

Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña

**Facultad de Ciencia y Tecnología**  
**Escuela de Ingeniería Industrial**

“Fortalecimiento de la cultura organizacional orientada a resultados por proyectos en la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña de Santo Domingo, República Dominicana, 2016”.



Trabajo de grado presentado por:

Marian Barriuso Domínguez

Keidy M. Castillo Morillo

Para la obtención del grado de:

Ingeniera Industrial

Santo Domingo, D. N.

2017

# Índice

<i>AGRADECIMIENTOS</i> .....	1
<i>DEDICATORIA</i> .....	4
<i>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN</i> .....	6
1.1    Introducción .....	6
1.2    Definición del problema .....	9
1.2.1    Antecedente del problema .....	9
1.2.2    Planteamiento del problema .....	12
1.3    Objetivos.....	19
1.3.1    Objetivo general .....	19
1.3.2    Objetivos específicos.....	19
1.4    Alcance .....	19
1.5    Límites .....	20
1.6    Justificación .....	21
<i>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL</i> .....	24
2.1    Organización.....	24
2.2    Estructura organizacional .....	24
2.2.1    Tipos de estructuras organizacionales .....	25
2.2.2    Organigrama.....	28
2.3    Generaciones.....	30
2.4    Cultura .....	35

2.4.1	Cultura organizacional:	35
2.5	Clima laboral	38
2.6	Planificación	38
2.6.1	Etapas de la planificación	39
2.6.2	El nivel de planificación	39
2.7	Estrategia	40
2.8	Ventaja competitiva:	41
2.9	Eficiencia	41
2.10	Eficacia	41
2.11	Efectividad	41
2.12	Productividad	42
2.13	Factibilidad	42
2.14	Proyecto	42
2.15	Programa	43
2.16	Dirección de proyectos	43
2.17	Oficina de dirección de proyectos (PMO)	43
2.18	Participantes en los proyectos	45
2.18.1	Director del proyecto	45
2.18.2	Equipo de proyecto	45
2.18.3	Interesados	45
2.18.4	Clientes/Usuarios	46
2.18.5	Patrocinador	46
2.18.6	Directores del portafolio	46

2.18.7	Directores del programa.....	46
2.18.8	Gestión de operaciones .....	46
2.19	Fundamentos para la dirección de proyectos.....	47
2.19.1	Metodología.....	47
2.19.2	Factores ambientales de la empresa.....	47
2.19.3	Proceso.....	47
2.19.4	Indicadores de gestión .....	47
2.19.5	Reglamento .....	48
2.19.6	Norma .....	48
2.19.7	Estándar .....	48
2.19.8	Mejora continua .....	49
2.19.9	Plan de mejora .....	49
2.20	Instituciones educación superior (IES) .....	50
2.20.1	Universidad.....	50
2.20.2	MESCyT (Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología): .....	50
2.21	Árbol del problema: .....	50
2.22	Árbol de objetivos:.....	51
2.23	Encuesta.....	51
2.24	Grupos focales .....	55
<i>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....</i>		<i>56</i>
3.1	Tipo y diseño de la investigación .....	56
3.2	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	57
<i>CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS.....</i>		<i>59</i>
4.1	Grupos focales y entrevistas .....	59

4.1.1	Criterios de selección (grupos focales):.....	59
4.1.2	Criterios de selección (entrevistas).....	60
4.1.3	Análisis grupos focales y entrevistas.....	61
4.2	Encuesta: identificación cultura orientada a resultados por proyectos.....	69
4.2.1	Criterios de selección.....	69
4.2.2	Analizando la Voz del Cliente (VoC) <sup>2</sup> .....	70
4.3	Resultados de la encuesta.....	71
4.3.1	Conclusiones de la encuesta.....	101
4.3.2	Matriz de tendencias.....	102

*CAPÍTULO V: PENSAMIENTO ESTRATÉGICO EN LAS ENTIDADES DE EDUCACIÓN SUPERIOR..... 107*

5.1	Papel de la globalización en las entidades de educación superior.....	107
5.2	Pensamiento estratégico en las universidades.....	108
5.3	Situación actual en la gestión de proyectos de la UNPHU.....	112
5.4	Características dirección de proyectos internos.....	113
5.5	Fortalecimiento de la dirección de proyectos internos.....	121
5.5.1	¿Por qué “estratégica de soporte”?.....	123
5.5.2	¿Por qué “portafolios”?.....	125
5.6	Propuesta de herramienta para la gestión de proyectos.....	127
5.7	Implementación de la propuesta.....	127
5.8	Propuesta de reglamentos generales.....	129
5.9	Propuesta: estándares para gestión de proyectos, programas e iniciativas.....	131
5.10	Factores críticos de éxitos.....	135

<i>CONCLUSIÓN</i> .....	136
<i>RECOMENDACIONES</i> .....	139
<i>BIBLIOGRAFÍA</i> .....	141
<i>ANEXOS</i> .....	153
<i>HOJA DE EVALUACIÓN</i> .....	179

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1. Estructura organizacional lineal.....</i>	<i>25</i>
<i>Figura 2. Estructura organizacional funcional.....</i>	<i>26</i>
<i>Figura 3. Estructura organizacional proyectizada .....</i>	<i>26</i>
<i>Figura 4. Estructura organizacional por división.....</i>	<i>26</i>
<i>Figura 5. Estructura organizacional matricial .....</i>	<i>27</i>
<i>Figura 6. Estructura matricial débil.....</i>	<i>27</i>
<i>Figura 7. Estructura organizacional matricial fuerte.....</i>	<i>28</i>
<i>Figura 8. Organigrama vertical.....</i>	<i>28</i>
<i>Figura 9. Organigrama horizontal.....</i>	<i>29</i>
<i>Figura 10. Organigrama mixtos.....</i>	<i>29</i>
<i>Figura 11. Organigrama por bloque.....</i>	<i>29</i>
<i>Figura 12. Organigrama circular .....</i>	<i>30</i>
<i>Figura 13. Características generacionales.....</i>	<i>34</i>
<i>Figura 14. Marco de Valores de Competitividad (CVF).....</i>	<i>36</i>
<i>Figura 15. Diagrama de Gantt.....</i>	<i>40</i>
<i>Figura 16. PMO según su rol.....</i>	<i>44</i>
<i>Figura 17. PMO según el modelo de Gerard Hill.....</i>	<i>44</i>
<i>Figura 18. PMO según su propósito.....</i>	<i>45</i>
<i>Figura 19. Circulo de Deming.....</i>	<i>49</i>
<i>Figura 20. Las siete herramientas básicas de la calidad.....</i>	<i>49</i>
<i>Figura 21. Encuesta “Género” .....</i>	<i>71</i>
<i>Figura 22. Encuesta “Tiempo en la institución” .....</i>	<i>71</i>
<i>Figura 23. Encuesta “edad” .....</i>	<i>72</i>
<i>Figura 24. Encuesta “Grado académico más alto obtenido hasta el momento”.....</i>	<i>73</i>
<i>Figura 25. Encuesta “Un desafío es una oportunidad de demostrar nuestro potencial”.....</i>	<i>74</i>
<i>Figura 26. Encuesta “El buen desempeño en las labores debe ser premiado” .....</i>	<i>74</i>
<i>Figura 27. Encuesta “Si cumplo con mis funciones de manera óptima me gusta ser reconocido”.....</i>	<i>75</i>
<i>Figura 28. Encuesta “Mantengo un equilibrio entre mi trabajo y mi familia”. .....</i>	<i>75</i>
<i>Figura 29. Encuesta “Poder aprender cada día algo nuevo es parte de mi motivación en el trabajo”. .....</i>	<i>76</i>
<i>Figura 30. Encuesta “Para mí es más importante la estabilidad y seguridad laboral que el crecimiento profesional”.....</i>	<i>76</i>
<i>Figura 31. Encuesta “Me siento cómodo/a en un ambiente estable con una rutina de trabajo pre-establecida” .....</i>	<i>77</i>
<i>Figura 32. Encuesta “Mi trabajo actual requiere recibir capacitaciones periódicamente” .....</i>	<i>77</i>
<i>Figura 33. Encuesta “Me considero una persona innovadora con deseos de emprender”.....</i>	<i>78</i>

Figura 34. Encuesta “Trabajar en equipo dificulta el logro de mis resultados”.....	79
Figura 35. Encuesta “El uso de la tecnología es parte de mi diario vivir”.....	79
Figura 36. Encuesta “Me entero de las informaciones actuales por medio de periódico, radio y/o T.V”.....	80
Figura 37. Encuesta “Facebook me mantiene al tanto de todas las novedades”.....	80
Figura 38. Encuesta “Instagram y snapchat son los medios por os cuales mantengo contacto con mis familiares y amigos”.....	81
Figura 39. Encuesta “Si necesito obtener información, utilizo google y YouTube como herramientas principales”.....	81
Figura 40. Encuesta “Los libros y documentales son as fuentes más confiables de información”.....	82
Figura 41. Encuesta “la misión institucional es la base para el desarrollo de las funciones en los departamentos”.....	82
Figura 42. Encuesta “Conocer la visión institucional es primordial para el logro de los objetivos”.....	83
Figura 43. Encuesta “El desempeño de los colaboradores debe estar apegado a los valores institucionales”.....	83
Figura 44. Encuesta “Conozco el papel que desempeña. mi departamento con respecto a la visión de la Institución”.....	84
Figura 45. Encuesta “Mi trabajo está fundamentado en normas, políticas, procesos y procedimientos claros y documentados”.....	84
Figura 46. Encuesta “Mis tareas diarias las aprendí por medio de manuales e instructivos”.....	85
Figura 47. Encuesta “He recibido entrenamientos y capacitaciones que mejoran el desempeño de mis funciones”.....	86
Figura 48. Encuesta “La ejecución de iniciativas puede realizarse por medio de proyectos”.....	87
Figura 49. Encuesta “Un proyecto se utiliza para desarrollar ideas, cuenta con un período de tiempo definido y recurso limitado”.....	87
Figura 50. Encuesta “He desarrollado proyectos personales”.....	88
Figura 51. Encuesta “¿Usted ha participado en algún proyecto institucional?”.....	88
Figura 52. Encuesta “¿Ha utilizado o conoce alguna metodología para la gestión de proyectos?.....	89
Figura 53. Encuesta “Una planificación adecuada es parte esencial para lograr lo resultados esperados”.....	89
Figura 54. Encuesta “La opinión de los expertos entorno a un proyecto, es un factor que debe considerarse en la planificación”.....	89
Figura 55. Encuesta “Contar con recurso económico garantiza el éxito de una idea”.....	90
Figura 56. Encuesta “Investigar los antecedentes y contextos entorno a un proyecto nos ayuda a determinar la factibilidad del mismo”.....	90
Figura 57. Encuesta “Definir el alcance de los objetivos nos ayuda a delimitar las acciones a ejecutar”.....	91
Figura 58. Encuesta “Contar con políticas y normas ayuda a la mejora de los procesos”.....	91
Figura 59. Encuesta “El éxito de los resultados está asociado al cumplimiento de las fechas de entrega”...	92
Figura 60. Encuesta “Un cronograma es una guía para definir las actividades y recursos”.....	92



Figura 61. Encuesta “La incertidumbre puede afectar el curso de un proyecto”.....	93
Figura 62. Encuesta “Los procesos colaboran al cumplimiento de sus objetivos”.....	93
Figura 63. Encuesta “Cuando sobra dinero de presupuesto ¿quiere decir que planificamos Bien? .....	94
Figura 64. Encuesta “Es importante que antes de invertir identifiquemos os riesgos del negocio”.....	94
Figura 65. Encuesta “Es necesario definir cómo y cuándo recuperaremos el dinero que invertimos en un negocio antes de iniciarlo”.....	94
Figura 66. Encuesta “El cumplimiento de las normas garantizan a calidad de los procesos”.....	95
Figura 67. Encuesta “Las auditorías sirven para criticar el trabajo de las personas”.....	95
Figura 68. Encuesta “Hacer monitoreos y evaluaciones de los trabajos puede colaborar a disminuir los errores y mejorar los resultados”. .....	96
Figura 69. Encuesta “Mi ambiente de trabajo es agradable, donde se respira un ambiente de colaboración y aprendizaje”. .....	96
Figura 70. Encuesta “Me siento valorado como persona y empleado”. .....	97
Figura 71. Encuesta “La institución me motiva para ser innovador y creativo en mi trabajo”.....	97
Figura 72. Encuesta “La institución se ha preocupado para ayudarme a ser mejor persona y a desarrollar mi potencial”.....	98
Figura 73. Encuesta 2 “Los medios de comunicación que utiliza la institución permite que me mantenga al tanto de las informaciones de la universidad. ....	98
Figura 74. Encuesta “Los procesos de comunicación entre departamentos son sencillos y eficaces”. .....	99
Figura 75. Encuesta “Los correos electrónicos es el canal más utilizado para comunicarme con otros departamentos de la universidad”.....	99
Figura 76. Encuesta “Siempre existen riesgos, lo importante es conocerlos y contar con un plan de respuesta”.....	99
Figura 77. Encuesta “Durante las reuniones se pueden identificar riesgos antes de que estos sucedan”....	100
Figura 78. Encuesta “Las minutas de las reuniones son parte de las lecciones aprendidas y ayudan a prevenir riesgos futuros”.....	100
Figura 79. Encuesta “No identificar los riesgos a tiempo no implica atrasos en mi planificación”.....	101
Figura 80. Estructura Dirección Proyectos Internos.....	114
Figura 81. flujo para la solicitud y aprobación de proyectos.....	120
Figura 82. Niveles de acuerdo al rol de la Dirección de proyectos Internos.....	123
Figura 83. Ciclo PDED.....	126

# **AGRADECIMIENTOS**

## **MARIAN BARRIUSO D.**

En primer lugar, le doy las gracias a Dios, por ayudarme y mantenerme firme en este proceso, porque ha enviado ángeles que me han iluminado y han formado parte de mi vida.

A la virgen María, por su protección y ser ejemplo de esperanza, fe y valentía en todos los retos que se me han presentado.

A mi familia, por confiar en mí y ayudarme a ser una persona de bien, por la educación y valores que me han impregnado.

A Francisco M. Amparo, mi prometido, confidente y fiel amigo, que en las buenas y en las malas ha estado conmigo, quien ha sido testigo de este camino, quien me ha acompañado y brindado su apoyo en todo momento.

Mis familiares, en especial mis abuelos Paco y Carmen, por ayudarme, quererme y ser parte importante de mi crecimiento.

Mi asesor, que me ha brindado múltiples oportunidades y por sus consejos que me ha ayudado a crecer como persona y profesional.

A mi compañera, por aceptar el reto y esforzarse para lograr esta meta.

## **KEIDY M. CASTILLO MORILLO**

En primer lugar, quiero agradecer a Dios, quien es el que ha hecho todo esto posible. Es quien desde un principio abrió las puertas para que yo pudiera concretar mis estudios, y ha mostrado su mano obrando en cada paso de esta etapa.

Agradecer a mis padres quienes siempre me brindaron su apoyo, y es que, gracias a ellos y a su esfuerzo incansable, primero presentándome delante de Dios y luego actuando bajo su dirección, esta meta se hizo posible. A mis hermanos quienes también me apoyaron con lo que necesité y a mi prima Nicole que fue guía y ayuda en este proceso.

A mi bella congregación que también estuvo allí orando por mí, y nunca dejó que me apartara de los caminos del Señor.

A mis *“Ingenieros Sin Oficio”* quienes se convirtieron en familia al estar en todo momento al ser más que amigos en medio de este proceso. Ellos se constituyeron en un factor motivante con sus palabras y hechos que me llevaban a no desmayar sino continuar, para lograr juntos esta meta que nos propusimos. A mis amigas ingenieras industriales quienes siempre estuvieron ahí para mí, ya sea con un consejo o simplemente para prestarme sus oídos y apoyarme.

A mi tutor de tesis quien siempre vio potencial y dedicación tanto en mi compañera como en mí, nos guio a lograr nuestros objetivos.

A todos los docentes que de alguna manera nos entregaron un poco de sí, no solo enseñarnos la asignatura sino también en cómo enfrentar en cierto modo la vida laboral.

A mi compañera quien ha sido ejemplo de persistencia al asumir el compromiso de llegar a esta meta.

## **DEDICATORIA**

**MARIAN BARRIUSO D.**

Le dedico este logro a todo aquel que Dios ha permitido ser parte de mi vida, que de una forma u otra ha sido ejemplo de superación, esperanza y fe, que por medio de sus palabras y actitudes me han dado la fuerza y el ánimo de seguir.

## **KEIDY M. CASTILLO MORILLO**

### A Dios

Mi motor y razón de ser. Quien hizo posible esta meta.

### A mis padres Tirso y Margarita

Por su apoyo incondicional.

### A mis amigos

Por estar conmigo en todo este trayecto.

### A mis líderes

Me guiaron en lo más importante, lo espiritual.

## **CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Introducción**

La gestión de proyectos tuvo su apogeo en la industria aeroespacial, en la industria militar y en las mega-construcciones, en los años sesenta del siglo XIX.

Los Estados Unidos inició unos de los proyectos con mayor relevancia que fue el ferrocarril transcontinental esto sirvió de impulso para que líderes empresariales enfrentarán la organización del trabajo manual de miles de trabajadores. Para la segunda mitad del siglo XIX el mundo empresarial se hacía cada vez más complejo.

Conjunto a la organización del trabajo y la complejidad empresarial para mejorar la productividad se les exigía a los empleados mayor esfuerzo y más horas de trabajo, hasta que Frederick Taylor (1856-1915) comenzó a analizar este fenómeno y se percató que el esfuerzo no era la clave, es en estos momentos donde surge la “eficiencia”. Además de Taylor, se encuentra Henry Gantt (1861-1919), quien estudiaba las operaciones de los trabajos, por lo que inventó lo que se conoce como el diagrama de Gantt. Este diagrama cuenta con barras de tareas, su secuencia y duración, incluyendo la meta que se espera.

Este diagrama se ha considerado una herramienta de gran utilidad para los administradores y hasta nuestros días permanece utilizándose, siendo una de las más populares en la gestión de proyectos.

Para 1958, la Oficina de Proyectos Especiales de la Armada norteamericana, inventó la técnica PERT (Program Evaluation Review Technique) para ser aplicado en el proyecto del submarino Polaris. Para este mismo proyecto, el Departamento de Defensa de Estados

Unidos, creó el concepto de Estructura de Desglose de Trabajo, EDT, (Work Breakdown Structure, WBS).

Poco a poco todas estas herramientas se comenzaron a utilizar el mundo comercial, para la década de 1990, las empresas de distintos sectores ven la necesidad de aumentar su eficiencia y efectividad para mantenerse competitivos en el mercado. Esto generó que la gestión de proyecto ganara fuerzas y tuviera un impacto relevante en el desarrollo de estrategias de negocios.

Las empresas han empezado a reconocer que un proyecto bien gestionado es una forma de ganar ventajas y de alcanzar sus objetivos. Los proyectos son aplicados a organizaciones de servicio, productivas o educativas, sin importar que sea grandes, medianas o pequeñas.

Para la gestión de los proyectos se tienen las Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO), las cual tiene dentro de sus funciones básicas; brindar apoyo administrativo por medio de políticas, metodología, capacitaciones, mentoría, entrenamientos, además se preocupa por alinear las iniciativas con los objetivos estratégicos institucionales, promoviendo ejecuciones alineadas a la misión, visión y objetivos institucionales.

Una universidad tiene misión, visión y objetivos que tienen que cumplir para poder satisfacer sus funciones sustantivas (educación, investigación y extensión) de forma pertinente con su razón social. Para que la educación sea pertinente las universidades tienen la tarea de cumplir con las expectativas de las necesidades sociales y de la perspectiva de calidad que tiene el sector productivo, ambos como receptores de los resultados que expide la cadena de valor de una entidad de educación superior.



La sociedad y el mundo laboral como partícipes de las nuevas tendencias mundiales, las cuales han evolucionado la forma en como nos comunicamos, como adquirimos nuevos conocimientos, además de mitigar las barreras culturales y el acceso a la tecnología, han causado que el mundo tenga una visión distinta de los modelos educativos tradicionales lo que influye directamente en la gestión universitaria para que estos modelos sean asertivos.

Lo anteriormente descritos ha provocado que las universidades se preocupen por la mejora continua de los procesos académicos donde de forma inherente influye los procesos administrativos. Cuando se menciona “mejora continua” automáticamente se debe de pensar que la organización debe prepararse para desarrollar una cultura organizacional que trabaje por resultados, ya que la institución se ve en la necesidad de adoptar un pensamiento más estratégico para poder mantenerse activos con las exigencias actuales.

Por lo que debe de cumplir con las expectativas de calidad, por medio de la eficiencia, eficacia y efectivas de sus resultados, para esto, se desarrollan proyectos, programas e iniciativas de distintas índoles, tales como: académicas, innovación, construcción, tecnología, inversión, etc.

Este trabajo propone que la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña (UNPHU) puede fortalecer su cultura organizacional orientada a resultados, de forma que pueda seguir escalando otros niveles de madurez por medio de una Oficina de Manejo de Proyectos (PMO) para impactar en la manera en cómo se gestiona los proyectos, programas e iniciativas que influye en los resultados institucionales.

## **1.2 Definición del problema**

### **1.2.1 Antecedente del problema**

Toda organización tiene una misión para la cual fue creada, una visión que alcanzar y objetivos que lograr; aquí es donde la “planificación estratégica” juega un rol protagónico. Al pasar el tiempo, las organizaciones se han dado cuenta de la importancia de la planificación estratégica como herramienta de gestión, ya que permite analizar el entorno interno y externo de la empresa, facilitan el camino para la toma de decisiones por medio de estrategias e indica el trayecto que se debe recorrer para cumplir sus metas con eficiencia, eficacia y calidad; adaptándose a los cambios y demandas de su entorno.

Como objeto de estudio, la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña (UNPHU), entidad de educación superior destacada por ser la primera universidad privada de Santo Domingo, fundada en 1966. En el transcurso de sus años, con sumo trabajo y esfuerzo ha demostrado ser una institución que goza de prestigio y confiabilidad, reconocida y valorada por la sociedad. Esta también ha utilizado la planificación estratégica como herramienta de provecho; buscando consigo la mejora continua, lograr sus metas y cumplir con sus funciones sustantivas, que son: educación, investigación y extensión.

Este proceso inició con un Plan de Mejora sugerido por el Ministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología (MESCyT) en el año 2005 como forma de prepararse para la Evaluación Quinquenal de Universidades. A raíz de esto y en busca de obtener mejoras operacionales, la UNPHU ha desarrollado varios planes estratégicos; la primera planificación

estratégica corresponde al periodo 2007-2011, la segunda al periodo 2013-2017, está última se estuvo revisando en año 2015 dando paso a la actual planificación estratégica 2016-2020.

Por medio de estas planificaciones, la universidad ha podido evaluarse, actualizarse y mejorar paulatinamente todos sus aspectos, tomando en consideración los análisis que se involucran en las planificaciones, tales como: estadísticas, mercado, cultura organizacional, clima laboral, funciones, entre otras que se van adecuando por medio de las estrategias establecidas.

La planificación estratégica, arrastra consigo el plan operativo y este da curso a las acciones que permiten el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados anualmente, factor que trae consigo el desarrollo de programas y proyectos. Esto ha generado que la universidad se haya ido inclinando a la gestión de proyectos, programas e iniciativas como forma de garantizar su posicionamiento en el mercado, adquirir ventajas competitivas, mantener sus estándares de calidad, su eficiencia y pertinencia en beneficio de todos sus usuarios; estudiantes, docentes, colaboradores y la sociedad en general.

A medida que la institución ha ido creciendo, mejorando y evolucionando, el número de los proyectos, programas e iniciativas ha estado en aumento; por lo que mantener la exactitud de su planificación se hace más complicado, tomando en consideración que no cuenta con indicadores claros y medibles para verificar el buen curso de los mismos. Aunque estas ejecuciones logran su cometido final, se presentan desviaciones en las estimaciones de costo y tiempo, ambigüedades en la comunicación, entre otros elementos que comprometen la precisión de la planificación pautada.

Con el paso del tiempo la universidad ha mostrado el interés de mejorar continuamente para poder seguir satisfaciendo a la sociedad con sus servicios, siendo esta casa de altos estudios reconocida a nivel nacional e internacional por sus aportes, pero para mantener y fortalecer este estatus en el mercado y no obstante, mantener la pertinencia de sus servicios acorde a las nuevas tendencias educativas, se hace necesario que sus acciones sean asertivas y efectivas.

Como parte de este propósito, para el año 2011 se crea la Gerencia de Proyectos, compuesto por un gerente para dar seguimiento a las iniciativas de la institución; hoy día esta unidad se ha convertido en la Dirección de Proyectos Internos, cuya estructura ha ido creciendo.

Esta Dirección, fundamenta su trabajo en la experiencia, competencias y habilidades de sus miembros, debido a que los factores medioambientales de la universidad (procesos, normas, cultura, clima, estructura, etc.) han dificultado que se implementen metodologías, herramientas y técnicas para la gestión de proyectos en todas sus etapas. Esta situación está enmarcada en el tipo de cultura organizacional, la cual necesita seguir fortaleciéndose para continuar madurando e incrementando sus resultados de manera exitosa. Para que una actividad sea exitosa, no es tan solo que cumpla con su cometido, sino que las tareas se completen en el plazo establecido, bajo el presupuesto estipulado, y que se logren los requisitos especificados en el alcance. En otras palabras, que se lleven según lo planificado.

Para mantener la precisión en la planificación de los programas, proyectos e iniciativas, se debe de contar con metodologías para su gestión efectiva, medios de control y seguimiento, contar con indicadores de gestión, promover la mejora continua y llevar a la

institución a un cambio en la forma en como los proyectos nacen y se desarrollan; esto se logra a medida que los involucrados se concientizan y sensibilizan respecto a esta necesidad y para eso se debe trabajar en la cultura organizacional.

Debido a esta debilidad, más el hecho de que los proyectos no cuentan con un proceso establecido de como tramitarse y ejecutarse, no lleva el control de la cantidad de proyectos que cierran o inactivan. Esta misma situación provoca que todos los proyectos que se realizan padezcan algún tiempo de desviación o retraso.

### **1.2.2 Planteamiento del problema**

El planteamiento del problema se ha fundamentado en un levantamiento documental, considerando diferentes fuentes, tales como la revisión del plan estratégico 2013-2017, el plan estratégico 2016-2020 y los resultados de los estudios de clima laboral y cultura organizacional, realizados en el año 2015; el resultado de estas fuentes colaboraron para desarrollar un árbol de objetivo y un árbol del problema (dichos árboles se encuentran al final de éste acápite) como forma de tener una visión de la situación, la cual fue validada por medio de grupos focales, encuestas y entrevistas a diferentes colaboradores de la universidad.

Algunas de las técnicas utilizadas en este acopio y análisis de información son pertenecientes a la metodología Lean Six Sigma, tales como: brainstorming, análisis de causa y análisis de la voz del cliente.

La UNPHU, aunque ha generado distintos proyectos a raíz de sus planes estratégicos, estos no han seguido una metodología formal donde se pueda incubar la idea, analizar todos sus contextos, pros y contras, su factibilidad, distinguir su prioridad, sus riesgos, sus

limitaciones, coordinar efectivamente los recursos, definir las expectativas, dar seguimiento y control y además que permita tomar decisiones ágiles cuando se amerite; por lo que las fases no siguen una trayectoria definida sino que están sujetas a decisiones reactivas para poder cumplir con su propósito, y de hecho lo hacen pero no con los resultados esperados.

La forma en cómo se toman las decisiones y se comunican las acciones, influyen directamente en el modo en cómo se ejecuta la planificación de forma óptima. Estas dos variables están relacionadas con los factores ambientales de la institución; como son: sus procesos, sus normas, su estructura, su cultura, su gente (con sus diferentes características, debido a la diferencia generacional), entre otros elementos tangibles e intangibles que están asociados.

Cuando hablamos de su gente, debemos de hacer hincapié en el talento humano, que es un elemento primordial en las instituciones, ya que cada uno con su personalidad, sus creencias, sus paradigmas, su cultura, su educación, tienen formas distintas de pensar, de actuar, de hablar, de cómo interpretan y se expresan. Cada una de estas características representa las distintas generaciones que forman parte de una empresa, las cuales se han desarrollado en distintas épocas y circunstancia que influye en su personalidad y en el ámbito laboral.

El recurso humano que compone a la universidad abarca personas que pertenecen a distintas generaciones; Baby Boomers, Generación X, Generación Y, e incluso la Generación Z. Esta combinación, abarca mentalidades muy conservadoras, regidas por la tradición las cuales van trascendiendo a otras que son mucho más abiertas, amante a los retos y a las nuevas experiencias.

Es por esto que se hace necesario alinear las diferentes características y aspiraciones de los colaboradores con la cultura organizacional de la empresa, a fin de impulsar el desarrollo de la empresa, mediante el logro de los objetivos de manera óptima. Para administrar las diferencias generacionales de forma inteligente, se recomienda según (Morales, 2015): administrar lo que estas diferencias implican en la forma de comunicación, tareas que los motivan y también tener la capacidad de aprovechar estas diferencias como un valor agregado, lo cual logramos al alinear las diferencias con la cultura organizacional.

De hecho, en el último estudio sobre la cultura organizacional, 2015, generado en la revisión del plan estratégico 2013-2017, se determinó que la UNPHU presenta una cultura predominante Clan-Jerárquica, la cual se percibe como una institución con un ambiente agradable, familiar e incluso paternal que además está vinculado a una estructura compleja y a la combinación de las distintas generaciones que la componen. Además, esta complejidad se debe a los múltiples niveles jerárquicos y especialidades que están conjugados por medio de sus 7 facultades, 4 vicerrectorías y 1 gerencia administrativa, más de 60 unidades funcionales y su respectivo órgano de gobierno. **(Ver anexo D.1)**

Si se relaciona la cultura Clan-Jerárquica con la estructura organizacional vertical se puede resumir que la institución se destaca por ser conservadora, por contar con normas, políticas, procesos y procedimientos que buscan estabilidad, eficacia y funcionabilidad; además se fomenta el respeto a la posición y el poder. A nivel social, esta relación se equilibra con un ambiente donde se estimula la lealtad, la compenetración entre sus actores y el compromiso.

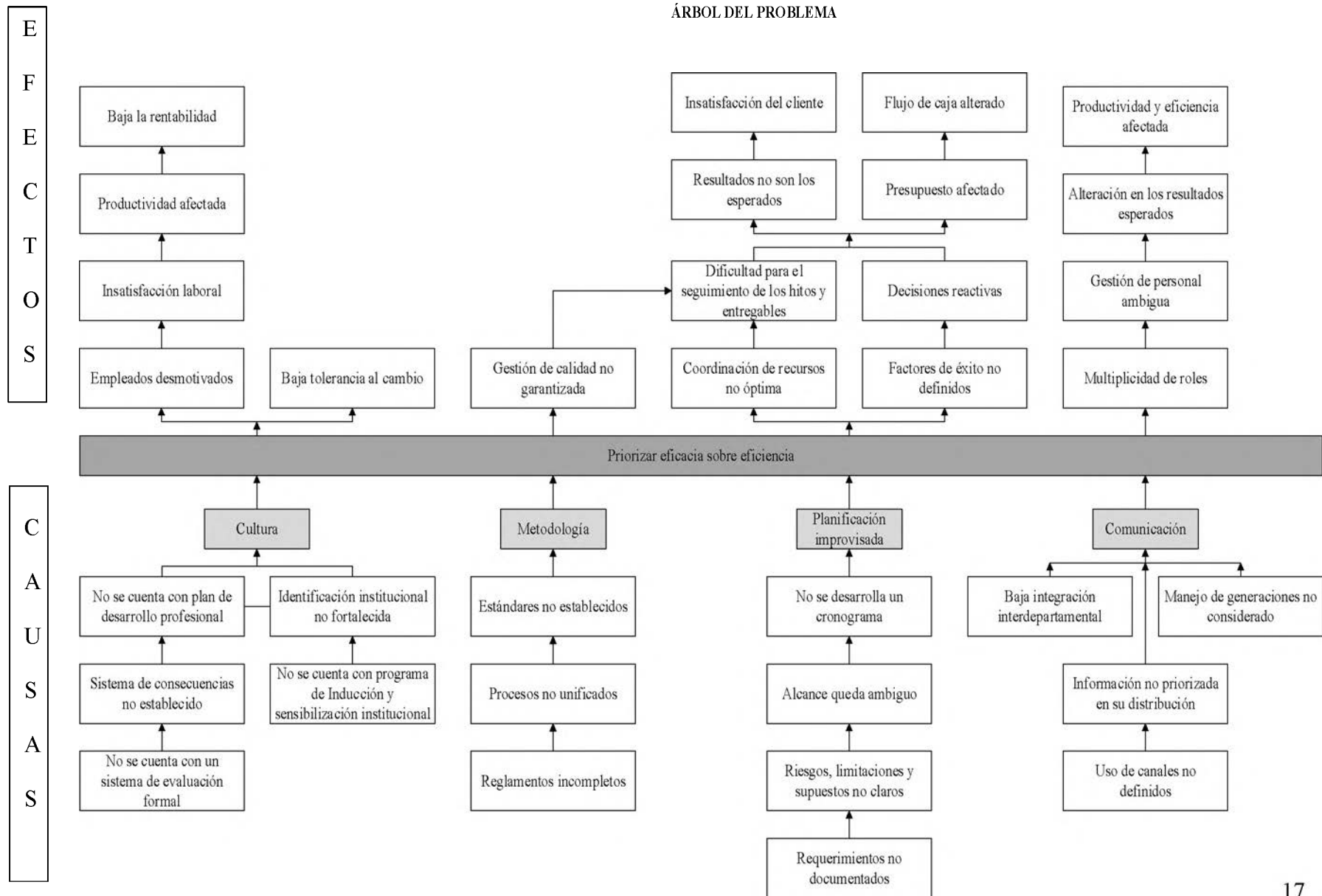
Por otra parte, tomando otra connotación, esta relación impacta en la forma de como la comunicación fluye en la organización; ya que concentra las decisiones en la cúspide, las informaciones no siempre bajan a los niveles inferiores, promoviendo divergencia en la visión de la organización y poca orientación a los resultados por proyectos. Además de que los procesos no siempre se llevan a cabo de forma definida, debido a que el ambiente familiar y confianza favorece que las normas, políticas, procesos y procedimiento se comuniquen verbalmente y socialmente pero no debidamente por los medios formales.

Ahora bien, para que los proyectos lleven el curso deseado, cumplan con los requerimientos, la planificación establecida y puedan completar sus fases; se hace necesario: influir en las personas, que todos conozcan la misión, visión y objetivos de la organización, fomentar el crecimiento y aprendizaje del personal en todos los niveles, reducir cadenas de mando, eliminar las barreras de comunicación, agilizar la toma de decisiones, aplicación de tecnología, optimizar los recursos, encarar los cambios del entorno buscando siempre crecer, madurar y mejorar como entidad.

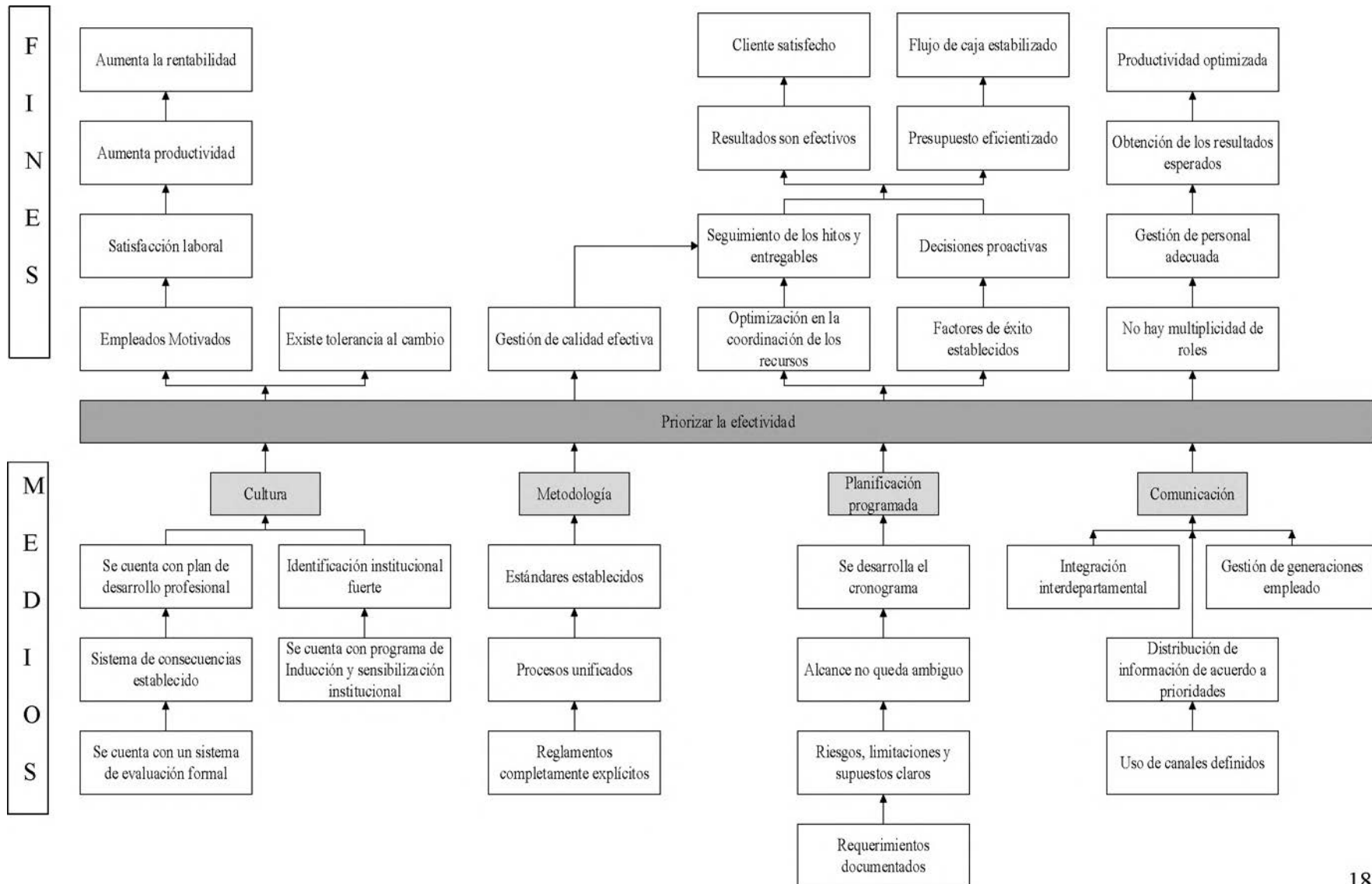
Cada uno de estos detalles se trabaja por medio de un cambio en la cultura y de estructura. En una cultura organizacional orientada a resultados y en una estructura matricial media, la estructura matricial es una mezcla entre las funciones y el manejo de proyectos que integra tanto una estructura vertical y horizontal. Esta mezcla entre la cultura y estructura, promueve la mejora continua, integra, planifica, controla, monitorea, por tanto, fortalece la calidad, mejora la eficacia y custodia el éxito de los programas y proyectos establecidos.



Este cambio en la cultura y en la estructura no se logra de la noche a la mañana, sino que necesita quien vele por la transformación, por el conocimiento, que garantice el triunfo, que capacite sobre la metodología, las herramientas, que mida, controle y optimice todo esto.



