominicana, puede plantearse como una respuesta política ante una naturaleza de por sí hostil, como lo plantea La gobernanza puede aplicarse para solucionar conflictos sociales y a su vez para encarrilar la cooperación al desarrollo

colectivo y común. Especialmente idónea para el República Dominicana, un país donde es común la convivencia con los levantamientos y protestas de diversos sectores sociales. Por otro lado, la gobernanza también constituye para República Dominicana (2010): un replanteamiento de la administración que busca la modernización del modelo de gerencia, vigorizando la democracia ejercida en su dirección. (Fontana, 2012)

Marco normativo: es aquella plataforma de tipo legal que permitirá y asegurará la participación e interacción de los entes sociales entre sí para ejercer la gobernanza.

Asimismo, como lo anota una adecuada normatividad asegurará una gobernanza plural, ya que establecerá cotas participativas de determinados grupos sociales, asimismo serán de valiosa ayuda para la transparencia al tener un basamento legal en el acceso público de la norma, procesos, licitaciones. (Vila, 2017)

Incentivos: son los medios que se recurren para motivar a los ciudadanos a participar de manera activa, reflexiva y sobre todo eficaz en la gobernanza, entendiendo que actitudes, pesimistas o muy generales podrían alejar a los ciudadanos de su propia gobernanza.

Generación y gestión de información: es el ejercicio de buscar, encontrar y sobre todo difundir comunicaciones institucionales con el objeto de reforzar la imagen de la institución y aprovechar al máximo la información tanto interna como externa y tanto de ingreso como de salida. Entendiendo la gestión de información, no solo como el logro de los procesos de gestión de manera general, sino en la medida de los logros colectivos y en equipo que puedan aportar conocimiento e inteligencia; asimismo, coadyuvando que esta gestión esté en función a la calidad permanente, aquella que busca en todo momento el reconocimiento de yerros así como sus causas (Aja, 2002).

En términos prácticos, los aspectos más destacados de la gobernanza incluyen; una Junta de Portfolio con autoridad para aprobar proyectos para comenzar o moverse a través de Stage Gates. Un proceso de aprobación y solicitud de cambio claramente definido. También deberían presentarse definiciones claras de roles, responsabilidades y rutas de escalada. La gobernanza sugiere burocracia y lenta toma de decisiones.

- a) Se aprueban los proyectos correctos.
- b) Mejor gestión del alcance
- c) Mejor control de cambios
- d) Etapas
- e) Claridad de roles y responsabilidades.

Vínculo entre gobernanza organizacional y gobernanza del proyecto, la diversidad de la tipología de gobernanza en este apartado la organizacional repercute en la gobernanza de la dirección organizacional de proyecto (OPM); así como también la gobernanza de portafolio, programas y proyectos.

La gobernanza organizacional muestra una estructura que brinda dirección y control a través de políticas que regulan las normas y procesos diseñados acordes para alcanzar las metas estratégicas y operativas. Casi siempre estará a cargo de un grupo de personalidades de buen dominio en una Junta Directiva, para garantizar el aseguramiento de la rendición de cuentas. La imparcialidad neutral y la transparencia de sus interesados.

Las acciones proyectadas repercutirán en las buenas prácticas presentadas a los involucrados desde la gobernanza organizacional y la gobernanza del proyecto por lo que el vínculo se observará en los principios, decisiones y procesos, incidiendo en la gobernanza de portafolio, programas y proyectos de formas particulares:

- a. En el cumplimiento de los requisitos legales, regulatorios normativas y de cumplimiento.
- b. En la definición de responsabilidades éticas, sociales y ambientales.
- c. En la especificidad de políticas operativas, legales y de riesgo y control.

El propósito de la gobernanza del proyecto se basa en el marco, proceso y funciones que puedan guiar las actividades para alcanzar las metas estratégicas y operativas en la organización entre ellas incluye: Promover y asegurar la fidelidad de las políticas, guías y estándares, asignar roles, funciones y responsabilidades y autoridades de gobernanza, tomar decisiones sobre escalamientos de riesgos, recursos, cambios en finanzas equipos entre otros. Mientras que el marco de la gobernanza del proyecto se vincula con los interesados del proyecto incidiendo en los elementos claves tales como: estructura, procesos, roles, responsabilidades, resultados de cuentas y modelos para la toma de decisiones certeras, todo para dirigir el proyecto. El marco de gobernanza se regula por principios como elementos claves.

Tabla 5

Propósito de la Gobernanza

Fuente: Elaboración propia

Propósito de la Gobernanza
a. Supervisar y guiar la gestión del trabajo del proyecto.
b. Revisar las fases o cambios ejecutados en las etapas.
c. Escalar, identificar, y solucionar incidentes y riesgos.
d. Establecer roles responsabilidades y autoridades
e. Gestionar el conocimiento del proyecto identificar y redactar las historias de lecciones aprendidas
f. Decidir, tomar acción, capacidad de resolver conflictos, problemas y escalar situaciones y temas que están al alcance de la autoridad del director del proyecto
g. Mantener, revisar, actualizar, cambios al producto que están en la línea de autoridad del director del proyecto.

Capítulo 4. Relación de riesgo y control de la gobernanza del proyecto

4.1 Adaptaciones de la gestión de riesgo del proyecto.

Las características esenciales a considerar en las adaptaciones de una gestión de riesgo en un proyecto están claramente establecidas en la Guía PMOBOK siendo estas:

- a. **Tamaño del proyecto:** En procesos de tiempo, alcance proporción al tamaño del equipo requerido, así como el enfoque la mística con detalles de tamaño simple o complejo de la gestión de riesgos.
- b. **Complejidad del proyecto:** La vanguardia referente a los altos niveles de innovación, novedosas herramientas de tecnología, los acuerdos comerciales, los niveles, interfaces o dependencias externas que proporciona complejidad, solicitan un alto manejo de la conceptualización y conocimiento de riesgos en todos sus escenarios internos y externos del proyecto .
- c. **Importancia del proyecto:** El margo estratégico apoya la gobernanza del proyecto donde vincula a la dirección del proyecto donde se visualiza las oportunidades de alcanzar los objetivos y cumplir con el acta constitutiva donde se revela los bloqueos significativos del desempeño organizacional sumado a los avances novedosos.
- d. **Enfoque de desarrollo:** Los procesos establecidos de riesgos pueden ser presentados en rutas de acción y de forma iterativa, agile desde el inicio de a cada acción y durante su ejecución.

4.2 Generalidades, Normas ISO.

El éxito de un proyecto dependerá de una correcta Gestión de Riesgos. Donde la Dirección de Proyectos y la Gestión de Recursos deberá tener una estructura de auditoría para proyectos. En la gestión donde se identificarán una serie de acciones de prevención y mitigación en los hallazgos que comprometan la viabilidad del proyecto. Las normas internacionales que validan una buena gestión en la parte de auditoría, corresponde a la (ISO:19011:2002).

Definiendo el procesos sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoria a evaluar de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de auditoría.” (Arter, 2004)

La diversidad de normas de estándares internacionales ISO ampara la gestión de proyectos, sirven de utilidad en la mejora de proyectos, tomado en consideración el tamaño del proyecto y su duración requerirá detalles y seguimiento y control para garantizar los estándares pre establecido. La complejidad de los proyectos con novedades de innovación, alta tecnología, las interfaces por consiguiente aumenta la complejidad exigiendo un enfoque con principios éticos sobre riesgo. Estratégicamente el proyecto tendrá impacto ya que aumenta el nivel de riesgo y exigencia hacia el desempeño organizacional donde involucra el desarrollo en cascadas e iterativos en la ejecución.

Tabla 6

Normas ISO Proyectos

Fuente: Elaboración propia

Norma	Característica
ISO 21500	Norma que está orientada a la gestión de proyecto, describiendo los conceptos y procesos para una buena gestión correcta y complementa otras normas.
ISO 10006	Norma que está orientada a la gestión de proyecto en la Gestión de la Calidad
ISO 10007	Norma que está orientada a la gestión de proyecto de configuración de la Calidad.
ISO 31000	Norma que está orientada a la gestión de proyecto en la Gestión de Riesgo, con indicaciones de sus aportes, directrices donde establece métodos de comunicación y consulta de riesgo. Presentando propuestas de sugerencias para identificar, evaluar y manejo de riesgo.
ISO 31010	Norma que está orientada a la Gestión de Riesgo y Técnica de Apreciación de proyecto. Siendo esta normativa eficaz para la selección y aplicación de variadas técnicas de la gestión de riesgos.
ISO 73	Norma que está orientada a la Gestión de Riesgo explicando toda la terminología basada en gestión de proyecto.

4.3 Relación riesgo y control en la gobernanza del proyecto

La conexión de las gestiones se involucra en secuencia según el ritmo del desarrollo y cumplimiento de proyecto. La gobernanza quienes establecen líneas de acción, dirigen la dirección del proyecto de forma macro, esperan resultados que cumplan las adaptaciones de las decisiones y alcancen los objetivos en base a los requisitos de los entregables presentados. El control comprende un proceso donde se garantiza que los comportamientos y el desempeño de ajustan a estándares de la organización entre los que se encuentran las reglas, procedimientos y objetivos. La planeación presenta necesidades de control en la interrelación de riesgo, control y la planeación en los proyectos.

En las últimas dos décadas la gestión basada en riesgo ha ganado espacio y ha ayudado en gran medida a que las organizaciones asuman posiciones de prevención, a lo que a su vez se ha traducido en mayor estabilidad y sostenibilidad. (Victoria, 2021).

Al momento de diseñar metas, estrategias, tácticas y normas y la asignación de recursos, garantiza que las acciones y los resultados sean congruentes y reales. Manteniendo los niveles de comportamiento de los involucrados, serán evaluados en los proyectos por los superiores y subalternos. La comunicación transversal con informaciones actualizadas y a tiempo para cumplir con propósitos, asegurando los planes se desarrolle según lo programado.

Tabla 7

Crterios de los controles eficaces

Fuente: Elaboración, Propia

Criterio	Características
Objetividad	Imparcial no manipulable en beneficio personal.
Integridad	Comprende acciones y metas diseñadas.
Oportunidad	Ofrece información actualizada instantánea.
Aceptabilidad	Efícaz, reconoce la necesidad y adecuación.

Los controles preventivos y correctivos presentes en los proyectos conjugan los riesgos y controles necesarios para la eficacia de los proyectos. Siendo los controles preventivos mecanismos destinado a disminuir errores y reducir al mínimo la necesidad de acciones correctivas. La norma, reglas, reglamentos, procedimientos funcionan como controles preventivos en proyectos y dependen de la gobernanza organizacional. Los controles correctivos tienen en su finalidad reducir o eliminar las acciones o resultado indeseables por lo que están apegados a los reglamentos y normas de los proyectos.

La relación del riesgo y el control en la gobernanza del proyecto se vinculan en las reglas, y procedimientos formales para prevenir las desviaciones de los planes y en la consecuencia de los objetivos deseados de la gobernanza del proyecto.

Tabla 8

Modalidad de Control

Fuente: Administración un enfoque por competencias, Control en las organizaciones.

Fuentes de Control	Preventivo	Correctivo
Participantes	Mantener cuotas de contratación de personal perteneciente a grupos protegidos.	Modificar políticas de contratación para atraer personal calificado.
Organización	Emplear presupuestos para orientar los gastos.	Disciplinar a un empleado por haber infringido el reglamento de seguros que prohíbe fumar en una zona peligrosa.
Grupo	Asesorar a un nuevo empleado sobre la norma del grupo en relación con el grado esperado de producción.	Insistir y aislar socialmente a un trabajador que no cumple las normas del grupo.
Individuo	Optar por posponer el almuerzo a fin de terminar un proyecto a tiempo.	Revisar el reporte que ha escrito porque no acaba de satisfacerlo.

La gobernanza del proyecto buscará hallazgos, presentará la lista de comprobación en base al diseño e implementación del plan de auditoría de riesgo y control, para la toma de decisión efectiva del cumplimiento y sus cuatros elementos leyes, políticas, acuerdos, y estándares, durante el curso del proyecto enfocado en los siguientes elementos de medición:

El ambiente de riesgo y el control: El nivel de cumplimiento de las estructuras de la organización y la dirección comprobando la independencia, supervisión del funcionamiento de las actividades. El compromiso, la integridad, los valores éticos y el desarrollo de carrera de profesionales. Mientras, que la gestión de riesgo, mide los niveles de los riesgos de todos los niveles del proyecto, tomando en cuenta la posibilidad de un incumplimiento. A la vez puede medir el nivel de cumplimiento respecto a los cambios relevantes que pudiesen afectar el nivel del control interno del proyecto.

Actividades de Control: Mide los niveles de cumplimientos del proyecto para definir y desarrollar que favorezcan a la mitigación, uso de tecnología y políticas para alcanzar los objetivos. También, la Información y comunicación: la pertinencia de las informaciones relevantes y de calidad, así como la comunicación con base actualizada a los canales internos del proyecto y a los grupos de interés externos para favorecer el buen desempeño del control interno. Así como las Actividades de monitoreo, las evaluaciones continuas y programadas en un plan de acción del sistema interno para la realización y desarrollo de las mismas. También la evaluación y comunicación de los puntos de mejoras de control interno a las partes responsables de aplicar medidas correctivas.

