

DISEÑO DE UNA OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS (PMO) PARA LA
EMPRESA MAPFRE SEGUROS COLOMBIA

DIEGO IBARRA MOSQUERA
ESPECIALISTA EN GERENCIA DE PROYECTOS - PMP

UNIVERSIDAD EAFIT
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
MEDELLÍN

2017

DISEÑO DE UNA OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS (PMO) PARA LA
EMPRESA MAPFRE SEGUROS COLOMBIA

DIEGO IBARRA MOSQUERA

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de Máster en
Gerencia de Proyectos

Asesor: ELKIN ARCESIO GÓMEZ SALAZAR

UNIVERSIDAD EAFIT
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
MEDELLÍN

2017

Nota de aceptación

Firma de presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Medellín 3 de mayo de 2017

Tabla de contenido

1. INTRODUCCIÓN

Lista de tablas	6
Lista de figuras.....	7
2. CONTEXTO ORGANIZACIONAL	12
2.1 Visión.....	28
2.2 Misión	28
2.3 Valores	28
3. OBJETIVOS	30
3.1 Objetivo general.....	30
3.2 Objetivos específicos	30
4. MARCO CONCEPTUAL.....	31
5. HISTORIA DE LAS OFICINAS DE GESTIÓN DE PROYECTOS.....	43
5.1 Modelos de madurez	45
5.2 Definición de modelos de madurez en la gerencia de proyectos	46
5.2.1 CMM (Capability Maturity Model)	48
5.2.2 OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model)	50
5.2.3 PMMM – Modelo de madurez en gerencia de proyectos de Kerzner.....	52
5.2.4 The Berkeley Project Management Process Maturity Model	54
5.2.5 MPCM Brasil (Maturity by Project Category Model)	56
5.2.6 P3M3 (The Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model)	59
5.3 Identificación del modelo para realizar el diagnóstico de la gestión de proyectos	61
5.4 Beneficios de implementar una Oficina de Gestión de Proyectos	64
5.5 Desarrollo de la metodología	66
5.5.1 Objetivo del diagnóstico	66
5.5.2 Alcance del diagnóstico	66
5.5.3 Grupo objetivo	67
5.5.4 Definición de los criterios de evaluación para realizar las encuestas.....	68
5.5.5 Realización de las encuestas a los funcionarios de MAPFRE Seguros Colombia....	70
5.5.6 Análisis de los datos recogidos en la evaluación, sugerir el tipo de PMO.....	70

6.	Propuesta de la Oficina de Gestión de Proyectos.....	85
6.1	Modelo de PMO (oficina de proyectos) propuesto.....	85
6.2	Funciones de la PMO propuesta	85
6.2.1	Misión de la PMO.....	87
6.2.2	Visión de la PMO.....	87
6.2.3	Objetivos de la PMO.....	87
6.2.4	Estructura de la PMO.....	89
6.2.5	Gestión de los interesados en la PMO.....	96
6.2.7	Definición de éxito en los proyectos.....	97
6.2.9	Borrador del presupuesto de la PMO.....	98
6.2.10	Metodología Corporativa para la PMO.....	99
7.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	103
8.	REFERENCIAS.....	107
9.	ANEXOS	111

Lista de tablas

Tabla 1. Mercado ssegurador latinoamericano. Volumen de primas 2012-2013	23
Tabla 2. Ranking de grupos aseguradores en América Latina 2003-2013	25
Tabla 3. Matriz RACI.....	36
Tabla 4. Correspondencia entre grupos de procesos y áreas de conocimiento de dirección de proyectos.....	40
Tabla 5. Los cinco niveles de la madurez en gerencia de proyecto según PM2	55
Tabla 6. Matriz comparativa modelos de madurez en gerencia de proyectos I	62
Tabla 7. Matriz comparativa modelos de madurez en gerencia de proyectos II.....	63
Tabla 8. Síntesis análisis modelos de madurez para la gestión de proyectos	63
Tabla 9. Empleados de MAPFRE Colombia encuestados	68
Tabla 10. Escala calificación de resultados porcentuales	70
Tabla 11. Análisis respuestas criterio grupo de procesos	71
Tabla 12. Respuestas criterio SMCI.....	73
Tabla 13. Respuestas por perfil de los encuestados	79
Tabla 14. Interesados PMO MAPFRE Seguros Colombia	97
Tabla 15. Factores claves de éxito de la PMO	98
Tabla 16. Borrador del presupuesto de la PMO	99

Lista de figuras

Figura 1. Estructura organizacional	15
Figura 2. Primas emitidas acumulado enero-noviembre 2015-2016	17
Figura 3. Siniestralidad cuenta compañía acumulado enero-noviembre 2015-2016	18
Figura 4. Resultado neto acumulado enero-noviembre 2015-2016	19
Figura 5. América Latina. Evolución del volumen de primas 2003-2013	24
Figura 6. Cuotas de mercado 2003-2013	25
Figura 7. Cuenta de resultados del sector asegurador latinoamericano 2014	26
Figura 8. Estructura PMO Global Corporativa – Madrid	27
Figura 9. Grupos de procesos de la dirección de proyectos	38
Figura 10. Los cinco niveles de madurez según CMM.....	49
Figura 11. Descripción del marco de trabajo del OPM3.....	51
Figura 12. Dominios del OPM3.....	52
Figura 13. Los cinco niveles de la madurez en gerencia de proyectos según Kerzner.	53
Figura 14. Niveles y dimensiones PM Maturity Model.....	56
Figura 15. Modelo de madurez P3M3	60
Figura 16. Consolidado respuestas por grupos de procesos.....	71
Figura 17. Análisis respuestas criterio áreas de conocimiento	72
Figura 18. Ajuste radial criterio SMCI	74
Figura 19. Respuestas alas preguntas del nivel Estandarizar.....	75
Figura 20. Respuestas a las preguntas del nivel Medir	76
Figura 21. Respuestas a las preguntas del nivel Controlar	77
Figura 22. Respuestas a las preguntas del nivel Mejorar continuamente	78
Figura 23. Porcentaje de respuestas por perfil del encuestado.....	79
Figura 24. Preguntas con alto porcentaje de respuestas positivas.....	81
Figura 25. Preguntas con alto porcentaje de respuestas negativas.....	82
Figura 26. Estructura PMO Global Corporativa – Madrid	89
Figura 27. PMO Local desacoplada de la PMO Global.....	90
Figura 28. Organigrama MAPFRE Seguros Colombia	91
Figura 29. Inserción de PMO Local en estructura de TI y procesos.....	92
Figura 30. Estructura de la PMO Local MAPFRE Seguros Colombia.....	93
Figura 31. Mapa de procesos gestión de proyectos Grupo MAPFRE	100
Figura 32. Zoom proceso MUM gestión de proyectos	101
Figura 33. Zoom sobre inicio proyecto MUM.....	101

Resumen

MAPFRE Colombia es una compañía aseguradora multinacional con presencia en Colombia en las últimas tres décadas, consolidándose desde su llegada a nuestro país como una de las aseguradoras más grandes, ofreciendo un portafolio amplio en productos de seguros, asistencia, re-aseguro, seguros de crédito y haciendo un aporte importante en investigación y experimentación en el área automotriz, a través de CESVI Colombia S.A., entidad sobre la que tiene control. Además, comparte su participación con otras empresas del sector, en procura de mejorar la seguridad vial del país. Es una empresa con destinación alta de presupuesto a proyectos que buscan el cumplimiento de objetivos alineados a la estrategia de la organización, sin embargo, con evidentes ineficiencias en la ejecución de proyectos que dan origen a la iniciativa de diseñar una Oficina de Gestión de Proyectos alineada a la PMO Global constituida por las PMO de portafolio, metodológica y de gestión de proyectos que se encuentran en la casa Matriz – España. La Oficina de Gestión de Proyectos debe obedecer a los lineamientos de gobernabilidad que se hereden de la PMO Global, con la independencia que permita maximizar la eficiencia en la ejecución de proyectos de acuerdo al contexto local.

Palabras claves

PMO, Gestión de proyectos, MAPFRE, CESVI, Seguros, Casa Matriz.

Abstract

MAPFRE Colombia is a multinational insurance company with a presence in Colombia in the last 3 decades, consolidating since its arrival in our country as one of the largest insurers, offering a wide portfolio in insurance products, assistance, reinsurance, credit insurance And making an important contribution in research and experimentation in the automotive area, through CESVI Colombia SA, an entity over which it has control and shares its participation with other companies in the sector in search of improving road safety in the country. It is a company with high budget allocation to projects that seek the fulfillment of objectives aligned to the strategy of the organization, however, with evidence of inefficiencies in the execution of projects that give rise to the initiative to set up a project management office Aligned to the Global PMO constituted by the portfolio, methodological and project management PMOs found in the headquarters - Spain. Office of project management that must obey the guidelines of governance that are inherited from the Global PMO, however with the independence that allows to maximize the efficiency in execution of projects according to the local context.

Keys words

PMO, Project Management, MAPFRE, CESVI, Insurance, headquarters.

1. INTRODUCCIÓN

Los seguros de riesgo son servicios o productos financieros que se formalizan a través de un contrato que se firma entre un asegurado, quien se obliga a pagar una prima, y un asegurador, quien se obliga a resarcir o retribuir en la proporción convenida en caso de materializarse el riesgo cubierto. Por ejemplo, en un seguro de autos el riesgo es la ocurrencia de una avería o falla que se encuentre contemplada en las coberturas del contrato; el objeto del riesgo es el auto y es el bien asegurado, el contratante normalmente es el dueño del auto y el garante es la empresa aseguradora quien realizará la debida reposición total o parcial según sea el caso. De manera general, el anterior ejemplo contiene los elementos indispensables para el proceso de emisión de seguros, que son el contrato, la prima, las coberturas, el contratante, el riesgo (o asegurado) y el asegurador. Elementos que en su conjunto permiten una infinidad de posibilidades en la construcción y diversificación de los productos de seguros, que a su vez aún hoy permiten el florecimiento de nuevas ideas de negocios, mayor competencia y que el sector asegurador siga ofreciendo posibilidades a nuevos inversores como una opción redituable.

El sector asegurador afronta muchos retos y debe hacer frente a nuevos actores en este escenario, como es el caso de las “Insurtech”,¹ que prometen seguros a la medida, a costos más bajos a través de apps² adaptables a cada riesgo y a cada asegurado. Sin mencionar el surgimiento de modelos de seguros con coberturas novedosas y contratables en tiempo real, que, sumado a otras tendencias recientes configuran un momento especial para este sector. Con objeto de hacerle frente a estos nuevos retos no basta con las eficiencias sobre las operaciones continuas de una compañía aseguradora, sino con la consecución de nuevas metas que son abordadas en iniciativas que se transformarán en proyectos alineados a los objetivos estratégicos. Proyectos que la organización busca sean ejecutados con éxito; por tal motivo, es indispensable contar con las personas idóneas para liderarlos, la estructura organizacional adecuada y un entorno comprometido para soportar de principio a fin las

¹ Los servicios de seguros que se sirven de la tecnología Insurance + Technology.

² Aplicaciones web transaccionales.

iniciativas. Transversal a lo anterior, es necesario un conocimiento profundo del oficio de dirección de proyectos. ¿Y, qué es la dirección de proyectos?

La disciplina de dirección de proyectos es una actividad u oficio que está en auge y va en aumento en todo el mundo, en el sector público y en el privado, en la organización y en lo particular, es decir, en casi todas las áreas del conocimiento. En muchas industrias, la militar o farmacéutica por ejemplo, o en diversos sectores económicos, sobrepasa las fronteras entre naciones. Los proyectos pueden tener un cubrimiento multinacional, no discriminan orientación política, credo o cultura, van más allá de las categorizaciones que puedan surgir y su formalización, su estructura de actuación en las organizaciones, va tomando forma con definiciones claras. Su desarrollo es innegable. En este sentido, uno de los vehículos comprobados para la difusión y puesta en movimiento de esta disciplina dentro de la organización es la construcción de oficinas de dirección de proyectos, conocida por sus siglas en inglés como Project Management Office (PMO).

Contar con gerentes de proyectos en la organización es un buen comienzo para abordar de manera seria y estricta la dirección de proyectos, sin embargo, se potencia su accionar con el diseño y puesta en marcha de una PMO que se ocupe desde las funciones básicas metodológicas hasta las funciones más estratégicas a nivel de portafolio de proyectos, dependiendo del nivel de madurez. De cualquier manera, las PMO pueden surgir para cumplir diferentes funciones, clasificación que mencionaremos más adelante en este documento, y en definitiva su estructura y evolución depende de su entorno organizacional, del apetito o aversión a la dirección de proyectos, del patrocinio que exista y de los resultados que evidencien su utilidad.

De esta manera, las compañías aseguradoras, a través de un enfoque orientado a proyectos, con el diseño adecuado de una PMO y participación del personal capacitado en dirección de proyectos, afrontará con mejores armas el logro de las metas que permiten la continuidad del negocio.

MAPFRE Colombia no se escapa a esta necesidad, y pese a que el Grupo MAPFRE, como multinacional, cuenta con una PMO Global formada por la PMO de Portafolio, la PMO Metodológica y la PMO de Gestión de Proyectos, su funcionamiento centralizado, desde servicios centrales en Madrid, ha sido una gran limitante para la vigilancia, el control y, en general, la dirección cercana en tiempo y forma que exige la criticidad de los proyectos de la compañía en el país.

2. CONTEXTO ORGANIZACIONAL

No cabe ninguna duda de la importancia de la dirección de proyectos para el logro de los objetivos y metas de las organizaciones, a tal punto que muchas de ellas definen los proyectos como su unidad básica de operación. Es así como en las organizaciones orientadas a proyectos la oficina de dirección de proyectos es el eje que articula el día a día, contemplando las variables que se deben considerar en la dirección de proyectos y maximizando los beneficios bajo este enfoque.

El sector asegurador no es ajeno a las tendencias en dirección de proyectos y es conocedor de los beneficios para la compañía, entendiendo claramente la diferencia entre las operaciones continuas y el camino a la evolución que se recorre a través de los proyectos como verdaderos motores de cambio.

En el caso específico de este ejercicio investigativo, la compañía MAPFRE Seguros como actor del sector asegurador en Colombia, es consciente de la necesidad de fortalecer el oficio de dirección de proyectos dentro de la organización. Fortalecimiento que va encaminado a cumplir con los objetivos y, por ende, con las metas estratégicas que permitan aprovechar la evolución del sector asegurador en Colombia, Latinoamérica y el mundo.

Antes de entrar a analizar el sector asegurador revisaremos la evolución de la compañía a nivel nacional y mundial (MAPFRE corporativo, 2016):

Evolución histórica de MAPFRE COLOMBIA:

- 1984: Seguros Caribe recibe la primera inversión de MAPFRE Internacional.
- 1993: MAPFRE Internacional se convierte en el principal accionista de Seguros Caribe. Se inicia la restauración de la “Casa del General Nieto” en la ciudad de Cartagena de Indias.
- 1995: Fundación MAPFRE adquiere la “Casa del General Nieto” para convertirla en Casa MAPFRE. Seguros Caribe se convierte en MAPFRE Seguros Generales de Colombia S.A.

- 1999: se constituye MAPFRE Colombia Vida Seguros S.A.
- 2001: se forja la alianza para la comercialización de microseguros con Codensa. Se inaugura, en la ciudad de Bogotá, el primer Centro Integral de Servicios MAPFRE CISMALP.
- 2003: se lleva a cabo el proceso de integración de MAPFRE Colombia Vida Seguros S.A. y MAPFRE Seguros Generales de Colombia S.A. MAPFRE Colombia recibe el Certificado de Gestión de Calidad.
- 2004: se inicia el Plan de Expansión Territorial con la apertura de oficinas delegadas por todo el territorio nacional.
- 2005: MAPFRE Colombia recibe ampliación del Certificado de Gestión de Calidad NTC ISO 9001:2000.
- 2006: se inaugura en la ciudad de Medellín, segunda ciudad en importancia en el país, un nuevo Centro Integral de Servicios MAPFRE CISMALP. Se adquiere el 27% del capital que el Grupo Empresarial Antioqueño mantenía en la Compañía de Seguros de Créditos Comerciales S.A. Crediseguro y pasa a llamarse MAPFRE Crediseguro S.A.
- 2007: con una inversión del 100% local, que supera los 20.000 millones de pesos, se inaugura el nuevo edificio de la dirección general de MAPFRE Colombia en Bogotá. La Superintendencia Financiera de Colombia autoriza a MAPFRE Colombia la operación del ramo de administración de riesgos profesionales ARP.
- 2008: se inaugura en la ciudad de Barranquilla, cuarta ciudad de importancia en el país y tercera en primas, un nuevo Centro Integral de Servicios MAPFRE CISMALP. MAPFRE Colombia ingresa al ranking Merco Empresas Colombia (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa).
- 2009: MAPFRE Colombia se convierte en la primera compañía del mercado en la comercialización de microseguros, sumando más de 1.500.000 asegurados.
- 2010: a través de una compra de canal, con una inversión del 100% local de 6.000 millones de pesos, se consolida por otros diez años más la alianza estratégica de MAPFRE Colombia con Codensa (EMGESA). MAPFRE Colombia ingresa al ranking Merco Personas Colombia (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa) (MAPFRE corporativo, 2016).

Implantación nacional:

La estructura territorial de MAPFRE Colombia, al cierre de 2010, estaba integrada por 48 oficinas directas y 109 oficinas externas entre oficinas delegadas (81), oficinas exclusivas (3) y oficinas franquiciadas (25) (MAPFRE corporativo, 2016).

El conjunto de estas 157 oficinas lo manejan 12 oficinas regionales, órganos que dirigen y coordinan la actuación de la red en áreas geográficas determinadas; las regionales a su vez le responden a la dirección general a través de la vicepresidencia comercial, sumando en total 170 oficinas a nivel nacional (MAPFRE corporativo, 2016).

MAPFRE Internacional es una compañía con vasta experiencia en el sector asegurador y opera en los cinco continentes (MAPFRE corporativo, 2016):

Ámbito internacional:

MAPFRE se creó en el año 1933 como Mutualidad de la Agrupación de Propietarios de Fincas Rústicas de España y, en la actualidad, es una aseguradora global que desarrolla, principalmente, la actividad de seguros y reaseguros en España y otros 46 países. Las acciones de MAPFRE cotizan en la Bolsa y su accionista mayoritario es la Fundación MAPFRE.

MAPFRE está presente en los cinco continentes. En la actualidad, en la actividad de seguros, MAPFRE lidera el mercado español, es la décima aseguradora en Europa por volumen de primas y está implantada en todos los países de América Latina —región en la que es el primer grupo asegurador multinacional y líder en Seguros No Vida—, en Estados Unidos de América, en Portugal, en Turquía, en Filipinas, en Puerto Rico y en Malta. En la actividad de asistencia, MAPFRE opera en 44 países. Además, el Grupo cuenta con una reaseguradora profesional (MAPFRE RE) que se encuentra entre las veinte primeras entidades en el ranking del reaseguro mundial y desarrolla su actividad en todo el mundo, contando para ello con 16 oficinas y dos sociedades filiales.

MAPFRE supera los 36.000 empleados en el mundo, de los cuales casi 26.000 están fuera de España, y cuenta con más de 5.500 oficinas y más de 68.000 agentes y mediadores repartidos por todo el mundo.

Junto con la apuesta por la diversificación geográfica y de producto es esencial destacar la vocación de permanencia de MAPFRE en los países en los que inicia su actividad.

Además, ha contribuido al desarrollo de los mercados internacionales aseguradores en los que se ha implantado aportando su experiencia y conocimientos técnicos y colaborando activamente con las administraciones locales.

El éxito mundial de MAPFRE se debe principalmente a una sólida cultura de valores, a la orientación al cliente, la oferta global de productos y la adaptación a las particularidades jurídicas y comerciales de cada uno de los mercados donde está presente.

Es de destacar también que la responsabilidad social ha sido un valor inherente a la historia de MAPFRE (MAPFRE corporativo, 2016).

