

Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología  
Facultad de Ciencias Empresariales  
Maestría en Gerencia de Proyectos



## **Proyecto de Integración**

### **Análisis de las principales fallas en la administración de proyectos informáticos en Costa Rica.**

#### **Profesor:**

Luis Ramírez Piedra

#### **Estudiante:**

Lic. Eduardo José Calvo Castillo

Cédula: 304590415

*II trimestre*

*Julio, 2017*

## Tabla de contenido

Resumen .....	4
Abstract.....	4
Justificación .....	5
Problema y pregunta de investigación.....	6
Objetivo general .....	6
Objetivos específicos.....	6
Revisión bibliográfica.....	7
Metodología de la investigación.....	11
Enfoque.....	11
Tipo de estudio .....	11
Población .....	12
Muestra y tipo de muestreo .....	12
Análisis de resultados .....	13
Conclusiones.....	18
Recomendaciones .....	19
Referencias .....	20
Anexos .....	21

## **Tabla de ilustraciones**

Ilustración 1. Gráfico 1. Experiencia laboral en gestión de proyectos. ....	13
Ilustración 2. Gráfico 2. Estudios formales en administración de proyectos. ....	14
Ilustración 3. Gráfico 3. Proyectos terminados de forma exitosa. ....	15
Ilustración 4. Gráfico 4. Criterio de los administradores de proyectos. ....	16
Ilustración 5. Gráfico 5. Principales fallas en la administración de proyectos. ....	17

## **Resumen**

En Costa Rica, cada vez más empresas convierten sus necesidades técnicas y funcionales en proyectos, sin embargo, tanto en el sector público como privado existe gran cantidad de factores que provocan retrasos en el cronograma, aumento en los costos y sobreesfuerzo por parte del equipo de trabajo, por lo tanto, esta investigación intenta analizar cuáles son las principales fallas presentadas en la administración de proyectos informáticos en Costa Rica, sin importar el sector, tamaño o naturaleza de la organización.

El principal objetivo es brindar una referencia útil para dirigir un proyecto nuevo o en el desarrollo de alguna de las etapas de su ciclo de vida, de forma que permita realizar una mejor planeación estratégica, tomando en cuenta la ocurrencia de algunos errores y la medida para reducir su impacto.

Finalmente, es importante mencionar que este trabajo se apoya en la aplicación de un cuestionario realizado a cincuenta administradores seleccionados de forma aleatoria, para conocer los factores negativos que ocurren con mayor frecuencia, así como las características, necesidades y metodologías empleadas durante el desarrollo del proyecto.

Palabras claves: gestión de proyectos, fracaso de proyectos y proyectos informáticos.

## **Abstract**

In Costa Rica, every time more Enterprises become their technical and functional needs into projects, however, in the public sector as well as in the private one there are a big quantity of factors that cause delays on the chronogram, increase the costs and overexertion from the work team, that's why, this investigation tries to analyze which are the main failures presented on the informatics projects presented in Costa Rica, no matter the sector, size or the organization's nature.

The main objective is to offer a helpful reference to lead a new project or during the development in one of the stages of its life cycle, in a way that it allows to perform a better strategic planning, taking into account some mistakes that can occur and the measures to reduce their impact.

Finally, it's relevant to mention that this work is supported on a questionnaire application, applied to fifty selected administrators chosen on a random way, in order to know the negative factors that occur more frequently, as well as the characteristics needs and methodologies used during the project's development.

Key words project's management, project's failures, and informatics projects.

## **Introducción**

En Costa Rica, cada vez más empresas convierten sus necesidades técnicas y funcionales en proyectos; sin embargo, tanto en el sector público como en el privado existe gran cantidad de factores que provocan retrasos en el cronograma, aumento en los costos y sobreesfuerzo por parte del equipo de trabajo, por lo tanto, esta investigación intenta analizar cuáles son las principales fallas presentadas en la administración de proyectos informáticos en Costa Rica, sin importar el sector, tamaño o naturaleza de la organización.

Este trabajo intenta brindar una herramienta válida que sirva como referencia al dirigir un proyecto nuevo o en el desarrollo de alguna de sus etapas, tomando en cuenta la ocurrencia de algunos errores y la medida para reducir su impacto.

Cabe recalcar que este proyecto se apoya en una encuesta realizada a un grupo de administradores seleccionados de forma aleatoria, donde se resaltan los factores negativos que ocurren con mayor frecuencia, así como las características, necesidades y metodologías empleadas durante el desarrollo del proyecto.

Finalmente, es de suma importancia señalar que, en una futura evaluación de este estudio, se podría extender el análisis a un sector más grande y diverso de la población para generar mayor valor para la herramienta.

## **Justificación**

El correcto desarrollo de un proyecto genera grandes beneficios a las empresas de nuestro país, el *Project Management Institute* (2008) define un proyecto como un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para lograr objetivos específicos, aplicando una serie de conocimientos, habilidades y técnicas a sus actividades; sin embargo, nuestra realidad es muy distinta, actualmente son muy pocos los proyectos que logran finalizar exitosamente en cuanto a las condiciones estimadas previamente.