Capítulo 5: Gestión de los recursos del proyecto

5.1 Diseño de perfiles de puestos.

Gestionar los recursos de un proyecto, de forma correcta e idónea dependerá de las destrezas de la pertinencia del diseño correcto de los perfiles de puestos que conformaran la estructura del proyecto de forma armónica, unida con la filosofía del manejo y su mera aplicación empresarial. El administrador de recursos humanos debe estar formado en diversas áreas de la administración, para estar conectado en los procesos a ejecutarse en la empresa. Desde la óptica general de los subsistemas de la gerencia de Recursos Humanos las relaciones laborales para partir en reclutar, seleccionar, contratar, antes deberá analizar los perfiles de puestos, para identificar posibles capacitaciones y poder diseñar planes de desarrollo que luego de una evaluación del desempeño presentará la eficiencia o los puntos de mejora, justifican la remuneración concluyendo con una decisión de permanencia o desvinculación.

En tiempos modernos de gobernanza organizacional y de proyectos, presentan una nueva conceptualización de Dirección Estratégica de Recursos Humanos en donde la Gestión humana se incorpora al logro de los objetivos estratégicos del Marco Estratégico organizacional donde los actores, colaboradores, gestores, talentos deberán estar conectado para poder alcanzar los objetivos estratégicos. Asumir el éxito dependerá de los perfiles de puestos correctamente definidos a través de una descripción de puesto donde los requisitos modernos buscan competencias conductuales que reflejen proyecciones que superen históricos.

Diseñar un perfil de puesto conllevará una síntesis del puesto su objetivo responsabilidades y funciones. El requisito del puesto presenta el grado de formación, así como la complementarias, entre otros. Desarrollar el trabajo en equipo donde se debe dar prioridad versus al logro personal. Su capacidad visionaria deberá ser multifactorial donde incluirá a los clientes

internos y externos buscando crear formas de mejorar la relación, aceptarlos como socios, en pro de la colaboración y motivación activa. El liderazgo natural, objetivo otorga las responsabilidades y reconoce las mejoras y atributos, transmitiendo la filosofía organización.

La espontaneidad de la flexibilidad va unida a la inteligencia emocional, para enfrentar situaciones de riesgo y vulnerabilidad. El manejo del tiempo requiere la optimización de las habilidades requeridas por el líder con el uso de la planificación, organización, dirección, ejecución y control, para que pueda ejercer decisiones a corto, mediano y largo plazo. La línea base de la gestión del alcance nos presenta los procesos necesarios que aseguren todas las actividades y trabajos y tareas necesarias, para completarlo de una forma organizada, por lo que desarrollar equipos altamente efectivos, forma parte de las estrategias de la gestión de recursos.

5.2 Desarrollar el equipo de proyecto.

Dentro de la correspondencia entre los grupos de procesos y áreas de conocimiento de la Dirección de proyecto, observamos la incidencia de los Grupos de Procesos de Planificación y los Grupos de Procesos de Ejecución, para con la Gestión de los Recursos del Proyecto.

Tabla 9

Grupos de Procesos de Ejecución de Dirección de Proyecto

Fuente: Elaboración propia, de la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, Guía del PMBOK, Sexta Edición.

Área de Conocimiento	Grupos de Procesos de Planificación	Grupos de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Monitorea y Control
Gestión de los Recursos del Proyecto	1. Planificar la Gestión de Recursos 2. Estimar los Recursos de las Actividades.	1. Adquirir Recursos. 2. Desarrollar Equipos. 3. Dirigir Equipos.	1. Controlar los Recursos.

La planeación proyectada, para la constitución de equipos de recursos, estos deben tener características de una diversidad de conocimientos, por lo que si se improvisa en la conformación de los mismos, será la puerta segura al fracaso. Es necesario establecer reglas y las relaciones que regulan los entregables del proyecto. Para desarrollar colaboradores del equipo la cohesión es importante compartir una visión en conjunto:

Tabla 10

Dimensiones de la Visión de Equipo de Proyecto

Fuente: Elaboración sustentantes

Dimensiones	Visión
Primera	Superar la ausencia de confianza entre los miembros del equipo, debiendo compartir y aceptar éxitos y fracasos para fomentar los cimientos de la confianza.
Segunda	Superar el temor al conflicto, desarrollando pensamientos y conversaciones negativas, desvinculante, discusiones en el proyecto.
Tercera	Elaborar un plan, la falta de compromiso, es consecuencia de la falsedad de la conciencia de las decisiones durante reuniones, debiendo de plasmar un plan.
Cuarta	Evitar las responsabilidades desvincula no te compromete con un claro plan de acción, con objetivos claros y alcanzables, indicadores de riesgo y control.
Quinta	Continuidad y seguimiento, la falta de atención al resultado, donde las necesidades individuales están por encima de las metas colectivas del equipo.

Los miembros del equipo deberán mantener una actitud y enfoque positivo, identificar las oportunidades de mejora, favorecen al proyecto desarrollando sinergia, requiriendo disciplina y perseverancia, logrando las tareas en tiempo del cronograma establecido en el proyecto.

5.3 Dirigir el equipo del proyecto.

Según la Guía PMBOK refiere sobre el compromiso de liderar y dirigir un equipo retará al director por lo que este deberá tener habilidades humanas, técnicas y profesionales, para cumplir con los objetivos a través de sus atributos para la puesta en práctica al accionar en el proyecto:

Tabla 11

Atributos del Director de Proyecto

Fuente: Elaboración propia

Atributos	Característica
Conocimientos	Conocimiento acerca de la dirección de proyectos, el entorno del negocio, aspectos técnicos y demás información necesaria, para dirigir el proyecto de manera eficaz.
Habilidades de Liderazgo	Las necesarias para liderar el equipo del proyecto, coordinar el trabajo, colaborar con los interesados, resolver problemas y tomar decisiones
Capacidades	Las capacidades para desarrollar y gestionar el alcance, los cronogramas, presupuestos, recursos, riesgos, planes, presentaciones e informes.
Otros atributos diversos	Otros atributos requeridos para dirigir con éxito el proyecto como personalidad, actitud, ética y liderazgo

El director de proyecto será exitoso cuando se alcancen los objetivos, los interesados presenten satisfacción, deberá tener en cuenta las necesidades, inquietudes y expectativas de los interesados. Así también deberá adaptar el enfoque del proyecto, el ciclo de vida y las técnicas de la dirección de proyecto para alcanzar los requerimientos del proyecto.

La diversidad de experiencias que presentan los directores de proyectos, les exige desarrollar habilidades para el manejo de personas de forma efectiva.

Las habilidades interpersonales requieren de la habilidad para comprender a las personas, conocer sus actitudes y motivaciones. Representan la habilidad de un gerente para trabajar efectivamente como líder del equipo, consolidar el esfuerzo cooperativo con los

miembros del proyecto y todos los grupos con los que el equipo del proyecto interactúe. Estas habilidades son críticas para la ejecución efectiva en un proyecto con un entorno desafiante. (Kloppenborg, T.,2008:622)

El profesional con especialidad en proyecto deberá estar capacitados con actitudes y aptitudes para ser capaz de enfrentar una diversidad de roles en habilidades técnicas, conceptuales e interpersonales, existiendo relación directa con el administrador del proyecto.

Habilidades técnicas hacen referencia a los conocimientos sobre una actividad específica que involucra métodos, procesos, procedimientos o técnicas. Mientras la habilidad conceptual es la capacidad para entender a la organización como un todo. Incluye reconocer la interdependencia de las diversas unidades de la organización y la forma en que los cambios en una parte cualquiera afectan a todas las demás. Contrasta la habilidad interpersonal con la capacidad que tiene un administrador para trabajar con eficacia como miembro de un equipo y para promover el esfuerzo colectivo de la unidad. El administrador de proyecto debe tener una capacidad destacada para las relaciones personales, debido a encontrarse situado en el centro de una compleja red de relaciones. (Dubrin , A. J. 2008).

Las habilidades interpersonales fortalecen la dinámica correlacional con los integrantes del equipo, ya que esas habilidades se desarrollan en el tiempo, lo importante es reconocer las que se poseen así como las que serían necesarias para la cohesión del equipo y favorecen a las metas como equipo. Los equipos que poseen los atributos necesarios tales como habilidades humanas, técnicas y conceptuales favorecen, para formar equipos de alto desempeño favorecen el desarrollo a tiempo del cierre los proyectos.

Tabla 12

Habilidades Interpersonales del Director del Proyecto

Fuente: Elaboración propia Fuente: Elaboración propia de la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, Guía del PMBOK, Sexta Edición

<i>Humanas</i>	<i>Técnicas</i>	<i>Profesional conceptual</i>
<i>Liderazgo</i>	<i>Trabajo en Equipo</i>	<i>Conocimiento de Cultura</i>
<i>Comunicación</i>	<i>Influencia</i>	<i>Toma de Decisiones</i>
<i>Motivación</i>	<i>Facilitación</i>	<i>Negociación</i>
<i>Gestión de Conflictos</i>	<i>Proporcionar Orientación</i>	<i>Política</i>

Los fundamentos que presenta la Guía del PMBOK, los campos de especialización abarcan diez áreas de conocimiento que se aplican al dirigir un proyecto, siendo un conjunto de procesos concatenados en la mayoría de las veces. Cada proyecto presentará una especialización de conocimiento adicional, relacionado con el entorno del proyecto y el ciclo de vida. Este debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse a los cambios.

Tabla 13*Campos de especialización en Proyectos*

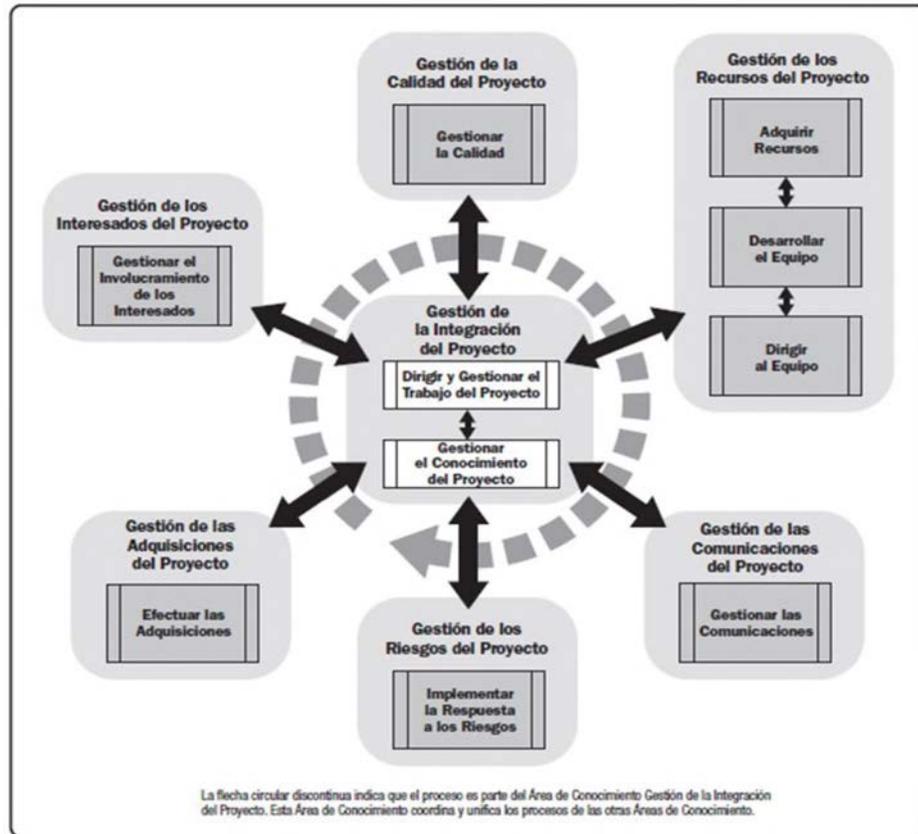
Fuente: Elaboración propia de los sustentantes

Campos de Gestión	Característica
Gestión de la Integración del Proyecto	Incluye los procesos y actividades para identificar, definir los diversos procesos y actividades de dirección.
Gestión del Alcance del Proyecto	Incluye los procesos requeridos para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido.
Gestión del Cronograma del Proyecto:	Incluye los procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto al tiempo establecido.
Gestión de los Costos del Proyecto	Incluye los procesos interferentes en planificar, estimar, presupuestar, financiar, controlar costos, apegados al presupuesto presentado.
Gestión de la Calidad del Proyecto	Incluye los procesos los procesos para incorporar las políticas de calidad de la organización en cuanto a la planificación, gestión y control de los requisitos de calidad.
Gestión de la Calidad del Proyecto:	Incluye los procesos los procesos para incorporar las políticas de calidad de la organización en cuanto a la planificación, gestión y control de los requisitos de calidad.
Gestión de los recursos del Proyecto:	Incluye los procesos para identificar, adquirir y gestionar los recursos del proyecto.
Gestión de la Comunicación del Proyecto	Incluye los procesos requeridos para garantizar que la planificación recopilación creación, distribución y almacenamiento, gestión y control y disposición final para el monitoreo de la información del proyecto.
Gestión de Riesgo del Proyecto	Incluye los procesos para desarrollar la planificación, gestión, identificación, análisis, planificación de respuesta, implementación de respuesta, y monitoreo de los riesgos de proyecto.
Gestión de la Adquisiciones del Proyecto	Incluye los procesos necesarios para adquirir, comprar, productos o servicios, que es necesario adquirir fuera del equipo del proyecto
Gestión de los Interesados del Proyecto:	Incluye los procesos necesarios para identificar a las personas, grupos u organizaciones que puedan afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto.