ÁRBOL DE OBJETIVOS



### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Fomentar la mejora continua y exactitud en la gestión de proyectos, programas e iniciativas por medio de fortalecimiento de la cultura organizacional orientada a resultados.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

1. Identificar la percepción de los empleados con la cultura orientada a resultados por proyectos.
2. Diseñar un plan para el fortalecimiento de la cultura organizacional actual a una cultura organizacional orientada a resultados.
3. Proponer un reglamento y estándares para el desarrollo de proyectos, programas e iniciativas en busca de asegurar la efectividad de los resultados.
4. Recomendar herramientas tecnológicas para la gestión y medición de los proyectos.

### **1.4 Alcance**

El proyecto está enfocado en proponer un medio que colabore a la institución a fortalecer la cultura organizacional orientada a resultados por proyectos, garantizando la mejora continua y la exactitud en el desarrollo de los proyectos, programas e iniciativas de manera efectiva. Para lo cual identificaremos las causas del problema, mediante análisis documental, utilizando herramientas y metodologías. Esta información será validada más adelante, a través de grupos focales, entrevistas y una encuesta.

Con este análisis se obtendrán los insumos para definir una propuesta de PMO, que sea factible según las necesidades de la universidad, incluyendo una propuesta de reglamentos y estándares que junto a las recomendaciones de implementación conducirá a la Universidad a fortalecer la cultura organizacional orientada a resultados.

## **1.5 Límites**

- No se incluye inversión económica en la propuesta.
- El reglamento general no abarca la redacción de los procedimientos.
- Los reglamentos pueden variar en el futuro dependiendo la tipología de los proyectos.

## **1.6 Justificación**

Para que una institución educativa, industrial, de negocio, público o privado, pueda alcanzar sus metas, debe de plantearse objetivos claros, donde cada miembro conozca y se identifique con ellos; de forma tal que todas las fuerzas estén enfocadas al cumplimiento efectivo de los mismos. Para esto es necesario que las instituciones cuenten con una cultura organizacional orientada a resultados.

Ahora bien, para fomentar la cultura por resultados en las organizaciones, es necesario que sus miembros desarrollen la conciencia y uso de las buenas prácticas y metodologías, que garanticen el logro de los objetivos según sus funciones, unidades o departamentos y por consecuente, el de la institución. Para impulsar el fomento de una cultura organizacional que responda a los resultados de los proyectos de una manera efectiva, se recomienda el fortalecimiento de la Dirección de Proyectos Internos, para que esta adopte distintas características de estándares internacionales que se considera debe tener una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO). Una PMO más que gestión de proyectos, busca consigo desarrollar todo un sistema de toma decisiones ágiles; a nivel estratégico, táctico y operativo ante eventualidades y necesidades de la organización, mediante la implementación de estándares, metodologías, normas, procesos y procedimientos medibles y concretos que al ejecutarlos nos lleven al cumplir los resultados organizacionales.

Esto trae al escenario la importancia de priorizar la eficiencia sobre la eficacia. Ser eficiente define un proceso donde los resultados importan, considerando la mejor ruta para alcanzarlos. Sin embargo, cuando el enfoque es el resultado únicamente dejando a segundo plano el análisis de los esfuerzos que se involucran entonces se recibe como consecuencia,

reprocesos, duplicidad del trabajo, subutilización de recursos, retrasos, pérdidas económicas, insatisfacciones, baja la moral y reactividad en las decisiones. Cuando una institución es eficiente se preocupa por los resultados, pero tomando en consideración el cumplimiento de los objetivos institucionales, equilibrando los esfuerzos, priorizando los recursos y fomentando la prevención en la toma de decisiones, en fin, se fomenta una cultura por resultados.

Muchos son los factores que pueden influenciar en una cultura por resultados dentro de las organizaciones, ahora cuando especificamos que estos resultados se enfocan en proyectos, suele mencionarse la necesidad de un equipo que trabaje en pos de estos resultados. Este equipo forma parte de una oficina para el manejo de proyectos y son los responsables de asegurar que todos estos elementos se lleven a cabo Una oficina de esta índole, es quien promueve, educa, asesora, direcciona, estandariza y proporciona buenas prácticas para la gestión efectiva de los proyectos, gestiona el conocimiento y promueve la implementación de la mejora continua en sus procesos. Una PMO brinda apoyo a la institución para que esta pueda ir alcanzando los niveles de madurez hasta llegar al punto de ser un Centro de Excelencia.

Una PMO acompaña a la Institución a asumir nuevos retos, que le permitan crecer cada día más hasta el punto que pueda haber una integración entre todos sus miembros, los cuales se sientan identificados con la misión, persigan su visión con la finalidad de lograr los objetivos de la organización.

“Mientras no exista una medida no podemos mejorar lo que hacemos, pero la existencia de la medida tampoco garantiza la mejora. Es el trabajo de control, evaluación y corrección de los resultados el que permitirá, gracias a los indicadores obtenidos, orientar el

“Fortalecimiento de la cultura organizacional orientada a resultados por proyectos en la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña de Santo Domingo, República Dominicana, 2016”.

---

trabajo que se realiza”<sup>1</sup>. Aquí radica el valor agregado que aporta una PMO en una institución que busca alcanzar resultados por medio de una cultura basada en proyectos, programas e iniciativas.

---

<sup>1</sup> Ref.: Carlos Javier Pérez Escobar



## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL**

### **2.1 Organización**

Etimológicamente, la palabra organización es de origen griego "organon", que significa instrumento, utensilio, órgano o aquello con lo que se trabaja. (significados.com, s.f.)

Se entiende por organización, una entidad social formada por dos o más personas que trabajan de manera coordinada en un ambiente externo específico apuntando a un objetivo colectivo. Dependiendo del tipo de organización, existe una persona que desempeña un papel clave en los roles de liderazgo, planificación y control de los recursos humanos y de otros recursos; materiales, financieros y tecnológicos disponibles en la empresa. (significados.com, s.f.)

### **2.2 Estructura organizacional**

La palabra estructura proviene del término latino struere, que significa acomodar en pilas, es decir, apilar o reunir ordenadamente algo. (significado.net, s.f.)

Como estructura organizacional, se entiende la capacidad de una organización de dividir el trabajo y asignar funciones y responsabilidades a personas y grupos de la organización, así como el proceso mediante el cual la organización trata de coordinar su labor y sus grupos. (Charles Lusthaus, 2002)

## 2.2.1 Tipos de estructuras organizacionales

### a) Estructura organizacional lineal

Se cimienta principalmente en la autoridad y la responsabilidad que, en las habilidades, y se practica cuando la autoridad proviene claramente de un nivel superior y donde cada subordinado es responsable, solamente, ante su superior jerárquico. (Uscategui, 2009).

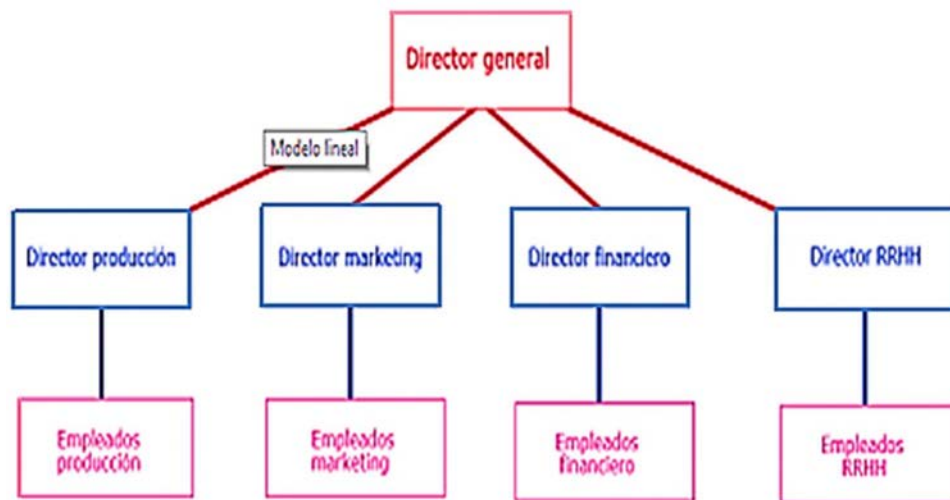


FIGURA 1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL LINEAL.

### b) Estructura organizacional funcional

En estas organizaciones no existe un área específica de gerentes de proyecto. La responsabilidad del proyecto se le asigna a un miembro del equipo, el cual debe incluir las actividades de gerencia dentro de sus propias actividades técnicas. Es más, siendo jefe de proyecto, de seguro tendrá asignadas actividades propias de la ejecución del proyecto. (Plaza, 2015)

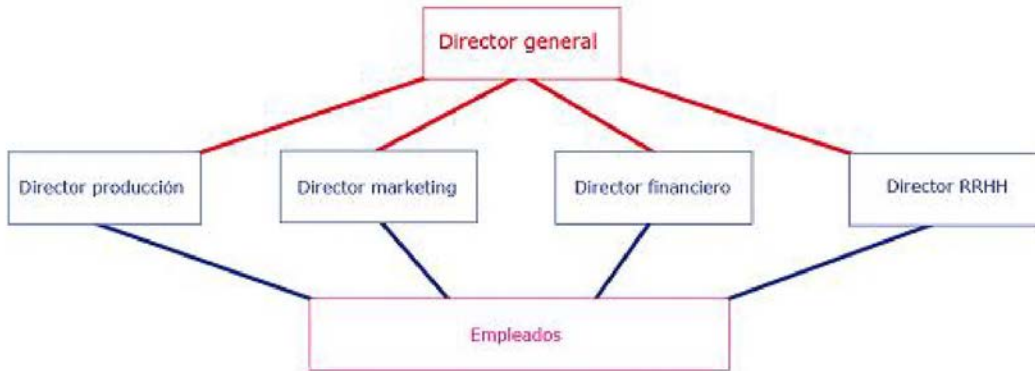


FIGURA 2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL FUNCIONAL

### c) Estructura Projectada:

En esta estructura, las distintas áreas funcionales tienden a desaparecer, y se concentran todos los recursos bajo un mismo proyecto, donde cada uno cumple un rol específico. Hay un solo gran jefe, el jefe de proyectos, que dirige de esta manera los esfuerzos de todos los recursos para conseguir los resultados del proyecto. (Plaza, 2015)

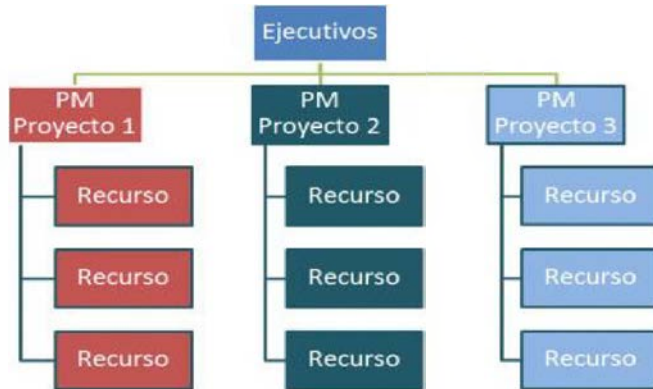


FIGURA 3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROYECTIZADA

### d) Estructura organizacional por división

Utilizada por grandes organizaciones que han crecido diversificando sus productos o sus mercados. Utiliza la departamentalización en base a productos, áreas o clientes. Esos departamentos se les denomina divisiones porque tienen autonomía. (Martinez, 2011)

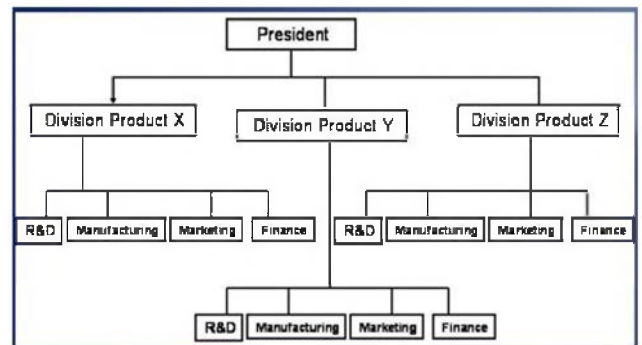


FIGURA 4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL POR DIVISIÓN.



- **Matricial fuerte:** aquí el Gerente de Proyectos puede lograr tener un mayor equilibrio en la fuerza de poder. En algunos casos puede que incluso el gerente funcional quede encargado del manejo administrativo del recurso y su asignación a proyectos, pero con menor o nulo poder sobre la asignación de actividades.

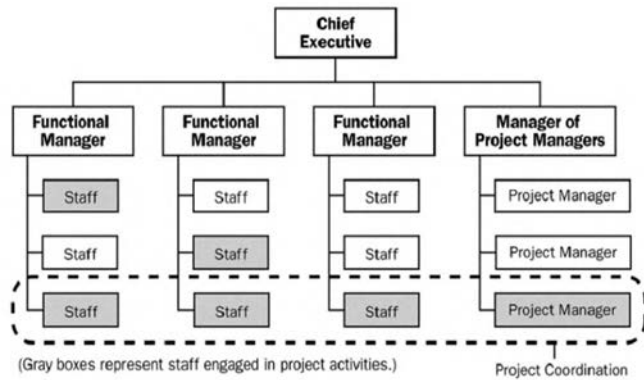


FIGURA 7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL MATRICIAL FUERTE.

(Plaza, 2015)

## 2.2.2 Organigrama

Es una representación gráfica de las relaciones de autoridad formal y de división del trabajo. (S.L, s.f.). Los organigramas se clasifican en:

- a) **Verticales:** es el más utilizado dentro de una organización. Cada unidad se ramifica de arriba hacia abajo, partiendo del título. De esta manera los niveles jerárquicos son desarticulados de manera escalonada. (clasificaciones, 2016).



FIGURA 8. ORGANIGRAMA VERTICAL

**b) Horizontales:** Cada componente se ramifica de izquierda a derecha, ubicando al título en el extremo izquierdo. Aquí las relaciones entre cada unidad son representadas mediante líneas horizontales. (clasificaciones, 2016).

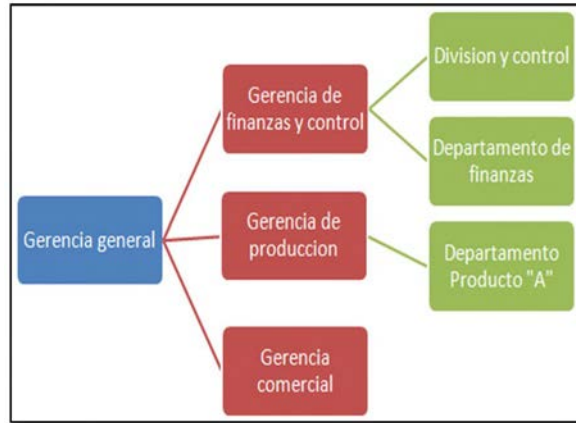


FIGURA 9. ORGANIGRAMA HORIZONTAL

**c) Mixtos:** con el propósito de extender la gráfica del organigrama se utilizan combinaciones tanto horizontales como verticales. (clasificaciones, 2016)

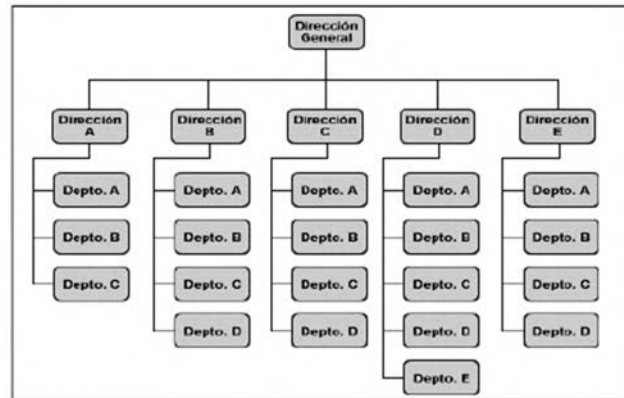


FIGURA 10. ORGANIGRAMA MIXTOS.

**d) De Bloque:** estos organigramas tienen la particularidad de representar los elementos situados en los niveles jerárquicos más bajos, debido a que los espacios son más reducidos. Corresponden a una variante de los verticales. (clasificaciones, 2016)

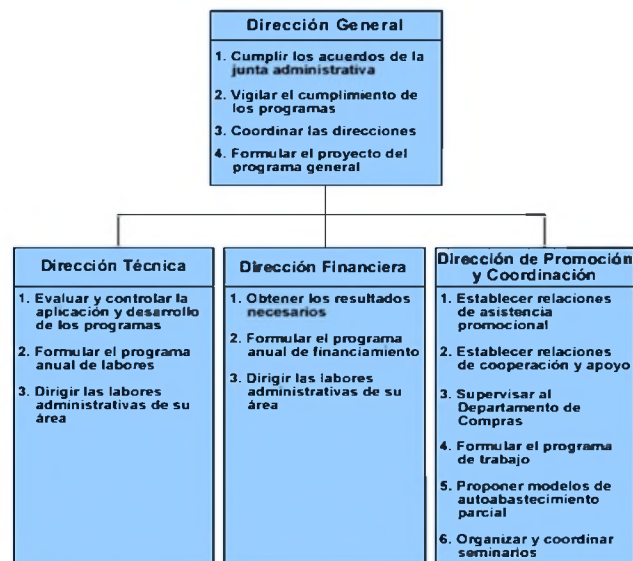


FIGURA 11. ORGANIGRAMA POR BLOQUE

e) **Circulares:** aquí el nivel jerárquico superior se sitúa en el centro de un conjunto de

círculos concéntricos. A medida que los niveles comienzan a decrecer, los círculos son más amplios. (clasificaciones, 2016)

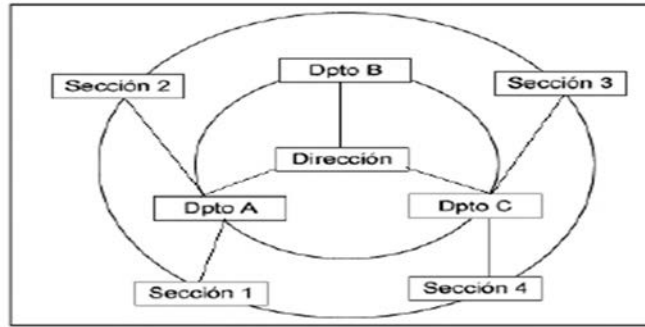


FIGURA 12. ORGANIGRAMA CIRCULAR

## 2.3 Generaciones

El concepto de generación se utiliza para nombrar al conjunto de los seres vivos que tienen la misma edad. La noción de generación permite hacer referencia al conjunto de personas que, por haber nacido en el mismo período histórico, recibieron estímulos culturales y sociales similares y, por lo tanto, comparten gustos, comportamientos e intereses. (<http://definicion.de/generacion/>, 2013).

Por tanto, cada generación tiene sus características particulares, que la hacen diferente a las demás y las motivaciones que la hacen permanecer en las empresas también son diferentes.

Las diferentes generaciones que se han definido con el paso del tiempo son las siguientes: Generación Interbellum, Generación Grandiosa, Generación Silenciosa, Baby Boomers, Generación X, Generación Y, y por último la Generación Z. Hoy en día las generaciones que tenemos dentro de las organizaciones, van desde la Baby Boomers hasta la generación Y, incluso se puede mencionar la generación Z, aunque escasamente.

Cabe destacar que no existe un rango universal con fechas exactas para cada generación, cada autor las coloca dentro de un período para el que considera *que las personas* podrían considerarse como una generación. Hay diversos factores que determinan la diferencia de períodos generacionales, estos van desde la cultura, hechos históricos que marcaron esa población, avances tecnológicos que se manifestaron parcialmente en el mundo.

¿Cuáles son las características de estas 4 generaciones, que tenemos hoy en día?

#### **a) Generación Baby Boomers**

Baby boomer es un término usado para describir a las personas que nacieron durante el baby boom (natalidad explosiva, inusual repunte en las tasas de natalidad), que ocurrió postguerra (después de la segunda guerra mundial) desde 1946 hasta mediados de los 60's.

Son muy optimistas y son personas mayores que en su mayoría reciben a los demás en el trabajo con una sonrisa, muy comprometidos y adictos al trabajo (workaholics). Les gusta tener, entonces, un ambiente de trabajo estable y tranquilo, también que los premien, por lo que hay que darles el reconocimiento adecuado, como son; incentivos que dan estatus, como viajes y reconocimientos por trayectoria. Aprecian el crecimiento vertical en la empresa, son experimentadores, individualistas, tienen espíritu libre y son orientados a causas sociales. El balance entre la vida y trabajo no existe.

#### **b) Generación X**

Esta generación es la generación nacida entre mediados de la década de los 60's y la década de los 70's, crecieron bajo un periodo de muchos cambios y escepticismo por la política, aparecieron nuevas enfermedades y crisis financieras, acompañados del alza del



consumismo. Tuvieron una vida analógica en su infancia, pero en la madurez fue digital, vivieron la llegada de internet. No logra desprenderse de las culturas organizacionales del todo.

Pese a ser escépticos en todo y muy minuciosos con los detalles, son personas que crecieron bajo una educación donde conocieron la disciplina y un esquema de estructura y dirección, lo que los hace reconocer el liderazgo y orden jerárquico dentro de las organizaciones. También son los primeros en hacer un equilibrio entre su trabajo y su vida personal, la cual tiene un gran valor para ellos. La organización debe alimentar sus objetivos y deseos en base a su vida personal, los incentivos deben hacerse en función de ello, ganar algo que aspiran, alcanzando ciertos objetivos, o pagarles un curso adicional de algo que no será de utilidad para la empresa. La forma de ganar la lealtad de esta generación es desarrollando seguridad en su carrera.

### **c) Generación Y**

Nacieron entre los 80's y mediados de los 90's con la Globalización e Internet. La Generación Y, también conocida como generación Millennials, son multitareas, para ellos la calidad de vida es prioridad, son emprendedores y no conciben la realidad sin tecnología. Esta generación está acostumbrada a recibir elogios frecuentemente. Se apoyan en Internet más que en los docentes y los padres para adquirir los conocimientos.

Considera prioritaria su carrera personal a su carrera en las organizaciones. Para ellos tiene prioridad ser estable en la empleabilidad sobre ser estable en un empleo. Consideran como el mayor reconocimiento dentro de la empresa, que se les hable de igual a igual. Son exigentes en temas como el tipo de tareas que se les asignen, ya que estas les tiene que divertir, motivar o deben sentir que se benefician en su crecimiento personal.

Esta generación prefiere trabajar desde casa, no está cómoda con horarios de oficina o en su defecto, ser emprendedor, es decir, tener sus propias empresas. Estos jóvenes, por lo general esperan que les sea proporcionada una trayectoria de carrera, ser supervisados de manera controlada y que se les brinde comentarios regulares de elogio.

#### **d) Generación Z**

Esta generación está compuesta por individuos nacidos a mediados de la década de los 90's y los principio del 2000. Esta generación aún no tiene mucha incidencia en el ámbito laboral, ya que aún se encuentra en bachillerato o cursando alguna carrera universitaria.

Son multitareas y el trabajo representará una de sus múltiples actividades, pero no la única. Quieren alcanzar sus objetivos sin tener que esforzarse mucho. Se consideran a sí mismos consumidores, más que clientes. Se manejan en un mundo virtual, y es en las redes sociales donde se sienten más cómodos para manifestar sus opiniones y emociones.

Dan menos importancia a la carrera profesional y a los estudios formales que las generaciones anteriores. Para las empresas será muy difícil retenerlos, ya que para lograrlo deberán ganarse la confianza de ellos. Manejarán varios proyectos de trabajo a la vez.

### Características Generacionales

Factores	Tradicionales	Baby Boomers	Generación X	Generación Y	Generación Z
Período	Hasta 1946	1946 – 1964	1965 – década de los 70's	Década de los 80's – mediados de los 90's	Mediados de los 90's - actualidad
Actitud	Práctica	✓ Optimista ✓ Idealista	✓ Escéptica ✓ Independientes	Realista	Individualistas y antisociales
Ética Profesional	Dedicada	Volcados	Equilibrados	Decididos	Conciencia fuerte de la ética laboral y social
Liderazgo	Por Jerarquía	Por consenso	Competencia	Colectivismo	Colaboración
Jerarquía	Leales	Desafiantes	Desinterés	Cortesía	No importante
Hábitos de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Muy trabajadores y leales</li> <li>✓ Prima la estructura de mando</li> <li>✓ Incondicionales al mando</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Perspectiva optimista</li> <li>✓ Trabajadores</li> <li>✓ Automotivados</li> <li>✓ Competitivos</li> <li>✓ Automejora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Individualistas</li> <li>✓ Trabajadores</li> <li>✓ Equilibrio trabajo/vida privada</li> <li>✓ Confían en sí mismos</li> <li>✓ Definidos por la tecnología y la disfrutan</li> <li>✓ Desean distraerse con el trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pragmáticos</li> <li>✓ Colaboradores frente a mandados</li> <li>✓ Creativos</li> <li>✓ Seguros de sí mismos</li> <li>✓ Fuerte moral</li> <li>✓ Responsables</li> <li>✓ Tecnológicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Entorno dinámico y rápido</li> <li>✓ Flexibles con horario</li> <li>✓ Ingeniosos y tecnológicos</li> <li>✓ Comunicación virtual más fuerte</li> <li>✓ Mayor espíritu empresarial</li> <li>✓ Carrera profesional menos importante</li> </ul>
Recompensas	Salario	Esperan gratificación	Libertad para no hacerlo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Orientados a resultados</li> <li>✓ Requieren retroalimentación</li> </ul>	Salario fijo

FIGURA 13. CARACTERÍSTICAS GENERACIONALES

## **2.4 Cultura**

El término cultura, que proviene del latín *cultus*, hace referencia al cultivo del espíritu humano y de las facultades intelectuales del hombre. (definicion.de, s.f.)

La **cultura** también se define en las ciencias sociales como un conjunto de ideas, comportamientos, símbolos y prácticas sociales, aprendidos de generación en generación a través de la vida en sociedad. Sería el patrimonio social de la humanidad o, específicamente, una variante particular del patrimonio social. (significados.com, s.f.)

### **2.4.1 Cultura organizacional:**

Mientras que el enunciado de la misión articula formalmente el propósito de la Organización, es la cultura de la organización la que le da vida y la ayuda a hacer posible la realización de su misión. El concepto de cultura organizacional ha sido objeto de mucha atención y los analistas lo asocian con el desempeño superior de la empresa, mayor productividad, mejoramiento de la moral y elevadas tasas de rentabilidad de la inversión.

La cultura organizacional es el significado, aceptado colectivamente, que se manifiesta en las reglas formales e informales de una organización o un subgrupo. La cultura comprende los símbolos, los mitos, las visiones y los héroes colectivos del pasado y del presente de la organización. La cultura haya expresión en el orgullo colectivo de los logros de los individuos. Los valores importantes para la organización se ilustran por medio de relatos sobre éxitos y fracasos pasados. Estos forman una historia viva que guía a los directores e impulsa el comportamiento de los miembros. La cultura comprende lo que usted viste, la manera en que se dirige al personal y lo que se premia y castiga. Con frecuencia no está escrita. Cuando las personas ingresan en una organización, además de aprender sus aspectos formales, dedican gran parte de su

“Fortalecimiento de la cultura organizacional orientada a resultados por proyectos en la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña de Santo Domingo, República Dominicana, 2016”.

tiempo a la socialización de los aspectos menos formales de la vida de la organización, es decir, su cultura (Hatch, 1993). (Charles Lusthaus, 2002).

**La Cultura Organizacional** puede jugar un rol muy importante en:

- Lograr una ventaja competitiva.
- Aumentar la efectividad organizacional.
- Mejorar la posición competitiva (Schein, 2004).

El método de categorización de cultura organizacional hace uso del Marco de Valores de Competitividad (CVF), que es un modelo y marco teórico desarrollado por los profesores *Kim Cameron* y *Robert Quinn*, el cual es muy útil para ayudar a organizar e interpretar una amplia variedad de fenómenos de una organización; su eficacia, diseño organizacional, formas de gestión de cambio, liderazgo y habilidades directivas. (Quinn, 1999)



FIGURA 14. MARCO DE VALORES DE COMPETITIVIDAD (CVF)

El CVF define las organizaciones de acuerdo a cuatro estilos culturales que son:

#### 2.4.1.1 Cultura tipo Clan:

La cultura de clan se caracteriza por el trabajo en equipo, programas de participación de empleados y un lugar agradable para trabajar, es como una familia extendida. Los líderes o la cabeza de la organización, se consideran mentores y en ocasiones hasta figuras paternas.

Esta organización se mantiene unida por la lealtad y la tradición. Se fomenta y auspicia en esta organización los compromisos de largo plazo, es por eso que no es extraño ver en esta organización personas que llevan muchos años trabajando para la misma. (Quinn, 1999)

#### **2.4.1.2 Cultura tipo Adhocrática:**

Se caracteriza por la individualidad, la toma de riesgos, un lugar dinámico, emprendedor y creativo para trabajar. El principal factor que mantiene unida a la organización es el compromiso con la experimentación y la innovación. (Quinn, 1999)

#### **2.4.1.3 Cultura tipo Mercado:**

Se caracteriza por una organización orientada a resultados. Los líderes son típicamente competidores, productores, controladores, enérgicos, fuertes y exigentes. Uno de los factores principales que mantiene unida a este tipo de cultura es el énfasis en ganar. (Quinn, 1999)

#### **2.4.1.4 Cultura tipo Jerárquica:**

La cultura de jerarquía se distingue por ofrecer un lugar formal y estructurado para trabajar, donde los procedimientos gobiernan lo que la gente hace. Los líderes de esta cultura se enorgullecen de ser buenos coordinadores y organizadores, manteniendo así una organización de funcionamiento eficiente. Las preocupaciones a largo plazo en este tipo de organización son la estabilidad, previsibilidad y la eficiencia. En esta cultura es importante una clara línea de autoridad para la toma de decisiones, reglas estandarizadas, mecanismos de control, así como los procedimientos que son componentes esenciales en esta cultura para el éxito. (Quinn, 1999)

## **2.5 Clima laboral**

La palabra clima procede del latín clima, - atis y este del griego (klima) que significa inclinación del sol y por extensión latitud, clima. (dechile.net, 2016).

El clima laboral representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensa, consideración, cordialidad, apoyo y apertura. (Citado por Schein, 1973, p. 183).

Mientras que un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales, un "mal clima" destruye el ambiente de trabajo.

## **2.6 Planificación**

La palabra “planear” proviene del latín planus, cuyo significado es llano, plano. Este término, ha dado plan con la acepción de intención o proyecto. (quees.la, s.f.).

Para planificar es importante conocer la misión, visión, valores y objetivos de la institución, los cuales se pueden describir como sigue:

- a) **Misión:** es la actividad principal de la empresa, su papel en el mercado. Es la definición del negocio al que se dedica y las necesidades que cubre. (Cervera, s.f.)
- b) **Visión:** define la situación de la empresa en el futuro. Los objetivos que se quieren alcanzar. (Cervera, s.f.)
- c) **Valores:** son nuestras pautas de actuación, nuestros principios. Las bases de la cultura empresarial que se convierten en el centro neurálgico de la personalidad de nuestra compañía. (Cervera, s.f.)
- d) **Objetivo:** es el planteo de una meta o un propósito a alcanzar. (definicion.mx, s.f.)

**Planificar** significa organizar los factores productivos a futuro para obtener resultados previamente definidos. (García, 2005)

Esta organización consiste básicamente en el establecimiento de los fines a alcanzar, en la evaluación de los recursos disponibles, la factibilidad, el tiempo y las alternativas de ejecución. La actividad de organizar todos estos elementos es conocida como planificación.

La **planificación** es la primera función de la administración, y consiste en determinar las metas u objetivos a cumplir.

## **2.6.1 Etapas de la planificación**

**Elaboración del plan o planeamiento:** en esta etapa se hace un estudio de la situación o del objeto a planificar. (García, 2005)

**Preparación de las condiciones para la ejecución del plan:** en esta etapa se toman una serie de medidas que garanticen el éxito en la aplicación del plan. (García, 2005)

**Ejecución del plan:** en esta etapa se pone en ejecución el plan, siguiendo lo establecido en el modelo operativo y en particular, en sus proyectos y programas. (García, 2005)

**Evaluación de los resultados:** se evalúan los resultados obtenidos, la corrección de la estrategia y la pertinencia de los medios. (García, 2005)

## **2.6.2 El nivel de planificación**

### **2.6.2.1 Planificación estratégica**

Define los objetivos a largo plazo, las políticas de la organización misma. Funciona a nivel macro o global (tipos.co, s.f.). Este tipo de plan fija una dirección general de la organización y a



niveles operativos, se convierte en el proceso mediante el cual la estrategia se traduce en objetivos y metodologías específicos para cumplir las metas.

### 2.6.2.2 Planificación táctica

Se trazan los objetivos de la empresa, y se formulan estrategias y planes específicos, con un detalle mayor al del nivel estratégico y de menor alcance. (tipos.co, s.f.).

### 2.6.2.3 Planificación operativa

Funciona a nivel micro, y consiste en el desempeño de las tareas (“día a día”) que realizan los trabajadores de la empresa u organización. (tipos.co, s.f.). Es un instrumento de gestión muy útil para cumplir objetivos y desarrollar la organización. Permite, además, realizar el seguimiento necesario a todas las acciones y evaluará la gestión anual, semestral, mensual, según se planifique.

Un plan operativo se establece generalmente con una duración efectiva de un año, lo que hace que también sea conocido como plan operativo anual o POA (Argomedeo, s.f.).

**Diagrama de Gantt:** es una herramienta que le permite al usuario modelar la planificación de las tareas necesarias para la realización de un proyecto. (Argomedeo, s.f.)

No.	Actividad	Tiempo	Control	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL
1	Marco teórico	1	E R	■			
2	Determinar los Temas	2	E R	■	■		
3	Recopilar la Información	2	E R		■	■	
4	Estructurar la Página web	2	E R		■	■	
5	Hospedaje en Internet	5	E R			■	
6	Elaboración del Reporte	1	E R			■	
7	Captura de Información	15	E R	■	■	■	■
8	Impresión y Entrega	1	E R				■

FIGURA 15. DIAGRAMA DE GANTT

## 2.7 Estrategia

La palabra estrategia es de origen griego. El término stratego (stratos: ejército; -ag: dirigir) es el nombre que se daba en la Antigua Grecia para referirse al general y jefe político. (Rodriguez A. L., s.f.).

**Estrategia** es el conjunto de acciones que se implementarán en un contexto determinado con el objetivo de lograr el fin propuesto (definicionabc.com, s.f.).

## **2.8 Ventaja competitiva:**

Es una ventaja en algún aspecto que posee una empresa ante otras empresas del mismo sector o mercado, y que le permite tener un mejor desempeño que dichas empresas y, por tanto, una posición competitiva en dicho sector o mercado (Negocios, 2015).

Algunos aspectos en los que una empresa podría tener una ventaja competitiva son el producto, la marca, el servicio al cliente, el proceso productivo, la tecnología, el personal, la infraestructura, la ubicación, la distribución, etc. (Negocios, 2015).

## **2.9 Eficiencia**

Está relacionado con la utilización de los recursos para la generación de bienes y servicios, es decir, la eficiencia indica la relación entre los resultados obtenidos versus los recursos empleados para lograrlo.

Una gestión adecuada de los recursos es crucial para la eficiencia de nuestras operaciones. Como sabemos, las organizaciones cuentan con recursos limitados para el logro de resultados. (Desarrollo)

## **2.10 Eficacia**

La eficacia se puede definir como la relación entre el producto y la satisfacción del cliente (Jaramillo, 2000). En otras palabras, ser eficaz es sinónimo de cumplir con nuestras metas y trae como resultado la satisfacción de los clientes.

## **2.11 Efectividad**

La efectividad es lograr los objetivos a través del mejor método, y más económicos. La efectividad está íntimamente relacionada con el desempeño organizacional. Cuando somos eficaces y eficiente, entonces somos efectivos. (Jaramillo, 2000).

Es decir, engloba un todo, un manejo eficiente de los recursos siguiendo el cumplimiento de las metas con la finalidad de satisfacer a los clientes.

## **2.12 Productividad**

Se puede definir como la relación que existe entre los que se produce y los insumos que se utilizan para dicha producción.

La productividad aumenta por medio de tres factores:

- 1) Haciendo más con menos
- 2) Haciendo más con lo mismo
- 3) Haciendo lo mismo con menos.

La gestión administrativa es la que mayor influencia tiene en el aumento o disminución de la productividad. (Jaramillo, 2000).

## **2.13 Factibilidad**

Se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señalados. Generalmente la factibilidad se determina sobre un proyecto.

## **2.14 Proyecto**

La palabra proviene del latín proiectus, que a su vez deriva de proiicere, que significa dirigir algo o alguna cosa hacia adelante. (conceptodefinicion.de, 2015).

Proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos indica un principio y un final definidos. El final se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto o cuando se termina el proyecto porque sus objetivos no se cumplirán o no pueden o no pueden ser cumplidos, o cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto (Institute, 2008).

### **2.15 Programa**

Se define como un grupo de proyectos relacionados administrados de forma coordinada para obtener beneficios y control, que no se obtendrían si se gestionaran en forma individual. Un proyecto puede o no formar parte de un programa, pero un programa incluye siempre proyectos (Institute, 2008).

### **2.16 Dirección de proyectos**

Es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Se logra mediante la aplicación de los 5 grupos de procesos que son: iniciación, planificación, ejecución, seguimiento y control, y cierre. (Institute, 2008).

### **2.17 Oficina de dirección de proyectos (PMO)**

Es un cuerpo o entidad de una organización que tiene varias responsabilidades asignadas con relación a la dirección centralizada y coordinada de aquellos proyectos que se encuentran bajo su jurisdicción. Las responsabilidades de una oficina de gestión de proyectos pueden abarcar desde proveer funciones de apoyo para la dirección de proyectos hasta la responsabilidad de dirigir proyectos directamente (Institute, 2008).

Los tipos de oficina de proyectos:

Las oficinas de proyectos también pueden clasificarse según el grado de control directo que tienen sobre los proyectos. Esta es la clasificación utilizada por el Project Management Institute (PMI), que establece tres tipos de Oficina de Proyecto, a saber:

	ROL	Proporciona	Descripción	Grado de Control
 <p>De Apoyo</p>	 <p>Consultivo</p>	Plantillas Mejores prácticas Acceso a la información Capacitación Lecciones aprendidas	Brinda apoyo en forma de suplir experiencias según la demanda de Plantillas, Mejores prácticas, acceso a información y experiencias de otros proyectos similares	Reducido
 <p>De Control</p>	 <p>Soporte</p>	Adopción de marcos o metodologías Plantillas y formularios Conformidad con términos Herramientas	Brinda apoyo a las áreas, pero también exige que la metodología se use y se cumpla con las reglas	Moderado
 <p>Directiva</p>	 <p>Control</p>	Plantillas Acceso a la información Mejores prácticas Capacitación Lecciones aprendidas Adopción de marcos o metodologías Plantillas y formularios Conformidad con términos Herramientas y más...	Se adueña de los proyectos proporcionando la experiencia en dirección de proyectos y los recursos para manejar los mismos	Elevado

FIGURA 16. PMO SEGÚN SU ROL.

**PMO-Modelo de Gerard Hill**



FIGURA 17. PMO SEGÚN EL MODELO DE GERARD HILL.

## PMO según su propósito



FIGURA 18. PMO SEGÚN SU PROPÓSITO.

30

## 2.18 Participantes en los proyectos

### 2.18.1 Director del proyecto

Es la persona asignada por la organización ejecutante para alcanzar los objetivos del proyecto. (Institute, 2008):

### 2.18.2 Equipo de proyecto

Está conformado por el director del proyecto, el equipo de dirección del proyecto y otros miembros del equipo que desarrollan el trabajo, pero que no necesariamente participan en la dirección del proyecto (Institute, 2008).