*The Standish Group* (2012) indica que a nivel mundial solamente un 37% de los proyectos informáticos se entregan en tiempo, calidad y presupuesto esperado. Por otra parte, menciona que existe un 42% que no se entrega en condiciones adecuadas y que un 21% se cancela en alguna de sus etapas.

La experiencia laboral y la preparación académica de los administradores contribuyen a que estos índices mejoren continuamente, sin embargo, sigue existiendo un porcentaje de proyectos que fallan a pesar de la aplicación de nuevas metodologías y procesos de control. Por esta razón, la recopilación y evaluación de los resultados de la encuesta son claves para lograr los objetivos de esta investigación.

## **Problema y pregunta de investigación**

Diariamente se implementan nuevos proyectos, algunos más grandes y complejos que otros, pero que en general impactan negativamente el desarrollo de nuestro país si no finalizan correctamente.

Partiendo de la problemática anterior, el análisis de esta investigación busca recopilar factores que afectan la administración de un proyecto informático en general, basándose en las áreas de conocimiento establecidas por el *Project Management Institute* y la experiencia del equipo de trabajo para dar respuesta a la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las principales fallas en la administración de proyectos informáticos en Costa Rica?

## **Objetivo general**

- Identificar las principales fallas en la administración de proyectos informáticos en Costa Rica.

## **Objetivos específicos**

- Analizar el ambiente donde se desarrollan los proyectos informáticos en nuestro país, tanto en el sector público como en el privado.
- Conocer la experiencia técnica y funcional de los administradores de proyectos de nuestro país por medio de un cuestionario aplicado aleatoriamente.
- Graficar los resultados obtenidos del cuestionario para identificar las principales fallas en los proyectos informáticos de nuestro país.

Para alcanzar los objetivos mencionados es necesario contar con personal de amplia experiencia técnica y funcional en términos de la administración de proyectos informáticos, tanto en el sector público como privado de Costa Rica, con el fin de aplicar una encuesta que permita identificar los principales factores que inciden en el fracaso de estos proyectos.

Finalmente se planea representar gráficamente los resultados obtenidos de esta investigación, para interpretar de forma clara y sencilla las variables del estudio y el impacto en los proyectos.

## Revisión bibliográfica

Al analizar el contexto en el que se desarrollan los proyectos informáticos de nuestro país, nace la necesidad de crear un marco de referencia para comprender los principales motivos de fracaso, mediante la revisión de investigaciones previas, estudios estadísticos y análisis similares ya realizados.

La administración de proyectos informáticos se puede analizar en múltiples enfoques, sin embargo, en nuestro país son limitados los análisis existentes sobre este tema.

Por lo anterior y tomando en cuenta que la mayoría de empresas costarricenses utilizan metodologías internacionales para gestionar sus proyectos, se puede utilizar como base algunos estudios realizados a nivel mundial para comprender y relacionar algunas tendencias y factores de éxito o fracaso presentes en Costa Rica.

Tapella (2007) indica que todas aquellas situaciones o condiciones que reducen la posibilidad de alcanzar los objetivos planteados se pueden considerar como factores de fracaso, sin embargo, también menciona que evitar dichos factores no garantiza el éxito total del proyecto; posteriormente, señala la necesidad de realizar un análisis de factibilidad para establecer los antecedentes que permitan mantener los fondos económicos, la motivación del personal y el asesoramiento de un equipo de trabajo.

Por otra parte, Rivera (2014), señala que la mayoría de los proyectos fracasan por temas técnicos y psicológicos, particularmente en la falta de comunicación, formulación de objetivos y contratación de personal no calificado, también recalca que en la mayoría de los casos se brinda prioridad a los temas operativos, descuidando en gran medida la planificación estratégica y el seguimiento de los procesos en ejecución.

*The Standish Group* (2015) realizó un informe donde se evaluaron 50.000 proyectos informáticos de todo el mundo, considerando alcances grandes, medianos y pequeños, así como metodologías de ejecución tradicionales y ágiles, resaltando entre los principales motivos de fracaso: falta de recursos financieros, pérdida de las expectativas por parte de los usuarios, ambigüedad de objetivos estratégicos, equipos de trabajo no capacitados y falta de procesos de control y seguimiento para mitigar los posibles riesgos de cada proyecto.

Estas definiciones las confirma *OBS Business School* (2016), menciona en su página web que el fracaso de los proyectos es más habitual de lo que sería deseable y se estima que cuesta cientos de miles de euros al año a la economía mundial.

A continuación, se recopila una serie de estudios donde se demuestran graves problemas para administrar proyectos, tomando como referencia un amplio sector de las industrias informáticas del mundo.

McKinsey & Company (2012) señala que en un estudio de 5400 proyectos de tecnología de información, un 45% sobrepasa el presupuesto, mientras que un 7% se entrega posterior a la fecha acordada, generando un 56% menos del valor esperado. Se recalca también que factores como objetivos mal definidos, la contratación de equipos no calificados técnicamente y la aplicación de malas prácticas para gestionar proyectos representan las principales causas de fracaso.