Figura 3.

Grupo de Procesos de Ejecución áreas de conocimientos de la Dirección de Proyecto

Fuente: Guía de los Fundamentos para la Dirección de los Proyectos, 6ta Edición



Según (Martha Alles 2009): "Dirigir un equipo conlleva tener destrezas armónicas, de beneficio mutuo bajo un esquema ganar-ganar, con los siguientes roles lograremos desarrollar capacidades para dirigir equipos de proyectos de alto desempeño". Es necesario dar la oportunidad de la gobernanza apostar a los recursos empíricos y disruptivos, para proceder a la apertura de los nuevos parámetros de los mercados del capital humano para gestionar los recursos de gestión en las empresas modernas de ordenanzas donde los gobiernos organizacionales son flexibles, modernos y autónomo

Tabla 14

Pasos para transformarse hacia un buen jefe

Fuente: Elaboración propia de los sustentantes, datos Dirección estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias, Martha Alles

Primer Grupo	Segundo Grupo
Establecer una comunicación eficaz.	Dirigir y Conducir mejor
Seleccionar a un nuevo colaborador.	Plantear desafíos a los colaboradores
Evaluar el desempeño.	Incentivar al autodesarrollo.
Ayudar a los colaboradores a crecer	Generar confianza en sus colaboradores.
Lograr una buena relación con sus	Transformar en un jefe entrenador
Liderar con el ejemplo	Conocer los nuevos enfoques organizacionales

El Director de Proyecto deberá tener una disposición constante, para la renovación del conocimiento, ante las variantes e innovaciones de nuevas herramientas, para alcanzar el feliz término los requerimientos del Acta de Constitución del Proyecto.

5.4 Controlar los recursos del proyecto

La necesidad de implementar controles, definir responsables, inventarios de recursos motivo a especialistas a desarrollar instrumentos que sirven de herramientas para medir y controlar la gestión de los recursos, tomaremos la matriz RACI, la cual permite hacer una representación de una figura lineal de responsabilidades, a través de un diseño sencillo aplicable para proyectos.

“La Matriz RACI, es una herramienta para organizar tareas en la empresa. (Longarini, C. 2011)

La palabra RACI es un acrónimo de sus siglas en inglés y hace referencia a las siguientes acciones: R: Responsable o encargado: quien ejecuta la tarea., A: Accountable o autoridad

responsable: quien vela por que la tarea se cumpla., C: Consulted o consultor: quien debe ser consultado con referencia a la realización o término de una tarea o actividad., I: Informed o informado: quien debe ser informado en referencia a la realización de una tarea o actividad.

La operatividad de los controles de los recursos se deberá de considerar con los factores de adaptación de responsabilidades de funciones en la gestión de los recursos del proyecto tales como:

- a. La diversidad: La prevalencia histórica de los antecedentes de la diversidad del equipo.
- b. La ubicación física: La referencia de la ubicación física de los miembros del equipo repercute en el cumplimiento y tiempo de ejecución del proyecto y de los recursos físicos.
- c. Recursos específicos de la industria: La especialización de los recursos optimiza y prestigia al cumplimiento del proyecto.
- d. Adquisición de miembros del equipo: La forma y el medio para adquirir los miembros del equipo para el proyecto. La disposición del equipo los tiempos completos o parciales.
- e. Desarrollo y gestión del equipo: El desarrollo del equipo, las herramientas necesarias para gestionar el desarrollo o se deberá implementar nuevas alternativas.
- f. Enfoques del ciclo de vida:Cuál será el enfoque del ciclo de vida que se utilizará en el proyecto.

Parte 3: Marco Metodológico

Capítulo 6: Metodología de la Investigación

Los perfiles de toda investigación partirán de criterios fehacientes que formaran parte de un mapa que ilustran la trayectoria del objetivo a ser alcanzado. Por consiguiente, la siguiente investigación está conformada de métodos y procedimientos de carácter sistematizado con un enfoque cualitativo, luego de investigar y a partir de los datos de referencias consultados y obtenidos de forma directa en el campo, los datos primarios. El objetivo general evaluar el vínculo de la gobernanza organizacional y la gobernanza de proyecto, respondieron según los levantamientos obtenidos de la empresa previo a un análisis situacional, entrevista de clima organizacional, se responde a los controles y evaluación del desempeño, como métrica en control de la gestión de los recursos, para luego presentar las estrategias de la gestión de los recursos.

6.1 Perspectiva Metodológica

Esta investigación es de orden mixta. Los métodos mixtos

Son desarrollos sistemáticos diversos de investigación empíricos y críticos que incluyen la recaudación de datos cuantitativos y cualitativos, así como la composición y cuestión organizada, para llevar a cabo la eliminación de conclusiones obtenidas de la información que se ha evaluado y así llegar a la meta y obtener un mejor rendimiento de lo que se estudió. (Hernández-Sampieri 2014).

“El objetivo de la investigación cualitativa es el de proporcionar una metodología de investigación que permita comprender el complejo mundo de la experiencia vivida desde el punto de vista de las personas que la viven. Las características básicas de los estudios cualitativos se pueden resumir en que son investigaciones centradas en los sujetos, que

adoptan la perspectiva del interior del fenómeno a estudiar de manera integral o completa. El proceso de indagación es inductivo y el investigador interactúa con los participantes y con los datos, busca respuestas a preguntas que se centran en la experiencia social, cómo se crea y cómo da significado a la vida humana. (Taylor y Bogdan, 1984)

6.2 Tipo de la Investigación, Tipo de estudio y método

El tipo de estudio se considera como exploratorio y descriptivo, por los rasgos en la “caracterización de hechos, con el fin de establecer estructura” (Arias, 2012, pág. 24). Por otra parte, se considera estudio tipo descriptivo, porque se ha recolectado información concreta que permita tomar conocimiento de la situación que se está evaluando, con el objetivo de analizar y describir el problema estudiado, para poder brindar una posible solución. La gobernanza organizacional en los proyectos implica una gestión de proyecto que permite que se detallen todos los componentes esenciales para la planificación del proyecto. El enfoque es mixto porque se utilizarán técnicas cualitativas y cuantitativas.

6.3 Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación será no experimental, ya que el estudio está basado en trabajo de campo la observación directa y en el análisis de los factores internos y externos que afecta la continuidad de las operaciones de la organización.

Afirma que “se trata de estudio en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables.” La investigación validará la necesidad a través de la evaluación de la gestión de proyecto ofrece las técnicas y herramientas de trabajos para la planificación e implementación de un proyecto. “Un proyecto puede ser una combinación única de uno o más productos,

servicios o resultados” (PMBOK, 2017, p. 4). Por esto, es posible formular hipótesis para evaluar el problema, plantear la solución y ver los resultados luego de la implementación. Este estudio solo contempla la etapa de planificación, por lo que no abordaremos la hipótesis. (Hernández Sampieri, 2014)

6.4 Objetivos de la Investigación

El alcance de la investigación en el marco del objetivo general es analizar y evaluar las conceptualizaciones de las gobernanzas organizacionales y de proyectos. El objetivo general constituye la meta a alcanzar para responder a las interrogaciones de la investigación. Los objetivos específicos, por su parte, concretan cada parte del objetivo general. Debido a la evolución de las conceptualizaciones modernas y las herramientas para agilizar las metas. Las estructuras organizacionales rígidas se transforman por las nuevas metodologías ágiles, presentando dinamismo innovación, donde los actores deberán permanecer en constante movimiento, y los objetivos específicos.

6.5 Fases del Proceso de Investigación

Se realizó un diseño de fases en base a la planificación donde se establecieron los objetivos general y específicos, investigación tipo mixta, que arrojará datos cualitativos y cuantitativos, para ser alcanzado a través de un proceso de trabajo de campo basado en un levantamiento de información donde se utilizaron herramientas encuestas de preguntas cerradas en Escala Nominal y Escala de Likert. Estas fueron aplicadas de manera presencial y escrita, donde los implicados la realizaron sin límite de tiempo y de forma anónima.

El enfoque mixto puede ser comprendido como “(...) un proceso que recolecta, analiza y vierte datos cuantitativos y cualitativos, en un mismo estudio” (Tashakkori y Teddlie, 2003, 2014, p.100).

6.6 Población y Determinación de las Muestras

La población está constituida por un universo de 16 colaboradores donde se tomó una unidad de análisis del 100% de éstos. Se observó desde una perspectiva relacional en la población de los colaboradores de edades entre 21 a 60 años de la Casa de Cambio La Moneda.

Porcentaje de población adulta que finalizó la educación terciaria y universitaria. Es el cociente entre las personas de 20 años y más (según grupo de edad seleccionado) que completaron el nivel terciario o universitario y el total de la población de ese grupo de edad, por cien. Los grupos de edad considerados son: 20 a 24 años, 25 a 34 años, 35 a 49 años y 50 años y más.(Unesco, 2020)

6.7 Instrumentos Utilizados

La recolección de informaciones en están enfocadas en ofrecer un mayor entendimiento de los datos recolectados y experiencias de las personas abordadas. Se estructuró una matriz con cuatro cuadrantes formando el instrumento del Análisis FODA, donde se aplicó y recopiló un levantamiento referente a la información situacional empresarial. El segundo instrumento constituyó la aplicación de una Encuesta de Clima Organizacional, conformado con preguntas cerradas, validada por expertos. El último instrumento se refirió a la Evaluación del Desempeño 360, modelo estandarizado.

La técnica utilizada fue la técnica de observación de campo, la observación directa, que se realiza en el lugar donde se desarrolló la investigación. Las herramientas utilizadas, para esta

investigación fueron la observación, para luego levantar un análisis situacional, encuesta y la entrevista a los colaboradores.

Las fuentes primarias fueron acceder a la empresa y la disposición de los colaboradores que brindaron sus conocimientos y experiencias, para validar el estudio en cuestión. Las fuentes secundarias se basaron en las fuentes de investigación tales como libros, revistas, artículos científicos y acceso a la web en las páginas de internet.

6.8 Procesamiento y análisis de los datos

Para la recolección de la información se solicitó la aprobación y las firmas de un consentimiento informado, de la investigación en la institución y verificar que la misma no presentara ningún inconveniente con relación al tema. Llegado el día de la aplicación del cuestionario encuesta, a cada empleado que participó se le envió el link del cuestionario vía correo electrónico y/o WhatsApp, como medida de distanciamiento por la Pandemia del Covid-19. Los presentes se les entregó el cuestionario encuesta clima organizacional impreso, previo al consentimiento informado.

Se les presentaron las indicaciones de lugar, recordándoles que las informaciones obtenidas serán tratadas de manera confidencial concluida la aplicación del cuestionario se les agradeció a todos por permitirnos contar con su colaboración. Para analizar los datos luego de los resultados de este estudio se presentan de la siguiente manera: Los datos obtenidos a través de las observaciones se presentan a manera de textos descriptivos y los resultados obtenidos mediante la encuesta se plasmarán en tablas, figuras y textos.

Parte 4: Resultados, Conclusiones y recomendaciones

Capítulo 7: Resultados, Conclusiones y Recomendaciones

7.1 Resultados.

El objeto de estudio de esta investigación es Evaluar el Vínculo Entre Gobernanza Organizacional y Gobernanza del Proyecto. Caso: Agente De Cambio La Moneda, Santo Domingo, D.N., República Dominicana, 2021. En tal sentido se aplicaron diferentes herramientas para identificar la situación situacional con la Matriz FODA, evaluar el clima organizacional, y la evaluación del desempeño 360 a los 16 colaboradores.

a. Matriz situacional FODA

Este instrumento de recolección situacional actual de datos fue aplicado a 16 colaboradores, distribuidos a colaboradores que ejercen el trabajo de alto y bajo nivel de la estructura. Tiene por finalidad el Análisis Situacional de la empresa Agente de Cambio La Moneda nos muestra las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. El Análisis de situación actual de la empresa Agente de Cambio La Moneda nos muestra las fortalezas de estabilidad en el mercado cambiario bien posicionada, oportunidades mejora las estructuras y gestión innovar, debilidades se evidencia una estructura organizacional débil, burocrática, con amenazas de un personal desmotivado. Cada uno de los indicadores de la matriz muestra una necesidad un nuevo diseño de gerencia de gobernanza de proyecto, con características de gestión moderna.

