

**DIAGNÓSTICO SOBRE EL ESTADO DE MADUREZ EN LA GESTIÓN DE  
PROYECTOS BAJO LOS ESTÁNDARES PMI® EN ENTIDAD FINANCIERA.**

**ÁNGELA VIVIANA BRICEÑO SOLANO**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
FACULTAD INGENIERÍA INDUSTRIAL  
BUCARAMANGA**

**2014**

**DIAGNÓSTICO SOBRE EL ESTADO DE MADUREZ EN LA GESTIÓN DE  
PROYECTOS BAJO LOS ESTÁNDARES PMI® EN ENTIDAD FINANCIERA.**

**ÁNGELA VIVIANA BRICEÑO SOLANO.**

**Proyecto de Grado presentado para optar al título de  
INGENIERO INDUSTRIAL**

**Director:  
NÉSTOR RAÚL ORTIZ PIMIENTO, MSc.  
INGENIERO INDUSTRIAL**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
FACULTAD INGENIERÍA INDUSTRIAL  
BUCARAMANGA**

**2014**

## DEDICATORIA

*A Dios, porque de su mano comprendí que en mis fuerzas nada es posible; pero que si él está conmigo nada me es imposible.*

*Te haré entender, y te enseñaré el camino en que debes andar;*

*Sobre ti fijaré mis ojos.*

*Salmo 32.8*

*Y guiaré a los ciegos por camino que no sabían, les haré andar por sendas que no habían conocido; delante de ellos cambiaré las tinieblas en luz, y lo escabroso en llanura. Estas cosas haré, y no los desampararé.*

*Isaías 42:16*

*A mis padres, quienes son mi tesoro e inspiración.*

*A mi sobrino, quien alegra mi vida con su presencia.*

## **AGRADECIMIENTOS**

Expreso mis agradecimientos a:

Mis padres, por la paciencia, comprensión, amor y apoyo incondicional que siempre me brindan.

Mis hermanos, por las enseñanzas que regalan a mi vida.

Memo con quien compartí alegrías, tristezas, y quien en muchas ocasiones con sus palabras me brindó fortaleza para continuar.

Mi Director de Proyecto, quien me brindó su apoyo en el momento oportuno, quien fue soporte y fuente de conocimiento para subir el último peldaño de la meta.

Colaboradores de la Entidad Financiera, de quienes recibí apoyo, conocimiento, y el deseo de dar inicio y alcanzar una nueva meta profesional.

Profesores que compartieron conmigo su conocimiento.

Compañeros y amigos que conocí durante el transcurso de mi carrera, personas que por algún tiempo se convirtieron en mi familia.

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN	22
1. GENERALIDADES DEL PROYECTO	23
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	23
1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	23
1.3 OBJETIVOS	24
1.3.1 Objetivo General.	24
1.3.2 Objetivos Específicos.	24
1.4 ALCANCE DEL PROYECTO	25
2. MARCO TEÓRICO	27
2.1 GUÍA DE LOS FUNDAMENTOS DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS	
PMBOK	27
2.1.1 Definición de Proyecto	27
2.1.2 Administración de Proyectos.	28
2.1.3 Habilidades del Administrador de Proyectos	28
2.1.4 Grupos de Procesos en la Administración de Proyectos	30
2.1.5 Áreas de Conocimiento de la Administración de Proyectos	31
2.1.6 Gerencia de Proyectos a Nivel Organizacional	32
2.2 MADUREZ ORGANIZACIONAL	32
2.2.1 Modelos de Madurez en la Administración de Proyectos	32
2.2.1.1 Modelo de Madurez de Administración de Proyectos de Kerzner	33

2.2.1.2 Modelo de Madurez de	34
2.3 MODELO DE MADUREZ DE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS ORGANIZACIONAL OPM3.	37
2.3.1 Mejores Prácticas	41
2.3.2 Capacidades, Resultados e Indicadores de Cumplimiento	42
2.4 OFICINA DE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS	44
2.4.1 Funciones de la oficina de administración de proyectos.	45
2.4.2 Tipos de oficina de administración de proyectos	45
2.4.2.1 Organizaciones orientadas a proyectos	46
2.4.2.2 Organizaciones de tipo funcional	46
2.4.2.3 Organizaciones Matriciales	47
3. METODOLOGÍA	49
3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	50
3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN	50
3.3 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN	51
3.4 FUENTE DE DATOS	51
3.5 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	52
3.6 SELECCIÓN DE LA MUESTRA	52
3.7 RECOLECCIÓN DE DATOS	55
3.8 ANÁLISIS DE DATOS	57
3.8.1 Análisis de Resultados	59
3.8.2 Herramienta Análisis, para determinar el Grado o Nivel de Madurez	59
4. ANÁLISIS DE INFORMACIÓN	61

4.1 MADUREZ: DOMINIO DE PROYECTOS, PROCESO DE ESTANDARIZACIÓN.	62
4.2 MADUREZ: DOMINIO DE PROYECTOS, PROCESO DE MEDICIÓN	70
4.3 MADUREZ: DOMINIO DE PROYECTOS, PROCESO DE CONTROL	72
4.4 MADUREZ: DOMINIO DE PROYECTOS, PROCESO DE MEJORA	73
4.5 MADUREZ: DOMINIO DE PROYECTOS.	75
4.6 MADUREZ: DOMINIO DE PROGRAMAS, PROCESO DE ESTANDARIZACIÓN	77
4.7 MADUREZ: DOMINIO DE PROGRAMAS, PROCESO DE MEDICIÓN	79
4.8 MADUREZ: DOMINIO DE PROGRAMAS Y EL PROCESO DE CONTROL	80
4.9 MADUREZ: DOMINIO DE PROGRAMAS Y EL PROCESO DE MEJORA	81
4.10 MADUREZ: DOMINIO DE PROGRAMAS	82
4.11 MADUREZ: DOMINIO DE PORTAFOLIO, PROCESO DE ESTANDARIZACIÓN	84
4.12 MADUREZ: DOMINIO DE PORTAFOLIO, PROCESO DE MEDICIÓN	86
4.13 MADUREZ: DOMINIO DE PORTAFOLIO, PROCESO DE CONTROL	87
4.14 MADUREZ: DOMINIO DE PORTAFOLIO, PROCESO DE MEJORA	88
4.15 MADUREZ: DOMINIO DE PORTAFOLIO.	89
4.16 MADUREZ: DESARROLLO DE HABILITADORES ORGANIZACIONALES, DOMINIO DE PROYECTOS	91
4.17 MADUREZ: DESARROLLO DE HABILITADORES ORGANIZACIONALES, DOMINIO DE PROGRAMAS	93
4.18 MADUREZ: DESARROLLO DE HABILITADORES ORGANIZACIONALES, DOMINIO DE PORTAFOLIO.	94
4.19 MADUREZ: DESARROLLO DE HABILITADORES ORGANIZACIONALES	96

4.20 GRADO DE MADUREZ ORGANIZACIONAL EN GESTIÓN DE PROYECTOS EN ENTIDAD FINANCIERA OBJETO DE ESTUDIO.	97
5. PLAN DE MEJORA GENERAL A PARTIR DEL DIAGNÓSTICO	104
5.1 DOMINIO DE PORTAFOLIO	105
5.1.1 Integración	106
5.1.1.1 Etapa 1: Identificación Iniciativa	106
5.1.1.2 Etapa 2: Categorización Iniciativa	106
5.1.1.3 Etapa 3: Evaluación de Iniciativa	107
5.1.1.4 Etapa 4: Selección de Iniciativa	107
5.1.1.5 Etapa 5: Priorización de Iniciativa	108
5.1.1.6 Etapa 6: Balanceo de Portafolio	108
5.1.1.7 Etapa 7: Aprobación de Iniciativa	108
5.1.1.8 Etapa 8: Seguimiento y Control de la Iniciativa	109
5.2 DOMINIO DE PROGRAMAS	110
5.2.1 Etapa 1: Inicio del Programa	110
5.2.2 Etapa 2: Desarrollar el Plan de Gestión del Programa	110
5.2.3 Etapa 3: Desarrollar un programa de Infraestructura	111
5.2.4 Etapa 4: Dirigir y Gestionar la Ejecución del Programa	111
5.2.5 Etapa 5: Administrar los recursos del Programa	112
5.2.6 Etapa 6: Supervisar y Controlar el rendimiento de los programas	113
5.2.7 Etapa 7: Gestión de incidentes Programa	113
5.2.8 Etapa 8: Cierre del Programa	113
5.3 DOMINIO DE PROYECTOS	116
5.3.1 Etapa 1: Inicio de Proyecto.	116

5.3.1.1 Integración	116
5.3.1.2 Comunicaciones.	117
5.3.2 Etapa 2: Planeación de Proyecto.	117
5.3.2.1 Integración.	117
5.3.2.2 Alcance	117
5.3.2.3 Tiempo	118
5.3.2.4 Costos	119
5.3.2.5 Calidad	119
5.3.2.6 Recurso Humano	119
5.3.2.7 Comunicaciones	120
5.3.2.8 Riesgos.	120
5.3.2.9 Adquisiciones	121
5.3.3 Etapa 3: Ejecución de Proyecto	121
5.3.3.1 Integración.	121
5.3.3.2 Calidad	121
5.3.3.3 Recurso humano	122
5.2.3.4 Comunicaciones	122
5.2.3.5 Adquisiciones	122
5.3.4 Etapa 4: Monitoreo y Control.	122
5.3.4.1 Integración	123
5.3.4.2 Alcance	123
5.3.4.3 Costos	123
5.3.4.4 Calidad	123

5.3.4.5 Comunicaciones	123
5.3.4.6 Riesgos	123
5.3.5 Etapa 5: Cierre de proyecto.	124
5.3.5.1 Integración	124
5.3.5.2 Adquisiciones	124
6. PROPUESTA PARA IMPLEMENTACIÓN DE PMO®	125
6.1 FACTIBILIDAD	125
6.2 PLANIFICACIÓN	129
6.3 DISEÑO	129
6.3.1 Misión	129
6.3.2 Visión	129
6.3.3 Tipo de Oficina	129
6.3.4 Estructura Organizacional Propuesta	131
6.3.5 Funciones de la PMO	132
6.3.6 Roles en los proyectos	132
6.3.6.1 Gestor (Gerente de proyecto)	133
6.3.6.2 Patrocinador (Gerente General de la PMO)	134
6.3.6.3 Dueño de proceso o líder de proyecto	134
6.3.6.4 Equipo del proyecto	135
7. CONCLUSIONES	136
BIBLIOGRAFÍA	138

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Tabla de Cumplimiento de Objetivos.	26
Tabla 2. Comparativo Organización Madura VS Inmadura en Gestión de Proyectos.	33
Tabla 3. Niveles de Madurez expuestos en el Modelo P3M3.	36
Tabla 4. Resumen de cargos y su relación con proyectos.	53
Tabla 5. Definición de categorías y cuotas establecidas para el caso estudio.	55
Tabla 6. Herramienta de Medición Cualitativa (Formato Mejores Prácticas).	58
Tabla 7. Herramienta de Medición Cuantitativa.	58
Tabla 8. Herramienta de rangos establecidos para definir el Grado de Madurez Organizacional en Administración de Proyectos.	60
Tabla 9. Formulario de Mejores Prácticas – Dominio de Proyectos – Proceso Estandarización	63
Tabla 10. Puntaje Real Obtenido. (Herramienta Cuantitativa de Análisis)	68
Tabla 11. Puntaje Máximo Posible. (Herramienta Cuantitativa de Análisis)	68
Tabla 12. Dominio de Proyectos y el Proceso de Estandarización.	69
Tabla 13. Dominio de Proyectos y el Proceso de Medición	70
Tabla 14. Dominio de Proyectos y el Proceso de Control	72
<b>Tabla 15. Dominio de Proyectos y el Proceso de Mejora</b>	<b>74</b>
Tabla 16. Dominio de Proyectos	76
Tabla 17. Dominio de Programas y el Proceso de Estandarización	77
Tabla 18. Dominio de Programas y el Proceso de Medición	79
Tabla 19. Dominio de Programas y el Proceso de Control	80
Tabla 20. Dominio de Programas y el Proceso de Mejora	81
Tabla 21. Dominio de Programas	83
Tabla 22. Dominio de Portafolio y el Proceso de Estandarización	84

Tabla 23. Dominio de Portafolio y el Proceso de Medición	86
Tabla 24. Dominio de Portafolio y el Proceso de Control	87
Tabla 25. Dominio de Portafolio y el Proceso de Mejora	88
Tabla 26. Dominio de Portafolio	90
Tabla 27. Dominio de Proyectos y Habilitadores Organizacionales	91
Tabla 28. Dominio de Programas y Habilitadores Organizacionales.	93
Tabla 29. Dominio de Portafolio y Habilitadores Organizacionales	94
Tabla 30. Habilitadores Organizacionales	96
Tabla 31. Grado de Cumplimiento Mejores Prácticas en Gestión de Proyectos	98
Tabla 32. Porcentajes de cumplimiento Mejores Prácticas. (Promedio por procesos)	99
Tabla 33. Porcentajes de Cumplimiento Mejores Prácticas. (Promedio por Dominio)	100
Tabla 34. Correspondencia entre grupos de procesos y áreas de conocimiento de la dirección de Proyectos	115
Tabla 35. Inversión estimada por etapas del proyecto.	126
Tabla 36. Diferencia entre Directores de Proyectos y una PMO	128

## LISTA DE ILUSTRACIONES

	<b>Pág.</b>
Ilustración 1. Niveles de Madurez en Proyectos. Kerzner (2009)	34
Ilustración 2. La madurez organizacional en dirección de proyectos aumenta a lo largo de un proceso continuo.	38
Ilustración 3. Elementos Generales del OPM3	39
Ilustración 4. Proceso de implementación OPM3.	40
Ilustración 5. Ciclo del OPM3	41
Ilustración 6. Relación entre componentes de las mejores práctica	43
Ilustración 7. Proyectos y programas forman parte del portafolio.	44
Ilustración 8. Organización orientada a Proyectos	46
Ilustración 9. Organización Funcional	47
Ilustración 10. Organización Matricial	48
Ilustración 11. Proceso o Metodología del Proyecto	49
Ilustración 12. La madurez organizacional en dirección de proyecto aumenta a lo largo de un proceso continuo.	61
Ilustración 13. Fases definidas para la Implementación de la PMO en Entidad Financiera.	125
Ilustración 14. Estructura del Proyecto.	133

## LISTA DE GRÁFICOS

	<b>Pág.</b>
Gráfico 1. Grado de cumplimiento Mejores Prácticas Dominio de Proyectos y el Proceso Estandarización.	69
Gráfico 2. Grado de cumplimiento Mejores Prácticas Dominio de Proyectos Proceso Medición	71
Gráfico 3. Grado de cumplimiento Mejores Prácticas Dominio de Proyectos y el Proceso Control.	73
Gráfico 4. Grado de cumplimiento Mejores Prácticas Dominio de Proyectos y Proceso Mejora.	74
Gráfico 5. Grado de Cumplimiento Mejores Prácticas Dominio de Proyectos.	76
Gráfico 6. Grado de cumplimiento Mejores Prácticas Dominio de Programas y el Proceso Estandarización.	78
Gráfico 7. Grado de cumplimiento Mejores Prácticas Dominio de Programas y el Proceso Medición.	79
Gráfico 8. Grado de cumplimiento Mejores Prácticas; Dominio de Programas y el Proceso de Control.	81
Gráfico 9. Grado de cumplimiento Mejores Prácticas Dominio de Programas y el Proceso Mejora.	82
Gráfico 10. Grado de cumplimiento Mejores Prácticas Dominio de Programas.	84
Gráfico 11. Grado de cumplimiento Mejores Prácticas Dominio de Portafolio y el Proceso Estandarización.	85
Gráfico 12. Grado de cumplimiento Mejores Prácticas Dominio de Portafolio y el Proceso Medición.	86
Gráfico 13. Grado de cumplimiento Mejores Prácticas Dominio de Portafolio y el Proceso de Control.	88
Gráfico 14. Grado de cumplimiento Mejores Prácticas Dominio de Portafolio y el Proceso Mejora.	89

Gráfico 15. Grado de cumplimiento Mejores Prácticas Dominio de Portafolio.	90
Gráfico 16. Grado de cumplimiento Mejores Prácticas Dominio de Proyectos y Habilitadores Organizacionales.	92
Gráfico 17. Grado de cumplimiento Mejores Prácticas Dominio de Programas y Habilitadores Organizacionales.	94
Gráfico 18. Grado de cumplimiento Mejores Prácticas Dominio de Portafolio y Habilitadores Organizacionales.	95
Gráfico 19. Grado de cumplimiento Mejores Prácticas en cuanto a Habilitadores Organizacionales.	97
Gráfico 20. Grado de Cumplimiento acumulado de Mejores Prácticas en Gestión de Proyectos	99
Gráfico 21. Porcentajes de Cumplimiento Mejores Prácticas. (Promedio por procesos)	101
Gráfico 22. Porcentajes de Cumplimiento Mejores Prácticas. (Promedio por Dominios)	101
Gráfico 23. Porcentaje de Cumplimiento Mejores Prácticas.	103

## GLOSARIO

**ACTIVIDAD:** Expresión mínima de trabajo, con un tiempo y presupuesto asignados para su ejecución.

**CICLO DE VIDA DEL PROYECTO:** Conjunto de fases administrativas por las que pasa un proyecto desde su inicio hasta su finalización.

**CRONOGRAMA:** Es el proceso de administración de proyectos, por medio del cual se planea el inicio y el fin de las tareas a realizar con base en una escala de tiempo.

**ENTREGABLE:** Producto medible y verificable de un trabajo (Bien o Servicio) que debe producirse para terminar un proceso una fase o un proyecto.

**ESPECIFICACIONES:** Es el conjunto de características cuantitativas y cualitativas que debe cumplir un proyecto en su producto final, ya sea un producto o servicio.

**FASE DE UN PROYECTO:** Son divisiones dentro del mismo proyecto, donde es necesario ejercer un control adicional, para facilitar su dirección, planificación y control.

**GERENCIA DE PROYECTOS:** Es la aplicación de conocimiento, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para satisfacer los requisitos del proyecto. Un GERENTE DE PROYECTO, es la Persona responsable por la Gerencia de un proyecto.

**INTERESADOS:** Cualquier persona o entidad que es afectada por las actividades de una organización (proyecto).

**PMI (PROJECT MANGEMENT INSTITUTE):** Es una organización internacional sin fines de lucro que asocia a profesionales para la gestión de proyectos.

**PRESUPUESTO:** Es el proceso de administración de proyectos, por medio del cual se planean los costos asignados para cada tarea a realizar en el proyecto.

**PROYECTO:** Cualquier esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único.

**WBS (WORK BREAKDOWN STRUCTURE):** Técnica que va de lo general a lo particular, por la cual se desglosa un trabajo, repitiéndose este proceso hasta llegar a la mínima expresión de trabajo (Tarea).

## RESUMEN

**TITULO:** DIAGNÓSTICO SOBRE EL ESTADO DE MADUREZ EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS BAJO LOS ESTÁNDARES PMI® EN ENTIDAD FINANCIERA.\*

**AUTOR:** Ángela Viviana Briceño Solano.\*\*

**PALABRAS CLAVE:** Instituto en Gestión de Proyectos (PMI®), Modelo de Madurez Organizacional en Gestión de Proyectos (OPM3®).

El presente documento contiene el desarrollo de un diagnóstico de madurez en gestión de proyectos, siguiendo los estándares PMI®, y haciendo uso de la cartilla OPM3® herramienta suministrada por dicho estándar para definir el estado de madurez en gestión de proyectos.

El diagnóstico de madurez en gestión de proyectos, se efectúa en base a tres clasificaciones o dominios, dominio de portafolio, dominio de programas, y dominio de proyectos, en cada uno de los tres dominios mencionados se llevara a cabo un estudio detallado a nivel de los procesos de estandarización, procesos de medición, procesos de control y por último procesos de mejora o implementación, dichos procesos definidos por el Modelo de Madurez de Administración de Proyectos Organizacional OPM3 segunda edición.

Con base a la información obtenida una vez realizada la autoevaluación y teniendo definidas cuales de las mejores prácticas en gestión de proyectos se efectúan actualmente en la organización; se presentara un plan de mejora general, partiendo de las falencias identificadas durante el diagnóstico.

Una vez definido el nivel de madurez en que se encuentra la entidad financiera objeto de estudio administrando proyectos, se valora la posibilidad de implementar una oficina de administración de proyectos, se presenta un análisis de inversión y se presentara un plan de trabajo para implementar dicha oficina.

---

\* Proyecto de Grado.

\*\* Universidad Industrial de Santander, Facultad de Ingenierías Físico – Mecánicas, Programa de Ingeniería Industrial; Dirigido por Néstor Raúl Ortiz Pimiento.

## ABSTRACT

**TITLE:** DIAGNOSIS ABOUT THE MATURATION OF PROJECT MANAGEMENT UNDER THE PMI STANDARD IN THE FINANCIAL FIELD\*.

**AUTHOR:** Ángela Viviana Briceño Solano\*\*

**KEYWORDS:** Institute in Administration of Projects (PMI®), I Model of Organizational Maturity in Administration of Projects (OPM3®).

**DESCRIPTION:** This document contains the development of a diagnosis of the maturation of project management following the PMI standards, and making use of the OPM3 method, provided by said standard, to define the state of maturity in project management.

The diagnosis of the maturation of project management is carried out based on three classifications or domains, domain portfolio, program domain and domain projects, in each of these three domains a detailed study was carried out standardization processes, Measurement processes, Control processes and finally the implementation processes, these processes defined by the I Model of Organizational Maturity in Administration of Projects OPM3, Second Edition.

Based on the information obtained from an internal evaluation and defining the best practices currently carried out in project management within the organization, an overall improvement plan will be presented, based on the weaknesses identified during the diagnosis, suggested to the entity standardize processes, including project management, implementing a number of formats that are considered useful to improve the operation.

Once the level of maturity at which the studied financial institution is managing projects is discovered, the possibility of implementing a Project Management Office is weighed, it was prepared an investment analysis, and a work plan can be submitted to implement said PMO.

---

\* Graduation Work.

\*\* Universidad Industrial de Santander, Faculty of Physical Engineering - Mechanical, Industrial Engineering Program; Directed by Néstor Raúl Ortiz Pimiento.

## INTRODUCCIÓN

Este trabajo de grado se lleva a cabo con el fin de recurrir a técnicas y procedimientos efectivos para obtener éxito en el desarrollo de los proyectos o iniciativas que desarrolla la Organización. Actualmente la Entidad Financiera Corazonbanca<sup>\*\*</sup> cuenta aproximadamente con veinticuatro iniciativas o proyectos en curso; los cuales se encuentran en diferentes etapas de desarrollo. Existe la necesidad de implantar una oficina de administración de proyectos para mejorar la administración de los recursos, incrementar los niveles de comunicación, mejorar la eficiencia empresarial, así como adquirir las herramientas adecuadas para administrar los proyectos de una manera exitosa.

Lograr una acertada estimación de tiempos se ha convertido en una tarea difícil para los administradores de proyectos y para analizar esta problemática ha sido necesario establecer las causas que conllevan a este hecho, haciendo uso de herramientas prácticas como seguimientos, encuestas, cuestionarios, diagramas, entre otros.

El diagnóstico del nivel de madurez de Corazonbanca en Administración de Proyectos es de vital importancia, ya que una vez se encuentre definido un nivel de madurez; se podrá determinar la factibilidad para conformar una (PMO®), el tipo de oficina a implementar, sus características de acuerdo con las necesidades actuales de la empresa, la situación actual y los inconvenientes que se están presentando y que hacen útil y/o necesario el desarrollo del proyecto en la entidad financiera.

---

<sup>\*\*</sup> Para el desarrollo del presente proyecto se utilizara el nombre ficticio de Corazonbanca para hacer referencia a la entidad financiera objeto de estudio, ya que por políticas institucionales la entidad debe proteger el uso de información interna, razón por la cual se protegerá la identidad de la institución.

## **1. GENERALIDADES DEL PROYECTO**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La Entidad Financiera Corazonbanca no ha logrado superar las expectativas de tiempos de ejecución en sus proyectos, los cuales en la mayoría de los casos terminan en plazos mayores a los estimados, debido al alto crecimiento en el alcance de los proyectos que actualmente maneja la Organización, el Gestor de Proyectos encargado debe trabajar en forma paralela varios proyectos y esto proporciona cierto descontrol, se podría decir que los proyectos son controlados de una manera parcial; a esto se suman los diversos problemas de coordinación entre los departamentos funcionales que participan de una manera activa en la ejecución de los proyectos.

Para efectuar un Diagnóstico acertado es fundamental el reconocimiento de la empresa, sus instalaciones, los empleados, la metodología usada internamente, los procesos establecidos para el desarrollo de Proyectos, y así poder identificar los inconvenientes que presentan durante el desarrollo de las iniciativas.

### **1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO**

La ejecución de este proyecto se sustenta en encontrar una solución práctica a un problema en la estimación de tiempos de cumplimiento en los diferentes proyectos, se ve como necesario mejorar los niveles de comunicación internos, realizar una mejora en la visibilidad de los proyectos realizados, para que ellos sirvan como lecciones aprendidas que se puedan utilizar en beneficio de la

empresa; al establecer una oficina de administración de proyectos se podrá determinar más adecuadamente la amplitud de los proyectos, se podrán mejorar las áreas de conocimiento, lograr una estimación efectiva de los tiempos de cumplimiento, prever contratiempos e inconvenientes en la implementación del proyecto, otorgar mayor calidad a los clientes, mejor rendimiento organizacional, tener una mejor visibilidad y claridad de los proyectos, ampliar la comunicación, fomentar nuevas ideas sustentadas de las necesidades detectadas en proyectos ya existentes, entre otros; por ello este trabajo se orienta en fomentar la implementación de esta iniciativa, planteada con el propósito que la empresa aproveche los beneficios que otorga una adecuada PMO®.

### **1.3 OBJETIVOS**

**1.3.1 Objetivo General.** Realizar un diagnóstico de la situación actual o estado de Madurez de la empresa en cuanto a Administración de Proyectos, para determinar la factibilidad de implementar una (PMO®) y presentar una propuesta para la creación de la misma, siguiendo la metodología de administración de proyectos PMI®.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos.**

- Verificar cuales de las mejores prácticas sugeridas por el modelo OPM3 (Segunda Edición - 2008) son aplicadas dentro de la organización, para establecer el nivel de madurez en gestión de proyectos en la organización.
- Elaborar un plan de mejora.
- A partir del diagnóstico de la situación actual o estado de madurez de la empresa, determinar la factibilidad de implementar una oficina de

administración de proyectos (PMO®), teniendo en cuenta el tipo de oficina de administración de proyectos que sea más adecuada según las necesidades de la empresa para valorar su implementación.

- Definir el plan de trabajo para la implementación de la (PMO®).

A continuación se hace la respectiva relación del objetivo planteado vs el capítulo en el que se da cumplimiento al mismo (Ver. Tabla 1).

#### **1.4 ALCANCE DEL PROYECTO**

- Definición del estado de madurez en gestión de proyectos para la entidad financiera siguiendo los estándares (PMI®).
- Presentar el plan de mejora identificado.
- Propuesta para implementación de una Oficina de Administración de Proyectos (PMO®).
- Entregar un plan de trabajo para establecer dicha (PMO®).

**Tabla 1. Tabla de Cumplimiento de Objetivos.**

<b>1.1 RELACIÓN CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS PLANTEADOS</b>		
<b>OBJETIVO</b>	<b>CUMPLIMIENTO</b>	<b>CAPÍTULO</b>
Verificar cuales de las mejores prácticas sugeridas por el modelo OPM3 (Segunda Edición - 2008) son aplicadas dentro de la organización para establecer el nivel de madurez en gestión de proyectos en la organización.	<b>ANÁLISIS DE INFORMACIÓN</b>	CAPÍTULO 4
Elaborar un plan de mejora.	<b>PLAN DE MEJORA GENERAL A PARTIR DEL DIAGNÓSTICO</b>	CAPÍTULO 5
A partir del diagnóstico de la situación actual o estado de madurez de la empresa, determinar la factibilidad de implementar una oficina de administración de proyectos (PMO), teniendo en cuenta el tipo de oficina de administración de proyectos que sea más adecuada según las necesidades de la empresa para valorar su implementación.	<b>PROPUESTA PARA IMPLEMENTACIÓN DE PMO</b>	CAPÍTULO 6
Definir el plan de trabajo para la implementación de la (PMO®).	<b>PLAN DE TRABAJO PARA IMPLEMENTAR PMO</b>	CAPÍTULO 6 Numeral 6.2

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 GUÍA DE LOS FUNDAMENTOS DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS PMBOK

Project Management Body of Knowledge o la guía del PMBOK (En su edición 2008) es un texto que tiene como finalidad reunir el conjunto de Fundamentos implicados en el ámbito profesional de la Dirección de Proyectos.