Geneca (2017) realizó una entrevista a 600 profesionales relacionados con el tema, donde se resalta que un 75% de los encuestados consideran que los objetivos del negocio no se alinean con los requisitos del proyecto, lo que genera un mayor esfuerzo y desconfianza en el equipo de trabajo.

Calleam Consulting LTD (s.f.) resume el estudio realizado a 100 empresas de Nueva Zelanda en el año 2010 por parte de KPMG, con el fin de conocer la realidad de ese país en términos de gestión de proyectos, mostrando que un 70% de las organizaciones han sufrido al menos un fracaso, un 50% no logra alcanzar constantemente los objetivos propuestos y un 14% es cancelado en las primeras etapas de planificación.

El mismo autor indica que en un estudio realizado en el 2008 por ISACA, se analizó el área de tecnología de información de 400 empresas, dando como resultado que un 43% de los casos presentaron fallos en los últimos 12 meses, generando un 20% menos del valor esperado por los inversionistas.

Asimismo, se menciona que, en una entrevista realizada en el año 2008 por parte de IBM, solo un 40% de los proyectos alcanzaron los objetivos de programación, presupuesto y calidad. Además, hace énfasis en que un 37% de los proyectos finalizan sin generar grandes beneficios y satisfacción a los usuarios finales.

En el estudio de Calderón (2014) se indica que para gestionar proyectos de calidad y lograr el rendimiento deseado existen muchos factores, como el compromiso, la cultura organizacional y la participación de las gerencias mayores. También argumenta que la mayoría de los proyectos exceden drásticamente sus presupuestos o fracasan por completo, estimando que un 50% de los proyectos incumplen algún término acordado.

Serías investigaciones continúan reflejando altos porcentajes de irregularidad sobre la problemática en estudio, señalando algunas causas de estos fracasos y proponiendo nuevos modelos para gestionar eficientemente los recursos.



Sapag & Sapag (2008) mencionan tres fuentes principales de fracaso: 1) proyectos desalineados que no logran los objetivos del negocio. 2) Equipos de proyectos que pierden tiempo y dinero tratando de entender lo que se espera de ellos. 3) Retrasos iniciales debido a un conjunto de necesidades sin que exista un punto de partida evidente; según este autor, un 33% de los proyectos no logran los resultados esperados, el 46% falla por estrategias mal dirigidas y más del 50% son cancelados en alguna etapa de su implementación.

Estas investigaciones presentan datos relevantes que generalmente propician el fracaso de los proyectos, como lo menciona Turín (2009), los proyectos de tecnología de información y telecomunicaciones casi nunca fallan debido a causas técnicas, sino por temas de personal humano y desarrollo de los procesos.

Galán (2015) menciona la existencia de múltiples factores externos que también ejercen influencia negativa en conjunto con las características de los administradores de proyectos y su metodología de trabajo.

De acuerdo con Velasco (2012), la planificación, ejecución y control de los proyectos informáticos requieren de la aplicación de las siguientes actividades:

- Definir objetivos y metas claras: el proyecto debe ser o hacerse viable, sustentable y medible, con talentos y recursos asignados, con buen clima laboral y contractual.
- Establecer un calendario de actividades: debe tener un cronograma detallado de las actividades en función del tiempo, alcance, metas, habilidades, costos y recursos.
- Contar con una complejidad manejable: hacer sencillo lo complejo, integrando los múltiples elementos que componen el proyecto y la forma en que se relacionan.
- Administrar recursos: especificar y verificar la disponibilidad del personal en todas las áreas de la organización.
- Establecer roles y responsabilidades: define estructuras para administrar eficientemente las tareas que se deben realizar en el tiempo correcto, asignando el trabajo a los recursos correspondientes.
- Contar con sistemas de comunicación y control: utilizar algunas herramientas automatizadas para evaluar el avance de cada una de las etapas del proyecto y sus respectivos cambios.

Debido a la gran cantidad de procesos contemplados en el desarrollo exitoso de un proyecto informático, el *Project Management Institute* (2008), establece como un ente fundamental el desarrollo de una oficina de dirección de proyectos (PMO) que pueda asistir a la gerencia y a la empresa en el logro de los objetivos de negocio, tecnológicos y financieros, proporcionando soporte en la iniciación, planeación, ejecución, monitoreo y control de todo el proyecto.

Las principales razones que sustentan la implementación de una oficina de proyectos son las siguientes:

- Gestionar recursos compartidos por todos los proyectos dirigidos por la oficina de dirección de proyectos.
- Identificar y desarrollar una metodología, mejorar prácticas y normas para la dirección de los proyectos.
- Instruir, orientar, capacitar y supervisar al equipo de trabajo involucrado en cada proyecto.
- Vigilar el cumplimiento de las políticas, normas, procedimientos y plantillas de la dirección de proyectos mediante los mecanismos auditables.
- Desarrollar y gestionar políticas para compartir documentación de proyectos similares (activos de los procesos de la organización).
- Coordinar los medios de comunicación entre distintos proyectos.
- Permitir la administración de información histórica y base de datos de conocimientos.