Tabla 15*Análisis FODA Agente De Cambio La Moneda*

Fuente: Elaboración propia de los sustentantes

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> a. Servicios a clientes personalizado. b. Agilidad en respuesta eficiente. c. Credibilidad en el mercado, más de tres décadas en el mercado local dominicano. d. Agencia Regulada por la banca. e. Comunicación efectiva entre departamento de negocios, cajas y operaciones. f. Sistema técnico informático. g. Estabilidad en el mercado local. 	<ul style="list-style-type: none"> h. Estructura organizacional familiar. i. Trabajar las respuestas de volumen de transacciones. j. Fortalecer el área de cumplimiento por parte de todo el integrante de la empresa desde la alta gerencia hasta, gestores de cambio. k. Fortalecer la gestión de procesos. l. Bajar los niveles de riesgos cambiarios. m. Equilibrar las acciones decisorias. n. Establecer por áreas políticas de procesos y ejecutarlas y sostenerlas. o. Mejora en el uso de Código de Ética.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> a. Estructura cerrada burocrática. b. Niveles de gobernanza cerrados c. Falta de información en el manejo de las monedas extranjeras. d. La seguridad laboral y seguridad física es débil. e. Comunicación interdepartamental débil. f. Disminuir la burocracia. g. Falta de cumplimientos de procesos de controles internos. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Niveles bajos de seguridad laboral. b. Personal desmotivado. c. Compensaciones bajas. d. Posible alta tasa de rotación de personal. e. Clima laboral inestable.

b. Encuesta del Clima Laboral

Este instrumento de recolección de datos fue aplicado a 16 colaboradores, que ejercen el trabajo de alto y bajo nivel de la estructura. Tiene por finalidad de analizar los 7 indicadores esquematizados en 46 preguntas estructuradas, para recoger sobre aspectos gobernanza organizacional de: Cultura Organizacional, Satisfacción, Liderazgo Dirección, Trabajo En Equipo, Comunicación Interna, Condiciones Laborales y Compensación y Beneficio, para analizar la gobernanza de la empresa Agente de Cambio La Moneda.

Tabla 16

Edad

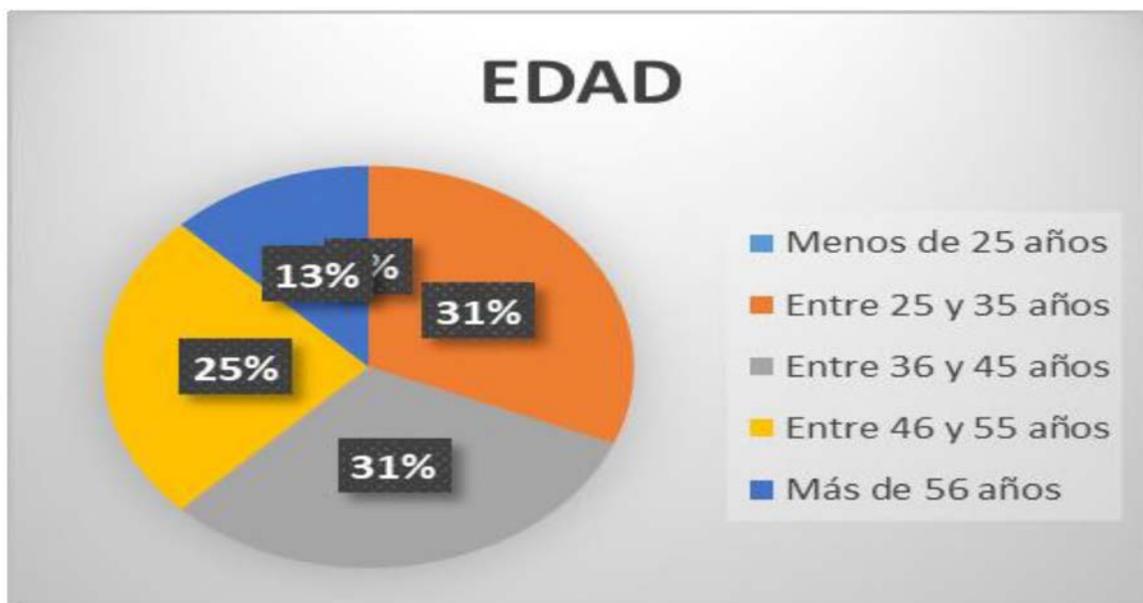
Fuente: Encuesta Clima Organizacional

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 25	0	0%
Entre 25 y 35	5	31%
Entre 36 y 45	5	31%
Entre 46 y 55	4	25%
Mas 56	2	13%
Total	16	100%

Figura 4.

Edad

Fuente: Tabla 16. Edad



Resultados: Del 100% del universo de los 16 colaboradores encuestados referente a la Edad donde el resultado de Menos de 25 es de un 0%, para los entre 25 y 35 es de un 31%, donde el rango de entre 36 y 45 es de 31% y el rango de entre 46 y 55 representa un 25% y concluye con el rango de más 56 años de edad para un 13%.

Tabla 17

Sexo

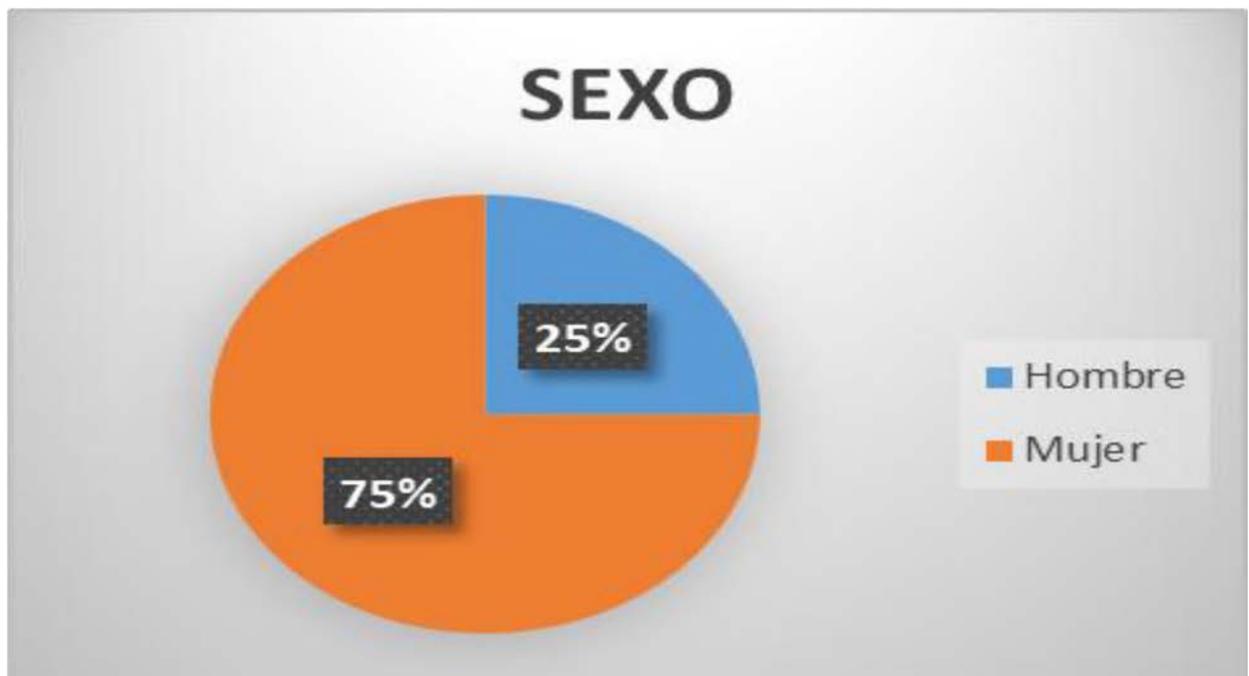
Fuente: Encuesta Clima Organizacional

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Hombre	4	25%
Mujer	12	75%
Total	16	100%

Figura 5.

Sexo

Fuente: Tabla 17. Sexo



Resultados: Del 100% del universo de los 16 colaboradores encuestados referente del sexo corresponde al sexo hombre con un 25% y Mujer un 75%.

Tabla 18

Tiempo trabajando

Fuente: Encuesta clima organizacional

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 2 años	5	31%
Entre 2 y 10 años	8	50%
Mas de 10 años	3	19%
Total	16	100%

Figura 6.

Tiempo trabajando

Tabla No. 18 Tiempo trabajando



Resultados: Del 100% del universo de los 16 colaboradores encuestados referente del tiempo trabajando en la Agencia de Cambio la Moneda donde los colaboradores tienen Menos de 2 años presentando un 31%, Entre 2 y 10 años el 50% y con Más de 10 años representan un 19%.

Tabla 19

Tiempo trabajando en el puesto

Fuente: Encuesta Clima Organizacional

Indicador	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 2 años	6	38%
Entre 2 y 10 años	6	38%
Mas de 10 años	3	25%
Total	16	100%

Figura 7.

Tiempo trabajando en el puesto

Fuente: Tabla 19. Tiempo trabajando en el puesto



Resultados: Del 100% del universo de los 16 colaboradores encuestados referente del tiempo trabajando en el puesto laboral que le ocupa en la Agencia de Cambio la Moneda donde los colaboradores tienen Menos de 2 años presentando un 38%, Entre 2 y 10 años el 38% y con Más de 10 años representan un 25%.

Tabla 20

Cultura Organizacional y Sentido de Pertenencia

Fuente: Encuesta Clima Organizacional

Indicador	Frecuencia	%
De acuerdo	4	26%
Totalmente de acuerdo	5	17%
En desacuerdo	2	11%
Totalmente en desacuerdo	3	33%
No aplica	1	5%
No respuesta	1	8%
Total	16	100%

Figura 8.

Cultura Organizacional y Sentido de Pertenencia

Fuente: Tabla 20. Cultura Organizacional y Sentido de Pertenencia



Resultados: Del 100% del universo de los 16 colaboradores encuestados referente a la identidad de la cultura organizacional y sentido de pertenencia, del universo estuvo de acuerdo en el 26% acuerdo, el 17% totalmente de acuerdo, un 11% estuvo en de acuerdo, para un 33% donde estuvo en total desacuerdo, el 5% No aplica y un 8% no presentó respuesta de identidad con la cultura y el sentido de pertenencia con Agente de Cambio La Moneda.

Tabla 21

Comunicación interna

Fuente: Encuesta Clima Organizacional

Indicador	Frecuencia	%
De acuerdo	2	15%
Totalmente de acuerdo	3	17%
En desacuerdo	7	44%
Totalmente en desacuerdo	1	8%
No aplica	1	3%
No respuesta	2	13%
Total	16	100%

Figura 9.

Comunicación Interna

Fuente: Tabla 21. Comunicación Interna



Resultados: Del 100% del universo de los encuestados 16 colaboradores referente a la comunicación interna, donde el 15% estuvo de acuerdo, 17% totalmente de acuerdo, para un 44% del universo estando de acuerdo, el 8% estuvo totalmente de desacuerdo el 3% No aplicó y un 13% no presentó respuesta con la práctica de la comunicación interna con Agente de Cambio La Moneda.

Tabla 22

Liderazgo y Dirección

Fuente: Encuesta Clima Organizacional

Indicador	Frecuencia	%
De acuerdo	2	12%
Totalmente de acuerdo	3	20%
En desacuerdo	5	37%
Totalmente en desacuerdo	1	7%
No aplica	1	1%
No respuesta	4	23%
Total	16	100%

Figura 10.

Liderazgo y Dirección

Fuente: Tabla 22. Liderazgo Y Dirección



Resultados: Del 100% del universo de los encuestados 16 colaboradores, referente al Liderazgo y Dirección, el 12% estuvo de acuerdo, para un 20% representando totalmente de acuerdo, donde un 37% del universo estuvo en desacuerdo y el 7% están totalmente de acuerdo, el 1% No aplica y un 23% no presentó respuesta referente a la práctica del liderazgo y dirección en Agente de Cambio La Moneda

Tabla 23

Innovación y Participación

Fuente: Encuesta Clima Organizacional

Indicador	Frecuencia	%
De acuerdo	1	6%
Totalmente de acuerdo	2	10%
En desacuerdo	5	32%
Totalmente en desacuerdo	4	27%
No aplica	1	5%
No respuesta	3	20%
Total	16	100%

Figura 11.

Innovación y Participación

Fuente: Tabla 23. Innovación Y Participación



Resultados: Del 100% del universo de los encuestados 16 colaboradores referente a la Innovación y Participación, el 6% estuvo representado en acuerdo, para un 10% representando el totalmente de acuerdo, para un 32% del universo estando desacuerdo y 27% totalmente de acuerdo, el 5% No aplica y un 20% no presentó respuesta con la práctica de innovación y participación con Agente de Cambio La Moneda.

Tabla 24

Trabajo en equipo y colaboración

Fuente: Encuesta Clima Organizacional

Indicador	Frecuencia	%
De acuerdo	1	5%
Totalmente de acuerdo	3	20%
En desacuerdo	7	43%
Totalmente en desacuerdo	3	20%
No aplica	1	5%
No respuesta	1	7%
Total	16	100%

Figura 12.