La Guía PMBOK identifica, recopila, documenta y transmite una descripción general de los Conocimientos y Prácticas que son aplicables a la mayoría de los Proyectos.

**2.1.1 Definición de Proyecto.** Según lo que indican las nuevas técnicas de la administración de proyectos, la mejor definición que resume en forma directa lo que es un proyecto es la definición presentada en el Project Management Institute (PMI® 2008).

“Un proyecto es un esfuerzo temporal realizado para crear un producto, o servicio o resultado único”<sup>1</sup>.

Adicional a este concepto suministrado por el PMI, a continuación se hace referencia a la definición de proyecto, quizá más reconocida a nivel mundial.

“Un proyecto es un puente entre un problema y una solución”<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, INC. Fundamentos para la Dirección de Proyectos, (Guía del PMBOK®). Cuarta Edición. Newtown Square, Pennsylvania EE.UU 2008 [Digital] P. 11

<sup>2</sup> ABAD GÓMEZ, Héctor. Manual Gestión de Proyectos: Facultad Nacional de Salud Pública. [En línea] Antioquia, 2009 Universidad Nacional de Antioquia. P.26 [Consultado 18 junio 2013] Disponible en

**2.1.2 Administración de Proyectos.** (PMBOK® en su edición 2008) suministra la siguiente definición de la Administración de Proyectos: “La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo”<sup>3</sup>.

La guía (PMBOK®) sustenta que para lograr una adecuada aplicación de este conjunto de elementos, es indispensable lograr la integración de cuarenta y dos procesos, que a su vez se agrupan en cinco importantes categorías.

**2.1.3 Habilidades del Administrador de Proyectos.** PMI® hace referencia a nueve habilidades interpersonales con las que todos los directores de proyectos deben contar. Las cuales se referencian a continuación.

- **Liderazgo:** Implica dirigir los esfuerzos de un grupo de personas hacia una meta en común y hacer posible que trabajen como un equipo. En general, el liderazgo es la capacidad de lograr que las cosas sean hechas por otras personas.
- **Desarrollo de Espíritu en Equipo:** Es el proceso que consiste en ayudar a un grupo de personas, unidas por la percepción común de un mismo objetivo, a trabajar de manera interdependiente, unos con otros, con el líder, los interesados externos y la organización.
- **Motivación:** Implica la creación de un ambiente de proyecto que cumpla con los objetivos del proyecto, a la vez ofrezca una satisfacción personal máxima relacionada con lo que las personas más valoran.

---

<[http://aprendeonline.udea.edu.co/lms/moodle/file.php/551/MANUAL\\_GESTION\\_PROYECTOS.pdf](http://aprendeonline.udea.edu.co/lms/moodle/file.php/551/MANUAL_GESTION_PROYECTOS.pdf)>

<sup>3</sup>PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, INC. Fundamentos para la Dirección de Proyectos, (Guía del PMBOK®). Cuarta Edición. Newtown Square, Pennsylvania EE.UU 2008 [Digital] P. 12

- **Comunicación:** La comunicación ha sido identificada como una de las mayores y únicas razones del éxito o fracaso de un proyecto [...]. Para comunicarse de manera eficaz, el director del proyecto debe tener presentes los diferentes estilos de comunicación de las demás partes. [...].
- **Influencia:** Es una estrategia que consiste en compartir la autoridad y apoyarse en las habilidades interpersonales para hacer que otros cooperen en la consecución de metas comunes.
- **Toma de Decisiones:** Existen cuatro factores principales que afectan el estilo de la toma de decisiones: Las restricciones de tiempo, la confianza, la calidad y la aceptación.
- **Conocimientos Políticos y Culturales:** El uso hábil de la política y el poder ayudan al director de proyecto a tener éxito. Por el contrario, ignorar lo evitar la política y el poder del proyecto, así como el uso inapropiado del poder pueden generar dificultades en la dirección del proyecto de un proyecto.
- **Negociación:** Es la estrategia que consiste en dialogar con las partes que tienen intereses compartidos u opuestos con el propósito de lograr un compromiso o llegar a un acuerdo.<sup>4</sup>

Adicionales a las ya mencionadas por el PMI® para gestionar proyectos, es importante mencionar las habilidades necesarias de un administrador citadas por otros autores y descritas a continuación:

---

<sup>4</sup> PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, Inc. Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía PMBOK®) Cuarta Edición. Newtown Square, Pennsylvania EE.UU.2008. [Digital] P. 339-342 [Anexo G]

- **Capacidades Técnicas:** Habilidades prácticas que implican conocimiento de las herramientas de trabajo.
- **Capacidades Humanas:** Son las que hacen posible trabajar con las personas involucradas en el proyecto. Es fundamental que exista un entorno en el cual las personas se sientan cómodas.
- **Capacidades Conceptuales y de Diseño:** Son habilidades que permiten entender y analizar detalladamente la situación en su conjunto<sup>5</sup>.

**2.1.4 Grupos de Procesos en la Administración de Proyectos.** Los procesos de administración de proyectos se agrupan en cinco categorías que se mencionan a continuación:

- **Grupo de Procesos de Iniciación.** Define y autoriza el proyecto o una etapa de este.
- **Grupo de Procesos de Planificación.** Define y ajusta los objetivos, planifica el curso de acción requerido para alcanzar los objetivos y el alcance pretendido por el proyecto.
- **Grupo de Procesos de Ejecución.** Integra a personas y recursos para llevar a cabo el plan de gestión del proyecto.
- **Grupo de Procesos de Seguimiento y Control.** Mide y supervisa el avance, identifica variaciones respecto al plan de gestión, de tal manera que se tomen medidas correctivas oportunas necesarias para cumplir con los objetivos del proyecto.

---

<sup>5</sup> Capacidades y habilidades del Administrador [En línea] [consultado 17 de julio 2013] Disponible en <<http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r76230.PDF>>

- **Grupo de Procesos de Cierre.** Formaliza la aceptación del producto, servicio o resultado<sup>6</sup>.

**2.1.5 Áreas de Conocimiento de la Administración de Proyectos.** Las áreas de conocimiento de la administración de proyectos, organiza los cuarenta y dos procesos para la dirección de proyectos en nueve áreas de conocimiento de la siguiente manera:

- **Gestión de la Integración del Proyecto.** Describe los procesos y actividades que forman parte de los distintos elementos de la dirección de Proyectos.
- **Gestión del Alcance del Proyecto.** Describe los procesos necesarios para asegurarse de que el proyecto incluya todo el trabajo requerido.
- **Gestión del Tiempo del Proyecto.** Describe los procesos relacionados con la puntualidad en la ejecución y conclusión del proyecto.
- **Gestión de los Costos del Proyecto.** Describe los procesos implicados en la planificación, estimación y control de costos. De manera que el proyecto se lleve a cabo dentro del presupuesto aprobado.
- **Gestión de la Calidad del Proyecto.** Describe los procesos necesarios para asegurar que el proyecto cumpla con los objetivos planteados.
- **Gestión de los Recursos Humanos del proyecto.** Describe los procesos que dirigen y organizan el equipo del proyecto.

---

<sup>6</sup> PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, Inc. Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) Cuarta Edición. Newtown Square, Pennsylvania EE.UU.2008. [Digital] P. 334

- **Gestión de las Comunicaciones del Proyecto.** Describe los procesos involucrados con la generación, recopilación, distribución, almacenamiento y destino de la información del Proyecto.
- **Gestión de los Riesgos del Proyecto.** Describe los procesos que hacen relación a los riesgos que implica el desarrollo de un Proyecto.
- **Gestión de las Adquisiciones.** Describe los procesos para adquirir productos, servicios y contratar procesos de Dirección.<sup>7</sup>

**2.1.6 Gerencia de Proyectos a Nivel Organizacional.** Gestión de proyectos de la organización es la gestión sistemática de los proyectos, programas y carteras en la alineación con el logro de objetivos estratégicos.

La dirección de proyectos a nivel organizacional es la aplicación de conocimientos, destrezas, herramientas y técnicas para actividades del proyecto con la finalidad de alcanzar los objetivos de la organización a través de proyectos.

## **2.2 MADUREZ ORGANIZACIONAL**

Madurez organizacional de gestión de proyectos puede ser definida como el grado en que una organización hace uso de buenas prácticas de gestión de proyectos al interior de la organización.

**2.2.1 Modelos de Madurez en la Administración de Proyectos.** Los Modelos de Madurez en la Dirección de Proyectos son estándares que se utilizan para medir el

---

<sup>7</sup> PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, Inc. Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) Cuarta Edición. [Digital] P. 334-338 [Anexo F: Resumen de las áreas de conocimiento de la Dirección de Proyectos]

nivel de conocimiento de una empresa en la administración de Proyectos, estos modelos se sustentan en que todos los procesos dependen de habilidades o competencias, las cuales pueden ser evaluadas y medidas.

El objetivo de estos métodos de medición o modelos de Madurez es ayudar a medir y desarrollar habilidades requeridas por una organización para llevar a cabo Proyectos exitosos. Existen diferencias importantes entre Organizaciones Maduras y Organizaciones Inmaduras administrando Proyectos (Ver. Tabla 2).

**Tabla 2. Comparativo Organización Madura VS Inmadura en Gestión de Proyectos.**

Organización Madura en Administración de Proyectos	VS	Organización poco Madura en Administración de Proyectos
Se caracteriza por ofrecer calidad en los entregables, costos bajos, motivación en el equipo de proyectos, una balanza deseada entre Alcance-Tiempo-Costo-Calidad.		Se caracteriza por caer en repetidos errores en proyectos, aplicación de procedimientos redundantes y una historia llena de proyectos ejecutados sin resultados satisfactorios.

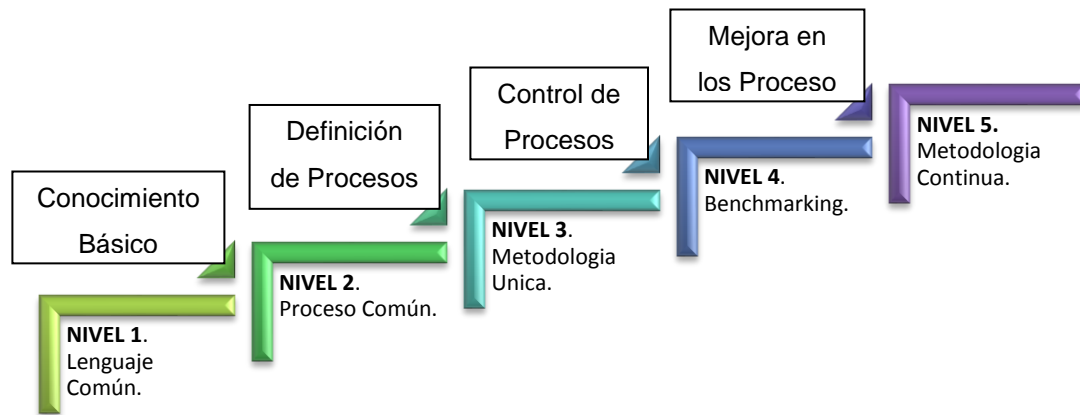
Fuente: Director de Proyectos Project Management. [Edición 2012]

A continuación se presenta una breve descripción de los modelos de madurez que se pueden considerar como los más reconocidos para la Administración de Proyectos, haciendo énfasis en modelo OPM3 debido a que este modelo es el elegido por el autor para dar desarrollo al diagnóstico de madurez.

**2.2.1.1 Modelo de Madurez de Administración de Proyectos de Kerzner.** Este modelo también es conocido como (PMMM), fue creado en el año 2000, como instrumento para ayudar a las empresas a evaluar su progreso en cuanto a la Administración de Proyectos.

Durante años ha sido el modelo de referencia en cuanto a la Administración de proyectos, se sustenta en cinco niveles de madurez necesarios para alcanzar madurez administrando proyectos, (Ver. Ilustración 1).

### Ilustración 1. Niveles de Madurez en Proyectos. Kerzner (2009)



Fuente. [Harold Kerzner] Project Management a System. Adaptado por Autor.

Sus principales características son:

- Examina los principios de planificación estratégica y la forma en que se relacionan con la administración de Proyectos.
- Detalla los cinco niveles diferentes desarrollados para alcanzar la madurez.
- Se basa en los modelos de madurez y la Guía PMBOK.
- Consta de 183 preguntas, distribuidas en los 5 niveles de madurez.

**2.2.1.2 Modelo de Madurez de Administración de Proyectos, Programas, Portafolio (P3M3).** Este modelo también es muy reconocido para establecer la madurez de las organizaciones administrando proyectos, fue desarrollado por la Oficina de Comercio Gubernamental de Reino Unido. El P3M3 describe la cartera de programas y actividades relacionadas con el proyecto en las áreas de procesos que contribuyen a conseguir un resultado exitoso en proyectos.

Los niveles descritos en el P3M3 indican cómo las áreas clave del proceso pueden ser estructuradas para contribuir a aumentar la capacidad de una organización para establecer metas y planificar mejoras.

Las disciplinas distintas pero conectadas de cartera, programas y proyectos se reúnen dentro del modelo P3M3:

- Portafolio, Programa y Gestión de Proyectos de madurez (P3M3).
- Programa y Gestión de Proyectos de madurez (P2M3).
- Madurez de Gestión de Proyectos (P1M3).

Las organizaciones pueden utilizar este modelo para desarrollar su madurez en todas las disciplinas de forma integrada o dirigiéndose por Gestión de Proyectos Gestión de Programas y luego, Gestión de Portafolio de forma secuencial.

A continuación se presenta una breve descripción de los niveles que sustentan este modelo.

**Tabla 3. Niveles de Madurez expuestos en el Modelo P3M3.**

NIVEL	CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN
<b>Conciencia de Procesos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los procesos no están comúnmente documentados o existe poca divulgación de los mismos, no se utiliza terminología estándar</li> <li>• No se utiliza sistema de gerencia de proyecto estándar o no se utiliza de forma estándar</li> <li>• La práctica de gerencia está determinada por preferencias individuales y altamente subjetiva</li> <li>• Los procesos están poco desarrollados pero existe el compromiso de desarrollarlos en el futuro.</li> <li>• Existe poca orientación y material de referencia.</li> <li>• La obtiene algunos “éxitos”, pero dichos éxitos se basan en habilidades personales y no a los procesos organizacionales</li> </ul>
<b>Procesos Repetibles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La organización es capaz de demostrar el establecimiento de una práctica para la gerencia de proyectos.</li> <li>• La alta gerencia asume el roles de liderazgo en algunas iniciativas pero con inconsistencia en los niveles de compromiso y desempeño</li> <li>• La organización es capaz de repetir algunos éxitos alcanzados</li> <li>• Aún persiste un alto riesgo de exceder el tiempo y costo planificado debido a manejos inadecuado de elementos del proyecto</li> </ul>
<b>Procesos Completamente Definidos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los procesos necesarios para la gerencia de proyectos están claramente documentados, estandarizados e integrados con otros procesos de negocio relacionados</li> <li>• La alta gerencia está consistentemente comprometida y provee soporte activo y documentado</li> <li>• Está establecido un programa de capacitación para desarrollar las destrezas de los diferentes roles.</li> <li>• Siguiendo los lineamientos generales, los procesos pueden ser ligeramente adaptados en algunas circunstancias</li> </ul>
<b>Gerencia de los Procesos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los procesos son evaluados utilizando criterios cuantitativos</li> <li>• La alta gerencia está comprometida en la búsqueda de nuevas formas para obtener los resultados esperados.</li> <li>• Utilizando métricas de procesos es posible controlar efectivamente los Procesos e identificar formas para ajustarlos a iniciativas sin perder la calidad</li> </ul>
<b>Optimización de Procesos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La organización está enfocada en la optimización de la gerencia de sus procesos.</li> <li>• La alta gerencia está enfocada en el mejoramiento del rendimiento</li> <li>• Se desarrollan esquemas efectivos para aprovechar las lecciones aprendidas como un mecanismo de optimización.</li> <li>• La organización es capaz, a través de métricas, mejoras continuas en sus procesos.</li> </ul>

Fuente: PMI Eniac Corporation–Puerto Rico Junio 2010 [En línea] [consultado 18 de Marzo 2014]  
 Disponible en <<http://www.pmi.org/html/Presentaciones/PMI%20June%202010%20Meeting>>

### **2.3 MODELO DE MADUREZ DE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS ORGANIZACIONAL OPM3.**

Según el PMI® “Un modelo de madurez es un marco de referencia que detalla las características de procesos en áreas como planeamiento estratégico, administración de proyectos, administración del riesgo”.

OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model) es un modelo de madurez que describe las capacidades adicionales o Mejores Prácticas, que son fundamentales para que la organización sea eficaz en la gestión de proyectos.

Este estándar fue creado por el PMI® en 1998, se empezó a aplicar en el 2003, ha sido desarrollado por medio de la participación y consenso de un gran grupo de personas con amplia experiencia en la Dirección de Proyectos, pertenecientes a diferentes organizaciones a nivel mundial, sus lineamientos son aplicables a cualquier tipo de Industria u organización.

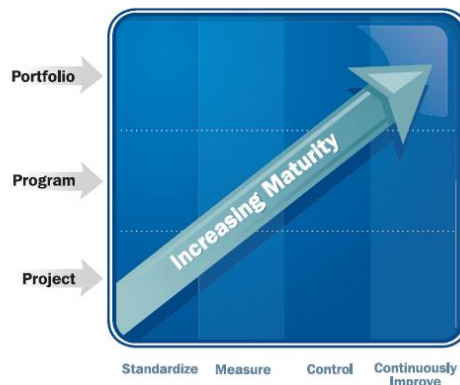
El OPM3 es sometido a una actualización constante y sus modificaciones no son drásticas, la primera edición de OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model) se dio en el año 2003, la segunda en el 2008 y la tercera en el 2012; debido a que hablamos de un estándar internacional, la versión original de cada actualización está escrita en idioma inglés y su difusión es restringida, cuando se dio inicio al proyecto que se quiere dar a conocer en este documento, aun no existía difusión de la última versión OPM3 en Colombia, y la entidad financiera Corazonbanca impulso la idea de trabajar con la con la segunda versión para ir involucrando a los colaboradores no solo con el contenido de la cartilla OPM3 sino con la guía de los fundamentos PMBOK, la entidad reconoció que las fortalezas administrando proyectos no eran las deseadas, así que el principal objetivo era dar el primer paso e involucrarse con el modelo que cada día toma más fuerza.

“Este modelo ayuda a las organizaciones a vincular las estrategias corporativas con el resultado de los proyectos”.<sup>8</sup>

El modelo del OPM3 su segunda edición está conformado por buenas prácticas distribuidas en gestión de proyectos, programas y portafolio clasificadas en procesos de estandarización, medición, control, y mejora continua.

A continuación se presenta una ilustración suministrada por el OPM3 en la que se evidencia como la madurez organizacional aumenta a través de los dominios y procesos citados anteriormente, (Ver. Ilustración 2).

**Ilustración 2. La madurez organizacional en dirección de proyectos aumenta a lo largo de un proceso continuo.**



Fuente. PMI (2008) en su publicación OPM3

Los siguientes apartes se podrían citar como los principales beneficios de la aplicación del Modelo de Madurez OPM3<sup>9</sup>:

<sup>8</sup> PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Project Management Maturity Model (OPM3®). Segunda Edición. 2008 [Digital] Apéndice B, P. 69

<sup>9</sup> PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Project Management Maturity Model (OPM3®). Segunda Edición. 2008 [Digital] Prefacio. P. 11

- Fortalece el vínculo entre la planificación estratégica y la ejecución, por lo que los resultados del proyecto son predecibles, confiables y consistentes, y se correlacionan con el éxito de la organización.
- Identifica las mejores prácticas que apoyan la implementación estrategia organizacional a través de proyectos exitosos.
- Proporciona una base desde la que las organizaciones pueden hacer mejoras en madurez de gestión de proyectos.
- Incorpora la experiencia de cientos de proyectos de gestión de profesionales y consultores de una amplia gama de industrias y áreas geográficas, entre otras.

El modelo OPM3 está organizado en base a tres elementos estrechamente relacionados, el conocimiento, la medición y la mejora (Ver. Ilustración 3).

### Ilustración 3. Elementos Generales del OPM3



Fuente: PMI 2008. En su publicación OPM3

**Conocimiento:** Es el elemento por medio del cual el Modelo OPM3, pretende establecer claridad sobre términos tales como Gerencia de Proyectos a nivel Organizacional, Procesos de Maduración, Mejores Prácticas, Capacidad, Indicador clave de Rendimiento, Resultado, entre otros.

Durante esta etapa se efectúa una preparación para efectuar la valoración, es fundamental que la organización esté en disposición de empezar el proceso de medir la madurez organizacional en la gerencia de proyectos, y para ello es necesario dar a conocer el contenido del modelo, y como opera OPM3.

**Medición o valoración:** En esta etapa la organización debe comparar su estado actual de madurez organizacional en gerencia de proyectos, con el estándar basado en el modelo OPM3, para ello lo primero que se debe hacer es una selección de las mejores prácticas dentro del modelo, y establecer un comparativo con las prácticas aplicadas en la organización, de esta manera detectar áreas tanto de fortaleza como de debilidad.

**Mejora:** Esta etapa se basa en los resultados de la medición, aquellas áreas en las que se haya detectado debilidad, es decir cuando las prácticas aplicadas no corresponden con las mejores prácticas, se hace necesario efectuar un conjunto de acciones para lograr el progreso deseado.

El ciclo de implementación OPM3 es presentado a continuación, (Ver. Ilustración 4)

**Ilustración 4. Proceso de implementación OPM3.**

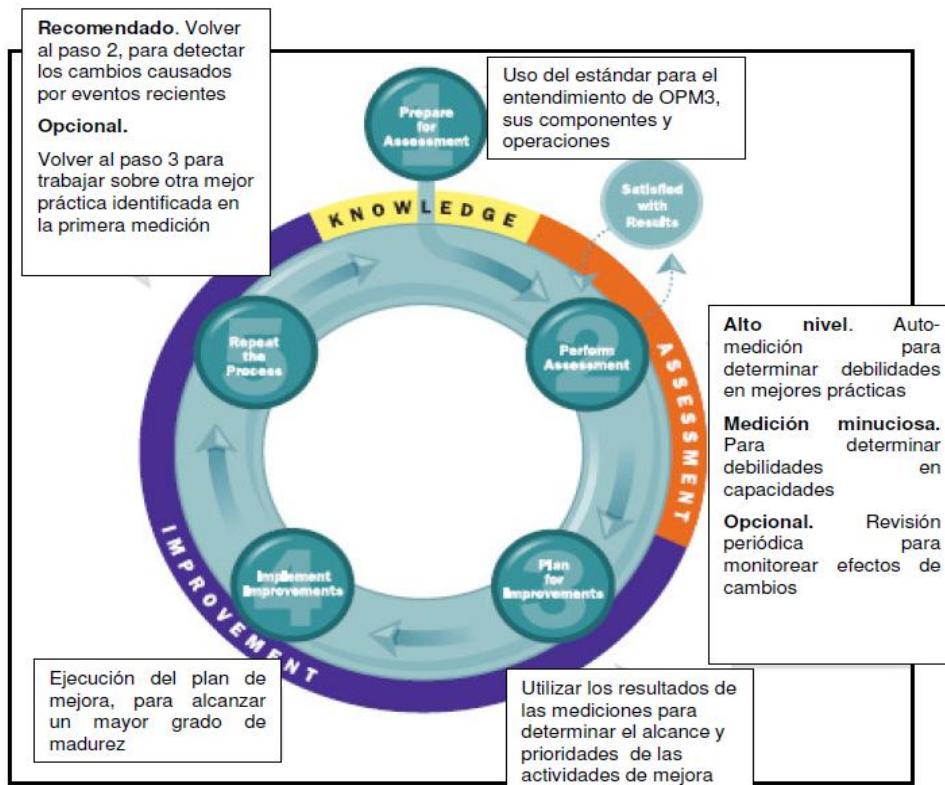


Fuente: PMI (2008) en su publicación OPM3

**2.3.1 Mejores Prácticas.** Una Mejor Práctica puede definirse como: “Manera óptima para conseguir un objetivo”<sup>10</sup>. Implementar mejores prácticas incrementa la posibilidad de consecución de objetivos, para la gerencia de proyectos a nivel organizativo esto constituye una habilidad de ejecutar proyectos exitosos siguiendo el curso de las estrategias al interior de la organización.

A continuación se ilustran las fases definidas por el OPM3, durante el transcurso de un proyecto (Ver. Ilustración 5).

**Ilustración 5. Ciclo del OPM3**



Fuente: PMI (2008) en su publicación OPM3.

<sup>10</sup> PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Project Management Maturity Model (OPM3®). Segunda Edición.2008.[Digital] Capítulo 3, P. 29

Las mejores prácticas fueron categorizadas según diferentes niveles entre los que se encuentra; los de portafolio, los de programa y los de proyecto, utilizando los grupos de proyectos descritos en el PMBOK®, para vincularlos con los diferentes dominios.

Entre los posibles usos de las mejores prácticas, se podrían resaltar:

- Desarrollo de estructuras apropiadas de dirección.
- Estandarización e integración de Procesos.
- Control y continuo mejoramiento de procesos.
- Compromiso de desarrollo de gerencia de proyectos.
- Priorización y alineación de Proyectos con los planes estratégicos.
- Utilización de criterios éxitos para ejecutar proyectos.
- Desarrollo de las competencias de la gerencia de proyectos.
- Asignación de recursos para proyectos.
- Provee los medios para medir el rendimiento de los proyectos de una organización.<sup>11</sup>

**2.3.2 Capacidades, Resultados e Indicadores de Cumplimiento.** Una mejor práctica está formada por dos o más capacidades, la existencia de una capacidad está demostrada por la existencia de una o varias salidas o resultados.

La existencia de resultados podría estar determinada por la existencia o no de grupos enfocados dentro de la organización, los cuales realicen un esfuerzo conjunto en temas de interés con referencia a la gerencia de proyectos.

El libro Organizacional Project Management Maturity Model (OPM3®)<sup>12</sup> nos ofrece las siguientes definiciones:

---

<sup>11</sup> PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Project Management Maturity Model (OPM3®). Segunda Edición.2008. [Digital].

- “Una capacidad es una competencia específica que debe existir en una organización para que pueda ejecutar los procesos de gestión de proyectos y entregar proyectos, servicios de gestión, y productos”
- “Los Resultados: iniciativas locales, la organización desarrolla focos de consenso alrededor de las áreas de especial interés”
- “Un indicador de desempeño o rendimiento (KIP) es un criterio por el cual una organización puede determinar, cuantitativa o cualitativamente, si existe un resultado asociado a una capacidad y/o el grado en que se cumple. Su medición puede ser directa o a través de mediciones expertas.”

### Ilustración 6. Relación entre componentes de las mejores práctica



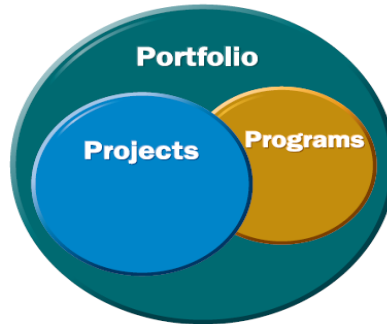
Fuente: PMI 2008 en su publicación OPM3. Adaptado por Autor.

- **DOMINIO:** En base a la información otorgada por el PMBOK®, el dominio hace referencia a los tres Dominios de los proyectos entre los que se encuentra; los de programa, los de proyecto, los de portafolio.

<sup>12</sup> PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Project Management Maturity Model (OPM3®), Segunda Edición. EE.UU. 2008 [Digital] Capítulo 3, P. 32

- ETAPA: Se refiere a los diferentes estados o etapas de los procesos de mejora.