Las estadísticas consultadas anteriormente reflejan una condición crítica en la administración de proyectos informáticos, evidenciando que no solamente en Costa Rica existen problemas en general para planificar, ejecutar, controlar y dar seguimiento oportuno a las distintas etapas. Generalmente, los motivos para que un proyecto no culmine con éxito mantienen una relación directa con los recursos y su asignación, el presupuesto, la planificación, la gestión del riesgo o la interpretación de las exigencias que implica.

A continuación, se mencionan los principales factores de fracaso que más se presentan en la dirección de proyectos, según el panorama mostrado por los autores consultados en este trabajo.

- Mal gerenciamiento de las etapas del proyecto.
- Objetivos, requerimientos y metas no definidas claramente.
- Falta de compromiso por parte de los interesados y del equipo de trabajo.
- Pobre o inexistente planificación de los procesos por ejecutar.
- Falta de apoyo financiero.
- Mala definición de roles y responsabilidades.
- Canales de comunicación ineficientes en algunas direcciones de la compañía.
- Recurso humano no calificado en temas del negocio y de tecnología.
- Cronogramas y estimaciones poco realistas.
- Prioridad de necesidades mal definidas.
- Falta de una política de gestión de cambios y versiones del proyecto.

Finalmente, para poder determinar las principales fallas en la administración de los proyectos de Costa Rica, es necesario consultar a los administradores, de forma que puedan aportar su experiencia y conocimiento del tema.

## **Metodología de la investigación**

Gallardo (2005) indica que una metodología es un conjunto de principios generales que sientan las bases de una investigación, generando un procedimiento concreto empleado de acuerdo con sus fines, para organizar los pasos y propiciar resultados coherentes, ayudando a establecer conclusiones y la resolución de algunos problemas.

Para el caso de esta investigación se va a utilizar un método analítico que, según Torres (2006), estudia los hechos partiendo de la descomposición del objeto en estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual (análisis), y luego se integran para estudiarlas de manera holística (síntesis).

## **Enfoque**

Sampieri, Collado & Lucio (2006) explican que existen dos enfoques (cuantitativo y cualitativo) al realizar una investigación científica, ambos emplean procesos cuidadosos, sistemáticos y empíricos en su esfuerzo por generar conocimiento válido.

Para el desarrollo de esta investigación se integran ambos métodos para realizar un enfoque mixto, conociendo las cualidades de los administradores de proyectos y las estadísticas del fracaso a nivel nacional.

## **Tipo de estudio**

Según Villafuerte (2006), la investigación se clasifica según su tipo en exploratoria, descriptiva, correlacional y explicativa. En este caso se empleará principalmente el estudio descriptivo, ya que se desean conocer las características del ambiente donde se desenvuelven los proyectos.

A su vez, se intentará explorar una problemática importante en nuestro país, abriendo un amplio camino para futuras investigaciones que deseen extender el alcance y el tamaño de la población abordada, esto con la intención de generar más herramientas que optimicen los procesos de gestión de proyectos informáticos y la toma de decisiones.

## **Población**

Tomando como referencia lo indicado por Sampieri, Collado & Lucio (2006), la población es el conjunto de casos que cuentan con ciertas especificaciones en común y que pueden brindar información de primera mano para comprender el detalle del problema.

Para este caso, la población que se intentará abarcar son directores, supervisores, administradores y líderes de proyectos informáticos, tanto en el sector público como privado de nuestro país.

## **Muestra y tipo de muestreo**

Para el correcto análisis de esta investigación se tomará en cuenta una muestra de cincuenta personas que trabajen en los puestos especificados en la población, al respecto Gallardo (2005) menciona que para conocer un tema se requiere una representación de elementos de la población con características específicas y que sean afines al problema.

## **Instrumentos de recolección de datos**

Como principal instrumento de medición, análisis y recolección de la información de este proyecto, se utilizará un cuestionario para conocer la opinión y la experiencia técnica y funcional de las personas que han liderado algún proyecto informático de nuestro país.

Sampieri, Collado & Lucio (2006) mencionan que un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas relacionadas con un tema específico que se desea medir.

Finalmente, estas herramientas facilitan al usuario la posibilidad de tabular la información y representarla gráficamente para que su interpretación sea más fácil al tomar decisiones que afecten el tiempo, costo y alcance del proyecto.

## Análisis de resultados

El siguiente informe muestra el detalle obtenido al aplicar el cuestionario a cincuenta personas de la población en estudio, la idea es analizar las variables identificadas en cada pregunta para responder a los objetivos planteados. Los principales resultados se muestran a continuación de forma gráfica y de acuerdo con el total de las respuestas.