Desde el 1 de enero de 2014, desde el punto de vista operativo, MAPFRE ha modificado su estructura mundial para hacer frente a los nuevos retos:

- Áreas corporativas globales
- Unidades de negocio
- Áreas territoriales
- Áreas regionales
- Compañías locales

A continuación, el organigrama de la compañía de acuerdo a la distribución mencionada anteriormente:

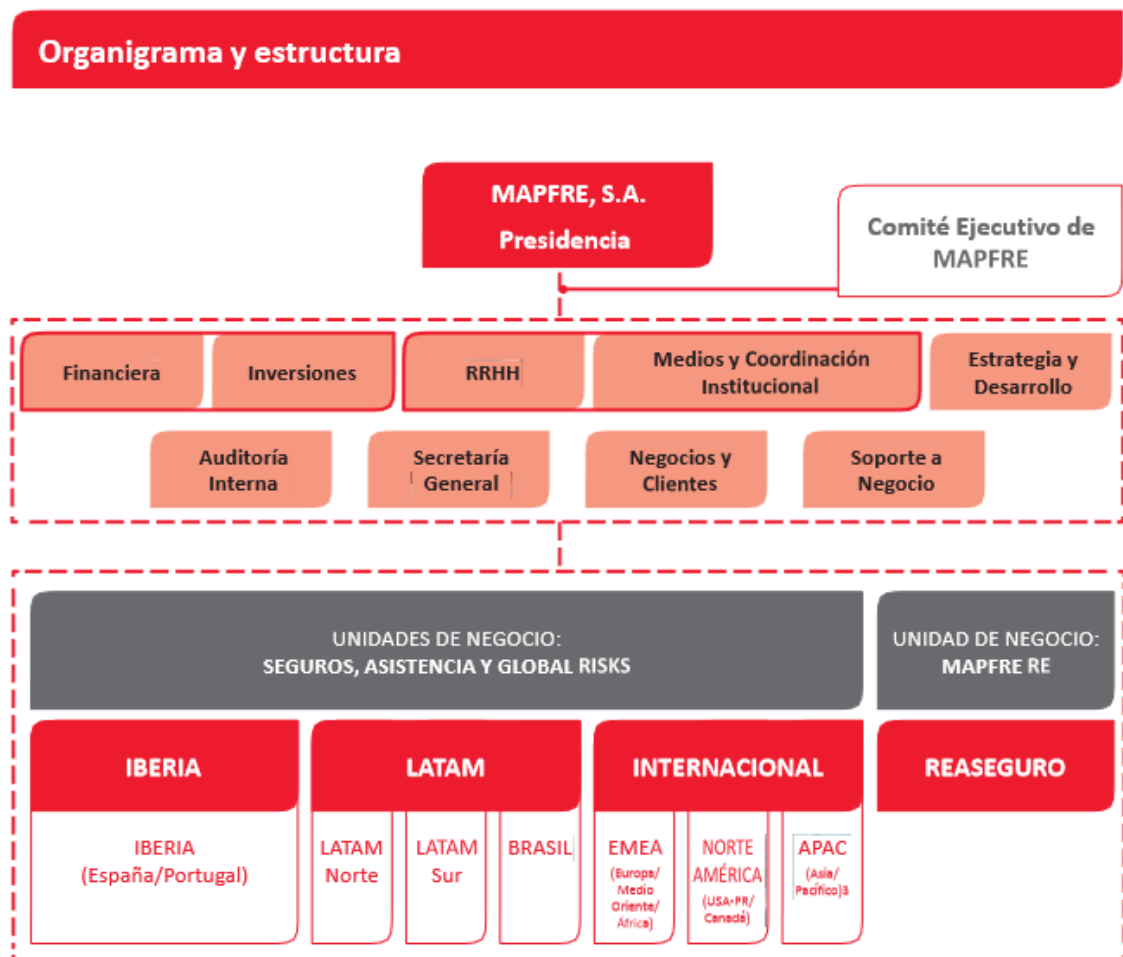


Figura 1. Estructura organizacional

Fuente: Organigrama de los órganos de gobierno MAPFRE (2016).

Como se evidencia en la descripción de la evolución de la compañía, es uno de los grandes grupos aseguradores y re-asegurados en el mundo. MAPFRE Colombia es una de las unidades de negocio que hacen parte de la Regional LATAM Sur, del área territorial LATAM y es una de las compañías con las que el Grupo MAPFRE hace presencia en Colombia.

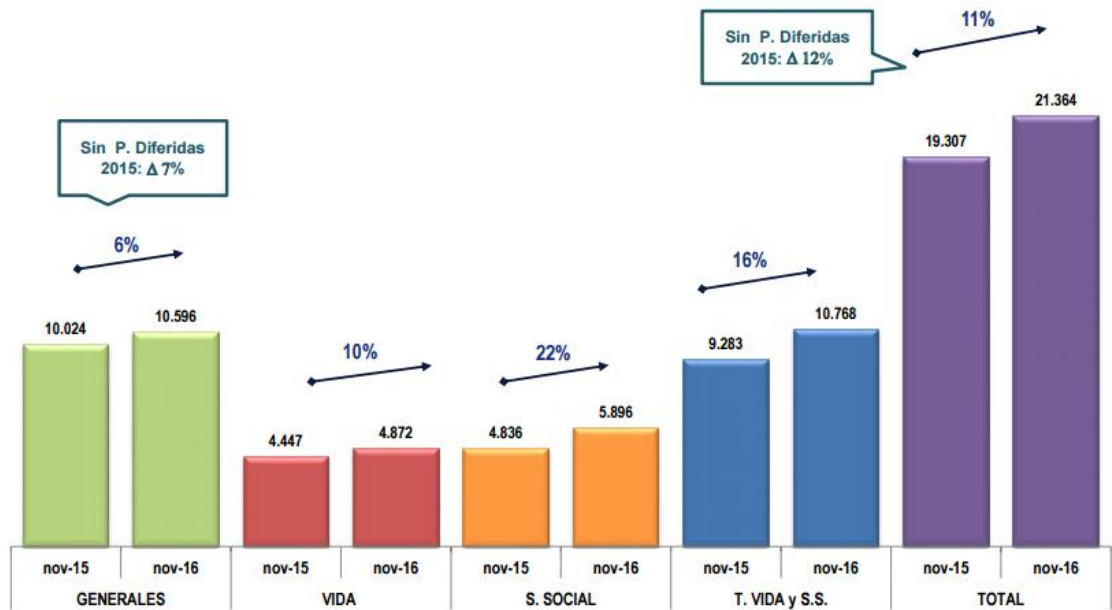
Habiendo descrito la evolución de la compañía a nivel nacional y su actuar como Grupo MAPFRE a nivel internacional, es importante en la situación de estudio pasar a detallar la evolución reciente del sector asegurador:

- Sector asegurador colombiano

La fuente más fiable acerca de la situación y evolución del sector asegurador en Colombia es la Federación de Aseguradores Colombianos (Fasecolda), ente que agrupa a las compañías de seguros, de reaseguros y a las sociedades de capitalización en Colombia. Federación a la que pertenece MAPFRE Colombia y que funge como agremiación que orienta desde lo legal, económico y operativo el destino del sector asegurador en nuestro país.

Basta con dar una mirada a los indicadores disponibles en el sitio www.fasecolda.com, revisar el comportamiento del sector en lo corrido del año 2016 comparado con el año anterior para evidenciar un claro comportamiento de crecimiento, pese al no tan favorable crecimiento de la economía del país. Abajo una figura con el comportamiento de emisión de primas emitidas por las compañías de Seguros en Colombia, acumulado de enero a noviembre del año 2016 comparado con el año anterior:

Primas emitidas Acumulado enero - noviembre



Fuente: FASECOLDA

Miles de millones de pesos

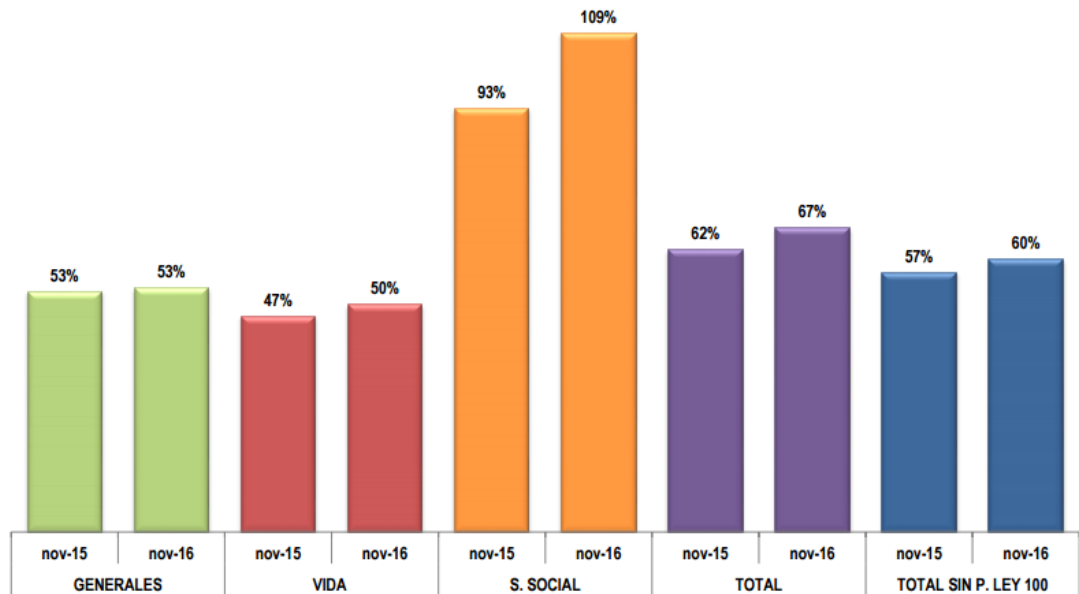
fasecolda

Figura 2. Primas emitidas acumulado enero-noviembre 2015-2016

Fuente: Fasecolda (2017).

Hasta aquí, una visión parcial dado que hay un incremento evidente en la emisión de primas (ventas), dato que se debe contrastar contra la siniestralidad o lo que representa los egresos por atención a riesgos materializados.

Siniestralidad cuenta compañía Acumulado enero - noviembre



Fuente: FASECOLDA

fasecolda
Federación de Aseguradores Colombianos

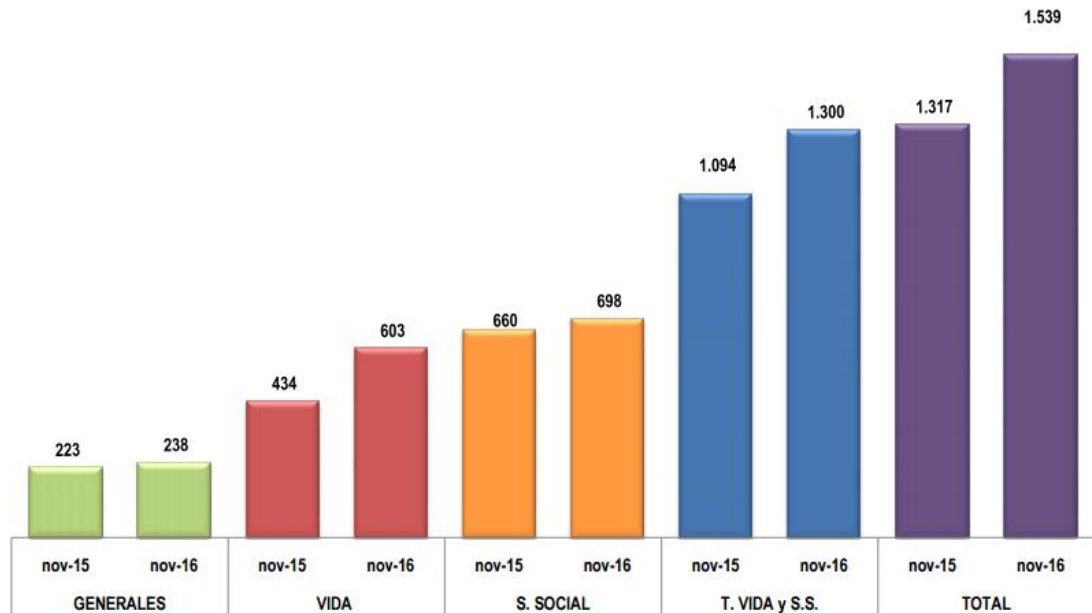
Figura 3. Siniestralidad cuenta compañía acumulado enero-noviembre 2015-2016

Fuente: Fasecolda (2017).

Como se puede ver, en la figura 3 hay un leve incremento en la siniestralidad por compañías de seguros (unidades de negocio), sin embargo, a una razón inferior al de primas emitidas. Esto, de cierta manera, asegura que hay un incremento mayor en los ingresos que en los egresos operacionales en el sector asegurador.

En la siguiente figura podemos ver que el resultado neto es positivo en todas las unidades de negocio (Compañía de Seguros) en lo corrido del año 2016, incluso en la unidad de generales donde el crecimiento es muy leve. Más adelante enumeraremos algunas causas de este comportamiento.

Resultado Neto Acumulado enero - noviembre



Fuente: FASECOLDA

Miles de millones de pesos

fasecolda
Federación de Aseguradores Colombianos

Figura 4. Resultado neto acumulado enero-noviembre 2015-2016

Fuente: Fasecolda (2017).

Hasta aquí las estadísticas del 2016 comparadas con el año 2015, pero sin comprender el contexto y las perspectivas a futuro. Para ahondar revisaremos el informe de Fasecolda “Resultados de la industria aseguradora en el año 2015” con datos precisos que permiten entender mejor el hoy y lo que se espera en el futuro. Para comenzar el resultado final de 2015 respecto a las primas emitidas:

Durante el 2015, las entidades aseguradoras emitieron primas por \$21.5 billones, que representan un incremento nominal del 13% respecto a la producción del año anterior. El repunte de las rentas vitalicias y el cambio en el registro de las primas futuras se constituyen en los factores principales que explican esta dinámica. Descontando el efecto de la inflación, se observa que para el 2015 el crecimiento real de la industria aseguradora es del 5,8%, es decir, 1,9 veces el crecimiento de la economía colombiana para el 2015 (Silva y Nájera, 2016, p. 34).

Un análisis considerando los ramos de seguros desvela datos importantes que explican el crecimiento pese a situaciones desfavorables en el sector. Como ejemplo, los seguros de daños:

En los seguros de daños se destaca el comportamiento del ramo de automóviles en el cual, pese a la caída del 29% en la venta de vehículos nuevos, el aumento de variables como el número de vehículos asegurados (5,1%) y de la prima promedio (4,7%), esta última como consecuencia del incremento de los costos de reparación afectados por la revaluación del dólar, llevaron a un crecimiento del 10% en las primas del ramo (Silva y Nájera, 2016, p. 35).

Respecto al volumen de siniestros³ hay una leve tendencia al alza que se explica por ciertos factores que han incidido:

La siniestralidad cuenta compañía, que indica la proporción de primas destinadas al pago de las reclamaciones de los asegurados, muestra una tendencia ascendente al cierre del 2015, pasó del 63,2% al 64,8%.

En el comportamiento de este indicador tuvieron especial incidencia los siguientes factores:

- En primer lugar, la entrada en vigencia de la nueva metodología de cálculo de la reserva de siniestros no avisados, lo cual significó que dicha reserva se incrementara en un 94% con relación al año 2014.
- El crecimiento que en el último año tuvieron los pagos por la cobertura de gastos médicos del SOAT, originado por los eventos de fraude que se vienen presentando en el ramo, situación que ha incrementado la siniestralidad del 72% al 80%.
- El efecto que el aumento en la tasa de cambio tiene sobre el precio de los repuestos de los automotores, con su consecuencia directa en la siniestralidad del ramo de Autos por el mayor costo de las reparaciones.
- El traslado de parte del pasivo pensional de la ARL estatal a la Unidad de Gestión Pensional y Parafiscales (UGPP), que repercute en la disminución de los pagos por mesadas pensionales y de la reserva matemática de riesgos laborales, lo cual hizo que la siniestralidad de este ramo disminuyera ocho puntos porcentuales (Silva y Nájera, 2016, p. 36).

³ Materialización del riesgo o reclamaciones de los asegurados.

Previo al resultado financiero y las utilidades, el sector asegurador observa detenidamente el resultado técnico, que no es otra cosa que la utilidad operacional de la actividad aseguradora, e incluye todos los ingresos de seguros, menos los egresos de seguros, menos las comisiones y demás gastos:

A pesar de la mejora en los indicadores de comisiones y gastos, el aumento de la siniestralidad de la industria llevó a que el resultado propio de la operación de seguros arrojará pérdidas técnicas durante el 2015 por valor de \$1.76 billones de pesos, resultado que, comparado con los \$1.42 billones de pérdidas del 2014, representa en el consolidado de la industria un deterioro del 24% en su operación técnica.

En los ramos de Daños y de Pensiones se reflejan las mayores pérdidas, mientras que en los ramos de Personas este resultado es positivo (Silva y Nájera, 2016, p. 39).

Conocido el resultado técnico, el resultado financiero señala a cifras ciertas para el 2015 el comportamiento del sector y es un periodo representativo de los últimos años:

La industria aseguradora obtuvo rendimientos de sus portafolios de inversión del orden de \$3.0 billones, cifra superior en un 7% a la del 2014, comportamiento que se explica por las siguientes variables:

En los instrumentos de deuda, las compañías aseguradoras incrementaron sus rendimientos en \$170 mil millones, y la rentabilidad de dichos instrumentos pasó del 8,8% al 8,9% efectiva anual.

No obstante, la disminución de más de tres billones de pesos en el portafolio de las compañías de seguros de vida como resultado del traslado a la UGPP de parte del pasivo pensional, la reactivación del ramo de Rentas Vitalicias con el consecuente aumento de las reservas de este ramo, además del incremento del 31,6% en la TRM, contribuyeron al crecimiento de los rendimientos de estos títulos (Silva y Nájera, 2016, pp. 39-40).

Por último, las utilidades y perspectivas para 2016 son alentadoras, invitan a mejoras en la operación y a hacer frente a las coyunturas del país:

La utilidad neta de la industria en el 2015 fue de 1.06 billones, igual a la del 2014, lo que en términos reales representa un deterioro en los resultados; el mayor nivel de pérdidas técnicas fue compensado mediante rendimientos financieros y otros ingresos, manteniéndose de esta forma el resultado neto.

Para el 2016, la industria aseguradora en el país posee un gran potencial para crecer, gracias a las buenas perspectivas económicas que sitúan a Colombia entre las naciones de la región que tienen una plataforma estable para la mayor penetración de seguros. Las expectativas de crecimiento de algunos de los principales ramos de la industria están atadas a variables macroeconómicas, como es el caso del empleo, importante para los seguros de vida y los ramos de la Seguridad Social; la tasa de cambio y la venta de vehículos nuevos para el seguro de automóviles; y el crédito hipotecario y de consumo para los seguros de vida y de incendio y terremoto.

Para los seguros de cumplimiento, responsabilidad civil y los ramos de ingeniería, se esperan crecimientos importantes, dadas las concesiones de 4G, además del aporte de seguros que tradicionalmente han sido de baja explotación pero que recientemente han mostrado una evolución importante, como agropecuario, crédito y desempleo.

Además de las amenazas que conlleva la coyuntura económica actual, la industria aseguradora debe enfrentar retos importantes en el 2016, entre los que se destacan: la gestión ante el Gobierno nacional para resolver los problemas de fraude en el SOAT, y en ARL la afiliación de nuevas poblaciones al sistema (Silva y Nájera, 2016, pp. 40-41).

- Sector asegurador latinoamericano:

Al igual que en el análisis del sector asegurador colombiano, comenzar por identificar los números en primas emitidas nos ubica en qué escenario se encuentra el sector en Latinoamérica:

El mercado asegurador latinoamericano ingresó un volumen de primas de 157.845 millones de dólares estadounidenses en 2013, un 6,7% más que el año anterior, gracias al impulso del segmento No Vida (8,9%), mientras que el seguro de Vida mostró un incremento del 3,9%. Este menor crecimiento de Vida tiene su explicación en un menor desarrollo del seguro de Vida en Brasil, el mercado más grande de la región y el verdadero motor del crecimiento en la última década (Fundación MAPFRE, 2014).

No cabe duda que Brasil, con su gran mercado, es la gran locomotora del sector asegurador en Latinoamérica y los cambios que allí se gesten repercuten en la evolución de la región. Para efectos de nuestro país, Colombia, lo que podemos percibir es un mercado con una brecha por explotar y que garantizaría un crecimiento sostenido desde el punto de vista del incremento en primas, sin considerar otras variables locales que puedan ir en contravía. Como se puede visualizar en la siguiente tabla, países como Argentina, Venezuela y Chile, entre 2012 y 2013, tuvieron un volumen superior de primas, lo que supone que nuestro país

tiene un potencial para los próximos años, y lo confirma la variación positiva 12,8% entre los dos años.

Tabla 1. Mercado asegurador latinoamericano

Tabla 1. Mercado asegurador latinoamericano. Volumen de primas 2012-2013									
País	No vida			Vida			Total		
	2012	2013	% Var.	2012	2013	% Var.	2012	2013	% Var.
Brasil	6.874	28.843	7,3	39.387	38.495	-2,3	66.261	67.338	1,6
México	12.382	14.200	14,7	10.889	12.395	13,8	23.270	26.596	14,3
Argentina	11.493	13.642	18,7	2.349	2.693	14,7	13.843	16.336	18,0
Venezuela	13.640	13.864	1,6	264	259	-1,9	13.904	14.123	1,6
Chile	4.484	4.735	5,6	6.658	7.011	5,3	11.142	11.746	5,4
Colombia	6.235	6.465	3,7	2.642	3.552	34,4	8.877	10.017	12,8
Perú	1.750	1.957	11,8	1.255	1.378	9,8	3.005	3.335	11,0
Ecuador	1.230	1.377	11,9	255	282	10,8	1.485	1.659	11,7
Panamá	884	965	9,2	255	280	9,7	1.139	1.244	9,3
Uruguay	783	862	10,2	280	347	23,9	1.063	1.209	13,8
Costa Rica	816	896	9,9	110	139	26,2	926	1.036	11,8
República Dominicana	629	619	-1,6	113	120	5,4	742	738	-0,5
Guatemala	471	530	12,4	122	135	10,8	593	664	12,0
El Salvador	339	336	-0,8	194	210	8,1	533	546	2,4
Honduras	252	258	2,4	105	115	10,1	356	373	4,7
Bolivia	249	282	13,5	68	89	30,6	317	371	17,2
Paraguay	270	313	15,7	35	44	24,6	305	356	16,7
Nicaragua	116	129	11,4	22	27	23,6	138	156	13,3
Total	82.897	90.275	8,9	65.003	67.570	3,9	147.899	157.845	6,7

Primas en millones de USD

Fuente: FUNDACIÓN MAPFRE. Elaboración propia a partir de la información publicada por el organismo supervisor de seguros de cada país

Fuente: Fundación MAPFRE (2014).