**Ilustración 7. Proyectos y programas forman parte del portafolio.**



Fuente. PMI (2008) en su publicación OPM3

## **2.4 OFICINA DE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS**

Una oficina de Administración de Proyectos (PMO) puede ser considerada como una herramienta en la que los esfuerzos se centran en cumplir las necesidades y expectativas de los clientes.

Su objetivo es asegurar la adecuada gestión de los proyectos desde una perspectiva estratégica, velando por el cumplimiento de plazos, calidades, presupuestos y satisfacción del cliente.

Implementar una PMO permite a la organización tener control de la administración de recursos, actividades, metodologías, documentos y soportes adquiridos durante la ejecución del proyecto, ofrece a cada miembro del equipo una visión clara de la importancia participativa de otros miembros de la organización en el transcurso y

desarrollo del proyecto; y asegura el éxito y satisfacción de clientes, involucrados tanto internos como externos<sup>13</sup>.

“Para mejorar el tiempo de entrega de los proyectos algunas organizaciones, están adoptando la estrategia de Administración de proyectos y creando oficinas de Proyectos”<sup>14</sup>

#### **2.4.1 Funciones de la oficina de administración de proyectos.**

- **Funciones internas:** Aquellas que se relacionan directamente con el compromiso de ejecutar las actividades propias de la administración de Proyecto.
- **Funciones externas:** Aquellas que se relacionan con la capacitación y divulgación entre los clientes externos e internos del proyecto. Se hace necesario identificar a todos los involucrados, determinar sus requerimientos y gestionar sobre los mismos para asegurar el éxito del proyecto.

**2.4.2 Tipos de oficina de administración de proyectos.** Los autores Casey y Peck (2001) parten de la premisa de que no existe un tipo único de PMO® que satisfaga todas las necesidades de las organizaciones por lo tal motivo antes de definir el tipo de oficina es absolutamente necesario establecer el nivel de madurez en administración de proyectos de cada organización.

El estándar PMI® establece tres modelos básicos mencionados a continuación.

---

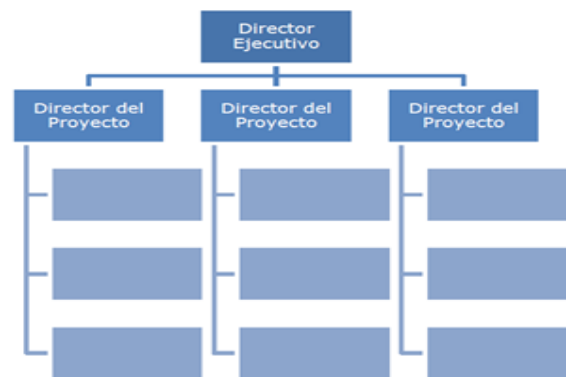
<sup>13</sup> DIRECTOR DE PROYECTOS. Pablo Lledó-Project Management. Edición. 2012. [Digital].

<sup>14</sup> BARNES 1991. BUTTERFIELD Y EDWARDS 1994. KING 1995. MUNS Y BJEIRMI 1996. RAZ 1993. REDMOND 1991. Project Management Institute, Inc. Project Management Journal. Cuarta edición. EE.UU. Hans Georg Gemünden 2008. P 5

**2.4.2.1 Organizaciones orientadas a proyectos:** Los miembros del equipo suelen estar trabajando en el mismo lugar físico con directores de proyectos con gran independencia y autoridad (Ver. Ilustración 8).

- Ventajas: Organización eficiente, lealtad hacia el proyecto, comunicaciones más efectivas.
- Desventajas: No tener donde ir al finalizar, falta de especialistas, duplicación de funciones, ineficiente utilización de los recursos.

**Ilustración 8. Organización orientada a Proyectos**



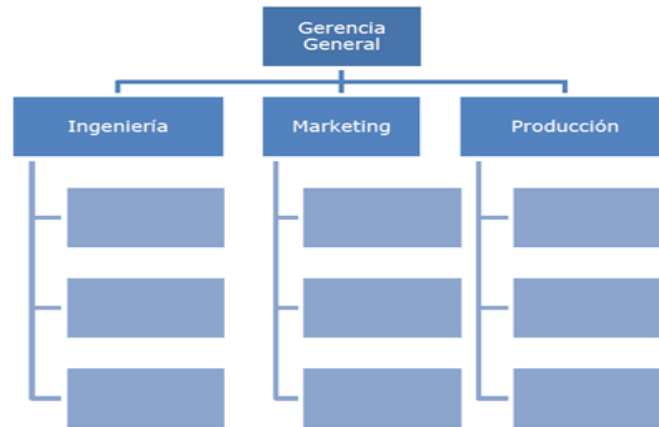
Fuente: Director de Proyectos Project Management. [Edición 2012]. Pág. 26

**2.4.2.2 Organizaciones de tipo funcional:** Cuentan con estructuras jerárquicas y las personas se agrupan por especialidades, este tipo de oficina es la más tradicional. Cada departamento funcional actúa de forma independiente (Ver. Ilustración 9).

- Ventajas: Un solo jefe, organización agrupada por especialidades.
- Desventajas: Proyectos sesgados hacia áreas funcionales<sup>15</sup>.

<sup>15</sup> DIRECTOR DE PROYECTOS. Pablo Lledó-Project Management. Edición. 2012. [Digital]. 38

## Ilustración 9. Organización Funcional



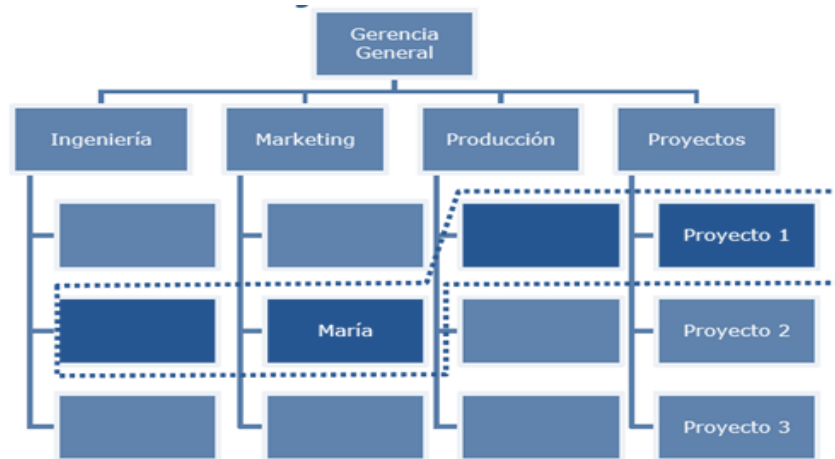
Fuente. Director de Proyectos Project Management. [Edición 2012]. Pág. 27

**2.4.2.3 Organizaciones Matriciales:** Se mantiene la estructura funcional, pero se crea una estructura orientada a proyectos que utiliza los recursos del resto de la organización. La PMO puede nombrar a un Director de Proyectos que formara un equipo de trabajo con personas de los distintos departamentos funcionales (Ver. Ilustración 10).

- Ventajas: Control sobre los recursos, eficiencia en la utilización de los recursos, mejor coordinación del proyecto, mejor comunicación horizontal y vertical, al finalizar el proyecto mantengo mi puesto funcional<sup>16</sup>.
- Desventajas: Administración adicional, mas complejo de comunicar y controlar, dos jefes, mayor probabilidad de conflictos, las prioridades del gerente funcional pueden diferir de las del dueño de proceso.

<sup>16</sup> DIRECTOR DE PROYECTOS. Pablo Lledó-Project Management. Edición. 2012. [Digital]. Pg. 38

## Ilustración 10. Organización Matricial



Fuente. Director de Proyectos Project Management. [Edición 2012]. Pág. 28

Las estructuras matriciales suelen ser de tres tipos:

- Matricial Fuerte: Si el Dueño de Proceso tiene más poder que el Gerente Funcional.
- Matricial Débil: Si el gerente funcional tiene más poder que el Dueño de Proceso.
- Matricial Equilibrada: Cuando el Dueño de Proceso y el Gerente Funcional comparten el poder de las decisiones.

Por definición, el Dueño de Proceso tiene poder y autoridad. En una organización matricial débil, un Dueño de Proceso con poca autoridad, más que un dueño de proceso sería:

- Coordinador: Poca autoridad para tomar decisiones.
- Gestor o expedidor: Sin autoridad para tomar decisiones<sup>17</sup>.

<sup>17</sup> DIRECTOR DE PROYECTOS. Pablo Lledó-Project Management. Edición. 2012. [Digital]. Pg. 38

### 3. METODOLOGÍA

La metodología establecida para la realización del Diagnóstico de Madurez en administración de proyectos y evaluación de factibilidad para establecer una oficina PMO dentro de la organización, consistió en una serie de etapas enfocadas en la metodología de una investigación cuantitativa, y efectuadas para dar cumplimiento a los objetivos propuestos (Ver. Ilustración 11).

“La metodología de una investigación cualitativa va orientada a descubrir, captar y comprender una teoría, una explicación, un significado, al paso de que una cuantitativa va más orientada a contrastar comprobar, demostrar la existencia de una teoría previamente formulada<sup>18</sup>”.

**Ilustración 11. Proceso o Metodología del Proyecto**



Fuente: Elaboración Propia.

<sup>18</sup> RUIZ OLABUÉNAGA José Ignacio, Metodología de la investigación cualitativa, [Quinta Edición] [Digital] Capítulo II, P.57.

### 3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Esta primera etapa de desarrollo para efectos del presente proyecto, fue presentada en el capítulo uno.

### 3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Hernández S. R., Fernández C. C and Baptista L.P (2003)<sup>19</sup>, mencionan diferentes tipos de investigación los cuales son:

- Exploratoria: Este tipo de investigación es usado cuando no se conoce el problema.
- Descriptiva: Se busca identificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.
- Correlacional: Relaciona las variables que se tiene, las cuales van a ser analizadas.
- Explicativa: Está dirigida a responder a las causas de los eventos, sucesos y fenómenos físicos y sociales.

La presente investigación es de tipo descriptivo, ya que busca determinar características de la Dirección General de la Entidad, en cuanto a su madurez organizacional en gestión de proyectos.

---

<sup>19</sup> HUESO GONZÁLEZ Andrés. CASCANT I SEMPERE Josep; Metodología y técnicas Cuantitativas de investigación; [En línea]; Editorial, Universidad Politécnica de Valencia. Primera Edición. Valencia. 2012. Disponible en: <[http://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/17004/Metodolog%C3%ADa%20y%20t%C3%A9cnicas%20cuantitativas%20de%20investigaci%C3%B3n\\_6060.pdf?sequence=3](http://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/17004/Metodolog%C3%ADa%20y%20t%C3%A9cnicas%20cuantitativas%20de%20investigaci%C3%B3n_6060.pdf?sequence=3)>

### 3.3 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

Determinar las buenas prácticas en la gestión de proyectos organizacional efectuadas al interior de la organización, con el fin determinar el nivel de madurez en gestión de proyectos e identificar una propuesta de mejora que contribuya a culminar con éxito los proyectos llevados a cabo por la entidad.

### 3.4 FUENTE DE DATOS

Para efectos del presente documento se establecen las siguientes fuentes de Información:

- **Fuentes Primarias** Debido a la poca información existente en la entidad Corazonbanca respecto al proyecto en curso, fue necesario extraer información en forma directa, en principio se consideró adecuado y eficaz indagar con los colaboradores de las respectivas áreas involucradas directamente con el desarrollo de proyectos, para tener una idea clara de la secuencia de procesos que efectuaba cada área en el transcurso de desarrollo, también se hizo necesario aplicar encuestas; en este caso las mejores prácticas suministradas por el modelo de madurez de administración de proyectos organizacional OPM3, fueron una fuente de información indispensable para definir el nivel organizacional de Corazonbanca, la observación y el contacto directo con el desarrollo de los diferentes proyectos en curso también se convirtió en una fuente de información vital para el desarrollo de este proyecto.
- **Fuentes Secundarias.** Dentro de la información que ya había sido transmitida o grabada mediante algún tipo de documento, se encontraban políticas existentes para el desarrollo de proyectos, algunos formatos manejados

internamente por la entidad financiera, la estructura organizacional definida, las bitácoras, los indicadores de cumplimiento de cada proyecto en curso, los cronogramas de proyecto, entre otros.

### **3.5 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

“La Investigación no experimental, se caracteriza por identificar, observar y describir las variables, sin posibilidad de manipularlas”<sup>20</sup>.

“El diseño no Experimental se divide tomando en cuenta el tiempo durante el cual se recolectan los datos, estos son: Diseño transversal, donde se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único, su propósito es describir variables y su incidencia de interrelación en un momento dado. Diseño Longitudinal, donde se recolectan datos a través del tiempo en puntos o periodos para hacer inferencias respecto al cambio, sus determinantes y sus consecuencias”<sup>21</sup>

El Diseño de la presente investigación es no experimental y transversal, dado que no existe ningún tipo de manipulación intencional, y los sujetos estudiados ya pertenecen a un grupo o nivel determinado (Colaboradores Dirección General Entidad Financiera en Cuestión), adicionalmente se investigan los datos en un solo momento y en un tiempo único, con la finalidad de describir variables y analizar su incidencia en un momento determinado.

### **3.6 SELECCIÓN DE LA MUESTRA**

---

<sup>20</sup> HERNÁNDEZ SAMPIERI Roberto; FERNANDEZ COLLADO Carlos; BAPTISTA María del Pilar Metodología de la Investigación, 4Ed, [Base de Datos Universidad Industrial de Santander].

<sup>21</sup> Ibíd.

Debido a la poca información que podrían brindar algunos de los colaboradores de la entidad financiera sobre el tema de estudio, para llevar a cabo el presente proyecto se usó un muestreo no probabilístico por cuotas, el cual mantiene cierta semejanza con el muestreo aleatorio estratificado, pero no tiene el carácter de aleatoriedad, este tipo de muestreo se sustenta en conocer y hacer una buena definición de los estratos dentro de la población estudio.

Para efectos de la presente investigación se realizó una clasificación de los colaboradores respecto al cargo que ocupan dentro de la organización, y la relación del rol con proyectos, una vez realizada esta categorización se estableció la cuota o número de individuos representativos para cada grupo establecido como se describe a continuación, (Ver. Tabla 4).

**Tabla 4. Resumen de cargos y su relación con proyectos.**

CARGO DEL ENTREVISTADO	RELACIÓN CON PROYECTOS	CANTIDAD
Vicepresidente	Aprueba Proyectos	8
Gerente	Supervisa Proyectos	21
Director	Dueños de Proyectos	41
Gestor	Gestiona Proyectos	10
Auditor	Interviene en Proyectos	24
Analista	Interviene en Proyectos	133
Especialista	Interviene en Proyectos	43
Ejecutivo	Interviene en Proyectos	4
Formador	Interviene en Proyectos	17
Aprendiz	N/A	7
Asistente	N/A	11
Auxiliar	N/A	32
Coordinador	N/A	7
Psicólogo	N/A	10
Soporte	N/A	6

Fuente: Autor de Proyecto.

Los principales criterios para establecer la cuota en cada categoría, estuvieron relacionados con la experiencia en proyectos, el rol del cargo en la ejecución de proyectos, la cantidad de proyectos con los que han interactuado dentro de la organización, así como el volumen e impacto de proyectos ejecutados.

Aquellos colaboradores que integraron la categoría en grado fueron colaboradores de la alta gerencia con amplio poder en la toma de decisiones y alto conocimiento a nivel de proyectos dentro de la entidad.

Los colaboradores clasificados en la categoría dos ocupan cargos gerenciales y directivos en la entidad, los cuales cuentan con gran experiencia en proyectos dentro y fuera de la organización, muchos de los integrantes de esta categoría son los usuarios de los diferentes proyectos y podrían ser de gran aporte para la identificación de falencias al interior de la organización respecto a la administración de proyectos.

La categoría tres la conformaron colaboradores que han tenido una participación activa en proyectos, se han visto involucrados de manera directa con la ejecución de los mismos, y cuentan con amplio conocimiento sobre la metodología llevada a cabo dentro de la organización para la ejecución de los mismos; este grupo de colaboradores brindaron información certera respecto a las mejores prácticas aplicadas en las etapas de ejecución del proyectos.

La categoría cuatro se integró por colaboradores que han tenido una participación mínima en la ejecución de proyectos y tienen algún tipo de conocimiento sobre el tema. Aunque de este nivel no se extrajo información, no se ignoró la existencia de esta categoría para evitar la ejecución de cuestionarios que podrían desviar la investigación.

La quinta y última categoría se integró por colaboradores que cumplen con roles que nada tienen que ver con la ejecución de proyectos, de este grupo no se extrajo ningún tipo de información.

A continuación se presenta un resumen con los cargos que integraron cada una de las categorías o estratos definidos, la cantidad de colaboradores que conformaron dicho estrato y la cuota establecida, para dar continuidad a la evaluación (Ver. Tabla 5).

**Tabla 5. Definición de categorías y cuotas establecidas para el caso estudio.**

CATEGORÍA	CARGOS	CANTIDAD	CUOTA
UNO	Vicepresidentes	8	4
DOS	Gerentes – Directores	62	30
TRES	Gestores de Proyectos	10	5
CUATRO	Audidores- Analistas - Especialistas- Ejecutivos- Formadores	210	N/A
CINCO	Aprendices- Asistentes- Auxiliares- Psicólogos- Coordinadores- Recepcionistas- Soporte	68	N/A

Fuente: Autor de Proyecto.

### 3.7 RECOLECCIÓN DE DATOS

Se hizo necesario recoger información a través de un proceso formal que permitió identificar problemas que necesitan de una solución inmediata.

Establecer el grado de Madurez de la organización administrando proyectos hace posibles transiciones organizativas de un estado inmaduro a un estado de organización madura y exitosa.

La principal motivación para elegir el modelo OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model), como base para el desarrollo del presente proyecto se debió básicamente a que es un estándar internacional que toma cada día más

prestigio, su contenido es sometido a una retroalimentación constante y sus modificaciones no son drásticas, este echo facilita el deseo de la entidad Corazonbanca de determinar el nivel actual de Madurez organizacional administrando Proyectos, identificar falencias, implementar mejoras y posteriormente repetir el proceso, para lograr una mejora continua con cada actualización. La metodología usada para obtener información estuvo sustentada en los siguientes ítems:

- Se seleccionó un grupo de colaboradores de la entidad financiera Corazonbanca, individuos conocedores de la metodología con la que se efectúa la gestión de proyectos en la organización, de este grupo de personas se logró extraer información relevante respecto a los procesos y políticas determinados por la entidad, referentes a la gestión de proyectos.
- Se realizó una presentación PowerPoint, cuyo contenido teórico en primera instancia se enfocó a explicar el estándar PMI® y su publicación OPM3®, su funcionamiento y ventajas de su implementación, con esto se logró abrir un espacio de discusión que permitió nivelar las expectativas.
- Se aplicó el cuestionario ofrecido por el Manual OPM3® en el Capítulo 6, para verificar cuales de las mejores prácticas sugeridas por el modelo eran aplicadas por la entidad financiera. Fortaleciendo esta recopilación a través de una revisión de registros documentales recopilados por la Dirección General de Corazonbanca, y las prácticas diarias de trabajo de los diferentes grupos que conforman los equipos de proyecto.
- Se efectuaron entrevistas a algunos miembros del personal que ocupan cargos gerenciales, con el fin de obtener visiones individuales sobre las debilidades de la metodología aplicada actualmente en la organización.

### **3.8 ANÁLISIS DE DATOS**

Para efectos de identificar cuáles de las buenas prácticas recomendadas por el por el Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®) se efectuaban al interior de la organización, se solicitó a Vicepresidentes, Gerentes, Directores y Gestores de Proyectos; miembros activos de la entidad financiera, diligenciar con la mayor honestidad posible el formato de buenas prácticas una vez fue traducido y adaptado por el autor para mayor facilidad de análisis.

En esta etapa del proyecto se hizo indispensable involucrar a los colaboradores, de acuerdo a sus roles, familiarizarlos con los objetivos y la metodología utilizada para establecer el grado de madurez de la organización gestionando proyectos.

Las posibilidades de respuesta a las mejores prácticas estuvieron limitadas con cuatro únicas opciones de respuesta: (Nunca, En pocos casos, En la mayoría de los casos, y Siempre), definidas usando una escala de Likert, con el objetivo de unificar respuestas y facilitar el análisis (Ver. Tabla 6).

Una vez diligenciados los formularios o encuestas se otorgó un valor en puntos ya definido para cada tipo de respuesta establecido, de tal manera que la información recolectada pudo ser traducida a indicadores numéricos y fue posible una interpretación cuantitativa, como se especifica a continuación (Ver. Tabla 7).

**Tabla 6. Herramienta de Medición Cualitativa (Formato Mejores Prácticas).**

Mejores prácticas para el Dominio de Proyectos y el Proceso de Estandarización			Nunca	En pocos casos	En la mayoría de los casos	Siempre
ID MP	TITULO	DESCRIPCIÓN DE MP	0	1	2	3
1000	Existen políticas organizacionales en gerencia de proyectos.	La organización posee políticas donde se describen los procesos de estandarización, medición, control y mejora continua de gerencia de proyectos a nivel organizacional.		X		

Fuente: (Mejores Prácticas OPM3 Segunda Edición. (Adaptado autor de Proyecto)

**Tabla 7. Herramienta de Medición Cuantitativa.**

TIPO DE RESPUESTA	INDICADOR	VALOR EN PUNTOS
Nunca	Nivel Muy Bajo	0
En Pocos Casos	Nivel Bajo	1
En la Mayoría de los Casos	Nivel Alto	2
Siempre	Nivel Muy Alto	3

Fuente: Autor de Proyecto

Se estableció un porcentaje de cumplimiento en cuanto a la aplicación de las buenas prácticas que resulto de dividir; el máximo valor posible (Para un dominio y proceso determinado), entre el valor obtenido (Para dicho dominio y proceso), multiplicado por cien.

La selección de personal encargado de dar respuesta a los formatos de mejores prácticas se determinó en base a la categorización efectuada en el numeral 4.6 de este capítulo, en cual se estableció que cargos se involucraban directamente en el desarrollo de proyectos.

Teniendo claridad sobre las funciones de cada cargo y ya establecida la cuota para cada categorización, fueron suministrados los formatos a todos los colaboradores que integraban las categorías uno, dos, y tres, posteriormente se determinó una fecha límite para la entrega o devolución de los formularios diligenciados, algunos colaboradores no cumplieron con la entrega respectiva del formulario a la fecha prevista, pero dado que se contaba con un porcentaje representativo de formularios diligenciados, se seleccionaron aleatoriamente algunos de ellos hasta dar cumplimiento a la cuota por categoría establecida (Ver. Tabla 3), Numeral 4.6 del presente capítulo, los formularios restantes no se tuvieron en cuenta para el desarrollo del Diagnóstico de Madurez en Gestión de Proyectos para la entidad Corazonbanca.

**3.8.1 Análisis de Resultados.** El análisis de resultados implicó un desarrollo de técnicas y herramientas descritas a continuación:

- Construcción de una herramienta informática (Libro electrónico Excel), para la sistematización, análisis y procesamiento de la información.
- Elaboración, adaptación y clasificación de mejores prácticas para la recopilación de información.
- Elaboración de reportes de salida para los resultados de la evaluación, (Tablas de resumen, gráficos) que fueron necesarios para una mejor interpretación.

**3.8.2 Herramienta Análisis, para determinar el Grado o Nivel de Madurez.** Con el fin de concluir acertadamente, y dar respuesta al objetivo general que se sustenta en establecer el nivel de madurez organizacional a nivel de proyectos, se establecieron rangos para definir el grado de madurez (Ver. Tabla 8).

**Tabla 8. Herramienta de rangos establecidos para definir el Grado de Madurez Organizacional en Administración de Proyectos.**

VALOR PORCENTUAL	GRADO DE MADUREZ ORGANIZACIONAL EN GESTIÓN DE PROYECTOS.
0-17%	Muy Bajo
18%-33%	Bajo
34%-50%	Medio-Bajo
51%-63%	Medio-Alto
64%-83%	Alto
84%-100%	Muy alto

Fuente: Autor de Proyecto.

## 4. ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos de la investigación respecto al grado de madurez organizacional en la entidad financiera objeto de estudio, este análisis de resultados se llevó a cabo en base a la metodología definida en el capítulo anterior, la variable estudio grado de madurez en gestión de proyectos se divide en tres dominios o dimensiones de estudio que serán conformadas por Programas, Portafolios y Proyectos, en cada uno de los tres dominios mencionados se llevará a cabo un estudio detallado a nivel de los procesos de estandarización, Medición, Control y por último la Mejora o implementación, dichos procesos definidos por el OPM3 segunda edición, forman parte de un ciclo necesario para que una organización obtenga madurez organizacional en la dirección de proyectos (Ver. Ilustración 12).

**Ilustración 12. La madurez organizacional en dirección de proyecto aumenta a lo largo de un proceso continuo.**



Fuente: OPM3 Segunda Edición 2008.

Como se puede observar en la (Ilustración 12) la madurez organizacional se logrará a través de un proceso continuo, el cual no solo está conformado por los dominios y los respectivos procesos ya mencionados, sino que adicionalmente se hace necesario integrar habilitadores organizaciones que permitan a la organización desarrollar un entorno ideal para desempeñarse eficazmente en la gestión de proyectos, para efectos de obtener el mejor resultado en esta investigación, en este capítulo se incluirán los resultados obtenidos por la organización en cuanto a habilitadores organizacionales en cada dominio, y se consolidarán los resultados para ofrecer un diagnóstico general.

#### **4.1 MADUREZ: DOMINIO DE PROYECTOS, PROCESO DE ESTANDARIZACIÓN.**

En el presente numeral se detalla paso a paso y de forma clara cuál fue el procedimiento por el cual se pudo concluir sobre el grado de Madurez Administrando Proyectos de la Entidad Financiera objeto de estudio.

A continuación se da a conocer el formato suministrado a los colaboradores de la entidad financiera, con el cual se realizó el respectivo levantamiento de información, en este caso para el Dominio de Proyectos, Proceso de Estandarización.

Este formato fue diligenciado por colaboradores de la entidad financiera una vez se categorizaron y fueron establecidas las cuotas en el numeral 3.6 del capítulo anterior, se recalca que se encuentra diligenciado con las respuestas ponderadas obtenidas, y el número uno representa la respuesta por la cual se inclinó el colaborador respecto a la frecuencia con la que se efectúa en la entidad Corazonbanca la mejor práctica expuesta en el enunciado.