### Resultado 1. ¿Cuántos años ha trabajado en gestión de proyectos informáticos?

Evaluación	Cantidad
De 1 a 5 años	8
De 5 a 10 años	15
Más de 10 años	27



Ilustración 1. Gráfico 1. Experiencia laboral en gestión de proyectos.

De acuerdo con el resultado 1 se demuestra que todas las personas encuestadas han administrado al menos un proyecto informático en nuestro país y que más del 50% de ellos cuentan con experiencia de diez años o más.

## Resultado 2. ¿Cuenta con estudios formales en gestión de proyectos?

Evaluación	Cantidad
Sí	44
No	0
Otro	7

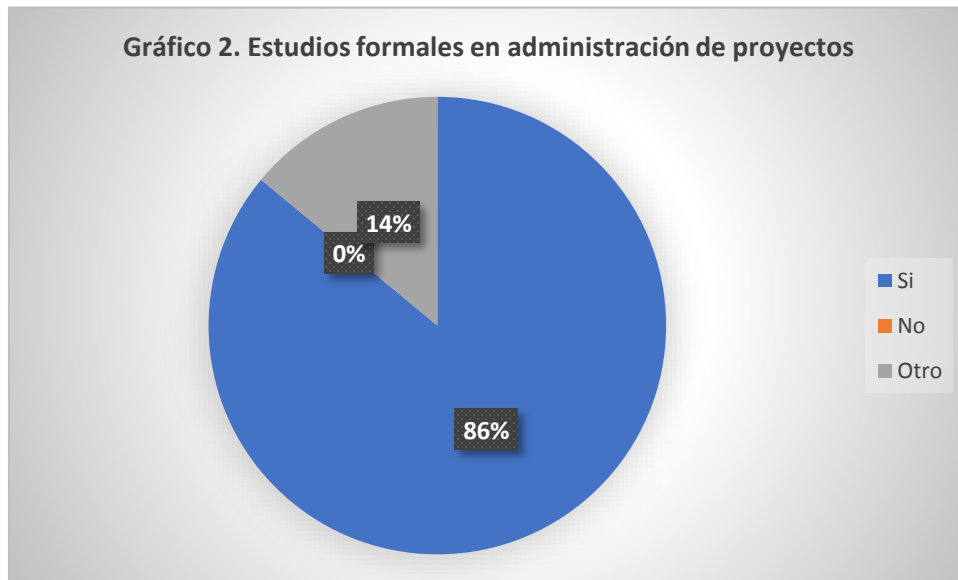
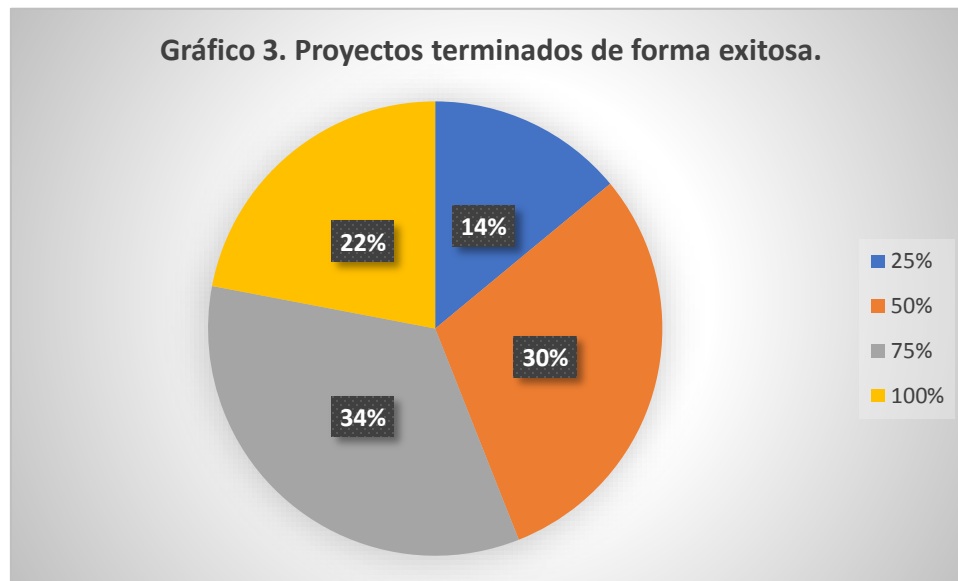


Ilustración 2. Gráfico 2. Estudios formales en administración de proyectos.

De acuerdo con el resultado 2 se demuestra que todas las personas consultadas cuentan con estudios formales y que solamente el 14% administran proyectos informáticos sin una carrera profesional que los respalde, pero han adquirido sus conocimientos por medio de institutos, cursos libres y certificaciones.

**Resultado 3. ¿Cuántos proyectos ha dirigido de forma exitosa? Estime un porcentaje**

Evaluación	Cantidad
25%	7
50 %	15
75%	17
100%	11



*Ilustración 3. Gráfico 3. Proyectos terminados de forma exitosa.*

De acuerdo con el resultado 3 se demuestra que todas las personas encuestadas han dirigido al menos un proyecto de forma exitosa; sin embargo, la estadística indica que solo el 22% de ellos ha logrado finalizar todos los proyectos dirigidos satisfactoriamente.