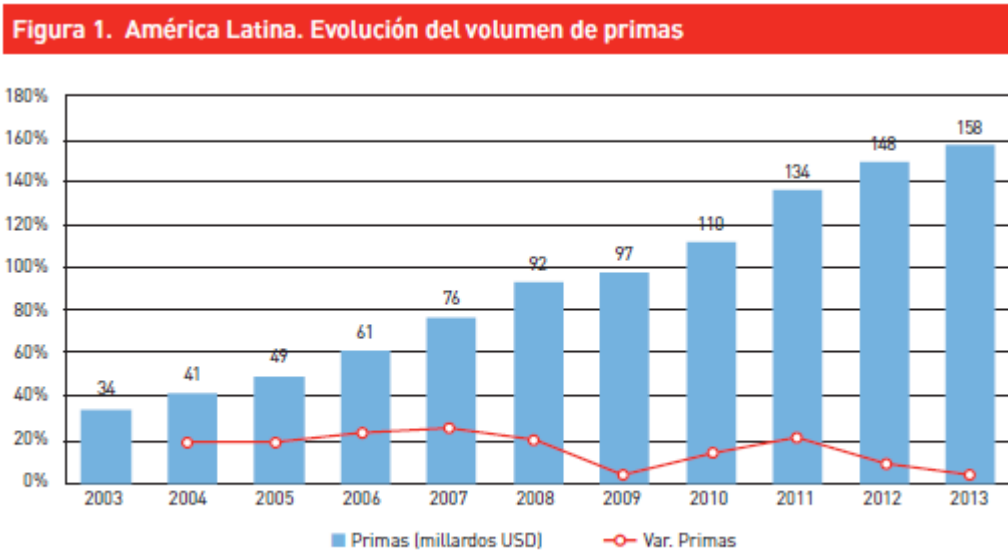
Hemos revisado el volumen de primas entre 2012 y 2013 para Latinoamérica, sin embargo, el periodo 2003 a 2013 de acuerdo al estudio realizado de la evolución del mercado asegurador de LATAM⁴ por la fundación MAPFRE, ofrece un panorama amplio de la tendencia en el nuevo siglo.

Para comenzar, la evolución del volumen de primas es muy favorable en el decenio analizado de 2003 a 2013, estudios que pocas veces se publican:

⁴ Latinoamérica.

Entre los ejercicios 2003 y 2013 el sector asegurador de América Latina ha mantenido un comportamiento muy positivo, lo que ha dado lugar a un incremento en la emisión de primas del 358% en términos nominales. Este favorable desempeño se ha debido principalmente a la buena situación económica que atraviesa la región, con aumentos en el nivel de empleo y en la venta de bienes y automóviles. Además, la positiva evolución del ahorro y la mayor demanda de créditos de consumo e hipotecarios han influido positivamente en los crecimientos del ramo de Vida (Fundación MAPFRE, 2014).

Como se puede observar en la siguiente figura, entre 2003 y 2013 el volumen de primas ha estado en un crecimiento sostenido, incluso en el periodo de la crisis económica entre los años 2007 y 2010; se observa entre los años 2008 y 2009 un crecimiento menor, pero al fin y al cabo crecimiento en el volumen de primas emitidas.



Fuente: FUNDACIÓN MAPFRE. Elaboración propia a partir de la información publicada por los organismos de supervisión.

Figura 5. América Latina. Evolución del volumen de primas 2003-2013
Fuente: Fundación MAPFRE (2014).

Respecto a las cuotas de mercado en LATAM Brasil es el líder, México se ha contraído y Colombia mantiene cuota parte (6%), pese a un mayor volumen:

Figura 3. Cuotas de mercado 2003

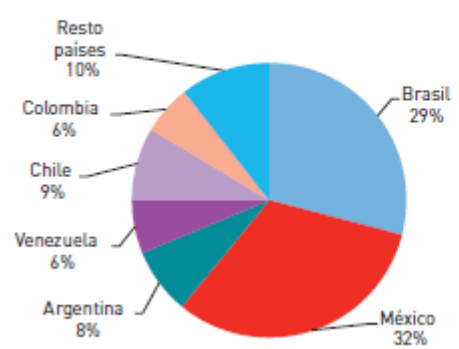


Figura 4. Cuotas de mercado 2013

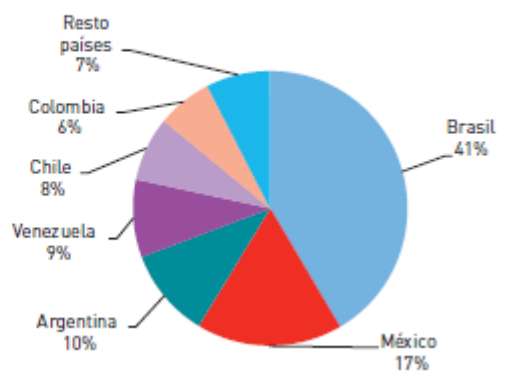


Figura 6. Cuotas de mercado 2003-2013
Fuente: Fundación MAPFRE (2014).

En Latinoamérica, los grupos aseguradores más grandes en el decenio en cuestión se listan en el ranking de abajo. Es evidente que los grupos más fuertes al final de este periodo son los de capitales brasileros que han evolucionado en consonancia con el crecimiento de su mercado. MAPFRE ha sabido posicionarse en Latinoamérica, para lograr una fuerte presencia incluso en el mercado de Brasil.

Tabla 2. Ranking de grupos aseguradores en América Latina 2003-2013

Tabla 3. Ranking de grupos aseguradores en América Latina 2003 y 2012									
Ranking 2003	Grupos	País	Primas 2003 (millones de USD)	Cuota de mercado 2003 (%)	Ranking 2012	Grupos	País	Primas 2012 (millones de USD)	Cuota de mercado 2012 (%)
1	ING	Holanda	2.996	7,5	1	BRDESCO	Brasil	13.540	8,7
2	BRDESCO	Brasil	2.328	5,8	2	ITAÚ/UNIBANCO	Brasil	11.620	7,4
3	METLIFE	EEUU	1.977	5,0	3	MAPFRE	España	10.625	6,8
4	AIG	EEUU	1.927	4,8	4	BRASILPREV	Brasil	8.030	5,1
5	GNP	México	1.720	4,3	5	ZURICH	Suiza	6.689	4,3
6	MAPFRE	España	1.484	3,7	6	METLIFE	EEUU	5.090	3,3
7	TRIPLE-S	Puerto Rico	1.335	3,3	7	PORTO SEGURO	Brasil	4.435	2,8
8	ITAÚ	Brasil	1.256	3,1	8	LIBERTY MUTUAL	EEUU	4.020	2,6
9	ALLIANZ	Alemania	894	2,2	9	CNP	Francia	3.119	2,0
10	ZURICH	Suiza	880	2,2	10	ALLIANZ	Alemania	2.952	1,9
Total 10 primeros			16.796	42,1	Total 10 primeros			70.120	44,8
Total sector			39.897	100	Total sector			156.449	100

Fuente: FUNDACIÓN MAPFRE. Elaboración propia a partir de la información publicada por el organismo supervisor de seguros de cada país
Nota: incluye el mercado asegurador de Puerto Rico

Fuente: Fundación MAPFRE (2014).

En datos más recientes del sector asegurador en Latinoamérica, nos encontramos entre los años 2014 y 2015 con cierta contracción del sector, pero aún con un comportamiento positivo:

A pesar del proceso de desaceleración económica que está viviendo la región, al finalizar el ejercicio 2014 el mercado asegurador latinoamericano siguió mostrando signos de fortaleza, con aumentos tanto en los ingresos (1,7%) como en los resultados (8,3%). Aunque el crecimiento del volumen de primas expresado en euros se desaceleró respecto a ejercicios anteriores, muy influido también por la apreciación del euro frente a las monedas locales, en el primer semestre del 2015 los ingresos por primas han experimentado un nuevo impulso y han obtenido un significativo incremento del 13.3%, con el seguro de Vida como principal motor (19,9%), y con muy buen desempeño de los ramos No Vida (8,9%) (MAPFRE corporativo, 2016, p. 10).

A continuación, la cuenta de resultados del año 2014 en Latinoamérica:

Figura 7. Cuenta de resultados del sector asegurador latinoamericano 2014 (millones de €)

Países	Primas imputadas	Gastos explotación	Siniestralidad	Resultado técnico	Resultado financiero	Otros ingresos y gastos (1)	Resultado neto
Brasil	24.485	11.800	11.518	1.167	5.370	-845	5.692
México	13.449	4.179	10.141	-871	2.866	-554	1.442
Venezuela	8.097	3.666	4.518	-87	483	187	583
Argentina	7.933	3.894	5.545	-1.506	2.207	247	948
Chile	6.067	1.928	5.924	-1.785	1.931	290	437
Colombia	5.513	2.719	3.368	-574	1.035	-53	409
Perú	1.439	825	843	-229	490	-18	242
Uruguay	849	359	506	-16	88	-39	33
Costa Rica	580	186	378	16	143	-93	66
Ecuador	550	131	257	162	28	-137	53
Guatemala	348	114	203	30	36	-3	63
Rep. Dominicana	291	140	143	8	28	-0	36
El Salvador	268	106	143	19	16	8	43
Paraguay	235	110	102	23	12	-4	30
Bolivia	207	114	85	7	29	-8	29
Honduras	156	67	76	12	28	-14	26
Nicaragua	78	36	35	7	6	0	13
Total general	70.543	30.375	43.784	-3.616	14.796	-1.035	10.145

(1) Se incluyen ingresos y gastos extraordinarios e impuestos

(*) No se han incluido los datos de Panamá y Puerto Rico

Fuente: elaboración propia a partir de la información publicada por el organismo supervisor de seguros de cada país.

Figura 7. Cuenta de resultados del sector asegurador latinoamericano 2014

Fuente: Fundación MAPFRE (2014).

Las estadísticas son claras y precisas; el sector asegurador afronta retos importantes, algunos de ellos de índole nacional y otros internacionales, originados por la coyuntura misma de la competencia a nivel global o por las condiciones económicas y políticas del país y la región. MAPFRE Colombia es consciente de la necesidad de lograr cumplir con los objetivos estratégicos y ha identificado que el vehículo es la gestión eficiente de proyectos, y en este aspecto se ha fallado continuamente. Una de las razones es la distancia no sólo geográfica entre la PMO Global y los gerentes de proyectos en Colombia, sino la distancia o desconocimiento de las condiciones del entorno colombiano. Distancia que no se ha podido salvar sólo con la consecución de personal capacitado, sino que se ha carecido de una verdadera armonía con los procesos de la PMO Global, que no se han logrado implantar de manera local. La siguiente estructura es la existente de manera centralizada en Madrid y que MAPFRE Colombia aún está lejos de adaptar a la dinámica de una gestión a la distancia y una metodología que se diluye de a poco en el transcurrir de los proyectos:

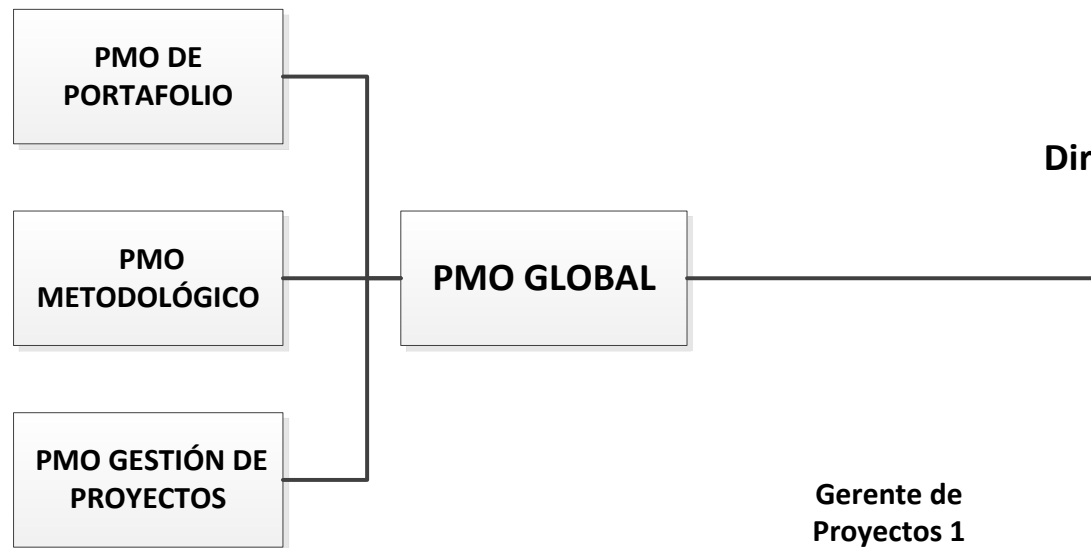


Figura 8. Estructura PMO Global Corporativa-Madrid

Fuente: elaboración propia.

Es así como se ha concluido que las unidades de negocio en cada país requieren su propia oficina de proyectos, alineada, eso sí, con la Metodología Unificada MAPFRE (MUM) y valiéndose, en especial, de las PMO Globales Metodológicas y de Portafolio, como guías rectoras en los procesos y herramientas y la dirección estratégica de la compañía.

2.1 Visión

MAPFRE quiere ser la aseguradora global de confianza (MAPFRE corporativo, 2016).

2.2 Misión

Equipo multinacional que trabaja para avanzar constantemente en el servicio y desarrollar la mejor relación con los clientes, distribuidores, proveedores, accionistas y la sociedad en general (MAPFRE corporativo, 2016).

2.3 Valores

Los siguientes valores guían la actividad diaria para beneficio de los clientes, relacionados, accionistas y la sociedad colombiana en su conjunto (MAPFRE corporativo, 2016):

Solvencia

- Fortaleza financiera con resultados sostenibles.
- Diversificación internacional y consolidación en los diferentes mercados.

Integridad

- La ética rige el comportamiento de todas las personas.
- Enfoque socialmente responsable en todas las actividades.

Vocación de servicio

- Búsqueda permanente de la excelencia en el desarrollo de las actividades.
- Iniciativa continua orientada al cuidado de la relación con el cliente.

Innovación para el liderazgo

- Afán de superación y mejora constante.

- Tecnología útil al servicio de los negocios y de sus objetivos.

Equipo comprometido

- Implicación plena con el proyecto MAPFRE.
- Desarrollo y formación constante de las capacidades y habilidades del equipo.

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo general

Diseñar una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) para la compañía MAPFRE Seguros Colombia.

3.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de la organización de acuerdo al modelo de madurez que mejor se acople al contexto organizacional.
- Describir el alcance de la Oficina de Gestión de Proyectos para MAPFRE Seguros Colombia.
- Definir la estructura de la Oficina de Gestión de Proyectos para MAPFRE Seguros Colombia.

4. MARCO CONCEPTUAL

El primer concepto en el que debemos detenernos es el de proyecto. Es un concepto extremadamente familiar y en el universo de definiciones que podemos encontrar, el Project Management Institute (PMI) lo define así:

Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos implica que un proyecto tiene un principio y un final definidos. El final se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto, cuando se termina el proyecto porque sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos, o cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto (Project Management Institute, 2013, p. 2).

La anterior es una definición formal, concreta y acertada, y que para efectos de este trabajo es suficiente en el entendimiento de lo que es un proyecto. Pese a esto, y con un enfoque menos riguroso, existen definiciones más elaboradas que asoman un poco de la intencionalidad y el propósito de un proyecto:

Un proyecto es una respuesta que surge como solución frente a un determinado problema o bien, el camino a partir del cual se intenta aprovechar una oportunidad de negocio. El proyecto es una herramienta que recopila, crea y analiza una serie de datos y antecedentes para obtener los resultados buscados. Lo que permite esta herramienta es organizar el ámbito de trabajo acorde a las metas u objetivos planteados (Tipos de proyectos, 2012).

Como resultado de un proyecto puede obtenerse, de acuerdo al PMI, lo siguiente:

- Un producto, que puede ser un componente de otro elemento, una mejora de un elemento o un elemento final en sí mismo.
- Un servicio o la capacidad de realizar un servicio (p. ej., una función de negocio que brinda apoyo a la producción o distribución).
- Una mejora de las líneas de productos o servicios existentes (p. ej., un proyecto Seis Sigma cuyo objetivo es reducir defectos).
- Un resultado, tal como una conclusión o un documento (p. ej., un proyecto de investigación que desarrolla conocimientos que se pueden emplear para determinar si existe una tendencia o si un nuevo proceso beneficiará a la sociedad) (Project Management Institute, 2013, p. 3).

Dado que uno de los marcos de referencia a emplear es el ofrecido por el PMI, y más específicamente su Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK), es importante mencionar que el PMI es el “Project Management Institute, Inc.”, organización internacional sin fines de lucro que agrupa a profesionales relacionados con la gestión de proyectos, cuyos principales objetivos son: formular estándares profesionales de gestión de proyectos, generar conocimiento a través de la investigación y promover la gestión de proyectos como profesión a través de sus programas de certificación a nivel mundial. Y el PMBOK es su guía o estándar insignia, considerado el de mayor uso por los profesionales a nivel mundial en la gestión de proyectos.

También hay una explicación o justificación importante para evolucionar en la gestión de proyectos; los resultados del siguiente reporte identifican algunas medidas que así lo avalan (The Standish Group, 2014):

- 31% de los proyectos se cancelan antes de su finalización.
- 52,7% de los proyectos superan el 189% del coste presupuestado original.
- 16,2% de los proyectos se entregan en plazo y en coste.
- Las organizaciones grandes sólo obtienen un 42% de las características y funciones que deseaban en el producto final.

Considerando lo anterior, y habiendo definido lo que es un proyecto, el siguiente concepto que se debe introducir es el de dirección de proyectos, definido así por el PMBOOK: “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” (Project Management Institute, 2013, p. 5).

La disciplina de la gestión de proyectos está aumentando a un ritmo exponencial y su importancia se puede ver en toda organización que se ocupa de ciertos procesos de negocio. Hoy en día, y en un futuro próximo, es casi imposible imaginar la carrera de gerencia sin la gestión de proyectos (Shevtshenko, Poljantchikov, Mahmooda, Kangilasski & Norta,

2014). Concepto alrededor del cual se construye este proyecto de investigación y es pilar para la construcción de la Oficina de Gestión de Proyectos que se formula en las siguientes líneas. Para comenzar, una buena fuente define una Oficina de Gestión de Proyectos así: “Una oficina de dirección de proyectos (PMO) es una estructura de gestión que estandariza los procesos de gobierno relacionados con el proyecto y hace más fácil compartir recursos, metodologías, herramientas y técnicas” (Project Management Institute, 2013, p. 11).

La Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) es el área designada para conducir, planificar, organizar, controlar y finalizar las actividades con una visión global y panorámica de todo un proyecto. De esta forma, los gerentes de proyectos pueden liberar una gran parte de su tiempo para el análisis de datos y la toma de decisiones (Vargas, 2016).

El papel de la PMO es ayudar tanto al director del proyecto como a la organización pertinente (ya sea toda una empresa, una unidad de negocios o un departamento) a entender y aplicar las prácticas profesionales de gestión de proyectos, así como a adaptar e integrar los intereses empresariales en los esfuerzos de gestión del proyecto (Hill, 2004).

En Contreras (2017) se menciona que la PMO no es un rol que puede encargarse a un solo individuo, o a un equipo a la ligera. Es usual que en una empresa un profesional desempeñe el “cargo” de PMO. Es decir, una sola y única persona realizando actividades menores de generación de informes o “papeleo”, por lo que se puede decir que al igual que este escenario mencionado no corresponde a una PMO tampoco lo son las opciones siguientes:

- Una persona con el “cargo” de PMO.
- Un grupo de jefes de proyecto gestionando un proyecto.
- Un programa o conjunto de proyectos.
- La metodología de gestión de proyectos de una organización.
- Un grupo de burócratas que generen informes (Contreras, 2017).

En resumen, es demasiado frecuente instaurar una PMO pero sólo como nombre, que no es mucho más que una o más personas tramitando papeles, y que no tiene ninguna injerencia

en la mejora de los procesos y la optimización de la gestión de los proyectos de la organización (Contreras, 2017).

Aquí es importante no caer en el *exitismo* y en la idea de lo fácil. La literatura que promueve las PMO las presenta como una mejor práctica con efectos positivos obvios en el desempeño de los proyectos, programas y organizaciones. La realidad puede ser diferente. Muchas PMO están luchando para demostrar su valor y algunas están fallando, lo que causa una tasa de mortalidad muy alta entre las PMO (Hobbs & Aubry, 2007). Lo cierto es que implica un compromiso grande y un seguimiento estricto, entre otras muchas cosas.

Hay muchos tipos de PMO, dependiendo de las responsabilidades, del alcance, del control y de la influencia, entre otros criterios que las hacen únicas. “Existen diferentes tipos de estructuras de PMO en las organizaciones, en función del grado de control e influencia que ejercen sobre los proyectos en el ámbito de la organización” (Project Management Institute, 2013), por ejemplo:

- De apoyo. Las PMO de apoyo desempeñan un rol consultivo para los proyectos, suministrando plantillas, mejores prácticas, capacitación, acceso a la información y lecciones aprendidas de otros proyectos. Este tipo de PMO sirve como un repositorio de proyectos. Esta PMO ejerce un grado de control reducido.
- De control. Las PMO de control proporcionan soporte y exigen cumplimiento por diferentes medios. Este cumplimiento puede implicar la adopción de marcos o metodologías de dirección de proyectos a través de plantillas, formularios y herramientas específicas, o conformidad en términos de gobierno. Esta PMO ejerce un grado de control moderado.
- Directiva. Las PMO directivas ejercen el control de los proyectos asumiendo la propia dirección de los mismos. Estas PMO ejercen un grado de control elevado (p. 11).