### 2.18.3 Interesados

Son personas u organizaciones que participan activamente en el proyecto, o cuyos intereses pueden verse afectados positiva o negativamente por la ejecución o terminación del proyecto (Institute, 2008).

#### **2.18.4 Clientes/Usuarios**

Son las personas u organizaciones que usaran el producto, servicio o resultado del proyecto. Los clientes/usuarios pueden ser internos o externos a la organización ejecutante (Institute, 2008).

#### **2.18.5 Patrocinador**

Es la persona o grupo que proporciona los recursos financieros, en efectivo o en especie, para el proyecto (Institute, 2008).

#### **2.18.6 Directores del portafolio**

Son responsables de la gobernabilidad de alto nivel de un conjunto de proyectos o programas, que pueden o no ser interdependientes. Estos están conformados normalmente por ejecutivos de la organización que actúan como un panel de selección de proyectos (Institute, 2008).

#### **2.18.7 Directores del programa**

Son responsables de la gestión coordinada de proyectos relacionados, para obtener beneficios y un control que no serían posibles si los proyectos se gestionaran individualmente (Institute, 2008).

#### **2.18.8 Gestión de operaciones**

Desempeñan una función de gestión en un área medular de la empresa, tal como la de investigación y desarrollo, diseño, fabricación, aprovisionamiento, pruebas o mantenimiento (Institute, 2008).

## **2.19 Fundamentos para la dirección de proyectos**

### **2.19.1 Metodología**

Serie de métodos y técnicas de rigor científico que se aplican sistemáticamente durante un proceso de investigación para alcanzar un resultado teóricamente válido. En este sentido, la metodología funciona como el soporte conceptual que rige la manera en que aplicamos los procedimientos en una investigación (significados.com, s.f.); por ejemplo: PMBOK.

### **2.19.2 Factores ambientales de la empresa**

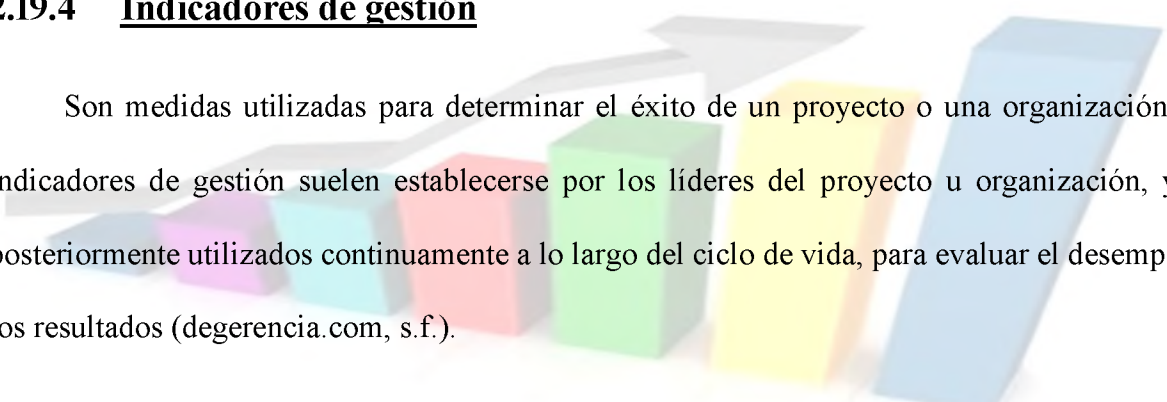
Se refieren a elementos tangibles e intangibles, tanto internos como externos que rodean el éxito de un proyecto o influyen en él (Institute, 2008).

### **2.19.3 Proceso**

Es un conjunto de acciones y actividades interrelacionadas realizadas para obtener un producto, resultado o servicio predefinido. Cada proceso se caracteriza por sus entradas, por las herramientas y técnicas que puedan aplicarse y por sus entradas, y técnicas que puedan aplicarse y por las salidas que se obtienen (Institute, 2008).

### **2.19.4 Indicadores de gestión**

Son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados (degerencia.com, s.f.).





### **Indicador de desempeño:**

Es un instrumento de medición de las principales variables asociadas al cumplimiento de los objetivos y que a su vez constituyen una expresión cuantitativa y/o cualitativa de lo que se pretende alcanzar con un objetivo específico establecido (Bittar, 2006).

Lo que se busca con los indicadores de desempeño es ayudar o colaborar con los tipos de evaluación, a responder interrogantes claves sobre cómo se ha realizado una determinada intervención, si se han cumplido los objetivos, el nivel de satisfacción de la población objetivo, etc.

#### **2.19.5 Reglamento**

Un reglamento es un conjunto ordenado y coherente de preceptos o normas que regirán el trabajo en una empresa, en una organización (Definicionabc.com, s.f.).

#### **2.19.6 Norma**

A la regla o un conjunto de estas, una ley, una pauta o un principio que se impone, se adopta y se debe seguir para realizar correctamente una acción o también para guiar, dirigir o ajustar la conducta o el comportamiento de los individuos (significados, s.f.).

#### **2.19.7 Estándar**

Es un conjunto de reglas que deben cumplir los productos, procedimientos o investigaciones que afirmen ser compatibles con el mismo producto. (edukavital.blogspot.com, s.f.).

### 2.19.8 Mejora continua

Se aplica a partir del uso de metodologías sistemáticas que, utilizadas por equipos multidisciplinarios, permiten detectar de los problemas que afectan los resultados de una entidad, sus causas, posibilitando el desarrollo de planes de acción que rompen con los paradigmas y preconcepciones instalados (ecured.cu, 2016).



Uno de los logros más importantes de la mejora continua consiste en que se mejoran las relaciones con el personal, ya que todos se involucran en el ciclo de analizar los problemas que impiden mejorar y se comprometen en su solución.

FIGURA 19. CIRCULO DE DEMING.

### Herramientas utilizadas para la Mejora Continua (ecured.cu, 2016).



FIGURA 20. LAS SIETE HERRAMIENTAS BÁSICAS DE LA CALIDAD.

### 2.19.9 Plan de mejora

El desarrollar un plan de mejora permite definir mecanismos que le permitirán a la empresa alcanzar aquellas metas que se ha propuesto y que le permitirán ocupar un lugar importante y reconocido dentro de su entorno.

## **2.20 Instituciones educación superior (IES)**

Son Instituciones de Educación Superior aquellas universidades, institutos profesionales y centros de formación técnica que han obtenido el reconocimiento oficial del Estado y que actualmente se encuentran desarrollando actividades docentes (Educacion, s.f.).

### **2.20.1 Universidad**

El término «universidad» se deriva del latín universitās magistrōrum et scholārium, que aproximadamente significa ‘comunidad de Profesores y académicos’ (wikipedia.com, s.f.).

Se le conoce como universidad al establecimiento educacional dedicado a la enseñanza superior y a la investigación de un tema particular, el cual además está facultado para entregar grados académicos y títulos profesionales (definicionabc.com, s.f.).

### **2.20.2 MESCyT (Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología):**

Es el órgano del Poder Ejecutivo, en el ramo de la educación superior, la ciencia y la tecnología, encargado de fomentar, reglamentar y administrar el Sistema Nacional de Educación Superior, Ciencia y Tecnología. De acuerdo con sus atribuciones, vela por la ejecución de todas las disposiciones de la ley 139-01 y de las políticas emanadas del Poder Ejecutivo (Ministerio de Educacion Superior, s.f.).

## **2.21 Árbol del problema:**

Es una herramienta utilizada cuando se trabaja en la elaboración de proyectos, pues permite identificar problemas establecer las causas y sus efectos. Con esta técnica es posible delimitar el problema central que aqueja a una organización (Arenas, 2005).

## **2.22 Árbol de objetivos:**

En este se debe lograr una descripción de la situación esperada, la imagen-objetivo que se espera alcanzar en la medida en que se pueda solucionar el problema central que se ha detectado. Ello supone, lógicamente o programas de inversión, pueden contribuir a superar esta situación (Schulte, 2003).

## **2.23 Encuesta**

Es un conjunto de preguntas realizadas a un grupo de personas, normalmente seleccionadas al azar, con el objetivo de reunir datos para detectar la opinión pública sobre un tema particular (comofuncionaque.com, s.f.).

### **Muestreo Estratificado:**

El muestreo estratificado es una técnica de muestreo probabilístico en donde el investigador divide a toda la población en diferentes subgrupos o estratos. Luego, selecciona aleatoriamente a los sujetos finales de los diferentes estratos en forma proporcional.

### **Muestreo aleatorio estratificado desproporcionado:**

La única diferencia entre el muestreo aleatorio estratificado proporcionado y el desproporcionado son sus fracciones de muestreo. En el muestreo desproporcionado, los diferentes estratos tienen diferentes fracciones de muestreo.

La precisión de este diseño es altamente dependiente de la asignación de fracción de muestreo del investigador.

### **El Intervalo de confianza:**

Es el intervalo en el cuál espero encontrar el dato que quiero medir de mi universo. El dato puede ser en general de dos tipos: una media o una proporción. Por ejemplo, si quiero calcular la media de hijos que tienen los habitantes de Brasil entre 15 y 65 años, me gustaría poder decir que la media es 2,1 hijos/persona con un margen de error del 5%. Eso significaría que espero que la media esté entre  $2,1 - 5\%$  y  $2,1 + 5\%$ , lo que da un intervalo de  $2,00 < x > 2,21$ .

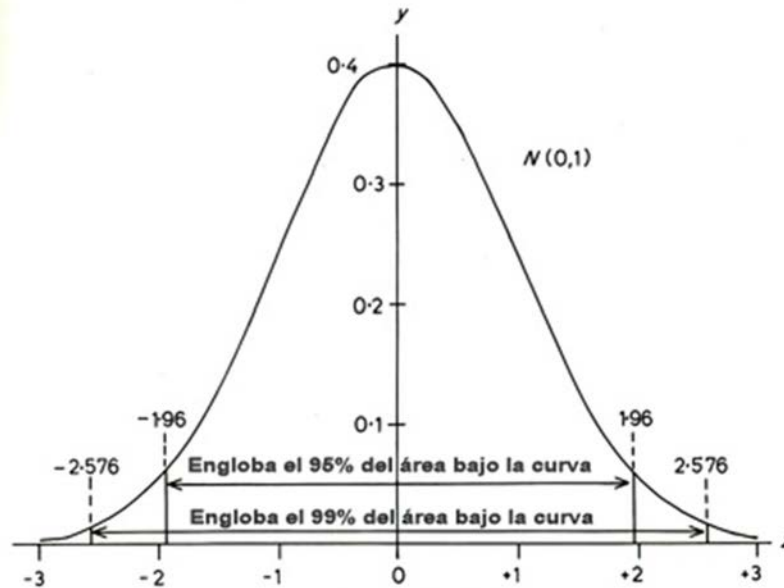
### **El nivel de confianza:**

Expresa la certeza de que realmente el dato que buscamos esté dentro del margen de error. Por ejemplo, siguiendo con el caso anterior, si obtenemos un nivel de confianza del 95%, podríamos decir que el porcentaje de personas de mi universo que viven en un piso de propiedad, en el 95% de los casos se encontrará entre el 40% y el 50%. O, dicho de otra manera, si repitiese 100 veces mi encuesta seleccionando muestras aleatorias del mismo tamaño, 95 veces la proporción que busco estaría dentro del intervalo y 5 veces fuera.

**¿qué fórmulas gobiernan la relación entre los parámetros anteriores?** El conjunto de teoremas que se conocen como LEY DE LOS GRANDES NÚMEROS. Estos teoremas son los que dan soporte matemático a la idea de que el promedio de una muestra al azar de una población de gran tamaño tenderá a estar cerca de la media de la población completa. En concreto, el teorema del límite central demuestra que, en condiciones muy generales, la suma de muchas variables aleatorias independientes «se aproxima bien» a una distribución normal (también llamada campana de Gauss).

Gracias al teorema del límite central, cuando calculamos una media (p.e. hijos por persona) o una proporción (p.e. % de personas con piso de propiedad) sobre una muestra, podemos saber

cuál es la probabilidad de que el universo tenga ese mismo valor o un valor parecido. El valor que calculemos en la muestra será el más probable para nuestro universo y a medida que nos alejamos de este valor (por arriba o por abajo) cada vez serán valores menos probables.



Según el gráfico anterior, para una distribución normalizada (media 0, desviación 1) si queremos englobar los valores que cubren el 95% de los casos, tengo que definir un margen de error entre -1,96 y +1,96 de la media. Si quiero cubrir el 99% de los casos, el margen debe alejarse hasta +-2,58.

Conociendo la propiedad anterior, es muy fácil adaptar las fórmulas de la distribución gaussiana a cualquier caso (sea cuál sea la media y desviación). Vamos a ver con detalle el caso de la estimación de una proporción. Para ello usamos la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * (1 - p)}{(N - 1) * e^2 + Z^2 * p * (1 - p)}$$

**FÓRMULA 1 FÓRMULA TAMAÑO MUESTRA PARA ESTIMACIÓN DE PROPORCIONES CON UNIVERSOS FINITOS**

Donde:

$n$  = El tamaño de la muestra que queremos calcular

$N$  = Tamaño del universo (p.e. 136 millones de brasileños entre 15 y 65 años)

$Z$  = Es la desviación del valor medio que aceptamos para lograr el nivel de confianza deseado. En función del nivel de confianza que busquemos, usaremos un valor determinado que viene dado por la forma que tiene la distribución de Gauss.

***Los valores más frecuentes son:***

Nivel de confianza 90% ->  $Z=1,645$

Nivel de confianza 95% ->  $Z=1,96$

Nivel de confianza 99% ->  $Z=2,575$

$e$  = Es el margen de error máximo que admito (p.e. 5%)

$p$  = Es la proporción que esperamos encontrar. Este parámetro suele confundir bastante a primera vista: ¿cómo voy a saber qué proporción espero, si justamente estamos haciendo una encuesta para conocer esta proporción?

La razón de que esta  $p$  aparezca en la fórmula es que cuando una población es muy uniforme, la convergencia a una población normal es más precisa, lo que permite reducir el tamaño de muestra. Si en mi ejemplo, yo espero que como máximo el % de personas que tengan un piso de propiedad sea un 5%, podría usar este valor como  $p$  y el tamaño de mi muestra se reduciría.

Como regla general, usaremos  $p=50\%$  si no tengo ninguna información sobre el valor que espero encontrar. Si tengo alguna información, usaré el valor aproximado que espero (ajustando hacia el 50% ante la duda).

## **2.24 Grupos focales**

Es una técnica de exploración donde se reúne un pequeño número de personas guiadas por un moderador que facilita las discusiones. Esta técnica maneja aspectos Cualitativos. Los participantes hablan libre y espontáneamente sobre temas que se consideran de importancia para la investigación. Generalmente los participantes se escogen al azar y se entrevistan previamente para determinar si califican o no dentro del grupo (gerza.com, s.f.).



## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 Tipo y diseño de la investigación**

#### **Tipo de Investigación**

La presente investigación es de tipo documental, dado que el análisis del problema ha estado fundamentado en: análisis de documentos históricos, documentos formales de la institución, fuentes bibliografías, electrónicas, artículos y publicaciones. Además, este estudio se ampara en una investigación de campo para indagar directamente en las personas que forman parte de la Institución.

#### **Universo**

La Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña está compuesta por 1,480 empleados administrativos y académicos, según la nómina (Planificación., 2016).

#### **Muestra**

El método que utilizamos fue el muestreo aleatorio estratificado desproporcionado, donde definimos cada departamento de la institución como un estrato. A cada uno de éstos le asignamos un peso proporcional, tomando como base la regla de Pareto. Asignamos un nivel de confianza de un 95% y un intervalo de confianza de  $\pm 6$  máximos, para la determinación de la muestra.

Basado en un análisis cualitativo y los criterios de selección, la población a encuestar se concentró en 105 personas, tomando de cada departamento, una porción que abarque del 20% al 50% de colaboradores por área, asegurando contar con una muestra representativa. Aquí debajo se

encuentra una tabla con el porcentaje asignado a los departamentos de acuerdo a la cantidad de personas que lo conforman.

Cantidad de Personas en el Departamento	Cantidad personas encuestadas	Peso Porcentual
2	1	50%
3	1	33.33%
4	1	25%
5	1	20%
6	2	33.33%
7	2	28.57%
8	2	25%
9	2	22.22%

**Fórmula para muestra:**

$$n = \frac{105 * 1.96^2 * 0.5 * (1 - 0.5)}{(105 - 1) * 0.06^2 + 1.96^2 * 0.5 * (1 - 0.5)}$$

$$n = 76$$

De esta manera, fueron seleccionadas 76 personas, este número representa el 72.38% de la población identificada.

### **3.2 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Para el análisis previo del problema y sus soluciones se ha optado por realizar un **árbol del problema** y un **árbol de objetivo**, como forma obtener una visión más amplia. El árbol del problema consiste en profundizar las causas y efectos que se derivan del planteamiento, con el

árbol de objetivos definimos los medios que se pueden emplear para convertir el problema en un fin a favor de obtener unos objetivos entorno a la solución.

Se necesita conocer la percepción de los colaboradores de la institución con respecto a la asociación de resultados y proyectos como parte de la mejora continua, de forma tal que podamos corroborar el problema e identificar cual otro factor. Para esto, se utilizará:

1. **Focus groups y entrevista** (grupos focales) con los altos mandos y mandos medio de la institución divididos en dos grupos, uno que abarque la parte académica y otra la parte administrativa. Estos grupos pueden estar compuestos de 6 a 12 personas. Para esta técnica se utilizará una metodología cualitativa compuesta por entrevistas no estructuradas y dinámicas, estos resultados estarán expresados en un informe ejecutivo acompañado de sus resultados tabulados por medio de gráficas. (**Ver anexo A.2**).
2. **Encuestas** con preguntas estructuradas, tomando en consideración tanto la parte administrativa como académica. Esta técnica se aplicará a los empleados del nivel operativo; sus resultados serán tabulados y graficados. (**Ver anexo A.1**).

## **CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS**

En el primer capítulo se expuso los antecedentes y planteamientos del problema según el levantamiento de las informaciones teóricas, las cuales permiten crear una fachada convincente, aunque no definitiva del estatus institucional. Como forma de sustentar esta información hemos desarrollado grupos focales, encuestas y entrevistas personales, de forma que se pueda extraer el mayor insumo posible para obtener una visión panorámica de la situación real.

### **4.1 Grupos focales y entrevistas**

Por medio de estas técnicas hemos podido obtener información valiosa, la cual es de gran utilidad para entender la idiosincrasia institucional. Los grupos focales fueron desarrollados en dos reuniones; una representada por autoridades administrativas y servicios y otra representada por autoridades meramente académicas.

La identidad de los participantes se mantendrá bajo reserva, por motivos de confidencialidad.

#### **4.1.1 Criterios de selección (grupos focales):**

Para la selección del primer grupo se consideró necesaria la opinión de los departamentos que tuvieran influencia directa en el servicio estudiantil, ya que los estudiantes son protagonistas de una entidad educativa, también se tomó en cuenta los departamentos que dan soporte a todo el engranaje institucional. Para el grupo académico, se trató de abarcar un representante por facultad, quienes ocupan puestos medios y que además mantienen contacto con los estudiantes, de forma que se pueda analizar esta perspectiva.

Para ambos casos, se eligieron personas que forman parte de distintas generaciones, tanto en edad como de antigüedad en la universidad, con el supuesto de que esta condición pueda enriquecer la actividad.

El grupo administrativo y servicio estaba compuesto por departamentos cruciales y catalizadores en la Institución, por su influencia en el servicio al estudiante y funcionamiento de la entidad.

El otro grupo concentró la participación de autoridades académicas, representando distintas escuelas; tanto del área de finanzas, arquitectura y artes, ciencias, derecho y medicina.

Como complemento de los grupos focales se añadió cuatro (04) entrevistas individuales. Estas entrevistas fueron realizadas a diferentes autoridades, tanto académicas como administrativas.

#### **4.1.2 Criterios de selección (entrevistas)**

Para la ejecución de esta actividad se han tomado como criterios fundamentales, la influencia y responsabilidad de los entrevistados en el funcionamiento académico, financiero y de gestión institucional, estuvieron enfocadas en personas que dirigen partes claves de la universidad, después del Rector tienen gran poder de decisión e influencia. Por otra parte, se entrevistó a un representante de una de las facultades que cuenta con gran prestigio en la universidad y en el país, la cual ha recibido múltiples premiaciones y reconocimientos.

Para las entrevistas y los grupos focales se utilizó un único instrumento. Las preguntas realizadas buscan consigo obtener información sobre el conocimiento, la percepción y perspectiva que tienen los involucrados en torno a la mejora continua en la Institución, tocando puntos claves, tales como; proyectos, innovación, tecnología, comunicación, planificación estratégica, entre otros.

### **4.1.3 Análisis grupos focales y entrevistas**

Examinando las respuestas y las interacciones de los participantes en los grupos focales se ha podido identificar que los representantes universitarios han definido el concepto de madurez institucional, como una institución que sabe a dónde va, que cumple su misión, persigue su visión y que tiene metas claras, además que sabe identificar cuando es tiempo de un cambio para ser mejor.

Las respuestas de las entrevistas a diferencias de las respuestas obtenidas en los grupos focales fueron más concisas y prudentes.

Cuando se menciona la madurez institucional los entrevistados la definen de forma muy similar a los participantes de los grupos, pero con la variante que no incluyen los términos misión ni visión, se describe más bien con el logro de objetivos en el tiempo, también destacan que es importante medir, pero los resultados, no destacan la evaluación del recurso humano ni los procesos que llevan a obtener estos resultados.

Todas estas opiniones se basan en la búsqueda de eficacia sin incluir la medición de la eficiencia y efectividad de las acciones. Esto se traduce a una oportunidad de mejora atada a la medición, es importante contar con indicadores de gestión que nos permitan medir el uso eficiente de los recursos (tiempo, económico y humano), la productividad y efectividad de los procesos.

Aunque los comentarios que surgieron al tocar el tema de los indicadores se concentraron en que la cultura de la institución aún no está preparada para tener políticas atadas a las remuneraciones que establece dicho modelo de gestión. Es importante crear paulatinamente esta cultura como forma de optimizar recursos, disminuir los gastos y aumentar las utilidades.

Tocando otra vertiente de la madurez, se conversó sobre las distintas etapas que ha vivido la UNPHU y los diferentes factores que han influido en esta transición. Podemos decir que la Universidad le ha tocado vivir tres (03) etapas o épocas fundamentales; una de esplendor, una de crisis, la cual se ha superado gracias al esmero y compromiso de su gente, y una época de renacimiento y crecimiento que es la que actualmente se está viviendo.

Cuando mencionamos el verbo “planificar” nos damos cuenta que la gente entiende y reconoce que planificar es importante y es un medio para el logro de los objetivos, ahora bien, las respuestas a esta pregunta dan alusión que la planificación en la Institución es un recurso eficaz mas no eficiente. Se nota que la disyuntiva está en los factores que se deben considerar al momento de planificar, en la priorización de las necesidades y disponibilidad de los recursos, además en cómo dar seguimiento al cumplimiento de esta planificación. Es por eso que se puede decir que los objetivos se logran, pero no necesariamente según la planificación.

Otra vertiente se agrega cuando se asocian las palabras “planificación” y “estrategia”, se nota que la gente considera que contar con una planificación estratégica agrega valor a una empresa, pero a su vez lo visualizan más como como un requisito institucional que como un instrumento de trabajo. Se entiende que es necesario para la institución, pero el compromiso de ser utilizada como una guía para el desempeño de sus funciones y la toma de decisiones queda ambiguo, incluso, se puede notar cierta resistencia a ella, no al hecho de tenerla sino al modo en que se estructura y desarrolla. Ahora, ¿por qué?

En el desarrollo de las actividades se destacó el “*orgullo UNPHU*” el cual se puede percibir como una mística que cautiva a sus colaboradores creando una entrega y compromiso por la universidad. Esta mística es tan fuerte en algunos, en especial, aquellos que pudieron ser parte de los momentos de declive y el resurgir institucional, los cuales, por sí mismos se consideran un

grano de arena en este trance; que sin duda alguna en medio de la escasez y el desequilibrio hicieron de *“tripas corazón”* con sacrificio y empeño para llevar a la UNPHU a lo que tenemos hoy día.

Estos son los que piensan que la universidad no necesita consultores externos para ayudarlos a planificar y mucho menos a desarrollar estrategias para mantener su crecimiento y estatus. Ellos son los que dicen que *“si la UNPHU está donde está es gracias a su gente y que nadie sabe más que ellos sobre sus debilidades y fortalezas”*.

Por otra parte, tenemos personas que, aunque han vivido la misma experiencia se compenetran más con la idea de los consultores y el trabajo en equipo para la elaboración de la Planificación, pero a su vez queda un sentimiento que todo el esfuerzo se queda en papeles y la ejecución no es persistente.

Ambos puntos de vistas quedan marcados en el desarrollo de la última planificación estratégica 2016-2020, la cual además de utilizar consultores externos se involucró a los vicerrectores, decanos, directores y coordinadores de la Institución, de forma que fueran ellos mismos que la crearan. La asistencia no fue tan participativa como se esperaba, se tuvo que recurrir a un seguimiento constante, por medio de correos electrónicos, llamadas y comunicaciones para motivar la asistencia de los invitados. Algunos se mostraron abiertos y colaboradores, otros no se presentaban y si lo hacían no mostraban mucho interés. Esta reacción es ejemplo de lo que se ha descrito anteriormente.

Otro elemento destacado es que existe un deseo de hacer las cosas bien, surge la necesidad de ser evaluados, quieren mejorar; además les agrada la idea de tener *“una guía”* que los ayude en su gestión. También se hizo la aclaración que esto no sea utilizado como medio de represión



“Fortalecimiento de la cultura organizacional orientada a resultados por proyectos en la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña de Santo Domingo, República Dominicana, 2016”.

---

sino para hacer críticas constructivas, a tomar mejores decisiones y les colabore a aumentar la calidad y efectividad de sus funciones. En varias ocasiones, salió a relucir *“necesitamos un documento sencillo, objetivo, con indicadores claves, fácil de dar seguimiento”*.

Una forma sencilla de comenzar a interactuar con la aplicación de indicadores para el seguimiento y cumplimiento de objetivos, es iniciar con aquellos procesos centrales de un departamento y comenzar a medirlos. Hemos tomado un proceso del Departamento de Admisiones y le hemos creado unos indicadores que puede hacer la diferencia y fomentar la mejora continua.

## TABLA 1

### EJEMPLO INDICADORES DEPARTAMENTO DE ADMISIONES

Departamento de Admisiones				
Proceso	Misión	Variable	Indicador	Cálculo
<b>Admisión de solicitantes de grado de nuevo ingreso</b>	Dar información respecto a la institución y la formación académica, así como recibir, evaluar y validar expedientes de solicitantes para ser admitidos, orientándoles en materia de vocación profesional.	Puntualidad-Tiempo (Eficiencia)	Nivel de Servicio de tiempo promedio de espera en cola	$\frac{\text{Tiempo total de espera}}{\text{Total de Clientes en cola}}$
		Tiempo (Eficiencia)	Tiempo promedio de atención al cliente	$\frac{\text{Tiempo total de clientes atendidos}}{\text{Total de clientes atendidos}}$
		Eficacia	% de estudiantes finalmente inscritos	$\frac{\text{Total estudiantes salida}}{\text{Total de estudiantes entrada}}$
		Calidad (Eficacia)	% de clientes satisfechos con el servicio brindado	$\frac{\text{Respuestas con puntuaciones altas}}{\text{Total de respuestas contestadas}}$

Como sabemos las planificaciones traen consigo múltiples iniciativas, proyectos, programas entre otras acciones de mejora. Al tocar el tema, se afirma que la UNPHU ejecuta distintos tipos de proyectos y programas, los cuales dan resultados, pero no siempre de la forma que se estiman ni en el tiempo que se espera. Según la experiencia de los participantes, esto se debe a varios factores, tales como; factor económico, procesos internos lentos, las prioridades no están determinadas, una estructura interna que no llena los requisitos, no hay un desarrollo unísono dentro de los departamentos, debilidad en la comunicación interna y no hay un plan de previsión.

Durante el grupo focal, se puso como ejemplo el “**Taller de Orientación**” que se hace todos los semestres. Este taller es la antesala a las clases y es la primera imagen que tienen los estudiantes e incluso los tutores de lo que será la docencia, por lo que es muy importante. Estos talleres se deben de organizar con tiempo porque amerita de muchos detalles y una buena logística, por lo general se realizan en la Sala Max Henríquez y en el Auditorio Horacio Álvarez Saviñón debido a la cantidad de participantes.

Mientras se exponía el ejemplo se evidenciaron algunas debilidades, tales como que a última instancia el lugar destinado se cambia de repente porque se ha presentado otra actividad de imprevisto, causando desorientación y desinformación, además a veces el programa se puede interrumpir porque se debe de entregar el salón antes de la hora pautada, la logística (refrigerio, limpieza, entre otros) falla porque no hay dueños de procesos claves y definidos. Esto crea desagrado entre los estudiantes y tutores que a la hora de buscarlos se encuentran con la situación causando descontento.

Otro ejemplo que se destaca, es que hay escuelas que han aumentado su matrícula, sin embargo, su estructura de servicio-operativa ha permanecido igual, poniendo en juego la efectividad y la calidad. Esto está asociado a procesos no definidos, junto a bajos niveles de

proyección y previsión. Como la planificación muestra debilidades, se opta por improvisar para poder dar salida y solución a los percances. Esta situación nos arroja una baja costumbre de planificar que desencadena a la toma de decisiones reactivas. Estas improvisaciones no solo repercutan en el curso y resultado de un proceso sino en los recursos que se involucran, ocasionando gastos no programados.

Esta reactividad en algunas ocasiones está atada a los canales de comunicación que utiliza la Institución, los cuales se consideran poco dinámicos y propensos a retrasar los tiempos de respuestas, ya que tienen que pasar por varias vías las cuales no siempre están definidas, duran varios días en recibir respuestas, en otras palabras, los procesos no definidos afectan los canales de comunicación. En este mismo orden, se ha destacado que los canales de comunicación no están delimitados con los niveles de prioridad, se suele cruzar lo importante, lo urgente y lo cotidiano, esto hace que se pierdan informaciones y el valor de la comunicación.

Para seguir en la misma línea de la comunicación, se define el uso de los correos electrónicos como un medio ágil y efectivo, excepto cuando se usa como recurso de comunicación masiva, sin filtro de interés ni de importancia. Una observación que salió a la luz fue *“los correos son un bombardeo de informaciones repetidas, donde se cruza lo relevante, con datos que no son”*, o sea la gente prefiere ignorar los correos masivos y limitar este medio para el desenvolvimiento de sus funciones.

Se ha podido notar que la falta de procesos unificados, definidos y objetivos son claves para el funcionamiento adecuado de una entidad, para las ejecuciones de las tareas, la comunicación y a su vez la toma de decisiones. Se ha enfatizado por medio de los grupos focales que existen variaciones en la ejecución de los procesos, ya sea porque no se conocen, porque estos

ya no cumplen sus funciones, o bien porque no tienen dueño determinado. En definitiva, es hora de revisar y mejorar.

Otra forma de mantener la comunicación es por medio de las reuniones, las cuales son muy valoradas siempre y cuando sean objetivas, concretas y planificadas.

Otro punto a considerar es la aceptación de los recursos tecnológicos como forma de optimizar los procesos y medio para mejorar la productividad y eficiencia de las asignaciones.

Se evidencia que la universidad cuenta con varios modelos de gestión dependiendo la cabeza que dirige, unos más rígidos que otros, el éxito de uno de estos modelos, se basa en la comunicación directa con sus subordinados, dándole participación y llevando una dirección de puertas abiertas con sus colaboradores, haciendo reuniones de seguimiento, brindando la oportunidad de que tomen decisiones y conversar cualquier duda que surja, de esta manera, aseguran que la comunicación es mucho más fluida y las decisiones son más efectivas.

Se identificó que los medios de comunicación fluyen mejor de forma descendente que ascendente, evidenciando que de forma descendente el canal es directo, donde las vías son mínimas o en ocasiones nulas. Los demás entrevistados expresan que los canales son efectivos, pero que ciertamente, a veces, suelen complicar la fluidez de los procesos.

Ahora bien, cuando se habla del desarrollo de proyectos, programas y otras iniciativas los entrevistados concuerdan que se obtienen los resultados, aunque no siempre con la exactitud que se espera, esta situación está atada a distintas variables que se añaden a las mencionadas anteriormente, como son; no se suele evaluar la rentabilidad ni el origen de los fondos, existe multiplicidad de roles, personal no calificado y algunas dependencias no trabajan a tiempo completo.

Si englobamos estas observaciones con los otros factores identificados en los grupos focales nos podemos dar cuenta que una de las situaciones principales por las que los resultados no se desarrollan con la exactitud esperada, es porque la formulación y planificación de estos proyectos, programas e iniciativas no se han realizado de forma adecuada, queda en evidencia que no se toma el tiempo necesario para analizar a profundidad cada variable, de prever los riesgos y definir planes de respuesta a estos, sumándole que hace falta un sistema de indicadores para la medición y aseguramiento de la calidad en los procesos.

## **4.2 Encuesta: identificación cultura orientada a resultados por proyectos**

Esta encuesta tiene como objetivo identificar la percepción de los empleados con la cultura orientada a resultados por proyectos, tomando en consideración la generación a la que pertenece.

### **4.2.1 Criterios de selección**

Esta encuesta está dirigida a los colaboradores que brindan soporte a las operaciones de los departamentos, aquellos que influyen directamente en los resultados y que además cuentan con acceso a internet, correo institucional, con habilidades básicas de lectura comprensiva y que tengan rangos menores a dirección. Para el desarrollo de esta encuesta no se están considerando los profesores, ni lo empleados operativos de mayordomía, ornato, mantenimiento y seguridad.

Para la selección, se estuvo llamando a cada departamento para investigar el número de empleados y en base a esto, solicitar los correos según la muestra correspondiente. Para mayor agilidad la encuesta fue distribuida por correo electrónico por medio del link: <https://docs.google.com/a/unphu.edu.do/forms/d/1vUTbdWuPZ0iEYRvXZx6FYpyrPUXxCaXrqInCyEKodUI/edit?usp=sharing>. El seguimiento se dio vía telefónica, informando el envío del instrumento y confirmando la recepción del mismo.

#### **4.2.2 Analizando la Voz del Cliente (VoC)<sup>2</sup>**

Se ha optado por hacer un análisis cualitativo y una matriz de tendencia para aportar la información de la forma más clara y objetiva posible.

Por medio de este instrumento se busca analizar la voz del cliente interno de la Universidad tomando en consideración distintos parámetros.

Para este análisis, el instrumento está dividido en diez (10) secciones, la primera sección se titula “Conociendo la razón de ser”, además de romper la inercia busca identificar la forma de pensar de nuestros colaboradores según las diversas generaciones que forman parte de la universidad, con preguntas que nos muestren una perspectiva de la motivación, tolerancia al cambio y medios de comunicación. Las demás secciones buscan respuesta a como los colaboradores se relacionan con la institución, identificar que nociones existentes sobre proyectos y los procesos que se relacionan a ellos.

---

<sup>2</sup>Ref. Voice of Customer (VoC) por sus siglas en inglés.

### 4.3 Resultados de la encuesta

- Informaciones personales

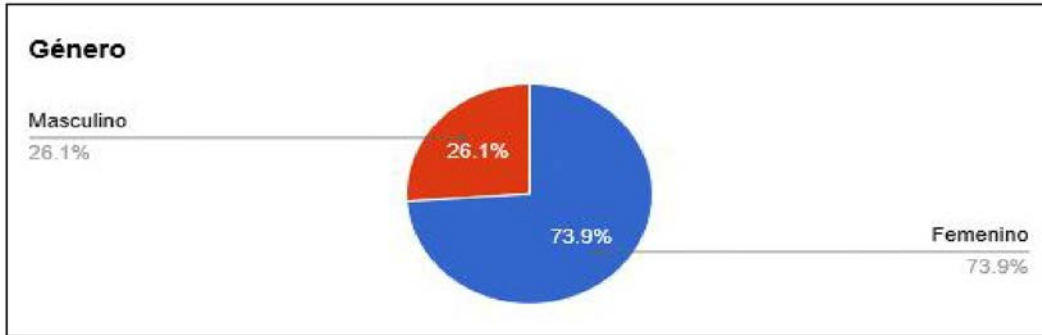


FIGURA 21. ENCUESTA “GÉNERO”

Según la gráfica, el soporte de las operaciones en la institución es realizada, de forma predominante por mujeres, ocupando el 73.9% de las personas que ejecutan estas funciones, el 26.1% restante, por hombres.

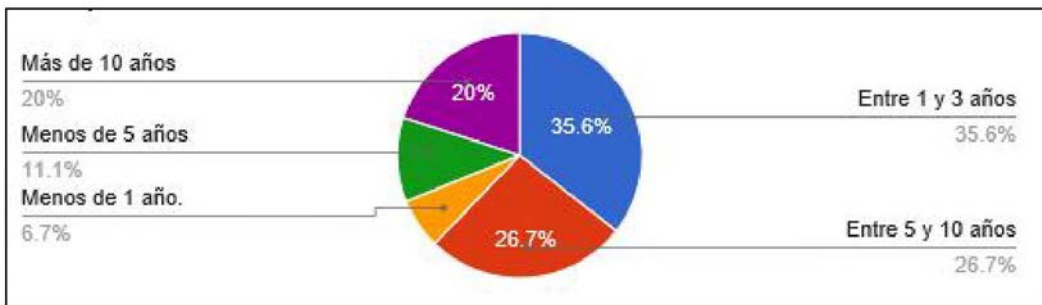


FIGURA 22. ENCUESTA “TIEMPO EN LA INSTITUCIÓN”

El 46.7% de los encuestados tiene más de 5 años laborando para la universidad donde el 20 % supera los 10 años trabajando para la UNPHU, los cuales son muestra de estabilidad. Esta información denota que los empleados están comprometidos, sienten fidelidad por la institución o bien prefieren mantenerse en una zona de confort.

Por otra parte, se coincide que también el 46.7% tiene de 1 a 5 años en la institución, en el cual el 35.6% corresponde a personas que están en los primeros 3 años.



Por último, tenemos un pequeño porcentaje de un 6.7% equivalente a los colaboradores de nuevo ingreso, con menos de un año en la universidad.

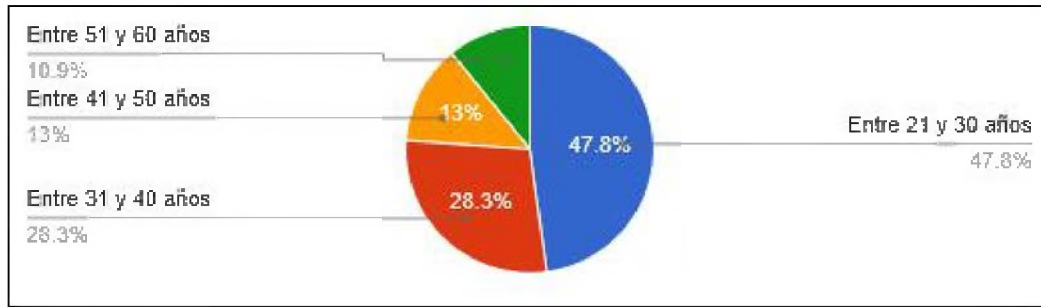


FIGURA 23. ENCUESTA “EDAD”

Cada generación está representada por rangos de edades, las cuales varían dependiendo el autor y esto se relaciona por los elementos que forman parte el entorno social, político, económico, histórico y cultural de las personas. Para facilitar este análisis se ha dispuesto a separar los rangos en décadas.