Trabajo en equipo y colaboración

Fuente: Tabla 24. Trabajo en Equipo Y Colaboración



Resultados: Del 100% del universo de los encuestados 16 colaboradores al Trabajo en Equipo y Colaboración, el 5% estuvo representado en total de acuerdo, para un 20% representando totalmente en desacuerdo, para un 43% del universo estando de acuerdo y 20% totalmente desacuerdo, el 5% No aplica y un 7% no presento respuesta con la práctica de trabajo en equipo y colaboración con el Agente de Cambio La Moneda.

Tabla 25

Ergonomía y condiciones laborales

Fuente: Encuesta Clima Organizacional

Indicador	Frecuencia	%
De acuerdo	2	12%
Totalmente de acuerdo	1	10%
En desacuerdo	6	37%
Totalmente en desacuerdo	4	28%
No aplica	1	1%
No respuesta	2	12%
Total	16	100%

Figura 13.

Ergonomía y Condiciones Laborales

Fuente: Tabla 25. Ergonomía Y Condiciones Laborales



Resultados: Del 100% del universo de los encuestados 16 colaboradores referente a la Ergonomía y Condiciones laborales, el 12% estuvo en total de acuerdo, para un 10% totalmente de acuerdo, para un 37% del universo estando de acuerdo y 28% totalmente desacuerdo, el 1% No aplica y un 12% no presentó respuesta con la práctica de la Ergonomía y Condiciones laborales con Agente de Cambio La Moneda.

Tabla 26

Compensación y Beneficios

Fuente: Encuesta Clima Organizacional

Indicador	Frecuencia	%
De acuerdo	5	13%
Totalmente de acuerdo	3	25%
En desacuerdo	3	19%
Totalmente en desacuerdo	2	31%
No aplica	1	2%
No respuesta	2	10%
Total	16	100%

Figura 14.

Compensación y Beneficios

Fuente: Tabla 26. Compensación Y Beneficios



Resultados: Del 100% del universo de los encuestados 16 colaboradores referente a la Compensación y Beneficios, el 31% estuvo representado en total desacuerdo, para un 25% representando el desacuerdo, para un 19% del universo estando de acuerdo y 13% totalmente de acuerdo, el 2% No aplica y un 10% no presento respuesta completando el universo del Agente de Cambio La Moneda.

o

c. Análisis de Evaluación del Desempeño

Este instrumento de recolección de datos fue aplicado a 16 colaboradores, distribuidos a colaboradores que ejercen el trabajo de alto y bajo nivel de la estructura. Tiene por finalidad analizar elementos correspondientes a la gobernanza organizacional desde la esfera de los ejes de 360 grados, tales como:

1. Compromiso institucional: Disposición para asumir, entender, y actuar dentro de las directrices, políticas y normas o procedimientos institucionales, mostrando gran sentido de pertenencia e identidad.
2. Orientación al servicio: Capacidad de cumplir con los plazos previstos, ofreciendo una atención que asegure satisfacer las necesidades de sus clientes, con clara actitud y esfuerzo.
3. Responsabilidad: Preocupación por el cumplimiento de deberes y tareas inherentes al desempeño de sus funciones. Considere interés en el trabajo, grado de concentración y perseverancia.
4. Calidad del trabajo: Cuidado, esmero, preocupación por la nitidez y forma de presentación de las labores asignadas; Califíquese la presencia o ausencia de errores y su frecuencia e incidencia.
5. Cantidad de trabajo: Volumen de trabajo ejecutado. Tomar en cuenta la rapidez en la ejecución de la labor, atención de servicios de modo eficiente y en tiempo oportuno.
6. Organización del trabajo: Capacidad para lograr eficiencia en su labor haciendo uso adecuado de los medios y del tiempo.
7. Iniciativa: Capacidad de tomar decisiones cuando no ha recibido instrucciones detalladas.
8. Asistencia y puntualidad: Cumplimiento al hacer acto de presencia diaria en el trabajo y el horario establecido.

9. Tolerancia a la presión: Habilidad para actuar con eficacia y alto rendimiento, presentando resultados en situaciones que impliquen compromisos de tiempo.
10. Relaciones interpersonales: Habilidad para intercambiar en forma justa y respetuosa, desarrollando relaciones efectivas de trabajo con colaboradores y clientes.

Tabla 27

Resultado Evaluación al Desempeño

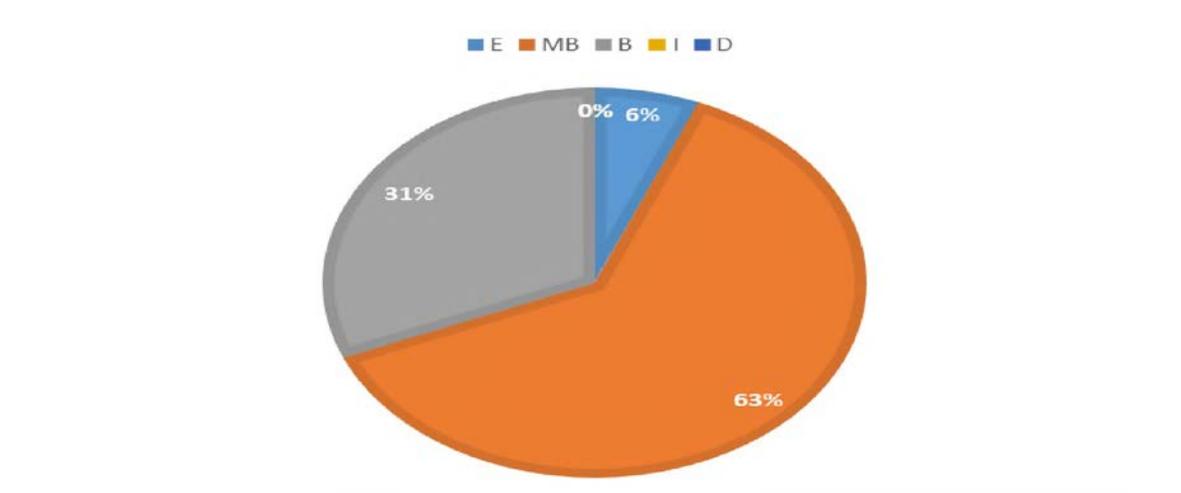
Fuente: Elaboración propia

INDICADORES	E - Excelente	MB - Muy Bueno	B - Bueno	I - Insatisfactorio	D - Deficiente	Resultado
90-100	1					1
80-89		10				10
70-79			5			5
60-69				0		0
10-59					0	0
					Total	16

Figura 15.

Resultado Evaluación al Desempeño

Fuente: Tabla 27. Resultado Evaluación al Desempeño



Resultados: Del 100% del universo de los encuestados 16 colaboradores referente al resultado de la Evaluación al Desempeño, aplicada 1 colaborador 6% obtuvo un resultado de 90-100 de excelente, mientras que 10 colaboradores 63% obtuvieron resultado de 80-89 como muy bueno, donde el resto de los colaboradores 5 obtuvieron el calificativo de 70-79 como bueno, los renglones de insatisfactorio y deficiente no presentaron respuesta completando el universo del Agente de Cambio La Moneda.

7.2 Conclusiones

Una vez expuestos y analizados los resultados obtenidos a través de los instrumentos de medición, análisis situacional, encuesta de clima organizacional y evaluación del desempeño a la empresa Agente de Cambio La Moneda, estos responden a los objetivos planteados al inicio del trabajo de investigación a continuación:

- Evaluar el vínculo entre gobernanza organizacional y gobernanza del proyecto.
- Explicar la gobernanza organizacional.
- Elaborar la estructura de gobernanza organizacional en base al clima organizacional.
- Relacionar riesgo y control de la gobernanza de proyecto.
- Elaborar estrategias para la gestión de los recursos del equipo.

a) Evaluar el vínculo entre gobernanza organizacional y gobernanza del proyecto

Analizar los resultados de las investigaciones, presentamos Tabla 28, donde se refleja el vínculo de la gobernanza organizacional y la gobernanza del proyecto. En la Gobernanza Organizacional los órganos rectores son la Asamblea y la Junta Directiva quienes establecen los derechos y deberes de los accionistas y los actores para con la empresa Junta Directiva para la Gobernanza de Proyecto estará la Dirección Organizacional de Proyectos (OPM) quien hará cumplir los requisitos legales regulatorios, normativas y de cumplimiento.

Elementos constitutivos regulatorios estatutos, manuales códigos de ética y conducta rigen la gobernanza, para la gobernanza de los proyectos el acta constitutiva del proyecto requisitos legales, regulatorios normativa de cumplimiento apoyarán las responsabilidades ética sociales y ambientales, a su vez deberán especificar políticas operativa, legales y de riesgo, apegados a la filosofía institucional. La gobernanza en su marco de acción se basa en premisas de teorías

prácticas de principios tales como administrar, planificar, organizar, dirigir, controlar. Mientras, que el marco de funciones de la gobernanza de proyecto se basan en las iteraciones en procesos guiados por acciones de Dirección Control.

Áreas de aplicación conocimiento la gobernanza cronológicamente los principios de Administración Recursos Humanos, Finanzas, Mercadeo, Producción Tecnología, desarrollan sus metas, para la Gobernanza de Proyecto sus ciclos se basan en iteraciones secuenciales con un grupo de acciones dependen del grado de complejidad, incertidumbre y cambio conectar por Grupo de Proceso de Inicio, Grupo de Proceso de Planificación, Grupo de Proceso de Ejecución, Grupo de Proceso de Monitoreo y control, Grupo de Proceso de y Cierre de procesos.

La evaluación se robustece al levantar el objetivo fundamental del Análisis Situacional la necesidad de la implementación de estructuras ágiles e innovadoras, que reten y mantengan motivados a los colaboradores. Desde gobernanza las prácticas deficientes de gestión administrativa burocrática, presenta un llamado a la sistematización de las actividades de la gobernanza de un proyecto ya que éste presenta elementos multifactoriales que robustecerán la naturaleza de la organización. Identificamos sus elementos esenciales por lo que la encuesta se enfocó en identificar los indicadores relevantes tales como la cultura organizacional, satisfacción con el trabajo, liderazgo dirección, trabajo en equipo, comunicación interna, condiciones laborales y compensación y beneficio.

Por lo que la filosofía empresarial amerita en la fase de planificación el diseño de apertura para la puesta en marcha a futuro de una gobernanza de proyecto. Presentan oportunidades de mejora a corto, mediano y largo plazo, a ser incorporadas al desempeño integral de la gestión de la gobernanza de proyecto. Para luego brindar estrategias de apoyo de gestión de recursos con un servicio de forma efectiva con asignaciones alineadas en las responsabilidades y funciones,

para beneficios del sistema, en búsqueda del desarrollo del marco de funciones y procesos que guiarán las actividades de dirección hacia la visión empresarial apegados a la pertinencia gobernanza organización unida con la operatividad de gobernanza de proyecto.

Luego de obtener el Análisis de Situación actual de la empresa en cuestión, nos muestra en el cuadrante de las fortalezas estabilidad en el mercado cambiario bien posicionada, oportunidades mejora las estructuras de gobernanza y la necesidad de gestionar e innovar los elementos básicos de la gestión, en el cuadrante de las debilidades se evidencia una estructura organizacional débil, burocrática, con amenazas de un personal desmotivado, con estructura desfasadas. El cuadrante de las amenazas muestran un perfil bajo en la estructura organizacional burocrática y cerrada y el cuadrante oportunidad presenta posibles opciones da abrir nuevos mercados de expansión. Cada uno de los indicadores de la matriz muestra una necesidad un nuevo diseño de gerencia de gobernanza de proyecto, con características de gestión moderna en base a la línea base de proyectos alcance, costo y tiempo.

Tabla 28*Evaluar el vínculo entre gobernanza organizacional y gobernanza del proyecto*

Fuente: Tabla 28 Elaboración propia

Documentos de gobernanza	Gobernanza Organizacional	Gobernanza de Proyecto
Órganos Rectores	Asambleas Junta Directiva	Junta Directiva Dirección Organizacional de Proyectos (OPM)
Elementos constitutivos regulatorios	Estatutos Manuales Códigos de Ética y Conducta	Acta Constitutiva del Proyecto requisitos legales, Normativa regulatorio de cumplimiento. Responsabilidades ética sociales y ambientales. Especificar políticas operativas, legales y de riesgo.
Filosofía Institucional	Marco de acción Administrar Planificar Organizar Dirigir Controlar	Marco de funciones y procesos guiados por acciones de Dirección Control Línea base de dirección.: Alcance, tiempo y costo
Áreas de aplicación conocimiento	1. Administración 2. Recursos Humanos 3. Finanzas 4. Mercadeo 5. Producción 6. Tecnología	1. Grupo de Proceso de Inicio. 2. Grupo de Proceso de Planificación. 3. Grupo de Proceso de Ejecución 4. Grupo de Proceso de Monitoreo y control 5. Grupo de Proceso de 6. Cierre de procesos

b) Explicar la gobernanza organizacional.