Podemos encontrar otra clasificación establecida por Casey y Peck (2001), que han identificado tres tipos de PMO que pueden ser implementadas en las organizaciones de acuerdo a las necesidades que se tengan. Estas son: Estación meteorológica, Torre de control y Pool de recursos.

Estación meteorológica: no tiene control sobre los proyectos, hace seguimiento del avance y reporta a la dirección el estatus de los mismos. Puede ofrecer formatos o plantillas para el manejo de la información relevante y lleva registro de la historia de los proyectos y de las lecciones aprendidas (Casey & Peck, 2001).

Torre de control: los gerentes de proyectos comienzan a tener control y a propender por el uso estricto de los estándares y la metodología a seguir. Se hace seguimiento no sólo del avance del proyecto, sino del cumplimiento de las prácticas recomendadas y aceptadas por la organización (Casey & Peck, 2001).

Pool de recursos: en este tipo de PMO ya se cuenta con un equipo de expertos en el oficio que se asignan a los proyectos y deben garantizar no sólo el cumplimiento metodológico, sino el cumplimiento de las actividades o tareas propias del proyecto. El grado de control es alto y la PMO es la máxima autoridad en proyectos dentro de la organización (Casey & Peck, 2001).

De acuerdo al PMI (2013) las oficinas de gestión de proyectos son integradoras de datos e información de los proyectos estratégicos de la organización, verificando en este proceso el cumplimiento de los objetivos estratégicos de alto nivel.

No resta decir que las funciones de una PMO abarcan una gama variada de opciones, por lo que el rol que desempeña la PMO en la organización debe responder a las demandas y expectativas que se le asignan, para entregar el valor que se busca (Mullally, 2004).

También es importante para una organización de las dimensiones de MAPFRE Seguros Colombia que la PMO pueda ocuparse de proyectos que no tengan ninguna relación entre sí, más allá de ser gestionados conjuntamente. “La forma, la función y las estructuras específicas de una PMO dependen de las necesidades de la organización a la que esta da soporte” (Project Management Institute, 2013, p. 11). De esta manera, la autoridad que se le otorgue a la PMO es la que la habilita a tomar decisiones, a revisar el grado de

participación o influencia en todos los aspectos de los proyectos y la gobernabilidad de los mismos.

Una función fundamental de una PMO es brindar apoyo a los directores del proyecto de diferentes formas, que pueden incluir, entre otras:

- Gestionar recursos compartidos a través de todos los proyectos dirigidos por la PMO.
- Identificar y desarrollar una metodología, mejores prácticas y estándares para la dirección de proyectos.
- Entrenar, orientar, capacitar y supervisar.
- Monitorear el cumplimiento de los estándares, políticas, procedimientos y plantillas de la dirección de proyectos mediante auditorías de proyectos.
- Desarrollar y gestionar políticas, procedimientos, plantillas y otra documentación compartida de los proyectos (activos de los procesos de la organización).
- Coordinar la comunicación entre proyectos (Project Management Institute, 2013, p. 11).

Son varios conceptos importantes a considerar en este trabajo investigativo y uno de ellos juega un papel fundamental, es la PMO Charter,⁵ la cual sirve como hoja de ruta para lograr el diseño correcto de PMO que se ajuste a las necesidades de MAPFRE Colombia. La carta de la PMO es el repositorio final del diseño de la Oficina de Gestión de Proyectos y entre otros tópicos contiene la misión, la visión, el propósito alineado a los objetivos estratégicos, las funciones, el alcance, la autoridad y el organigrama propuesto.

De acuerdo a Hilll (2008) la PMO Charter es un documento vivo que puede ser modificado y adaptado a los cambios en la organización, al crecimiento en la dirección de proyectos en el entorno o a la expansión de la PMO como una unidad de negocio. Puede estar conformado por unas pocas páginas. De dos a tres páginas podrían ser suficientes para presentar las credenciales y la guía que se podría necesitar. La PMO Charter es construida para (Hilll, 2008):

- Describir su propósito relativo a los logros de los objetivos de negocio.
- Mostrar su alineación organizacional con otras funciones o unidades.
- Guía para el desarrollo de su capacidad funcional.

⁵ Carta de la PMO.

- Conferir la apropiada autoridad para cumplir con su misión.
- Identificar los fondos o presupuesto para la PMO.

Otra herramienta que ayuda al diseño de la Oficina de Gestión de Proyectos es la Matriz RACI, que en sus siglas en inglés significa Responsible Accountable Consulted Informed (persona responsable de ejecutar la tarea, persona con responsabilidad última sobre la tarea, persona a la que se consulta sobre la tarea, persona a la que se debe informar sobre la tarea). Que no es otra cosa que los roles del responsable de ejecución, responsable último, persona a consultar y persona a informar, como lo define el PMI (2013). Este diagrama matricial, como es denominado en el PMBOK, permite asociar paquetes de trabajo a los recursos del proyecto, con obligaciones o responsabilidades diferenciadas (Project Management Institute, 2013).

Tabla 3. Matriz RACI

Matriz RACI	Persona				
	Ana	Benjamín	Carlos	Dina	Eduardo
Desarrollar el acta de constitución	A	R	I	I	I
Recopilar requisitos	I	A	R	C	C
Enviar solicitud de cambio	I	A	R	R	C
Desarrollar el plan de pruebas	A	C	I	I	R

R = Responsable de ejecución A = Responsable último C = Persona a consultar I = Persona a informar

Fuente: Project Management Institute (2013).

Habiendo introducido los términos de mayor relevancia respecto a la disciplina de gerencia de proyectos es hora de adentrarnos en los conceptos relativos al negocio asegurador.

En primera instancia, entender que es un seguro, que es un buen punto de partida. La Fundación MAPFRE en sus recursos didácticos, disponibles en el sitio <https://segurosypensioneparatodos.fundacionmapfre.org>, ofrece la siguiente definición: “El

seguro es un medio para la cobertura de los riesgos al transferirlos a una aseguradora que se va a encargar de garantizar o indemnizar todo o parte del perjuicio producido por la aparición de determinadas situaciones accidentales” (Fundación MAPFRE, 2016). En palabras más prácticas: “Es una fórmula eficaz de cobertura que implica pagar una cierta cantidad por una prestación o indemnización futura en caso de que se presente una situación adversa, que en algunos casos, puede ser extrema (por ejemplo, si se incendia un coche)” (Fundación MAPFRE, 2016).

Y si hablamos de seguros es obligado hablar de los riesgos: “El riesgo está siempre presente en la vida de las personas; se manifiesta en todas las decisiones que se toman a diario y en todas las actividades que se practican, ya sean de carácter profesional o personal” (Fundación MAPFRE, 2016).

En caso de materializarse el riesgo debe existir una contraprestación a favor del asegurado, que se denomina indemnización. “El pago de la prima garantiza recibir una compensación (la indemnización) en el momento en que se produzca el hecho contra el cual se protege mediante el contrato de seguro y conforme a las características de dicho contrato” (Fundación MAPFRE, 2016).

Importante en este punto, además de los conceptos alrededor del seguro, es citar los activos de la organización que facilitan la gestión de proyectos, como la Metodología Unificada MAPFRE (MUM) de la compañía, la cual será la fuente primordial para establecer los procesos del equipo de la PMO, sin embargo, como alternativa local definir estos procesos justifica acudir a las guías del PMI. ¿Por qué es preciso trabajar en este proyecto y en particular con la guía del PMBOK como complemento al *know how*⁶ de la organización? Además de ser una de las guías de mayor uso actualmente, ampliamente conocida y que ofrece un lenguaje unificado para quienes hacen parte del oficio, es indispensable referirse a un marco de actuación que sirva de luz y validación. En este sentido, vamos a considerar

⁶ El saber cómo o saber hacer.

los grupos de procesos enunciados en el PMBOK. Para el Project Management Institute (2013) son cinco; se describen a continuación:

1. Grupo de procesos de inicio: aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto o nueva fase de un proyecto existente al obtener la autorización para iniciar un proyecto o fase.
2. Grupo de procesos de planificación: aquellos procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción requerido para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto.
3. Grupo de procesos de ejecución: aquellos procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto, a fin de satisfacer las especificaciones del mismo.
4. Grupo de procesos de seguimiento y control: aquellos procesos requeridos para rastrear, revisar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes.
5. Grupo de procesos de cierre: aquellos procesos realizados para finalizar todas las actividades a través de todos los grupos de procesos, a fin de cerrar formalmente el proyecto o una fase del mismo (Project Management Institute, 2013, p. 49).

En la siguiente figura se visualiza un diagrama con la relación entre cada grupo de procesos y el carácter iterativo de los grupos de procesos de planificación, ejecución y seguimiento y control. Esquema que bien vale la pena confrontar con lo que ofrece la metodología corporativa:

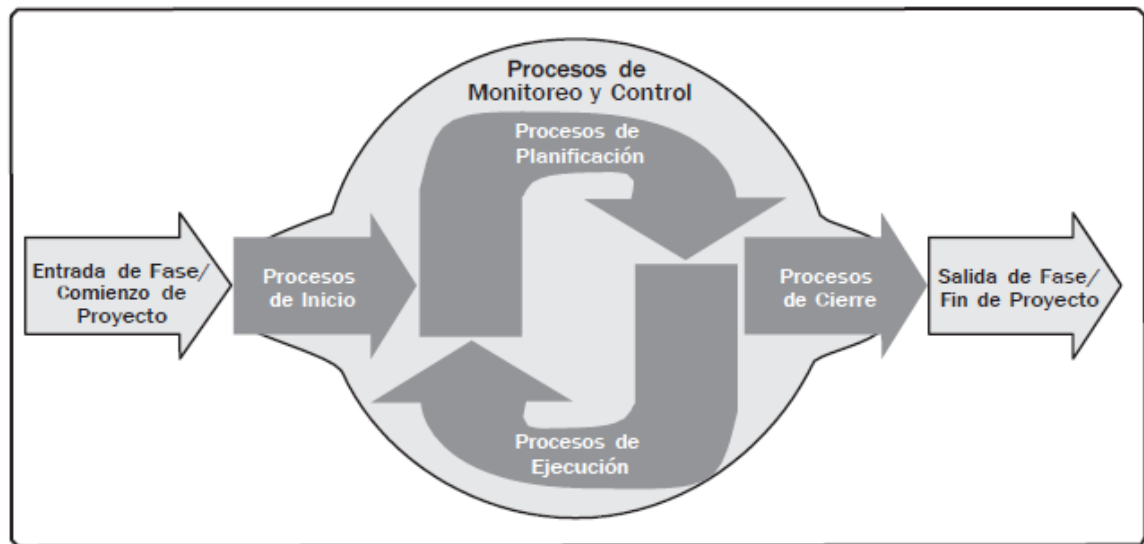


Figura 9. Grupos de procesos de la dirección de proyectos

Fuente: Project Management Institute (2013, p. 50).

Como toda Oficina de Gestión de Proyectos esta deberá ocuparse de algunas funciones; para mayor claridad deberá liderar, gestionar, ejecutar, controlar e informar sobre ciertos procesos que se elijan para hacer parte del alcance de la PMO. Por tal motivo, es importante referirse a la construcción que se tiene en el PMBOK.

Teniendo en cuenta lo anterior, el conjunto de procesos a considerar como referente son los definidos en el PMBOK (Project Management Institute, 2013) y que de acuerdo al ámbito local deberán compararse con los definidos en la metodología corporativa:

Tabla 4. Correspondencia entre grupos de procesos y áreas de conocimiento de dirección de proyectos

Áreas de Conocimiento	Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos				
	Grupo de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Monitoreo y Control	Grupo de Procesos de Cierre
4. Gestión de la Integración del Proyecto	4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	4.2 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto	4.4 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto 4.5 Realizar el control Integrado de cambios	4.6 Cerrar Proyecto o Fase
5. Gestión del Alcance del Proyecto		5.1 Planificar la Gestión del Alcance 5.2 Recopilar Requisitos 5.3 Definir el Alcance 5.4 Crear la EDT/WBS		5.5 Validar el Alcance 5.6 Controlar el Alcance	
6. Gestión del Tiempo del Proyecto		6.1 Planificar la Gestión del Cronograma 6.2 Definir las Actividades 6.3 Secuenciar las Actividades 6.4 Estimar los Recursos de las Actividades 6.5 Estimar la Duración de las Actividades 6.6 Desarrollar el Cronograma		6.7 Controlar el Cronograma	
7. Gestión de los Costes del Proyecto		7.1 Planificar la Gestión de los Costos 7.2 Estimar los Costos 7.3 Determinar el Presupuesto		7.4 Controlar los Costos	
8. Gestión de la Calidad del Proyecto		8.1 Planificar la Gestión de la Calidad	8.2 Realizar el Aseguramiento de calidad	8.3 Controlar la Calidad	
9. Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto		9.1 Planificar la Gestión de los Recursos Humanos	9.2 Adquirir el Equipo del Proyecto 9.3 Desarrollar el Equipo del Proyecto 9.4 Dirigir el Equipo del Proyecto		
10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones	10.2 Gestionar las Comunicaciones	10.3 Controlar las Comunicaciones	
11. Gestión de los Riesgos del Proyecto		11.1 Planificar la Gestión de los Riesgos 11.2 Identificar los Riesgos 11.3 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos 11.4 Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos 11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos		11.6 Controlar los Riesgos	
12. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones	12.2 Efectuar las Adquisiciones	12.3 Controlar las Adquisiciones	12.4 Cerrar las Adquisiciones
13. Gestión de los Interesados del Proyecto	13.1 Identificar a los Interesados	13.2 Planificar la Gestión de los Interesados	13.3 Gestionar la Participación de los Interesados	13.4 Controlar la Participación de los Interesados	

Fuente: Project Management Institute (2013, p. 61).

Ese conjunto de 47 procesos son los que hacen parte de la guía del PMBOK, los cuales están clasificados en cinco grupos de procesos ya mencionados y por 10 áreas de conocimientos que listamos a continuación (Project Management Institute, 2013):

1. Gestión de la integración de proyectos.
2. Gestión del alcance del proyecto.
3. Gestión del tiempo del proyecto.
4. Gestión de los costos del proyecto.
5. Gestión de la calidad del proyecto.
6. Gestión de los recursos humanos del proyecto.
7. Gestión de las comunicaciones del proyecto.
8. Gestión de riesgo del proyecto.
9. Gestión de las adquisiciones del proyecto.
10. Gestión de los interesados del proyecto.

Descritos los conceptos alrededor de los seguros y los proyectos, y las definiciones relacionadas a la dirección de proyectos tomadas del PMI (2013), quedan configurados los alcances conceptuales de este ejercicio investigativo. Aunado a lo anterior, cuando se esté definiendo el actuar de la PMO se detallará lo importante de la metodología MUM en el diseño y posterior implementación de la Oficina de Gestión de Proyectos.

5. HISTORIA DE LAS OFICINAS DE GESTIÓN DE PROYECTOS

Para quienes hacemos parte del oficio de gerencia de proyectos es muy probable que sea de nuestro conocimiento que las oficinas de gestión de proyectos no son estructuras organizacionales nuevas, que existen desde mediados del siglo XX en el ámbito militar de los Estados Unidos, posterior a la Segunda Guerra Mundial, con funciones estratégicas. Aparecen luego en el sector de la construcción para articular todas las actividades de un proyecto de esta industria. Sin embargo, sólo hasta la década del noventa, principalmente alrededor de la tecnología de la información, se forman las oficinas de gestión de proyectos más cercanas o semejantes a las que conocemos hoy. Para ese entonces se definen como unidades tácticas y de dirección que facilitan la consecución de los objetivos de los proyectos. En esta misma década las primeras PMO demostraron eficiencia y alcanzaron popularidad, lo que ha permitido un crecimiento significativo en los últimos años (Dai & Wells, 2004).

Aunque las PMO o variaciones del concepto han existido durante muchos años, el rápido aumento en el número de ellas, en la última época, sugiere que las organizaciones consideran que pueden contribuir al logro de sus estrategias mejorando la tasa de éxito de los proyectos (Ward & Daniel, 2013).

La gestión de proyectos siempre ha existido de alguna manera, quizás rudimentaria, sin metodología o procesos definidos. Con el paso del tiempo fue evidente que aumentó la complejidad de esos proyectos, haciendo que se diese un incremento porcentual de fracasos de los mismos (Siedschlag, Pereira Da Silva & Ribeiro, 2016). Es así como podemos suponer que ante una mayor complejidad en los proyectos que se abordan, debe existir también un esfuerzo por lograr una mejor forma de llevarlos a cabo, de manera que sea más simple su consecución.

En la historia más reciente de este siglo las oficinas de gestión de proyectos se convierten en verdaderos protagonistas dentro de las organizaciones, con la evidencia de las ventajas

que ofrecen al modelarse e implantarse correctamente, y al estar alineadas al contexto de la industria y de la organización que hace uso de ellas. Se comienzan a introducir conceptos alrededor como los modelos de madurez, la gestión a nivel de portafolio, de programas, las metodologías desarrolladas para estandarizar la disciplina, entre otros desarrollos en el área que han fortalecido y dado auge a este oficio.

Las oficinas de proyectos se han utilizado durante bastante tiempo como un medio para administrar grandes proyectos, sobre la base de la necesidad de un enfoque global y coherente. Se establecieron oficinas de proyectos para coordinar los portafolios de proyectos y estas oficinas facilitaron la transferencia de experiencias y la evaluación comparativa entre los proyectos (Andersen, Henriksen & Aarseth, 2007).

¿Y es aquí cuando nos preguntamos, por qué una PMO?

Cuando las empresas empiezan a tener problemas realizando proyectos entonces se impone la necesidad de reestructurar su organización. ¿Cuáles son algunos de los síntomas para requerir la instalación de una Oficina de Gerencia de Proyectos? (Alsina, 2004a):

- Se arrancan demasiados proyectos y se finalizan muy pocos.
- Los profesionales se ven desmotivados y faltos de liderazgo.
- Se hace sumamente difícil controlar los proyectos, especialmente los más importantes.
- El rendimiento promedio de los proyectos es deficiente y sigue cayendo más a medida que transcurre el tiempo.
- Nuevos problemas siguen apareciendo, lo que agobia a los equipos de proyectos, quienes se encuentran continuamente en el rol de apagar fuegos.
- No hay suficiente tiempo para resolver todos los problemas que surgen.
- Demasiados problemas se convierten en crisis, algunas irrecuperables.
- Se aparenta estar faltos de recursos, tiempo y presupuesto.
- ¿Cuál es el proyecto que se debería iniciar primero?

- ¿Se pueden terminar los proyectos más temprano reduciendo el periodo de tiempo al mercado y convirtiendo los productos en verdaderas ventajas competitivas?
- Los proyectos no están alineados con los objetivos estratégicos de la empresa.

En el entorno empresarial cambiante de hoy en día las Oficinas de Gestión de Proyectos luchan por proporcionar un apoyo adecuado para cambiar las prioridades y acelerar los ciclos de entrega. Para seguir siendo viables deben evolucionar de una función de presentación de informes y priorización centrada únicamente en la ejecución táctica de la gestión de proyectos, a fin de que los líderes puedan desarrollar e implementar estrategias que conduzcan a mejores resultados empresariales (Forrester Consulting, 2013).

Pese a lo anterior, la PMO puede jugar un papel importante, si está correctamente posicionada, soportada y equipada, ayudando a la organización a enfrentar los retos del mercado asociados a la competencia en cualquiera que sea la industria en contexto (Boston Consulting Group y Project Management Institute, 2013).

5.1 Modelos de madurez

Primero habrá que definir lo que es un modelo y seguidamente lo que es madurez. De acuerdo a la Real Academia de la Lengua Española, “un modelo es un arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo” (“Diccionario de la lengua española”, 2017). En el lenguaje común es un patrón a repetir, una forma a replicar, un camino aceptado por el público especializado o por las mayorías. Madurez a su vez hace referencia al estado cúspide al que puede llegar un ente, una persona, un proceso, una actividad, que ha logrado su máximo desarrollo y que podría considerar, sino la perfección, la periferia más cerca a esta. Por lo tanto, un modelo de madurez agrupa unas condiciones a seguir, repetir o replicar, para llegar a la madurez deseada o entender el estatus actual y las acciones para lograr el máximo desarrollo.

La gerencia de proyectos es también un oficio sujeto a medición y calificación, y a medida que evoluciona surge también la necesidad de establecer el grado de implementación de las buenas prácticas relacionadas que permiten calificar la madurez en esta disciplina. Una escala en la que cualquier organización pudiera ser clasificada, con el objetivo de identificar lo que se está haciendo bien y lo que no, para reforzar lo primero y avanzar en lo segundo.

En el contexto de los proyectos, una organización con un nivel alto de madurez no sólo permite tener un alto nivel de performance, sino que también permite generar una mejora continua a través del tiempo (“El valor de las oficinas de proyectos en las organizaciones”, 2013).

5.2 Definición de modelos de madurez en la gerencia de proyectos

Un modelo de madurez es un conjunto estructurado de elementos (buenas prácticas, herramientas de medición, criterios de análisis, etc.) que permite identificar las capacidades instaladas en la dirección de proyectos en la organización, compararlas con estándares, identificar vacíos o debilidades y establecer procesos de mejora continua. En la teoría esta definición no describe el grado de dificultad, pero una opinión acertada dada por Christie, (2006) menciona que implementar y establecer un PMO es difícil, sin embargo, desarrollar y madurar una PMO puede ser un desafío aún mayor.