Este parámetro nos indica que la muestra seleccionada está integrada por tres generaciones, la Generación Baby Boomers con el 10.9%, seguida por la Generación X con el 13% y la Generación Y con un total de 76.1%. Esta última está compuesta por el 47.8% con edades entre 21 y 30 años y el 28.3% restante con rangos de edad entre 31 y 40 años, la Generación Y cuenta con una representación mayor.

La Generación Millennials, como también se conoce la Generación Y, se caracterizan por ser multitareas, trabaja con tecnología, se caracterizan por ser abiertos y emprendedores, además se motivan con los elogios y por medio del crecimiento profesional esperando que se les brinde un impulso a sus carreras.

Sobre la Generación X se diferencian por ser escépticos, se manejan dentro de la cultura de la inmediatez, suelen ser conformistas, valoran el equilibrio familiar-profesional y para ellos es

“Fortalecimiento de la cultura organizacional orientada a resultados por proyectos en la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña de Santo Domingo, República Dominicana, 2016”.

muy importante contar con un plan de carrera y estabilidad. Se destacan por ser muy disciplinados además de trabajar bajo estructura y dirección.

La Generación Baby Boomers tiene características muy especiales y son moralistas y seguros de sí mismos, tiene un sentido de que son irremplazables, les agrada que los premien, son tradicionales y muy trabajadores, hasta el mundo de no manejar muy bien el equilibrio entre la familia y la vida laboral.

Estas tres generaciones son muy particulares y como se puede notar se motivan de distintas maneras, la tolerancia al cambio varía de una generación a otra influyendo en el uso de la tecnología y los medios de comunicación. Por lo que este insumo es valioso y debe de tomarse en consideración para la gestión institucional.

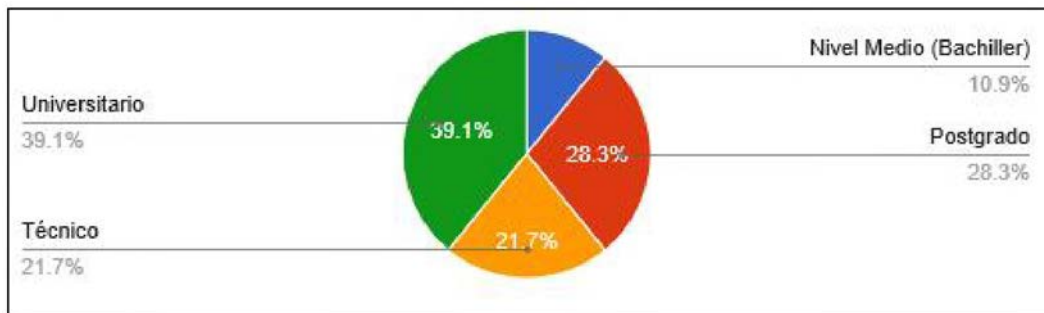


FIGURA 24. ENCUESTA “GRADO ACADÉMICO MÁS ALTO OBTENIDO HASTA EL MOMENTO”

El grado más alto obtenido con un 39.1% es universitario, seguido el 28.3% con postgrados, el grado técnico cuenta con el 21% y el grado más bajo es el bachiller con el menor porcentaje que es de 10.9%.

Estos porcentajes muestran la preocupación por prepararse por incrementar los conocimientos y crecer profesionalmente.

- Conociendo la razón de ser

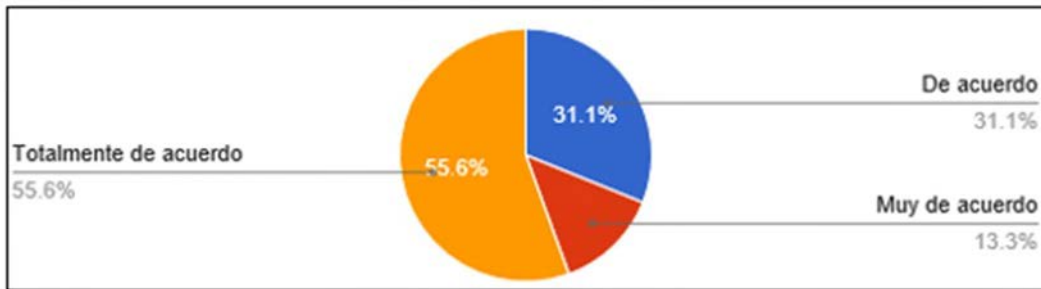


FIGURA 25. ENCUESTA “UN DESAFÍO ES UNA OPORTUNIDAD DE DEMOSTRAR NUESTRO

Todas las respuestas marcan estar positivos con la idea de ver los desafíos como oportunidades, aunque a distintos niveles donde se destaca que el **55.6%** está totalmente de acuerdo con esta proposición.

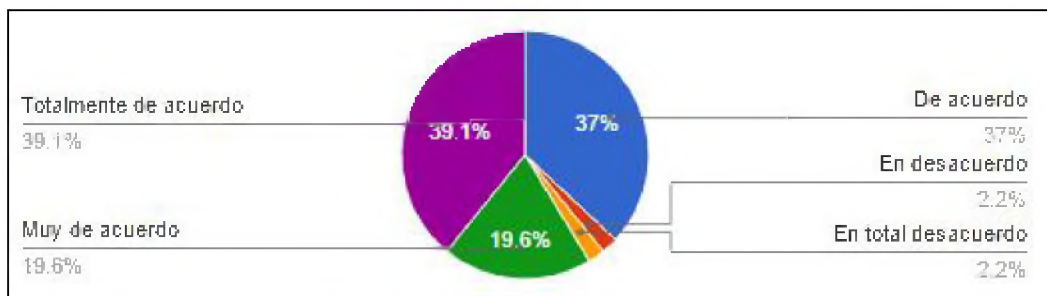


FIGURA 26. ENCUESTA “EL BUEN DESEMPEÑO EN LAS LABORES DEBE SER PREMIADO”

El 39.1% está totalmente de acuerdo, el 19.6% muy de acuerdo y el 37% de acuerdo, este dato trae como evidencia que una forma de motivar a los empleados es cuando son premiados por el buen desempeño en sus labores y para los fines de este trabajo que este desempeño esté asociado a los resultados.

Por otro lado, el 2.2% se establecieron en desacuerdo y el otro 2.2% en total desacuerdo con esta idea. Para una minoría, recibir un premio no es parte de sus expectativas o bien que el buen desempeño es un deber y como tal no debe ser elogiado.

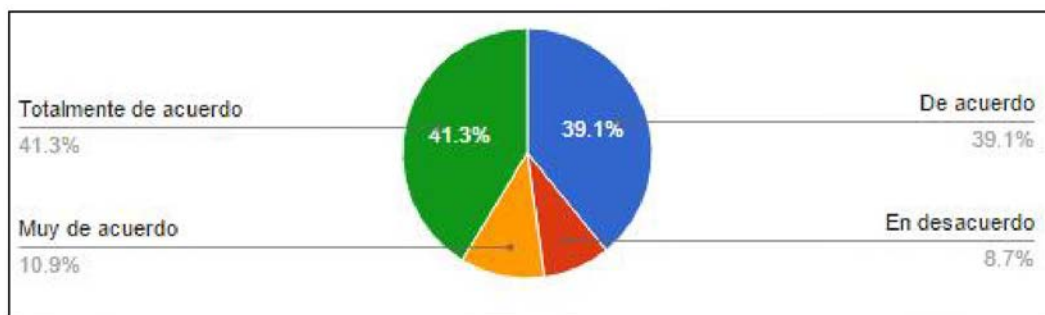


FIGURA 27. ENCUESTA “SI CUMPLO CON MIS FUNCIONES DE MANERA ÓPTIMA ME GUSTA SER

Esta pregunta busca identificar qué porcentaje se siente motivado cuando recibe algún reconocimiento, no necesariamente material pero sí que deje expresado la conformidad con el desempeño, excepto por un 8.7% que presentó estar en desacuerdo, el restante 91.3% acepta el hecho de que se reconozca su esfuerzo. El 41.3% seleccionó la respuesta totalmente de acuerdo.

Este 91.3% debe ser considerado en la forma de gestión.

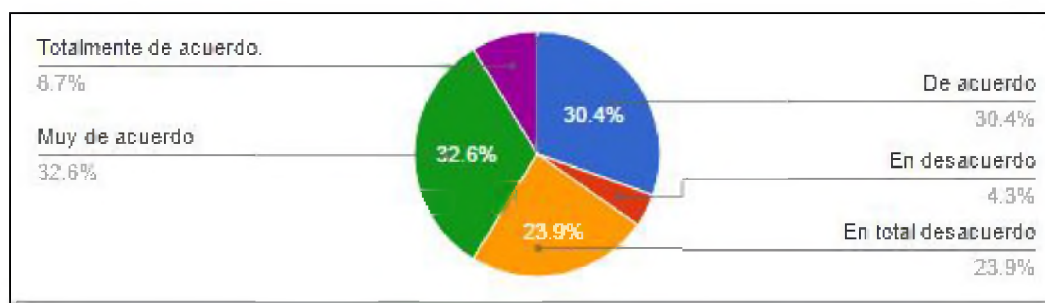


FIGURA 28. ENCUESTA “MANTENGO UN EQUILIBRIO ENTRE MI TRABAJO Y MI FAMILIA”.

El 8.7% expresó estar totalmente de acuerdo y el 32.6% muy de acuerdo con el equilibrio en que mantienen su trabajo y su familia. Por otro lado, tenemos un 30.4% que, aunque muestra estar de acuerdo, esta posición intermedia no expresa una conformidad en la forma en como organiza su trabajo con la vida familiar.

La posibilidad de “equilibrio” queda consumida con un 4.3% en desacuerdo y un 23.9% en total desacuerdo.

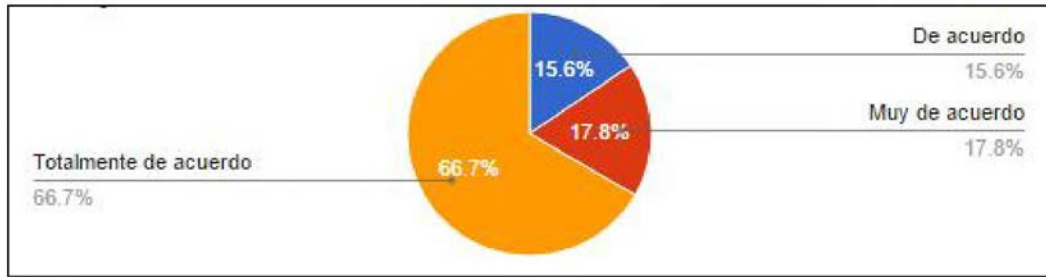


FIGURA 29. ENCUESTA “PODER APRENDER CADA DÍA ALGO NUEVO ES PARTE DE MI MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO”.

Estas respuestas muestran que las personas tienen el interés de capacitarse, obtener nuevos conocimientos, lo que va de la mano con los grados educativos preponderantes (universitarios, posgrados y técnicos) y las generaciones X y Y que forman parte de la Institución.

Las respuestas circulan con un 66.7% totalmente de acuerdo, 17.8% muy de acuerdo y 15.6% de acuerdo.

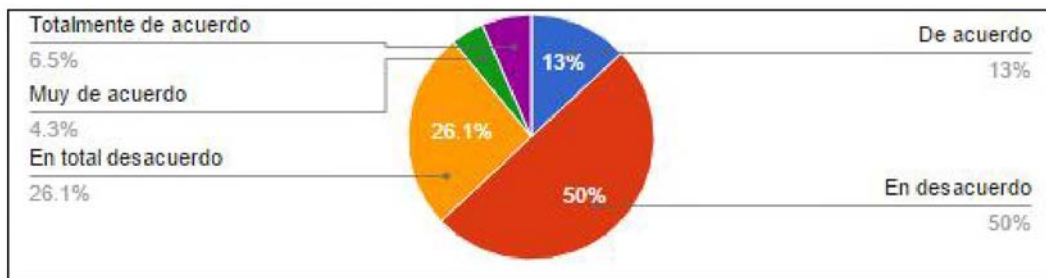


FIGURA 30. ENCUESTA “PARA MÍ ES MÁS IMPORTANTE LA ESTABILIDAD Y SEGURIDAD LABORAL QUE EL CRECIMIENTO PROFESIONAL”.

La estabilidad y seguridad laboral por encima del desarrollo profesional es apoyado por un 6.5% que está totalmente de acuerdo, un 4.3% que está muy de acuerdo y un 13% que está de acuerdo. Mientras que otros valoran más el crecimiento profesional que la estabilidad laboral, estas son las personas que buscan capacitarse y nuevas oportunidades. Con un 50% en desacuerdo y un 26% en total desacuerdo, sumamos un total de 76% que considera más importante contar con crecimiento profesional.

La Universidad actualmente no maneja planes de carrera, ni sucesión, políticas de reclutamiento interno que brinden estas oportunidades de crecimiento, sin embargo, el 46% de los encuestados tienen más de 5 años en la Institución.

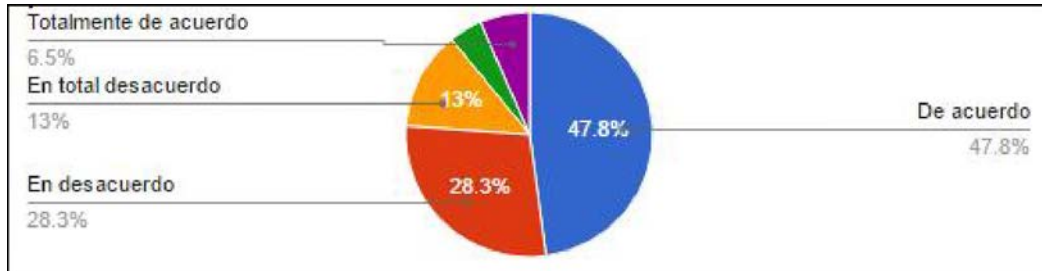


FIGURA 31. ENCUESTA “ME SIENTO CÓMODO/A EN UN AMBIENTE ESTABLE CON UNA RUTINA DE TRABAJO PRE-ESTABLECIDA”

Según el gráfico el 6.5% está totalmente de acuerdo, seguido 5.9% muy de acuerdo y 47.8% de acuerdo, esto se relaciona a la necesidad de tener procedimientos claros y definidos que colabores con la fluidez y eficiencia del trabajo, por otro lado, esto puede reflejar que existe temor a los cambios, a cambiar la rutina y enfrentar nuevos retos.

En desacuerdo tenemos 28.3% y en total desacuerdo 13% estos valores pueden visualizar personas que necesitan superar las zonas de confort, tener nuevas posibilidades de aprendizaje y nuevas vías de desarrollo.

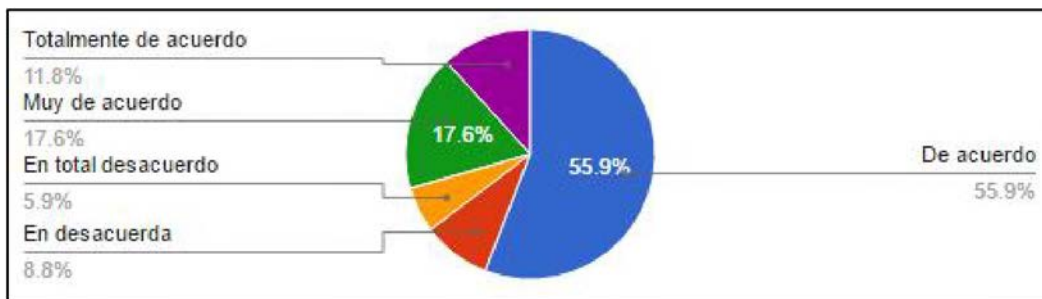


FIGURA 32. ENCUESTA “MI TRABAJO ACTUAL REQUIERE RECIBIR CAPACITACIONES PERIÓDICAMENTE”.

Apoyando a preguntas anteriores queda en evidencia que hay sed de conocimiento, deseos de incrementar las posibilidades de desarrollo, además de ver el trabajo como un medio para

ayudarlos a alcanzar esa meta. En este sentido, se puede ver que el 11.8% está totalmente de acuerdo, el 17.6% muy de acuerdo y el 55.9% de acuerdo. Algunas posiciones de trabajo requieren capacitación con mayor frecuencia que otras, pero esto no niega la necesidad de que todos en algún momento necesitan capacitaciones y/o entrenamientos, en servicio al cliente, manejo de algún programa, un nuevo proceso, desarrollo personal, etc.

Así que el 8.8% en desacuerdo y el 5.9% en total desacuerdo arroja a la luz que existe temor al cambio y a salir de la zona de confort.

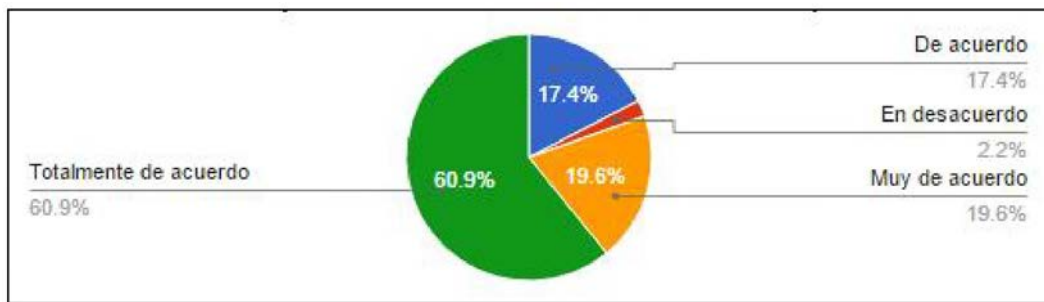


FIGURA 33. ENCUESTA “ME CONSIDERO UNA PERSONA INNOVADORA CON DESEOS DE EMPRENDER”.

Dentro de esta afirmación tenemos una oportunidad para que de ser aprovechada la Institución puede tener múltiples beneficios, además de colaborar con el desarrollo de su personal. Contando que el 60.9% está totalmente de acuerdo en considerarse una persona innovadora, seguida por 19.6% muy de acuerdo, y 17.4% de acuerdo.

El 2.2% que muestra estar en desacuerdo necesitaría charlas de motivación y capacitación para desarrollar esta cualidad, y pueda por sí mismo darse cuenta que esto además de dar beneficios a la Universidad, sirve para la vida personal.

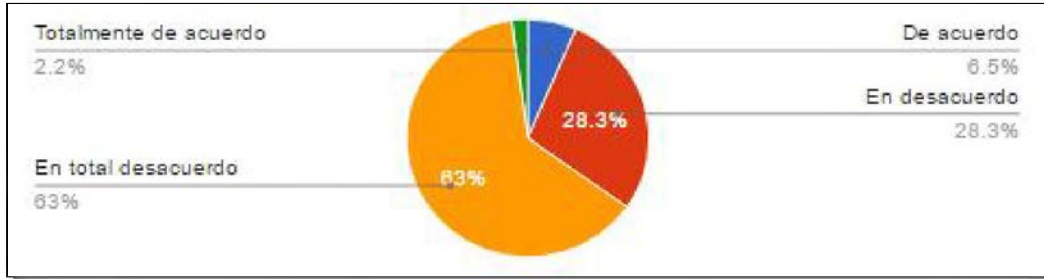


FIGURA 34. ENCUESTA “TRABAJAR EN EQUIPO DIFICULTA EL LOGRO DE MIS RESULTADOS”.

El trabajo en equipo colabora a logro de los resultados y este es un valor que se debe fortalecer en la UNPHU, aprovechando que tenemos un 91.3% que apoya el trabajo en equipo. Mientras otros que aún no está seguro de sus beneficios y los cuales, con talleres de sensibilización pueden darse cuenta de la importancia y el valor que suma a las labores. Aunque este grupo abarca tan sólo un 2.2%, se le debe dar seguimiento.

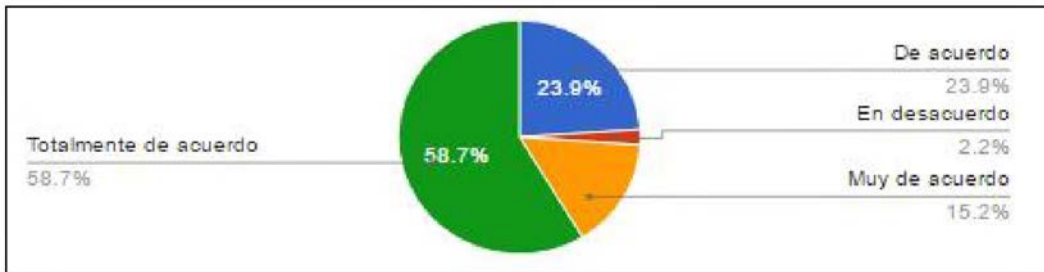


FIGURA 35. ENCUESTA “EL USO DE LA TECNOLOGÍA ES PARTE DE MI DIARIO VIVIR”.

Tanto los Millennials como la Generación X, se adaptan al uso de la tecnología y las tendencias de su aplicación en el trabajo. Siendo estas dos generaciones predominantes en la Institución es una oportunidad para expandir su uso en las labores como medio de contar con tareas más eficientes y aumentar la productividad. Cuando un 58.7% dice estar totalmente de acuerdo que la tecnología es parte esencial de su vida, es algo que se le debe sacar provecho y ponerse a favor de Universidad.



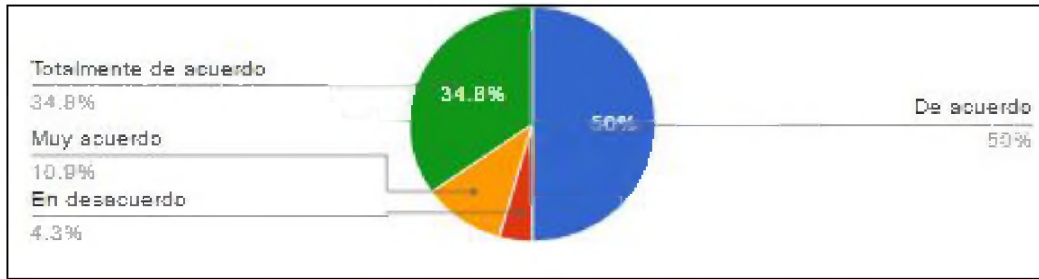


FIGURA 36. ENCUESTA “ME ENTERO DE LAS INFORMACIONES ACTUALES POR MEDIO DE PERIÓDICO, RADIO Y/O T.V”.

Aunque la pregunta anterior muestre una preferencia hacia la tecnología por medio de estas respuestas se puede ver que aun los medios tradicionales; periódico, radio y T.V, son predominantes a la hora de obtener información relevante. Esto está sustentado que el 34.8% está totalmente de acuerdo con estos medios, y 10.9% muestra estar muy de acuerdo, el 50% solo se describe de acuerdo y el otro 4.3% escéptico respondiendo en desacuerdo.

Este 50% quiere decir que, aunque utilicen los medios habituales, buscan otras fuentes de información y que necesariamente no tienen que ser las tradicionales.

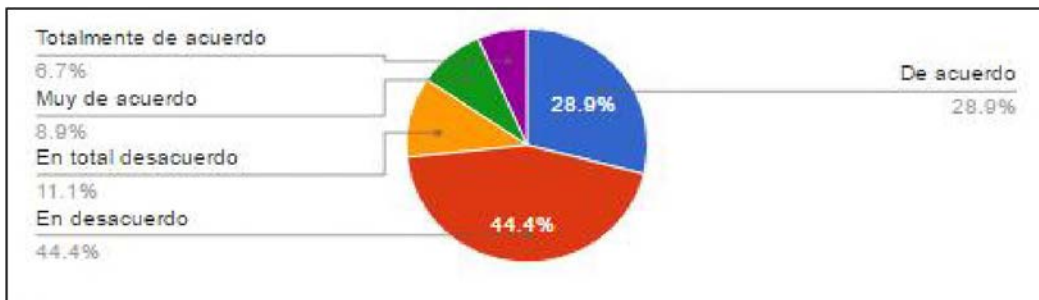


FIGURA 37. ENCUESTA “FACEBOOK ME MANTIENE AL TANTO DE TODAS LAS NOVEDADES”.

Generalmente, Facebook es una red social que además de mantener en contacto a las personas actualmente es un medio de divulgación, publicidad, sirve para aprender cosas nuevas, y recibir informaciones relámpago.

Las respuestas muestran un 44.4% en desacuerdo y un 28.9% de acuerdo, mostrando una posición intermedia, esta última corrobora las repuestas de la pregunta anterior.

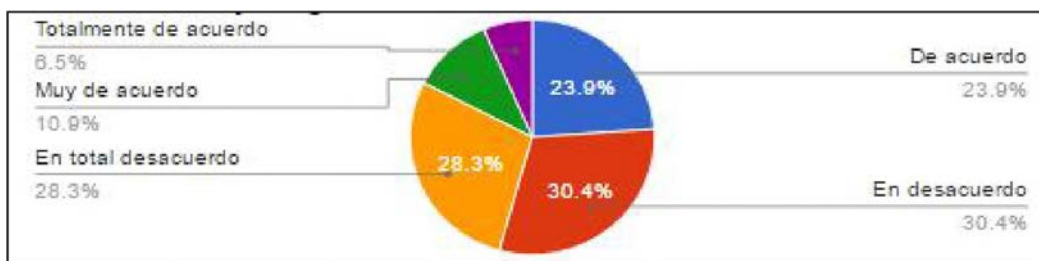


FIGURA 38. ENCUESTA “INSTAGRAM Y SNAPCHAT SON LOS MEDIOS POR LOS CUALES MANTENGO CONTACTO CON MIS FAMILIARES Y AMIGOS”.

Instagram y Snapchat son redes sociales mayormente utilizada por la Generación Z, la cual no salió a relucir en esta encuesta. Aunque en este caso tenemos un 28.3% en total desacuerdo, 30.4% en desacuerdo, siendo un 58.7% lo que no utilizan estas redes. Aunque un 41.3% mostró preferencia por el uso de Instagram y Snapchat.

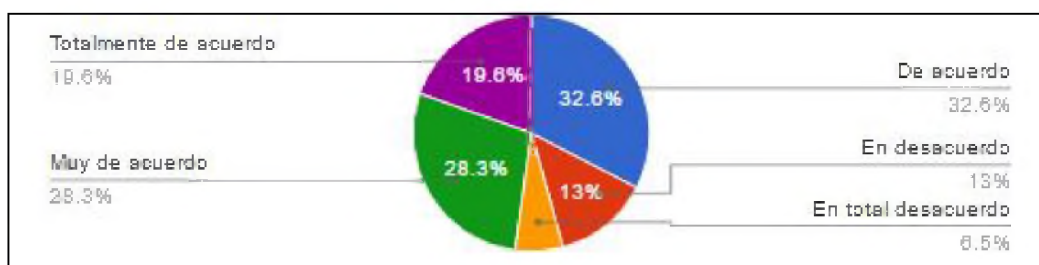


FIGURA 39. ENCUESTA “SI NECESITO OBTENER INFORMACIÓN, UTILIZO GOOGLE Y YOUTUBE COMO HERRAMIENTAS PRINCIPALES”.

Google y YouTube son medios eficaces para la búsqueda de información, incluso para capacitarse. Existen múltiples alternativas para obtener formación en línea de forma gratuita, aprovechando que un total de 80.5% de los encuestados utiliza Google y YouTube esta brecha puede ser tomada en cuenta para impartir capacitaciones en línea. Estas tienen como ventajas, que la mayoría son gratuitas, la variedad de programas es bastante amplia. Inclusive, la universidad puede crear su propia página con enlace a YouTube para impartir capacitaciones y cursos. Que además de influir y en su personal puede generar publicidad.

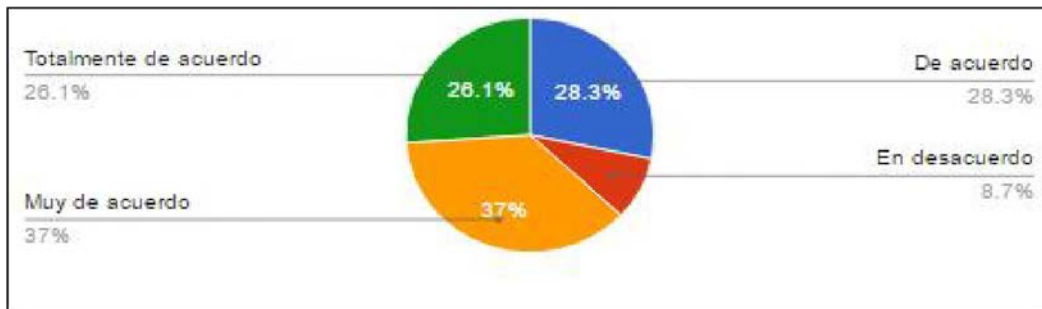


FIGURA 40. ENCUESTA “LOS LIBROS Y DOCUMENTALES SON AS FUENTES MÁS CONFIABLES DE INFORMACIÓN”.

Otra vez respuestas que apoyan la tradicionalidad y lo “seguro”. El 26.1% está totalmente de acuerdo con el uso de libros y documentales como fuentes confiables de información, esta respuesta está apoyada por el 37% que afirma estar muy de acuerdo y el 28.3% que dice estar de acuerdo y por último un 8.7% que utilizan además otras fuentes que también consideran confiables.

- Relación Institucional

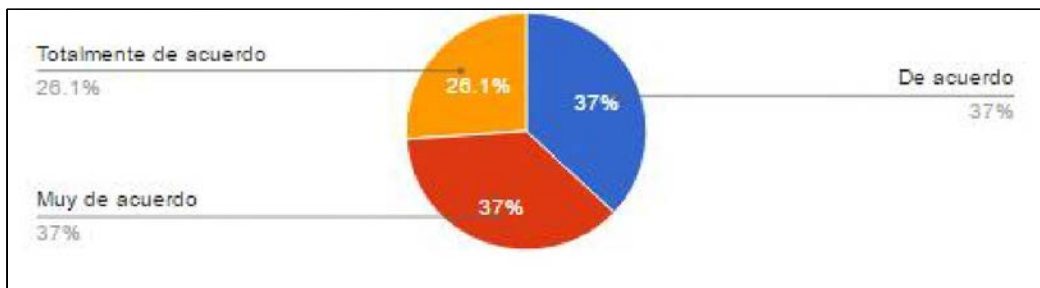


FIGURA 41. ENCUESTA “LA MISIÓN INSTITUCIONAL ES LA BASE PARA EL DESARROLLO DE LAS FUNCIONES EN LOS

Según la gráfica las personas reconocen que la misión institucional es parte importante para el desarrollo pertinente de las funciones. Saber esto es un paso a favor, pero aceptar esta premisa no es suficiente sino no se lleva a la práctica. Conocer la misión de una institución colabora a que los esfuerzos sean dirigidos en una misma dirección y sentido, buscando que los resultados apoyen el logro de esta misión.

En la pasada revisión del plan estratégico 2013-2017, se determinó que la mayoría de los empleados de la universidad no conocían cual es la misión institucional. Es conveniente crear programas de concientización e identificación.

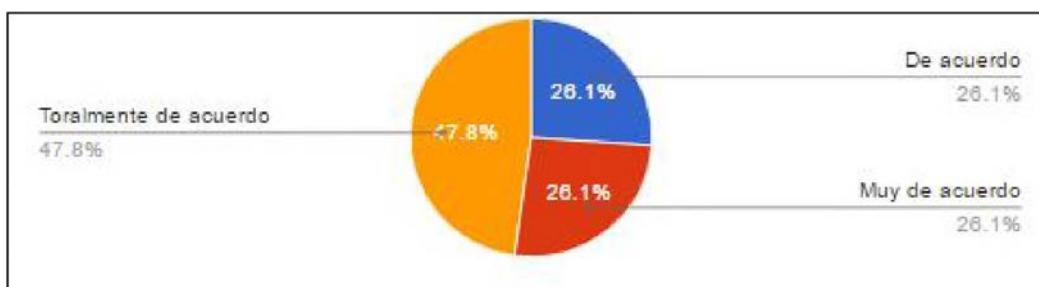


FIGURA 42. ENCUESTA “CONOCER LA VISIÓN INSTITUCIONAL ES PRIMORDIAL PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS”.

Un 47.8% está totalmente de acuerdo que la visión es primordial, este porcentaje muestra una respuesta concisa y segura de que la visión juega un rol determinante cuando del logro de objetivos se trata. Ninguna de las respuestas obtenidas, rechazó esta afirmación.

Con respecto al pasada revisión del plan estratégica 2013-2017, la respuesta sobre la visión fue unísona con la que se recibió para la misión.

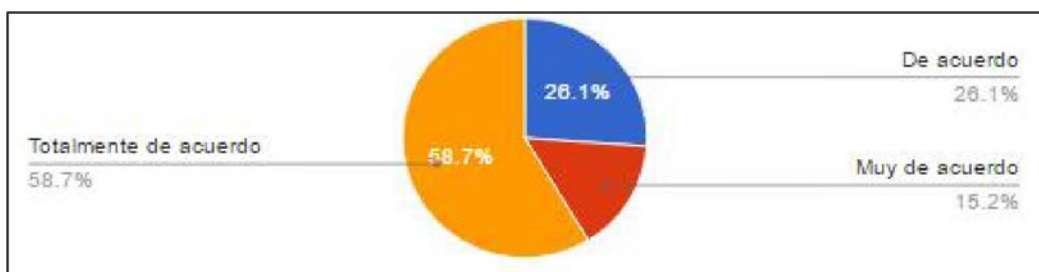


FIGURA 43. ENCUESTA “EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DEBE ESTAR APEGADO A LOS VALORES INSTITUCIONALES”.

Los valores deben ser compartidos por todos los colaboradores de una institución ya que estos los identifican y están asociados en el desempeño de sus labores. Apoyando esta premisa tenemos que el 58.7% que está totalmente de acuerdo con esto y restante 15.2% muy de acuerdo y por último el 26.1% de acuerdo.

En este sentido se debe de avivar los valores periódicamente, por medio de talleres de sensibilización, fomentando su aplicación en la forma de trabajo, en las decisiones, y que estos sean requisitos de los procesos de selección e incluidos en los procesos de inducción.

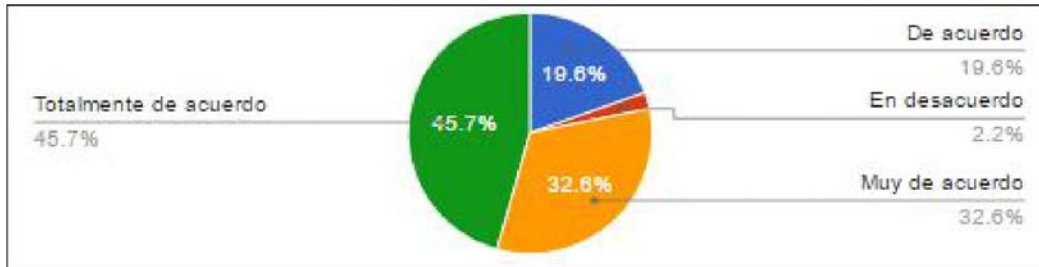


FIGURA 44. ENCUESTA “CONOZCO EL PAPEL QUE DESEMPEÑA. MI DEPARTAMENTO CON RESPECTO A LA VISIÓN DE LA INSTITUCIÓN”

Esta respuesta expresa que el 45.7% está totalmente de acuerdo y el 32.6% está muy de acuerdo con que el rol de su departamento apoya la visión, esta respuesta se contradice con las investigaciones realizadas en la revisión del pasado plan, sumándole a esto que la nueva Planificación Estratégica 2016-2020 no ha sido divulgada aún.

Estas respuestas denotan que la conciencia respecto a la misión no está clara, no se puede determinar si un departamento cumple o no con requisitos que no se conocen.

Por otra parte, el 2.2% respondió estar en desacuerdo, bien porque no tiene clara cuál es la misión de la Universidad o los objetivos de su departamento.

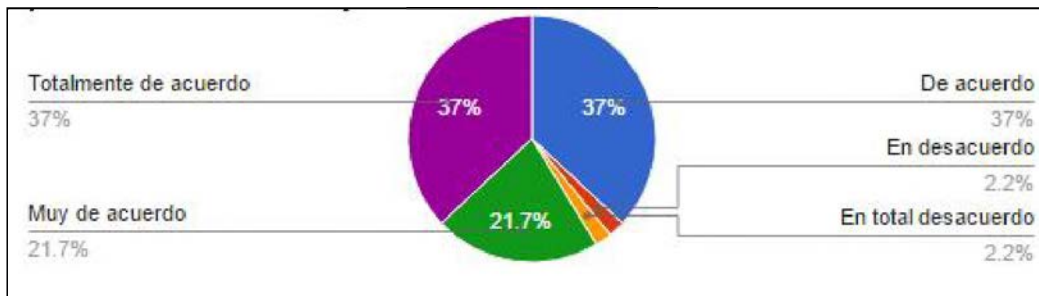


FIGURA 45. ENCUESTA “MI TRABAJO ESTÁ FUNDAMENTADO EN NORMAS, POLÍTICAS, PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS CLAROS Y DOCUMENTADOS”.

Desde hace dos años se ha iniciado el proceso de levantamiento, acopio y documentación de los procesos y procedimientos de la universidad. Hasta la fecha, no se ha completado. Sólo se ha trabajado con la Vicerrectoría Académica y la Gerencia Administrativa, siendo estos los más amplios.

La universidad cuenta con normas y reglamentos, los cuales guían los procedimientos, estos últimos no estaban por escrito, las personas lo han aprendido en el día a día.

Tenemos personas que dicen estar totalmente de acuerdo con un 37%, muy de acuerdo con un 21.7% y de acuerdo con un 37%, por otra parte, tenemos personas en desacuerdo con 2.2% y en total desacuerdo también con un 2.2%. Estas respuestas van de la mano con lo expresado anteriormente. Aunque los procedimientos se están documentando relativamente hace poco tiempo, las funciones diarias están fundamentadas en normas y reglamentos que están escritos.

Que estén escritos no quiere decir que todo el personal los conozca, pero sí de una forma u otra son tomados en consideración para el desempeño de las labores, ya que se haya aprendido de boca en boca o por costumbre como parte de la cultura de la forma de trabajo.

Según información suministrada por el Departamento de Auditoría de Procesos y Documentación, hay departamentos que usan los reglamentos como guía y los tiene a mano, como es el caso de la Escuela de Veterinaria, como esta hay otras que se manejan de igual manera.

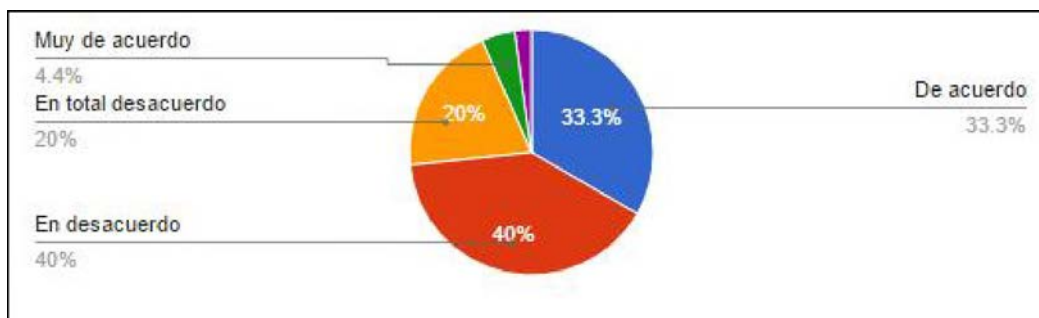


FIGURA 46. ENCUESTA “MIS TAREAS DIARIAS LAS APRENDÍ POR MEDIO DE MANUALES E INSTRUCTIVOS”.

El 60% de las respuestas dicen no estar de acuerdo y el 40% restante sí. Estas respuestas van de la mano con el análisis anterior. Incluso otra información que brindó el Departamento de Auditoría de Procesos y Documentación es que al momento de hacer los levantamientos se encontraba con un personal que tenía mucho tiempo en la universidad y estos se encargan de hacer la inducción y capacitación a los nuevos miembros.