**Tabla 9. Formulario de Mejores Prácticas – Dominio de Proyectos – Proceso Estandarización**

Mejores prácticas para el Dominio de Proyectos y el Proceso de Estandarización			NUNCA	EN POCOS CASOS	EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS	SIEMPRE
ID MP	TÍTULO	DESCRIPCIÓN DE MP	0	1	2	3
1020	Estandarización de procesos para el desarrollo del plan de Proyecto	Están establecidos los procesos estándar de desarrollo del plan de proyectos		1		
1040	Estandarización de procesos para la planificación del alcance de los proyectos	Están establecidos los procesos estándar para la planificación del alcance de proyectos		1		
1050	Estandarización de procesos para la definición de actividades de los proyectos	Están establecidos los procesos estándar para la definición de las actividades de los proyectos		1		
1060	Estandarización de procesos para la secuencia de actividades de los proyectos	Están establecidos los procesos estándar para la secuencia de las actividades de los proyectos			1	
1070	Estandarización de procesos para determinar la duración de actividades de proyectos	Están establecidos los procesos estándar para la determinación de la duración de las actividades de proyectos		1		
1080	Estandarización de procesos para el desarrollo del cronograma de los proyectos	Están establecidos los procesos estándar para el desarrollo del cronograma de los proyectos		1		
1090	Estandarización de procesos para el desarrollo del plan de Proyecto	Están establecidos los procesos estándar para la planificación de las comunicaciones en proyectos			1	
1100	Estandarización de procesos para la estimación de costos de los proyectos	Están establecidos los procesos estándar para la planificación de costos de los proyectos		1		
1110	Estandarización de procesos para la creación del presupuesto de los proyectos	Están establecidos los procesos estándar para la planificación de costos de los proyectos		1		

Mejores prácticas para el Dominio de Proyectos y el Proceso de Estandarización			NUNCA	EN POCOS CASOS	EN LA MAYORIA DE LOS CASOS	SIEMPRE
ID MP	TITULO	DESCRIPCIÓN DE MP	0	1	2	3
1120	Estandarización de procesos de planificación de la gerencia de los riesgos en los proyectos	Están establecidos los procesos estándar para la gerencia de los riesgos en los proyectos		1		
1130	Estandarización de procesos de planificación de la calidad en los proyectos	Están establecidos los procesos estándar para la planificación de la calidad en los proyectos		1		
1150	Estandarización de procesos para la adquisición del personal de proyectos	Están establecidos los procesos estándar para la adquisición del personal de proyectos		1		
1160	Estandarización de procesos para la planificación de las comunicaciones en proyectos	Están establecidos los procesos estándar para la planificación de las comunicaciones en proyectos			1	
1170	Estandarización de procesos para la identificación de los riesgos en los proyectos	Están establecidos los procesos estándar para la identificación de los riesgos en los proyectos			1	
1180	Estandarización de procesos para el análisis cualitativo de los riesgos en los proyectos	Están establecidos los procesos estándar para el análisis cualitativo de los riesgos en los proyectos			1	
1190	Estandarización de procesos para el análisis cuantitativo de los riesgos en los proyectos	Están establecidos los procesos estándar para el análisis cuantitativo de los riesgos en los proyectos			1	
1230	Estandarización de procesos para la ejecución del plan en los proyectos	Están establecidos los procesos estándar para ejecución del plan en los proyectos		1		
1240	Estandarización de procesos para el aseguramiento de la calidad de los proyectos	Están establecidos los procesos estándar para el aseguramiento de la calidad de los proyectos			1	

Mejores prácticas para el Dominio de Proyectos y el Proceso de Estandarización			NUNCA	EN POCOS CASOS	EN LA MAYORIA DE LOS CASOS	SIEMPRE
ID MP	TITULO	DESCRIPCIÓN DE MP	0	1	2	3
1250	Estandarización de procesos para el desarrollo del equipo en los proyectos	Están establecidos los procesos estándar para el desarrollo del equipo en los proyectos		1		
1260	Estandarización de procesos para distribución de la información en los proyectos	Están establecidos los procesos estándar para la distribución de la información en los proyectos			1	
1270	Estandarización de procesos de licitación en los proyectos	Están establecidos los procesos estándar para la licitación en los proyectos		1		
1290	Estandarización de procesos para la administración de contratos en los proyectos	Están establecidos los procesos estándar para la administración de contratos en los proyectos		1		
1300	Estandarización de procesos para la realización de reportes en los proyectos	Están establecidos los procesos estándar para la realización de reportes en los proyectos			1	
1310	Estandarización de procesos de control de cambio integrado en los proyectos	Están establecidos los procesos estándar para el control de cambio integrado en los proyectos		1		
1320	Estandarización de procesos para la verificación del alcance en los proyectos	Están establecidos los procesos estándar para la verificación del alcance en los proyectos		1		
1330	Estandarización de procesos para el control de cambios de alcance en los proyectos	Están establecidos los procesos para el control de cambios de alcance en los proyectos		1		
1340	Estandarización de procesos para el control de cambios en el cronograma de los proyectos	Están establecidos los procesos estándar para el control de cambios en el cronograma de los proyectos		1		

Mejores prácticas para el Dominio de Proyectos y el Proceso de Estandarización			NUNCA	EN POCOS CASOS	EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS	SIEMPRE
ID MP	TÍTULO	DESCRIPCIÓN DE MP	0	1	2	3
1350	Estandarización de procesos para el control de cambios en el costo de los proyectos	Están establecidos los procesos estándar para el control de cambios en el costo de los proyectos		1		
1360	Estandarización de procesos para el control de calidad en los proyectos	Están establecidos los procesos estándar para el control de calidad en los proyectos		1		
1370	Estandarización de procesos para el control y monitoreo de los riesgos en los proyectos	Están establecidos los procesos estándar para el control y monitoreo de los riesgos en los proyectos		1		
1380	Estandarización de procesos para el cierre de contratos en los proyectos	Están establecidos los procesos estándar para el cierre de contratos en los proyectos		1		
1390	Estandarización de procesos para el cierre administrativo en los proyectos	Están establecidos los procesos estándar para el cierre administrativo en los proyectos			1	
PJ19	Estandarización de procesos para desarrollar el plan de proyecto	Están establecidos los procesos estándar para el desarrollo de la carta constitucional de proyecto.		1		
PJ20	Estandarización de procesos para manejar el equipo de proyecto	Están establecidos los procesos estándar para el manejo del equipo de proyecto.	1			
PJ21	Estandarización de procesos para control y mando del trabajo en el proyecto	Están establecidos los procesos estándar para el control y mando de trabajo en los proyectos.	1			
PJ22	Estandarización de procesos para la colección de requisitos en los proyectos	Están establecidos los procesos estándar para la colección de requisitos en proyectos.		1		

Mejores prácticas para el Dominio de Proyectos y el Proceso de Estandarización			NUNCA	EN POCOS CASOS	EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS	SIEMPRE
ID MP	TITULO	DESCRIPCIÓN DE MP	0	1	2	3
PJ23	Estandarización de procesos para crear el WBS en los proyectos	Están establecidos los procesos estándar para crear el WBS en los proyectos.		1		
PJ24	Estandarización de procesos para la estimación de actividades y recursos en los proyectos	Están establecidos los procesos estándar para la estimación de actividades y recursos en los proyectos.		1		
PJ25	Estandarización de procesos para manejar las expectativas de los interesados en los proyectos	Están establecidos los procesos estándar para el manejo de expectativas de los interesados en los proyectos.		1		
PJ26	Estandarización de procesos para la planificación de los procesos de procura en los proyectos	Están establecidos los procesos estándar para la planificación de los procesos de procura en los proyectos		1		
PJ27	Estandarización de procesos para identificar los interesados en los proyectos	Están establecidos los procesos estándar para identificar a los interesados en los proyectos.		1		
			2	29	10	0

Fuente: OPM3 – Segunda Edición, traducido y adaptado por el autor.

Una vez diligenciado el formulario se realiza la respectiva sumatoria para cada opción de respuesta, y este total se multiplica por el valor en puntos definido en la (Tabla 6), numeral 3.8, para así obtener el puntaje real de la entidad Corazonbanca en cuanto al cumplimiento de las mejores prácticas sugeridas por el OPM3® y presentadas anteriormente para el Dominio de proyectos, Proceso de Estandarización (Ver. Tabla 10).

**Tabla 10. Puntaje Real Obtenido. (Herramienta Cuantitativa de Análisis)**

PUNTAJE REAL OBTENIDO		
TIPO DE RESPUESTA	VALOR EN PUNTOS PARA CADA TIPO DE RTA.	VALORES OBTENIDOS
Nunca	0	2
En Pocos Casos	1	29
En la Mayoría de los Casos	2	10
Siempre	3	0

Fuente: Autor de Proyecto

$$Puntaje Real Obtenido = (0 * 2) + (1 * 29) + (2 * 2) + (3 * 0) = 49 Puntos$$

De manera similar y en base a la totalidad de mejores prácticas sugeridas por el OPM3® (Edición 2008) y adaptadas por el autor (Ver. Tabla 9), las cuales ascienden a cuarenta y una; para Dominio de Proyectos – Proceso de Estandarización, se puede establecer que si una organización desea lograr un excelente resultado en desarrollo de proyectos, efectuaría estas cuarenta y una prácticas en todos los casos (Siempre), los resultados obtenidos después de diligenciar el formulario suministrado se observan a continuación (Ver. Tabla 11).

**Tabla 11. Puntaje Máximo Posible. (Herramienta Cuantitativa de Análisis)**

PUNTAJE MAXIMO POSIBLE		
TIPO DE RESPUESTA	VALOR EN PUNTOS PARA CADA TIPO DE RTA.	VALORES OBTENIDOS
Nunca	0	0
En Pocos Casos	1	0
En la Mayoría de los Casos	2	0
Siempre	3	41

Fuente. Autor de Proyecto

$$Puntaje Max. Posible = (0 * 0) + (1 * 0) + (2 * 0) + (3 * 41) = 123 Puntos$$

Ya establecidos los puntajes máximo y real, se establece una relación entre los mismos para definir el grado de cumplimiento de mejores prácticas, en cada

dominio y su respectivo proceso, dicha relación para el numeral 4.1 puede observarse en (Tabla 12).

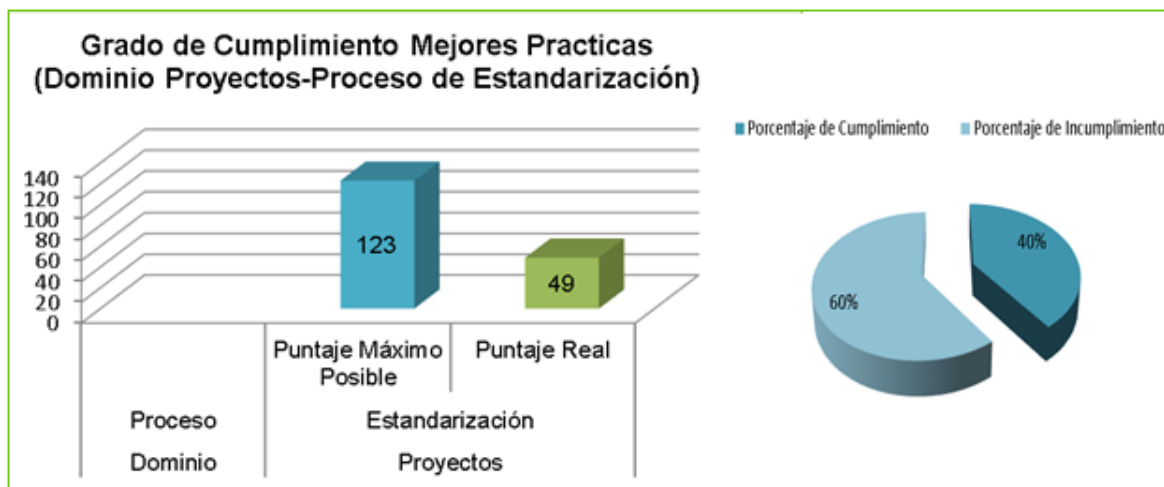
**Tabla 12. Dominio de Proyectos y el Proceso de Estandarización.**

Dominio	Proceso		
Proyectos	Estandarización	Numero de Mejores Practicas	41
		Puntaje Máximo Posible	123
		Puntaje Real	49
		Grado de Cumplimiento	<b>40%</b>

En base a la relación entre puntajes máximo y real ya definidos, se puede decir que el grado de cumplimiento de mejores prácticas para la entidad Corazonbanca en el Dominio de Proyectos, Proceso de Estandarización, asciende a cuarenta por ciento. Interpretación grafica (Ver. Gráfico 1).

$$\begin{aligned}
 \text{Porcentaje de Cumplimiento} &= \frac{\text{Puntaje Real}}{\text{Puntaje Máximo Posible}} * 100 \\
 &= \frac{49}{123} * 100 = 39.83 \%
 \end{aligned}$$

**Gráfico 1. Grado de cumplimiento Mejores Prácticas Dominio de Proyectos y el Proceso Estandarización.**



En el (Gráfico 1) se puede observar, que el cumplimiento en cuanto a mejores prácticas para el numeral 4.1 asciende tan solo al 40 %, en base a este porcentaje y con la herramienta de rangos establecidos para definir el Grado de Madurez Organizacional de Administración de Proyectos (Ver. Tabla 8), se concluye que para el numeral 4.1 el Grado de madurez administrando proyectos se encuentra en un rango Medio – Bajo.

Evaluando una a una las mejores prácticas de esta subdivisión, se evidencia que la práctica PJ20 la cual hace referencia a la estandarización de los procesos para el control y mando de trabajo en los proyectos, fue una práctica que los colaboradores de la entidad consideraron nunca se llevaba a cabo.

#### **4.2 MADUREZ: DOMINIO DE PROYECTOS, PROCESO DE MEDICIÓN**

Debido a que el procedimiento utilizado para definir la madurez en cada uno de los procesos que integran los tres dominios objeto de estudio, es muy similar al expuesto en el numeral 4.1; a partir de este numeral se efectuara una consolidación de la información. La relación entre puntajes máximo y real puede observarse a continuación (Ver. Tabla 13).

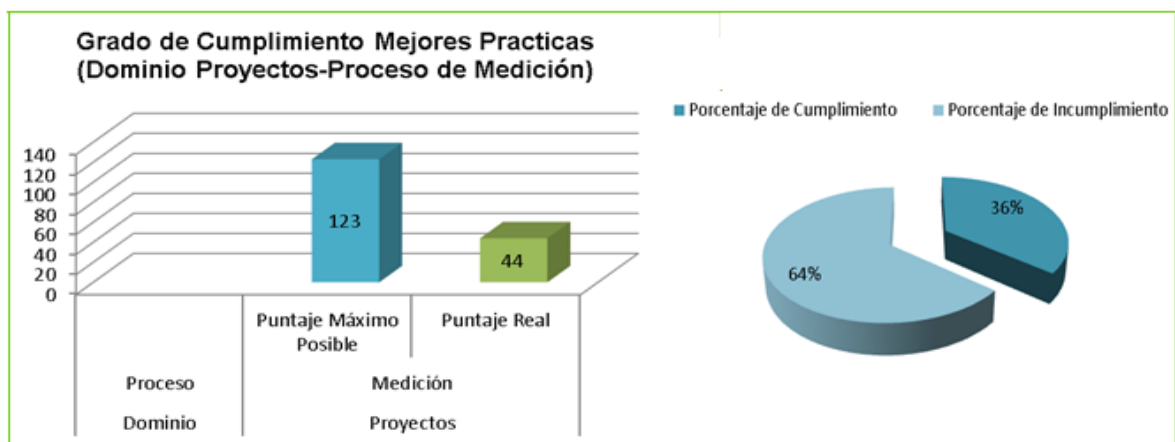
**Tabla 13. Dominio de Proyectos y el Proceso de Medición**

<b>Dominio</b>	<b>Proceso</b>		
Proyectos	Medición	Numero de Mejores Practicas	41
		Puntaje Máximo Posible	123
		Puntaje Real	44
		Grado de Cumplimiento	<b>36%</b>

Para el numeral 4.2 se establece que el número total de mejores prácticas que puede llevar a cabo una entidad para lograr un buen resultado en desarrollo de

proyectos es cuarenta y una mejores prácticas, por tanto el puntaje máximo que podría obtener una organización haciendo buen uso de la totalidad de estas mejores prácticas es de ciento veintitrés puntos, el puntaje real es de cuarenta y cuatro mejores prácticas utilizadas actualmente por la organización, y la relación entre los puntajes máximo y real, hace posible establecer que el grado de cumplimiento en la aplicación de mejores prácticas para el numeral 4.2 es de treinta y seis por ciento (Ver. Gráfico 2).

**Gráfico 2. Grado de cumplimiento Mejores Prácticas Dominio de Proyectos Proceso Medición**



En base a la metodología planteada el Grado de madurez administrando proyectos se encuentra en un rango Medio – Bajo.

En el análisis individual de esta subdivisión, las mejores prácticas que obtuvieron el menor desempeño o las prácticas que nunca se llevan a cabo son; la 1760, que hace relación a la inexistencia de algún tipo de medición para el cálculo de la duración de las actividades del proyecto. Por otro lado en la práctica PJ17 se puede determinar que existe un déficit en cuanto a procesos de medición para el manejo de expectativas de los interesados.

#### 4.3 MADUREZ: DOMINIO DE PROYECTOS, PROCESO DE CONTROL

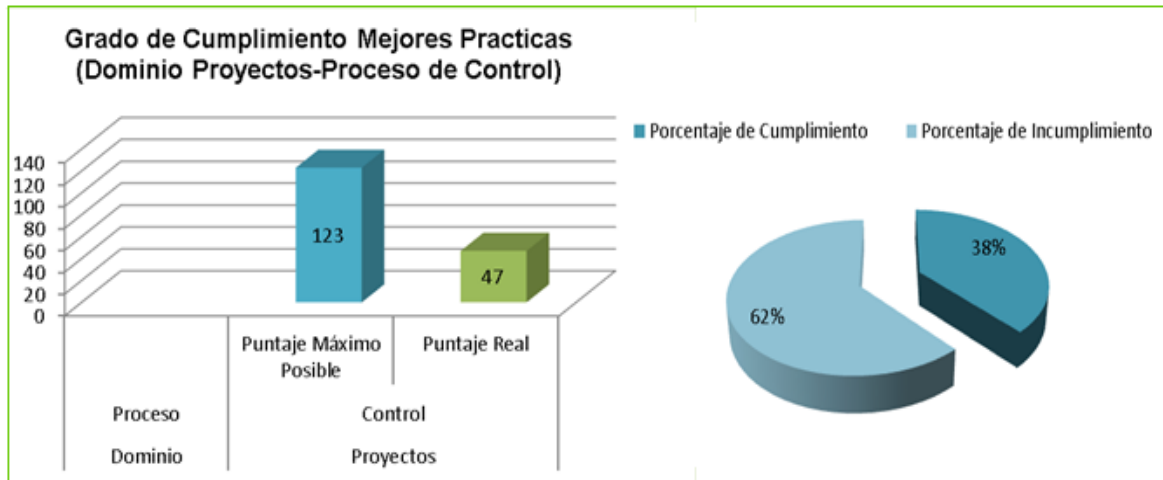
Para establecer el grado de madurez del numeral 4.3 se efectúa el mismo procedimiento descrito en el numeral 4.1, y se establece también un puntaje real, dicha relación (Ver. Tabla 14).

**Tabla 14. Dominio de Proyectos y el Proceso de Control**

<b>Dominio</b>	<b>Proceso</b>		
Proyectos	Control	Numero de Mejores Practicas	41
		Puntaje Máximo Posible	123
		Puntaje Real	47
		Grado de Cumplimiento	<b>38%</b>

Para el numeral 4.3 se establece que el número total de mejores prácticas que puede llevar a cabo una entidad para lograr un buen resultado en desarrollo de proyectos es de cuarenta y una mejores prácticas, en base a este valor el puntaje máximo que podría obtener una organización haciendo buen uso de la totalidad de estas mejores prácticas es de ciento veintitrés puntos, con la información obtenida en las encuestas se determinó un puntaje real de cuarenta y siete mejores prácticas utilizadas actualmente por la organización, la relación entre estos puntajes hace posible establecer que el grado de cumplimiento para el dominio de proyectos, proceso de control es de treinta y ocho por ciento, por último se concluye que el Grado de madurez administrando proyectos se encuentra en un rango Medio – Bajo. (Ver. Tabla 8). A continuación se observa gráficamente la información descrita (Ver. Gráfico 3).

**Gráfico 3. Grado de cumplimiento Mejores Prácticas Dominio de Proyectos y el Proceso Control.**



En términos individuales las mejores prácticas con el peor desempeño en esta etapa del diagnóstico son: La práctica PJ05 permite evidenciar la falta de control para manejar la selección y expectativas de los interesados, y la práctica PJ06 demuestra falta de control en cuanto a la planificación de mejoras de proyectos, propuestas de mejora y posterior implementación de procuras.

#### **4.4 MADUREZ: DOMINIO DE PROYECTOS, PROCESO DE MEJORA**

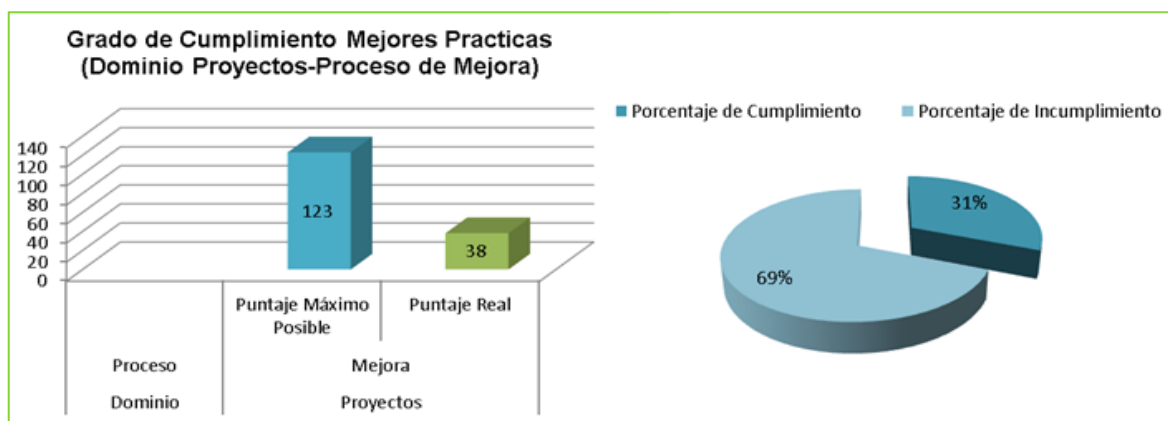
Para establecer el grado de madurez del numeral 4.4, se determinó un puntaje máximo, se estableció también el puntaje real obtenido por Corazonbanca, y de la relación entre estos puntajes se determinó el grado de cumplimiento como se muestra en (Tabla 15).

**Tabla 15. Dominio de Proyectos y el Proceso de Mejora**

Dominio	Proceso		
Proyectos	Mejora	Numero de Mejores Practicas	41
		Puntaje Máximo Posible	123
		Puntaje Real	38
		Grado de Cumplimiento	<b>31%</b>

El número total de mejores prácticas que debe llevar a cabo una entidad para lograr un buen resultado en desarrollo de proyectos asciende a cuarenta y una, por tanto el puntaje máximo que podría obtener una organización haciendo buen uso de la totalidad de estas mejores prácticas es de ciento veintitrés puntos, con la información obtenida en las encuestas se determinó un puntaje real de treinta y ocho mejores prácticas utilizadas actualmente por la organización, la relación entre estos dos puntajes hace posible establecer que el grado de cumplimiento para el dominio de proyectos, proceso de mejora es de treinta y uno por ciento, partiendo de este porcentaje se le da uso a la herramienta de rangos para definir el Grado de Madurez Organizacional de Administración de Proyectos (Ver. Tabla 8), y se concluye que el Grado de madurez administrando proyectos para el numeral 4.4 se encuentra en un rango Bajo. (Ver. Gráfico 4).

**Gráfico 4. Grado de cumplimiento Mejores Prácticas Dominio de Proyectos y Proceso Mejora.**



A continuación se mencionan algunas de las mejores prácticas que obtuvieron el peor desempeño según los colaboradores de la entidad: la práctica 2730 demuestra que hay un déficit, en los procesos de determinación del presupuesto, las recomendaciones de mejora recolectadas, y mejoras implementadas, en la práctica 2770 se evidencian problemas en la adquisición del equipo de proyectos, en la práctica 2780 se perciben problemas en los procesos de planificación del plan de comunicaciones, y en la práctica 2880 se corroborará la existencia de un déficit en la distribución de la información en proyectos, las respectivas recomendaciones de mejora, e implementación de las mismas.

#### **4.5 MADUREZ: DOMINIO DE PROYECTOS.**

Teniendo en cuenta que el principal fin de este proyecto consiste en dar un diagnóstico general sobre la madurez organizacional en gestión de proyectos en la entidad financiera objeto de estudio, el análisis de la información se presentara de lo particular a lo general, por ende una vez realizado un análisis independiente de cada uno de los procesos que conforman el dominio de proyectos, a continuación se presenta un análisis general por dominio.

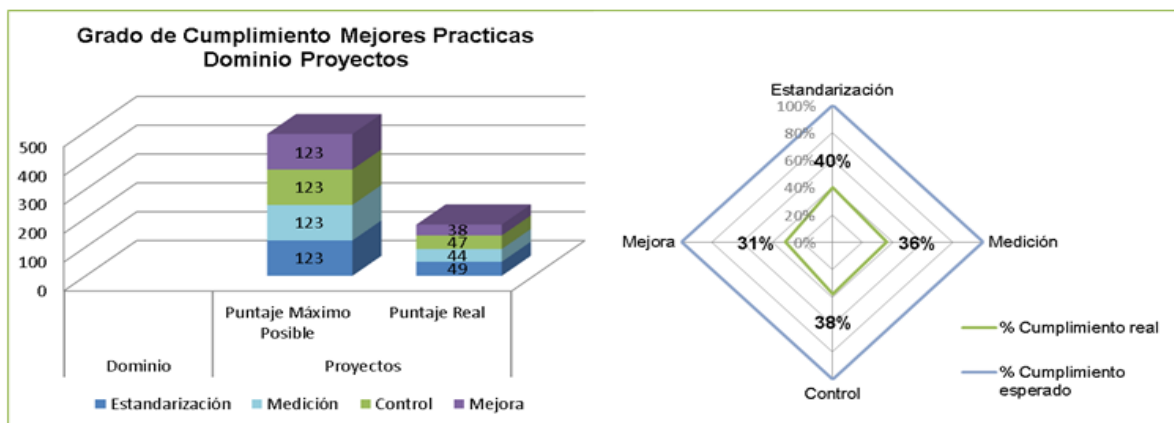
Para establecer el grado de madurez en el numeral 4.5, se procedió de la misma manera descrita en los procesos ya mencionados, con la diferencia de que en este numeral se consolida la información de los numerales (4.1, 4.2, 4.3, 4.4); presentando los totales, lo que significa que el puntaje máximo corresponderá a la excelencia de una organización aplicando las mejores prácticas a nivel del dominio de proyectos, y el puntaje real estará dado por la sumatoria de puntajes reales obtenidos en los numerales (4.1, 4.2, 4.3, 4.4), (Ver. Tabla 16).

**Tabla 16. Dominio de Proyectos**

Dominio		
Proyectos	Numero de Mejores Practicas	164
	Puntaje Máximo Posible	492
	Puntaje Real	178
	Grado de Cumplimiento	<b>36%</b>

En el dominio de proyectos, el número total de mejores prácticas que debe llevar a cabo una entidad para lograr un buen resultado en desarrollo de proyectos es de ciento sesenta y cuatro mejores prácticas, en base a este valor y la metodología definida el puntaje máximo que podría obtener una organización haciendo buen uso de la totalidad de estas mejores prácticas es de cuatrocientos noventa y dos puntos, con la información obtenida en las encuestas se determinó un puntaje real de seis mejores prácticas utilizadas actualmente por la organización, la relación entre los puntajes máximo posible y real hace posible establecer que el grado de cumplimiento para el dominio de proyectos, es de treinta y seis por ciento. (Ver. Gráfico 5), comparativo entre los porcentajes de cumplimiento de las mejores prácticas por proceso, en el dominio de proyectos.

**Gráfico 5. Grado de Cumplimiento Mejores Prácticas Dominio de Proyectos.**



#### 4.6 MADUREZ: DOMINIO DE PROGRAMAS, PROCESO DE ESTANDARIZACIÓN

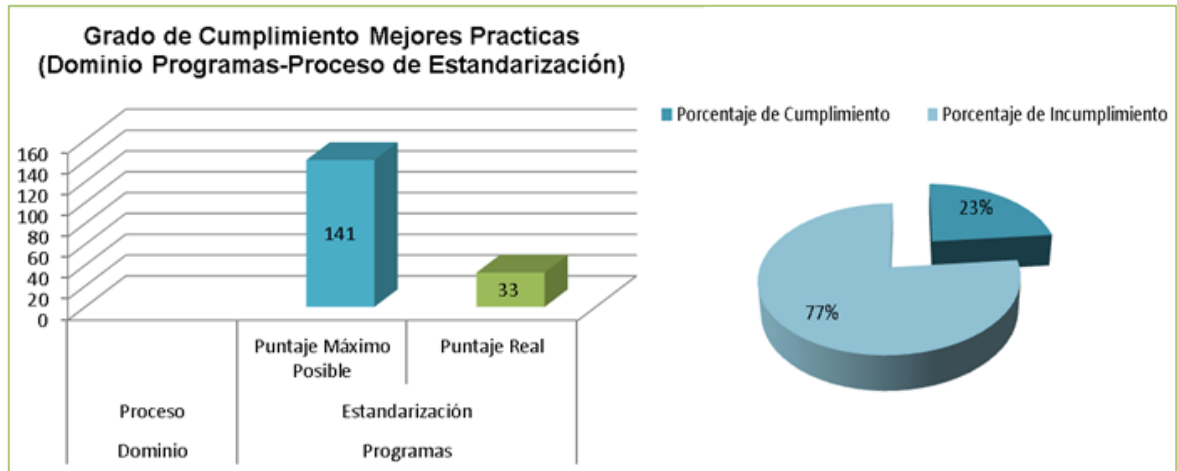
En el presente numeral se procede de una manera similar a la ya expuesta, en el dominio de proyectos, se establece un puntaje máximo que correspondería la excelencia de una organización aplicando las mejores prácticas definidas por OPM3 segunda edición y se establece también un puntaje real obtenido por la entidad objeto de estudio, dicha la relación obtenida se presenta a continuación (Ver. Tabla 17).