#### Resultado 4. Criterio de los administradores de acuerdo con su experiencia laboral

Evaluación	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
Alcance	2	9	14	17	8
Presupuesto	4	14	18	9	5
Tiempo	8	9	14	12	7
Riesgos	15	7	8	11	9
Personal	7	9	11	10	13
Calidad	4	6	8	14	18
PMO	14	7	8	12	9
Comunicación	11	8	9	14	8
Evaluación	4	7	8	13	18

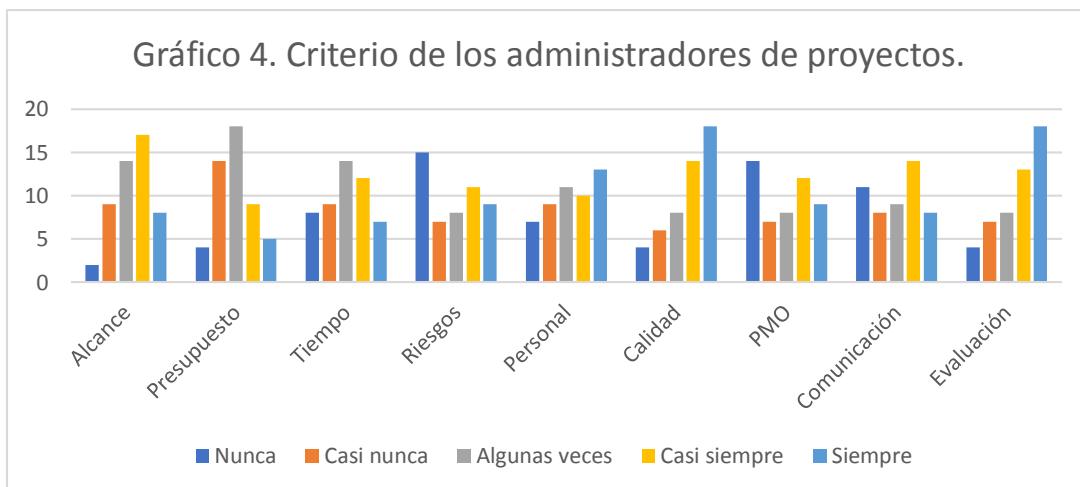


Ilustración 4. Gráfico 4. Criterio de los administradores de proyectos.

De acuerdo con el resultado 4 se demuestra que en los proyectos dirigidos por los administradores encuestados resaltan las siguientes tendencias:

- En muchas organizaciones nunca o casi nunca se da la importancia necesaria a la gestión de riesgos y al establecimiento de la oficina de proyectos.
- En muchos proyectos solo algunas veces o casi nunca se cumple con los acuerdos de tiempo, costo y alcance.
- En muchos proyectos casi siempre o siempre se realizan tareas de comunicación, aseguramiento de la calidad y evaluación de tareas y de personal.



## Resultado 5. Prioridad de factores que inciden en el fracaso de los proyectos

Evaluación	Cantidad
Incumplimiento del cronograma de trabajo.	25
Cambios en el alcance del proyecto original.	35
Cambios en los equipos de trabajo.	15
Procesos burocráticos que atrasan el proyecto.	30
Comunicación poco efectiva entre los distintos equipos de trabajo.	30
Poca participación de los interesados y patrocinadores.	25
Procesos de análisis y planificación ineficientes.	25
Falta de mecanismos de control y seguimiento de las tareas del proyecto.	20
Inadecuada administración de los riesgos.	15
No se administran los cambios del proyecto.	30

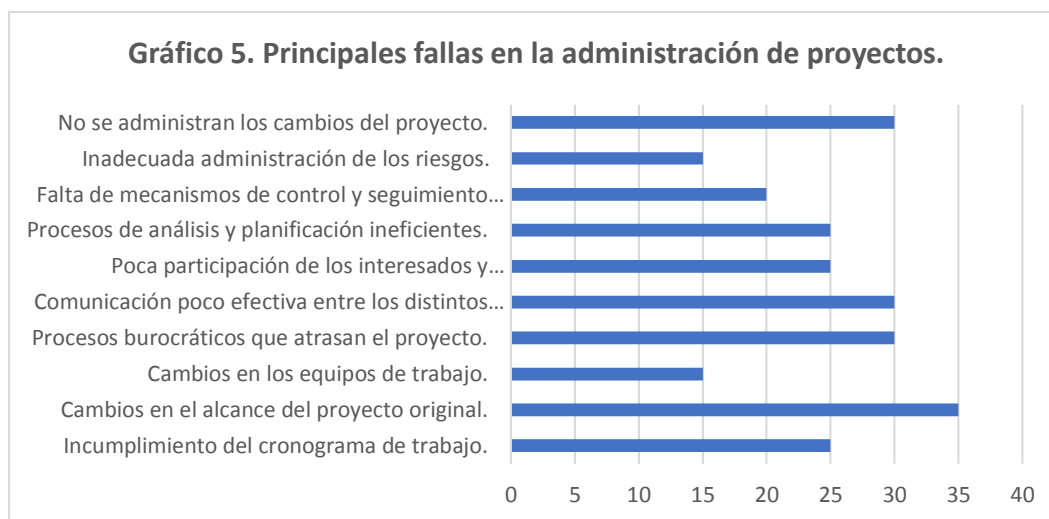


Ilustración 5. Gráfico 5. Principales fallas en la administración de proyectos.