Es importante documentar, informar y capacitar, esta tarea debe de continuar y fortalecerse como parte de mantener la eficacia de los procesos, aumentar la productividad, obtener resultados efectivos y como fomento de la mejora continua por medio del seguimiento y control.

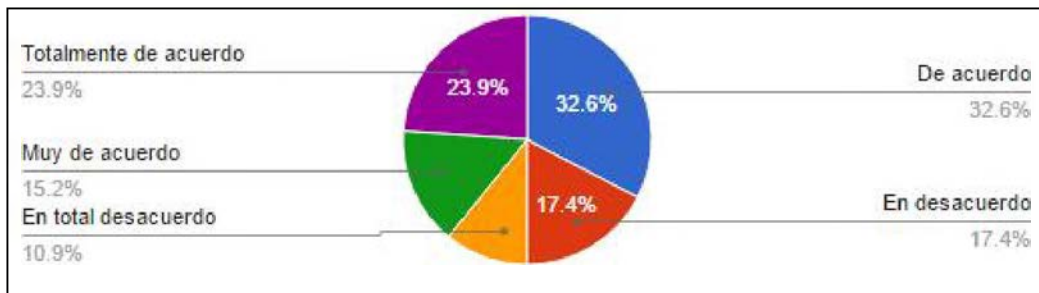


FIGURA 47. ENCUESTA “HE RECIBIDO ENTRENAMIENTOS Y CAPACITACIONES QUE MEJORAN EL DESEMPEÑO DE MIS FUNCIONES”.

Se ve de forma positiva que los colaboradores afirmen haber recibido entrenamientos y capacitaciones que los ayuden a ser mejores en su labor.

Un 17.4% estar en desacuerdo con haber recibido este beneficio y otro estuvo totalmente en desacuerdo con un 10.9%, por lo que estas iniciativas tienen que apoyarse y ampliar su radio de acción y participación.

- Nociones de Proyectos

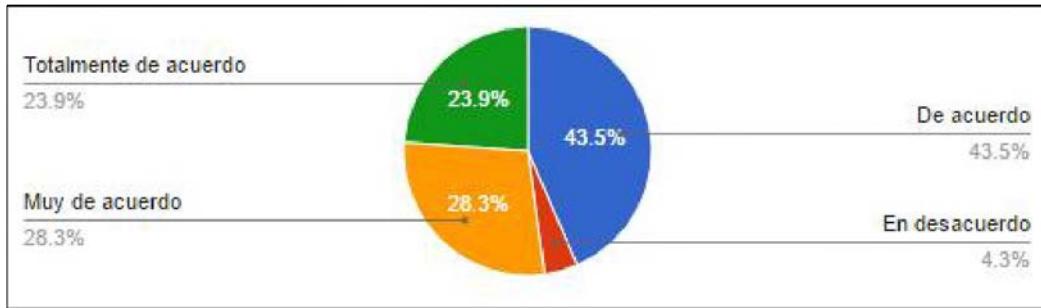


FIGURA 48. ENCUESTA “LA EJECUCIÓN DE INICIATIVAS PUEDE REALIZARSE POR MEDIO DE PROYECTOS”.

Se ha manifestado que los proyectos son medios para el desarrollo de iniciativas, lo cual es una respuesta acertada, aunque se obtuvo un 4.3% que estuvo en desacuerdo con esta idea. Este pequeño porcentaje tal vez entiende que existen otra forma de llevar a cabo una iniciativa o bien no tienen claro el concepto de proyecto.

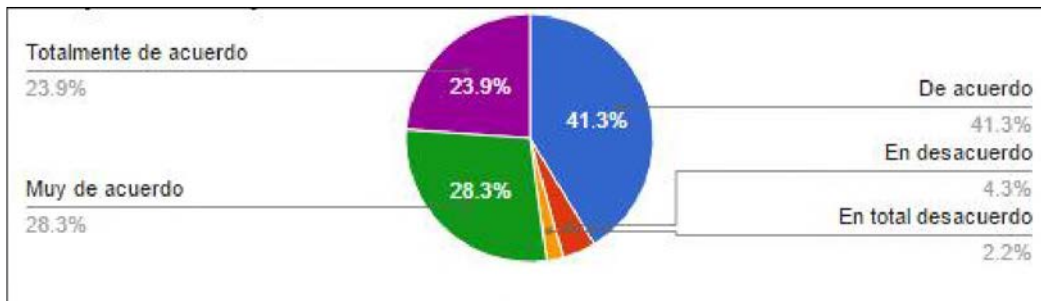


FIGURA 49. ENCUESTA “UN PROYECTO SE UTILIZA PARA DESARROLLAR IDEAS, CUENTA CON UN PERÍODO DE TIEMPO DEFINIDO Y RECURSO LIMITADO”.

A diferentes niveles de aceptación se obtenido un total de 94.5% que tiene una noción básica de lo que es un proyecto. Por otra parte, tenemos un 6.5% que no muestra aceptación a esta definición.

En la universidad se desarrollan muchos proyectos, programas e iniciativas como tal, pero no se lleva una metodología común para cada uno de ellos. Esto promueve que no todos tenga el mismo concepto o el que tienen sea acertado.



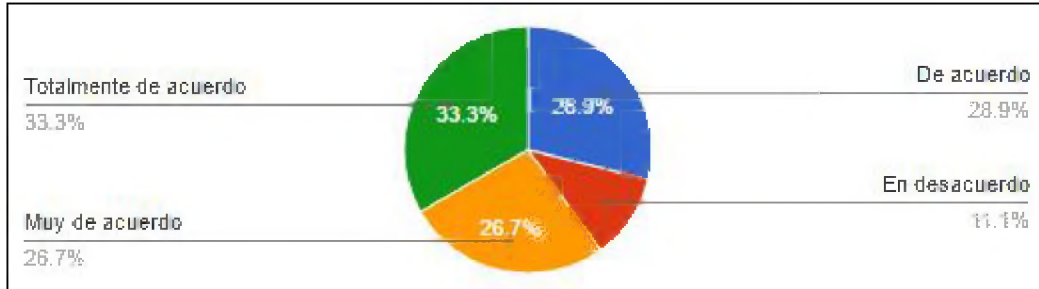


FIGURA 50. ENCUESTA “¿HE DESARROLLADO PROYECTOS PERSONALES?”.

El 33.3% está totalmente de acuerdo que ha desarrollado algún tipo de proyecto persona, otro 26.7% están muy de acuerdo, además el 28.9% expresan de acuerdo a esta idea. Estas respuestas van de la mano con personas emprendedoras y con deseos de superación.

Tenemos un 11.1% que no se identifica con los proyectos personales, respondiendo con desacuerdo a esta premisa.

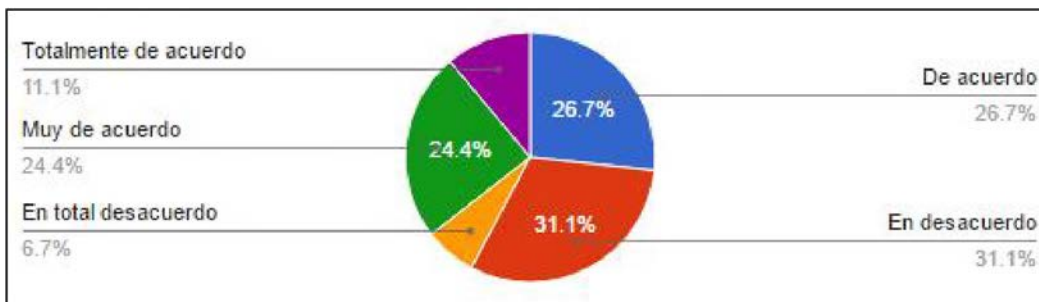


FIGURA 51. ENCUESTA “¿USTED HA PARTICIPADO EN ALGÚN PROYECTO INSTITUCIONAL?”

El 37.8% de las respuestas informan que no han participado en algún proyecto institucional, puede darse el caso que los departamentos para los que laboran no ha sido parte de uno si lo han sido consideran que no han tenido participación directa. Este concepto de si ha participado o no se relaciona también con la definición que la persona tenga de lo que es un proyecto o como considera que se puede ser parte del mismo.

Sin embargo, un 62.2 % se ha sentido identificado y ha respondido afirmativamente.

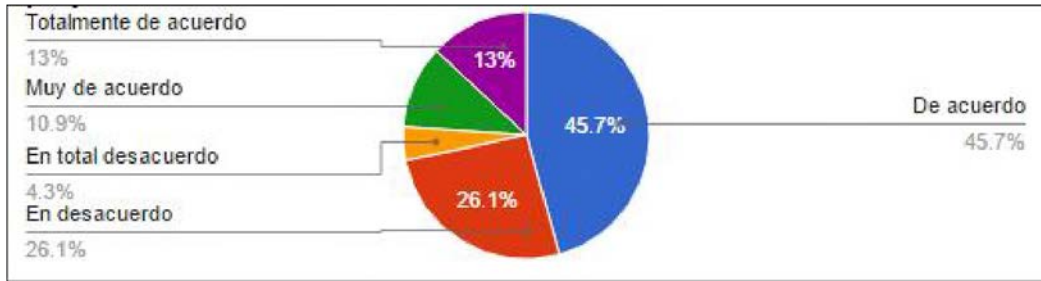


FIGURA 52. ENCUESTA “¿HA UTILIZADO O CONOCE ALGUNA METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS?”

Para esta pregunta tenemos que el 13% contestó totalmente de acuerdo, el 10.9% muy de acuerdo, un 45.7% de acuerdo; en estos casos estar “de acuerdo” indica que hay una probabilidad de que ha utilizado o conoce algo que lo puede asociar, pero no da plena seguridad de que lo sabe. En total desacuerdo tenemos el 4.3% y en desacuerdo el 26.1%.

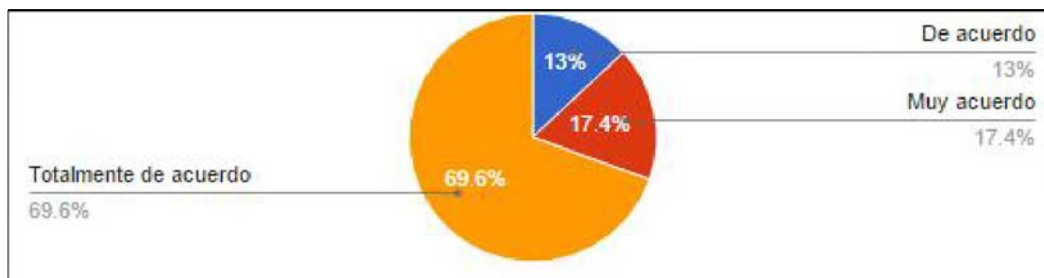


FIGURA 53. ENCUESTA “UNA PLANIFICACIÓN ADECUADA ES PARTE ESENCIAL PARA LOGRAR LOS RESULTADOS ESPERADOS”.

Un 69.6% afirma con un “totalmente de acuerdo” que planificar es el primer paso que puede garantizar el éxito.

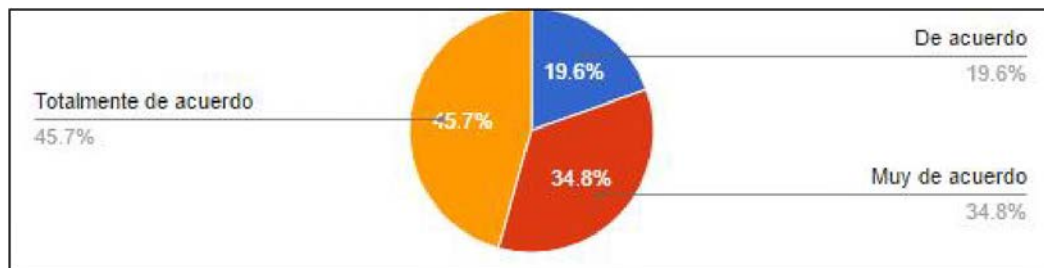


FIGURA 54. ENCUESTA “LA OPINIÓN DE LOS EXPERTOS ENTORNO A UN PROYECTO, ES UN FACTOR QUE DEBE CONSIDERARSE EN LA PLANIFICACIÓN”.

Por medio de esta proposición recaemos que el éxito de un proyecto no viene sólo que hay que documentarse y rodearse de personas que ayuden a tomar decisiones, su experticia en el área nos puede ayudar tener un panorama más claro, lo que en definitiva influye en la planificación. El 100% de los entrevistados estuvieron mostraron estar de acuerdo con esta idea.

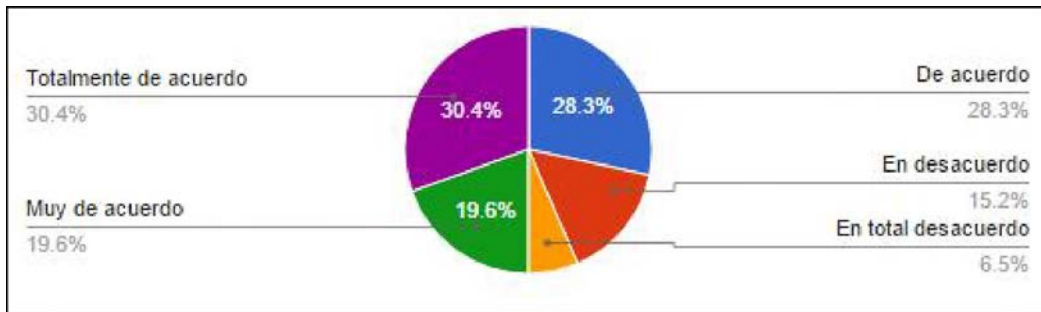


FIGURA 55. ENCUESTA “CONTAR CON RECURSO ECONÓMICO GARANTIZA EL ÉXITO DE UNA IDEA”.

El recurso económico es importante pero sólo con dinero no se garantiza el éxito, tiene que asociarse más factores que sin ellos el dinero cae en un saco roto o el desarrollo de la idea se hace insostenible, contamos que el 15.2% no está de acuerdo que el dinero sea garantía de éxito, también un 6.5% piensa igual contestando que están en un total desacuerdo.

Tenemos un 30.4% que afirma con un totalmente de acuerdo que el éxito se basa en la disponibilidad de divisa, esta idea es apoyada por el 19.6% que están muy de acuerdo y el 28.3% que respondieron de acuerdo.

El recurso económico, nos ayuda adquirir bienes y servicios, pero no garantiza la eficiencia, productividad, efectividad y la sostenibilidad de lo que se está haciendo.

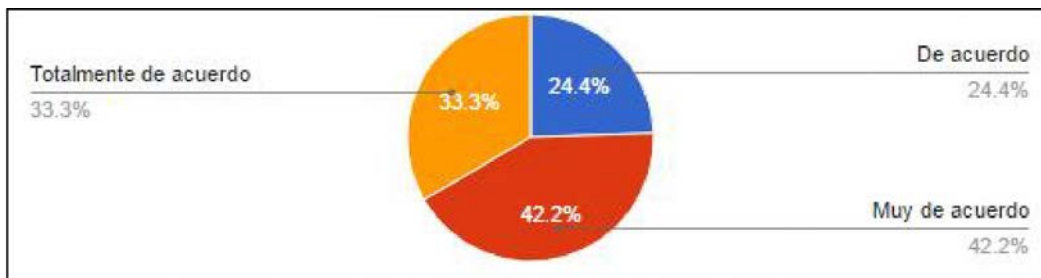


FIGURA 56. ENCUESTA “INVESTIGAR LOS ANTECEDENTES Y CONTEXTOS ENTORNO A UN PROYECTO NOS AYUDA A DETERMINAR LA FACTIBILIDAD DEL MISMO”.

Todos los encuestados han mostrado aceptación con esto, y es correcto mantener esta mentalidad, pero es necesario que estas investigaciones sean objetivas, pertinentes y tomadas en consideración a la hora de formular, evaluar y planificar.

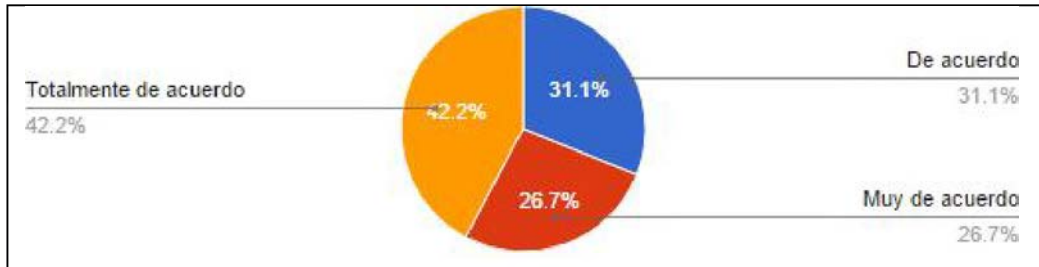


FIGURA 57. ENCUESTA “DEFINIR EL ALCANCE DE LOS OBJETIVOS NOS AYUDA A DELIMITAR LAS ACCIONES A EJECUTAR”.

Es bueno saber que se tome en consideración que las personas estén conscientes de que la definición del alcance es crucial para dar seguimiento a las ejecuciones, pero se debe tener claro que la definición del alcance debe estar sujeta a las opiniones de los expertos, a los antecedentes, a los análisis de contextos y otros análisis. De no ser así, el alcance puede quedar pobre o no cumplir con sus objetivos.

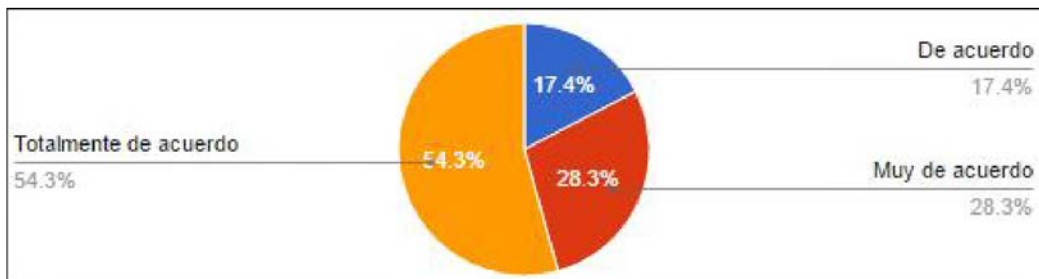


FIGURA 58. ENCUESTA “CONTAR CON POLÍTICAS Y NORMAS AYUDA A LA MEJORA DE LOS PROCESOS”.

Las políticas y las normas sirven de guía para los procesos por lo que obtener una respuesta afirmativa al respecto es parte de que las personas reconocen su importancia, este parecer debe ser tomado en consideración como un aspecto a favor para la continuidad de la documentación de los procedimientos.

- Gestión de Tiempo

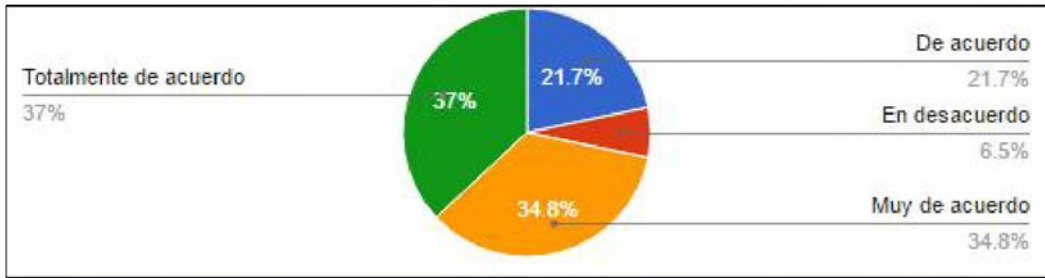


FIGURA 59. ENCUESTA “EL ÉXITO DE LOS RESULTADOS ESTÁ ASOCIADO AL CUMPLIMIENTO DE LAS FECHAS DE ENTREGA”.

Un 37% está totalmente de acuerdo, un 34.8% muy de acuerdo, un 21.7% de acuerdo y por último un 6.5% en desacuerdo. Cumplir con las fechas de entrega está asociado a la eficacia, pero no garantiza la calidad del resultado.

La eficacia se muestra muy marcada desde los grupos focales, las entrevistas y en las respuestas de la encuesta, pero la eficiencia y la efectividad quedan rezagadas. Esto es una oportunidad que anuncia que momento de subir un escalón e implementar evaluaciones y mediciones de desempeño que sirvan para salir de la zona de confort y escalar a otro nivel institucional.

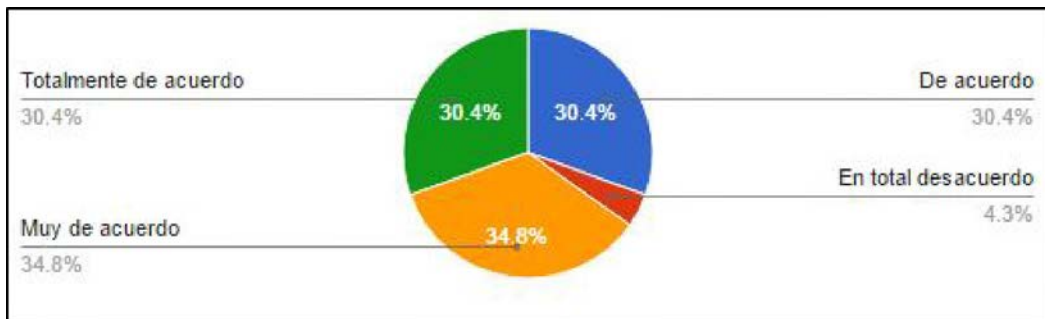


FIGURA 60. ENCUESTA “UN CRONOGRAMA ES UNA GUÍA PARA DEFINIR LAS ACTIVIDADES Y RECURSOS”.

El 95.6% tiene acepta la idea que un cronograma es una guía para definir las actividades y recursos. Este es un porcentaje que demuestra tener una plataforma para desarrollar acciones exitosas. El 4.3% estuvo rotundamente en desacuerdo necesita que se le informe sobre el uso del cronograma y si estos se hacen bien como puede mejorar la eficiencia.

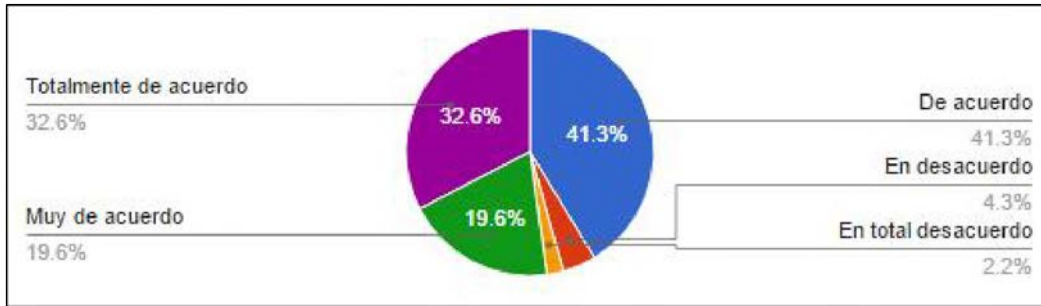


FIGURA 61. ENCUESTA “LA INCERTIDUMBRE PUEDE AFECTAR EL CURSO DE UN PROYECTO”.

El 32.6% expresa estar totalmente de acuerdo, el 19.6% muy de acuerdo y un 41.3% de acuerdo. Estos porcentajes aprueba que la incertidumbre genera inestabilidad y en mayor es la incertidumbre más difícil es tomar decisiones efectivas.

El grupo que presenta desacuerdo al respecto, no tiene conciencia de la magnitud que puede alcanzar la incertidumbre en el éxito de una ejecución, en especial, en las organizaciones.

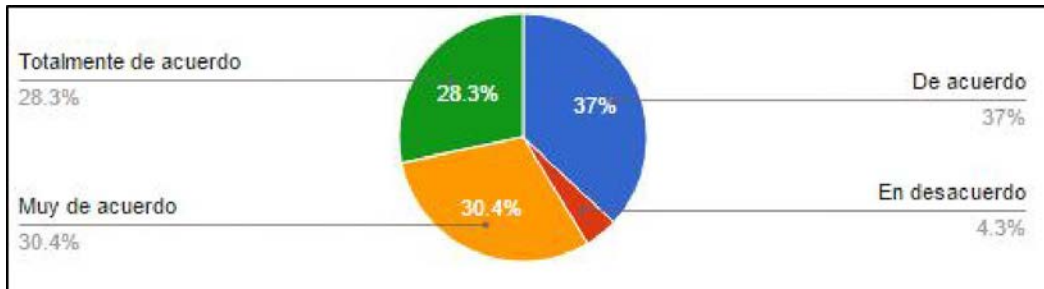


FIGURA 62. ENCUESTA “LOS PROCESOS COLABORAN AL CUMPLIMIENTO DE SUS OBJETIVOS”.

Según el diseño de los procesos, la ruta al cumplimiento de los resultados puede ser efectiva como también puede retrasar los resultados. Por lo que contar con procesos definidos, claros, eficientes colaboran al cumplimiento de los objetivos.

Para esta premisa tenemos que el 95.7% de los encuestados muestra estar de acuerdo.

- Gestión de Costos

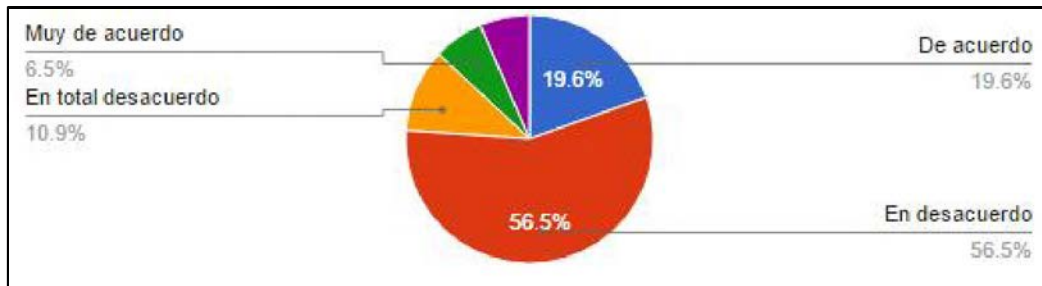


FIGURA 63. ENCUESTA “CUANDO SOBRA DINERO DE PRESUPUESTO ¿QUIERE DECIR QUE PLANIFICAMOS BIEN?”

Cuando se reciben respuestas que aprueban esta idea nos damos cuenta que los conceptos planificación y previsión no están claros. Pero es valioso saber que se cuenta con un 67.4% que tiene claro que esto no es un buen indicio de una correcta planificación y de medidas de previsión.

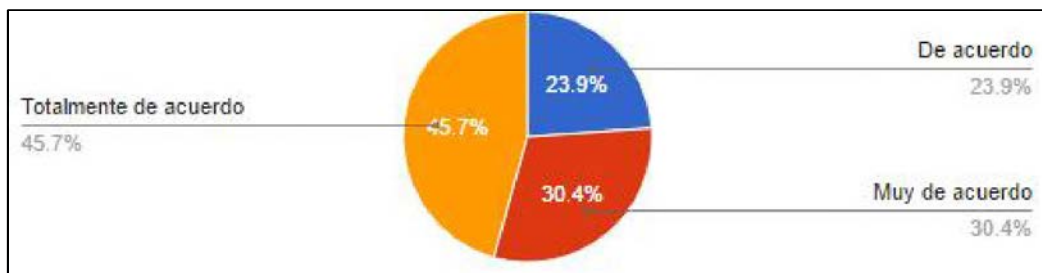


FIGURA 64. ENCUESTA “ES IMPORTANTE QUE ANTES DE INVERTIR IDENTIFIQUEMOS OS RIESGOS DEL NEGOCIO”.

El 100% de las respuestas apoyan que antes de invertir se debe analizar los riesgos.

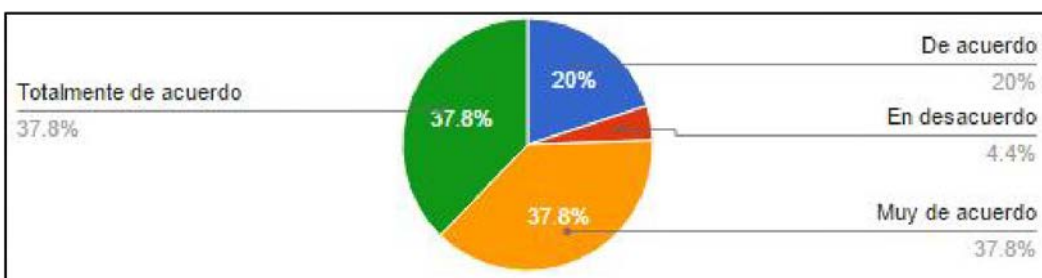


FIGURA 65. ENCUESTA “ES NECESARIO DEFINIR CÓMO Y CUÁNDO RECUPERAREMOS EL DINERO QUE INVERTIMOS EN UN NEGOCIO ANTES DE INICIARLO”.

Esta oración va de la mano con la anterior, ya que si definimos los riesgos debemos estar de acuerdo en cómo los enfrentaremos. Los negocios son para aumentar las utilidades y si no lo hacen dejan de ser sostenibles. Por lo que este 4.4% que dice estar en desacuerdo demuestran ser

impulsivos y probablemente no se den el tiempo de analizar todas las variables aumentando la tendencia a fracasar.

- Gestión de Calidad

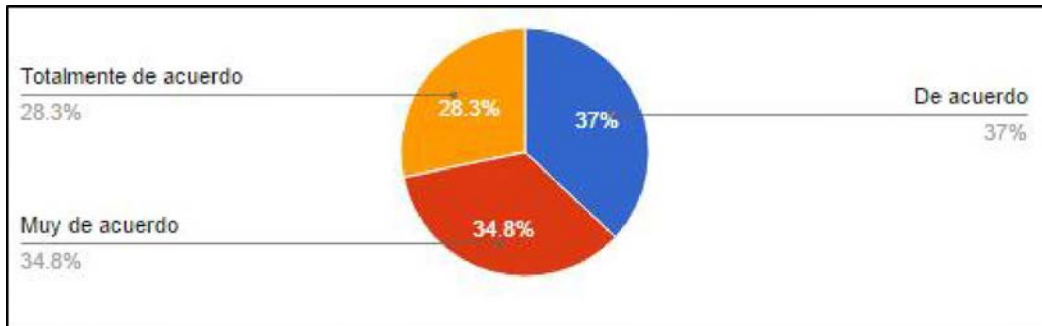


FIGURA 66. ENCUESTA “EL CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS GARANTIZAN A CALIDAD DE LOS PROCESOS”.

Los procesos deben obedecer a las normas pautadas y las normas deben estar a favor del bienestar institucional y de sus colaboradores. Esta idea es apoyada por el total de los entrevistados.

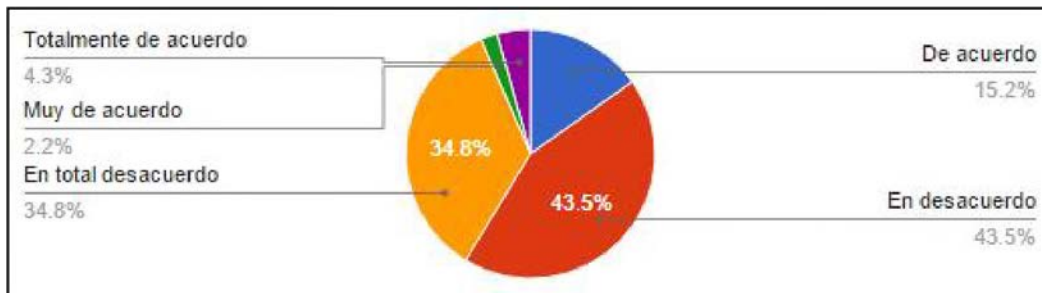


FIGURA 67. ENCUESTA “LAS AUDITORÍAS SIRVEN PARA CRITICAR EL TRABAJO DE LAS PERSONAS”.

Un 36.9% tiene un concepto errado del objetivo de las auditorías. Las auditorías sirven para controlar y garantizar que las cosas se estén haciendo bien, en este sentido un 78.3% dejan claro que las auditorías no son para dañar el trabajo de nadie.

Una auditoría no es para atacar sino para asegurar los procesos y como vimos estos están apegados a normas que rigen a una institución. Es importante crear conciencia de esto en los colaboradores.



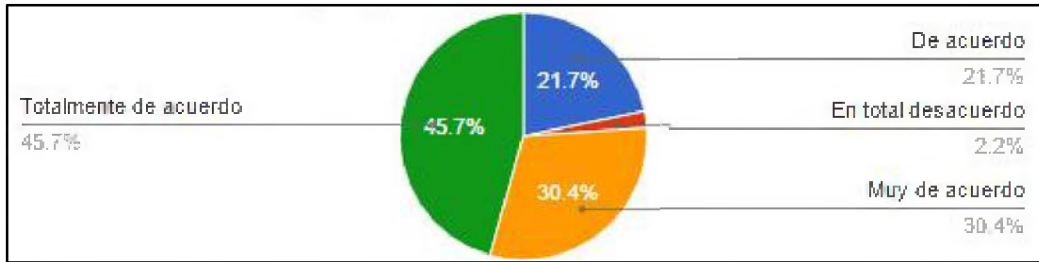


FIGURA 68. ENCUESTA “HACER MONITOREOS Y EVALUACIONES DE LOS TRABAJOS PUEDE COLABORAR A DISMINUIR LOS ERRORES Y MEJORAR LOS RESULTADOS”.

Sólo el 2.2% expresa no estar de acuerdo con esto. Los monitoreos y las evaluaciones influyen en la eficiencia y productividad, siempre que se lleven a cabo de forma constructiva.

- Gestión de Recurso Humano

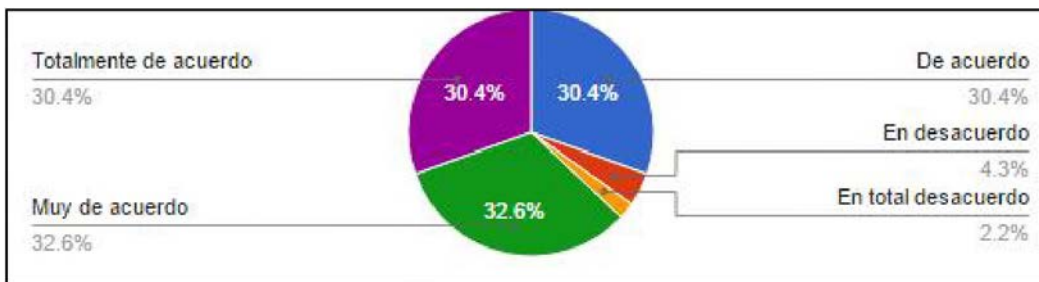


FIGURA 69. ENCUESTA “MI AMBIENTE DE TRABAJO ES AGRADABLE, DONDE SE RESPIRA UN AMBIENTE DE COLABORACIÓN Y APRENDIZAJE”.

El trabajo en equipo, el respeto mutuo y un ambiente agradable son de los elementos que promueven la motivación en el trabajo y colabora a lograr los resultados. Tenemos que el 30.4% se siente totalmente de acuerdo con su ambiente de trabajo, seguido por un 32.6% se siente muy de acuerdo y otro 30.4% de acuerdo. Este trato puede influir en que las personas permanezcan mucho tiempo en la universidad.

En los grupos focales se entrevistaron persona que tienen prácticamente toda su vida en la UNPHU, tanto como estudiante y profesional.

Tenemos un 6.5% que no está de acuerdo con su ambiente de trabajo.

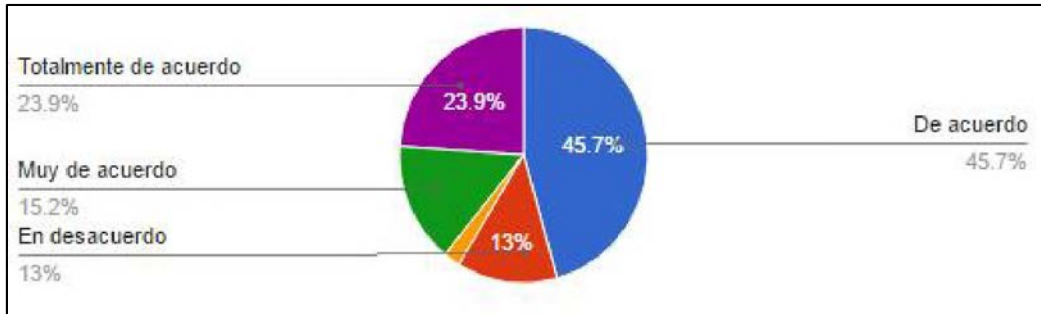


FIGURA 70. ENCUESTA “ME SIENTO VALORADO COMO PERSONA Y EMPLEADO”.

El 15.2% no se siente valorado como empleados, aunque tengamos un 84.8% que si lo esté es importante que todos se sientan valorados, es parte de la equidad y de la motivación en el trabajo.

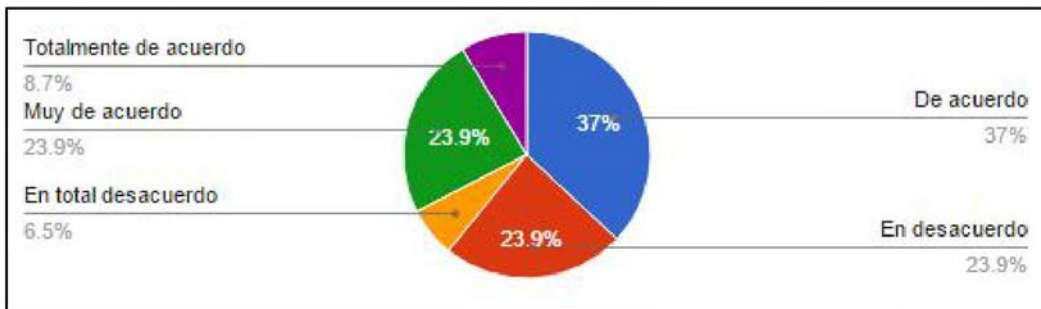


FIGURA 71. ENCUESTA “LA INSTITUCIÓN ME MOTIVA PARA SER INNOVADOR Y CREATIVO EN MI TRABAJO”.

Las respuestas que arrojó la encuesta se fundamentan en que el 8.7% está totalmente de acuerdo, un 23.9% muy de acuerdo, un 37% de acuerdo, ahora tenemos que un 23.9% está en desacuerdo y otro 6.5% en total desacuerdo.

Para que una persona se sienta motivada o no para innovar y dar propuestas en el trabajo tiene que ver con el estilo de dirección de su supervisor y como sabemos por medio de los grupos focales y entrevistas se identificó que la institución cuenta con varios modelos de gestión, uno más rígido que otros.

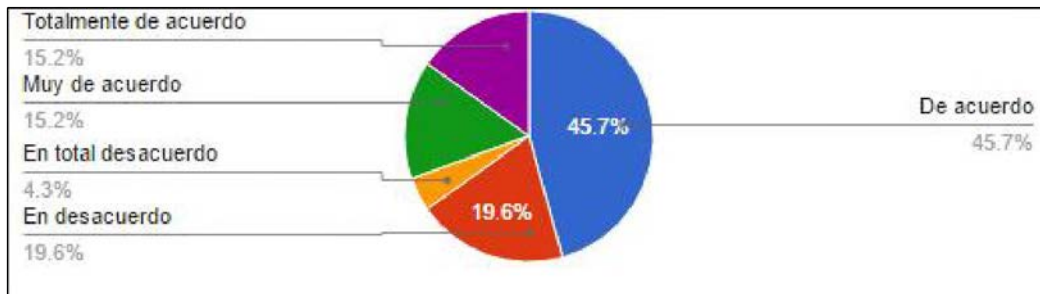


FIGURA 72. ENCUESTA “LA INSTITUCIÓN SE HA PREOCUPADO PARA AYUDARME A SER MEJOR PERSONA Y A DESARROLLAR MI POTENCIAL”.