La mejora de la madurez de la gestión de proyectos representa un esfuerzo dirigido a establecer un enfoque sistemático de la gestión de proyectos, en el que el éxito del proyecto no se centra en el control de los resultados finales, sino en permitir un funcionamiento eficiente y eficaz del sistema (Mihic, Petrovic, Obradovic & Vuckovic, 2015).

El camino hacia la madurez del PMO comienza con el establecimiento de la capacidad de crear valor para los clientes y para toda la empresa. Esto es seguido por la identificación y aplicación de esas prácticas en todas las ramas de la organización. Los modelos de madurez

de la PMO en la literatura científica son limitados y pocos modelos son estándares universalmente aceptados (Khalema, Van Waveren & Chan, 2015).

Invertir en la madurez en gerencia de proyectos es ahora una preocupación estratégica en las organizaciones. Esto puede ser percibido por el crecimiento de los interesados en entender y profesionalizar el oficio de gerencia de proyectos. Las instituciones que promueven el oficio son cada vez más y se expanden en el mundo (Rabechini & Pessoa, 2005). Así pues, el nivel de madurez de una PMO resulta de la medida en que es capaz de generar valor para sus clientes y para la organización en su conjunto (Pinto, 2012).

De acuerdo a Pinto (2012), en un primer análisis, podría ser posible suponer que la madurez de una PMO debe evolucionar de un enfoque operativo a un enfoque estratégico. Sin embargo, un análisis más cuidadoso nos puede proporcionar un punto de vista diferente de este proceso.

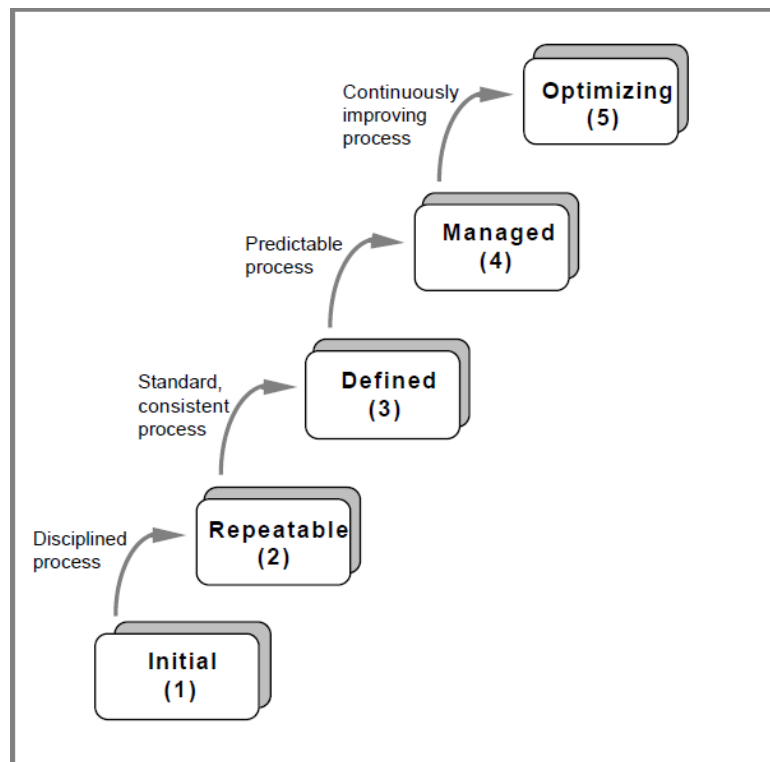
Primero, dos preguntas para la reflexión: ¿Es una PMO estratégica necesariamente madura? ¿Y una PMO operativa necesariamente inmadura? Basado en el mundo real, la respuesta es no. En realidad, si la misión de la PMO es ser estratégica puede realizarse de una manera madura o no. Y lo mismo ocurre con una PMO cuya misión es operar; se puede realizar de una manera muy madura o que implica muy poca sofisticación (Pinto, 2012).

La relación entre la PMO y la madurez de la gestión de proyectos de una organización es bidireccional. La conclusión de algunas investigaciones es que la PMO es un catalizador para aumentar el Project Management Maturity (PMM), y que la PMO facilita la mejora en la madurez de la gestión de proyectos al ser el punto focal para la aplicación consistente de procesos y metodologías (Caliste, 2013).

Existen en el mercado varios modelos de madurez asociados a la disciplina de gerencia de proyectos:

5.2.1 CMM (Capability Maturity Model)

Este modelo de madurez fue creado en el año 1986 por el Instituto de Ingeniería de Software (Software Engineering Institute, SEI) patrocinado por el Departamento de Defensa de los Estados Unidos y asistido por la Corporación Mitre.⁷ El desarrollo de este modelo no tenía un enfoque en gerencia de proyectos, menos en lo que se refiere a Oficinas de Gestión de Proyectos, sino sobre el contexto general de las compañías de tecnología y sobre los proyectos de tecnología de la información, específicamente sobre el proceso de desarrollo de softwares (Paulk, Curtis, Chrissis & Weber, 1993, p. 7). Pese a su origen es un buen punto de partida, y es importante entender la forma como opera y su aplicación en la organización para podernos introducir en el concepto general de modelos de madurez. Es un modelo enfocado a la mejora de los procesos de ingeniería de software y la gestión que los acompaña, siendo uno de los de más amplia aceptación a nivel mundial por las compañías de desarrollo de software.



⁷ www.mitre.org

Figura 10. Los cinco niveles de madurez según CMM

Fuente: Paulk, Curtis, Chrissis & Weber (1993, p. 8).

El CMM proporciona un marco de trabajo en cinco niveles de madurez, como se ve en la figura 12, que establecen las bases para la mejora continua de los procesos (Paulk, Curtis, Chrissis & Weber, 1993):

1. Inicial: en este nivel de madurez los procesos de software son impredecibles y hay cambios constantes a medida que avanza el trabajo. Los tiempos, los presupuestos, la funcionalidad y la calidad del trabajo son inciertos. Existe la incapacidad de repetir éxitos. No existe una planeación del producto y el éxito depende del esfuerzo individual, de sus habilidades innatas, conocimiento y motivaciones. No hay documentación de procesos.
2. Repetible: se establecen procesos básicos de gestión de proyectos para realizar un seguimiento del costo, el cronograma y la funcionalidad. La disciplina de proceso necesaria está en su lugar para repetir éxitos anteriores en proyectos con aplicaciones similares. Los compromisos realistas de los proyectos se basan en los resultados observados en proyectos anteriores y sobre los requisitos del proyecto actual.
3. Definido: el proceso de software para las actividades de gestión e ingeniería está documentado, estandarizado e integrado en un proceso de software estándar para la organización. Todos los proyectos utilizan una versión aprobada y adaptada del proceso de software estándar de la organización para desarrollar y mantener el software. Se documenta el proceso estándar para desarrollar y mantener el software en toda la organización, incluidos los procesos de ingeniería de software y de gestión, y estos procesos se integran en un todo coherente.
4. Administrado: en este nivel la organización establece metas cuantitativas de calidad tanto para los productos de software como para los procesos. La productividad y la calidad se miden para actividades importantes del proceso de software en todos los proyectos como

parte de un programa de medición organizacional. Se utiliza una base de datos de proceso de software de toda la organización para recopilar y analizar los datos disponibles definidos por los proyectos. Los procesos de software están instrumentados con mediciones bien definidas y consistentes en este nivel.

5. Optimizado: en el nivel optimizado toda la organización está centrada en la mejora de procesos. La organización tiene los medios para identificar las debilidades y fortalecer el proceso de manera proactiva, con el objetivo de prevenir la ocurrencia de defectos. Los datos sobre la eficacia del proceso de software se utilizan para realizar análisis de costo-beneficio de las nuevas tecnologías y los cambios propuestos al proceso de software de la organización. Las innovaciones que explotan las mejores prácticas de ingeniería de software son identificadas y transferidas a toda la organización.

Los equipos de proyectos de software de las organizaciones de nivel 5 analizan los defectos para determinar sus causas. Los procesos de software se evalúan para evitar que los tipos conocidos de defectos se repitan y las lecciones aprendidas se difundan a otros proyectos (Paulk, Curtis, Chrissis & Weber, 1993, pp. 10-13).

5.2.2 OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model)

El PMI cuenta con su propio modelo de madurez en gerencia de proyectos conocido por sus siglas en inglés OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model), el cual provee un modelo para comunicar la estrategia a través de los portafolios, programas y proyectos de manera efectiva, mejorando el uso del capital humano a través del desarrollo de las competencias relacionadas y transformando los procesos de la gestión de portafolios, programas y proyectos, en un proceso de alta calidad que sean entendibles, estables, repetibles y predecibles (Project Management Institute, 2013). Esto destaca la oportunidad de contar con sistemas de gestión más flexibles, adaptables y mejorables (Project Management Institute, 2013).

Para poder aplicar este modelo es necesario contar con el OPM3 Framework, que contiene elementos del ciclo, áreas de experticia y procesos de OPM3 con entradas, herramientas, técnicas y salidas, como se puede visualizar en la siguiente figura (Project Management Institute, 2013):

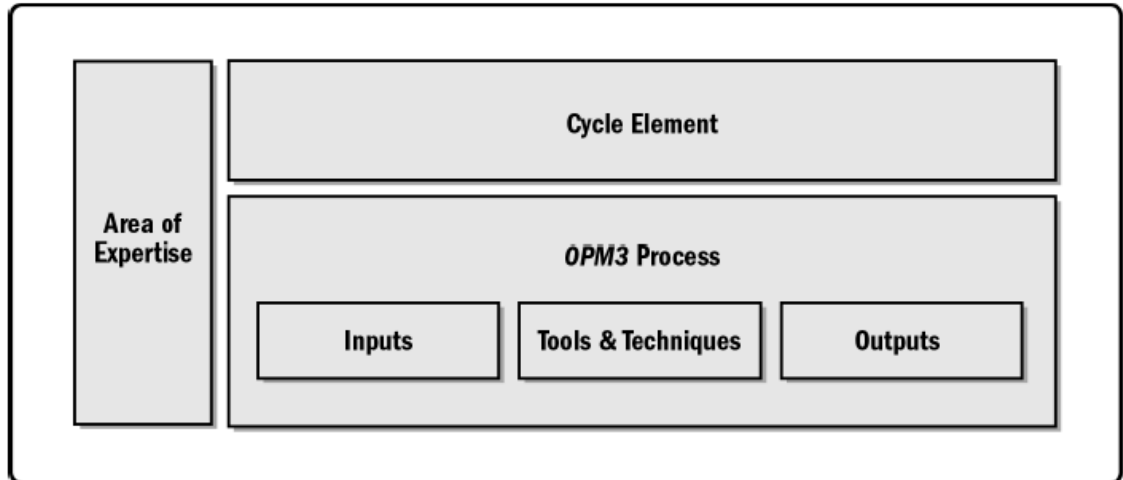


Figura 11. Descripción del marco de trabajo del OPM3

Fuente: Project Management Institute (2013, p. 40).

El OPM3 divide su marco de actuación en tres dominios que son: el dominio de portafolio, el dominio de programas y el dominio de proyectos, como se muestra en la siguiente figura. De hecho, las preguntas de diagnóstico están clasificadas o asignadas a uno de estos dominios (Project Management Institute, 2013).

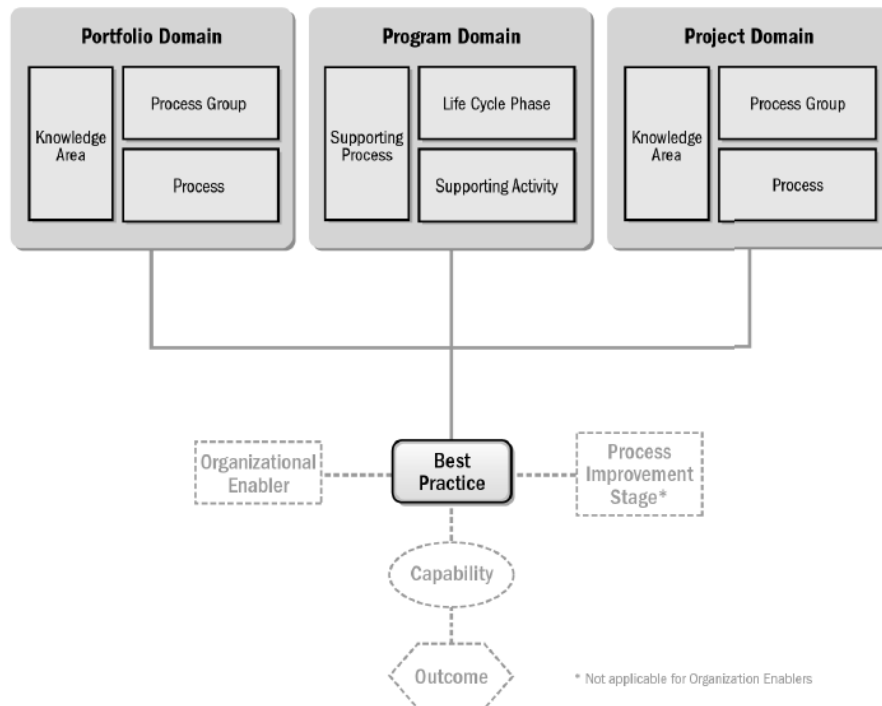


Figura 12. Dominios del OPM3
Fuente: Project Management Institute (2013, p. 32).

El OPM3 también define etapas de mejora del proceso (componentes de calidad), similar a los niveles de madurez que se conocen con la sigla en inglés SMCI para describir si los procesos están estandarizados, medidos, controlados y mejorados continuamente.

5.2.3 PMMM – Modelo de madurez en gerencia de proyectos de Kerzner

Este modelo de madurez en gerencia de proyectos fue expuesto en el libro *Strategic planning for project management using a Project Management Maturity Model*, cuyo autor, Harold Kerzner, resalta la importancia del modelo como pilar en la planeación estratégica en la gestión de proyectos, presentando en su desarrollo cinco niveles de madurez como fundamento para la excelencia (Kerzner, 2001):

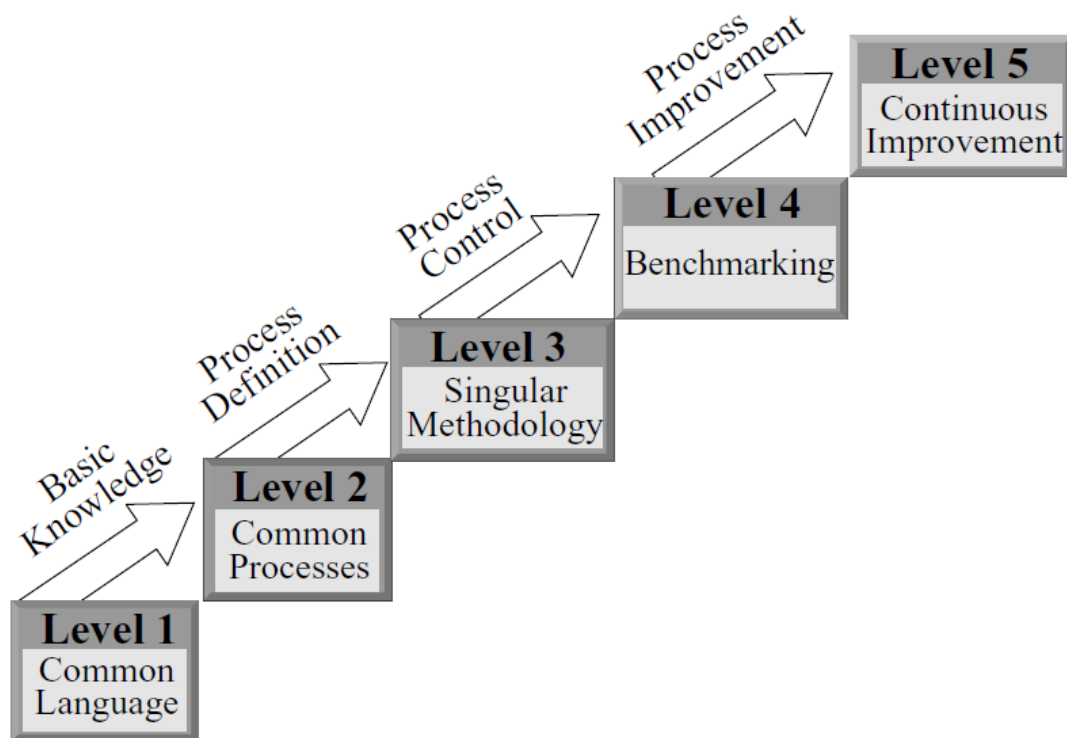


Figura 13. Los cinco niveles de la madurez en gerencia de proyectos según Kerzner
Fuente: Kerzner (2001, p. 42).

Kerzner (2001) define de la siguiente manera cada uno de los niveles de madurez:

- Nivel 1 - Lenguaje común: la organización reconoce la importancia de la gestión de proyectos y la necesidad de un buen entendimiento de los conocimientos básicos sobre la gestión de proyectos y la terminología o lenguaje relacionado.
- Nivel 2 - Procesos comunes: la organización reconoce que los procesos comunes deben ser definidos y desarrollados de manera que los éxitos en un proyecto se pueden repetir en otros proyectos. También, incluido en este nivel está el reconocimiento de la aplicación y apoyo de los principios de gestión del proyecto a otras metodologías empleadas por la empresa.

- Nivel 3 - Metodología única: la organización reconoce el efecto sinérgico de combinar todas las metodologías corporativas en una metodología única, cuyo centro es la gestión de proyectos. Los efectos sinérgicos también facilitan el control del proceso con una sola metodología a diferencia del control con múltiples metodologías.
- Nivel 4 - Benchmarking: reconoce que la mejora del proceso es necesaria para mantener una ventaja competitiva. El benchmarking debe realizarse de forma continua. La compañía debe decidir a quién comparar y qué valor de referencia utilizar.
- Nivel 5 - Mejora continua: la organización evalúa la información obtenida a través del benchmarking y debe entonces decidir si esta información mejorará o no la metodología única.

4.2.4 The Berkeley Project Management Process Maturity Model

Este modelo identificado por las siglas PM2 tiene como objetivo integrar prácticas, procesos y modelos de madurez para mejorar la eficacia de la organización. Parte de una revisión de la literatura y discusiones con otros profesionales de la gerencia de proyectos para captar los diferentes aspectos del concepto de madurez (Kwak & Ibbs, 2002).

El modelo PM2 se desarrolla para integrar las prácticas existentes en modelos de madurez que miden los niveles en gerenciamiento de proyectos de diferentes empresas e industrias. Así, se convierte en la base para evaluar e identificar el nivel de madurez en la gestión de proyectos actual de una organización ilustrando una serie de pasos para ayudar a una organización a mejorar gradualmente su eficacia. Describe un modelo de cinco niveles (PM2) para comprender mejor los niveles de sofisticación de una organización respecto a sus procesos en gestión de proyectos (Kwak & Ibbs, 2002).

Tabla 5. Los cinco niveles de la madurez en gerencia de proyectos según PM2

Table 1. Key Project Management (PM) Processes of (PM)² Model

Maturity level	Key PM processes
Level 5	PM processes are continuously improved PM processes are fully understood PM data are optimized and sustained
Level 4	Multiple PM (program management) PM data and processes are integrated PM processes data are quantitatively analyzed, measured, and stored
Level 3	Formal project planning and control systems are managed Formal PM data are managed
Level 2	Informal PM processes are defined Informal PM problems are identified Informal PM data are collected
Level 1	No PM processes or practices are consistently available No PM data are consistently collected or analyzed

Fuente: Kwak & Ibbs (2002, p. 151).

En su análisis, Kwak & Ibbs (2002) concluyen que el modelo PM2 proporciona un medio para identificar y medir diferentes niveles de madurez en la gerencia de proyectos, integrando nueve áreas de conocimientos con cinco procesos de proyecto bajo un esquema cuantificado. Está bien diseñado para evaluar el nivel de la organización respecto al oficio. Además, este modelo proporciona un proceso ordenado y disciplinado para alcanzar niveles más altos de madurez de gerenciamiento de proyectos. El modelo PM2 debe ser continuamente refinado para reflejar los avances en los conocimientos de base. Este modelo podría evaluar y determinar mejor el nivel de madurez de la organización (Kwak & Ibbs, 2002).

1.2.5 MPCM Brasil (Maturity by Project Category Model)

Este modelo fue lanzado en diciembre de 2012 y refleja cerca de cuarenta años de experiencia del consultor Darci Prado en IBM y dos grandes firmas internacionales de consultoría brasileras: INDG y FALCONI. El objetivo inicial fue crear un modelo simple y fácil con resultados confiables. Desde 2002 ha sido utilizado por cientos de organizaciones en Brasil y otras en países como Italia, España, Portugal y Estados Unidos, y los resultados obtenidos son consistentes con las expectativas, en un completo y extenso diagnóstico (Archibald & Santos do Prado, 2012).