De acuerdo con el resultado 5 se demuestra que los administradores de proyectos informáticos de nuestro país clasifican los siguientes factores como los principales causantes del fracaso de los proyectos:

- Cambios en el alcance del proyecto original.
- No se administran los cambios del proyecto.
- Comunicación poco efectiva entre los distintos equipos de trabajo.
- Procesos burocráticos que atrasan el proyecto.

A continuación, se presenta una serie de conclusiones y recomendaciones enfocadas en los objetivos específicos propuestos al inicio de esta investigación, tomando como base todo el análisis realizado y la tabulación de los resultados obtenidos de la encuesta aplicada.

## **Conclusiones**

1. Se analizó el entorno actual de la administración de proyectos públicos y privados de nuestro país, evidenciando que la burocracia, la falta de comunicación efectiva y los cambios fuera del alcance establecido corresponden a los factores que más repercuten negativamente el éxito de un proyecto, sin importar el tamaño, el sector y la naturaleza de este.
2. Se logró determinar el conocimiento técnico y funcional de los administradores de proyectos informáticos de nuestro país y a partir de sus experiencias laborales se puede indicar que los principales motivos para que un proyecto fracase son los siguientes:
  - Cambios en el alcance del proyecto original.
  - Falta de mecanismos de control de cambios y seguimiento de las tareas del proyecto.
  - Comunicación poco efectiva entre los distintos equipos de trabajo.
  - Procesos burocráticos relacionados con la ley del país, que provocan atrasos en el proyecto.
  - Poca participación de los interesados y patrocinadores en procesos claves del proyecto.
  - Procesos de análisis, planificación y diseño ineficientes e incluso nulos.
3. Finalmente, para el análisis de los resultados del cuestionario se brindó un resumen detallado de los principales factores que inciden en el fracaso de los proyectos informáticos de nuestro país, de manera que los administradores puedan tener una referencia real y actualizada que les permita planificar sus estrategias y planes de acción de una mejor manera en distintos ambientes.

## Recomendaciones

1. Coordinar planes de capacitación técnica y funcional para los administradores de proyectos informáticos de las empresas de nuestro país, con el fin de mantener al día las principales áreas de conocimiento que recomienda el *Project Management Institute* y que actualmente no están generando el valor esperado.
2. Dedicar más esfuerzo en las etapas de planificación, análisis y diseño del proyecto, esto ayudará a trabajar con cronogramas y estimaciones más precisas y, al mismo tiempo, facilitará los mecanismos para controlar los cambios y dar un seguimiento oportuno al avance de las tareas.
3. Establecer actividades que permitan la participación de los distintos involucrados e interesados del proyecto en temas de toma de decisión, evaluación de prioridades y metodologías de trabajo.
4. Una gestión exitosa de los proyectos informáticos debe orientarse siempre a cumplir los objetivos propuestos por la organización, utilizando de forma eficiente todos los recursos disponibles, es por ello que conformar equipos de trabajo capacitados, comprometidos y cómodos laboralmente, generará cada vez más y mejores resultados.
5. Crear una oficina (PMO) que administre los proyectos de forma centralizada en la organización ayudará a controlar los recursos disponibles, desarrollar metodologías más efectivas y ejecutar mejor prácticas y normas para la dirección de los proyectos.
6. Finalmente, utilizar métodos que permitan el trabajo colaborativo y la comunicación continua entre los equipos de trabajo impulsará el avance del proyecto y la solución de problemas presentados día a día.