Un 23.9% ha expresado que la institución no se ha preocupado para ayudarlos a ser mejores personas y desarrollar el potencial, sin embargo, tenemos otras opiniones que afirman que sí. Un 15.2% está totalmente de acuerdo, un 15.2% muy de acuerdo y un 45.7% afirma estar de acuerdo. Esta pregunta está relacionada con las oportunidades de desarrollo y las capacitaciones que se le puede brindar al personal.

Es positivo saber que se tiene colaboradores satisfechos por lo que se debe continuar y fortalecer.

- Gestión de Comunicaciones

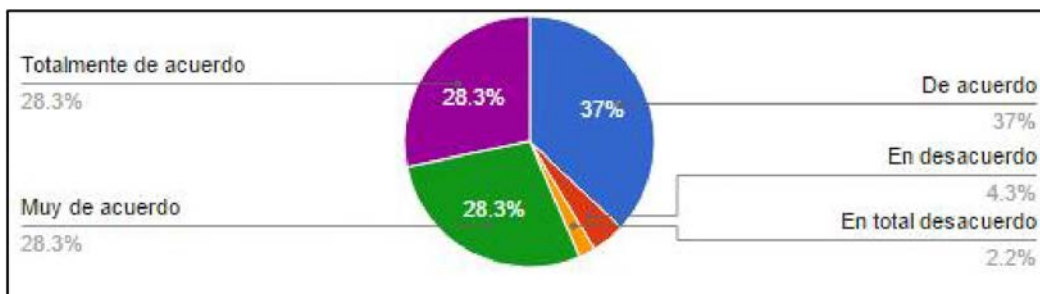


FIGURA 73. ENCUESTA 2 “LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN QUE UTILIZA LA INSTITUCIÓN PERMITE QUE ME MANTENGA AL TANTO DE LAS INFORMACIONES DE LA UNIVERSIDAD.”

Por medio de esta pregunta nos damos cuenta que las personas se sienten conformes con las informaciones que reciben, excepto por 6.5% que no lo está.

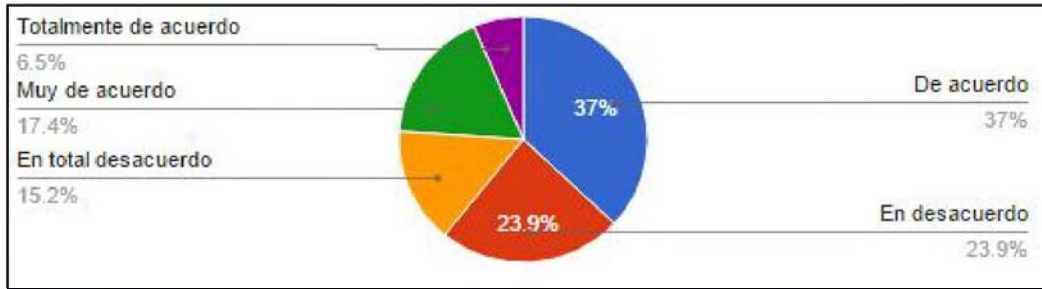


FIGURA 74. ENCUESTA “LOS PROCESOS DE COMUNICACIÓN ENTRE DEPARTAMENTOS SON SENCILLOS Y EFICACES”.

El 60.9% considera que la comunicación entre los departamentos cumple con sus objetivos de una forma sencilla, sin embargo, el 59.1% no está de acuerdo con esto. Estos últimos apoyan algunos de los comentarios que surgieron durante los grupos focales, con respecto a la forma de comunicación entre los departamentos.

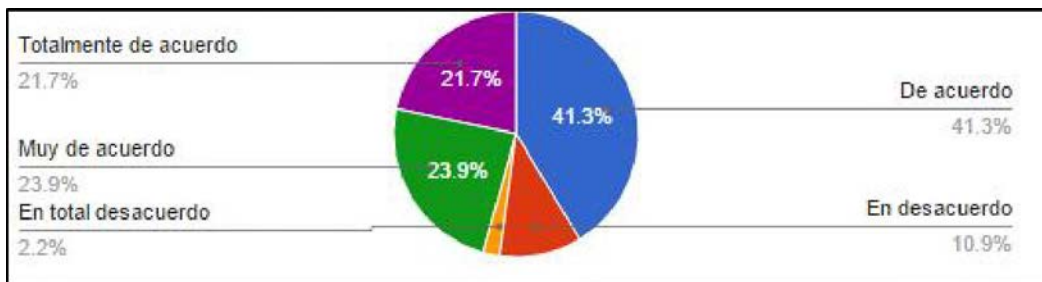


FIGURA 75. ENCUESTA “LOS CORREOS ELECTRÓNICOS ES EL CANAL MÁS UTILIZADO PARA COMUNICARME CON OTROS DEPARTAMENTOS DE LA UNIVERSIDAD”

- Gestión de Riesgo

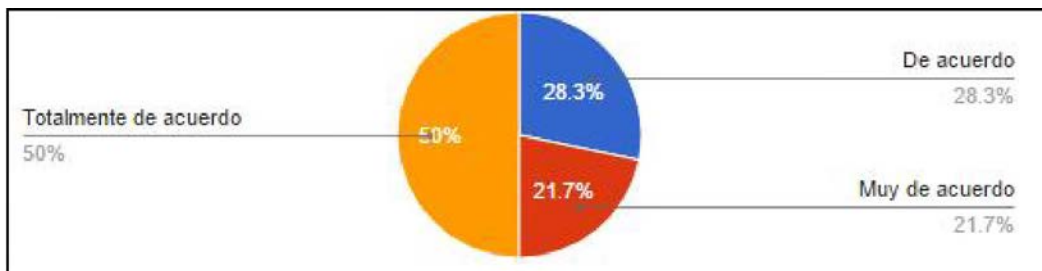


FIGURA 76. ENCUESTA “SIEMPRE EXISTEN RIESGOS, LO IMPORTANTE ES CONOCERLOS Y CONTAR CON UN PLAN DE RESPUESTA”.

La totalidad respondió que es importante contar con un plan de respuesta, destacando que el 50% afirma estar totalmente de acuerdo.

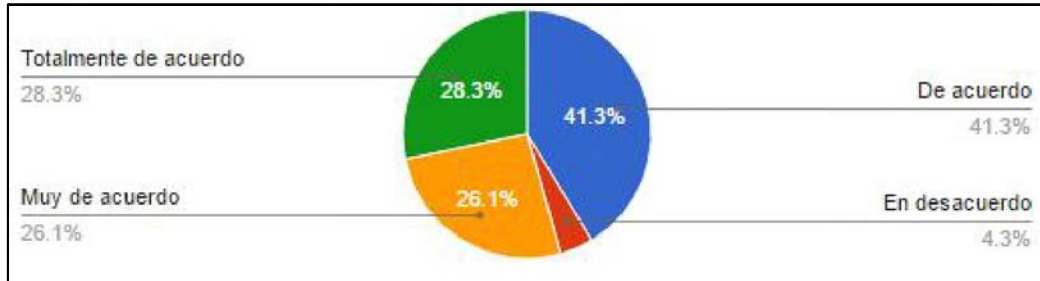


FIGURA 77. ENCUESTA “DURANTE LAS REUNIONES SE PUEDEN IDENTIFICAR RIESGOS ANTES DE QUE ESTOS SUCEDAN”.

Se puede notar que existe conciencia con la utilidad de las reuniones. Por otro lado, tenemos un 4.3% que están en desacuerdo con esto.

Debe destacarse que las reuniones son productivas cuando son objetivas, puntuales y se planifican. Si no cumplen con estos requisitos se ven como una pérdida de tiempo.

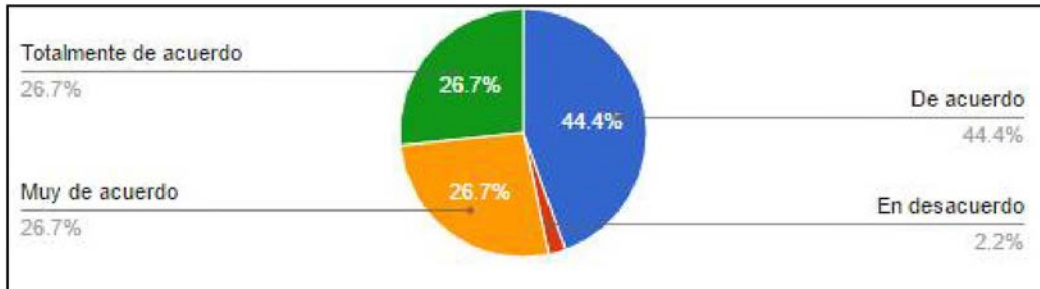


FIGURA 78. ENCUESTA “LAS MINUTAS DE LAS REUNIONES SON PARTE DE LAS LECCIONES APRENDIDAS Y AYUDAN A PREVENIR RIESGOS FUTUROS”.

Estas respuestas apoyan las aprobaciones y comentarios anteriores. De nada sirve una buena reunión sino se documenta, se toma el riesgo de que los compromisos no se cumplan, o se queden sin dueño, de que las observaciones se queden al olvido o simplemente no se tomen acciones de lugar.

En este sentido se recibe que el 26.7% está totalmente de acuerdo, el 26.7% muy de acuerdo, el 44.4% de acuerdo y un 2.2% en desacuerdo.

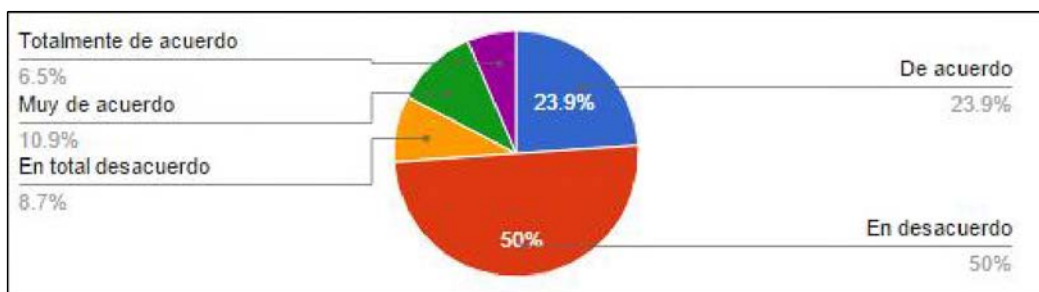


FIGURA 79. ENCUESTA “NO IDENTIFICAR LOS RIESGOS A TIEMPO NO IMPLICA ATRASOS EN MI PLANIFICACIÓN”.

Notamos que 41.3% de las personas tienen una conciencia clara de lo que son los riesgos y como estos influyen en la efectividad de los resultados; sin embargo, el otro 58.7% considera que si lo es.

Los riesgos deben de considerarse antes de la planificación para poder tener un plan de respuesta a ellos, por lo que crear conciencia en este sentido puede aportar a la optimización de los recursos y el logro de los resultados de forma efectiva.

- Gestión de Adquisiciones

No se obtuvo ninguna respuesta en esta sección. Al no contar con opiniones se nos hace difícil tener alguna conclusión sobre las nociones de las personas cuando tratamos el proceso de adquisiciones. Pero entendemos que el no tener respuesta puede estar asociado a la falta de conocimiento en el área o simplemente se optó por mantener el silencio por razones que no quedan explícitas en esta encuesta.

#### **4.3.1 Conclusiones de la encuesta**

Los resultados de esta encuesta se consideran informativos, pero no concluyentes ya que no se completó la muestra seleccionada. Sólo recibimos retroalimentación del 60.52% de las personas encuestadas.

Se ha determinado que las encuestas en línea no son un recurso eficaz para obtener información entre los colaboradores. Al realizar las llamadas para verificar la recepción de la misma por medio de los correos, se destaca que hay personas que no lo revisan, otros simplemente lo pasan por alto porque entiende que esto no agrega valor a sus funciones, en fin, aunque algunos fueron muy receptivos se recomienda hacer encuentros directos, por medio de grupos focales o entrevistas personales.

#### **4.3.2 Matriz de tendencias**

En forma de resumir las oportunidades de mejoras que se han podido identificar por medio de las técnicas empleadas, se ha realizado una matriz que compare dichas observaciones con las mejores prácticas a nivel empresarial y que a su vez se han vuelto tendencia.

## TABLA 2

### MATRIZ DE TENDENCIA

	Oportunidad de Mejora (UNPHU)	Tendencias Actuales
Gestión en las generaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión de la motivación a las diferentes edades.</li> <li>- Gestión de los diferentes medios de comunicación de acuerdo a la recepción de cada generación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Potenciar el intercambio intergeneracional de experiencia y conocimiento.</li> <li>- Contemplar la evolución por edad de responsabilidades, tareas, horarios y retribución.</li> <li>- Tener en cuenta circunstancias de edad (tanto del empleado como de su entorno) en las políticas de conciliación.</li> <li>- Fomentar hábitos de vida y pensamiento saludables.</li> <li>- Desarrollar el talento, el compromiso y la motivación de forma continua.</li> <li>- Tener en cuenta las circunstancias de edad en las políticas de conciliación.</li> <li>- Impulsar mensajes positivos sobre los trabajadores mayores.</li> </ul>
Identificación Institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La mayoría de los colaboradores no conocen la misión y visión de la Institución.</li> <li>- Concientización e identificación con la Institución.</li> <li>- Avivar los valores periódicamente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- - Prácticas de liderazgo.</li> <li>- Programas de premios y reconocimientos.</li> <li>- Tener una misión y objetivos claros para proyectar y transmitir todo el tiempo.</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fomentar la aplicación de los valores en la forma de trabajo y en las decisiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Define objetivos y roles claros para cada trabajador de tu compañía y evalúalos constantemente.</li> <li>- Lograr que tu equipo se comprometa.</li> <li>- Transmitir hacia adentro lo que transmites hacia afuera.</li> <li>- Tus empleados son los mejores embajadores de tu marca, involucra todos los niveles jerárquicos entre sí para promover esta cultura entre ellos.</li> <li>- Transmite ideas y mensajes, claros, simples y fáciles.</li> <li>- Participa y promueve el diálogo y la retroalimentación entre todos tus empleados.</li> </ul>
Gestión de proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estandarizar y divulgar definición y gestión de proyecto.</li> <li>- Establecer metodología para gestión de proyecto.</li> <li>- Concientizar acerca de la importancia de lograr también eficiencia, eficacia, productividad y sostenibilidad en los proyectos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consolidación del rol de las oficinas de gestión de proyectos (PMO).</li> <li>- La aplicación de metodologías ágiles continúa en crecimiento.</li> <li>- Énfasis en establecer relaciones con los interesados (Stakeholders).</li> <li>- Preponderancia de las habilidades de liderazgo.</li> <li>- Más gestión de cambios en los proyectos.</li> <li>- La gestión de portafolios se hace indispensable.</li> <li>- Aceptar la Gerencia de proyectos virtual como una realidad.</li> </ul>
Gestión del Tiempo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El cumplimiento de los objetivos se fundamenta en la eficacia.</li> <li>- La estimación de tiempo no cumple con la exactitud del cronograma.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema de comunicación efectiva.</li> <li>- Desarrollo de cronogramas.</li> <li>- Desarrollo de reuniones productivas.</li> </ul>

Gestión de los Costos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El papel de la planificación con respecto a la optimización de los recursos debe de fortalecerse.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación de los ingresos, costos y gastos.</li> <li>- Planificación de la inversión.</li> <li>- Apoyo en las proyecciones.</li> </ul>
Gestión de la Calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las auditorias son parte de la mejora continua, su objetivo no es criticar el trabajo.</li> <li>- Cada cliente interno influye en los resultados que percibe el cliente final.</li> <li>- La innovación y la creatividad deben ser fomentada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientación al cliente.</li> <li>- Innovación como factor de crecimiento.</li> <li>- Monitoreo y seguimiento de las operaciones.</li> <li>- Modelo de mejora continua.</li> </ul>
Gestión de los Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortalecer y ampliar el radio de acción de las capacitaciones.</li> <li>- Desarrollar el potencial de los colaboradores, por medio de la motivación y políticas que favorecen la superación profesional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formación virtual.</li> <li>- Desarrollar planes de desarrollo.</li> <li>- Motivar y satisfacer al cliente interno como trampolín para satisfacer al cliente externo.</li> <li>- Identificar las necesidades de los colaboradores y las forma en cómo se motiva.</li> <li>- Potenciar el crecimiento profesional y personal de los equipos.</li> <li>- Modelos de mando más democráticos que autocráticos.</li> </ul>
Gestión de las Comunicaciones	<p>Comunicación interna se cruza los importante, lo urgente y cotidiano. Fortalecer el uso de los correos institucionales Aplicación de la intranet Procesos de comunicación poco dinámicos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integración de los sistemas de información.</li> <li>- Utilización de redes institucionales.</li> <li>- Fomentar la confianza y el sentido de pertenencia.</li> </ul>
Gestión de los Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Profundizar en los antecedentes y análisis de contextos.</li> <li>- Dedicar tiempo a la formulación y evaluación de las iniciativas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrategias de mitigación buscando respuestas proactivas.</li> <li>- Plan de contingencias.</li> </ul>

	- Contar con un histórico de lecciones aprendidas.	
Gestión de Adquisiciones	<b>No se obtuvo data.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificar y programar las adquisiciones.</li> <li>- Contar con políticas de adquisiciones</li> <li>- Indicadores de eficiencia.</li> </ul>

Por medio de los grupos focales, la encuesta y las entrevistas hemos podido obtener una visión más amplia y concreta de la situación en la universidad. Este análisis ha evidenciado varias oportunidades de mejora para que estas puedan convertirse en fortaleza institucional enfocadas en el compromiso institucional, la eficiencia, eficacia y efectividad en las labores.

## **CAPÍTULO V: PENSAMIENTO ESTRATÉGICO EN LAS ENTIDADES DE EDUCACIÓN SUPERIOR.**

### **5.1 Papel de la globalización en las entidades de educación superior.**

En las últimas décadas el mundo ha recibido grandes transformaciones. Estos cambios se han manifestado en el crecimiento tecnológico y en la forma en la cual nos comunicamos; además ha recibido cambios sociales, políticos, ambientales y culturales, que sin duda han afectado en la manera en que la educación se ejerce y se desarrolla en todos los niveles. Estos factores son efectos del fenómeno de la *globalización*.

La globalización ha provocado que el marco de acción de los procesos de enseñanza se amplíe, promoviendo la movilización, intercambio e internacionalización de sus involucrados: docentes, estudiantes, egresados, empleados, etc. Este fenómeno ha influenciado en el desarrollo de nuevos modelos de gestión, adquisición de acreditaciones internacionales, quiebres de paradigmas, entre otros, como forma de mantener la vanguardia en las nuevas tendencias y la pertinencia de las funciones académicas, favoreciendo a las generaciones en las entidades educativas.

El fenómeno de la globalización permite que los estudiantes tengan la facilidad de estudiar en cualquier parte de mundo, virtualmente o de forma presencial, además permite realizar acuerdos interinstitucionales con entidades de distintos países; por otra parte, también ofrece la posibilidad de que los egresados tengan la oportunidad de ejercer sus profesiones en el extranjero. Entorno a estos beneficios, cabe destacar que las universidades deben mantener su calidad y desarrollar ventajas competitivas para tener participación en el mercado. La forma en que se gestionan las

universidades debe estar enfocado en acoplar su sistema a las exigencias actuales y a poder mantener su competencia.

Las universidades, ya sean públicas o privadas se mueven en un ambiente competitivo para mantener la calidad, el prestigio y las oportunidades para sus clientes internos y externos, lo que las hacen pensar de forma más estratégica que hace algunas décadas atrás.

“La búsqueda de estrategias para sobrevivir en un ambiente internacionalmente competitivo, ha provocado en las universidades un funcionamiento semejante al de una empresa en las que se reproducen categorías del discurso empresarial, términos como: flexibilidad, competencia, mayor productividad, riesgo, inversores y cliente”. (De Mendoga Silva, 2009)

## **5.2 Pensamiento estratégico en las universidades**

Las universidades producen un intangible, que es la educación, pero para que los procesos que se llevan a cabo generen este intangible con la calidad y competencia que requiere, se debe de considerar varios elementos asociados con el capital humano, con el conocimiento, con el aprendizaje, con los servicios, entre otros. Cada elemento debe tratarse, en vista de crear ventajas competitivas y añadir valor en las funciones rutinarias. En otras palabras, se debe mantener el desempeño de la gestión en vista de que se propicie el mejoramiento continuo.

Las universidades, al igual que otros tipos de organismos, han optado como forma de mantenerse activo con las tendencias educativas, implementar planes estratégicos como ruta para alcanzar sus metas, adquirir ventajas diversas y promover la mejora continua dentro sus labores en pos de cumplir con las funciones sustantivas que les competen.

En América Latina, existen instituciones de educación que han demostrado que un plan estratégico utilizado como una herramienta de trabajo puede influenciar de manera positiva en el logro de sus objetivos, enfocando los esfuerzos hacia a misión institucional.

Como ejemplo podemos mencionar tres casos de universidades que se manejan por resultados y han desarrollado una cultura de mejora continua como parte de su esencia:

- **UNISUL (Universidad de Santa Catarina, Brasil)**

Es una universidad brasileña, que cuenta con 4 campos, la cual fue creada en 1964 y es una de las más importantes de Brasil. Es destacada por su campo virtual.

UNISUL para poder gestionar sus funciones y garantizar su pertinencia han optado por medir sus resultados de forma que puedan mejorar continuamente.

Para la toma de decisiones estratégicas y de gestión cuentan con un comité estratégico y un comité de gestión, pero para el seguimiento y cumplimiento de los objetivos estratégicos tiene una vicerrectoría para el desarrollo institucional, quienes en su conjunto velan porque los supuestos de la gestión estén alineados al mapa estratégico y a los objetivos institucionales.

La última planificación corresponde a periodo 2015-2019.

- **SEAGM (Sistema Educativo Ana G. Méndez, Puerto Rico)**

Es un sistema educativo compuesto por cuatro universidades y un canal universitario. Este sistema en su momento no fue más que un instituto que gracias al esfuerzo y visión de sus fundadores se convirtió en un ejemplo latinoamericano para la educación superior.

Desde hace décadas se han esforzado por planificar su futuro, hacer proyecciones que los impulsen a otros rumbos y les permitan romper paradigmas. Este sentido se ha preocupado por sobrepasar sus resultados, promoviendo una gestión que vela por el logro de las metas, por mantener la eficiencia, eficacia y efectividad de sus funciones de forma que pueda seguir fortaleciéndose como sistema educativo.

Para poder garantizar estos elementos de calidad y valor, poseen una vicepresidencia de planificación estratégica y efectividad institucional.

En su plan estratégico, la visión 2020 se proyecta a tres vectores calificados como medulares, de apoyo y de medición y mejoramiento; donde se destaca, a nuestro interés, la gestión humana y desarrollo institucional, medición, calidad y efectividad institucional.

- **TEC (Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México)**

Dentro de los ejemplos latinoamericanos de universidades que se rigen por modelos de gestión por resultados, hemos optado por mencionar de último al TEC de Monterrey por poseer una filosofía y visión similar a los objetivos que persigue este trabajo.

El TEC fue fundado en 1943 y desde sus inicios se planteó que debía establecer metas enfocadas a grandes decisiones para cumplir sus objetivos. Esta entidad de educación superior ha pasado cuatro etapas fundamentales, consideradas como; inicio, crecimiento, consolidación y transformación.

Para el año 2011 inicia un proceso de cambio de cultura organizacional para aplicar un enfoque basado en procesos como forma de que sus colaboradores sean parte del cumplimiento de las metas y logro de los objetivos de la institución, alineados con los valores instituciones que son fundamentos de los quehaceres cotidianos.

El Tecnológico de Monterrey ha tenido aprendizajes al trabajar por resultados, uno de ellos es mencionado en su Plan Estratégico 2020 *“Para una verdadera transformación no basta con alinear la visión, también es importante la organización y la cultura. En este contexto, un buen diseño organizacional soporta la estrategia de una institución. Es decir, la estructura organizacional debe enfocar y reflejar las prioridades y la estrategia de la institución”* .

Esta institución toma en consideración la cultura organizacional como forma de transformar sus objetivos en realidades, tanto en sus funciones docentes, académicas y administrativas, como muestra cuenta con una Dirección de Talento y Cultura y una Dirección de Planeación y Transformación.

A nivel nacional tenemos otros casos de universidades que al igual que las antes mencionadas han implementado planes estratégicos como sendero para el cumplimiento de sus metas de las cuales se pueden mencionar, APEC, INTEC y PUCMM. Estas universidades al igual, que las tres anteriores cuentan con departamentos que regulan el cumplimiento de sus objetivos, pero hasta el momento no se ha identificado alguna oficina de proyectos para los mismos.

Hemos mencionado distintas entidades de educación superior, tanto nacionales como internacionales las cuales trabajan por resultados. El seguimiento y cumplimiento de estos resultados son manejados por dependencias internas de las universidades, pero en ningún caso se ha identificado unidades exclusivas para la gestión de proyectos institucionales.

Para el caso de la UNPHU damos como propuesta la creación de una PMO, tomando como ejemplo el caso de éxito del Banco Central de la República Dominicana. Aunque es una entidad financiera según los datos recolectados hace alrededor de una década atrás presentaban situaciones de gestión y planificación muy similar a las que se han presentado en el análisis del problema y diagnóstico de este trabajo.



Dentro de sus situaciones principales notaron diversas oportunidades de mejora, resaltando la cultura, la resistencia al cambio, proyectos no alineados, gestión de proyectos no centralizada, objetivos y beneficios no delimitados e inexactitudes de las planificaciones. Aunque habían realizado diversas planificaciones estratégicas desde la década de los 90's estas no fue hasta el año 2004 cuando esto comenzó a regularizarse y a implementarse con criterios de guía de trabajo a medida que los altos mandos se fueron concientizando.

El Banco Central conociendo sus debilidades propuso hacerle frente fortaleciendo su PMO con la que iniciaron un sin número de acciones en pos de mejorar y ejercer un cambio en la cultura de la organización que permita convertir estas debilidades en fortalezas. Tales acciones abarcaron procesos de concientización y sensibilización desde los altos mandos, aplicación de estándar para proyectos y sistema de seguimiento, actividades para el fomento de cambio de cultura e incluso la certificación de algunos de sus miembros en gestión de proyectos. (**Ver anexo C**).

### **5.3 Situación actual en la gestión de proyectos de la UNPHU.**

Hemos indagado distintos casos de éxitos respecto a la gestión por resultados en entidades de educación superior, tanto en América Latina como en la República Dominicana, las cuales han tomado en consideración un pensamiento estratégico para mantener la competitividad, mostrando las nuevas tendencias en el ámbito de comunicación, producto de la globalización. Por otra parte, tenemos una entidad financiera que en el 2014 fue finalista del PMO Awards que realiza el PMI<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup>Ref. PMI (Project Management Institute).

Estos ejemplos son muy valiosos para tener una perspectiva más realista de las tendencias en las entidades de educación superior que se miden por resultados estratégicos, e incluso una entidad financiera que busca objetivos similares enfocados en su sector. Ahora bien, estas entidades no han logrado este éxito basado en buenas intenciones, sino que han definido unidades en sus estructuras que velen por este desarrollo y pensamiento estratégico, a través de vicerrectorías, vicepresidencias, decanatos y/o direcciones, enfocadas principalmente a la planificación, transformación, desarrollo y gestión de cambio relativamente.

En este mismo tenor, como parte de nuestro análisis notamos que la UNPHU tiene el potencial para cumplir con las nuevas tendencias a nivel de educación, fortaleciendo su cultura organizacional direccionando su carácter a un pensamiento más estratégico. Notando los diversos casos de éxitos tocados, en especial el caso del Banco Central como una realidad tan similar entendemos pertinente que una forma de mejorar los resultados de los proyectos es analizando el rol de la Dirección de Proyectos Internos con que cuenta la Universidad.

#### **5.4 Características dirección de proyectos internos**

Esta dirección no es considerada una PMO persé, debido a que las características básicas para que una oficina de gestión de proyectos se considere como tal es que gestione los entregables según cronograma y presupuesto; sin embargo, la dirección de proyectos funciona como una unidad ejecutiva dentro de la estructura funcional de la institución, la cual, aunque gestiona proyectos, estos no nacen en esta dependencia, y no todos están alineados con la planificación estratégica. La dirección de proyectos es solicitada en la mayoría de los casos como “apaga fuegos” debido a que los proyectos que llegan ya están iniciados por otras dependencias que por diversas razones están presentando dificultades en su ejecución y necesitan concluirse.

Los demás proyectos, llegan por órdenes de la jerarquía con sentido de inmediatez, es decir, no se formulan adecuadamente porque debido a la cultura no se toma el tiempo de evaluar todos los contextos, riesgos, presupuestos, retornos y cualquier otra necesidad, la factibilidad se analiza si el monto a invertir es muy alto. Ahora bien, estas iniciativas se desarrollan y se logran, aunque por la misma situación conlleva desviaciones en el presupuesto, retraso en los entregables, conflictos entre los involucrados, incluso que otras iniciativas presupuestadas sean detenidas o recortadas.

Como efecto de lo expuesto en el planteamiento del problema, la Dirección de Proyectos Internos, no cuenta con un sistema de gestión de proyectos formal, los logros (fuegos extintos) se han alcanzado debido a la experiencia y competencias de sus miembros. Esta preocupación por la eficacia sacrificando la eficiencia no permite que se mantenga la efectividad de los resultados.

**La estructura de esta dirección está compuesta de la siguiente forma:**

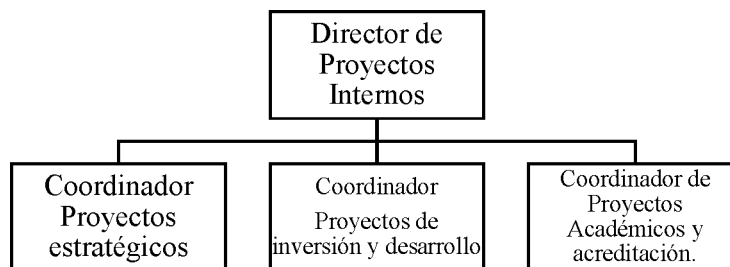



FIGURA 80. ESTRUCTURA DIRECCIÓN PROYECTOS INTERNOS

Esta estructura, es la que actualmente funciona en la Dirección como forma de brindar el soporte a los proyectos que tiene a cargo la dependencia, cuyas responsabilidades están divididas por área para poder ofrecer un servicio más eficiente dentro de las posibilidades. Pero como sabemos existen factores internos ambientales que influyen en el comportamiento de los involucrados en los proyectos y por ende en los resultados de los mismos, cuyas necesidades y debilidades se han mencionado en el transcurso de la investigación.

En este sentido se hace necesario fomentar la mejora continua y exactitud en la gestión de proyectos, programas e iniciativas por medio de fortalecimiento de la cultura organizacional orientada a resultados por proyectos. Para mejorar estos resultados es importante contar con metodologías, estándares, reglamentos, entre otros documentos que sirvan de orientación y efficienten la gestión; se puede iniciar paso a paso, con documentos y plantillas sencillas que marquen una dirección y facilite la toma de decisiones. Respecto a esto podemos dar algunos ejemplos, tal como: la plantilla Plan de Negocio e inclusive definir algún estándar para la aprobación de un proyecto.

 <b>PLANTILLA CASO DE NEGOCIO</b>																						
<b>Eje Estratégico</b>																						
<b>Estrategia</b>																						
<b>I. Resumen ejecutivo</b>																						
<b>1.1. Tema</b>																						
<b>1.2. Los resultados previstos</b>																						
<b>1.3. Recomendaciones</b>																						
<b>1.4. Justificación</b>																						
<b>2. Equipo de análisis de caso de negocios</b>																						
<table border="1"> <thead> <tr> <th>ROL</th> <th>Descripción</th> <th>Nombre/título</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		ROL	Descripción	Nombre/título																		
ROL	Descripción	Nombre/título																				
<b>3. Definición del problema</b>																						
<b>3.1. Planteamiento del Problema</b>																						

### 3.2. Impacto organizativo

## 4. Visión general del proyecto

### 4.1. Descripción del proyecto

### 4.2. Metas y Objetivos

Metas/objetivos	Descripción

### 4.3. Desempeño de proyecto

Recurso clave/proceso/servicio	Medida de la ejecución

### 4.4. Hipótesis del proyecto

### 4.5. Limitaciones del proyecto

#### 4.6. Principales hitos del proyecto

Hitos/entregas	Fecha prevista

#### 5. Análisis Costo-Beneficio

#### 6. Análisis de Alternativas

Alternativas	Razón de declive

#### 7. Aprobaciones

Nombre de aprobador	Título	Firma	Fecha

Proponemos seguir el siguiente flujo para la solicitud y aprobación de proyectos.

1. Propuesta de proyecto.
2. Solicitud y llenado de formulario/acta de constitución.
3. Revisión del formulario, por parte de la Dirección de proyectos.
4. Análisis de contextos y factibilidad del proyecto.
5. Conclusión de Análisis del proyecto, deciden si aceptar o no (Nota: Si el proyecto no es aceptado continúa en el paso 6, y en caso de ser aceptado continúa en el paso 8).
6. Contactar al solicitante y explicar razones, y/o alternativas.
7. Solicitante decide si aceptar o no, alternativas. (Nota: Si el solicitante acepta las alternativas entonces continúa con el paso 8, en caso de no ser aceptado termina el proceso).
8. Gestionar y comunicar aprobaciones de autoridades.
9. Coordinar y comunicar a solicitante las pautas a seguir luego de aprobado su proyecto.



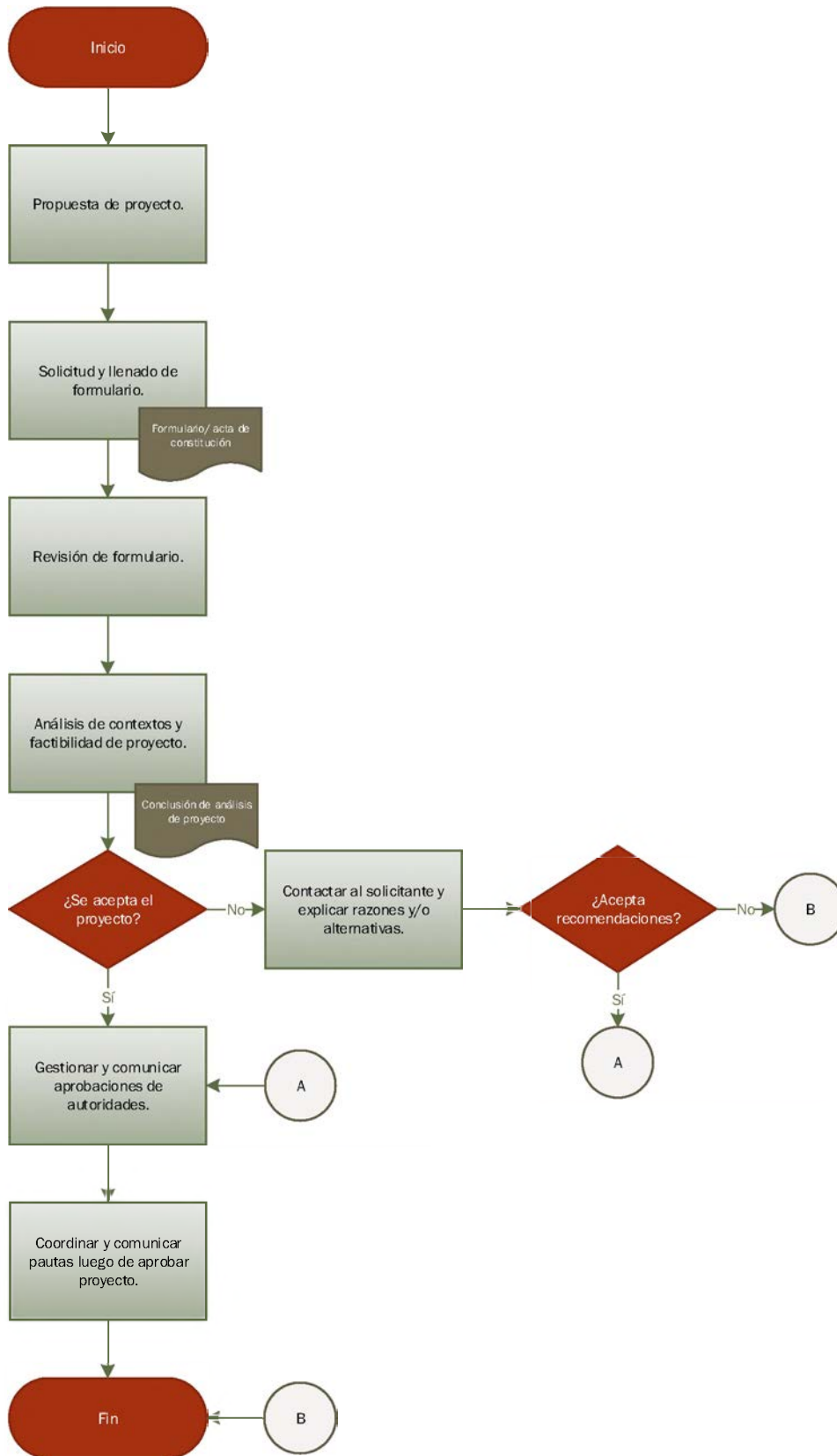


FIGURA 81. FLUJO PARA LA SOLICITUD Y APROBACIÓN DE PROYECTOS

Estas mejoras se pueden trabajar por medio de la Dirección de Proyectos que funge actualmente en la institución, para eso esta dependencia puede iniciar aplicando estándares que les añada aquellas características que representa a una PMO internacionalmente; según el PMI, IPMA, Kerzner, entre otras.

Una PMO se caracteriza por:

- Gestiona el conocimiento.
- Promueve la alineación de los proyectos.
- Integra las informaciones de los proyectos.
- Proporciona metodología, estándares y mejores prácticas.
- Capacita
- Forma catalizadores
- Optimiza los recursos
- Impulsa una cultura por resultados
- Es un puente entre la Planificación Estratégica y la implantación de la estrategia.
- Promueve la efectividad de los resultados.
- Encamina a la institución a incrementar los niveles de madurez institucional.

## **5.5 Fortalecimiento de la dirección de proyectos internos**

Desde el principio de este documento hemos levantado información que nos ha mostrado distintas realidades, las cuales se han ido complementando a medida que avanzamos por medio de las técnicas y herramientas implementadas. Los tópicos se han fundamentado en los proyectos,

programas e iniciativas que desarrolla la UNPHU y como estos se gestionan para lograr resultados efectivos. En este mismo tenor se destacaron varias oportunidades de mejoras.

La idea es transformar estas oportunidades en fortalezas y que de paso a paso puedan colaborar en convertir la UNPHU en un Centro de Excelencia fortaleciendo su cultura organizacional orientada a resultados por proyectos.

Un Centro de Excelencia, cuando de gestión hablamos, se caracteriza por:

- Contar con procesos estandarizados y proactivos.
- Sistema de medición y control centrado en la mejora continua.
- Gestión Organizacional por portafolio.

Cuando se menciona “resultados efectivos” quiere decir que estos son eficiente y eficaces, que la organización cuenta con una conciencia dirigida a la cultura por resultados, centrada en la planificación, innovación y la mejora continua.

Por lo que dentro de nuestras recomendaciones planteamos que la Dirección de Proyectos Internos puede adoptar distintas características de estándares internacionales que se considera debe tener una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO), de esta manera pueda seguir colaboran de forma eficiente con la efectividad de los resultados, en la optimización de los recursos, productividad de las operaciones, con rol de mentoría y capacitación, en fin, que sirva de guía para que la Institución se conduzca como un Centro de Excelencia.