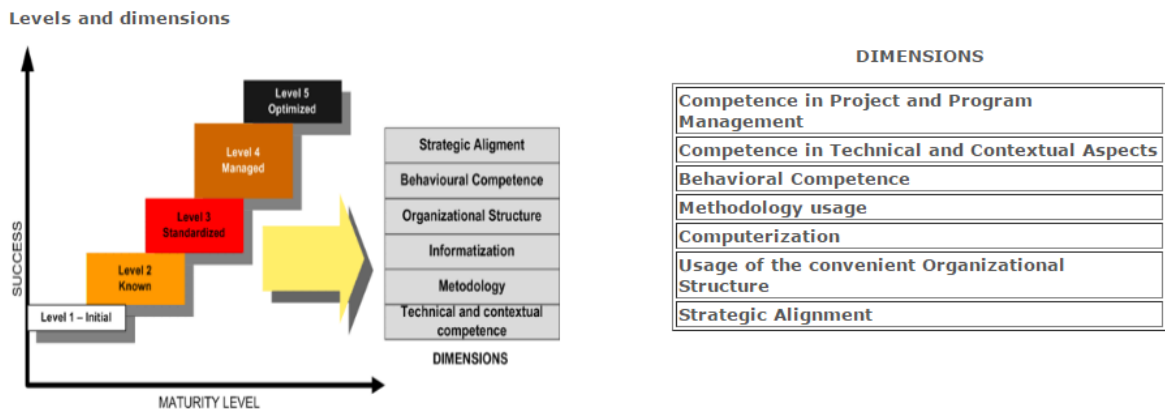


Figura 14. Niveles y dimensiones PM Maturity Model

Fuente: Archibald & Santos do Prado (2012).

Los niveles mostrados en la imagen anterior son:

Nivel 1 - Inicial

Nivel 2 - Conocido

Nivel 3 - Estandarizado

Nivel 4 - Administrado

Nivel 5 – Optimizado

Las dimensiones son:

1. Competencia en gestión de proyectos y programas

2. Competencia en aspectos técnicos y de contexto
3. Competencia conductual
4. Uso de la metodología
5. Informatización
6. Uso de la conveniente estructura organizativa
7. Alineación estratégica

Cada nivel puede contener hasta siete dimensiones de madurez, cada una en un grado diferente y de una manera específica. El siguiente texto muestra un breve resumen de los niveles (Archibald & Santos do Prado, 2012):

Nivel 1

La empresa no tiene una percepción correcta de lo que son los proyectos y la gestión de proyectos. Los proyectos se ejecutan sobre la base de la intuición, “buena voluntad” o “mejor esfuerzo individual”. Normalmente no hay planificación, y el control es siempre inexistente. No hay procedimientos estandarizados. El éxito es el resultado del esfuerzo individual o de la suerte.

Nivel 2

Este nivel representa el despertar al concepto o tema de gerencia de proyectos. Sus principales características son:

- Conocimiento introductorio de gestión de proyectos.
- Uso introductorio de herramientas (software) para la secuenciación de actividades.
- Iniciativas aisladas de planificación y control de algunos proyectos.
- Cada profesional trabaja a su manera, como consecuencia de la falta de una plataforma estandarizada para PM, que consiste en procesos, herramientas, estructura organizativa, etc.
- Es el despertar de una conciencia, de la importancia de implementar cada uno de los componentes de una plataforma de gestión de proyectos.

Nivel 3

Este nivel representa la situación en la que se ha implementado una plataforma PM.

Sus principales características son:

- Existencia de una plataforma normalizada para PM.
- La plataforma está en uso por los principales jugadores durante más de un año.
- Uso de la línea de base y medición del desempeño.
- Captura de datos de anomalías que impactan los resultados del proyecto (retrasos, sobrecostos, etc.).
- Evolución de las competencias.

Nivel 4

Representa la situación en la que la plataforma PM realmente funciona y da resultados. Sus principales características son:

- Eliminación (o mitigación) de anomalías manejables que obstaculicen los resultados del proyecto.
- Los profesionales siempre demuestran un alto nivel de competencia.
- Los resultados del área (tasa de éxito, retraso, etc.) son consistentes con los esperados para el nivel de madurez 4.

Nivel 5

Este nivel representa la situación en la que la plataforma PM no sólo funciona y da resultados, sino que se optimizó por la práctica de la mejora continua y la innovación tecnológica y de procesos. Sus principales características son:

- Optimización de procesos y herramientas.
- Optimización de los resultados (tiempo, coste, alcance, calidad, rendimiento, etc.).

- Mayor nivel de éxito.
- Eficiencia en el ambiente y clima de trabajo, alta productividad y bajo estrés.
- Alto reconocimiento de la competencia de la zona, que se considera un punto de referencia.

4.2.6 P3M3 (The Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model)

P3M3 es un modelo de madurez de gestión que observa la forma en que una organización concluye y libera sus proyectos, programas y portafolios. P3M3 es el único en que se considera todo el sistema y no sólo los procesos. La evaluación P3M3 se puede adaptar para satisfacer las necesidades de la organización y puede implementarse de múltiples maneras (“What is PM3 ®?”, 2013).

P3M3 ofrece tres modelos de madurez que pueden usarse por separado para centrarse en áreas específicas del negocio o, más generalmente, para ayudar a las organizaciones a evaluar la relación entre sus portafolios, programas y proyectos (“What is PM3 ®?”, 2013).

Este modelo de madurez, como sus siglas lo indican, hace especial énfasis en la gestión del portafolio, de los programas y de los proyectos, como aristas que deben evaluarse y medir su rendimiento, al mismo tiempo que establece objetivos de mejora y considerando las buenas prácticas de la industria. Como se muestra en la siguiente figura, el P3M3 ofrece evaluar el rendimiento en la gestión de proyectos desde siete perspectivas diferentes bajo tres submodelos (“What is PM3 ®?”, 2013):

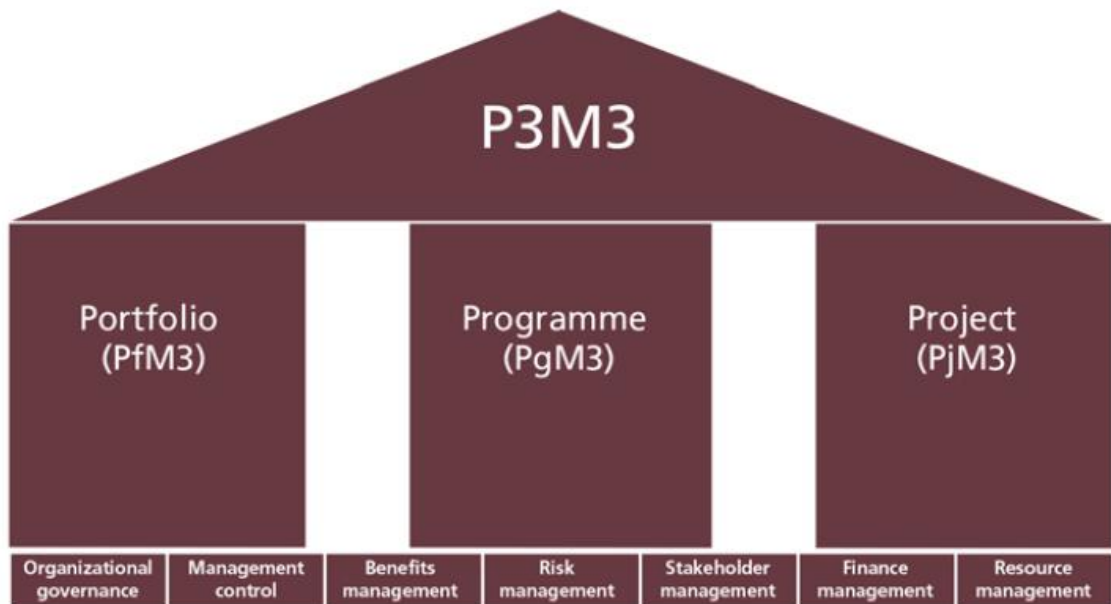


Figura 15. Modelo de Madurez P3M3

Fuente: “What is PM3 ®?” (2013).

El modelo de madurez P3M3 contiene tres submodelos, organizados en una jerarquía de elementos que describen las características de los procesos eficaces (“What is PM3 ®?”, 2013):

- PfM3 – Gestión de Portafolio (Portfolio Management).
- PgM3 – Gestión de Programas (Programme Management).
- PjM3 – Gestión de Proyectos (Project Management).

El P3M3 define cinco niveles de madurez (“What is PM3 ®?”, 2013):

- Nivel 1 – Carencia de procesos.
- Nivel 2 – Procesos repetibles.
- Nivel 3 – Procesos definidos.
- Nivel 4 – Procesos gestionados.
- Nivel 5 – Procesos optimizados.

El P3M3 define siete perspectivas de los procesos. Cada uno de los submodelos se centra en siete puntos de vista, que pueden ser evaluados conforme a los cinco niveles de madurez anteriores (“What is PM3 ®?”, 2013):

- Control.
- Gestión de los beneficios.
- Gestión financiera.
- Participación de las partes interesadas (stakeholders).
- Gestión de riesgos.
- Gobernabilidad.
- Gestión de los recursos.

5.3 Identificación del modelo para realizar el diagnóstico de la gestión de proyectos

Aunque ha sido mandatorio la aplicación del modelo OPM3 por parte de los interesados patrocinadores del diseño de la Oficina de Gestión de Proyectos para MAPFRE Seguros Colombia, no está de más referenciar un análisis comparativo realizado con anterioridad, con el mismo interés de establecer la idoneidad de uno u otro modelo. En este sentido, en la investigación “Análisis comparativo entre los modelos de madurez reconocidos en la gestión de proyectos” (Castellanos, Gallego y Delgado, 2014), luego de introducir los diferentes modelos de madurez, se construye la siguiente matriz comparativa:

Tabla 6. Matriz comparativa modelos de madurez en gerencia de proyectos I

Criterios	OPM3	PMMM (Harold Kerzner) o KPM3	(PM)2	Maturity by Project Category Model (MPCM)	P2M	P3M3
Nacionalidad	EEUU	EEUU	EEUU	Brasil	Japón	UK
Versionamiento/No. Versiones	Si/3	Si/2	Si	No	No	Si/3
Año última versión	2013	2005	2002	2005	2003	2010
Certificaciones	Si	No	No	No	PMS-Project management specialist PMR- Project management registered PMA- Project management architect	Si
Niveles de madurez	1. Estandarizado 2. Medido 3. Controlado 4. Mejora continua	1. Lenguaje común 2. Procesos comunes 3. Metodología única 4. Evaluación comparativa 5. Mejoramiento continuo	1. Etapa AD-HOC 2. Etapa de planificación 3. Etapa de administrado 4. Etapa integrada 5. Etapa de sostenimiento	1. Inicial-Embrionaria o AD HOC 2. Conocido 3. Definidos o normalizados 4. Administrado 5. Optimizado	1. Entradas de proyectos 2. Gerencia de Programas 3. Gestión de la Gerencia de proyectos	1. Proceso de conocimiento 2. Proceso repetible 3. Proceso definido 4. Proceso gestionado 5. Proceso de optimización
Áreas(Proyecto, Programa, Portafolio)	Proyecto, Programa y Portafolio	Proyecto	Proyecto	Proyecto	Proyecto y Programa	Proyecto, Programa y Portafolio
Tiene página web?	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Se consiguen libros?	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Tipo de organizaciones	Todo tipo	Todo tipo	Todo tipo	Todo tipo	Todo tipo	Todo tipo
Ofrecen servicios de consultoría	Si	Si	No	No	Si	Si

Fuente: Castellanos, Gallego y Delgado (2014).

En dicha matriz los autores contemplaron seis modelos de madurez y diez criterios de comparación que son: “nacionalidad, versionamiento, año de la última versión, certificaciones, niveles de madurez, áreas (proyecto, programa y portafolio), página web, libros, tipo de organizaciones y consultoría” (Castellanos, Gallego y Delgado, 2014).

Posteriormente, en un mismo ejercicio investigativo los autores reducen la cantidad de criterios a los cinco más importantes, justificando su elección y diseñando una nueva matriz que se muestra a continuación:

Tabla 7. Matriz comparativa modelos de madurez en gerencia de proyectos II

Criterios	OPM3	PMMM (Harold Kerzner) o KPM3	(PM)2	Maturity by Project Category Model (MPCM)	P2M	P3M3
Versionamiento/No. Versiones	Si/3	Si/2	Si/3	No	No	Si/3
Año última versión	2013	2005	2002	2005	2003	2010
Certificaciones	Si	No	No	No	PMS-Project management specialist PMR- Project management registered PMA- Project management architect	Si
Niveles de madurez	1. Estandarizado 2. Medido 3. Controlado 4. Mejora continua	1. Lenguaje común 2. Procesos comunes 3. Metodología única 4. Evaluación comparativa 5. Mejoramiento continuo	1. Etapa AD-HOC 2. Etapa de planificación 3. Etapa de administrado 4. Etapa integrada 5. Etapa de sostenimiento	1. Inicial-Embrionaria o AD HOC 2. Conocido 3. Definidos o normalizados 4. Administrado 5. Optimizado	1. Entradas de proyectos 2. Gerencia de Programas 3. Gestión de Segmentos de la Gerencia de proyectos	1. Proceso de conocimiento 2. Proceso repetible 3. Proceso definido 4. Proceso gestionado 5. Proceso de optimización
Áreas(Proyecto, Programa, Portafolio)	Proyecto, Programa y Portafolio	Proyecto	Proyecto	Proyecto	Proyecto y Programa	Proyecto, Programa y Portafolio
Ofrecen servicios de consultoría	Si	Si	No	No	Si	Si

Fuente: Castellanos, Gallego y Delgado (2014).

Finalmente, presentan una síntesis del análisis realizado con dos indicadores marcados en colores, donde el verde indica el cumplimiento satisfactorio del criterio y el amarillo indica la carencia de este criterio dentro del modelo (Castellanos, Gallego y Delgado, 2014):

Tabla 8. Síntesis análisis modelos de madurez para la gestión de proyectos

Criterios	OPM3	PMMM (Harold Kerzner) o KPM3	(PM)2	Maturity by Project Category Model (MPCM)	P2M	P3M3
Versionamiento/No. Versiones						
Año última versión						
Certificaciones						
Niveles de madurez						
Áreas(Proyecto, Programa, Portafolio)						
Ofrecen servicios de consultoría						

Fuente: Castellanos, Gallego y Delgado (2014).

La anterior tabla pudo haberse construido con un conjunto de criterios distintos o con un número mayor de estos, quizás obteniendo una calificación diferente para algún criterio, incluso alguna calificación debatible por el proceso seguido, sin embargo como resultado final es muy probable que se obtuviera una configuración semejante.

5.4 Beneficios de implementar una Oficina de Gestión de Proyectos

A pesar de (o quizás debido a) este rápido crecimiento en el reconocimiento de las PMO, las organizaciones no han aprovechado plenamente los beneficios de esta, en particular en los casos en los que las PMO no tienen la cohesión, dirección de los altos cargos y claridad de propósito para operar eficientemente y crear valor (Project Management Institute, 2013). La manera en que se estructuran, el poder y la influencia que ejercen y los objetivos que se proponen pueden variar drásticamente (Project Management Institute, 2013).

Aunque MAPFRE Seguros Colombia hace parte de una multinacional reconocida y con vasta experiencia en la ejecución de grandes proyectos corporativos, hay evidencias fehacientes de ineficiencias en la gestión de proyectos y el alto costo que esto representa para la compañía. En particular, la estructura centralizada de la organización a nivel de proyectos es un obstáculo que impide usufructuar los beneficios de la metodología, de las directrices a nivel de portafolio y de la experticia adquirida por la PMO de gestión de proyectos a nivel global. Se necesita una PMO más cercana, a mano de las iniciativas locales, con el nivel de servicio que requiere el negocio para responder a los desafíos del mercado colombiano. Por lo anterior, y por las demás razones que se han esbozado a lo largo de este proceso investigativo, mencionaremos los beneficios que traerá a la organización el diseño de una Oficina de Gestión de Proyectos y su posterior implementación.

Para comenzar permitirá que en MAPFRE Seguros Colombia se comience a reconocer la importancia del oficio de la administración de proyectos y la constitución del área, departamento, ente, órgano, o como se quiera llamar, para asumir la responsabilidad de liderar los proyectos de la organización; otorgará un carácter formal y en propiedad para la ejecución de los proyectos. Beneficio también es poder aprovechar el conocimiento, la metodología, las herramientas y la experiencia de las PMO globales, de manera que a través de la PMO Local se puedan activar los canales para una comunicación fluida con servicios centrales y así aprovechar los recursos con los que ya cuenta la casa matriz.

Sin duda, una PMO ayudará en este caso a implementar localmente la metodología corporativa de la gestión de proyectos, a establecer los procesos de la PMO y, en consecuencia, a interactuar de la debida manera con las demás áreas de la compañía.

La PMO también se ocupará de dirigir los comités donde se priorizarán los proyectos, lo que permitirá establecer las capacidades reales de MAPFRE Seguros Colombia, obtener un orden en la ejecución y maximizar la utilización de recursos a todo nivel. También en estos comités de la PMO se establecerá qué tan alineados o no están los proyectos a los lineamientos estratégicos de la compañía, acción fundamental para exponer los resultados que más interesan.

La PMO también ofrecerá un seguimiento con métricas que se incluirán en los reportes o informes, de manera que sea mucho más claro cuál es el estado real de un proyecto. Mínimamente las métricas de alcance, tiempo y costo proveerán en principio una imagen más real de un proyecto en un momento dado.

Al constituirse una Oficina de Gestión de Proyectos, lentamente se va unificando el lenguaje apropiado para hablar de proyectos y, en consecuencia, crece la cultura asociada al oficio de la gestión de proyectos. Es tan importante un lenguaje común y de aceptación mundial que redundará también en un diálogo más fluido con los actores externos a MAPFRE Seguros Colombia.

Muchos beneficios se pueden citar a lo largo de las diferentes etapas o fases de ejecución de proyectos, entre otros los siguientes:

- Hacer un tratamiento adecuado de los riesgos del proyecto, tema de mucha importancia para una compañía de seguros.
- Establecer cronogramas alcanzables y ajustados a las reales capacidades de la organización.

- Disponer de la información adecuada para una correcta toma de decisiones.
- Trabajar adecuadamente sobre los costos reales del proyecto.
- La mejora o la adecuada asignación de presupuesto al proyecto.
- Asegurar la calidad de los entregables o productos del proyecto.
- Mejora continua de los procesos basados en las lecciones aprendidas de los proyectos.
- Un aumento en la credibilidad de los interesados en el proyecto.
- Aumento de la satisfacción por parte de los interesados como el patrocinador y los clientes del proyecto.
- Mayor alineación con la estrategia, la misión y los objetivos de la organización.
- Generación de informes acorde a los interesados a los que se dirigen.
- Maximización del uso de la capacidad o recursos de la organización.

5.5 Desarrollo de la metodología

5.5.1 Objetivo del diagnóstico

Conocer el nivel de madurez en gestión de proyectos de la compañía MAPFRE Seguros Colombia, de manera que se identifique la situación real y proponer el diseño adecuado de la Oficina de Gestión de Proyectos que sea de mayor utilidad a la organización.

5.5.2 Alcance del diagnóstico

- Establecer si existe una estructura actual que se ocupe de la gestión de los proyectos, si hace uso de una metodología y de herramientas que faciliten el oficio.
- Se hará uso del cuestionario del OPM3 para efectuar la encuesta que permitirá establecer el nivel de madurez, considerando lo siguiente:

- No se consideran las preguntas asociadas a la gestión de portafolios dado que ya se cuenta con una PMO Global que se ocupa de ello.
 - No se consideran las preguntas asociadas a la gestión de programas dado que ya se cuenta con una PMO Global que se ocupa de ello.
 - No se consideran otras preguntas porque no aplican a la organización o no aportarán conocimiento nuevo.
 - Se reduce el cuestionario a 49 preguntas, incluyendo en su mayoría las preguntas asociadas a la gestión de proyectos.
- Identificar cómo perciben los diferentes actores la gestión de proyectos en la organización.
 - Identificar las falencias más importantes o de mayor impacto para proponer un tipo de PMO que mejor ofrezca una solución.
 - Se formalizará a través de una reunión inicial el objetivo de aplicar la encuesta. También se aclarará en dicha reunión la terminología de la encuesta y se hará el ejercicio de responder, a manera de ejemplo, algunas preguntas al azar.

5.5.3 Grupo objetivo

El siguiente listado se ha elegido por su actuación en diferentes proyectos, incluyendo a las personas de diversas áreas y con una operativa muy diferente en la ejecución de los proyectos. Para la selección fue un factor decisivo la participación reciente en proyectos:

Tabla 9. Empleados de MAPFRE Colombia encuestados

Perfil	NOMBRE	CARGO	FECHA APLICACIÓN
Directivo	Azdrubal Zacipa Corredor	Jefatura de Servicios Internos	9 de Febrero de 2017
	Edwin Smith Hernández	Jefe de Servicios Externos	7 de Febrero de 2017
	Wilson Fredy Silva Cárdenas	Director de Soluciones Tecnológicas	26 de Enero de 2017
	Carmen Elisa Rodríguez Galindo	Jefe de Procesos y Soporte	7 de Febrero de 2017
	Julio Rodríguez de la Ossa	Subdirector de Soluciones Tecnológicas	1 de Febrero de 2017
	Rubén Darío Aristizábal Bermúdez	Subdirector de Seguridad y Medios	31 de Enero de 2017
	Fabiano Sardá	Director Técnico	26 de Enero de 2017
	Ellis Ruiz Mojica	Director de Tecnología y Procesos	26 de Enero de 2017
Operativo	Edna Torres Céspedes	Analista Suscripción	7 de Febrero de 2017
	Fernando Bejarano	Analista de Informática	9 de Febrero de 2017
	Pedro Eliseo Neira Acevedo	Jefe de Suscripción	24 de Enero de 2017
	Edwin Alfredo Galeano Barajas	Coordinador de Sistemas	30 de Enero de 2017
	Camila Dayanna Lozano Guerrero	Auxiliar Comercial	30 de Enero de 2017
	Pedro Jesús Rangel Vera	Analista de Informática	26 de Enero de 2017
	María Cristina Saldaña	Jefe Vida	2 de Febrero de 2017
	Nestor Iván Moreno Jiménez	Jefe Comercial de Distribución	26 de Enero de 2017
	Victor Manuel Bonilla Poveda	DBA Corporativas	9 de Febrero de 2017
	Fanny Angelica Sanz Salguero	Analista de Proyectos y Procesos	14 de Febrero de 2017
	Wbeimar J. Taborda Rodas	Analista de Informática	13 de Febrero de 2017
	Freddy García Contreras	Analista de Informática	13 de Febrero de 2017
	Carlos Fernando Martínez Bernal	Analista de Proyectos y Procesos	13 de Febrero de 2017

Fuente: elaboración propia.