La gobernanza es el proceso de dirección mediante el cual se conforman y definen la dirección de la sociedad y la capacidad social para lograr objetivos públicos y privados. Además, no es aleatorio ni irrestricto, sino que está estructurado y enmarcado por instituciones y conocimientos. Esto implica valores, instituciones, normas y tradiciones, que establecen las formas y los límites del ejercicio del poder público y privado.” . (Aguilar, 2011: p. 5). Dado que el concepto de “gobernanza” posee un amplio rango semántico que facilita cierta diversidad de interpretaciones y aplicaciones, las más de las veces sujetas al contexto de aplicación e intencionalidad de su uso. Las empresas familiares evolucionan al ritmo de las tendencias económicas estas se transforman de lo empírico a nivel profesional, las generaciones salientes ceden espacios para implementar estructuras y sistemas organizacionales novedosos acorde a los tiempos. La Gobernanza de proyecto robustece la gobernanza organizacional con elementos de medición y control supervisando las gestiones que formalizan las actividades planificadas con el fin de obtener un objetivo en el tiempo establecido con presupuestos que justifican lo proyectado.

c) Elaborar la estructura de gobernanza organizacional en base al clima organizacional.

Luego de analizar los resultados el Anexo No. 6 presenta una estructura de gobernanza organizacional basada en el clima organizacional revelando indicadores necesarios que aportan novedades en los perfiles de puestos, tales como nuevos requisitos y funciones, para aplicar acciones referentes al Liderazgo y Dirección, Innovación y Participación, el Trabajo en Equipo y Colaboración, uso de la Ergonomía y Condiciones laborales. Por lo que se evidencia que las condiciones son favorables y necesarias para la readecuación de estructuras de gobernanza

moderna sólida, para robustecer la permanencia de una gobernanza moderna acorde a los tiempos, basada en el uso de la gestión de recursos, de la mano de la línea base de proyectos.

d) Relacionar riesgo y control de la gobernanza de proyecto.

- Establecer metas alcanzables a través de la implementación de gobernanza de portafolios, programas y proyectos
- Los datos revelan a través de la métrica de evaluación del desempeño la gestión de recursos.
- Gestión de Comunicaciones.
- Las instancias de mayor nivel deben de analizarse, para ejecutar una mejor gestión organizacional,
- Los controles reglamentarios que rigen las tareas están controlados estándares regulatorios y normativas de la banca.
- Uso de herramientas como matrices de riesgos y Gestión de recursos RACI.

e) Elaborar estrategias para la gestión de los recursos del equipo.

Según los resultados de la encuesta presenta debilidades motivacionales, poco desarrollo organizacional, referente a la identidad de la cultura organizacional y sentido de pertenencia, la comunicación interna, el indicador la Compensación y Beneficios.

Con estos resultados se ven afectados los niveles de productividad, la eficiencia en el servicio, así como cualquier otra actividad concerniente a la buena gestión, por lo que la gobernanza organizacional, se enfocará en desarrollar estrategias de sostenibilidad de los sistemas dinámicos, que puedan optimizar los componentes de capacidades del sistema y cultura organizacional de la mano de una eficiente gestión de comunicaciones. A continuación las estrategias:

- a. Basar la división del trabajo en las competencias, habilidades y experiencias de los recursos.
- b. Otorgar autoridad, disciplina para la acción en realización de las tareas.
- c. Usar herramienta de control tales como: cronograma y Matriz RACI, Cuestionario de necesidades. Recursos de Comunicaciones.
- d. Promover las buenas prácticas de la Felicidad Laboral
- e. Establecer de metas generales asignando prioridad sobre las metas individuales.
- f. Promover la remuneración justa, basada en la evaluación al desempeño.
- g. Establecer las necesidades de capacitación según los cambios en la institución, lo que reportan los directores, los resultados en las evaluaciones de desempeño, lo que expresan los mismos colaboradores, etcétera. Identificar el cambio que se desea alcanzar al final de la formación.
- h. Establecer un banco de registro de elegibles profesionales del Coaching para Proyectos, para desarrollar las habilidades interpersonales a los colaboradores.
- i. Encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva.
- j. Comprobar del grado de cumplimiento que alcanzan los objetivos individuales de cada persona que trabaja en la institución, de una manera integral, sistemática y objetiva a través de la Evaluación del desempeño.

7.3 Recomendaciones

Recomendamos a las autoridades directivas de la empresa Agente de Cambio La Moneda, aplicar las siguientes acciones que favorecerán la supervisión, control, integración y toma de decisiones, ya que estos procesos se apoyan en la gobernanza y actividades de los proyectos que operan en la empresa, estos a favor de la sostenibilidad, presentamos:

- a) Diseñar una estructura de gobernanza de proyectos, ágil dinámica, para motivar, controlar la gestión de gobernanza de proyectos.
- b) Aumentar por vía a la gobernanza practicar de cultura organizacional al 33% con actividades de involucrar a los colaboradores y ofrecer sentido de pertenencia, identidad corporativa en los proyectos.
- c) Aumentar la satisfacción con el trabajo al diseñar políticas de levantar las necesidades de desarrollo de carrera.
- d) Aumentar liderazgo y dirección con el uso de capacitación de inteligencia emocional a un 23% en todos los niveles de la empresa.
- e) Integrar interactuar colaboradores con la mística al trabajo en equipo de forma mixta a los colaboradores.
- f) Proponer aumento de niveles en los canales de comunicación interna con medios de información eficaces al 44%.
- g) Aumentar los renglones de compensación y beneficios de forma escalonada según la estructura organizacional y los resultados en la evaluación del desempeño, también considerar factores de inflación y el tiempo laborando en la empresa y el reciente reajuste de compensaciones.
- h) Elaborar políticas de auditoría y que favorezcan el control, apegadas a las normativas.

- i) Puesta en marcha y aplicación el código de ética y conducta.
- j) Diseño de políticas y estrategias mercadológicas que fortalezcan a la gobernanza de los proyectos.
- k) Diseñar plan de desarrollo para el equipo de Gestión de equipo de Recursos Humanos.

Parte 5. Referencias Bibliográficas

- Alles, M. A. (2004). Letra cursiva *Dirección Estratégica De Recursos Humanos; Gestión Por Competencias* (5a. ed., 5a. reimp.). Buenos Aires: Gránica.
- Alles, M. A. (2009). *Cómo ser un buen Jefe en 12 pasos* (1a. ed., 5a. reimp.). Buenos Aires: Gránica
- Arter, D. (2004), *Auditorías de la Calidad, para Mejorar su Comportamiento*, 3ra edición. Ediciones Diaz & Santos, Madrid, España.
- Arias, FG(2012).*El Proyecto de investigación. Introducción a la Metodología Científica. (5ta)*. Caracas: Episteme.
- Cambier, E. (2015) *Evaluación Del Cumplimiento Del Control Interno De Un Departamento De Registro De Una Entidad De Estudios Superiores Basado En Técnicas De Auditoría Interna*, Publicación, No. 1, Tesis Doctoral, Universidad de Sevilla.
- Cuatrecasas,L.(2012). *Gestión de Proyectos. Producción por puestos fijos. Metodología PMBOK: Organización de la Producción y dirección de Operaciones*. Madrid: Ediciones Díaz Santos.
- Castellanos (2017). *Gobernanza y teoría de las organizaciones*. Perf. latinoam. vol.25 no.50 México jul./dic. 2017.
- Daft, R. L. (2004) *Administración*, Sexta Edición, Thomson
- Daft, R. (2011). *Teoría y Diseño Organizacional* (Decima ed.). Mexico,D.F.: Cenage Learning.

- Dubrin, A. J. (2008). *El trabajo del administrador. Fundamentos de administración* (8 ed.). Mason, OH: South-Western College Pub.,
- Frame, D. (2005). *La dirección de proyectos en las organizaciones* (1ra. ed.). Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Fernández-Araya (2019). *Establecimiento de un marco de gobernabilidad para la gestión de proyectos en la empresa Agrep Forestal S.A.* Instituto Tecnológico De Costa Rica.
- García (2014). *Gobernanza para el desarrollo económico local. logros y retos en el municipio de tijuana, b. c. (2007-2013)*. El Colegio de la Frontera Norte
- Gido, J. & Clements. *Administración Exitosa de proyectos* (5ta ed.). México, D.F.: D.F.: Cengage Learning.
- Hernández, R. (1998). *Metodología de la Investigación*, Segunda Edición, México, Editorial McGraw-Hill.
- Hill, Charles W. y Gareth R. Jones. *Administración Estratégica, un enfoque integrado*. (6ta ed.) Mexico: Mc Graw Hill Interamericana, 2005
- Hitt, Michael, Ireland y Hokisson. *Administración estratégica. Competitividad y globalización. conceptos y casos*. 7ma ed. Mexico: Cengage learning editores, S. A., 2008.
- Kloppenborg, T. (2008). *Introducción a la administración de proyectos*. Contemporary Project Management (1 ed.). Mason, OH: South-Western College Pub.
- Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. (1999). *Administración : Una Perspectiva Global*. (8va ed.) Mexico: Mc Graw Hill Interamericana.
- Kloppenborg, T. (2008). *Introducción a la administración de proyectos*. Contemporary Project Management (1 ed.). Mason, OH: South-Western College Pub.

- Llanes (2017). *Modelo de Gobierno y Gestión de TI basado en la estrategia de Gestión del Riesgo para la Secretaría de Educación de Magdalena Caso de estudio: macroproceso Gestión de la Cobertura*. Fundación Universidad del Norte.
- Jerez, M. (2020) *Las crisis económicas a los largo del siglo XX*, Fundación Ramón Areces
- Luna, Nuris (2003). *Proceso Administrativo*. Santo Domingo. Ediciones UAPA
- Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares, Grupo del Banco Mundial
- Munévar (2010). *¿Qué es la gobernanza y para qué sirve?*. Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
- Munch, Lourdes (2010). *Administración: Gestión Organizacional, Enfoque y Proceso Administrativo*. Editora Prentice Hall.
- Patiño Gómez, Félix (2010). *Administración: Gestión Organizacional, Enfoque y Proceso Administrativo*. México. Editora Prentice Hall.
- Pinto,M. (2012). *Desarrollo Organizacional (1ra. ed.)*. Ciudad de México: Red Tercer Milenio, S.C.
- Robbins, Coutler (2010) *Administración*, Décima Edición México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Solval Vicente, José María (2010). *El Proceso Administrativo*. México: MacGraw-Hill.
- Taylor R. Bogdan Editorial Paidós 1ª ed., Barcelona 1984
- Thompson, A. y Stinckland, A. (1999). *Administración Estratégica*, México. Editorial McGraw–Hill,
- Thompson, A. y Stinckland A. (1992). *Dirección y Administración Estratégica*, Editorial Addison-Wesley Iberoamericana, Estados Unidos de América.
- UNESCO, (2020) *Sistemas de Tendencias América Latina*

- Victoria, O, (2021). El Gobierno Corporativo y la Recuperación Económica, Periódico digital Acento, Sección Ciudadano Corporativo. Santo Domingo, República Dominicana.
- Victoria, O, (2021). El Gobierno Corporativo un Salto Cuántico, Periódico digital Acento, Sección Ciudadano Corporativo. Santo Domingo, República Dominicana.
- Werther, William B. (1995). Administración de personal y recursos humanos. (4^a ed.) México: McGraw-Hill Interamericana de México, S.A.

Parte 6. Anexos

Anexo No. 1 Consentimiento Informado

Para aplicar Entrevistas y Evaluación del Desempeño

Por este medio Yo _____ Autorizo y hago constar que participo voluntariamente a las encuestas de las aplicaciones de herramientas tales como: observaciones directas, encuestas individual y/o grupal, evaluación de desempeño y cualquier otra actividad. Por lo que me incorporo consiente de los procesos de evaluaciones, y participar en talleres, charlas, así como otras actividades referentes al proyecto de investigación de tesis de Maestría en Gerencia de Proyecto.

Al firmar este consentimiento informo, que recibí detalles generales y se me informó losiguientes puntos:

1. Se resguardará mi identidad como participante de la investigación de tesis y se tomarán los recaudos necesarios, para garantizar la confidencialidad de mis datos personales y de mi desempeño, pero si es necesario serán usados como referencia en estadísticas y casos de referencia del sector.
2. Si es necesario se me tomará una fotografía y video como identidad para los records y desarrollo de su progreso en la investigación de tesis.
3. En cualquier momento puedo desistir de participar y retirarme de la investigación de tesis o actividades.
4. Se me ha brindado información detallada sobre la investigación de tesis, los procedimientos y propósito.
5. Esa información podrá ser ampliada una vez concluida la participación, para el uso exclusivo de la presentación de datos en la investigación de tesis, estadísticas en el sector y cualquier otra actividad.
6. He recibido y comprendido la información que se me ha brindado. Asimismo., doy mi conformidad para que se extienda a la investigación de tesis en Santo Domingo, República Dominicana

Firma :

Cédula de identidad Fecha:

Anexo No. 2 Análisis Situacional FODA

Análisis Situacional FODA Agencia de Cambio La Moneda

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
DEBILIDADES	AMENAZAS

Anexo No. 3 Evaluación del Desempeño

INSTRUCCIONES: Para contestar la evaluación del desempeño, complete datos personales y

luego marque con una (X) el número que refleje su opinión, para cada pregunta.