Para que esta propuesta sea viable es necesario dar pasos cortos pero firmes. Por lo que recomendamos ejecutar este cambio por fases, estas fases crean el cimiento para alcanzar otros niveles de madurez institucional.

Los niveles están sujetos al valor agregado que puede adquirir la Dirección según el rol que debe de asumir, para garantizar el fortalecimiento de la cultura organizacional en el tiempo, para lo que se recomiendan:

1. Adquirir características Estratégica de Soporte nivel Estándar.
2. Adquirir características Estratégica de Soporte nivel Avanzada.
3. Adquirir características para la gestión por Portafolio.



FIGURA 82. NIVELES DE ACUERDO AL ROL DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS INTERNOS

### 5.5.1 ¿Por qué “estratégica de soporte”?

Se dice que es “estratégica” porque trabaja enfocada en la Planificación Estratégica, alineando los proyectos, programas e iniciativas al cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la organización, además brindando apoyo en la parte operativa y táctica. En este mismo tenor; promueve, educa, concientiza y sensibiliza sobre el uso de las buenas prácticas, creando conciencia y sensibilización entre los colaboradores, de forma que se pueda traducir los esfuerzos; en productividad, optimización, eficiencia, eficacia y efectividad, siendo este conjunto sinónimo de mejora continua y exactitud en la gestión de los proyectos, programas e iniciativas.

La palabra “soporte” se refiere al apoyo, como se ha identificado que se debe promover un cambio a una cultura por resultado basado en los proyectos y exactitud de las planificaciones, este cambio debe hacerse de forma paulatina, pero constante, para no generar un impacto radical en la forma de trabajo de los colaboradores, pero si una conciencia de que las cosas pueden ser mejor y que juntos lo podemos lograr.

Esta propuesta busca consigo, que:

1. La metodología que se implemente se cumpla, pero también sea flexible según la necesidad del tipo de proyecto.
  - Reglamentos y estándares que garanticen el éxito de los proyectos, programas e iniciativas.
2. Exactitud de la planificación.
3. Más que burocratizar la gestión de proyectos, sirva de facilitador, colaborador y mentor en la gestión de los proyectos, programas e iniciativas.
4. Formar, capacitar y concientizar entorno a la gestión de proyectos y los resultados.
5. Fomentar la participación de los dueños de proyectos, así como ampliar su rango de acción.
6. Mostrar preocupación por los resultados.
7. Alineación de los proyectos, programas e iniciativas con el Plan Estratégico Institucional.
8. Ofrecer reglamentos y estándares que garanticen el éxito de los proyectos, con la finalidad que cumplan su alcance dentro del tiempo y costo estipulado.
9. Servir de plataforma para alcanzar otros niveles de madurez institucional.

Esta característica, Estratégica de Soporte, la estamos dividiendo en dos tipos, una estándar y otra avanzada, según se vayan ejecutando las fases.

**Estratégica de Soporte Estándar**, tiene como objetivo dar inicio al proceso de implantación de la oficina, cultivar un sentimiento de pertenencia y fortalecer la cultura de mejora continua.

**Estratégica de Soporte Avanzada**, tiene como objetivo comenzar la capacitación en la gestión de proyectos establecer reglamentos y estándares como base para los procesos de evaluación y seguimiento. En su momento esta se transformará en una gestión por Portafolios.

### **5.5.2 ¿Por qué “portafolios”?**

Un **Portafolio** es un conjunto de proyectos, programas y otras iniciativas los cuales no tienen que ser interdependientes o estar relacionados entre sí de forma directa. Este conjunto es sinónimo de un nivel de agrupación superior para facilitar la gestión eficaz de este trabajo, en vista de alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

Una gestión por Portafolios tiene como función un proceso de mejora continua basado en la madurez organizacional, lecciones aprendidas y capacidades de su gente poder alcanzar las metas estratégicas de la organización.

Para la UNPHU sugerimos dividir estos proyectos, programas e iniciativas en tres portafolios que de constancia a las funciones sustantiva de una Entidad de Educación Superior; educación, investigación y extensión (también conocido como “vinculación”). Según estas funciones los portafolios, recomendados son:

- Portafolio Académico
- Portafolio Administrativo
- Portafolio Investigación y Extensión

A cada uno se le debe asignar un dueño que vele por seguimiento y cumplimiento de los proyectos, programas e iniciativas que componen su portafolio, del cual depende lograr las metas estratégicas de la Institución que como sabemos son parte, a su vez del cumplimiento de la misión y visión institucional.

El proceso de fortalecimiento de la cultura organizacional orientada a resultados por proyectos, programas e iniciativas, tiene que ejecutarse bajo un plan que conduzca todos los pasos al incrementar los niveles de madurez institucional, por medio de un plan de implementación, se presenta que en los primeros tres (3) años de iniciado pueden ejecutarse actividades que promuevan y motoricen la cultura. **(Ver anexo B).**

Todos estos aspectos deben estar entrelazados en la mejora continua para que tenga un sentido de permanencia y flexibilidad a los nuevos retos que se puedan presentar. Para poder asegurar la mejora continua se debe contar un sistema de evaluación que permita identificar aquellas debilidades a fortalecer, además se recomienda que esto esté enlazado a un sistema de consecuencia en función de las acciones de mejora que impulsen el logro de resultados efectivos, aumente la productividad, la eficiencia, la eficacia; previendo gastos y garantizando utilidades.

La mejora continua es un ciclo que, inspirado en Deming, lo hemos clasificado como: Planificar-Desarrollar-Evaluar-Documentar (PDED).



FIGURA 83. CICLO PDED

## **5.6 Propuesta de herramienta para la gestión de proyectos**

Para poder mejorar la gestión de proyectos proponemos sacar provecho de la intranet institucional, implementado una herramienta que sea fácil de usar, con un seguimiento sencillo y una gestión eficiente de los recursos. Para este proponemos utilizar la metodología KANBAN.

Esta metodología nos brinda de forma rápida una vista general de la situación de los proyectos, de los pendientes y los estatus; aplicando codificación de colores podemos determinar las informaciones a simple vista. Para esta implementación el Departamentos Cómputos de la Universidad puede diseñar KANBAN. Para ser montado en la Intranet o bien adquirir un módulo para ser instalado en la misma, según sea más conveniente.

Un KANBAN puede estar asociado a un diagrama de Gantt para definir las alertas de los retrasos y de la distribución de los recursos.

Para hacer	En preparación	En planificación	En ejecución	Tareas	Acciones completas

## **5.7 Implementación de la propuesta**

Para que la Dirección de Proyectos Internos pueda fortalecerse y brindar el soporte que fomenta el fortalecimiento de la cultura organizacional orientada a resultados por proyectos, se hace necesario desarrollar un plan que marque los pasos a seguir. Para el desarrollo de este Plan proponemos sea desarrollado por fases, tal como sigue:

### **Fase 1.**

1. Crear un plan para fortalecer la cultura de mejora continua en la universidad:



- Programa de identificación institucional fomentando el compromiso con la Institución.
- Programas de capacitación y entrenamientos para el desarrollo de habilidades duras y blandas. (*Presenciales y en línea; aprovechando que los colaboradores tienen afinidad con el uso del internet, en especial con YouTube, se puede crear un módulo en la Intranet de la Institución con repositos de cursos de autoría UNPHU en el cual tenga videos de apoyo e incluso con su propio canal de YouTube*).
- Programa de inducción y selección que fomenten los valores institucionales y además de a conocer la misión y visión.
- Taller para dar conocer la influencia de la gestión de las generaciones en el desempeño institucional enfocado al nivel directivo de la UNPHU.
- Programa para desarrollar actividades de integración.

## **Fase 2.**

1. Plan para desarrollar las capacidades y habilidades en la gestión de proyectos, programas e iniciativas.
  - Programa de concientización y sensibilización para el fomento de la cultura de planificación y previsión.
  - Taller para la transformación del vocabulario institucional. (*Cambiar el concepto plan estratégico por plan de desarrollo y el plan operativo por plan de acción*).
  - Programa para la capacitación y entrenamiento en gestión de proyectos para la institución.

- Captación de multiplicadores por departamentos.
- 2. Creación de reglamentos para la gestión de los proyectos, programas e iniciativas.
- 3. Estandarización de los procesos de gestión de proyectos, programas e iniciativas.
  - Integración de la oficina de PMO con la Unidad de Auditoría de Procesos y Documentación.
- 4. Crear comité para mejorar la comunicación interna.
  - Sistema de información gerencial.

### **Fase 3.**

1. Crear un sistema evaluación y seguimiento.
  - Programa de sensibilización y capacitación.
  - Medición de indicadores.
  - Sistema de consecuencias.
  - Aplicación ciclo mejora continua. (Según el modelo propuesto, PDED)
2. Plan de desarrollo de carrera y promoción.
3. Programa para evaluar la madurez institucional.

## **5.8 Propuesta de reglamentos generales.**

Como parte de una gestión efectiva y como apoyo a la propuesta, es necesario la creación de reglamentos que regulen los procesos y sirva como garantía para la obtención de resultados de forma efectiva, disminuyendo los reprocesos e inexactitudes y el uso eficiente de los recursos. En este sentido recomendamos la confección de un reglamento general para la gestión de los proyectos, programas e iniciativas, desglosados por grupos de procesos.

Cabe destacar que la UNPHU ejecuta distintos tipos de proyectos, programas e iniciativas; académicos, tecnológicos, investigación, extensión, inversión, infraestructura, entre otros. Esta propuesta es una base la cual puede ser adaptada según la tipología y la necesidad.

*Este reglamento está fundamentado en los estándares propuestos.*

- **Inicio.**

- Reglamento para sometimiento y aprobación de proyectos.
- Reglamento para el histórico de proyecto.
- Reglamento para la identificación del comité de dirección.
- Reglamento para desarrollo del acta constitutiva.
- Reglamento para la Identificación de equipo de proyecto.
- Reglamento para la creación del plan de proyecto alto nivel.
- Reglamento para la identificación de roles y responsabilidades.
- Reglamento para establecer el plan de gestión de comunicaciones.
- Reglamento para establecer el plan de gestión de riesgos.
- Reglamento para establecer el proceso de nuevos cambios.
- Reglamento para la gestión de adquisiciones.
- Reglamento para la gestión del tiempo.
- Reglamento para la gestión de los costos.

- Reglamento para la gestión de la calidad.

- **Implementación.**

- Reglamento para el informe de estado de proyectos.
- Reglamento para el cuadro de mando ejecutivo.
- Reglamento para la gestión de la herramienta de proyectos.
- Reglamento para el mantenimiento de tareas del plan de proyecto.
- Reglamento para la gestión de la información del proyecto.
- Reglamento para el control y monitorizar proyecto.
- Reglamento para la revisión de proyectos.

- **Cierre**

- Reglamento para documentación final.
- Reglamento para la recolección de lecciones aprendidas.

## **5.9 Propuesta: estándares para gestión de proyectos, programas e iniciativas.**

Los estándares propuestos están fundamentados en la norma ISO 21500, esta norma es un compendio de las mejores prácticas para la gestión de proyectos, toma en consideración las metodologías más utilizadas alrededor del mundo, estas son:

- The American ANSI (basado en la guía del PMBOK, tercera edición)
- ICB versión 3.0 (IPMA)
- PRINCE2 (gabinete de oficina del Reino Unido, del 1ro de enero 2014 AXELOS).

- El DIN estándar alemán (DIN 69901 “Gestión de Proyecto: Sistema de Gestión de Proyecto).
- El Estándar Británico BSI (BS6079- “BSISO15188:2001 – Gestión de Proyecto”).
- ISO 9001 “Gestión de Calidad”
- ISO 10006 “Lineamientos para la gestión de calidad en los proyectos”
- ISO 31000 “Gestión de Riesgos – Principios y Lineamientos”
- IPMA: “IPMA Línea de base para competencias versión 3.0”.

La norma ISO 21500 se caracteriza por brindar una orientación general, la cual se puede aplicar a cualquier tipo de organización. Esta norma no es exclusiva para expertos de proyectos sino también para aquellos que tengan influencia en las funciones sustantivas de la organización. En esta misma línea, sugerimos considerar con mayor ímpetu los elementos de competencia que ofrece la metodología IPMA, la cual se fundamenta en competencias contextuales, técnicas y de comportamiento. Esta combinación ISO 21500 e IPMA impulsa a un modelo integral para desarrollar acciones de mejora continua en todos los niveles de la Institución.

Este estándar está compuesto por 9 pasos que son:

- **Inicio**
  - Desarrollo del acta constitutiva del proyecto fundamentado en el caso de negocio, el cual tiene que estar alineado con los objetivos estratégicos.
  - Desarrollo de un plan de proyectos, incluyendo los planes detallados de las demás fases.
  - Establecimiento del equipo de proyecto.
  - Plan de calidad.

- Plan de comunicación.

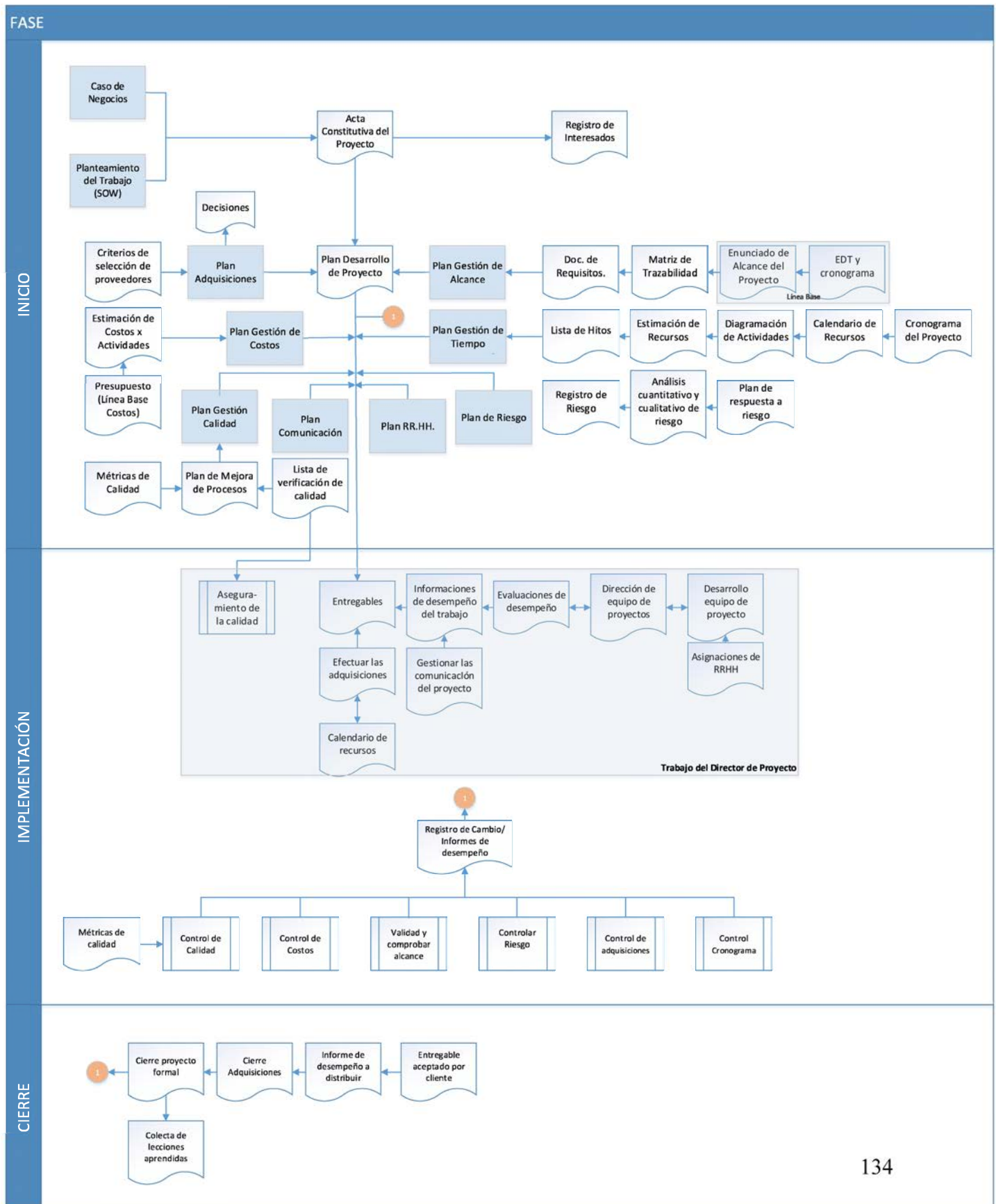
- **Implementación**

- Trabajo del director de proyecto.
- Trabajo del control de proyecto.
- Control de cambios. (Para este punto sugerimos crear un comité de cambio).

- **Cierre**

- Cierre de la fase del proyecto o el proyecto.
- Colección de lecciones aprendidas

# DIAGRAMA ESTÁNDAR PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS, PROGRAMAS E INICIATIVAS.



### **5.10 Factores críticos de éxitos**

- Concientización y empoderamiento de las autoridades.
- Autoridades deben conocer cómo influye la cultura organizacional en los resultados de una organización.
- Las unidades funcionales deben asumir la realidad de su situación actual y la necesidad de mejorar.



## CONCLUSIÓN

La UNPHU es una entidad que cuenta con prestigio y confianza en la sociedad, ha pasado altas y bajas como muchas otras entidades, pero con un elemento diferenciador, es que la ha superado de una manera loable, gracias a que cuenta con un equipo comprometido y contagiado con la mística institucional.

Basado en el análisis realizado se ha concluido en que existe una necesidad latente de querer hacer las cosas mejor, de crecer; pero es necesario tener un programa de evaluación para poder identificar si este esfuerzo cumple con los objetivos, con los procesos, con las expectativas de los clientes y efectividad de los resultados.

Este programa de evaluación debe estar hilvanado a un sistema de consecuencia que permita tomar acciones respecto al desempeño y en como este influye en la productividad y eficiencia institucional.

Otro elemento a tomar en consideración es que se debe de fomentar y robustecer la cultura de planificar y prever, pues teóricamente se conoce y entienden estos conceptos, pero en la práctica no se hace efectivo.

Otro punto es la comunicación interna, considerada como un talón de Aquiles para la universidad, este proceso necesita un dueño, como bien se expresó en unos de los grupos; hace falta una unidad dedicada a la comunicación interna, tal cual es manejada la comunicación externa. Conviene, además, definir el uso y la prioridad de los medios de comunicación que suele utilizar la institución. También determinar la frecuencia y canal para dar ciertas informaciones.

De forma unísona se destaca que los resultados de los proyectos se logran, pero no con la exactitud esperada, en ocasiones se basa en excedentes de los costos directos e indirectos y tiempos

que sobre pasan el calendario estipulado. Por lo que se debe considerar, que para tener una gestión efectiva de estas acciones es fundamental contar con reglamentos y estándares que faciliten y garanticen las condiciones de aprobación y ejecución de los proyectos, programas e iniciativas.

Se ha evidenciado que la institución cuenta con varios modelos de gestión, unos más participativos y otros más rígidos. Cuando se le brinda oportunidad y se escucha a los subordinados se tiene mayor oportunidad de identificar las debilidades a tiempo y tomar decisiones ágiles y directas, creando en los colaboradores un sentimiento de pertenencia, empoderamiento y compromiso.

Con respecto a la planificación estratégica, planes operativos, indicadores de desempeño, evaluaciones, aplicaciones tecnológicas para las mediciones y seguimiento; las personas consideran que son importantes, pero se nota que existe resistencia a la implementación de esto; por lo que es conveniente inyectar este cambio de forma paulatina, pero sin pausa, por medio de talleres de sensibilización y concientización hasta llevarlos a los niveles convenientes.

En esta misma línea, este cambio debe de generarse desde un aspecto general, desde lo básico, hasta ir ampliando a exigencias más particulares, dígame, se debe de ir subiendo de nivel e ir apretando a medida que la institución vaya madurando. Este proceso de cambio, de crecimiento, de madurez institucional, debe llevarse con pasos cortos, constantes y ágiles.

Como parte de este trabajo se ha diseñado un plan de implementación a tres (3) años, el cual, según se vaya completando será de influencia en el cambio de la cultura organizacional, por medio de la mejora continua y el fortalecimiento de la gestión de proyectos, programas e iniciativa.

Con la ejecución de este plan, se fortalecen los cimientos para alcanzar la visión a futuro que se ha planteado la universidad, al 2020; con la cual, la UNPHU se posiciona aún más en el

mercado internacional, siendo cada vez más competitiva, logrando además cumplir con la pertinencia académica, frente a las exigencias de la globalización.

Para poder encajar en los modelos educativos que exigen los estándares internacionales, es necesario ampliar las capacidades de conocimiento, afianzar el compromiso con los objetivos, contar con normas, políticas, procesos y procedimientos apoyados en la eficiencia, efectividad y productividad institucional, promoviendo así, una gestión efectiva y de calidad.

En apoyo a esta Visión, fortalecer la cultura de gestión por resultados se convierte en una necesidad imperante para que la UNPHU puede satisfacer las exigencias de los mercados internacionales y además incrementar sus ventajas competitivas, alcanzando otros niveles de madurez.

Para aumentar los niveles de madurez, se debe fomentar la identificación institucional entre la comunidad universitaria, estableciendo mejoras en los procesos y servicios, aportando al desarrollo de las competencias del talento humano, promoviendo la aplicación de las mejores prácticas en la gestión de proyectos y generando una cultura de autoevaluación institucional, de forma que pueda llegar a ser un Centro de Excelencia.

Por lo tanto, la UNPHU, para alcanzar su proyección a futuro, necesita fortalecer la cultura por resultados, en todas sus escalas. Al trabajar por resultados la conciencia sobre la eficiencia y eficacia se desarrolla, los objetivos se logran, la productividad aumenta, la satisfacción se mantiene y el prestigio se robustece.

## RECOMENDACIONES

Por medio de los grupos focales, la encuesta y las entrevistas se ha podido obtener una visión más amplia y concreta de la situación en la universidad. Este análisis ha evidenciado varias oportunidades de mejora para que estas puedan convertirse una fortaleza institucional enfocada en el compromiso institucional, la eficiencia, eficacia y efectividad en las labores.

La propuesta de fortalecer a Dirección de Proyectos Internos no es suficiente para lograr el fortalecimiento de la cultura organizacional orientada a resultados por proyectos, es necesario que esta propuesta sea complementada, por lo que sugerimos lo siguiente:

- Este compromiso debe ser captado desde la cúspide de la institución, donde cada proyecto, programa e iniciativa cuente con un dueño que sea capaz de transformar una idea, una necesidad, en resultado, empoderando cada parte del eslabón. Estos dueños son las máximas autoridades, aquellas que velan por el funcionamiento institucional; vicerrectores, decanos y directores.
- Es importante puntualizar que todos los colaboradores tienen un rol que agrega valor a los procesos y por ende a los resultados, cada uno tiene potencial que podemos aprovechar. Para esto se debe considerar las distintas generaciones que forman parte de la universidad, cada una en particular tiene mucho que aportar; solo conociendo sus características se puede integrar para sacar de ellos su máximo esplendor.
- Fomentar orden, coherencia y fluidez en la comunicación por medio de estándares, reglamentos y un Sistema de Información Gerencial, que colabore en la toma de decisiones de forma eficaz y eficiente.
- Diseñar un Sistema de Evaluación que permita identificar aquellas debilidades a fortalecer, además esté enlazado a un Sistema de Consecuencia en función de las acciones de mejora que impulsen el logro de resultados efectivos, aumente la productividad, la eficiencia, la eficacia; previendo gastos y garantizando utilidades.
- Se recomienda evaluar la estructura organizacional para garantizar la continuidad de la madurez institucional, efectividad de los resultados y la mejora continua.
- Se recomienda la creación de un Comité temporal para definir acciones en pos de mejorar las debilidades de la comunicación interna.

- Se sugiere la creación de un Comité de Cambio que vele por el curso eficiente y efectivo de las planificaciones, al momento de alguna alteración en la planificación este comité toma la decisión de que hacer apegado a las buenas prácticas.
- Se aconseja que el Departamento de Gestión Humana tome en consideración la gestión de las generaciones para los servicios que ofrece en la Institución, en pos de sacar mayor beneficio del talento humano que forma parte de la universidad.
- Se recomienda la sistematización de la data de gestión humana con el fin de obtener estadísticas e informaciones de forma eficaz y eficiente.

## BIBLIOGRAFÍA

Aguirre Rosa, V. M. (s.f.). Obtenido de <https://sites.google.com/site/aguirrerosasvictor/unidad-4/7-herramientas-estadisticas-de-la-calidadishikawa>

Álvarez, C. E. (2006). *Clima Organizacional*. Colombia : Centro Editorial, Universidad del Rosario.

Arenas, A. C. (2005). *Mapas Conceptuales, Mapas Mentales y Otras Formas de Representación del Conocimiento*. Bogotá Colombia: Magisterio.

Argomedeo, M. R. (s.f.). *slideshare.net*. Obtenido de [www.slideshare.net](http://www.slideshare.net): <http://es.slideshare.net/MariaRoOosa/plan-operativo-14173006>

Bittar, J. E. (noviembre de 2006). *eumed.net*. Obtenido de [www.eumed.net](http://www.eumed.net): <http://www.eumed.net/ce/2006/jeb.htm>

Boggi, C. (29 de Diciembre de 2011). *Slideshare*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/elearningUTN/experiencias-en-la-implementacin-de-la-pmo-cecilia-boggi>

Cabrera, C. (8 de 11 de 2013). *www.liderazgolean6sigma.com*. Obtenido de <http://www.liderazgolean6sigma.com/2013/11/conceptos-basicos-de-la-gerencia-de-proyectos.html>

*Calculadora para muestras*. (s.f.). Obtenido de <http://www.surveymsoftware.net/sscalce.htm#cineeded>

Catedu. (s.f.). Catedu Educativa. Obtenido de [http://educativa.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio/2750/2794/html/142\\_tipos\\_de\\_estructuras\\_organizativas.html](http://educativa.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio/2750/2794/html/142_tipos_de_estructuras_organizativas.html)

Catedu. (s.f.). Centro Aragonés de tecnología para la Educación. Obtenido de <http://www.catedu.es/webcatedu/>:  
[http://educativa.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio/2750/2794/html/142\\_tipos\\_de\\_estructuras\\_organizativas.html](http://educativa.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio/2750/2794/html/142_tipos_de_estructuras_organizativas.html)

Cervera, S. (s.f.). *susanacervera.wordpress.com*. Obtenido de [www.susanacervera.wordpress.com](http://www.susanacervera.wordpress.com):  
<https://susanacervera.wordpress.com/2013/09/18/los-tres-conceptos-basicos-en-la-empresa-mision-vision-y-valores/>

Chamby Gamera, V. (Marzo de 2013). *Monografía*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos101/proceso-y-sistema-gestion-seguridad-y-salud-ocupacional/proceso-y-sistema-gestion-seguridad-y-salud-ocupacional.shtml>

Charles Lusthaus, M.-H. A. (2002). *Evaluación Organizacional*. Ottawa, Canadá.

Clasificaciones, E. d. (2016). Obtenido de <http://www.tiposde.org/ciencias-sociales/78-tipos-de-cultura/>

clasificaciones, E. d. (2016). *tiposde.org*. Obtenido de [www.tiposde.org](http://www.tiposde.org):  
<http://www.tiposde.org/empresas-y-negocios/153-tipos-de-organigramas-2/>

Clasificaciones, E. d. (2016). *tiposde.org*. Obtenido de [www.tiposde.org](http://www.tiposde.org):  
<http://www.tiposde.org/empresas-y-negocios/36-tipos-de-organizaciones/>

Claudia, V. R. (23 de 10 de 2012). *www.gestiopolis.com*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/estructura-organizacional-tipos-organizacion-organigramas/>

*comofuncionaque.com*. (s.f.). Obtenido de [www.comofuncionaque.com](http://www.comofuncionaque.com): <http://comofuncionaque.com/que-es-la-encuesta/>

Comunicaciones, M. d. (30 de 3 de 2016). *mintic.gov.co*. Obtenido de [www.mintic.gov.co](http://www.mintic.gov.co): <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-6160.html>

concepto.de. (s.f.). *www.concepto.de*. Obtenido de <http://concepto.de/toma-de-decisiones/>

Conceptodedefinicion. (s.f.). *www.Conceptodedefinicion.de*. Obtenido de <http://conceptodedefinicion.de/conocimiento/>

*conceptodedefinicion.de*. (24 de 3 de 2015). Obtenido de [www.conceptodedefinicion.de](http://www.conceptodedefinicion.de): <http://conceptodedefinicion.de/proyecto/>

Contreras, J. (s.f.). *aticaingenieria.cl*. Obtenido de [ww.aticaingenieria.cl](http://www.aticaingenieria.cl): <http://www.aticaingenieria.cl/que-es-una-pmo/>

de Barbieri, A. P. (24 de Abril de 2008). *ucema*. Obtenido de <https://www.ucema.edu.ar/rrhh2008/download/barbieri.pdf>

De Mendoga Silva, V. (2009). *Universidad: entre la enseñanza humanística y la formación profesional*. Ecuador: Flasco.

*dechile.net*. (2016). Obtenido de [www.dechile.net](http://www.dechile.net): <http://etimologias.dechile.net/?clima>

DeConceptos.com. (s.f.). *www.deconceptos.com*. Obtenido de <http://deconceptos.com/ciencias-sociales/capacitacion>



*definicion.de.* (s.f.). Obtenido de [www.definicion.de](http://definicion.de/cultura/): <http://definicion.de/cultura/>

*definicion.mx.* (s.f.). Obtenido de [www.definicion.mx](http://definicion.mx/objetivo/): <http://definicion.mx/objetivo/>

*definicion.mx.* (s.f.). *www.definicion.mx.* Obtenido de <http://definicion.mx/recursos/>

*definicionabc.* (s.f.). *www.definicionabc.com.* Obtenido de <http://www.definicionabc.com/general/proyecto.php>

*DefinicionABC.* (s.f.). *www.Definicionabc.com.* Obtenido de <http://www.definicionabc.com/general/entrenamiento.php>

*definicionabc.com.* (s.f.). Obtenido de [www.definicionabc.com](http://www.definicionabc.com): <http://www.definicionabc.com/general/estrategia.php>

*definicionabc.com.* (s.f.). Obtenido de [www.definicionabc.com](http://www.definicionabc.com): <http://www.definicionabc.com/general/universidad.php>

*Definicionabc.com.* (s.f.). Obtenido de [www.definicionabc.com](http://www.definicionabc.com): <http://www.definicionabc.com/derecho/reglamento.php>

Desarrollo, B. I. (2002). *Evaluación Organizacional. Marco para Mejorar el Desempeño* (2da edición ed.). Ottawa.

Dino, P. N. (s.f.). *Teoría de la Factibilidad.*

*ecured.cu.* (5 de 10 de 2016). Obtenido de [www.ecured.cu](http://www.ecured.cu): [https://www.ecured.cu/Mejora\\_continua](https://www.ecured.cu/Mejora_continua)

Educacion, C. N. (s.f.). *cned.cl*. Obtenido de [www.cned.cl:  
http://www.cned.cl/public/secciones/SeccionEducacionSuperior/instituciones\\_educacion  
\\_superior.aspx](http://www.cned.cl/public/secciones/SeccionEducacionSuperior/instituciones_educacion_superior.aspx)

edukavital.blogspot.com. (s.f.). *www.edukavital.blogspot.com*. Obtenido de <https://edukavital.blogspot.com/2013/01/conceptos-y-definicion-de-estandar.html>

Enciclopediafinanciera. (s.f.). *www.encyclopediafinanciera.com*. Obtenido de [http://www.encyclopediafinanciera.com/organizaciondeempresas/cultura-  
organizacional.htm](http://www.encyclopediafinanciera.com/organizaciondeempresas/cultura-organizacional.htm)

*encyclopediafinanciera.com*. (s.f.). Obtenido de [www.encyclopediafinanciera.com:  
http://www.encyclopediafinanciera.com/definicion-estructura-vertical.html](http://www.encyclopediafinanciera.com/definicion-estructura-vertical.html)

*Enciclopediafinanciera.com*. (s.f.). Obtenido de [www.Enciclopediafinanciera.com:  
http://www.encyclopediafinanciera.com/organizaciondeempresas/cultura-  
organizacional.htm](http://www.encyclopediafinanciera.com/organizaciondeempresas/cultura-organizacional.htm)

Etnicasolar. (2015). <http://www.etcnicas.com/PMO.html>. Obtenido de <http://www.etcnicas.com/PMO.html>

Fernández, J. C. (31 de Diciembre de 2007). *Slideshare*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/jcfdezmx2/plan-de-mejora-216033>

Fernandez, J. C. (31 de 12 de 2007). *slideshare.net*. Obtenido de [www.slideshare.net:  
http://es.slideshare.net/jcfdezmx2/plan-de-mejora-216033](http://es.slideshare.net/jcfdezmx2/plan-de-mejora-216033)

Fundación Wikimedia, Inc. (24 de Septiembre de 2016). *Wikipedia*. Obtenido de [https://es.wikipedia.org/wiki/Generaci%C3%B3n\\_X](https://es.wikipedia.org/wiki/Generaci%C3%B3n_X)

García, M. (2 de 2005). *oocities.org*. Obtenido de [www.oocities.org](http://www.oocities.org):  
<http://www.oocities.org/es/miguelsgf/planificacion/t1/t1.htm>

Gardey, J. P. (2009). *definicion.de*. Obtenido de [www.definicion.de](http://definicion.de): <http://definicion.de/plan-operativo/>

Gerencie.com. (2 de 12 de 2015). *www.Gerencia.com*. Obtenido de <http://www.gerencia.com/diferencias-entre-eficiencia-y-eficacia.html>

*gerza.com*. (s.f.). Obtenido de [www.gerza.com](http://www.gerza.com):  
[http://www.gerza.com/tecnicas\\_grupo/todas\\_tecnicas/grupos\\_focales.html](http://www.gerza.com/tecnicas_grupo/todas_tecnicas/grupos_focales.html)

Gestiopolis.com, E. (s.f). *gestiopolis.com*. Obtenido de [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com):  
<http://www.gestiopolis.com/que-es-el-estudio-de-factibilidad-en-un-proyecto/>

Gutierrez, & Karla. (1 de Abril de 2016). *Shift Disruptive ELearning*. Obtenido de <http://info.shiftelearning.com/blogshift/la-generacion-z>

Hofstede. (s.f). *enciclopediafinanciera.com*. Obtenido de [www.encyclopediaindustrialapuntes.blogspot.com](http://www.encyclopediaindustrialapuntes.blogspot.com):  
<http://www.encyclopediaindustrialapuntes.blogspot.com/organizaciondeempresas/cultura-organizacion/tipos-de-culturas.htm>

<http://definicion.de/generacion/>. ( 2013). *Defición de*. Obtenido de [\(http://definicion.de/generacion/](http://definicion.de/generacion/)

Infotep. (2010). Bienvenido al Mundo de la Calidad. *Infotep Virtual*.

*Ingenieria Industrial apuntes*. (s.f.). Obtenido de [www.ingenieriaindustrialapuntes.blogspot.com](http://www.ingenieriaindustrialapuntes.blogspot.com):  
<http://ingenieriaindustrialapuntes.blogspot.com/2009/03/definicion-de-sistema-system.html>

*Ingenieria Industrial online.* (s.f.). Obtenido de [www.ingenieriaindustrialonline.com](http://www.ingenieriaindustrialonline.com):  
<http://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/procesos-industriales/>

Institute, P. M. (2008). *Fundamentos para la Dirección de Proyectos*. Newtown Square, Pennsylvania.

Interno, C. (s.f.). *facebook.com*. Obtenido de [www.facebook.com](http://www.facebook.com):  
<https://www.facebook.com/notes/instituto-tecnologico-de-las-americas-itla/qu-es-la-evaluacion-quinquenal/304672146213675/>

Jaramillo, J. M. (2000). *Indicadores De Gestión Herramientas para lograr la competitividad*. Colombia: 3R Editores.

Lusthaus, C. (2002). *Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño*. Washington, D.C: IDB Bookstore.

Made Serrano, N. (2009). *Metodología de la Investigación Científica*. Santo Domingo Este: Soto Castillo 2 Edición.

*manufacturainteligente*. (3 de 12 de 2008). Obtenido de [www.manufacturainteligente.com](http://www.manufacturainteligente.com):  
<http://mejoracontinua-kaizen.blogspot.com/2008/12/que-es-mejora-continua.html>

Martinez, O. R. (28 de 10 de 2011). *gestiopolis.com*. Obtenido de [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com):  
<http://www.gestiopolis.com/tipos-de-estructura-organizacional/>

Menguzzato, M. y. (1991). *www.uv.es*. Obtenido de <http://www.uv.es/~pardoman/decisiones>

Ministerio de Educacion Superior, C. y. (s.f.). *seescyt.gov.do*. Obtenido de [www.seescyt.gov.do](http://www.seescyt.gov.do):  
[http://www.seescyt.gov.do/baseconocimiento/Lists/SobreSEESCyT\\_Descripciones/AllItems.aspx](http://www.seescyt.gov.do/baseconocimiento/Lists/SobreSEESCyT_Descripciones/AllItems.aspx)

Mintzberg. (1988). Obtenido de  
[https://books.google.es/books?id=GKy\\_NI9kESoC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?id=GKy_NI9kESoC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Miranda, L. y. (5 de Noviembre de 2013). *Taringa*. Obtenido de  
<https://www.taringa.net/posts/imagenes/17295788/Has-imaginado-como-fueron-las-pasadas-generaciones-ENTRAA.html>

Morales, O. (27 de Agosto de 2015). *americaeconomia*. Obtenido de  
<http://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/el-reto-de-gestionar-diferentes-generaciones-en-la-empresa>

Navarro, E. R. (s.f.). *elmundo.es*. Obtenido de [www.elmundo.es](http://www.elmundo.es):  
<http://www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti12.html>

Navassi, G. (23 de Septiembre de 2013). *5Consultores*. Obtenido de  
<http://www.5consultores.com/gestionarporgeneracion/>

Negocios, C. (6 de 9 de 2015). *crecenegocios.com*. Obtenido de  
<http://www.crecenegocios.com/que-es-una-ventaja-competitiva/>

Núñez, P. (s.f.). *www.knoow.net*. Obtenido de <http://knoow.net/es/cieeconcom/gestion/gestion-de-proyectos/>

Organizacional, G. d. (2012). Obtenido de [http://www.itto.int/files/itto\\_project\\_db\\_input/2995/Technical/Guia\\_Cultura%20organizacional.pdf](http://www.itto.int/files/itto_project_db_input/2995/Technical/Guia_Cultura%20organizacional.pdf)

Perezbolde, G. (16 de Diciembre de 2014). *merca2.0*. Obtenido de <http://www.merca20.com/conoce-las-diferencias-entre-millennials-genx-y-baby-boomers/3/>

Planificación., D. d. (Septiembre de 2016). Nómina .

Plaza, A. (28 de 8 de 2015). *proyectosyempresas.wordpress.com*. Obtenido de [www.proyectosyempresas.wordpress.com](http://www.proyectosyempresas.wordpress.com):  
<https://proyectosyempresas.wordpress.com/2015/08/28/funcional-matricular-o-proyectizada/>

*pmoinformatica.com*. (10 de 3 de 2014). Obtenido de [www.pmoinformatica.com](http://www.pmoinformatica.com):  
<http://www.pmoinformatica.com/2014/03/tipos-de-oficinas-de-proyectos.html>

Porto, J. P. (2008). *Definicion.de*. Obtenido de <http://definicion.de/gerencia/>

Porto, J. P. (s.f.). *definicion.de*. Obtenido de [www.definicion.de](http://www.definicion.de): <http://definicion.de/modelo-de-gestion/>

Puebla, M. (s.f.). *Metodologia PMBOK*. Obtenido de <http://pmbokmetodologiaibmp.blogspot.com/2012/10/pmbok.html>

*quees.la*. (s.f.). Obtenido de [www.quees.la](http://www.quees.la): <http://quees.la/planear/>

Quinn, K. C. (1999). *Diagnosing and Changing Culture- Based on the Competing Values Framework*.