## Referencias

- Alejandro, V. (2012). *Administración de proyectos*. México D.F.: Grupo Editorial Patria.
- Calderón, J. (2014). *Desarrollo de sistemas de información*. Madrid.
- Calleam Consulting LTD. (s.f.). *Datos y cifras*. Obtenido de [http://calleam.com/WTPF/?page\\_id=1445](http://calleam.com/WTPF/?page_id=1445)
- Galán, L. (2015). *Guía metodológica para proyectos de TI*. Quito.
- Gallardo, H. (2005). *Elementos de la investigación académica*. San José: EUNED.
- Geneca. (2017). *Why up to 75% of Software Projects Will Fail*. Obtenido de <https://www.geneca.com/blog/software-project-failure-business-development>
- McKinsey&Company. (2012). *Delivering large-scale IT projects on time, on budget, and on value*. Obtenido de <http://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/delivering-large-scale-it-projects-on-time-on-budget-and-on-value>
- OBS Business School. (2016). *Project Management*. Obtenido de <http://www.obs-edu.com/es/blog-project-management/actualidad-project-management/5-errores-comunes-en-direccion-de-proyectos>
- Project Management Institute. (2008). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)*. 4ta edición. Pennsylvania, USA: Project Management Institute, Inc.
- Rivera, N. (2014). *Fracaso de proyectos de desarrollo de software*. Bogotá.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. B. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Sapag, N. & Sapag, R. (2008). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. (5 Ed.). México: McGraw Hill.
- Tapella, E. (2007). *¿Por qué fracasan los proyectos?*
- The Standish Group. (2012). *Chaos Manifesto*. The Standish Group International, Inc.
- The Standish Group. (2015). *Chaos Manifesto*. The Standish Group International, Inc.
- Torres, B. (2006). *Metodología de la investigación*. México D.F: Pearson .
- Turín, H. (2009). *Prácticas para la administración de proyectos de TI*.
- Villafuerte, C. (2006). *Manual metodológico para el investigador científico*. Arequipa.

## Anexos

### **Cuestionario: Fallas de la administración de proyectos informáticos en Costa Rica.**

El siguiente cuestionario forma parte de un proyecto final de integración de la Maestría en Gerencia de Proyectos de ULACIT. Su objetivo es identificar las principales fallas en la administración de proyectos informáticos en Costa Rica.

Por favor, conteste las siguientes preguntas de forma clara y concisa, argumentando según su conocimiento y experiencia como director, supervisor, administrador o líder en proyectos informáticos realizados en Costa Rica.

Es importante mencionar que todas sus respuestas serán anónimas y tendrán efecto solo para este trabajo.

\*\* El tiempo estimado para completar el cuestionario es de 5 minutos.

Experiencia en gestión de proyectos  
Marque con una X la opción que considere correcta.

- 1. ¿Cuántos años ha trabajado en gestión de proyectos informáticos?**
  - a. De 1 a 5 años.
  - b. De 5 a 10 años.
  - c. Más de 10 años.
  
- 2. ¿Cuenta con estudios formales en gestión de proyectos?**
  - a. Sí.
  - b. No.
  - c. Otro.
  
- 3. ¿Cuántos proyectos ha dirigido de forma exitosa? Estime un porcentaje.**
  - a. De 0% a 25%
  - b. De 25% a 50 %
  - c. De 50% a 75%
  - d. De 75% a 100%

**4. El proyecto cumple con el alcance y los objetivos planteados al inicio.**

1. Nunca 2. Casi nunca 3. Algunas veces 4. Casi siempre 5. Siempre

**5. El proyecto se desarrolla con el presupuesto estimado y mantiene una gestión responsable de los costos.**

1. Nunca 2. Casi nunca 3. Algunas veces 4. Casi siempre 5. Siempre

**6. El proyecto se desarrolla en el tiempo estimado y mantiene un cronograma de trabajo actualizado.**

1. Nunca 2. Casi nunca 3. Algunas veces 4. Casi siempre 5. Siempre

**7. El proyecto cuenta con un plan para prevenir, controlar y minimizar los riesgos.**

1. Nunca 2. Casi nunca 3. Algunas veces 4. Casi siempre 5. Siempre

**8. El proyecto cuenta con personal capacitado técnica y funcionalmente.**

1. Nunca 2. Casi nunca 3. Algunas veces 4. Casi siempre 5. Siempre

**9. El proyecto cuenta con áreas especializadas en el aseguramiento de la calidad.**

1. Nunca 2. Casi nunca 3. Algunas veces 4. Casi siempre 5. Siempre

**10. Existe una oficina de proyectos para coordinar las necesidades del negocio.**

1. Nunca 2. Casi nunca 3. Algunas veces 4. Casi siempre 5. Siempre

**11. Dentro del proyecto existe una comunicación efectiva entre los involucrados, interesados y patrocinadores.**

1. Nunca 2. Casi nunca 3. Algunas veces 4. Casi siempre 5. Siempre

**12. El proyecto cuenta con reuniones de control y seguimiento de forma constante.**

1. Nunca 2. Casi nunca 3. Algunas veces 4. Casi siempre 5. Siempre

Principales fallas de la gestión de proyectos  
Marque con una X la opción que considere correcta.

**13. Seleccione 5 factores que considere pueden ocasionar el fracaso de un proyecto.**

1. Incumplimiento del cronograma de trabajo.
2. Cambios en el alcance del proyecto original.
3. Cambios en los equipos de trabajo.
4. Procesos burocráticos que atrasan el proyecto.
5. Comunicación poco efectiva entre los distintos equipos de trabajo.
6. Poca participación de los interesados y patrocinadores.
7. Procesos de análisis y planificación ineficientes.
8. Falta de mecanismos de control y seguimiento de las tareas del proyecto.
9. Inadecuada administración de los riesgos.
10. No se administran los cambios del proyecto.

Gracias por su tiempo

Cualquier consulta o comentario adicional puede comunicarse al 71039988.