Agente de Cambio La Moneda		EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PERFIL DE CARGOS											
IDENTIFICACIÓN DEL COLABORADOR EVALUADO:													
1. APELLIDOS:				2. NOMBRES:				3. CEDULA DE IDENTIDAD:					
4. CARGO:				5. UNIDAD ORGANIZATIVA:				6. PERIODO DE EVALUACION:					
7. FECHA DE INGRESO A LA INSTITUCION:				8. GENERO:				9. EDAD:					
10. FACTORES (Marque la casilla que se corresponda con la ejecución del evaluado) Favor marcar una sola casilla por factor.		CALIFICACIÓN										11. OBSERVACIONES DEL EVALUADOR	
		Deficiente					Insatisfactorio	Bueno	Muy Bueno		Efectivo		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
10.1.	COMPROMISO INSTITUCIONAL: Disposición para asumir, entender, y actuar dentro de las directrices, políticas y normas o procedimientos institucionales, mostrando gran sentido de pertenencia e identidad.												
10.2.	ORIENTACION AL SERVICIO: Capacidad de cumplir con los plazos previstos, ofreciendo una atención que asegure satisfacer las necesidades de sus clientes, con clara actitud y esfuerzo.												
10.3.	RESPONSABILIDAD: Compromiso asociado al cumplimiento de sus labores, para ser realizadas con dedicación, calidad, esfuerzo y precisión, respetando las normas establecidas.												
10.4.	CALIDAD DEL TRABAJO: Realiza su trabajo con eficacia, eficiencia y preocupación por la nitidez y forma de presentación de las labores asignadas. Califíquese la presencia o ausencia de errores y su frecuencia e incidencia.												
10.5.	PENSAMIENTO ESTRATEGICO Y ORGANIZACION DEL TRABAJO: Capacidad para establecer estrategias de trabajo, proyectarlas a través de programas y/o proyectos a corto y largo plazo, acorde a la planificación estratégica institucional.												
10.6.	TOMA DE DECISIONES Y RESOLUCION DE PROBLEMAS: Identifica los problemas y reconoce sus síntomas mediante soluciones prácticas. Decide ante decisiones difíciles, en un tiempo establecido y de manera apropiada.												
10.7.	DESARROLLO DE EQUIPOS: Consiste en lograr que los colaboradores adquieran y desarrollen conocimientos superiores para el ejercicio de sus funciones y que los compartan con los demás miembros de su área de trabajo.												
10.8.	LIDERAZGO Y SUPERVISION: Influir en las personas, comprometiéndolas con la filosofía y proyectos institucionales, estableciendo y comunicando objetivos y prioridades a través del cambio, la confianza y la motivación.												
10.9.	CREATIVIDAD E INNOVACION: Actitud y disposición para modificar procesos, aportando nuevas ideas, creando métodos y procedimientos vanguardistas.												
10.10.	RELACIONES INTERPERSONALES: Habilidad para intercambiar en forma justa y respetuosa, desarrollando relaciones efectivas de trabajo con colaboradores y clientes.												
12. CALIFICACION FINAL											0		

13. ACCIONES RECOMENDADAS POR EL EVALUADOR PARA MEJORAR ALGUNOS ASPECTOS

14 Nombre del Evaluador: Firma del Evaluador:

15 Nombre del Evaluado: Firma del Evaluado:

¿Está de acuerdo con los resultados? SI NO

En caso negativo explique:

16. PARA USO DEL AREA DE GESTION HUMANA

La opinión del supervisor con relación al trabajo y dedicación de este colaborador es:

D I B MB E

Recomendación del Supervisor:

Mantenerlo en el cargo: SI NO

Reubicarlo: ¿Dónde?

Promoverlo: ¿A qué puesto?

Premiarlo: ¿En qué forma?

Adiestrarlo: ¿En qué (o cuáles) aspectos?

Otros:

Nombre y Firma
Director (a) Gestión Humana:

Fecha:

Escala de Calificación

* **DEFICIENTE (D)**: Calificación 10-59. Raramente realiza las tareas y obligaciones inherentes a su puesto.

* **INSATISFACTORIO (I)**: Calificación 60-69. Frecuentemente presenta dificultades en el desempeño de su puesto.

* **BUENO (B)**: Calificación 70-79. Desempeña el puesto justo en la forma adecuada.

* **MUY BUENO (MB)**: Calificación 80-89. Desempeña el puesto por encima de lo esperado.

* **EXCELENTE (E)**: Calificación 90-100. Constantemente supera de manera excepcional el desempeño esperado en el puesto.

Anexo No 4. Encuesta de Clima Organizacional

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Para nosotros es importante la sinceridad y objetividad con la que usted responda a cada pregunta realizada. Nos hemos asegurado de **guardar y garantizar absoluta confidencialidad** para que no se identifique el cuestionario respondido por usted.

INSTRUCCIONES PARA LLENAR EL CUESTIONARIO

Para contestar el cuestionario, marque con una (X) el número que refleje su opinión, para cada pregunta.

1. Antes de entregar el cuestionario, marque estas 4 casillas y asegúrese que contestó todas las preguntas (1 a la 46).

EDAD		SEXO		TIEMPO TRABAJADO		TIEMPO TRABAJADO EN EL PUESTO	
Menos de 25 años		Hombre		Menos de 2 años		Menos de 2 años	
Entre 25 y 35 años		Mujer		Entre 2 y 10 años		Entre 2 y 10 años	
Entre 36 y 45 años				Más de 10 años		Más de 10 años	
Entre 46 y 55 años							
Más de 56 años							

2. La valoración de las respuestas va desde uno (1) hasta cuatro (4). Favor marcar un número por pregunta, teniendo presente que:

<ul style="list-style-type: none"> • 1 indica que está EN TOTAL DESACUERDO; • 2 indica que está EN DESACUERDO • 3 indica DE ACUERDO y; • 4 indica TOTALMENTE DE ACUERDO.
--

En caso de que en algunas preguntas **No Aplique** a usted encierre en un círculo **N/A** y si sabe la respuesta, pero prefiere **No Responder** a la pregunta encierre **N/R**.

Agradecemos su tiempo y dedicación.

Atentamente,

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

DE LA IDENTIFICACIÓN CON LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SENTIDO DE PERTENENCIA							
1	He participado en alguna actividad donde se dio a conocer la Misión, la Visión, Valores y Objetivo la Institución.	1	2	3	4	N/A	N/R
2	Conozco el significado de los símbolos de la institución. (Logotipo, Colores).	1	2	3	4	N/A	N/R
3	Conozco la Historia de la Institución.	1	2	3	4	N/A	N/R
4	Estoy bien informado de los planes y proyectos de la institución para los próximos años.	1	2	3	4	N/A	N/R
5	Me siento orgulloso de trabajar en la	1	2	3	4	N/A	N/R
6	Me gustaría seguir trabajando en el Agente de Cambio La Moneda para los próximos años.	1	2	3	4	N/A	N/R
7	En esta organización valoran mi trabajo.	1	2	3	4	N/A	N/R
8	Si algún amigo buscara empleo, yo recomendaría al Agente de Cambio La Moneda	1	2	3	4	N/A	N/R
9	Trabajar en esta organización me asegura mi desarrollo profesional.	1	2	3	4	N/A	N/R
10	Soy un defensor del Agente de Cambio La Moneda	1	2	3	4	N/A	N/R

DE LA COMUNICACIÓN INTERNA							
11	Recibo información con regularidad que me permite conocer lo que sucede en la organización.	1	2	3	4	N/A	N/R
12	Existe muy buena comunicación entre los compañeros de trabajo.	1	2	3	4	N/A	N/R
13	Existe muy buena comunicación con mi superior inmediato.	1	2	3	4	N/A	N/R
14	Están establecidos los canales de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad.	1	2	3	4	N/A	N/R
15	La información que se produce en la alta dirección llega a los servidores de la entidad.	1	2	3	4	N/A	N/R

DEL LIDERAZGO Y DIRECCION							
16	Mi superior inmediato pide mis opiniones para ayudarlo a tomar decisiones.	1	2	3	4	N/A	N/R
17	Mi superior inmediato escucha lo que dice su personal.	1	2	3	4	N/A	N/R
18	Mi superior inmediato da un buen ejemplo.	1	2	3	4	N/A	N/R
19	Mi superior inmediato posee las capacidades para supervisarme.	1	2	3	4	N/A	N/R
20	Mi superior inmediato respeta la confidencialidad de los temas que comparto con él.	1	2	3	4	N/A	N/R
21	Mi superior inmediato es una persona en quien puedo confiar.	1	2	3	4	N/A	N/R
22	Mi superior inmediato me mantiene informado acerca de lo que debo saber.	1	2	3	4	N/A	N/R
23	Mi Superior inmediato me trata como ser humano, con amabilidad y respeto.	1	2	3	4	N/A	N/R
24	Mi superior inmediato me da retroalimentación para mejorar mi trabajo.	1	2	3	4	N/A	N/R
25	Mi superior inmediato delega funciones y no genera dependencia de él. El trabajo fluye o no se aliza aunque él no este.	1	2	3	4	N/A	N/R

DE LA INNOVACION Y PARTICIPACION							
26	En el Agente de Cambio La Moneda se fomenta la innovación y creatividad en el trabajo.	1	2	3	4	N/A	N/R
27	En mi dependencia valoran mis aportes en generación de nuevas ideas para el mejoramiento del trabajo.	1	2	3	4	N/A	N/R
28	En mi dependencia fomentan participación del personal en decisiones que afectan mi trabajo.	1	2	3	4	N/A	N/R
29	Se me toma en cuenta o me consultan al momento de desarrollar nuevos proyectos en mi dependencia.	1	2	3	4	N/A	N/R
30	Estoy dispuesto a participar o colaborar en los procesos de cambio o transformación impulsados la institución.	1	2	3	4	N/A	N/R

DEL TRABAJO EN EQUIPO Y COLABORACION							
31	En el Agente de Cambio La Moneda se promueve el trabajo en equipo.	1	2	3	4	N/A	N/R
32	Los equipos en esta Institución trabajan juntos de manera efectiva.	1	2	3	4	N/A	N/R
33	Tengo la oportunidad de interactuar con otros empleados en asuntos relacionados al trabajo.	1	2	3	4	N/A	N/R
34	En mi grupo de trabajo, solucionar el problema es más importante que encontrar algún culpable.	1	2	3	4	N/A	N/R
35	En mi organización existe un espíritu o mística de que "estamos todos juntos en esto".	1	2	3	4	N/A	N/R
36	Siento que formo parte de un equipo que trabaja hacia una meta común.	1	2	3	4	N/A	N/R
37	Mi grupo trabaja de manera eficiente y enfocada.	1	2	3	4	N/A	N/R

DE LA ERGONOMIA Y CONDICIONES LABORALES							
38	El área donde trabajo es cómoda para mi desempeño.	1	2	3	4	N/A	N/R
39	Considera justa su carga del trabajo que realiza.	1	2	3	4	N/A	N/R
40	Las condiciones físicas del área de trabajo son adecuadas (iluminación, ruido, temperatura, pieza).	1	2	3	4	N/A	N/R
41	El Agente de Cambio La Moneda le provee todo lo necesario para realizar sus labores (mobiliario, equipos, material gastable, recursos didácticos).	1	2	3	4	N/A	N/R
42	Considera que el Agente de Cambio La Moneda se preocupa por mejorar las áreas de trabajo.	1	2	3	4	N/A	N/R
43	El horario de mi trabajo permite atender mis necesidades particulares.	1	2	3	4	N/A	N/R

DE LA COMPENSACION Y BENEFICIOS							
44	Considero que el salario que me pagan está acorde al trabajo que realizo.	1	2	3	4	N/A	N/R
45	En la institución se le paga al personal de acuerdo a la labor que desempeña.	1	2	3	4	N/A	N/R
46	Me siento satisfecho con los beneficios que recibo de la institución. (Seguro de Salud, oportunidad formación, incentivo económico, reconocimiento al mérito, incentivo educativo a familiares, etc...)	1	2	3	4	N/A	N/R

Anexo No 5. Plantilla de Perfiles de puestos

Agencia de Cambio La Moneda	PERFILES	CÓDIGO RH-0001	FECHA 10-02-2022
--------------------------------	-----------------	--------------------------	----------------------------

CARGO AL QUE REPORTA	CARGOS QUE LE REPORTAN

MISIÓN DEL CARGO

MAPA DE INTERRELACIONES		
DEPARTAMENTO	SERVICIO	CLIENTE

RESPONSABILIDADES

FUNCIONES

INDICADORES ASOCIADOS

Preparado por Gertrudis M. Valdez, MAM	Revisado por Gerente	Aprobado por Dirección De Proyecto
--	--------------------------------	--

Agencia de Cambio La Moneda	PERFILES	CÓDIGO RH-0001	FECHA 10-02-2022
--------------------------------	-----------------	--------------------------	----------------------------

REQUISITOS ADMINISTRATIVOS Y TÉCNICOS

REQUISITOS HUMANOS ESENCIALES
<ul style="list-style-type: none"> • Edad : • Sexo: • Estado civil: • Rasgos de personalidad: • Habilidades mentales:

RIESGOS OCUPACIONALES
<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de formularios importantes. • Ofrecer un servicio deficiente vía telefónica o presencial. • Mal uso de los modales de la educación cívica. • Manejo de información privilegiada y confidencial.