Rodríguez Segura, E., & Peláez García, M. Á. (2010). La convivencia de diferentes generaciones en la empresa; Compatibilización y liderazgo integral. *XIV Congreso Ingeniería de Organización* (págs. 160-170). Adingor (Asociación para el desarrollo de la Ingeniería de Organización). Obtenido de <http://adingor.es/congresos/web/articulo/detalle/a/15>

Rodriguez, A. L. (s.f.). *queaprendemoshoy.com*. Obtenido de [www.queaprendemoshoy.com](http://www.queaprendemoshoy.com): <http://queaprendemoshoy.com/que-es-la-estrategia/>

Rodriguez, D. M. (2007). Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v16n4/aci101007.pdf>

Rojas, F. (14 de 11 de 2007). *mailxmail.com*. Obtenido de [www.mailxmail.com](http://www.mailxmail.com): <http://www.mailxmail.com/curso-formulacion-proyectos/fase-operacion>

S.L, P. V. (s.f.). Obtenido de [https://books.google.es/books?id=GKy\\_NI9kESoC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?id=GKy_NI9kESoC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Salazar C, C. (21 de Agosto de 2012). *slideshare*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/csalazarc/la-generacion-z-y-el-mundo-laboral>

Sapag Chain, N., & Reinaldo, S. C. (2008). Preparación y evaluación de proyectos. En N. Sapag Chain, & S. C. Reinaldo, *Preparación y evaluación de proyectos* (4ta ed., págs. 21-23). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A.

Schein. (2004). Informe sobre cultura organizacional UNPHU. En C. C. Riollano.

Schein, E. (1985). Por qué conocer La Cultura de una Organización . En *Organizational culture and leadership*. San Francisco.

Schulte, S. (2003). *Guía Conceptual y metodológica para el desarrollo y la planificación del sector turismo*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.

*significado.net*. (s.f.). Obtenido de [www.significado.net](http://www.significado.net): <http://significado.net/estructura/>

*significados*. (s.f.). Obtenido de [www.significados.com](http://www.significados.com): <http://www.significados.com/gestion/>

*significados*. (s.f.). Obtenido de [www.significados.com](http://www.significados.com): <http://www.significados.com/norma/>

*significados*. (s.f.). Obtenido de [www.significados.com](http://www.significados.com): <http://www.significados.com/objetivos-estrategicos/>

*significados.com*. (s.f.). Obtenido de [www.significados.com](http://www.significados.com): <http://www.significados.com/organizacion/>

*significados.com*. (s.f.). Obtenido de [www.significados.com](http://www.significados.com): <http://www.significados.com/cultura/>

*significados.com*. (s.f.). Obtenido de [www.significados.com](http://www.significados.com): <http://www.significados.com/meta/>

*significados.com*. (s.f.). [www.significados.com](http://www.significados.com). Obtenido de <http://www.significados.com/metodologia/>

*Significados.com*. (s.f.). [www.significados.com](http://www.significados.com). Obtenido de <http://www.significados.com/estrategia/>

*socialydigital*. (Diciembre de 2012). Obtenido de <http://socialydigital.net/lo-que-deberias-saber-sobre-los-baby-boomers-y-las-generaciones-x-y-z/>

Suárez, Á. A. (2008). *Preparación y Evaluación de proyectos*. Bogotá Colombia: McGraw-Hill Interamericana.



*tecnologiaeducativaunefa.* (s.f.). Obtenido de [www.tecnologiaeducativaunefa.com](http://www.tecnologiaeducativaunefa.com):  
<https://tecnologiaeducativaunefa.files.wordpress.com/2012/10/capitulo-iii.pdf>

*tipos.co.* (s.f.). Obtenido de [www.tipos.co](http://www.tipos.co): <http://www.tipos.co/tipos-de-planificacion/>

Toledo, R. (29 de Agosto de 2014). *Slideshare.* Obtenido de  
<http://es.slideshare.net/RicardoToledo3/implementando-una-pmo-con-scrum>

ucipfg. (s.f.). *www.ucipfg.com.* Obtenido de [http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAP/MAPD-01/UNIDADES%20DE%20APRENDIZAJE/UNIDAD\\_4/lectura4.pdf](http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAP/MAPD-01/UNIDADES%20DE%20APRENDIZAJE/UNIDAD_4/lectura4.pdf)

Uscategui, M. E. (5 de 3 de 2009). Obtenido de <http://ever-uzcategui.over-blog.es/article-28667490.html>

Vargas, C. B. (s.f.). *gestiopolis.com.* Obtenido de [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com):  
<http://www.gestiopolis.com/planeacion-estrategica-en-las-organizaciones/>

Veronica. (27 de 4 de 2012). Obtenido de <http://vero-abila.blogspot.com/2012/04/tipos-de-estrategias.html>

vvccgg. (11 de 4 de 2012). *buenastareas.com.* Obtenido de  
<http://www.buenastareas.com/ensayos/Concepto-De-Plantilla/3860809.html>

*Wikipedia baby boomer.* (s.f.). Obtenido de [https://es.wikipedia.org/wiki/Baby\\_boomer](https://es.wikipedia.org/wiki/Baby_boomer)

*wikipedia.com.* (s.f.). Obtenido de [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com):  
<https://es.wikipedia.org/wiki/Universidad>

Yaguaracuto Gabriel, Y. J. (s.f.). *monografias.com.* Obtenido de [www.monografias.com](http://www.monografias.com):  
<http://www.monografias.com/trabajos96/metas-grupos-y-razonamiento/metas-grupos-y-razonamiento.shtml>

## **ANEXOS**

## **Anexo A**

Instrumentos de recolección de datos

# ANEXO A.1

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO HENRÍQUEZ UREÑA-UNPHU.

ENCUESTA PARA LA IDENTIFICACIÓN DE LA CULTURA ORIENTADA A RESULTADOS POR PROYECTOS.

<b>Género:</b>	<input type="checkbox"/> Femenino	<input type="checkbox"/> Masculino		
<b>Departamento:</b>	_____	<b>Cargo:</b> _____		
<b>Tiempo en la Institución:</b>	_____	<b>Edad:</b> _____		
<b>Grado académico</b>	<input type="checkbox"/> Ninguno	<input type="checkbox"/> Nivel Básico	<input type="checkbox"/> Nivel Medio (Bachiller)	<b>Profesión:</b> _____
	<input type="checkbox"/> Técnico	<input type="checkbox"/> Universitario	<input type="checkbox"/> Postgrado	

Este instrumento tiene como objetivo identificar la percepción de los empleados con la cultura orientada a resultados por proyectos, tomando en consideración la generación a la que pertenece.

Favor marcar con una **(x)** la casilla que identifique su parecer sobre las siguientes preguntas y enunciados, tomando en consideración la siguiente leyenda:

Leyenda Para Selección De Respuestas	
1	Total desacuerdo.
2	Desacuerdo.
3	De acuerdo
4	Muy de acuerdo.
5	Totalmente de acuerdo

# ANEXO A.1

CONOCIENDO LA RAZÓN DE SER		1	2	3	4	5
<b>1</b>	Un desafío es una oportunidad de demostrar nuestro potencial.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>2</b>	Un buen desempeño en las labores debe ser premiado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>3</b>	Si cumplo con mis funciones de manera óptima me gusta ser reconocido.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>4</b>	Mantengo un equilibrio entre mi trabajo y mi familia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>5</b>	Poder aprender cada día algo nuevo es parte de mi motivación en el trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>6</b>	Para mí importante la estabilidad y seguridad laboral que el crecimiento profesional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>7</b>	Me siento cómodo/da en un ambiente estable con una rutina de trabajo pre establecida.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>8</b>	Mi trabajo actual requiere recibir capacitaciones periódicamente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>9</b>	Me considero una persona innovadora con deseos de emprender	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>10</b>	Trabajar en equipo dificulta el logro de mis resultados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>11</b>	El uso de la tecnología es parte de mi diario vivir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>12</b>	Me entero de las informaciones actuales por medio del periódico, radio y/o T.V.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>13</b>	Facebook me mantiene al tanto de todas las novedades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>14</b>	Instagram y snapchat son los medios con los cuales mantengo contacto con familiares y amigos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>15</b>	Si necesito obtener información utilizo google y youtube como herramientas principales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>16</b>	Los libros y documentales son las fuentes más confiables de información.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
RELACIÓN INSTITUCIONAL		1	2	3	4	5
<b>1</b>	La misión institucional es la base para el desarrollo de las funciones en los departamentos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>2</b>	Conocer la visión institucional es primordial para el logro de los objetivos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# ANEXO A.1

3	El desempeño de los colaboradores debe estar apegado a los valores institucionales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Conozco usted el papel de su departamento con respecto a la visión de la Institución.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Las funciones de su departamento apoyan el cumplimiento de los objetivos de la organización?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Mi trabajo está fundamentado en normas, políticas, procesos y procedimientos claros y documentados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Mis tareas diarias las aprendí por medio de manuales e instructivos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	He recibido entrenamientos y capacitaciones que mejoran el desempeño de mis funciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>NOCIONES DE PROYECTOS</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	La ejecución de iniciativas puede realizarse por medio de proyectos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Un proyecto se utiliza para desarrollar ideas, cuenta con un periodo de tiempo definido y recursos limitados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	He desarrollado proyectos personales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	¿Usted ha participado en algún proyecto institucional?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	¿Ha utilizado o conoce alguna metodología para la gestión de proyectos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Una planificación adecuada es parte esencial para lograr los resultados esperados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	La opinión de los expertos entorno a un proyecto, es un factor que debe considerarse en la planificación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Contar con recurso económico garantiza el éxito de una idea.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Investigar los antecedentes y contextos entorno a un proyecto nos ayuda a determinar la factibilidad del mismo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Definir el alcance de los objetivos nos ayuda a delimitar las acciones a ejecutar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Contar con políticas y normas ayuda a la mejora de los procesos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>GESTIÓN DEL TIEMPO</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	El éxito de los resultados está asociado al cumplimiento de las fechas de entrega.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Un cronograma es una guía para definir las actividades y recursos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	La incertidumbre puede afectar el curso de un proyecto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# ANEXO A.1

4	Los procesos colaboran al cumplimiento de sus objetivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>GESTIÓN DE COSTOS</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Cuando sobra dinero del presupuesto ¿quiere decir que planificamos bien?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Es importante que antes de invertir identifiquemos los riesgos del negocio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Es necesario definir como y cuando recuperaremos el dinero que invertimos en un negocio antes de iniciarlo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>GESTIÓN DE CALIDAD</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	El cumplimiento de normas garantiza la calidad de los procesos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Las auditorias sirven para criticar el trabajo de las personas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Hacer monitoreo y evaluaciones de los trabajos puede colaborar a disminuir los errores y mejorar los resultados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Mi ambiente de trabajo es agradable donde se respira un ambiente de colaboración y aprendizaje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Me siento valorado como persona y empleado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	La institución me motiva para ser innovador y creativo en mi trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	La institución se ha preocupado para ayudarme a ser mejor persona y a desarrollar mi potencial.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>GESTIÓN DE COMUNICACIONES</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Los medios de comunicación que utiliza la institución permiten que me mantenga al tanto de las informaciones de la Universidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Los procesos de comunicación entre los departamentos son sencillos y eficaces.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Los correos electrónicos es el canal que más utilizo para comunicarme con otros departamentos de la Universidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>GESTIÓN DE RIESGO</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Siempre existen riesgo, lo importante es conocerlos y contar con un plan de respuesta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Durante las reuniones se pueden identificar riesgos antes de que estos sucedan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Las minutas de las reuniones son parte de las lecciones aprendidas y ayudan a prevenir riesgos futuros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# ANEXO A.1

<b>4</b>	No identificar los riesgos a tiempo no implica atrasos en mi planificación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>GESTIÓN DE ADQUISICIONES</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1</b>	Conozco los reglamentos para la solicitud de bienes y servicios.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>2</b>	Al momento de adquirir un servicio es necesario hacer un contrato donde se defina los compromisos y deberes de cada una de las partes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>3</b>	Los proyectos deben de contar con un cronograma de compras antes de iniciar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>4</b>	Las comprar y contrataciones se deben de realizar según se amerite, esto no es necesario definirlo con antelación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¡Gracias por su tiempo!



# ANEXO A.2

## UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO HENRÍQUEZ UREÑA-UNPHU

### GRUPOS FOCALES

**Objetivo:** Definir el nivel de madurez en relación a la cultura orientada a resultados por proyectos entre los directivos de la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña-UNPHU.

❖ **Guía de Desarrollo:**

**a) Presentación del moderador o moderadores.**

**b) Objetivo de la actividad**

**c) Presentación de los participantes** (nombre, cargo, departamento que representa y tiempo en la Institución).

**d) Desarrollos de preguntas**

1. ¿Qué entiende usted como “madurez institucional”?
2. Según el tiempo que tiene colaborando en la universidad ¿cómo describiría el estatus de la misma en el momento que ingresó con respecto a la actualidad?
3. ¿Cuáles son los factores principales que podemos considerar como propulsores de este cambio?
4. ¿Por qué planificar? ¿Qué tanto influye la planificación estratégica en las funciones de sus departamentos?
5. ¿Ha desarrollado o propuesto algún proyecto para la Institución? Si la respuesta es no ¿Por qué?, si la respuesta es sí ¿Qué tal se desarrolló?
6. ¿Conoce o ha utilizado alguna metodología, herramienta o instrumento para la gestión de proyecto? ¿cuál/es? ¿Identificó alguna oportunidad de mejora que pueda compartir? ¿Alguna lección aprendida?
7. ¿Considera la comunicación como un factor de éxito o fracaso de una iniciativa? ¿por qué?
8. Mails, llamadas, comunicaciones, da-1 ¿Qué tan eficaces son? ¿Cómo influyen al momento de tomar decisiones?

## ANEXO A.2

9. ¿Qué tal las reuniones, productivas o improductivas? ¿Por qué?
10. ¿Qué opina sobre las videoconferencias?
11. ¿Qué impacto tiene la tecnología en las funciones de su departamento?
12. Sobre los procesos, políticas, normas de su departamento ¿Están documentadas?  
¿aporta valor al desempeño de sus empleados?
13. ¿Cómo determina que su departamento está cumpliendo con las expectativas?
14. ¿Considera que los miembros de su equipo necesitan capacitaciones periódicas?  
¿por qué?
15. ¿Conoce qué es un indicador de desempeño? ¿Son necesarios? ¿Añaden valor?  
¿Pueden influir en la toma de decisiones?
16. Calidad ¿Puede garantizar la calidad de sus operaciones? ¿cómo lo hace?
17. ¿Cree usted que los proyectos, la innovación y la mejora continua están  
relacionadas? ¿Por qué?

### e) Conclusiones y despedida.

## **Anexo B**

Tablas



## **Anexo C**

Casos de éxito

# ANEXO C.1.

## CASO DE ÉXITO: BANCO CENTRAL DE LA REPÚBLICA DOMINICANA

Desde la década de los años 70, el Banco Central de la República Dominicana ha estado desarrollando proyectos, como parte del apoyo brindando a los sectores agroindustriales y turísticos de nuestro país. Para entonces, estos proyectos se gestionaban sin una metodología estándar, esto afectaba el éxito de los mismos; tanto al cronograma, presupuesto y resultados.

Esta visión fue renovándose en el tiempo, poco a poco se fue valorizando la importancia de planificar, definir objetivos claros, concretos y medibles en alineación con la misión de la Institución. En este sentido, los primeros pasos a nivel de Planificación Estratégica germinaron en el año 1996, por medio de seminarios y documentaciones, luego en el año 2001 se aprobó la Planificación Estratégica 2001-2005, la cual fue interrumpida en el año 2003 y retomada en el 2004.

A partir del año 2006, se inicia un proceso de regulación en las instituciones del gobierno, a partir de la aprobación de la *Ley 498-06 sobre Planificación e Inversión Pública*. Con esta ley se determina que toda institución gubernamental debe contar con un Plan Estratégico. A partir de este momento, el Banco Central le da paso al desarrollo de diversos Planes Estratégicos correspondiente a los períodos; 2006-2009, 2010-2013 y 2014-2017, este último aún vigente.

Cada una de las Planificaciones Estratégicas simboliza un reto institucional que los impulsa a elevar su nivel de madurez organizacional. Esto se ha logrado por medio de

## **Visita Oficina de Manejo de Proyectos (PMO) Banco Central de la República Dominicana.**

capacitación constante a todos los niveles de la organización, y especial a los miembros de los equipos que están encargado de que la planificación estratégica y operativa se logren.

La madurez del Banco Central se ha fortalecido con el tiempo, pero esto no ha venido solo, sino que ha estado atado a un plan constante de sensibilización desde la cúspide de la Institución hasta los niveles inferiores.

Inicialmente, contaban con un inventario que superaba los 200 proyectos y en su mayoría no estaban alineados con los objetivos estratégicos, sumándole a esto que la gestión de proyectos no estaba centralizada. Para este entonces la gestión de los proyectos se caracterizaba por:

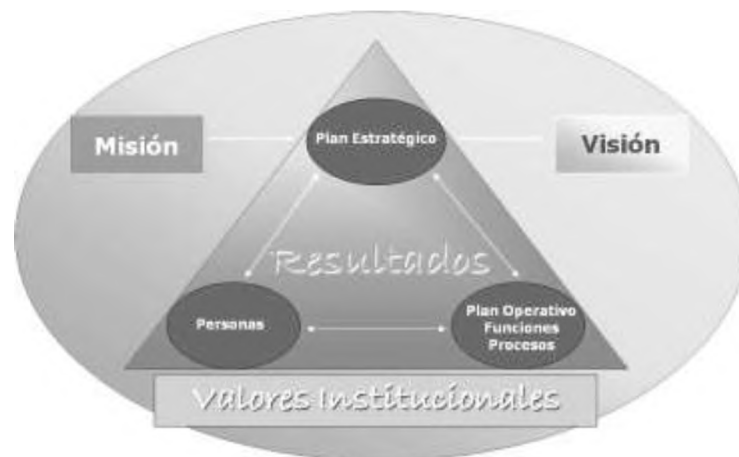
- Comunicación ambigua.
- Abandono de los proyectos.
- Desviación de estimación de presupuestos.
- Objetivos y beneficios no delimitados.
- No existencia de históricos.
- Cierres inconclusos.
- No consecuencia por incongruencias en el desarrollo de proyectos.

A medida que los miembros de la Entidad se han dado cuenta de la importancia de la Planificar, del seguimiento y control, la cooperación mutua y la gestión efectiva de proyectos han podido crecer y madurar como Institución, siendo ejemplo de eficiencia, eficacia, efectividad y productividad en las instituciones gubernamentales y privadas.

## Visita Oficina de Manejo de Proyectos (PMO) Banco Central de la República Dominicana.

Actualmente, el Banco cuenta con ocho (8) personas certificadas por el Project Management Institute (PMI), quienes certifican la gestión de proyectos bajo estándares internacionales.

El Modelo de Gestión que se implementa en el Banco Central se concentra en la siguiente imagen, en la cual podemos notar que la Planificación Estratégica trabaja al unísono con la Misión y Visión Institucional, el logro de los resultados se materializa por medio de la relación entre las personas, los procesos, funciones, operaciones y estrategias, fundamentadas en los valores institucionales:



El proceso de madurez ha estado enfocado en:

Fortalecer un lenguaje común, suministrar procesos, procedimientos para la formulación, seguimiento, control y evaluación.

Empoderamiento de las autoridades apegadas a la Planificación Estratégica.

Compromiso con la priorización de los proyectos en busca de la alineación estratégica.

Seguimiento a los indicadores de gestión y desempeño por medio de un Sistema de Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard).



## **Visita Oficina de Manejo de Proyectos (PMO) Banco Central de la República Dominicana.**

Estos cambios en la cultura organizacional han traído consigo la centralización de la gestión de proyectos, mejora de la priorización, ha creado oportunidades de impulsar actividades nuevas para la creación de valor, cumplimiento exitoso de los proyectos, aumento en la exactitud de la planificación y efectividad de los resultados.

Como resultado de las enseñanzas adquiridas, el Banco adoptó la necesidad de convertir en un solo departamento la Unidad de Presupuesto y Planificación, ya que según la planificación es la distribución de los recursos, de esta manera se lleva un control eficiente.

En este mismo tenor, la estructura de PMO con la que cuenta el Banco Central es la que el PMI califica como “PMO de Control”, esta vela por la aplicación de metodología, instrumentos y herramientas, suministra las mejores prácticas y la experticia necesaria para la gobernabilidad de los proyectos. Aparte de brindar asistencia y control en la planificación y curso de los proyectos, se han valido de un “Comité de Cambio”, quienes se encargan de evaluar, autorizar o no alguna desviación en tiempo, presupuesto y/o en la planificación de un proyecto ya aprobado.

Como resultado de este trabajo han logrado que la mayor parte de los proyectos e iniciativas estén alineados con la Planificación Estratégicas, se ha reducido el número de proyectos y objetivos estratégicos.

Según la experiencia obtenida por el Banco se han identificado:

### Factores Críticos de Éxitos:

- Apoyo y supervisión de las Autoridades y la Gerencia.
- Alineación estratégica para formulación de proyectos.
- El papel de la PMO debe ser de facilitador, supervisor y negociador.

## **Visita Oficina de Manejo de Proyectos (PMO) Banco Central de la República Dominicana.**

- Creación de programas de capacitación en administración de proyectos.
- Vinculación del sistema de recompensa y medición del desempeño asociado al logro de metas y objetivos.
- Intercambio de información efectiva entre individuos y departamentos.

### Lecciones Aprendidas:

- Todo proyecto requiere un Plan de Trabajo y un gerente de proyectos.
- Todo proyecto debe integrar los involucrados.
- El seguimiento proactivo de la PMO hace más eficiente la gestión del Portafolio.
- El proceso de toma de decisiones incide directamente en el avance de los proyectos.
- La contratación de un consultor facilita el desarrollo de los proyectos.
- La evaluación del personal debe incluir la gestión de proyectos y procesos, en adición al cumplimiento de sus funciones.

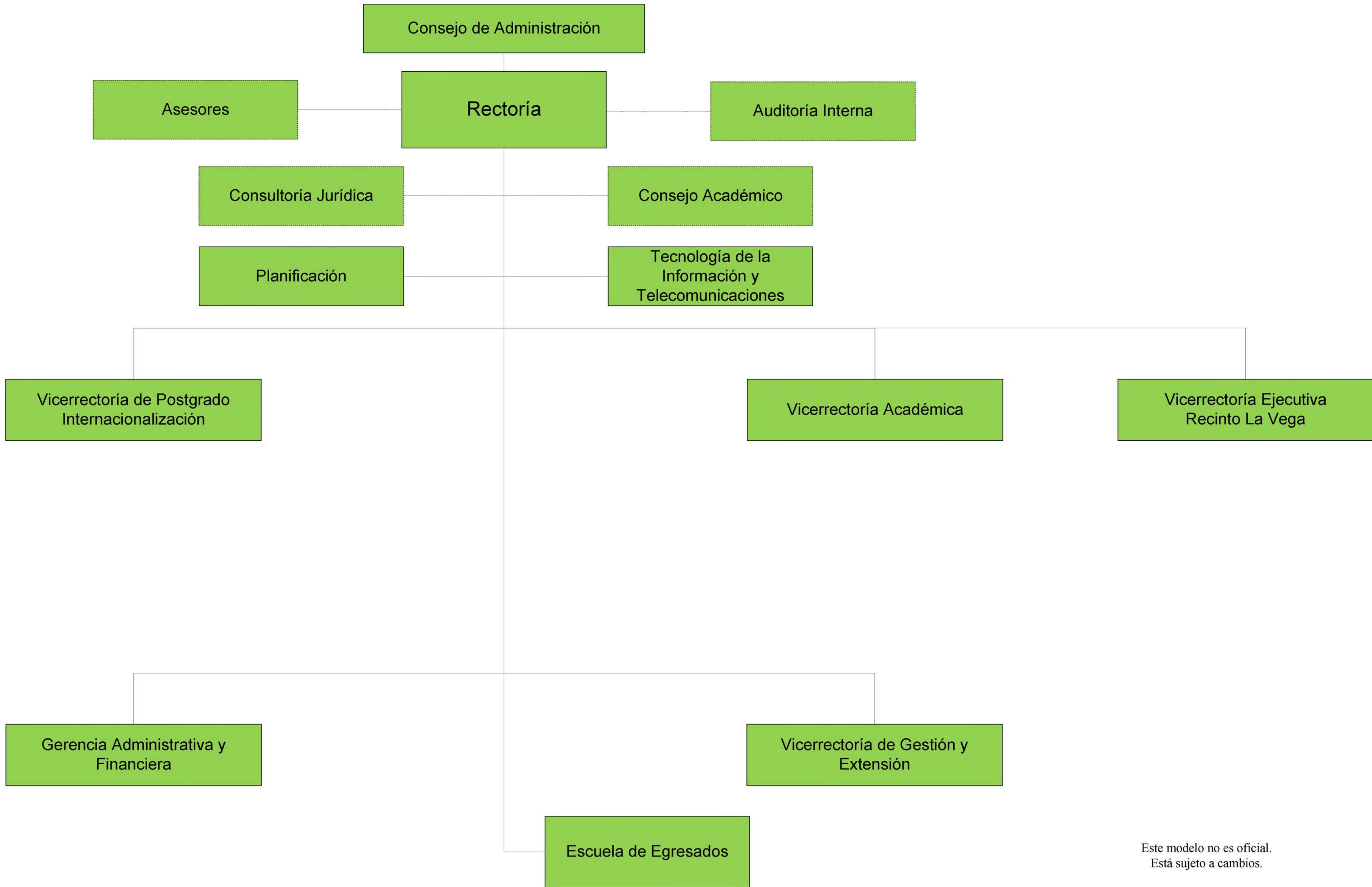
El sistema de medición del éxito/fracaso debe reconocer y premiar el logro de objetivos y metas propuestas, de la cooperación y el trabajo en equipo.

El proceso de cambio de cultura debe desarrollarse por Fases y tiene una duración de 8 a 10 años.

## **Anexo D**

Organigrama

# Anexo D.1

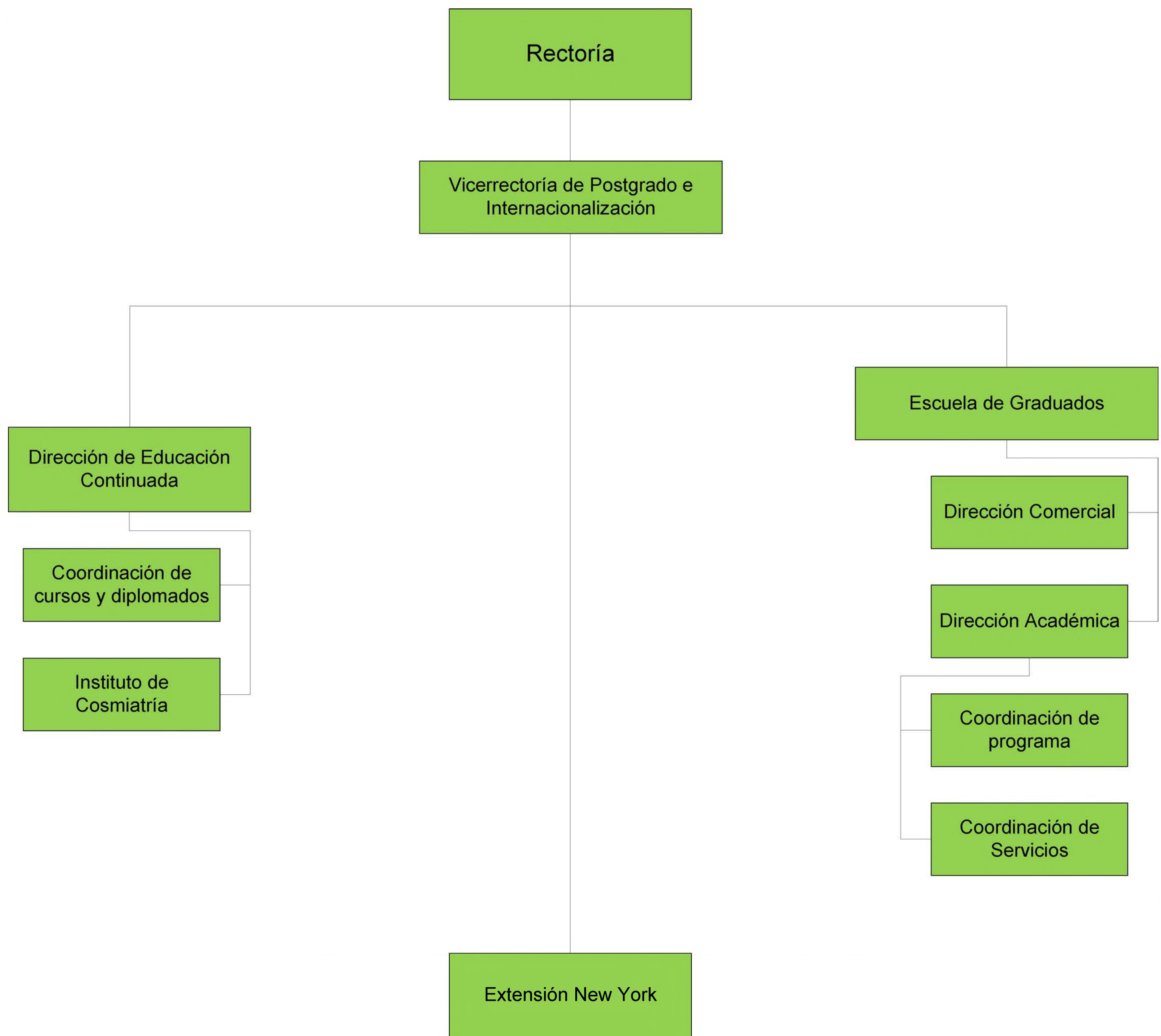


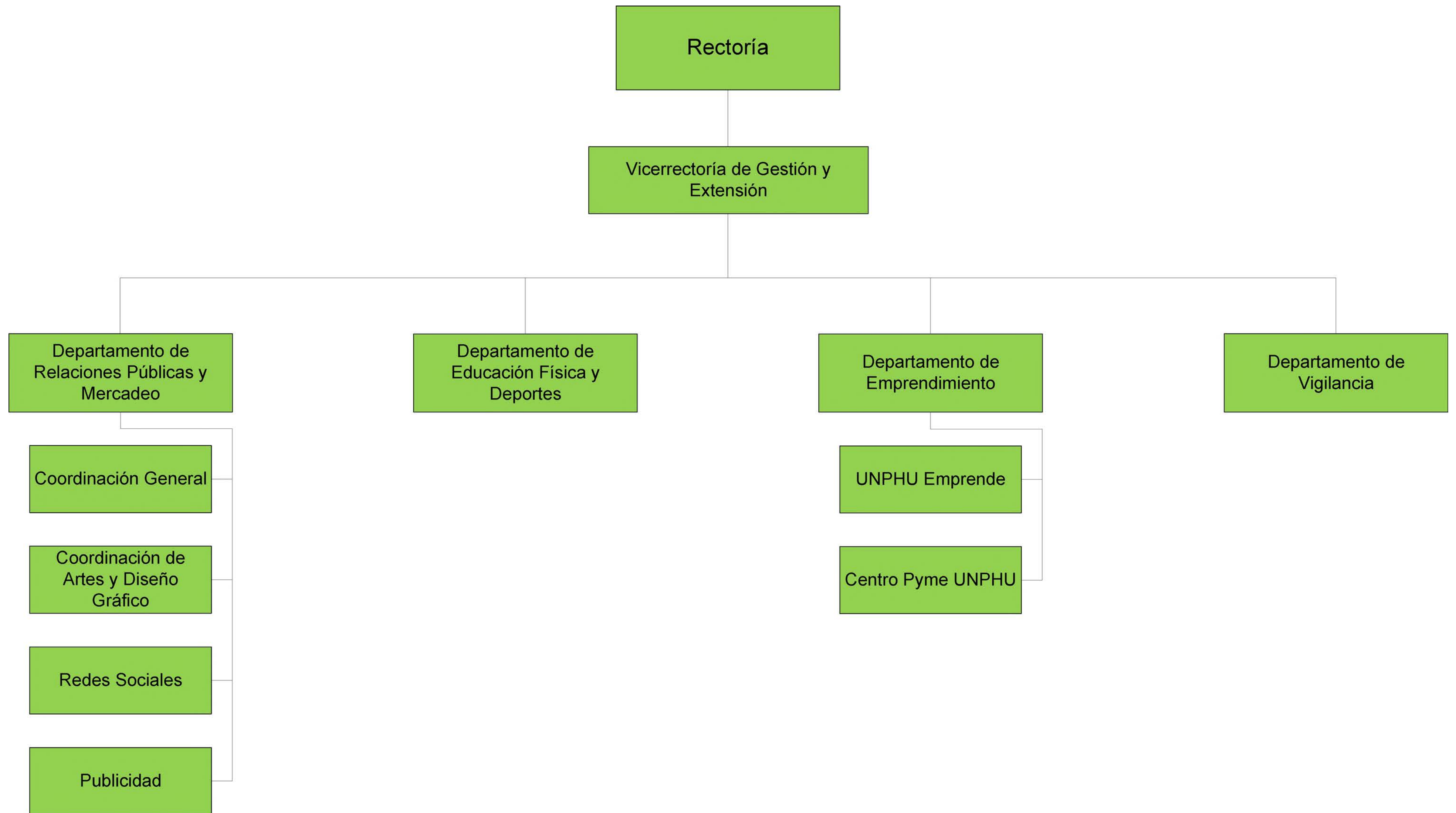
Este modelo no es oficial.  
Está sujeto a cambios.





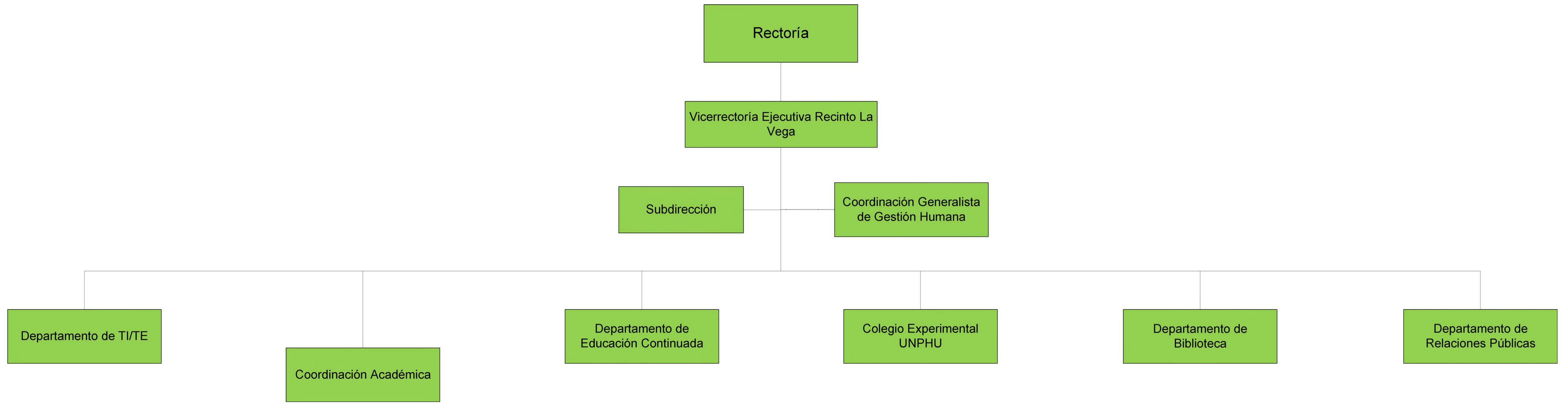
Este modelo no es oficial.  
Está sujeto a cambios.

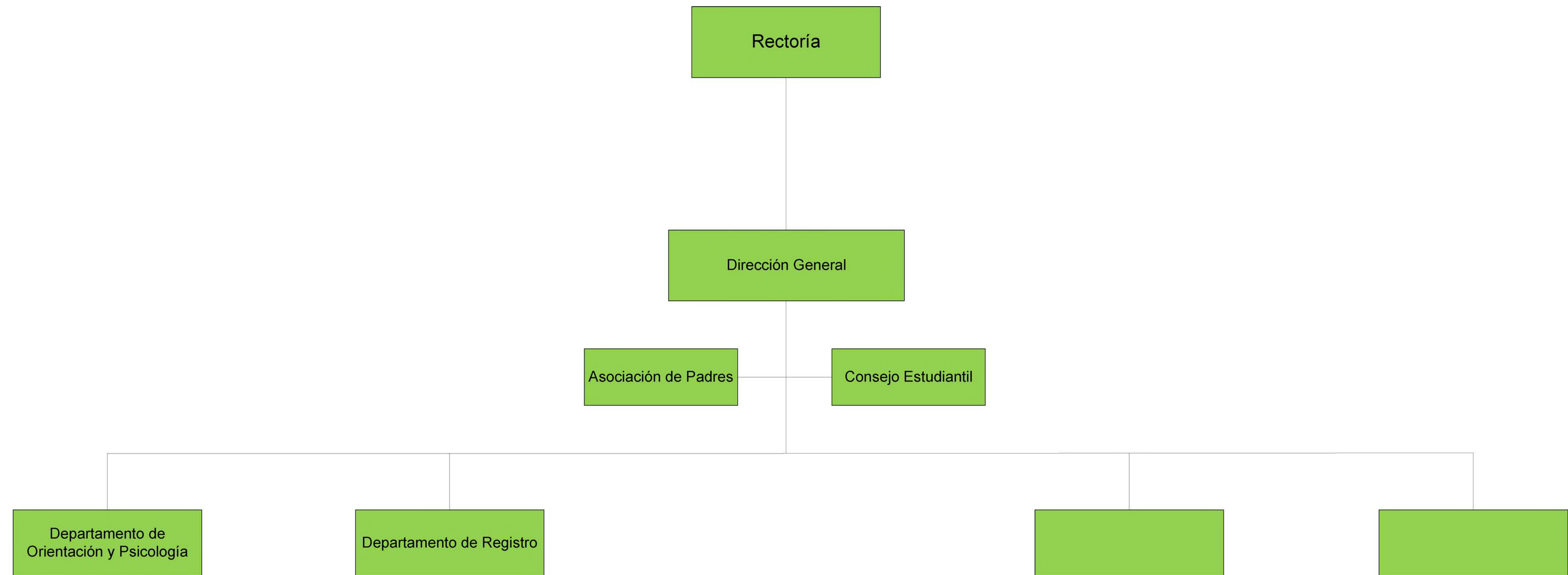












# HOJA DE EVALUACIÓN

## Sustentantes:

---

Marian Barriuso Domínguez

---

Keidy M. Castillo Morillo

## Asesor

---

Ing. Walter Lendor

## Jurados

---

Ing. Marcelino Paniagua  
Miembro del jurado

---

Lic. Lucía Vásquez  
Miembro del jurado

---

Ing. Nelbry Zapata  
Miembro del jurado

---

Ing. Jorge Encarnación  
Director de la escuela

Marian Barriuso Domínguez

Calificación

Numérica: \_\_\_\_\_

Alfabética: \_\_\_\_\_

Keidy M. Castillo Morillo

Calificación

Numérica: \_\_\_\_\_

Alfabética: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_