5.5.4 Definición de los criterios de evaluación para realizar las encuestas

Luego de establecer un conjunto de 49 preguntas, de acuerdo a los criterios expuestos de alcance del diagnóstico, se determinan los siguientes criterios para evaluar las encuestas:

- Grupos de proceso: las preguntas fueron clasificadas por grupos de procesos, de acuerdo a la definición del PMBOK (Inicio, Planificación, Ejecución, Monitoreo y Control, y Cierre), de manera que se pueda determinar en cada uno de ellos el nivel de madurez. Criterio importantísimo para saber dónde hay mayor énfasis o esfuerzos concentrados en una mejor gestión.
- Áreas de conocimiento: las preguntas fueron clasificadas de acuerdo a las áreas de conocimiento expuestas en el PMBOK, y que pueden visualizarse en la figura 11, con el

objetivo de tener una percepción de la madurez en gestión de proyectos en MAPFRE Seguros Colombia teniendo en cuenta este criterio.

- Criterio SMCI⁸ (Estandarizar, Medir, Controlar y Mejorar Continuamente): un subconjunto de las preguntas del OPM3 están catalogadas en uno de los estados que se describen por la sigla SMCI y sirven para determinar en qué estado o nivel de evolución se encuentra el oficio de gerencia de proyectos en la organización objeto del diagnóstico. Así mismo, en el subconjunto de 49 preguntas seleccionadas para este proceso investigativo se contemplaron preguntas en las cuatro dimensiones mencionadas.
- Perfil del encuestado: este criterio surge a raíz de la clasificación de los encuestados de acuerdo a los perfiles definidos: directivos y operativos. Se clasifican con perfil directivo a los encuestados de la compañía que en sus funciones domina la gestión y guía de un equipo de trabajo. De igual manera, el perfil operativo se asigna a los encuestados que en sus funciones domina las labores de ejecución y operación del negocio. La percepción de unos y otros es un indicador de la alineación y el consenso que existe en la organización de la manera en que se lleva la dirección de proyectos.
- Selección y análisis de preguntas particulares: el objetivo no es otro que considerar de manera especial aquellas preguntas donde hay consenso o con alta polarización en las respuestas.

Además de los cinco criterios citados arriba, en su conjunto consolidan el diagnóstico y se podrá establecer el nivel de madurez en gerencia de proyectos en la compañía MAPFRE Seguros Colombia.

Para calificar los resultados consolidados porcentualmente usaremos la siguiente tabla guía:

⁸ Standardize, Measure, Control, Continuously, Improve.

Tabla 10. Escala calificación de resultados porcentuales

Percentil	Calificación
90% a 100%	Muy favorable
60% a 90%	Favorable
50% a 60%	Levemente Favorable
40% a 50%	Levemente Desfavorable
10% a 40%	Desfavorable
0% a 10%	Muy desfavorable

Fuente: elaboración propia.

5.5.5 Realización de las encuestas a los funcionarios de MAPFRE Seguros Colombia

Anexo de encuestas

5.5.6 Análisis de los datos recogidos en la evaluación, sugerir el tipo de PMO

En el mismo orden en que se definieron los criterios de evaluación se presentan los resultados del análisis de datos de las encuestas realizadas.

- Grupos de procesos

De las 49 preguntas del cuestionario aplicado, que es un subconjunto del cuestionario del OPM3, 32 preguntas fueron clasificadas en diferentes grupos de procesos, distribuyéndose así: Inicio (6 preguntas), Planificación (8 preguntas), Ejecución (6 preguntas), Monitoreo y Control (4 preguntas), Cierre (3 preguntas), Planificación y Ejecución (3 preguntas) y preguntas que aplicaban para todos los grupos de procesos (2 preguntas). Tabulando las respuestas encontramos el siguiente resultado.

Tabla 11. Análisis respuestas criterio grupo de procesos

Grupos de Procesos	% Respuestas Sí	% Respuestas No
INICIO	67%	33%
PLANIFICACIÓN	54%	46%
EJECUCIÓN	54%	46%
SEGUIMIENTO Y CONTROL	46%	54%
CIERRE	40%	60%

Fuente: elaboración propia.

Al observar la tabla 8 es claro que, desde la perspectiva de grupos de procesos, los encuestados tiene una opinión favorable de los procesos de Inicio, levemente favorable de los grupos de proceso de Planificación y Ejecución, y levemente desfavorable de los grupos de procesos de Monitoreo y Control y Cierre. En conclusión, para este criterio el consolidado refleja una percepción de los encuestados de una administración de proyectos a medio desarrollar o madurar. Además, si observamos en la figura 18 se puede percibir un Inicio en un nivel aceptable, pero que a medida que se avanza en el proyecto, a través de cada grupo de procesos, se diluye o va en detrimento de la percepción del grupo de encuestados, respecto a una buena gestión de proyectos.

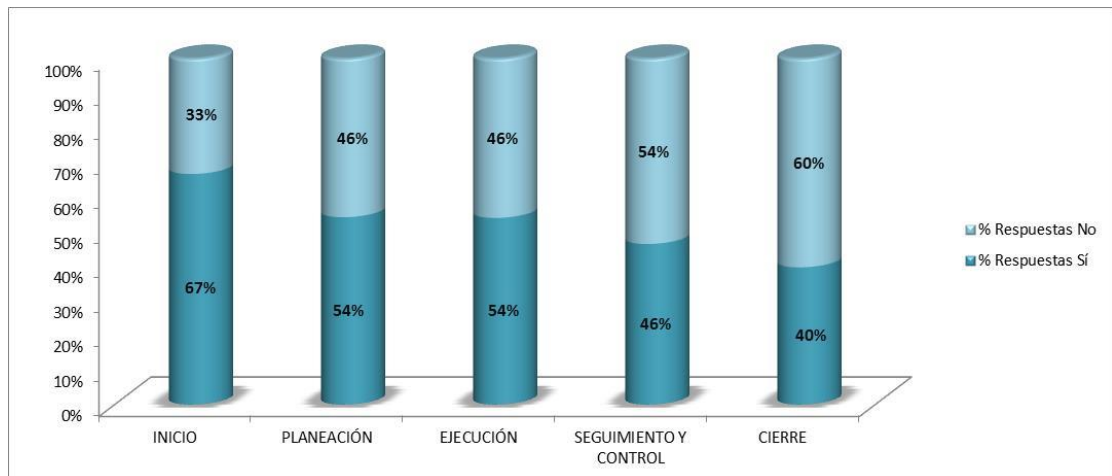


Figura 16. Consolidado respuestas por grupos de procesos

Fuente: elaboración propia.

- Áreas de conocimiento

Bajo este criterio es importante destacar que existe una percepción favorable por encima del resto, sobre las áreas de conocimiento costo y comunicaciones. Basta con dar una mirada a la figura 19 para observar un 86% y 81% de respuestas positivas para estas áreas de conocimiento. No significa necesariamente que la compañía MAPFRE Seguros Colombia sea estricta y eficiente en la gestión de los costos y de las comunicaciones. No se puede garantizar lo uno o lo otro, incluso puede ser una percepción que obedece a la poca preocupación por los costos incurridos bajo el modelo donde la demanda y oferta en proyectos es en gran medida interna en la compañía y sumado a esto que el superávit no requiera una lupa estricta en este aspecto. No es parte de este proceso investigativo centrarnos en la especulación, pero es claro que la percepción de estas dos áreas de conocimiento son favorables por parte de la muestra de encuestados.

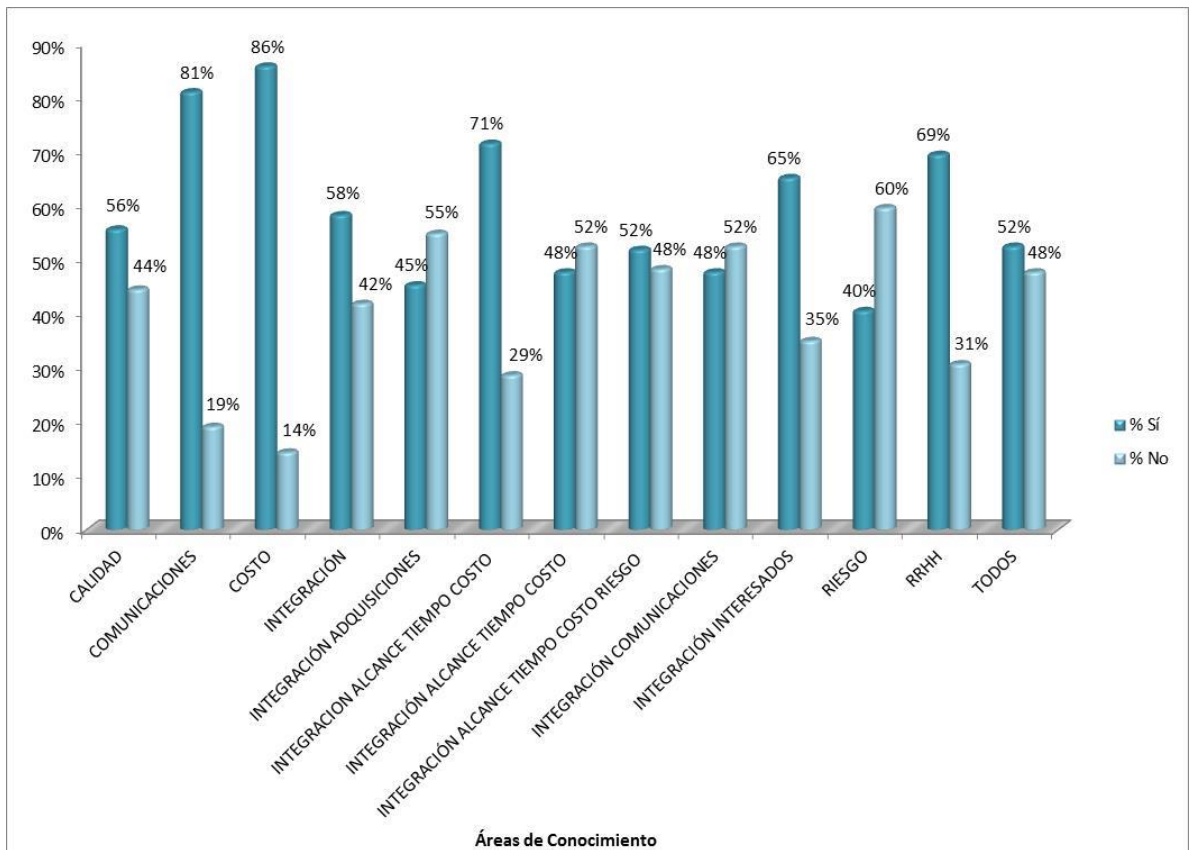


Figura 17. Análisis respuestas criterio áreas de conocimiento
Fuente: elaboración propia.

En la figura 19 no es posible pasar por alto la percepción desfavorable que existe sobre el área de conocimiento riesgo, especialmente si el target de estudio y diagnóstico es una compañía aseguradora, donde todos los tratamientos alrededor del riesgo hacen parte del negocio y en última instancia es la clave del éxito de este tipo de compañías. De hecho, se es muy estricto con el tratamiento matemático del riesgo en todos los ramos de seguros cuando de una compañía se trata.

- Criterio SMCI (Estandarizar, Medir, Controlar y Mejorar Continuamente)

El OPM3 establece cuatro niveles de madurez: Estandarizar, Medir, Controlar y Mejorar continuamente. Estos niveles pueden calificarse a través de aquellas preguntas que ya vienen catalogadas en el cuestionario OPM3 y de las cuales también contamos en el subconjunto de preguntas que hemos elegido para el diagnóstico en MAPFRE Seguros Colombia. En la tabla 9 podemos ver la calificación para cada nivel de madurez y se puede decir que la valoración pasa de levemente desfavorable a levemente favorable, eso si analizamos en conjunto el resultado de la encuesta para las preguntas catalogadas SMCI.

Tabla 12. Respuestas criterio SMCI

Niveles de Madurez	% Respuestas Sí	% Respuestas No
Controlar	46%	54%
Mejorar Continuamente	54%	46%
Medir	52%	48%
Estandarizar	54%	46%

Fuente: elaboración propia.

Si analizamos un gráfico radial con el resultado porcentual, tanto de las respuestas positivas como negativas (figura 20), contemplando en cada arista cada uno de los cuatro niveles SMCI, se puede inferir que si el nivel 1, Estandarizar, se encuentra en una valoración de un 54% y este es la base para la construcción de los otros niveles es acertado decir que no se puede esperar que los niveles subsecuentes tengan una mejor calificación; así lo confirma el resultado que observamos en el diagnóstico. Los niveles Medir, Controlar y Mejorar

continuamente no poseen una valoración mejor y no deberíamos esperar si los resultados son fiables.

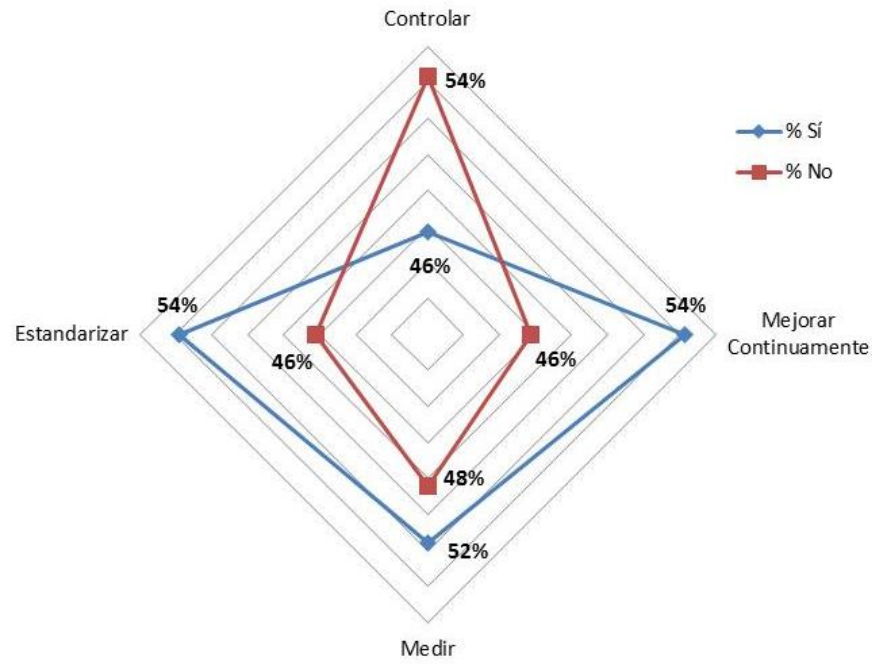


Figura 18. Ajuste radial criterio SMCI

Fuente: elaboración propia.

Si ahondamos un poco más en los resultados para el criterio SMCI, tomando por separado cada nivel o dimensión, encontramos algunos hallazgos interesantes de analizar. En nuestro cuestionario contamos con diez preguntas para el diagnóstico del nivel estandarizar y ellas son las que se pueden visualizar en la figura 21, donde para cada pregunta se cuenta con el porcentaje de respuestas afirmativas y negativas. Como se mencionó antes, la percepción general es levemente favorable para el diagnóstico del nivel de madurez Estandarizar, y la figura 21, discriminada por preguntas, así lo ratifica, salvo por la pregunta 11 del cuestionario que se aleja un poco de la media de datos con un 86% de respuestas afirmativas contra un 14% de respuestas negativas. La pregunta es la siguiente: ¿Establece su organización estructuras de equipo de proyecto cruzadas? Y hay consenso en los

encuestados de manera favorable en afirmar que sí se establecen estructuras de equipos de proyectos cruzadas.

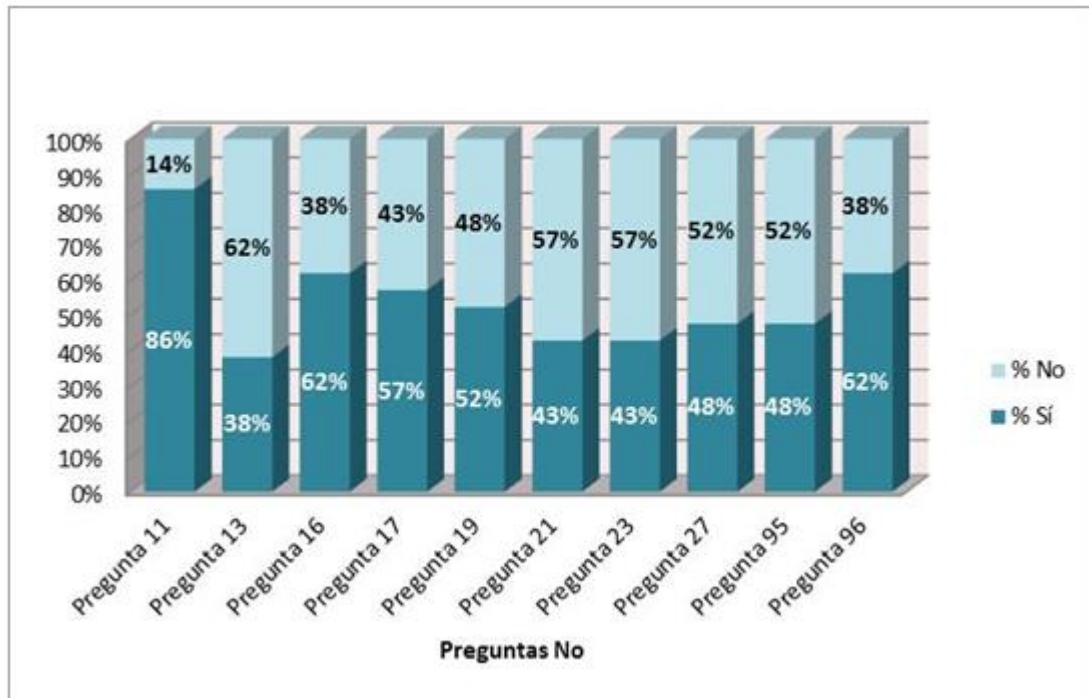


Figura 19. Respuestas a las preguntas del nivel Estandarizar

Fuente: elaboración propia.

En el siguiente nivel de madurez, Medir, contamos con seis preguntas para su diagnóstico, en el subconjunto de preguntas que hacen parte de nuestro cuestionario. De manera general, o consolidada, hay una percepción levemente favorable, sin embargo, al observar cada pregunta una de ellas tiene una percepción desfavorable, tres levemente desfavorables, una levemente favorable y una más favorable. Esta última apalancando el resultado final a un diagnóstico levemente favorable con un 76% de respuestas positivas. La pregunta es la número 121: ¿Su organización usa procesos y sistemas formales de evaluación del desempeño para evaluar individuos y equipos de proyectos? Lo que indica que es muy probable que MAPFRE Seguros Colombia cuente con alguna herramienta para evaluar el desempeño de los empleados de la organización.

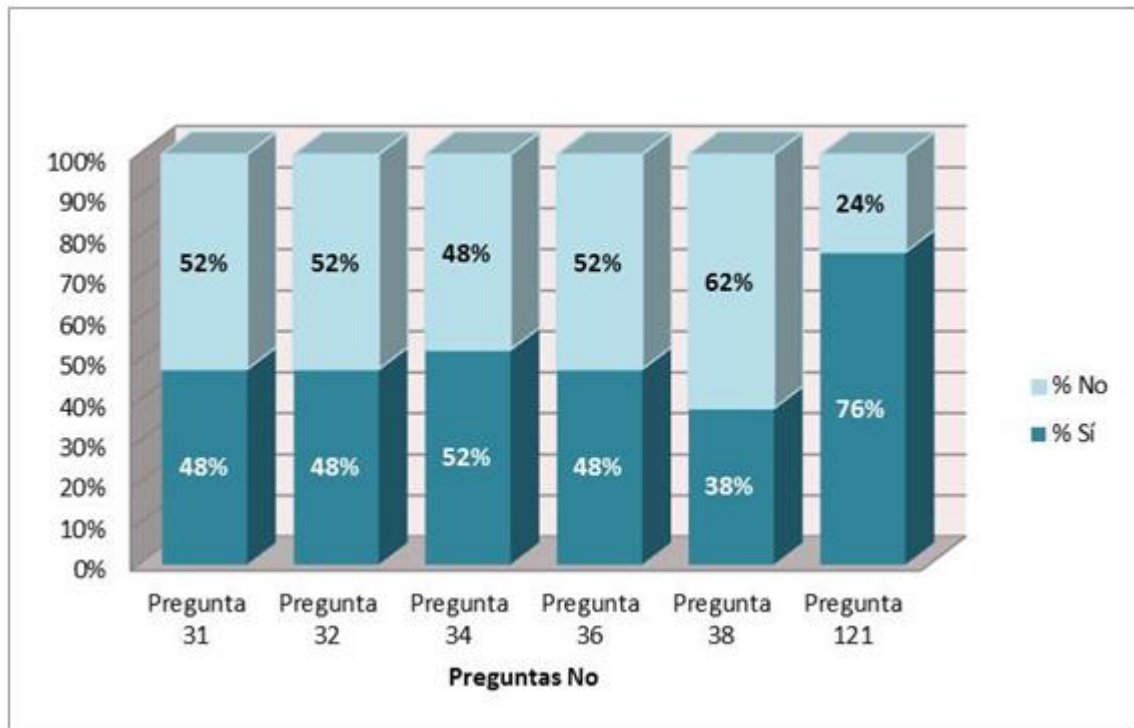


Figura 20. Respuestas a las preguntas del nivel Medir

Fuente: elaboración propia.