Preparado por	Revisado por	Aprobado por
Gertrudis M. Valdez, MAM	Gerente	Dirección De Proyecto

Agencia de Cambio La Moneda	PERFILES	CÓDIGO RH-0001	FECHA 10-02-2022
--------------------------------	-----------------	--------------------------	----------------------------

Basado en el Perfil por Competencias seleccione con una X el perfil correspondiente a cada renglón.

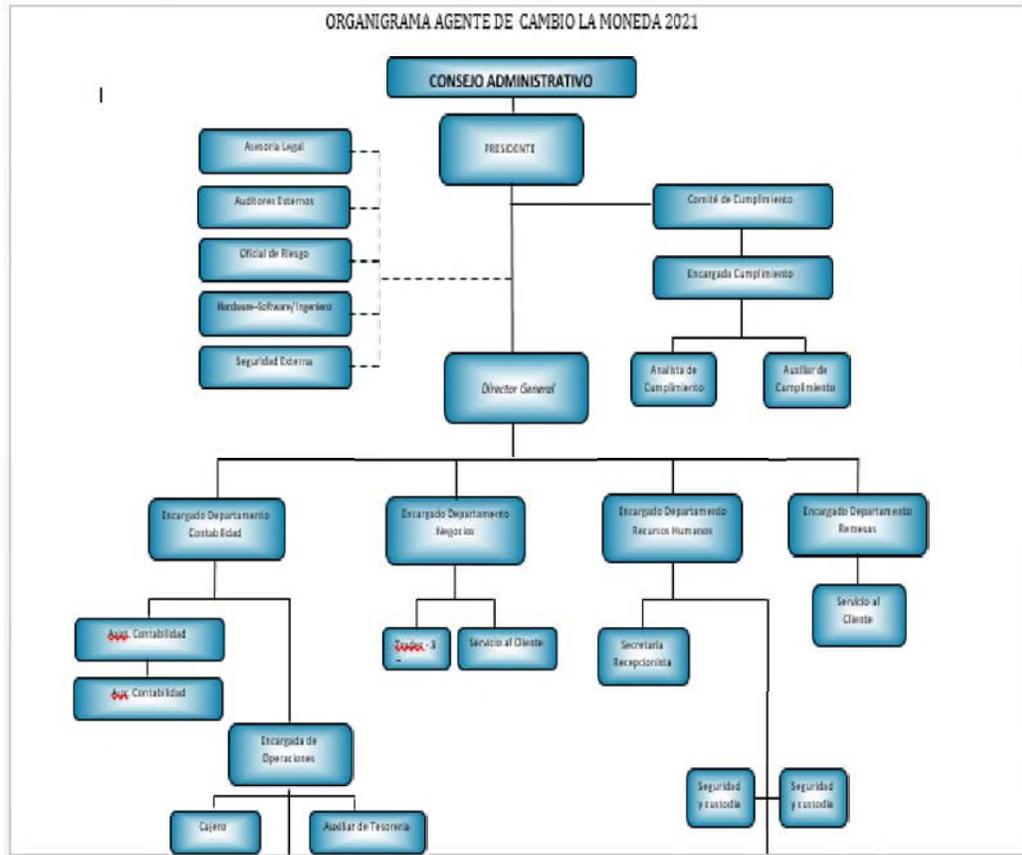
RESPONSABILIDADES OPERACIONALES	BAJO			MEDIO			ALTO		
	B	M	A	B	M	A	B	M	A
RANGOS									
Creatividad en el Trabajo									
Trabajar Ordenadamente									
Mantener limpia el área de trabajo									
Manejar Maquinaria y Equipo en el desarrollo Laboral									
Toma de Decisiones									
Iniciativa al realizar sus funciones									
Personalidad con Liderazgo									
Innovación para mejorar el trabajo									
Capacidad de aprendizaje Permanente									
Ética y Valores en el manejo de Situaciones									
Realizar el trabajo con calidad									
Adaptabilidad en ambientes diferentes									
Capacidad de Análisis									
Disponibilidad de Horario, fuera de jornada establecida									

PERFIL POR COMPETENCIAS REQUERIDAS		
Alta adaptabilidad - flexibilidad	Logro-impulso interno	
Colaboración	Cinestesia: necesidad de gastar energía	
Capacidad de aprendizaje	Competencia: comparar el éxito obtenido	
Franqueza-Autonomía-Integridad	Deseo-excelencia riesgo y reconocimiento	
Habilidad Analítica	Creencia: orientar la vida en valores	
Nivel de Compromiso- Disciplina	Servicio: ser útil a los demás	
Orientación al Cliente interno - externo	Ética: noción clara de lo bueno y malo	
Productividad	Visión: ver hacia el futuro	
Responsabilidad	Claridad: fijar metas y usarlas como guía	
Tolerancia a la Presión	Disciplina: Estructurar la vida y trabajo	
Trabajo en Equipo	Organización: Habilidad gestión del cargo	
Visión Estratégica	Orientación al trabajo	
Competencia - Capacidad	Responsabilidad por el trabajo	
Dinamismo - Energía	Creencia: orientar la vida en valores	
Empowerment	Misión poner valores en acción	
Iniciativa- Autonomía -Sencillez	Servicio: ser útil a los demás	
Liderazgo	Ética: Noción Clara discernimiento	

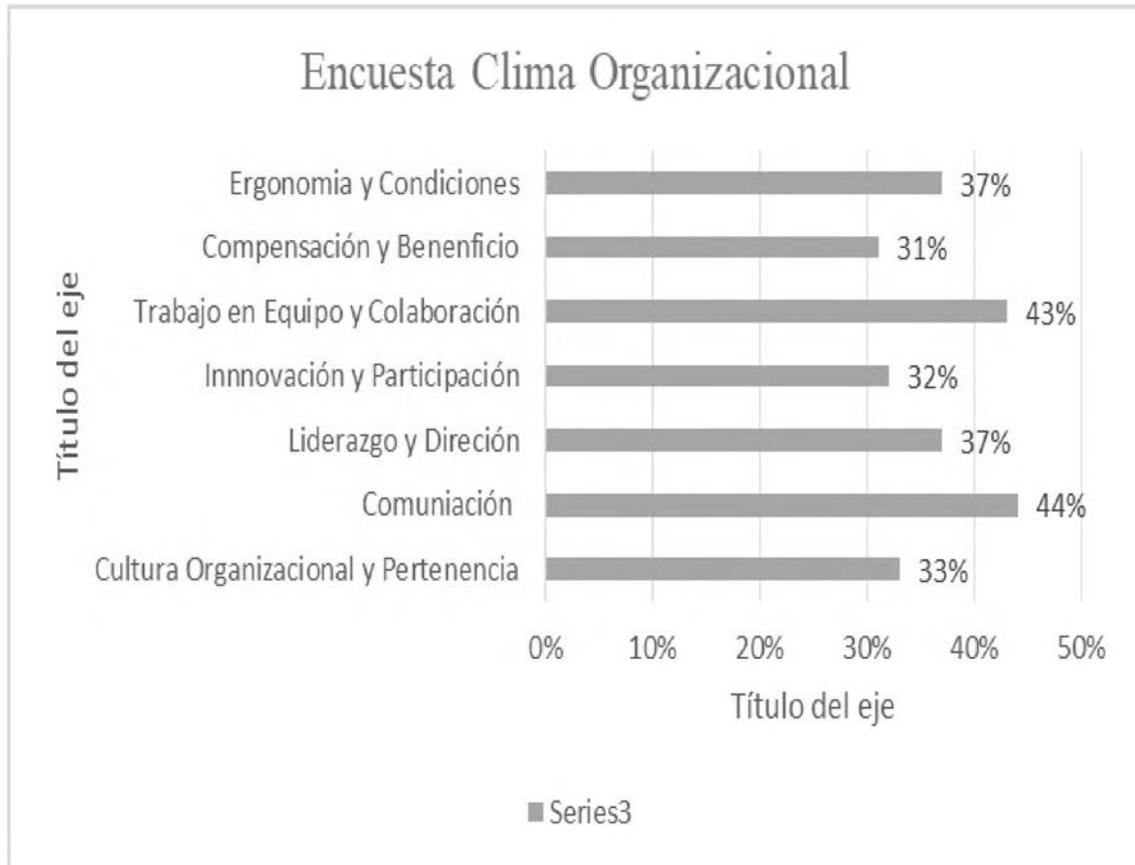
RESPONSABILIDADES MANEJO DE RECURSOS	BAJO	MEDIO	ALTO
Responsabilidad por Recursos Financieros			
Responsabilidad por Maquinarias y Equipo			
Responsabilidad por Materiales y Documentos			
Responsabilidad por Datos Confidenciales			
Responsabilidad por el Uso de Vehículos			
Responsabilidad por Supervisar Personal			

Preparado por Gertrudis M. Valdez, MAM	Revisado por Gerente	Aprobado por Dirección De Proyecto
---	-------------------------	---------------------------------------

Anexo No. 6 Organigrama Agente de Cambio La Moneda , 2021



Anexo No. 7 Resultado encuesta Clima Organizacional



**Anexo No. 8 Resultado Evaluación del Vínculo de Gobernanza Organizacional y
Gobernanza Proyecto**

Conceptos que vinculan Principios	Gobernanza Organizacional	Gobernanza de Proyecto
Estructura y Composición	✓	✓
Objetivo y Estrategia	✓	✓
Madurez Organizacional	✓	✓
Cultura y Ética	✓	✓
Funciones, Responsabilidades, y Roles	✓	✓
Desempeño Organizacional	✓	✓
Gestión de Riesgos	✓	✓
Planificación Eficacia del Comité	✓	✓
Flujo de Informaciones	✓	✓
Participación	✓	✓

Anexo No. 9 Relación el Riesgo y Control de la Gobernanza del Proyecto

Acción	Característica
Riesgo	<ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="532 401 1414 516">1. Sistema de Información para la Dirección de Proyecto mediante el uso de herramientas como matrices de riesgos y gestión de recursos Matriz RACI.<li data-bbox="532 569 1414 642">2. Establecer metas alcanzables a través de la implementación de una gobernanza de portafolios, programas y proyectos.<li data-bbox="532 695 1414 768">3. Categorización y listas de riesgos, los datos revelan a través de la métrica de evaluación del desempeño la gestión de recursos.
Control	<ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="532 947 1414 1020">1. Métricas, las instancias de mayor nivel deben de analizarse, para ejecutar una mejor gestión organizacional<li data-bbox="532 1073 1179 1104">2. Código de Ética y Gestión de Comunicaciones.<li data-bbox="532 1157 1414 1230">3. Los controles reglamentarios que rigen las tareas están controlados estándares regulatorios y normativas.

Anexo No. 10 Elaboración de Estrategias para la Gestión de los Recursos del Equipo

Herramienta Y Técnica	Gestión de Recursos área de Conocimiento	
Matriz RACI	Teoría Organizacional	Usar herramienta de control tales como: cronograma y Matriz RACI, Cuestionario de necesidades.
	Toma de decisiones	Establecer un banco de registro de elegibles profesionales del Coaching para Proyectos, para desarrollar las habilidades interpersonales a los colaboradores.
	Inteligencia Emocional	Establecer de metas generales asignando prioridad sobre las metas individuales
	Influencia	Otorgar autoridad, disciplina para la acción en realización de las tareas
	Asignación Previa	
Evaluación del Desempeño	Liderazgo	Basar la división del trabajo en las competencias, habilidades y experiencias de los recursos
	Negociación	Promover la remuneración justa, basada en la evaluación al desempeño.
	Desarrollo del espíritu de equipo	Promover las buenas prácticas de la Felicidad Laboral
	Evaluaciones individuales de equipo	Encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva.
	Resolución de conflictos	
Reconocimiento y Recompensas		
Gestión de comunicación	Tecnología de educación	Establecer las necesidades de capacitación según los cambios en la institución, lo que reportan los directores, los resultados en las evaluaciones de desempeño, lo que expresan los mismos colaboradores.
	Reuniones	Identificar el cambio que se desea alcanzar en la formación. Usar estructura de Recursos de Comunicaciones.
Gestión de Riesgo y Control	Juicios de Expertos	Comprobar del grado de cumplimiento que alcanzan los objetivos individuales de cada persona que trabaja en la institución, de una manera integral, sistemática y objetiva a través de la Evaluación del desempeño.