**Tabla 17. Dominio de Programas y el Proceso de Estandarización**

<b>Dominio</b>	<b>Proceso</b>		
Programas	Estandarización	Numero de Mejores Practicas	47
		Puntaje Máximo Posible	141
		Puntaje Real	33
		Grado de Cumplimiento	<b>23%</b>

En el dominio de programas - proceso de estandarización, el número total de mejores prácticas que puede llevar a cabo una entidad para lograr un buen resultado en la ejecución de programas es de cuarenta y siete mejores prácticas, en base a este valor el puntaje máximo que podría obtener una organización haciendo buen uso de la totalidad de estas mejores prácticas es de ciento cuarenta y un puntos, con la información obtenida en las encuestas, se determinó un puntaje real es de treinta y tres, la relación entre estos puntajes hace posible establecer que el grado de cumplimiento de mejores prácticas para el dominio de programas, proceso de estandarización es de veintitrés por ciento, (Ver. Gráfico 6).

**Gráfico 6. Grado de cumplimiento Mejores Prácticas Dominio de Programas y el Proceso Estandarización.**



En base a (Tabla 8), se determina un porcentaje de cumplimiento del 23%, y por tanto un Grado de madurez de rango bajo.

En términos individuales, es decir; analizando resultados práctica a práctica, en esta etapa del diagnóstico se evidencia la falta de definición del concepto de programas en la entidad, de las cuarenta y siete mejores prácticas que conformaron esta subdivisión, treinta y una de ellas fueron calificadas por los colaboradores como no efectuadas, lo que permite establecer que el proceso de estandarización en programas es un punto crítico para la entidad.

No están establecidos los procesos de estandarización para: Iniciación de Programas, desarrollo del plan de programa, la planificación del alcance de programas, desarrollo del cronograma de los programas, desarrollo del cronograma de los programas, planificación de las comunicaciones en programas, distribución de la información en los programas, definir las expectativas de los interesados en los programas, control y monitoreo de los riesgos en los programas, aprobar la transición de componentes en los programas, entre otros.

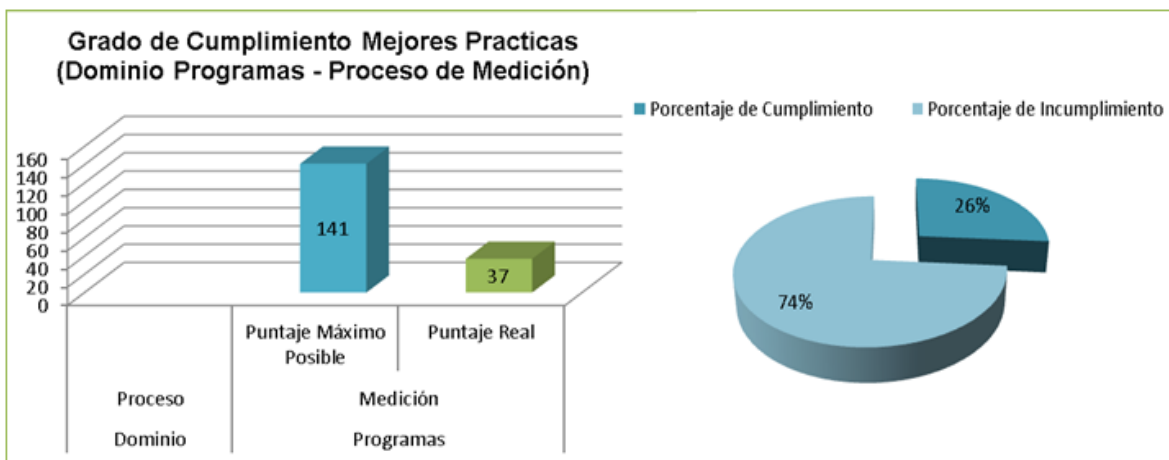
#### 4.7 MADUREZ: DOMINIO DE PROGRAMAS, PROCESO DE MEDICIÓN

Tabla 18. Dominio de Programas y el Proceso de Medición

Dominio	Proceso		
Programas	Medición	Numero de Mejores Practicas	47
		Puntaje Máximo Posible	141
		Puntaje Real	37
		Grado de Cumplimiento	<b>26%</b>

Para concluir sobre el numeral 4.7, teniendo en cuenta que el número total de mejores prácticas que puede llevar a cabo una entidad para lograr un buen resultado en desarrollo de proyectos definidas por OPM3 segunda edición es de cuarenta y siete mejores prácticas, el puntaje máximo que podría obtener una organización haciendo buen uso de la totalidad de estas mejores prácticas es de ciento veintitrés puntos, con la información obtenida en las encuestas se determinó un puntaje real de treinta y siete, (Ver. Gráfico 7).

Gráfico 7. Grado de cumplimiento Mejores Prácticas Dominio de Programas y el Proceso Medición.



La relación entre los puntajes máximo y real hace posible establecer que el grado de cumplimiento de mejores prácticas para el dominio de programas, proceso de medición es de veintiséis por ciento.

El cumplimiento de las prácticas para esta subdivisión es bajo, ya que si no existe estandarización en los procesos y actividades que conforman el programa, la medición se torna casi imposible.

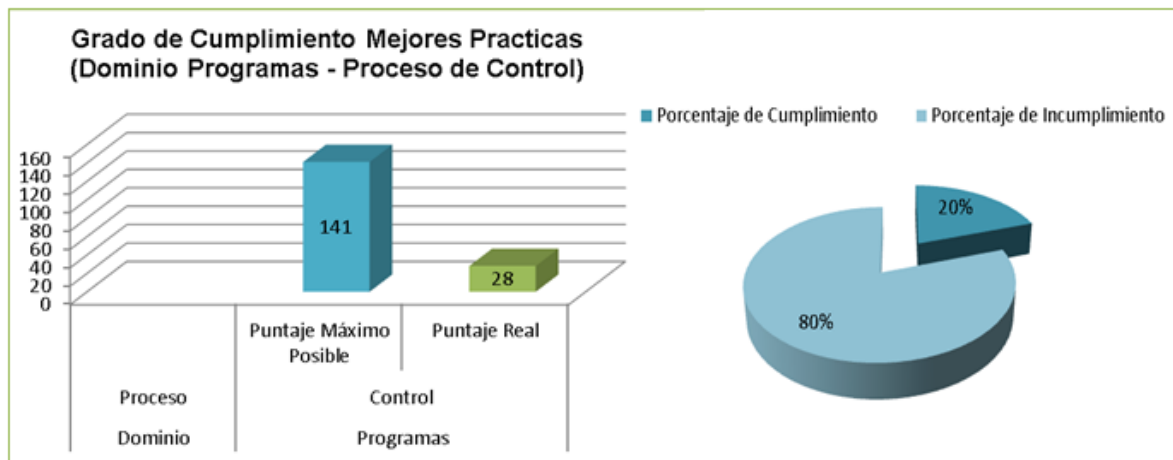
#### 4.8 MADUREZ: DOMINIO DE PROGRAMAS Y EL PROCESO DE CONTROL

Para el respectivo análisis de el numeral 4.8, se establece que el puntaje máximo que obtendría una organización aplicando las mejores prácticas definidas por OPM3 segunda edición es de cuarenta y siete mejores prácticas, por tanto el puntaje máximo que podría obtener una organización haciendo buen uso de la totalidad de estas mejores prácticas es de ciento veintitrés puntos, con la información obtenida en las encuestas se determinó un puntaje real de veintiocho puntos, la relación entre estos puntajes hace posible establecer que en este ítem, el grado de cumplimiento de mejores prácticas es de veinte por ciento, a continuación representación gráfica (Ver. Gráfico 8).

**Tabla 19. Dominio de Programas y el Proceso de Control**

<b>Dominio</b>	<b>Proceso</b>		
Programas	Control	Numero de Mejores Practicas	47
		Puntaje Máximo Posible	141
		Puntaje Real	28
		Grado de Cumplimiento	<b>20%</b>

**Gráfico 8. Grado de cumplimiento Mejores Prácticas; Dominio de Programas y el Proceso de Control.**



Se puede complementar diciendo que individualmente la mayoría de las mejores prácticas que conforman esta subdivisión no son llevadas a cabo, ocurre algo similar a lo que se ve en el ítem 4.7 no se puede establecer control sobre algo que no está definido.

#### 4.9 MADUREZ: DOMINIO DE PROGRAMAS Y EL PROCESO DE MEJORA

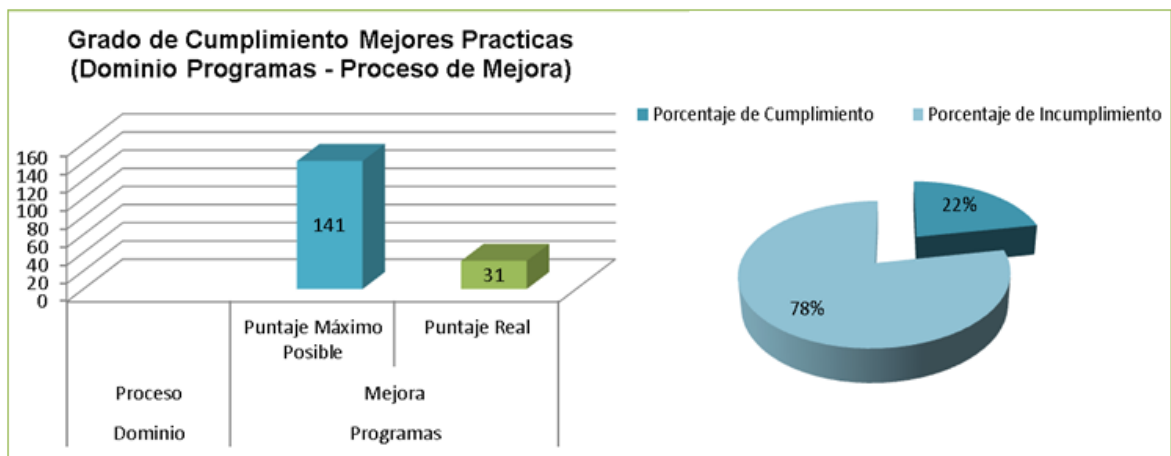
Para establecer el grado de madurez en el Dominio de Programas, Proceso de Mejora, como ya se ha venido efectuando se determinó un puntaje de excelencia y se estableció también un puntaje real obtenido por la entidad Corazonbanca, la relación de resultados se presenta a continuación, (Ver. Tabla 20).

**Tabla 20. Dominio de Programas y el Proceso de Mejora**

Dominio	Proceso		
Programas	Mejora	Numero de Mejores Practicas	47
		Puntaje Máximo Posible	141
		Puntaje Real	31
		Grado de Cumplimiento	<b>22%</b>

Para el numeral 4.9 el total de mejores prácticas es de cuarenta y siete, en base a este valor y la metodología definida, se establece que el puntaje máximo que podría obtener una organización haciendo buen uso de la totalidad de estas mejores prácticas es de ciento cuarenta y un puntos, con la información obtenida en las encuestas se determinó un puntaje real de treinta y uno, lo que hace posible establecer que el grado de cumplimiento para el dominio de programas, proceso de mejora es de veintidós por ciento, (Ver Gráfico 9).

**Gráfico 9. Grado de cumplimiento Mejores Prácticas Dominio de Programas y el Proceso Mejora.**



Desafortunadamente la mayoría de las mejores prácticas que conforman esta subdivisión no son llevadas a cabo, ocurre algo similar a lo que se ve en el ítem 4.7 no se puede establecer control sobre algo que no está definido.

#### 4.10 MADUREZ: DOMINIO DE PROGRAMAS

El numeral 4.10 es necesario para efectos de una visión completa a nivel de Programas, con el objeto de establecer el grado de madurez en este Dominio, se

efectúa una consolidación de la información anteriormente presentada en los numerales 4.6, 4.7, 4.8 y 4.9, y se procede de manera similar a la ya expuesta, por tanto también existirá un puntaje máximo ficticio, y un puntaje real obtenido por la entidad objeto de estudio, a continuación se presenta esta relación (Ver. Tabla 21).

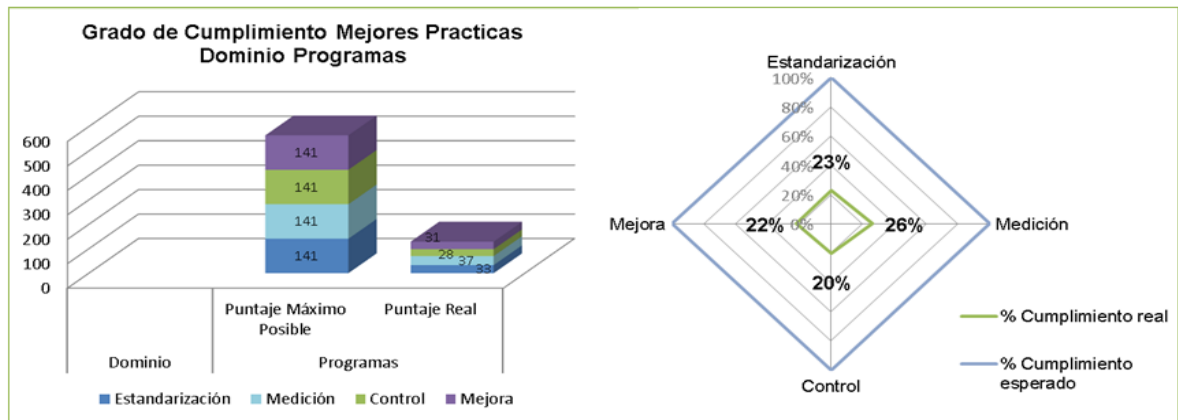
**Tabla 21. Dominio de Programas**

Dominio		
Programas	Numero de Mejores Practicas	188
	Puntaje Máximo Posible	564
	Puntaje Real	129
	Grado de Cumplimiento	<b>23%</b>

En el dominio de programas, el número total de mejores prácticas que debe llevar a cabo una entidad para lograr un buen resultado en desarrollo de proyectos es de ciento ochenta y ocho, que corresponde a la totalidad de mejores prácticas relacionadas con programas, en este caso; sin tener en cuenta el proceso específico al que hace énfasis, en base a este valor y la metodología definida, el puntaje máximo que podría obtener una organización haciendo buen uso de la totalidad de estas mejores prácticas equivale a quinientos sesenta y cuatro puntos (Ciento cuarenta y un puntos por cada proceso), el puntaje real obtenido de las encuestas asciende a ciento veintinueve puntos distribuidos; treinta y tres en el proceso de estandarización, treinta y siete en el proceso de medición, veintiocho en el proceso de control y treinta y uno en el proceso de mejora (Ver. Gráfico 10).

En base al puntaje máximo posible y real, es posible establecer que el grado de cumplimiento para el dominio de programas, es de veintitrés por ciento, a continuación se presenta un comparativo del porcentaje obtenido en cada uno de los procesos dentro del dominio de programas.

## Gráfico 10. Grado de cumplimiento Mejores Prácticas Dominio de Programas.



### 4.11 MADUREZ: DOMINIO DE PORTAFOLIO, PROCESO DE ESTANDARIZACIÓN

Para establecer el grado de madurez en el dominio de portafolio, proceso de estandarización, se establece también un puntaje máximo que obtendría una organización aplicando las mejores prácticas definidas por OPM3 segunda edición y un puntaje real obtenido por la entidad objeto de estudio, a través de la información suministrada por los colaboradores, a continuación se tabulan resultados obtenidos (Ver. Tabla 22).

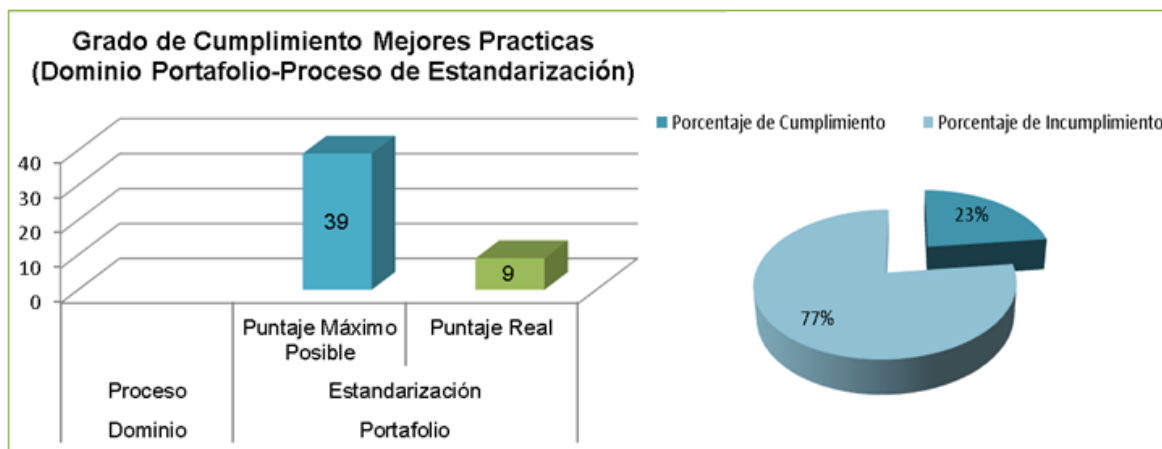
**Tabla 22. Dominio de Portafolio y el Proceso de Estandarización**

Dominio	Proceso		
Portafolio	Estandarización	Numero de Mejores Practicas	13
		Puntaje Máximo Posible	39
		Puntaje Real	9
		Grado de Cumplimiento	<b>23%</b>

En el dominio de portafolio, proceso de estandarización el número de mejores prácticas que debe llevar a cabo una entidad para lograr un excelente resultado en

la ejecución de proyectos es de trece mejores prácticas, en base a este valor el puntaje máximo que podría obtener una organización haciendo buen uso de la totalidad de estas mejores prácticas es de treinta y nueve, y según la información suministrada por los colaboradores se pudo determinar que el puntaje real es de nueve, la relación entre estos puntajes hace posible establecer que el grado de cumplimiento de mejores prácticas para el dominio de portafolio, proceso de estandarización es de veintitrés por ciento, este porcentaje junto con el porcentaje de incumplimiento se presenta gráficamente (Ver. Gráfico 11).

**Gráfico 11. Grado de cumplimiento Mejores Prácticas Dominio de Portafolio y el Proceso Estandarización.**



Para esta subdivisión del proyecto se encontró que; las mejores prácticas que los colaboradores consideraron como nulas al interior de la organización son la estandarización de la distribución de Información del portafolio, estandarización de normas para el proceso de control integrado de cambios del portafolio, estandarización para evaluar los componentes del portafolio, estandarización para lograr el equilibrio del portafolio.

#### 4.12 MADUREZ: DOMINIO DE PORTAFOLIO, PROCESO DE MEDICIÓN

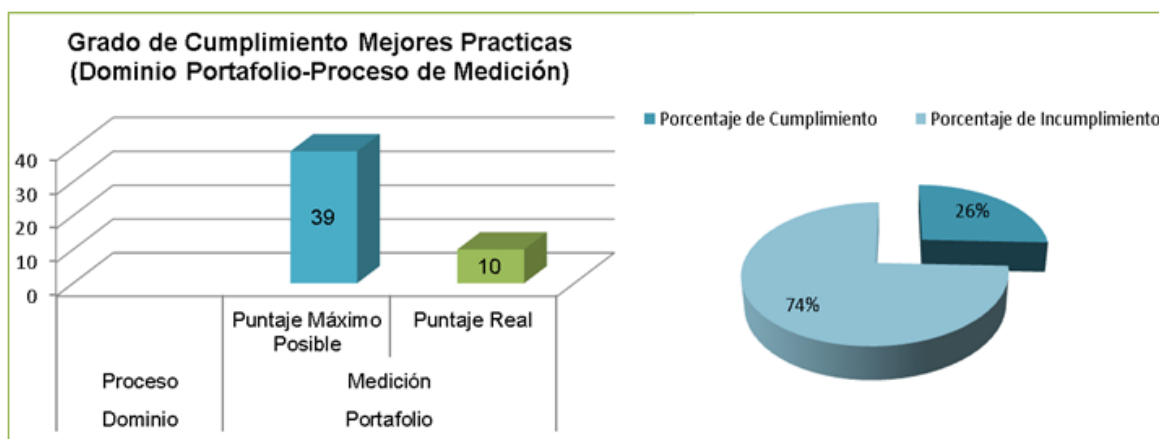
Para concluir acerca del numeral 4.12, se determina un puntaje máximo y un puntaje real, como se ha venido efectuando, la (Tabla 23) detalla la información obtenida.

**Tabla 23. Dominio de Portafolio y el Proceso de Medición**

Dominio	Proceso		
Portafolio	Medición	Numero de Mejores Practicas	13
		Puntaje Máximo Posible	39
		Puntaje Real	10
		Grado de Cumplimiento	<b>26%</b>

En el dominio de portafolio, proceso de medición se establece que el número total de mejores prácticas asciende a trece, puntaje máximo que podría obtener una organización haciendo buen uso de la totalidad de estas mejores prácticas es de treinta y nueve puntos, de la información obtenida en las encuestas se determinó un puntaje real de diez puntos (Ver. Gráfico 12).

**Gráfico 12. Grado de cumplimiento Mejores Prácticas Dominio de Portafolio y el Proceso Medición.**



El grado de cumplimiento de mejores prácticas en el dominio de portafolio, proceso de medición es de veintiséis por ciento, e individualmente las prácticas que obtuvieron la menor categorización en esta etapa del diagnóstico están relacionadas con la falta de procesos de medición en la selección, categorización y priorización de los componentes del portafolio.

#### 4.13 MADUREZ: DOMINIO DE PORTAFOLIO, PROCESO DE CONTROL

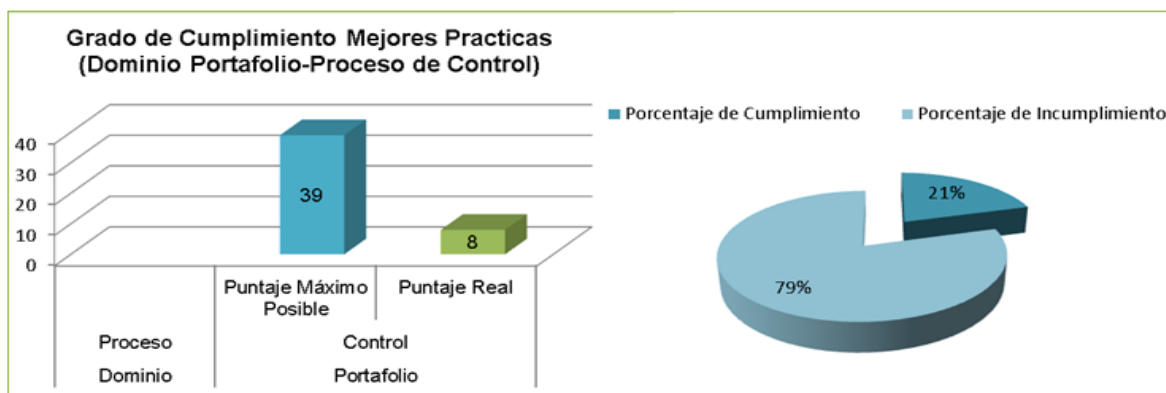
Para establecer el grado de madurez en el numeral 4.13 se efectúa el mismo procedimiento anteriormente mencionado, a continuación presenta la consolidación de los resultados obtenidos (Ver. Tabla 24).

**Tabla 24. Dominio de Portafolio y el Proceso de Control**

Dominio	Proceso		
Portafolio	Control	Numero de Mejores Practicas	13
		Puntaje Máximo Posible	39
		Puntaje Real	8
		Grado de Cumplimiento	<b>21%</b>

En este ítem; el número total de mejores prácticas necesarias para obtener excelentes resultados en desarrollo de proyectos es de trece, el puntaje máximo que podría obtener una organización haciendo buen uso de la totalidad de estas mejores prácticas es de treinta y nueve puntos, y el puntaje real de ocho puntos, la relación entre los puntajes descritos anteriormente hace posible establecer que el grado de cumplimiento para el dominio de portafolio, proceso de control; es de veintiuno por ciento, (Ver. Gráfico 13).

**Gráfico 13. Grado de cumplimiento Mejores Prácticas Dominio de Portafolio y el Proceso de Control.**



Individualmente las prácticas que obtuvieron la menor categorización en esta etapa del diagnóstico están relacionadas con la inexistencia de procesos de control en la selección, categorización y priorización de los componentes del portafolio.

**4.14 MADUREZ: DOMINIO DE PORTAFOLIO, PROCESO DE MEJORA**

A continuación se da a conocer la información obtenida para este ítem, según metodología planteada (Ver. Tabla 25).

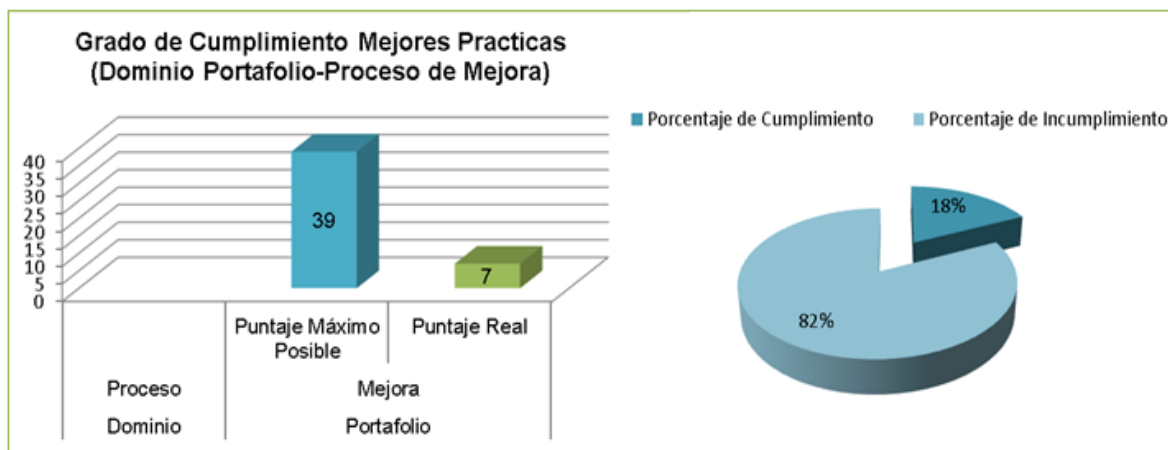
**Tabla 25. Dominio de Portafolio y el Proceso de Mejora**

Dominio	Proceso		
Portafolio	Mejora	Numero de Mejores Practicas	13
		Puntaje Máximo Posible	39
		Puntaje Real	7
		Grado de Cumplimiento	<b>18%</b>

En el dominio de portafolio - proceso de mejora; trece es el número total de mejores prácticas, por tanto el puntaje máximo que podría obtener una

organización haciendo buen uso de la totalidad de estas trece mejores prácticas es de treinta y nueve puntos, el puntaje real obtenido en este ítem es de siete puntos, por lo cual se determina que en base a la metodología planteada, el grado de cumplimiento para el dominio de portafolio, proceso de mejora, es de dieciocho por ciento, a continuación se presenta esta información gráficamente, (Ver. Gráfico 14).

**Gráfico 14. Grado de cumplimiento Mejores Prácticas Dominio de Portafolio y el Proceso Mejora.**



#### 4.15 MADUREZ: DOMINIO DE PORTAFOLIO.

Sacando provecho del análisis que se efectuó en cada en cada uno de los procesos que conforman el dominio de portafolio, en este ítem se consolida la información, y se establece un puntaje máximo que correspondería la excelencia de una organización aplicando todas las mejores prácticas definidas por OPM3 segunda edición para el portafolio en general, se establece también un puntaje real obtenido de la sumatoria de puntajes reales de los cuatro numerales inmediatamente anteriores, (Ver. Tabla 26).

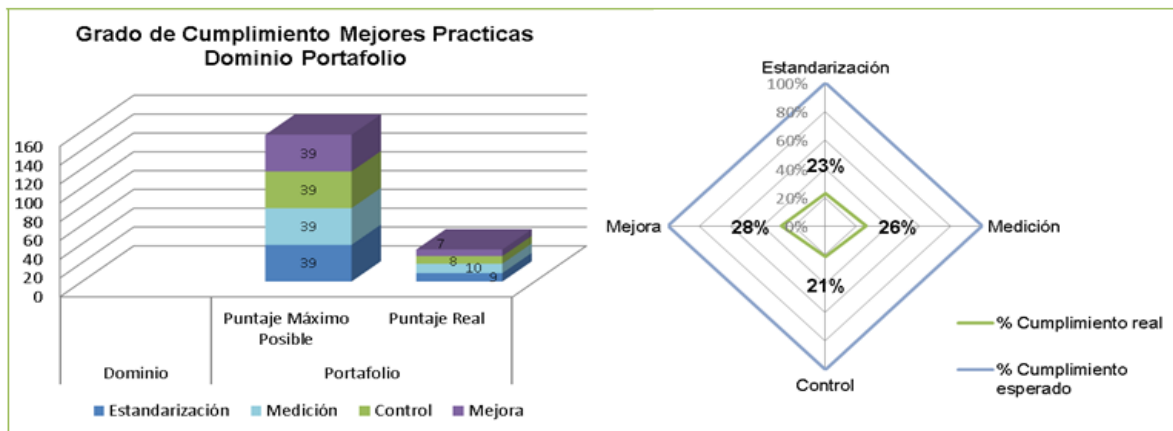
Tabla 26. Dominio de Portafolio

Dominio		
Portafolio	Numero de Mejores Practicas	52
	Puntaje Máximo Posible	156
	Puntaje Real	34
	Grado de Cumplimiento	<b>22%</b>

En el dominio de portafolio, el número total de mejores prácticas que debe llevar a cabo una entidad para lograr un buen resultado en desarrollo de proyectos es de cincuenta y dos mejores prácticas (Trece mejores prácticas por proceso), en base a este valor y la metodología definida el puntaje máximo que podría obtener una organización haciendo buen uso de la totalidad de estas mejores prácticas es de ciento cincuenta y seis puntos con la información obtenida en las encuestas se determinó un puntaje real de treinta y cuatro puntos (Nueve en el proceso de estandarización, diez en el proceso de medición, ocho en el proceso de control y siete en el proceso de mejora; para un total de treinta y cuatro puntos).

La relación entre los puntajes máximo posible y real en cada proceso dentro del dominio de portafolio permiten establecer el grado de cumplimiento por proceso como se ilustra en el (Gráfico 15),

**Gráfico 15. Grado de cumplimiento Mejores Prácticas Dominio de Portafolio.**



En definitiva; se puede establecer que para el dominio de portafolio el promedio o grado de madurez organizacional en gestión de proyectos, es de treinta y seis por ciento.

#### **4.16 MADUREZ: DESARROLLO DE HABILITADORES ORGANIZACIONALES, DOMINIO DE PROYECTOS**

En la segunda edición del OPM3, las mejores prácticas no solo están clasificadas en cuanto a los procesos de estandarización, medición, control y mejora o implementación, sino que adicionalmente se establecen mejores prácticas para el desarrollo de habilitadores organizaciones a nivel de dominio, el número de mejores prácticas en el dominio de proyectos en cuanto a habilitadores organizacionales asciende a cuarenta y uno, a continuación se presenta información detallada sobre los resultados obtenidos gracias a la información suministrada por los colaboradores de Corazonbanca, para definir cuáles de las mejores prácticas son efectuadas actualmente por la organización (Ver. Tabla 27).

**Tabla 27. Dominio de Proyectos y Habilitadores Organizacionales**

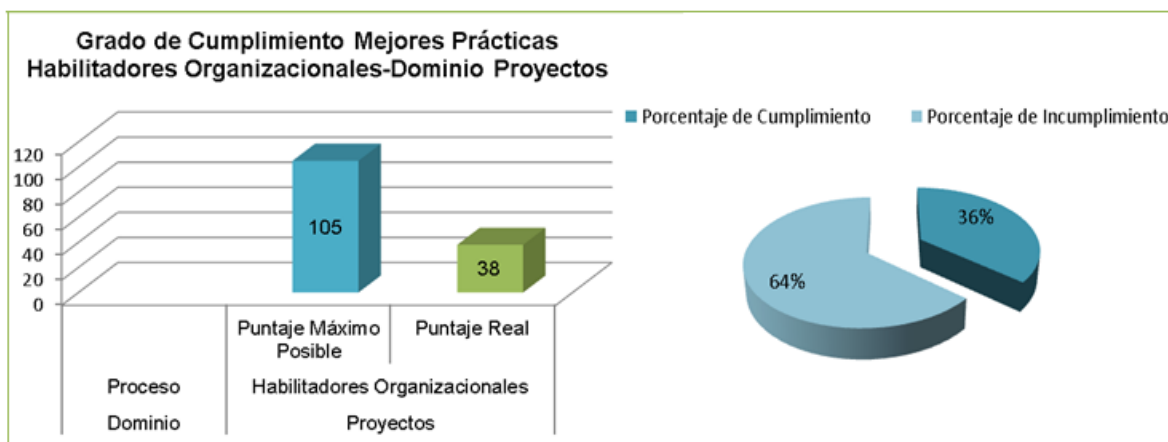
<b>Dominio</b>	<b>Proceso</b>		
Proyectos	Habilitadores Organizacionales	Numero de Mejores Practicas	35
		Puntaje Máximo Posible	105
		Puntaje Real	38
		Grado de Cumplimiento	<b>36%</b>

Como se ha venido realizando en el transcurso de este análisis de resultados, en base al número de mejores prácticas se determina un puntaje máximo de ciento veinticinco puntos, en caso de que se efectuaran a cabalidad al interior de la organización las treinta y cinco mejores prácticas. Con la información suministrada por los colaboradores, se determinó un puntaje real que ascendió a treinta y ocho puntos. Una vez definidos el puntaje máximo y el puntaje real de mejores

prácticas, se hace posible establecer que el grado de cumplimiento del dominio de proyectos en cuanto a habilitadores organizacionales es del treinta y seis por ciento, (Ver. Gráfico 16).

A continuación se observan gráficamente los puntajes máximo posible y real, en base a la metodología expuesta determino que el grado de cumplimiento para el dominio de portafolio, proceso de mejora es de treinta y seis por ciento.

**Gráfico 16. Grado de cumplimiento Mejores Prácticas Dominio de Proyectos y Habilitadores Organizacionales.**



En esta etapa de diagnóstico en la que se evaluaron los habilitadores organizacionales en proyectos, se encontró que la entidad cuenta con una categorización deficiente en las mejores prácticas mencionadas a continuación; no existe en la entidad un estándar de metodología de gerencia de proyectos, procesos y procedimientos, no existe un estándar o procedimiento por medio del cual se evalúen y calculan los entregables o productos, de tal forma que se permite la continuidad de los proyectos o se detengan a tiempo, no se recolectan y distribuyen lecciones aprendidas de proyectos, programas y portafolios, no se repasa periódicamente su propia gobernación ni se planean y adoptan nuevas metodologías de dirección de proyecto contra las necesidades detectadas.

#### 4.17 MADUREZ: DESARROLLO DE HABILITADORES ORGANIZACIONALES, DOMINIO DE PROGRAMAS

El número de mejores prácticas que puede llevar a cabo una entidad para lograr un buen resultado en desarrollo de proyectos, en el dominio de programas en cuanto a habilitadores organizacionales es de tan solo tres, a continuación se presenta información consolidada respecto a los resultados del diagnóstico de madurez en esta etapa (Ver. Tabla 28).

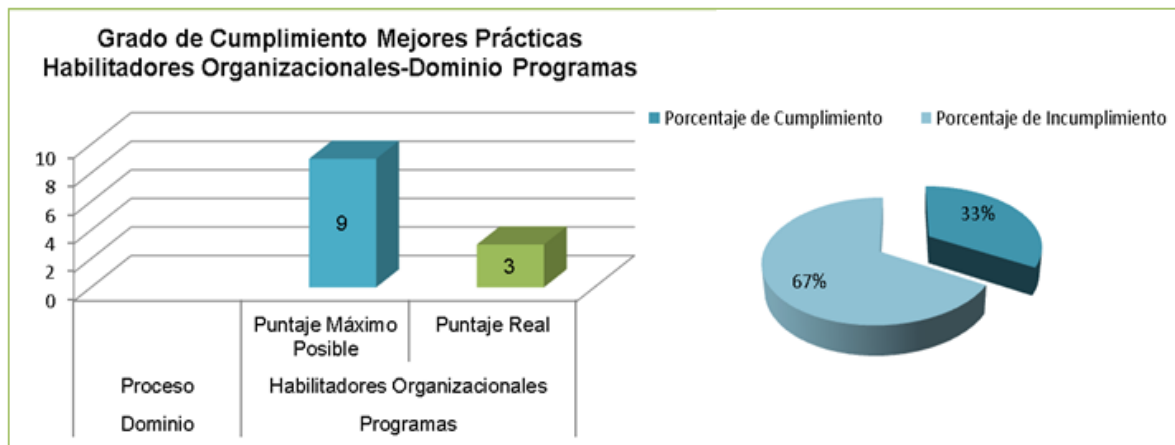
**Tabla 28. Dominio de Programas y Habilitadores Organizacionales.**

Dominio	Proceso		
Programa	Habilitadores Organizacionales	Numero de Mejores Practicas	3
		Puntaje Máximo Posible	9
		Puntaje Real	3
		Grado de Cumplimiento	<b>33%</b>

Se determinó un puntaje máximo de nueve puntos en caso de que al interior de la organización siempre se efectuaran las tres mejores prácticas definidas, de la información suministrada por los colaboradores, se determinó un puntaje real de tres puntos.

El grado de cumplimiento del dominio de programas en cuanto a habilitadores organizacionales es de treinta y tres por ciento, a continuación se pueden observar gráficamente los puntajes máximo posible y real, y los porcentajes de cumplimiento e incumplimiento de mejores prácticas (Ver. Gráfico 17).

**Gráfico 17. Grado de cumplimiento Mejores Prácticas Dominio de Programas y Habilitadores Organizacionales.**



En esta subdivisión del diagnóstico se encontró que la práctica categorizada como nula por los colaboradores, hace referencia a la necesidad de que los gerentes de portafolios, programas, midan la confianza en los planes, práctica que actualmente no se efectúa en la entidad para el desarrollo de proyectos.

**4.18 MADUREZ: DESARROLLO DE HABILITADORES ORGANIZACIONALES, DOMINIO DE PORTAFOLIO.**

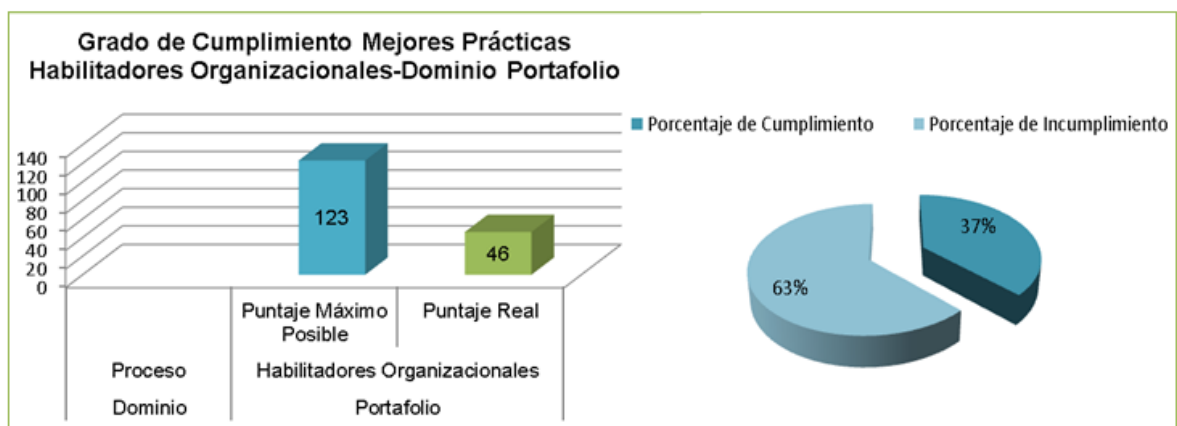
Cuarenta y una, es el número de mejores prácticas que puede llevar a cabo una entidad para lograr un buen resultado en desarrollo de proyectos para el numeral 4.18, (Ver. Tabla 29) a continuación, se presenta información consolidada respecto a los resultados del diagnóstico de madurez en esta etapa.

**Tabla 29. Dominio de Portafolio y Habilitadores Organizacionales**

Dominio	Proceso		
Portafolio	Habilitadores Organizacionales	Numero de Mejores Practicas	41
		Puntaje Máximo Posible	123
		Puntaje Real	46
		Grado de Cumplimiento	<b>37%</b>

Como se puede observar en el (Gráfico 18), el puntaje máximo que se establece para las mejores prácticas en el dominio de portafolio en cuanto a habilitadores organizacionales es de ciento veintitrés puntos, con la información suministrada por los colaboradores encuestados, se determina un puntaje real de tres puntos, partiendo de ello; el grado de cumplimiento del dominio de programas en cuanto a habilitadores organizacionales es de treinta y siete por ciento, (Ver. Gráfico 18).

**Gráfico 18. Grado de cumplimiento Mejores Prácticas Dominio de Portafolio y Habilitadores Organizacionales.**



En esta etapa del diagnóstico, fueron detectadas varias prácticas categorizadas como nulas o no efectuadas al interior de la organización; entre ellas determinar la estructura orgánica apropiada para apoyar la Dirección de Proyectos, existe una deficiencia organizacional en cuanto a la educación a los gerentes funcionales de la dirección de proyectos, la organización no usa un sistema de la actuación formal por medio del cual se coleccionen éxitos en métricas de desarrollo en la dirección de proyectos, no efectúa uso de los éxitos de métrica detectados en la dirección de proyectos para mejorar el, no asegura que la Dirección de Proyectos Organizacional se beneficie de la validez y exactitud de los datos, no mejora su Dirección de Proyectos Organizacional recogiendo datos continuamente, ni utiliza

procesos de recolección, la organización no establece a un compromiso estratégico con la madurez de dirección de proyectos.

#### 4.19 MADUREZ: DESARROLLO DE HABILITADORES ORGANIZACIONALES

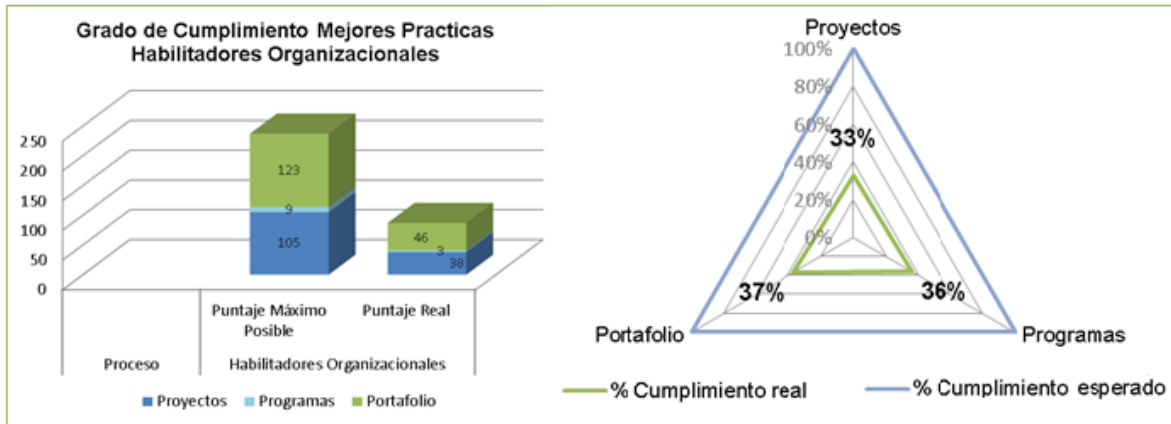
Consolidando el número de prácticas establecidas para cada dominio en cuanto a habilitadores organizacionales, se determina que el número total de mejores prácticas es de setenta y nueve. Posteriormente y como se ha venido realizando en el transcurso de este informe, se establece un puntaje máximo que asciende a doscientos treinta y siete, y un puntaje real de ochenta y siete, está la relación se presenta a continuación (Ver. Tabla 30).

**Tabla 30. Habilitadores Organizacionales**

Proceso		
Habilitadores Organizacionales	Numero de Mejores Practicas	79
	Puntaje Máximo Posible	237
	Puntaje Real	87
	Grado de Cumplimiento	<b>37%</b>

Lograr un buen resultado en desarrollo de proyectos en cuanto a habilitadores organizacionales depende del buen desempeño en setenta y nueve mejores prácticas (Treinta y cinco en el dominio de proyectos, tres en el de programas y cuarenta y uno en el dominio de portafolio), en base a este valor y la metodología definida el puntaje máximo de doscientos treinta y siete puntos y por último se determinó un puntaje real de ochenta y siete distribuidos; treinta y ocho en el dominio de proyectos, tres en el dominio de programas y cuarenta y seis en el dominio de portafolio, (Ver. Gráfico 19), en este gráfico también se presenta un comparativo de los porcentajes de cumplimiento e incumplimiento de las mejores prácticas por dominio en habilidades organizacionales.

**Gráfico 19. Grado de cumplimiento Mejores Prácticas en cuanto a Habilitadores Organizacionales.**



A pesar de que los porcentajes de cumplimiento en cuanto a mejores prácticas no son los ideales, es satisfactorio encontrar que la entidad en esta fase del diagnóstico obtuvo los resultados más altos de cumplimiento, por ende es posible asegurar que Corazonbanca es una entidad con grandes expectativas de desarrollo.

Los habilitadores organizacionales reflejan que la entidad cuenta con calidad de productos, acogida a organismos externos para las respectivas valoraciones, buen desempeño del recurso humano, capacidad de contar con ejecutivos comprometidos, capacitados, y formados en valores éticos y morales.

#### **4.20 GRADO DE MADUREZ ORGANIZACIONAL EN GESTIÓN DE PROYECTOS EN ENTIDAD FINANCIERA OBJETO DE ESTUDIO.**

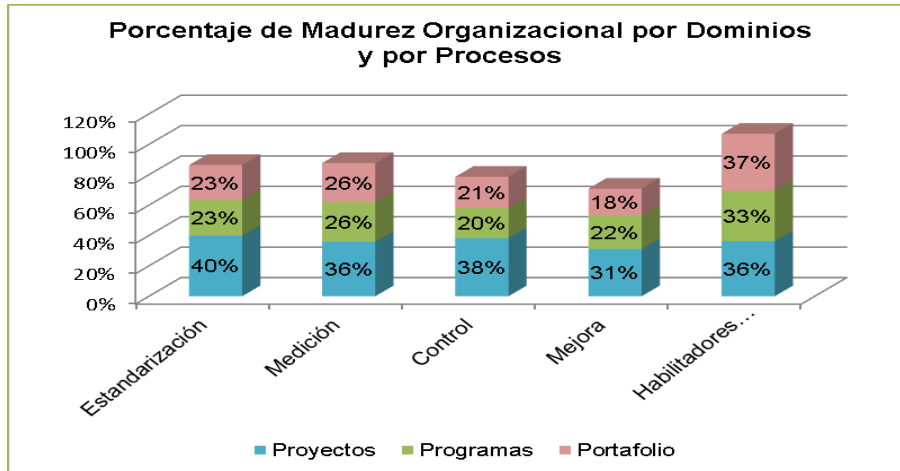
En el contenido de la (Tabla 31), es posible apreciar el número total de mejores prácticas sugeridas por el OPM3® Segunda Edición, para cada proceso y por dominio, los puntajes máximo y real obtenidos en cada etapa del análisis y el porcentaje de cumplimiento obtenido mediante la metodología planteada.

**Tabla 31. Grado de Cumplimiento Mejores Prácticas en Gestión de Proyectos**

<b>Dominio</b>	<b>Proceso</b>	<b>Numero de Mejores Prácticas</b>	<b>Puntaje Máximo Posible</b>	<b>Puntaje Real</b>	<b>Grado de Cumplimiento</b>
Proyectos	Estandarización	41	123	49	<b>40%</b>
	Medición	41	123	44	<b>36%</b>
	Control	41	123	47	<b>38%</b>
	Mejora	41	123	38	<b>31%</b>
	Habilitadores Organizacionales	35	105	38	<b>36%</b>
Programas	Estandarización	47	141	33	<b>23%</b>
	Medición	47	141	37	<b>26%</b>
	Control	47	141	28	<b>20%</b>
	Mejora	47	141	31	<b>22%</b>
	Habilitadores Organizacionales	3	9	3	<b>33%</b>
Portafolio	Estandarización	13	39	9	<b>23%</b>
	Medición	13	39	10	<b>26%</b>
	Control	13	39	8	<b>21%</b>
	Mejora	13	39	7	<b>18%</b>
	Habilitadores Organizacionales	41	123	46	<b>37%</b>
<b>Madurez Organizacional Gestión de Proyectos</b>		<b>483</b>	<b>1449</b>	<b>428</b>	<b>30%</b>

Con el fin de dar un diagnóstico general sobre la madurez organizacional en gestión de proyectos al interior de la entidad financiera objeto de estudio, y para facilitar el análisis de datos para una posterior propuesta de mejora, a continuación se presenta un análisis gráfico por proceso, basado en un acumulado de porcentajes de cumplimiento de mejores prácticas en cada dominio (Ver. Gráfico 20).

**Gráfico 20. Grado de Cumplimiento acumulado de Mejores Prácticas en Gestión de Proyectos**



El dominio de proyectos en cuanto a los procesos de estandarización, medición, control y mejora, es el dominio que cuenta con los porcentajes más altos de cumplimiento, seguido por el dominio de programas y por último el dominio de portafolio; sin embargo, en cuanto a habilitadores organizacionales la tendencia cambia, se puede observar que el dominio de portafolio es quien lidera el porcentaje de cumplimiento de mejores prácticas, seguido por el dominio de proyectos y en último lugar el dominio de programas (Ver. Tabla 32).

**Tabla 32. Porcentajes de cumplimiento Mejores Prácticas. (Promedio por procesos)**

Dominio	Proceso				
	Estandarización	Medición	Control	Mejora	Habilitadores Organizacionales
<b>Proyectos</b>	40%	36%	38%	31%	36%
<b>Programas</b>	23%	26%	20%	22%	33%
<b>Portafolio</b>	23%	26%	21%	18%	37%
<b>Promedios</b>	<b>29%</b>	<b>29%</b>	<b>26%</b>	<b>24%</b>	<b>36%</b>

La entidad financiera centra muchos esfuerzos en el dominio de proyectos, sin embargo no cuenta con un dominio de programas idóneo, esto hace que el diagnóstico sea desfavorable no solo en el dominio de programas, sino que a su vez el bajo desempeño de este dominio, afecta significativamente el resultado obtenido a nivel de portafolio.

A continuación se relacionan los porcentajes de cumplimiento obtenidos por la entidad, a nivel de procesos y dominios (Ver. Tabla 33), (Ver. Gráfico 21, 22)

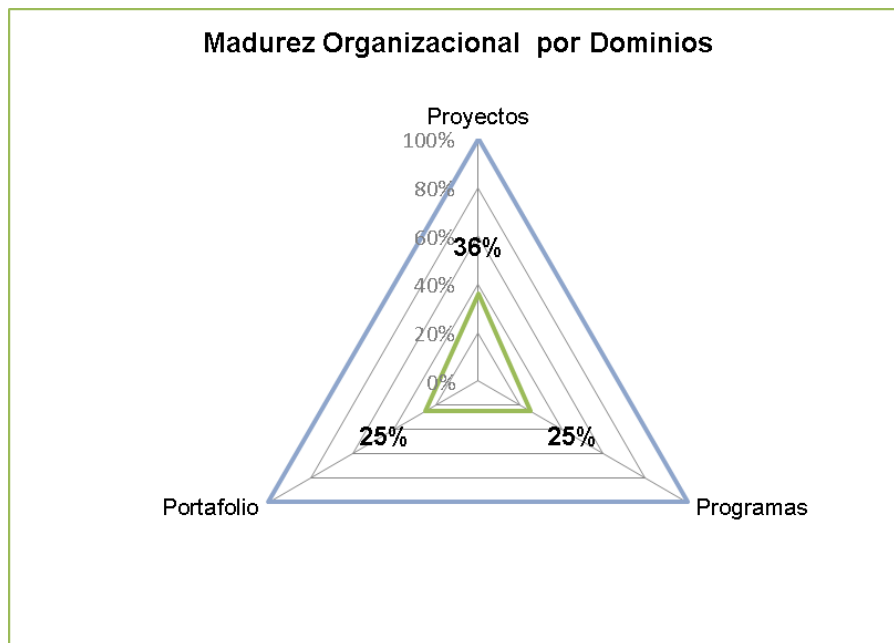
**Tabla 33. Porcentajes de Cumplimiento Mejores Prácticas. (Promedio por Dominio)**

Dominio	Proceso	Cumplimiento o por Proceso (%)	Cumplimiento o Mejores Prácticas por Dominio (%)	Indicador de Madurez Organizacional por Dominio
Proyectos	Estandarización	40%	36%	Medio-Bajo
	Medición	36%		
	Control	38%		
	Mejora	31%		
	Habilitadores Organizacionales	36%		
Programas	Estandarización	23%	25%	Bajo
	Medición	26%		
	Control	20%		
	Mejora	22%		
	Habilitadores Organizacionales	33%		
Portafolio	Estandarización	23%	25%	Bajo
	Medición	26%		
	Control	21%		
	Mejora	18%		
	Habilitadores Organizacionales	37%		
<b>Madurez Organizacional en Gestión de Proyectos</b>			<b>30%</b>	<b>Bajo</b>

Gráfico 21. Porcentajes de Cumplimiento Mejores Prácticas. (Promedio por procesos)



Gráfico 22. Porcentajes de Cumplimiento Mejores Prácticas. (Promedio por Dominios)



De los gráficos y tablas presentados en numeral 4.20 se puede observar que en ninguno de los Dominios, y procesos que lo conforman el diagnóstico es el

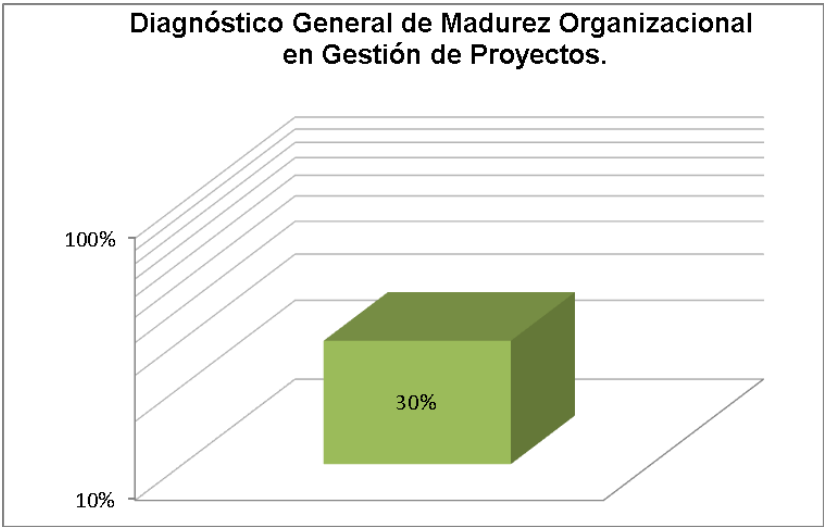
deseado, puesto que no se logra superar un porcentaje de cumplimiento de mejores prácticas mayor al cincuenta por ciento, la entidad efectúa un gran esfuerzo por obtener buenos resultados en cada uno de los procesos que conforman los dominios, sin embargo aún faltan muchas definiciones y directrices para que la administración de proyectos se cumpla con éxito.

El uso de formatos o estándares internos que deben definirse según los estándares PMI® en cada etapa del proyecto es prácticamente nulo, actualmente nace la iniciativa de proyecto, esta es evaluada y mediante un estudio de viabilidad inicial, si es factible su desarrollo, le es asignado un presupuesto, se define el equipo de trabajo sin ningún tipo de documento formal, y posteriormente se elabora la ficha de proyecto o plan de ejecución, para realizar la respectiva gestión y seguimiento de las actividades definidas, continuamente se efectúan reuniones de entendimiento y los acuerdos quedan documentados en actas, pero al poco tiempo los miembros del equipo olvidan los compromisos acordados, esto explica el porcentaje de cumplimiento obtenido en el proceso de estandarización.

Los porcentajes de cumplimiento para los procesos de medición y control están muy ligados y son coherentes con los procedimientos que lleva a cabo la entidad, actualmente, existe en Corazonbanca un área denominada de aseguramiento, la cual es la encargada de realizar el seguimiento periódico a las actividades establecidas en cada fase del cronograma de gestión de proyectos.

El área de aseguramiento levanta semanalmente alertas durante el desarrollo de los proyectos, pero muchas veces estas alertas en vez de generar mejoras, dan lugar a conflictos internos entre los integrantes del grupo de trabajo, y entre áreas funcionales, una vez culmina un proyecto este es archivado pero no se da lugar a un registro de lecciones aprendidas, procedimientos como los mencionados dan lugar a que el porcentaje de cumplimiento de mejores prácticas en la entidad sea de tan solo treinta por ciento (Ver. Gráfico 42).

**Gráfico 23. Porcentaje de Cumplimiento Mejores Prácticas.**



## **5. PLAN DE MEJORA GENERAL A PARTIR DEL DIAGNÓSTICO**

El presente capítulo contiene el plan de mejora general que se ha alineado con el Modelo PMBOK® con el fin de aumentar la Madurez en Gestión de Proyectos en la entidad financiera, está dirigido a la Presidencia y todas las Vicepresidencias, Gerencias y Direcciones u otro rol específico que llegue a formar parte de los grupos de trabajo de cada proyecto llevado a cabo en la entidad Corazonbanca.

La entidad financiera objeto de estudio, ha adoptado para el desarrollo y gestión de los proyectos impulsados por la compañía a nivel interno, la metodología planteada por el PMI® (Project Management Institute). Sin embargo; los resultados del diagnóstico realizado arrojan, una baja madurez de la entidad administrando proyectos, muchos de los fundamentos de la metodología PMI® no son aplicados internamente, adicionalmente la entidad cuenta con muy pocos de los estándares sugeridos por el PMBOK® para el desarrollo exitoso de sus proyectos, hecho por el cual la propuesta de mejora general presentada en este capítulo, se ve fundamentada en definir, unificar y sugerir el uso de estándares que no contempla actualmente la organización, estos formatos estarán asociados a directrices para su adecuado manejo; lo anterior sustentará el aporte de este proyecto a la entidad financiera para aumentar la madurez en el proceso de estandarización dentro de la administración de proyectos.

Respecto a los procesos de medición, control y mejora; no se contempla ningún tipo de propuesta de mejora inmediata dado que es necesaria la implementación de estándares para realizar un adecuado seguimiento a los procesos subsiguientes, lo que se sugiere a la entidad al respecto; es continuar promoviendo la mejora continua una vez seleccionados, implementados y

habitados a los estándares que la entidad decida tener en cuenta para el desarrollo de proyectos al interior de la entidad.

## **5.1 DOMINIO DE PORTAFOLIO**

En primera instancia se recomienda a la entidad familiarizar a todos los colaboradores con el plan estratégico.

Actualmente el portafolio de la entidad se encuentra sujeto las siguientes tres categorizaciones, en el momento en que se da inicio a una iniciativa de proyecto.

1. Iniciativas Estratégicas
2. Iniciativas Tecno informáticas
3. Iniciativas Marco Legal Regulatorio

Muchos colaboradores ignoran la existencia de dicha clasificación, adicionalmente estas categorías no son identificadas bajo ningún concepto de dominio, aunque se comporten de tal manera, por lo cual es posible asegurar que la entidad no requiere una reestructuración inmediata de esta clasificación, lo que se quiere proponer a través de este proyecto; es que estas clasificaciones sean punto de referencia de dominio, es decir; cada una de estas categorías se podría considerar como un programa general que consolida un conjunto infinito de proyectos y programas con ciertas características, dentro del único portafolio Corazonbanca, una vez la iniciativa de proyecto sea incluida en alguno de estos tres programas definidos, será importante que la entidad determine un rango de importancia dentro del portafolio y posteriormente dentro de cada programa.

La claridad y consenso en la priorización de las iniciativas de proyecto presentadas por las diferentes áreas funcionales, será punto de partida para presentar la presente propuesta de mejora, fundamentada en base a el Capítulo 4

del Estándar PMI para la Gerencia de Portafolio (Edición 2008), conocido internacionalmente como Standard for Portfolio Management.

En esta propuesta de mejora se reúnen y documentan una serie de estándares que se sugiere a la entidad, tener en cuenta durante el desarrollo y ejecución de proyectos, con ello se pretende fomentar buenas prácticas y fortalecer la madurez en la Gestión y Administración del Portafolio de Corazonbanca.

### **5.1.1 Integración**

**5.1.1.1 Etapa 1: Identificación Iniciativa.** Esta etapa será desarrollada por el Gerente de Proyecto/Programa, quien realizará la solicitud a la Dirección de Proyectos.

Para identificar iniciativas de proyecto es indispensable el FORMATO DE SOLICITUD DE INICIATIVA, dado que la entidad financiera ya cuenta con un formato definido para solicitud de iniciativas, se recomienda simplemente; promover el uso del formato existente.

Se sugiere que el Portafolio de Corazonbanca cuente con un PLAN DE GESTIÓN DE GESTIÓN DEL PORTAFOLIO, el cual deberá ser de conocimiento para la Dirección de Proyectos, Gerentes de Proyectos/Programas, y Equipo de Trabajo.

**5.1.1.2 Etapa 2: Categorización Iniciativa.** La Dirección de Proyectos deberá contar con un registro o INVENTARIO DE COMPONENTES QUE INTEGRAN EL PORTAFOLIO, en base a este inventario será posible realizar un seguimiento a toda iniciativa de proyecto o programa que cobre vida dentro del portafolio. Será responsabilidad del Gerente de Proyectos junto con la Dirección de Proyectos Identificar la respectiva categorización de la Iniciativa, para ello se

propone a la entidad el uso del formato LISTA DE COMPONENTES CATEGORIZADOS.

La Dirección de Proyectos deberá ejercer control constante, en la actualización de versiones del formato INVENTARIO DE COMPONENTES DEL PORTAFOLIO, ya que este formato propuesto provee información consolidada de interesados, objetivos, costos, justificación de la iniciativa, entre otros.

**5.1.1.3 Etapa 3: Evaluación de Iniciativa.** Todos los Proyectos y/o Programas que se lleven a cabo por parte de la Entidad Corazonbanca deberán contar con un estudio de factibilidad para determinar la conveniencia de realizar la inversión, para este estudio previo y como se efectúa actualmente; es importante tenerse en cuenta la viabilidad Comercial, Jurídica, Técnica, Organizacional, Financiera, Operativa, Administrativa y de Riesgos en los que pueda incurrir la Compañía.

Una vez se efectuó dicho estudio previo, se deberá diligenciar un formato en el que se especifique, que componentes o iniciativas fueron evaluadas y cuál fue el puntaje obtenido en esta evaluación, el formato sugerido a la entidad para dar seguimiento a esta etapa es LISTA DE COMPONENTES EVALUADOS.

**5.1.1.4 Etapa 4: Selección de Iniciativa.** Será necesario someter a las iniciativas de proyecto a diferentes filtros por medio de los cuales se descartaran iniciativas a las que no se dará inicio de forma inmediata.

Una vez identificadas las componentes que contaran con apoyo inmediato, será necesario inventariarlas con el fin de ejercer mejor control sobre las mismas, para ello se sugiere a la entidad usar el formato LISTA DE COMPONENTES SELECCIONADOS.

**5.1.1.5 Etapa 5: Priorización de Iniciativa.** Este proceso de priorización consistiría en dar una categorización o grado de importancia, ya sea por costo, calidad, inversión, tiempo, plazo (Largo, Mediano, Corto...Entre otros, según lo considere la Dirección de Proyectos.

Será responsabilidad de la Dirección de Proyectos, asignar al Proyecto y/o Programa el dígito de categorización que corresponda, en base a definiciones de categorización acordadas, definidas y alineadas con el plan estratégico de Corazonbanaca, para consolidar dicho registro de priorización; el presente documento sugiere a la entidad financiera el uso del formato PRIORIZACIÓN GENERAL DE COMPONENTES DEL PORTAFOLIO.

Asignar las respectivas siglas y códigos con que se conocerá el Programa y/o Proyecto en las diferentes áreas funcionales, facilitara el reconocimiento y la comunicación, esta actividad será responsabilidad de la Dirección de Proyectos, velando por una uniformidad y exclusividad de siglas y códigos.

**5.1.1.6 Etapa 6: Balanceo de Portafolio.** La dirección de Proyectos deberá realizar y dar a conocer un reporte en el que se refleje la situación actual del Portafolio, se registren las iniciativas (Proyecto / Programa), y al mismo tiempo realizar un comparativo entre el presupuesto asignado y el ejecutado, a fin de equilibrar la inversión y los riesgos incurridos para cada componente y categoría estratégica del portafolio, el formato propuesto para este fin; es el BALANCEO DEL PORTAFOLIO.

**5.1.1.7 Etapa 7: Aprobación de Iniciativa.** Como se ha venido efectuando al interior de la entidad es conveniente que la aprobación de la iniciativa quede documentada en el ACTA DE REUNIÓN.

La aprobación de los Proyectos que se desarrollaran al interior de la compañía debe ser dada por la Junta Directiva y el promotor de la iniciativa debe ser informado oportunamente de la decisión de rechazo o aprobación de la iniciativa.

**5.1.1.8 Etapa 8: Seguimiento y Control de la Iniciativa.** Frecuentemente se deberá brindar un seguimiento a proyectos y programas aprobados, en este seguimiento se evaluara el desempeño y eficiencia del Portafolio definido, se deberán definir e informar sobre indicadores de desempeño.

Será de vital importancia que la Dirección de Proyectos defina roles para cada involucrado, adicionalmente en base a ellos es necesario que cuente con un plan de comunicación, que permitirá que la información fluya a través de todos los involucrados, para dicho fin en el presente documento se propone el formato PLAN DE COMUNICACIONES DE LA GESTIÓN DEL PORTAFOLIO.

Es necesario que la entidad se concentre en establecer los tipos de reporte que recibirán de cada proyecto o programa, para de esta manera estar al tanto de su desempeño.

Con el fin de brindar un acompañamiento continuo a todos los interesados del portafolio, existirá en la entidad la posibilidad de escalar temas o polémicas existentes mediante el formato propuesto en el CONTROL DE POLÉMICAS DEL PORTAFOLIO.

Las solicitudes de cambio que se tramiten en el portafolio, serán fundamentales para ejercer control sobre inconvenientes de alcance, presupuesto, avance, estado y cronograma de cada una de las componentes (Programas / Proyectos) que conformen el portafolio, SOLICITUD DE CAMBIO DEL PORTAFOLIO, formato propuesto en este proyecto para dicho fin.

## **5.2 DOMINIO DE PROGRAMAS**

Mediante el presente documento se sugiere a la entidad consolidar estratégicamente los proyectos que se encuentren correlacionados entre sí, para que los mismos conformen lo que se conoce como programa, una vez se definan estas interacciones entre proyectos que persiguen un mismo objetivo, la entidad debe promover el concepto y dar mayor formalidad a estos programas.

El Estándar PMI para la Gerencia de Programas (Edición 2008), conocido internacionalmente como Standard for Program Management, Capítulo 4 - Gestión de la Integración del Programa, el cual es tomado como base para la propuesta de mejora presentada a continuación.

**5.2.1 Etapa 1: Inicio del Programa.** Como se evidencio en el diagnóstico de madurez efectuado la entidad financiera Corazonbanca, no cuenta con un formato definido para dar inicio a iniciativas categorizadas como programa, por lo que se propone promover el uso del FORMATO ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROGRAMA.

**5.2.2 Etapa 2: Desarrollar el Plan de Gestión del Programa.** En esta etapa, la lista de componentes que conforman el Programa; junto con ruta o secuencia de ejecución de componentes para lograr el éxito del mismo, estará a cargo del Gerente de Programa; mediante el presente documento se propone a la entidad el manejo interno del formato propuesto en HOJA DE RUTA DEL PROGRAMA.

Es importante que para cada Programa quede constancia de la especificación de cada componente, junto con la interacción entre las mismas, esta tarea deberá ser documentada por el Gerente de Programa, se sugiere a la entidad adoptar y

formalizar para dicha actividad el formato propuesto en ARQUITECTURA DEL PROGRAMA.

**5.2.3 Etapa 3: Desarrollar un programa de Infraestructura.** La conformación del equipo del programa estará a cargo del Gerente de Programa preestablecido desde que se da inicio a la iniciativa, quien deberá establecer claridad sobre los roles, funciones y responsabilidades de cada miembro del equipo que conformará dicho portafolio, el formato sugerido por este texto para formalizar esta actividad es INFRAESTRUCTURA DEL PROGRAMA.

El plan de recursos del programa deberá ser documentado según lo contemplado en la definición de infraestructura establecida por el Gerente del Programa, este deberá suministrar información detallada de los recursos que se requieren para la ejecución del programa, incluyendo personal, herramientas equipos, instalaciones, servicios de arrendamiento, entre otros. Para la documentación de recursos del programa se sugiere a Corazonbanca promover y fomentar el uso del formato presentado en el PLAN DE RECURSOS DEL PROGRAMA.

Establecer claridad en la infraestructura del programa será un factor fundamental en la determinación y desarrollo del programa de requerimientos de infraestructura.

**5.2.4 Etapa 4: Dirigir y Gestionar la Ejecución del Programa.** En esta etapa deberán ser presentadas por el Gerente del Programa y demás interesados, ante la Junta Directiva de Proyectos, las solicitudes de cambio que surjan en cada componente, y por ende en el Programa que la lidera, para efectos de formalizar esta actividad dentro de la entidad financiera se referencia en el formato SOLICITUD DE CAMBIO DEL PROGRAMA.

La solicitud de iniciación de componente deberá ser tramitada por el encargado o gestor encargado de la ejecución del componente, ante el Gerente de programa quien validara con la junta directiva la solicitud y posteriormente omitirá su pronunciamiento o decisión, e informara a los interesados.

Componentes del programa que llegan al final de su ciclo de vida, deberán tramitar una petición formal de finalización, ante el Gerente de Programa quien informara a la Junta Directiva de Proyectos, y posteriormente será quien valide la solicitud.

Se sugiere a la entidad financiera Coarazonbanca tramitar tanto la solicitud de inicio como la solicitud de finalización, mediante un mismo formato de TRANSICIÓN DE COMPONENTE, que formalizara el cambio de estado de las diferentes componentes que conforman un programa.

En esta etapa será de gran importancia la actualización de la hoja de ruta del programa presentada en la etapa anterior, esta actividad estará a cargo del Gerente de Programa quien evidenciara en el formato sugerido HOJA DE RUTA DEL PROGRAMA, los cambios que surgieron al programa una vez aprobadas las solicitudes de cambio, que afectaron el alcance o el calendario de las principales etapas definidas para la ejecución del programa.

**5.2.5 Etapa 5: Administrar los recursos del Programa.** Durante esta etapa el plan de recursos del programa deberá ser actualizado estableciendo un comparativo entre lo planeado en la documentación inicial, y los recursos reales ejecutados, para el desarrollo de esta actividad no se sugiere algún formato adicional, pero si se recomienda comprometer al Gerente de Programa y a los interesados o líderes de cada componente, con la tarea de actualizar el formato presentado en el ítem 5.2.3 de presente capítulo PLAN DE RECURSOS DEL PROGRAMA.

**5.2.6 Etapa 6: Supervisar y Controlar el rendimiento de los programas.** El Gerente de Programa deberá presentar ante la Junta Directiva de Proyectos, informes sobre el estado de rendimiento a nivel de programa que incluirá un del estado y ejecución de sus componentes, para este fin; cada líder de componente deberá suministrar información precisa del avance, el trabajo restante, y cualquier problema, cambio, o riesgo detectado.

**5.2.7 Etapa 7: Gestión de incidentes Programa.** Los eventos no planificados pueden impactar el desarrollo exitoso del programa; por lo cual el líder de componente deberá escalar las polémicas y posteriormente el Gerente del programa consolidará y documentará todas las polémicas que surjan durante el desarrollo del programa, se propone a la entidad financiera Corazónbanca fomentar el uso del documento entregado REGISTRO DE POLÉMICAS DEL PORTAFOLIO; mediante este documento será posible consolidar las polémicas presentadas durante la ejecución del programa, citar a los directos involucrados, establecer una acción correctiva para dar solución a la polémica y documentar el resultado obtenido con dicha solución.

**5.2.8 Etapa 8: Cierre del Programa.** El equipo de trabajo liderado por el Gerente del Programa, evaluará si los recursos asignados fueron liberados eficiente durante el transcurso del programa.

Un informe final documentará la información más relevante del Programa y sus componentes, esta información será utilizada para el éxito de futuros programas y proyectos, en el formato DOCUMENTACIÓN HISTÓRICA DEL PROGRAMA, se presenta a la entidad financiera un formato por medio del cual será posible consolidar la información de manera práctica.

Una vez finalizado el programa, el director del programa junto con los miembros del equipo, evaluará el desempeño y documentara lecciones aprendidas detectadas durante la ejecución del mismo. Mediante el presente documento se referencia el formato entregado a la entidad RELACIÓN LECCIONES APRENDIDAS, como el formato sugerido a la entidad para realizar la consolidación de lecciones aprendidas.

**Tabla 34. Correspondencia entre grupos de procesos y áreas de conocimiento de la dirección de Proyectos**

AREA	GRUPOS DE PROCESOS				
	INICIO	PLANEACIÓN	EJECUCIÓN	CONTROL	CIERRE
<b>Integración</b>	4.1 Desarrollar acta de construcción	4.2 Desarrollar plan de gestión	4.3. Dirigir y ejecutar la ejecución.	4.4. Supervisar y controlar el trabajo. 4.5. Ejecutar control integrado de cambios.	4.6. Cerrar proyecto o fase
<b>Alcance</b>		5.1. Recolectar requerimientos 5.2. Definir alcance 5.3. Crear EDT		5.4. Verificar el alcance. 5.5. Controlar el alcance.	
<b>Tiempo</b>		6.1. Definir actividades 6.2. definir secuencia de actividades. 6.3. Estimar recurso de actividades 6.4. Estimar duración de actividades 6.5. Desarrollar cronograma		6.6. Controlar el cronograma.	
<b>Costos</b>		7.1. Estimación de costos. 7.2. Presupuesto de costos		7.3. Controlar costos	
<b>Calidad</b>		8.1. Planificar Calidad	8.2. Realizar aseguramiento de calidad	8.3. Ejecutar control de calidad	
<b>Recurso Humano</b>		9.1. Planificar recurso Humano	9.2. Adquirir equipo de proyecto. 9.3. desarrollar equipo de Proyecto 9.4. Gestionar equipo de proyecto		
<b>Comunicaciones</b>	10.1. Identificar interesados	10.2. Planificar las comunicaciones	10.3. Distribuir la información 10.4. gestionar las expectativas de los interesados	10.5. Informar el rendimiento	
<b>Riesgos</b>		11.1. Planificar gestión de riesgos 11.2. Identificar los riesgos 11.3. Ejecutar análisis cualitativo. 11.4. Ejecutar análisis cuantitativo. 11.5. Planificar respuesta a los riesgos		11.6. Seguir y controlar los riesgos	
<b>Adquisiciones</b>		12.1. Planificar compras y adquisiciones.	12.3. Realizar compras y adquisiciones	12.4. Administrar compras y adquisiciones.	12.5. Cerrar contrato o fase

Fuente. PMI® Edición 2008, Adaptado por Autor de Proyecto

### **5.3 DOMINIO DE PROYECTOS**

En la (Tabla 34) se presenta la correspondencia entre grupos de procesos y áreas de conocimiento de la dirección de Proyectos según estándares PMI® en base a cada etapa de desarrollo en un proyecto y cada área de conocimiento.

A continuación se efectuara una selección de formatos que se consideran prácticos y necesarios para mejorar la administración de proyectos, y ofrecer una solución a la problemática que sustento la realización del presente proyecto, la cual estaba fundamentada en encontrar una solución práctica para disminuir los tiempos de cumplimiento en la ejecución de los diferentes proyectos, mejorar los niveles de comunicación internos y lograr una mejor visualización de los proyectos ejecutados.

La formalización de estos formatos sugeridos facilitara la ejecución de proyectos y contribuirá a aumentar los mecanismos de comunicación entre los interesados del proyecto, y disminuirá situaciones de conflicto que en muchas ocasiones se convierten en una gran limitante para cumplir con los tiempos de cumplimiento.

Posteriormente la consolidación de los formatos respectivamente diligenciados, permitirá una efectiva visualización de los proyectos ejecutados.

Cada estándar sugerido en la presente propuesta de mejora, será diligenciado en base a la iniciativa de proyecto que se quiere dar a conocer a la entidad, (Establecer una PMO en la Entidad Financiera Corazonbanca).

#### **5.3.1 Etapa 1: Inicio de Proyecto.**

**5.3.1.1 Integración.** La conformación del equipo de proyecto estará a cargo del Gerente de Proyectos y debe incluir a todas las áreas interesadas o que se ven

afectadas por el mismo, este hecho quedará formalmente documentado en PROJECT CHARTER o ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO, documento entregado a la entidad.

**5.3.1.2 Comunicaciones.** Los funcionarios de la Compañía que sean invitados a formar parte de un grupo de proyecto deben contar con el tiempo necesario para aportar al mismo respecto a los requerimientos de cada una de sus áreas.

En esta etapa se tiene como objetivo el lanzamiento del proyecto, bajo los parámetros establecidos en el REGISTRO DE INTERESADOS O KICK –OFF este documento que tiene por objetivo, dar a conocer a los interesados: el objetivo, alcance, equipo, plan de trabajo y plan de comunicaciones preliminar del proyecto.

### **5.3.2 Etapa 2: Planeación de Proyecto.**

**5.3.2.1 Integración.** El Gerente de Proyectos junto con el equipo del proyecto debe definir el Alcance del mismo y documentar las acciones necesarias para definir, integrar y coordinar todos los planes pertinentes en un Plan de Gestión del Proyecto. El formato diseñado sugerido y documentado en la entidad se denominó DECLARACIÓN DEL ALCANCE.

**5.3.2.2 Alcance** Se deben planificar y tener en cuenta los posibles cambios que se presentan al alcance, la Planeación del Alcance debe hacerse como una herramienta de planificación que describe cómo el grupo de proyecto definirá el alcance del mismo, desarrollará el enunciado del alcance del proyecto detallado, definirá y desarrollará la estructura de desglose del trabajo, verificará el alcance del proyecto y controlará el alcance del proyecto.

El formato diseñado sugerido y puesto a disposición de la entidad financiera se denominó IDENTIFICACIÓN DE REQUISITOS.

Los requerimientos iniciales de cada proyecto son generados por los Directores o Dueños de Proceso del área que lo requiera, esta solicitud debe presentarse de forma escrita.

Los requerimientos técnicos son definidos por el Gestor del proyecto, este debe definir las características que se deben desarrollar para cumplir con los requerimientos presentados por los futuros usuarios.

Requerimientos de gestión del proyecto. Los requerimientos del proyecto que se tengan que adelantar dentro del proyecto como lo son compras, recurso humano y contratos son responsabilidad del Gerente de Proyectos en cada uno de estos conceptos, las definiciones de la cantidad y perfil de los colaboradores que harán parte del proyecto en todas sus etapas, también serán su responsabilidad.

Generar la WBS (Work Breakdown Structure), Subdividir los principales productos entregables del proyecto y el trabajo del proyecto en componentes más pequeños y más fáciles de manejar, se verá reflejado en la FICHA DE PROYECTO, no se presentara un formato sugerido; en base a que en el documento interno manejado actualmente por la organización se puede observar el desglose de tareas correspondiente.

**5.3.2.3 Tiempo** Con respecto al cronograma el presente documento no presento ningún formato de sugerencia ya que como mencionó anteriormente la entidad Corazonbanca, cuenta actualmente un formato muy completo denominado internamente como FICHA DE PROYECTO en el que se establecen los responsables de las actividades, alcance del proyecto, equipo de trabajo, fechas para el inicio y la finalización de cada una de las actividades a realizar dentro del

proyecto, estas fechas se establecen de acuerdo con el esfuerzo requerido para llevar a cabo las tareas de las mismas, y es responsabilidad de cada colaborador dar cumplimiento a la tarea en la fecha estipulada en dicho documento.

Es responsabilidad del Gerente de proyectos establecer con cada uno de los líderes funcionales o Gestores de Proyecto los tiempos para cada etapa.

El calendario de las actividades a realizar en el proyecto debe ser informado a todos los Interesados y en este se deben identificar claramente las fechas de entregables de cada etapa.

El Gerente de Proyectos procurará planear actividades simultáneas o paralelas dentro del proyecto con el fin de cumplir con los tiempos propuestos, siempre y cuando estas actividades en general no lleguen a afectar el proceso lo permitan.

**5.3.2.4 Costos** Estimación de Costos: Desarrollar una aproximación de los costos de los recursos necesarios para completar las actividades del proyecto, y Sumar los costos estimados de actividades individuales o paquetes de trabajo a fin de establecer una línea base de costo.

**5.3.2.5 Calidad** Es responsabilidad del Gerente de Proyectos diseñar el plan de calidad del proyecto, para ello se sugirió a la entidad seguir los lineamientos establecidos en el formato PLAN DE CALIDAD DEL PROYECTO.

**5.3.2.6 Recurso Humano** En la fase de Planificación del Recurso Humano se sugirió el formato PLAN DE RECURSO HUMANO PROYECTO entregado a la entidad financiera, adicionalmente se recomienda tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Cómo y cuándo se adquirirán los miembros del equipo del proyecto.

- Los criterios para eximirlos del proyecto.
- La identificación de las necesidades de formación.
- Los planes relativos a recompensas y reconocimientos.
- consideraciones sobre cumplimiento
- El impacto del plan de gestión de personal sobre la organización.

Las características óptimas del personal del equipo de proyecto que se debe involucrar en los proyectos son:

- Personas que puedan influir en la Compañía, que logre que las cosas se hagan.
- Personas líderes, que tengan una visión estratégica y que se le facilite el trabajo en equipo.
- Personas con amplio manejo de conflictos y resolución de problemas.
- Personas con facilidad de comunicación

**5.3.2.7 Comunicaciones** El envío de las comunicaciones que deban ser transmitidas a todos los miembros del proyecto será establecido por el Gerente de Proyecto, quien de igual forma determinará los destinatarios, la frecuencia y la seguridad con la cual se transmitirá, buscando en ello que la información que se produzca sea conocida solamente por los funcionarios a los que realmente incumba, el formato entregado a la entidad se denominó PLAN DE COMUNICACIONES.

La implementación de este estándar será de gran aporte para disminuir las situaciones de conflicto que se presentan frecuentemente en los grupos de trabajo.

**5.3.2.8 Riesgos.** Para la planeación de los riesgos en los cuales se pueda incurrir se deben tener en cuenta:

- Riesgos Técnicos: incluye riesgos relacionados con el producto.
- Riesgos del Proyecto: se refiere a riesgos relacionados con los procesos de gestión de proyectos.
- Riesgos de la Organización: incluye riesgos asociados con el soporte al proyecto y con la cultura organizacional.
- Riesgos Externos: incluye riesgos relacionados con el mercado, con leyes, con la sociedad y con factores climáticos o accidentales.

Se sugirió dar uso al formato EVALUACIÓN DE RIESGOS DEL PROYECTO, siguiendo los lineamientos establecidos en el formato entregado a la entidad por medio del presente plan de mejora.

**5.3.2.9 Adquisiciones** El formato sugerido por el presente documento para efectuar un adecuado seguimiento a las adquisiciones realizadas durante el desarrollo del proyecto, se denominó PLAN DE ADQUISICIONES DEL PROYECTO.

### **5.3.3 Etapa 3: Ejecución de Proyecto**

**5.3.3.1 Integración.** Ejercer influencia sobre los factores que crean variaciones del costo y controlar los cambios en el presupuesto del proyecto.

**5.3.3.2 Calidad** Es responsabilidad del área de Tecnología adelantar y liderar el proceso de calidad de todos los proyectos, gestionando las pruebas técnicas que se requieran durante el piloto para la implementación del proyecto, las pruebas a realizar en el proceso de calidad de los proyectos debe adelantarse en el tiempo programado, realizarse completamente el cronograma de pruebas.

**5.3.3.3 Recurso humano** El equipo de trabajo debe procurar que durante la realización de un proyecto se efectúe un balance del trabajo adjudicando a cada miembro para evitar sobrecarga de tareas que originan problemas.

**5.2.3.4 Comunicaciones** El Gerente del Proyecto junto con equipo de trabajo debe procurar que durante la ejecución de un proyecto se promueva la armonía entre los miembros del equipo, para evitar malos entendidos y flujos de información erróneos, todos los miembros del equipo deben estar absolutamente enterados de cualquier modificación o novedad del plan establecido.

**5.2.3.5 Adquisiciones** Las adquisiciones o contratos a realizar por parte de la entidad financiera en la ejecución de los proyectos, deben contar con el visto bueno del Gerente de Proyecto y de los funcionarios Gestores del Gasto; de acuerdo con los niveles de aprobación por inversión o gasto, en el formato diseñado y posteriormente suministrado a la entidad MATRIZ DE ADQUISICIONES DEL PROYECTO, se pretende llevar un registro de adquisiciones efectuadas durante el transcurso del proyecto.

Es responsabilidad del Gerente de Proyecto velar por el cumplimiento de los contratos y buenas condiciones de los elementos que se hayan adquirido en el proyecto, ya sean recursos materiales o humanos, como también tendrá la responsabilidad de gestionar el contrato y la relación con el proveedor.

Al término del contrato con dicho proveedor se debe revisar y documentar fue el rendimiento del mismo con el fin de futuras posibles relaciones con el mismo proveedor.

#### **5.3.4 Etapa 4: Monitoreo y Control.**

**5.3.4.1 Integración** Es responsabilidad del Gerente de Proyecto realizar un seguimiento del rendimiento de los miembros del equipo, proporcionar retroalimentación, resolver polémicas y coordinar cambios a fin de mejorar el rendimiento del proyecto, el formato de solicitud de cambio es necesario en esta etapa del proyecto, por ende se sugirió y entrego a Corazonbanca el formato SOLICITUDES DE CAMBIO para tramitar formalmente los cambios que surjan durante el transcurso de proyectos.

**5.3.4.2 Alcance** El control del alcance se debe realizar por parte del Gerente de Proyecto basado en las actividades adelantada de la Ficha de Proyecto y variaciones que se hayan presentado en el cronograma.

**5.3.4.3 Costos** Los controles a los costos se realizan con la finalidad de:

- Influir sobre los factores que puedan producir cambios en la línea base de costo.
- Asegurarse de que los cambios aprobados sean ejecutados acorde al presupuesto.
- Gestionar los cambios a medida que se produzcan
- Supervisar el costo para detectar y entender las variaciones.

**5.3.4.4 Calidad** Se realizará por lo menos una vez semana, seguimiento a los tiempos establecidos, al cronograma y a los entregables.

**5.3.4.5 Comunicaciones** Informar los cambios aprobados a los interesados pertinentes.

**5.3.4.6 Riesgos** Es responsabilidad de la Gerencia del Proyecto realizar el seguimiento de los riesgos identificados, supervisar los riesgos residuales, identificar nuevos riesgos, ejecutar planes de respuesta a los riesgos y evaluar su

efectividad a lo largo del ciclo de vida del proyecto, el seguimiento y control de riesgos se realiza con el objetivo de:

- Identificar, analizar y planificar planes de mitigación a nuevos riesgos.
- Realizar el seguimiento de los riesgos identificados.
- Volver a analizar los riesgos existentes.
- Revisar la ejecución de las respuestas a los riesgos.
- Ejecutar un plan contingencias o de reserva.
- Adoptar acciones correctivas.

### **5.3.5 Etapa 5: Cierre de proyecto.**

**5.3.5.1 Integración** El proyecto se dará por terminado hasta que se cuente con el visto bueno del usuario final, y este acepte que el proyecto y el producto cumplió con sus expectativas, al cierre del proyecto se debe actualizar la información del mismo, y efectuar el cierre contable, una vez finalizado el proyecto, se deben analizar los resultados, por ende se propuso e hizo la respectiva entrega a la entidad del formato RELACIÓN LECCIONES APRENDIDAS –PROYECTO, para la respectiva documentación de los objetivos cumplidos, de los que no alcanzaron, para que esta información sea de utilidad en futuros proyectos.

**5.3.5.2 Adquisiciones** Al término del proyecto se realizará el respectivo cierre de los contratos con los diferentes proveedores.

## 6. PROPUESTA PARA IMPLEMENTACIÓN DE PMO®

Dados los resultados del diagnóstico de administración de proyectos en el capítulo cuatro, y teniendo conocimiento de las características con las cuales se procede actualmente en la entidad corazonbanca en el proceso y desarrollo de proyectos, en el presente capítulo se procede a presentar a la organización una propuesta de un modelo PMO® acorde a las necesidades actuales de la entidad y adaptado a su naturaleza.

Se definieron cinco fases por medio de las cuales se desarrollará la implementación de la PMO® al interior de la Entidad Financiera, dado que el alcance del presente proyecto se limita a presentar una propuesta para dicha implementación, las fases en las que se concentrara este capítulo estarán dadas por (Factibilidad, Planificación y Diseño)

### Ilustración 13. Fases definidas para la Implementación de la PMO en Entidad Financiera.



### 6.1 FACTIBILIDAD

En base al plan de proyecto presentado en el ítem 6.2 en el presente capítulo, se elaboró el siguiente plan de inversión teniendo como base las actividades programadas en cada etapa de proyecto, en las que se podía evidenciar salidas de dinero por parte de la Entidad Financiera Corazonbanca.

**Tabla 35. Inversión estimada por etapas del proyecto.**

INVERSIÓN ESTIMADA POR ETAPAS DE PROYECTO				
ETAPA DEL PROYECTO	CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
<b>INICIO</b>				
Consultoría para contratar PMO	Plan de Proyecto	1	\$ 20,000,000.00	\$ 20,000,000.00
	Plan Operativo	1	\$ 20,000,000.00	\$ 20,000,000.00
	Plan Tactico	1	\$ 20,000,000.00	\$ 20,000,000.00
<b>PLANEACIÓN</b>				
Equipo de Proyecto	Director de Proyecto (6 Meses)	1	\$ 6,000,000.00	\$ 36,000,000.00
	Gestor de Proyecto (6 Meses)	1	\$ 3,500,000.00	\$ 21,000,000.00
	Arquitecto de Proyecto (6 Meses)	1	\$ 3,000,000.00	\$ 18,000,000.00
	Otros Usuarios Lideres (6 Meses)	1	\$ 7,000,000.00	\$ 42,000,000.00
<b>EJECUCIÓN</b>				
<b>Personal PMO</b>				
Adquirir personal necesario para conformar la estructura organizacional de la PMO	Gerente de PMO	1	\$ 9,000,000.00	\$ 9,000,000.00
	Gerentes de PMO certificados	4	\$ 6,000,000.00	\$ 24,000,000.00
	Asistente PMO	1	\$ 1,200,000.00	\$ 1,200,000.00
<b>Comunicación</b>				
Ninguna actividad Planeada en esta etapa requiere nueva inversión	N/A	0	\$ -	\$ -
<b>Implementación</b>				
Ninguna actividad Planeada en esta etapa requiere nueva inversión	N/A	0	\$ -	\$ -
<b>Instalación Herramienta</b>				
Software (Paquete Inicial)	Licencias Full	25	\$ 8,289,600.00	\$ 207,240,000.00
	Licencias de Consulta (Online)	100	\$ 1,902,840.00	\$ 190,284,000.00
<b>Capacitación y Sensibilización</b>				
Capacitación en la herramienta adquirida	Consultores (Mes 1 )	1	\$ 30,520,800.00	\$ 30,520,800.00
	Consultores (Mes 2 )	1	\$ 30,520,800.00	\$ 30,520,800.00
<b>Definición de canales de comunicación</b>				
Ninguna actividad Planeada en esta etapa requiere nueva inversión	N/A	0	\$ -	\$ -
<b>CONTROL</b>				
Aseguramiento	Auditor (808 Hrs Hombre)	1	\$ 5,000,000.00	\$ 5,000,000.00
<b>CIERRE DEL PROYECTO</b>				
<b>Gestión del conocimiento</b>				
Ninguna actividad Planeada en esta etapa requiere nueva inversión	N/A	0	\$ -	\$ -
<b>Salida a producción</b>				
Adquirir Licencias adicionales de Software	Licencias Full	0	\$ 8,289,600.00	\$ -
	Licencias de Consulta (Online)	1	\$ 1,902,840.00	\$ 1,902,840.00
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>				<b>\$ 674,765,600.00</b>

En este cronograma es posible evidenciar que la inversión aproximada en la que posiblemente incurrirá la empresa asciende a \$674.765.000 Millones de pesos.

La herramienta cotizada para elaborar el plan de inversión, se conoce como HP Project and Portafolio Management center Portafolio Management Module; fue cotizada por medio de una ejecutiva de cuenta de la agencia Agein Consulting Service<sup>22</sup>.

Respecto al plan de inversión presentado, es claro que esta cifra no se puede menospreciar, sin embargo; es muy importante tener en cuenta que la implementación de este proyecto, es la base para ahorrar esfuerzo, tiempo y dinero, en la ejecución de otras iniciativas de proyecto, y que las inversiones estimadas podrían variar e incluso disminuir.

La creación de una Oficina de Administración de Proyectos (PMO®); es un proyecto viable respaldado en el hecho de que la Entidad Financiera Corazonbanca está evidenciando la necesidad de mejorar la ejecución de sus proyectos, y busca alcanzar los objetivos estratégicos mediante la ejecución de los mismos.

Este proyecto, más que la salida de exorbitantes cifras de dinero, se resume a una concientización del personal, y apoyo incondicional de los cargos directivos de la entidad financiera, debido a que Corazonbanca ya funciona bajo un esquema de proyectos; una de sus operaciones son proyectos, se maneja el concepto de Gerentes de Proyecto, el volumen de proyectos ejecutados es significativo y mediante el desarrollo de los mismos se hace posible la generación de ingresos, lo cual constituye un escenario en el que una PMO® empieza a ser una necesidad.

---

<sup>22</sup> Página Web Agein Consulting Service [En línea]. [consultado 19 de Agosto 2014] Disponible en: < <http://www.ageinconsulting.com/> >

A continuación se mencionan otras de las razones que sustentan la factibilidad de implementar una PMO en la entidad bancaria Corazonbanca:

- Una PMO correctamente estructurada permitiría estandarizar procesos y evaluar la rentabilidad de los proyectos.
- Mediante la PMO los recursos podrán ser asignados de manera eficiente y en los proyectos se podrá realizar una precisa aproximación del personal o equipo de trabajo requerido para efectuar una labor, de esta manera el cálculo de costos será mucho más preciso.
- La información histórica es parte fundamental de una buena y eficaz planeación, y ayuda a identificar “que no volver a hacer” y “que repetir”.

En la (Tabla 35) se establece un comparativo entre Directores de Proyectos y una PMO en este cuadro se evidencia la importancia de su implementación.

**Tabla 36. Diferencia entre Directores de Proyectos y una PMO**

Director de Proyectos (MODELO ACTUAL)	PMO (MODELO FUTURO)
Se concentra en objetivos específicos del proyecto.	Gestiona cambios relativos al alcance del programa.
Controla recursos asignados al proyecto para cumplir mejor los objetivos	Optimiza el uso de recursos compartidos entre todos los proyectos de la entidad.
Gestiona las restricciones (Alcance, cronograma, costo...) de los proyectos individuales.	Gestiona metodologías, normas, oportunidades, riesgo global e interdependencias entre proyectos.

## 6.2 PLANIFICACIÓN

En este ítem se da cumplimiento al objetivo de dar a conocer un plan de trabajo para implementar PMO®, dicho plan de trabajo fue entregado a Corazonbanca, junto con los formatos diseñados y propuestos para estandarizar los procesos que intervienen en la ejecución de proyectos.

## 6.3 DISEÑO

**6.3.1 Misión.** Facilitar la dirección centralizada y coordinada de proyectos en la entidad financiera Corazonbanca.

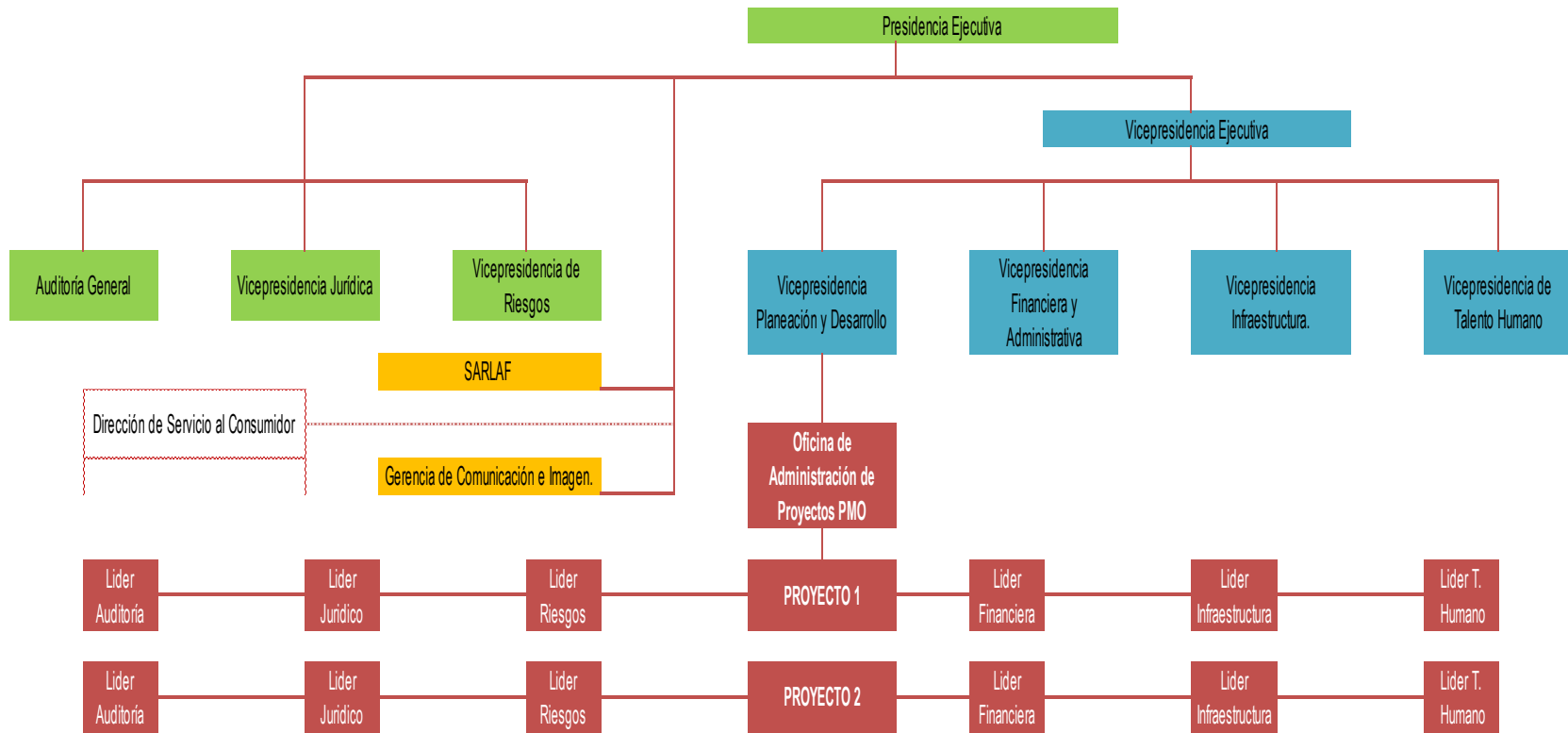
**6.3.2 Visión.** Contar con una oficina de administración de proyectos estructurada en base a la metodología PMI®, ideal para el desarrollo eficiente de proyectos que suministren valor agregado a la entidad financiera Corazonbanca,

**6.3.3 Tipo de Oficina.** El tipo de oficina presentado en esta propuesta se sustenta en una Estructura Matricial en base a las siguientes razones:

- Es el tipo de oficina que más se ajusta a las características actuales de la entidad, y no será difícil su futura implementación.
- Es el tipo de oficina que ofrece el mayor control sobre los recursos, y si se piensa en una entidad bancaria este hecho es fundamental.
- Ofrece la mejor coordinación sobre el proyecto.
- Y al finalizar el proyecto los cargos funcionales no se modifican, esto es muy conveniente dado que cada iniciativa de proyecto que se efectúa al interior de la entidad, nace con el propósito de beneficiar las áreas funcionales que forman parte de Corazonbanca.

Como se denotó en el marco teórico las estructuras de tipo matricial suelen ser de tres tipos, Fuerte, Débil, o Equilibrada, la presente propuesta se basa en una estructura Matricial Equilibrada en la cual el Dueño de Proceso y el Gerente Funcional comparten el poder de las decisiones, en base a que aunque los dueños de proceso tienen claras las necesidades del proyecto, sigue ocupando sus roles dentro de la organización, y los gestores de proyecto realizan un acompañamiento constante y sus opiniones tendrán mucho peso en la toma de decisiones.

**6.3.4 Estructura Organizacional Propuesta.** En la siguiente figura se presenta el organigrama definido para el modelo PMO propuesto.



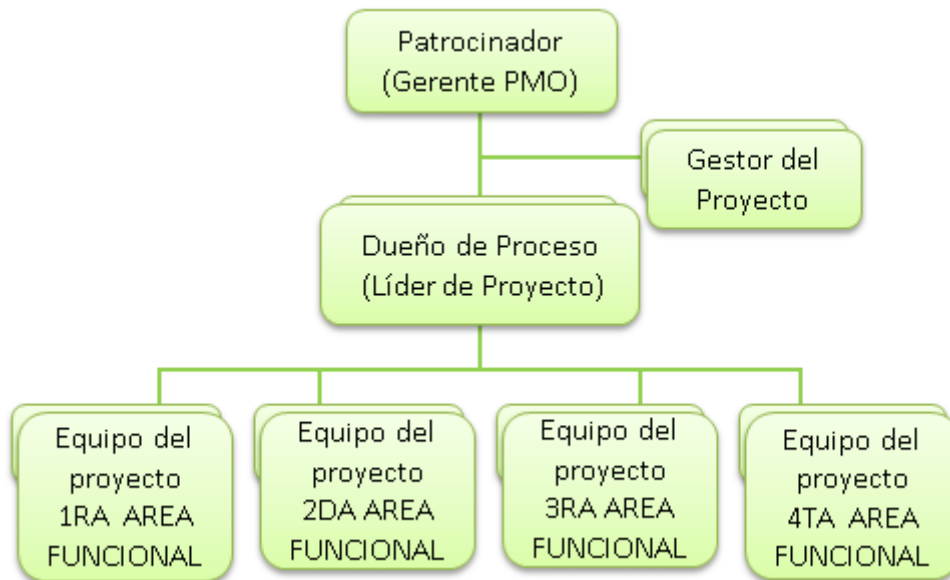
### 6.3.5 Funciones de la PMO

- Alinear proyectos con objetivos del negocio.
- Ejercer control sobre los recursos asignados a proyectos.
- Proporcionar apoyo técnico de proyectos a encargados de proyectos
- Apoyar la elaboración del plan de proyectos
- Documentar los procesos, metodologías y métricas de gestión de proyectos.
- Coordinar proyectos a su cargo.
- Propiciar la generación de indicadores de costo, riesgo, tiempo y calidad del proyecto
- Generar reportes de desempeño a los niveles de autoridad definidos en Entidad Bancaria.
- Definir y establece estándares
- Gerenciar el portafolio de proyectos.
- Revisar los requerimientos de proyectos
- Gestionar el rendimiento de la oficina

**6.3.6 Roles en los proyectos.** Cada uno de los miembros de un grupo de trabajo de un proyecto llevado a cabo al interior de la entidad Corazonbanca, debe cumplir con unas tareas y responsabilidades dentro del mismo.

Cada proyecto debe tener un organigrama como se observa en (Ilustración 14) cuyo objetivo principal es que cada funcionario y área conozca su rol dentro del proyecto.

#### Ilustración 14. Estructura del Proyecto.



Fuente: Autor de Proyecto.

##### 6.3.6.1 Gestor (Gerente de proyecto)

- Brindar apoyo a los Dueños de Proceso durante todo el ciclo de vida del proyecto.
- Planear, controlar y administrar las actividades, objetivos y recursos del proyecto.
- Controlar cambios en el alcance del proyecto.
- Apoyar la documentación requerida en cada ciclo del proyecto.
- Gestionar las expectativas de los interesados.
- Estimar los costos del proyecto.
- Asegurar que el equipo del proyecto interactúe con los interesados.
- Apoyar área dueña del proyecto en la implementación del mismo bajo la metodología.
- Identificar mejoras a la metodología y los procesos utilizados en el proyecto.
- Vigilar el cumplimiento de la metodología y procedimientos definido.

- Coordinar la dirección entre proyectos.

#### **6.3.6.2 Patrocinador (Gerente General de la PMO)**

- Defender el proyecto.
- Obtener el presupuesto para el proyecto.
- Firmar los documentos de alcance del Proyecto.
- Establecer la tolerancia a los riesgos.
- Recomendar la cancelación de proyectos (si fuera el caso).
- Proporcionar información sobre el alcance inicial del proyecto determina las prioridades.
- Gestionar la obtención del equipo de proyecto.
- Aprobar el plan de gestión del proyecto.

#### **6.3.6.3 Dueño de proceso o líder de proyecto**

- Sustentar el Proyecto (Caso de Negocio).
- Definir Alcance del proyecto.
- Alcanzar, junto con el gestor de proyectos, los objetivos del proyecto.
- Promover el cumplimiento de la metodología de gestión de proyectos.
- Supervisar el desarrollo del proyecto a través de reuniones de seguimiento y análisis de reportes.
- Supervisar el alcance, el cronograma, los costos, la calidad del producto y demás restricciones del proyecto.
- Cumplir con cada uno de los entregables de cada etapa del proyecto.
- Obtendrá presupuesto para el proyecto.

#### **6.3.6.4 Equipo del proyecto**

- Identificar las tareas que deben hacer para lograr su parte del proyecto.
- Identificar riesgos que pueden poner en peligro el objetivo del proyecto.
- Establecer tiempos, fechas de inicio y final de las tareas que le corresponden hacer. Indicando la secuencia en que las realizara.
- Realizar las tareas de su responsabilidad según el plan de trabajo (cronograma).

## 7. CONCLUSIONES

- Una vez efectuado el diagnóstico se concluye que ciento cincuenta y cuatro de las mejores prácticas sugeridas por el OPM3®, nunca son efectuadas por la organización durante el transcurso de desarrollo de proyectos en la entidad financiera, de la misma manera doscientas cincuenta y nueve mejores prácticas son efectuadas con muy poca frecuencia, tan solo treinta y una mejores prácticas son efectuadas frecuentemente, y según el diagnóstico en la entidad no existe alguna práctica sugerida en por el estándar, que se efectuó en todos los casos sin excepción.
- La Entidad Financiera objeto de estudio ha enfocado muchos de sus esfuerzos en el desarrollo de proyectos, sin embargo el dominio de programas es un tema en el que la entidad muestra poco interés, y sucede algo similar con el dominio de portafolio ya que no cuenta con métricas, ni apoyo necesario, en conclusión el desarrollo de la dirección de proyectos organizacional al interior de la entidad está enfocada únicamente en el Dominio de Proyectos.
- Se determinó que aunque actualmente la entidad financiera cuenta con algunas herramientas y procedimientos para administración efectiva de proyectos, aún se desconocen al interior de la organización muchas de las prácticas sugeridas por el OPM3®.
- Es de vital importancia para la entidad financiera contar con un lenguaje común, para comunicarse eficientemente en un entorno de Proyectos.

- La creación de una Oficina de Administración de Proyectos PMO es factible, y no solo factible sino necesaria en la Entidad Financiera, Corazonbanca requiere inmediatamente, metodologías, soporte, y responsabilidades definidas en la Dirección de Proyectos, que pueden ser suministradas por la PMO.
- La implementación de la oficina de administración de Proyectos en Corazonbanca requiere de algunos cambios en la estructura organizacional, el aval y total apoyo de los cargos directivos.
- Actualmente existe en la Entidad una gran brecha entre las áreas funcionales y los gerentes de proyectos, y un déficit importante en la documentación y distribución de lecciones aprendidas.
- No es necesario que exista una PMO para funcionar bajo una estructura matricial en una empresa, por tanto se concluye que la entidad financiera Corazonbanca ya funciona bajo el tipo de oficina matricial, en la que los Dueños de Proceso dependen directamente de las gerencias funcionales que conforman la estructura actual, sin embargo los resultados obtenidos sin la existencia de una dependencia centralizada (PMO) no han sido los deseados.
- La implementación de la PMO, es necesaria para centralizar, estandarizar, medir, controlar, e implementar efectivamente cada una de las actividades y procesos que hacen posible el desarrollo de proyectos exitosos.
- El periodo de implementación propuesto para la implementación de una PMO en entidad financiera, comprende un periodo aproximado de seis meses, sujetó a cambios que la Entidad considere necesarios.

## BIBLIOGRAFÍA

ABAD GÓMEZ, Héctor. Manual Gestión de Proyectos: Facultad Nacional de Salud Pública. Antioquia. 1Ed. [En línea] 2009. Antioquia: Universidad Nacional de Antioquia. P.26 [Consultado 18 junio 2013] Disponible en <[http://aprendeonline.udea.edu.co/lms/moodle/file.php/551/MANUAL\\_GESTION\\_PROYECTOS.pdf](http://aprendeonline.udea.edu.co/lms/moodle/file.php/551/MANUAL_GESTION_PROYECTOS.pdf)>

Capacidades y habilidades del Administrador [En línea] [consultado 17 de julio 2013] Disponible en <<http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r76230.PDF>>

HERNÁNDEZ SAMPIERI Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO Carlos; BAPTISTA María del Pilar Metodología de la Investigación, 4Ed, [Base de Datos Universidad Industrial de Santander].

HUESO GONZÁLEZ Andrés, CASCANT I SEMPERE Josep; Metodología y técnicas Cuantitativas de investigación; [En línea]; Editorial, Universidad Politécnica de València. Edición 2012. Disponible en: <[http://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/17004/Metodolog%C3%ADa%20y%20t%C3%A9cnicas%20cuantitativas%20de%20investigaci%C3%B3n\\_6060.pdf?sequence=3](http://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/17004/Metodolog%C3%ADa%20y%20t%C3%A9cnicas%20cuantitativas%20de%20investigaci%C3%B3n_6060.pdf?sequence=3)>

KERZNER Harold. Project Management. A systems approach to planning, scheduling and controlling. 10Ed. New York. Wiley, 2009. P.1122

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, INC. Fundamentos para la Dirección de Proyectos, (Guía del PMBOK®). Cuarta Edición. Newtown Square, Pennsylvania EE.UU 2008 [Digital] P. 393

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Project Management Maturity Model (OPM3®). 2Ed. 2008. [Digital]. P 195.

RUIZ OLABUÉNAGA José Ignacio, Metodología de la investigación cualitativa, [Quinta Edición] [Digital].

SCHOOL OF BUSINESS AND ANAGEMENT, Pluralism in PMO Performance: The case of a PMO dedicated to a Major organizational Transformation. Canadá [En línea]. Consultado [28 agosto de 2013] Disponible en <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/pmj.20269/abstract>.

PMI ENIAC CORPORATION – Puerto Rico Junio 2010 [En línea] [consultado 18 de Marzo 2014]. Disponible en <http://www.pmipr.org/html/Presentaciones/PMI%20June%202010%20Meeting>

LLEDÓ PABLO, Director de Proyectos Project Management. [Edición 2012] [Digital].

Página Web Agein Consulting Service [En línea]. [Consultado 19 de Agosto 2014] Disponible en: < <http://www.ageincs.com/> >