En el siguiente nivel de madurez, Controlar, contamos con cinco preguntas para su diagnóstico en el subconjunto de preguntas del cuestionario OPM3 que hacen parte de nuestro cuestionario. En este escenario el resultado consolidado es de levemente desfavorable, con sólo una pregunta con respuestas en los rangos de favorabilidad y es la pregunta número 42 (figura 23), que compete a establecer y ejecutar controles para mantener la estabilidad en la ejecución de procesos básicos inherentes a la ejecución misma del plan del proyecto, versus la pregunta 46 (figura 23) con sólo un 38% de respuestas afirmativas para un proceso similar pero en etapa de cierre del proyecto; es decir, en la etapa de ejecución hay una percepción de leve favorabilidad en la definición y puesta en marcha de controles para mantener la estabilidad del proyecto, y en etapa de cierre definitivamente la percepción es desfavorable. Esto corrobora que la etapa de cierre en MAPFRE Seguros Colombia es la etapa más desatendida, si se tiene en cuenta el análisis realizado por el grupo de procesos.

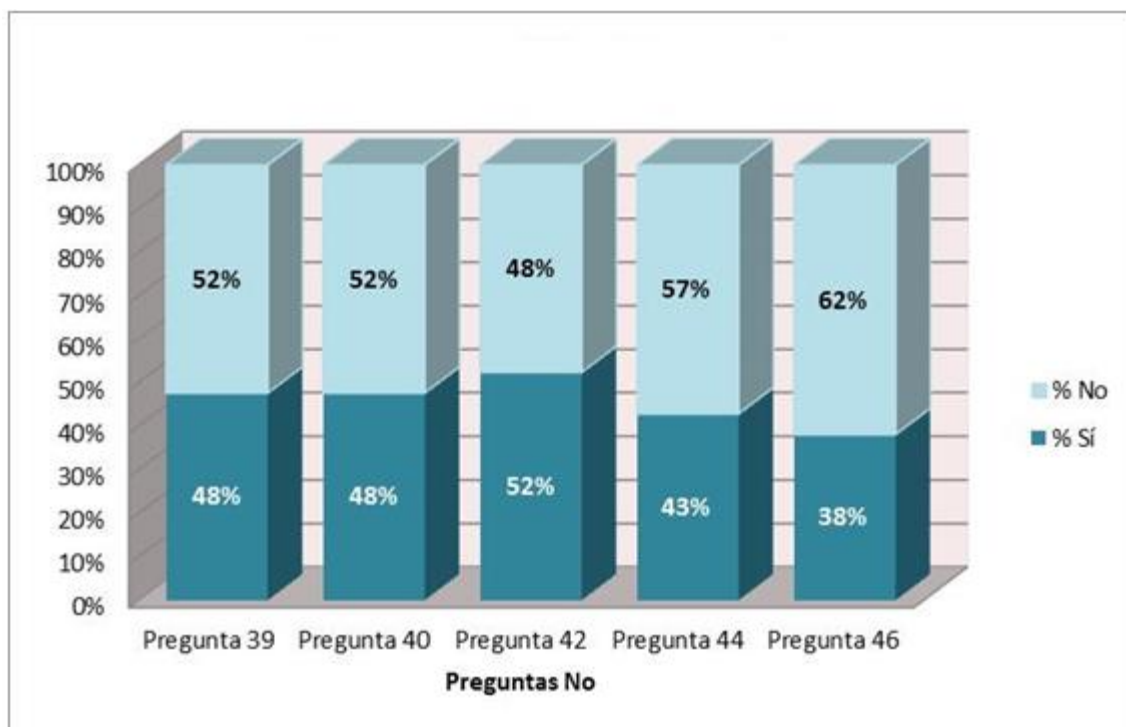


Figura 21. Respuestas a las preguntas del nivel Controlar
Fuente: elaboración propia.

En el siguiente nivel de madurez, Mejorar continuamente, contamos con cinco preguntas para su diagnóstico en el subconjunto de preguntas del cuestionario OPM3 que hacen parte de nuestro cuestionario. En este escenario el resultado consolidado es de levemente favorable, con sólo una pregunta con respuestas en los rangos de favorabilidad superior al resto y es la pregunta número 47 (figura 24) que dice así: ¿Su organización captura, analiza y aplica las lecciones aprendidas de proyectos anteriores? Y un 67% de los encuestados afirman que MAPFRE Seguros Colombia hace un buen uso de las lecciones aprendidas.

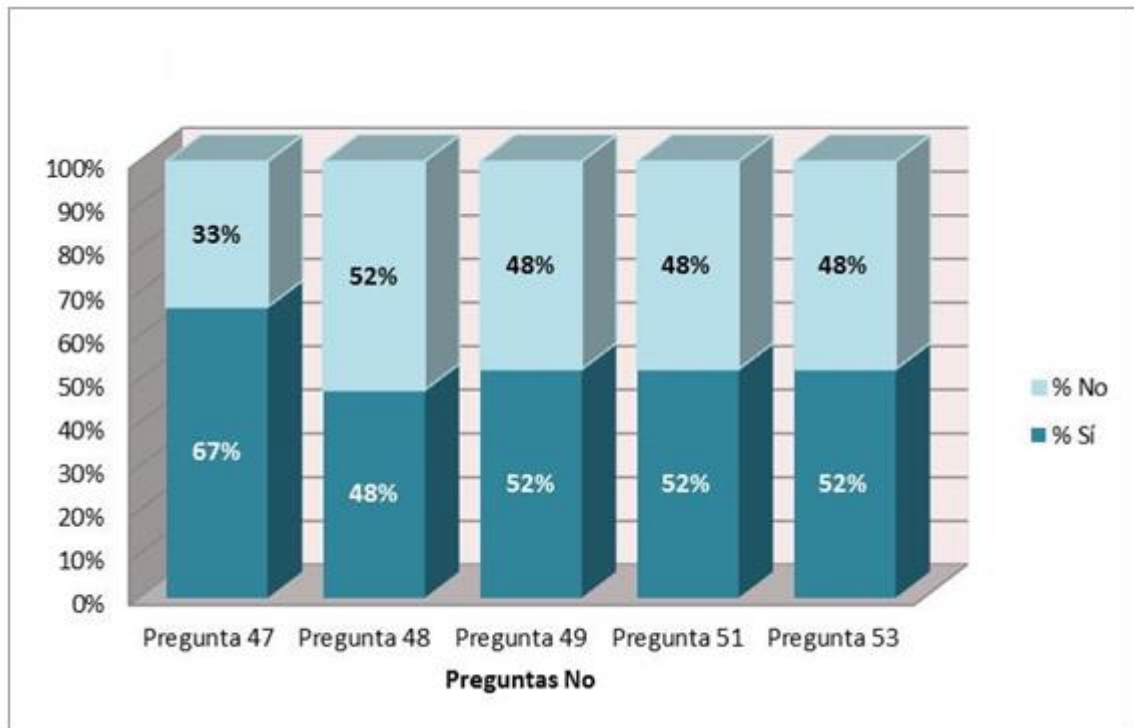


Figura 22. Respuestas a las preguntas del nivel mejorar continuamente
Fuente: elaboración propia.

- Perfil del encuestado

Si analizamos el consolidado de las 49 preguntas y asumimos un peso igual para cada una de ellas, considerando los perfiles directivos y operativos, obtenemos dos percepciones diferentes de la madurez en gestión de proyectos de la compañía MAPFRE Seguros Colombia.

Antes de analizar los perfiles de los encuestados observamos que sin discriminar por este criterio el porcentaje de respuestas positivas es de un 60%, el cual se encuentra en el límite entre una percepción levemente favorable a favorable. En gran medida un diagnóstico relativamente bueno, sin embargo, como veremos al analizar el perfil directivo, es jalonado por una visión muy positiva de los encuestados de este perfil.

Como se observa en la siguiente tabla, se ha agregado el perfil “Todos” como un elemento de comparación donde no se han discriminado los encuestados, de manera que sirva de medida previa para ver qué tanto se alejan los resultados por los perfiles definidos con respecto a la percepción general o consolidada.

Tabla 13. Respuestas por perfil de los encuestados

Perfil del Encuestado	% Respuestas Sí	% Respuestas No
Directivo	85%	15%
Operativo	45%	55%
Todos	60%	40%

Fuente: elaboración propia.

Si damos una mirada al perfil directivo, un 85% (figura 25) de las respuestas son positivas y esto representa una percepción favorable de los encuestados de este grupo, respecto a cómo la compañía MAPFRE Seguros Colombia realiza la gestión de sus proyectos. Este porcentaje alto, aunque tiene origen en ocho de los encuestados que son de perfil directivo, ejerce un gran arrastre en el resultado final, pese a la percepción levemente desfavorable de los restantes trece encuestados de perfil operativo, como se puede ver en la figura 25.

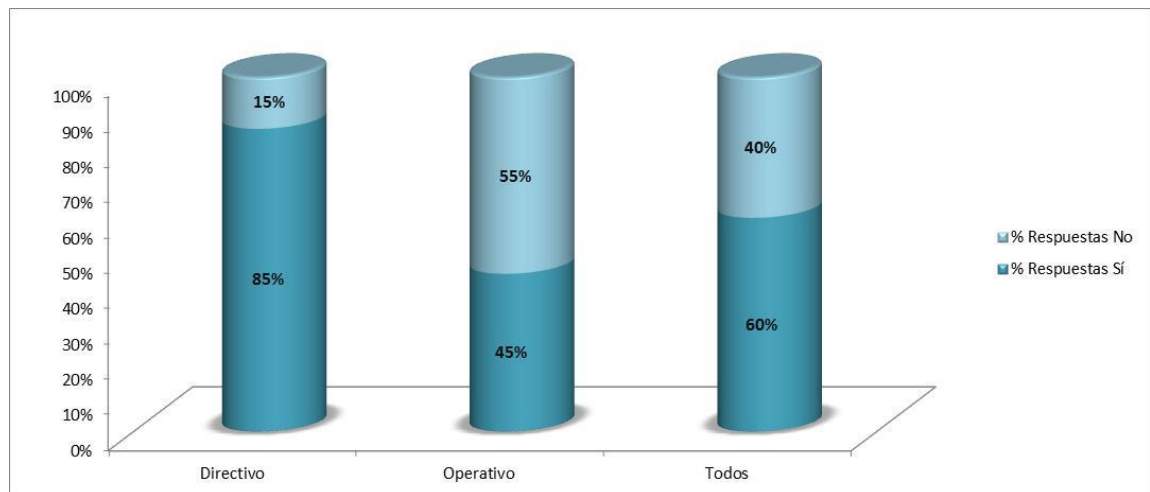


Figura 23. Porcentaje de respuestas por perfil del encuestado

Fuente: elaboración propia.

Con lo anterior es claro que los encuestados del perfil directivo tienen una opinión que dista en mucho de la opinión de los encuestados del perfil operativo, quienes tienen una percepción levemente desfavorable, pero al fin y al cabo desfavorable de la gestión de proyectos en la compañía. Es así como con tan sólo un 45% (figura 25) de respuestas positivas, quienes ejecutan los proyectos e intervienen directamente en la gran mayoría de actividades consideran o tienen una percepción en el rango de lo desfavorable.

- Selección y análisis de preguntas particulares

Algunas preguntas merecen un capítulo aparte por la polarización en las respuestas o para ayudar a dilucidar el modelo de PMO que mejor se puede adaptar a la compañía. Para comenzar, la pregunta número 1, que fue catalogada como pregunta asociada al grupo de procesos de Inicio, a las áreas de conocimiento de integración e interesados y que además no está clasificada como perteneciente a un nivel SMCI:

¿Están involucrados el patrocinador (sponsor) y otras partes interesadas en establecer una dirección para el proyecto que sea para el beneficio de todas las partes interesadas?

Esta pregunta, la única del cuestionario que tuvo el 100% de respuestas positivas (figura 26), confirma que hay claridad en la identificación de interesados, en el establecimiento de un gerente de proyectos y en que una actividad más en la etapa de Inicio consolida esta etapa como la de mayor madurez en la gestión de proyectos en MAPFRE Seguros Colombia.

Hay algunas otras preguntas con un alto porcentaje de respuestas positivas, como se ve en la figura 26, y una de ellas es la pregunta 94 clasificada como parte del grupo de procesos de Inicio y del área de conocimiento Integración: ¿Su organización alinea y prioriza proyectos a su estrategia de negocio? De acuerdo al 95% de los encuestados la compañía se toma en serio la priorización de proyectos alineados a la estrategia de negocio. Refuerza la respuesta a esta pregunta, la idea de un comienzo o una etapa de inicio del proyecto con

mucho rigor, con la debida atención, a tal punto que existe una percepción favorable por parte de los encuestados.

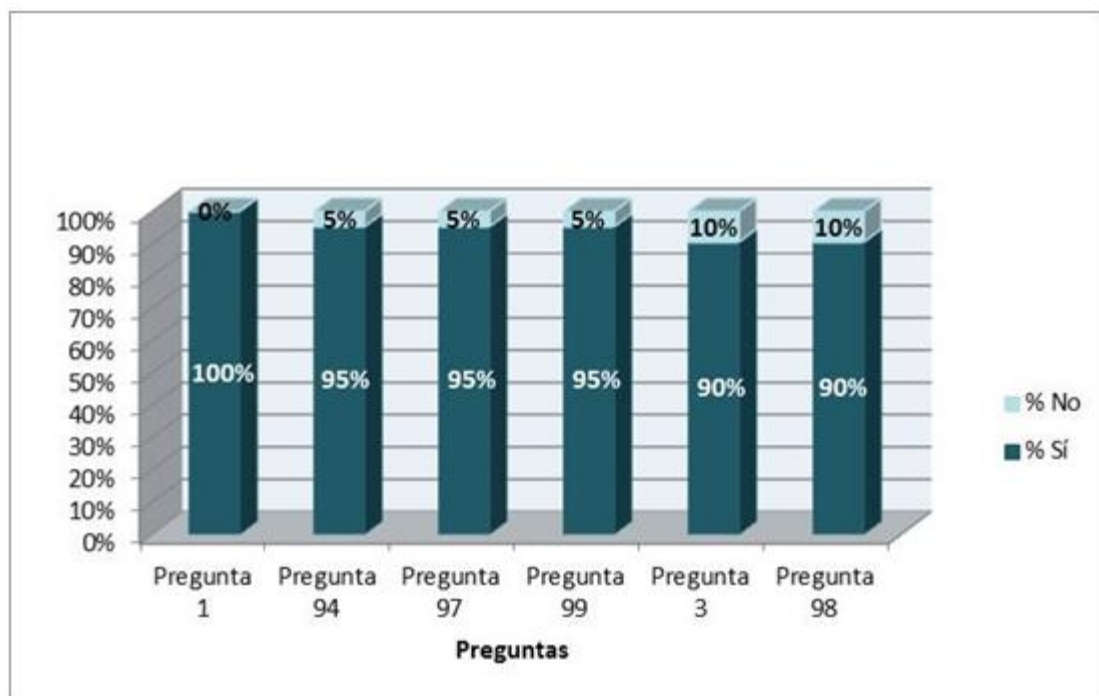


Figura 24. Preguntas con alto porcentaje de respuestas positivas

Fuente: elaboración propia.

En el caso de respuestas negativas a las preguntas del cuestionario aplicado no hay consensos tan importantes como las respuestas positivas a algunas preguntas, sin embargo, para destacar los porcentajes más altos en respuestas negativas contamos con la figura 27.

En esta figura hay cuatro preguntas con un porcentaje de respuestas negativas del 62%, ellas son las preguntas número 13, 29, 38 y 46. La pregunta número 13 hace referencia a los procesos, herramientas, pautas u otros medios para evaluar los niveles de desempeño, conocimiento y experiencia de los recursos del proyecto, tópico que fue contestado afirmativamente en pregunta analizada anteriormente, respecto al uso de una herramienta para este fin, con un porcentaje alto de encuestados que están de acuerdo en que la compañía cuenta con este recurso y lo aplica bien. Sin embargo, al solicitar detalles en la pregunta 13 no se encuentra respuesta satisfactoria en este caso.

La pregunta 29 hace referencia a las técnicas de gestión de riesgos y la percepción de los encuestados es desfavorable, al igual que en la pregunta anterior donde mencionamos que siendo el tratamiento tan estricto en la construcción de los productos de seguros y asistencia no sea igual de riguroso o a la medida en la gestión de proyectos.

Las otras dos preguntas hacen referencia a los procesos de cierre donde ya hemos citado deficiencias y, en general, una percepción en el rango de lo desfavorable.

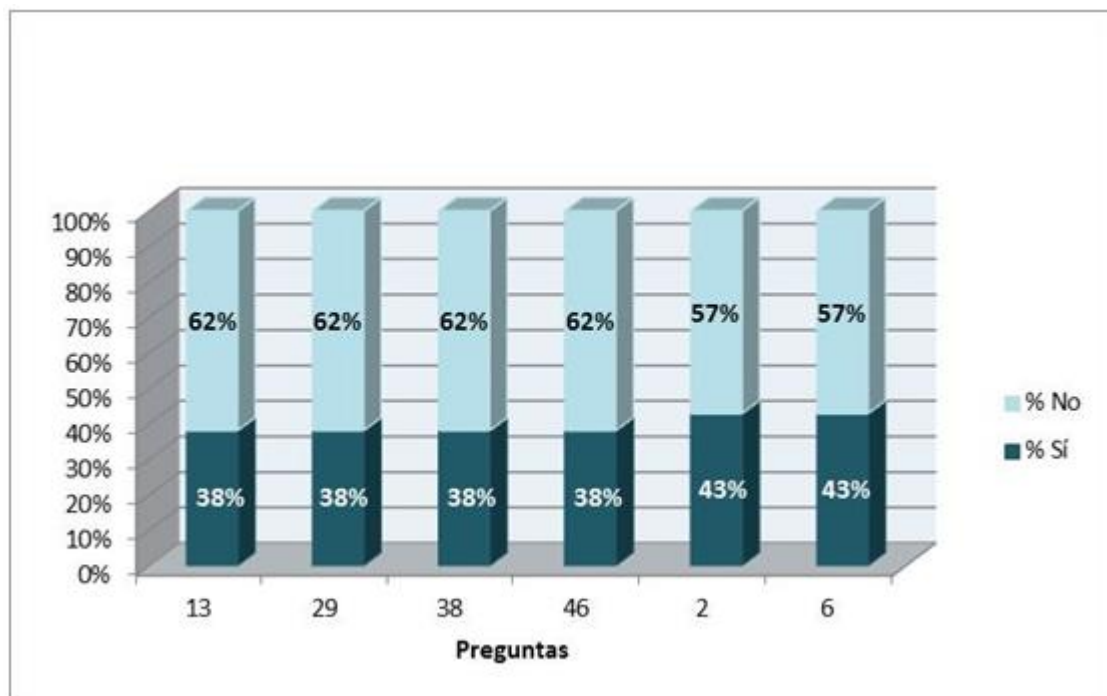


Figura 25. Preguntas con alto porcentaje de respuestas negativas
Fuente: elaboración propia.

- Conclusiones diagnóstico de madurez OPM3

El resultado del análisis realizado por los criterios definidos y los datos globales arrojados por la ejecución de las encuestas permite concluir que MAPFRE Seguros Colombia ha hecho esfuerzos por implementar acciones enfocadas en evolucionar la gestión de proyectos, sin embargo, los datos revelan una gestión a medio construir, con una base metodológica aún con ineficiencias si se quiere establecer el nivel Estandarizar como el

primer paso imprescindible sobre el que se debería erigir una PMO de acuerdo al OPM3 y, en efecto, una cultura de proyectos que permita evolucionar con sólidos cimientos.

Desde todos los puntos de vista analizados la percepción es que hay mucho más por construir que lo avanzado hasta ahora en prácticas de gestión de proyectos en la compañía. Bajo el criterio de grupos de procesos existe la percepción levemente favorable de un buen comienzo en las actividades tempranas de gestión de proyectos y, a medida que se avanza en el proyecto, esta percepción va en detrimento de los rangos pocos favorables.

Si observamos el criterio de las áreas de conocimiento es una constante, una percepción dividida o a medio implementar de las actividades asociadas a las preguntas clasificadas en las diferentes áreas de conocimiento. No hay consenso en definitiva y esto puede suponer un síntoma de problemas de comunicación existentes en la compañía, en dispersión de la información, en la falta de transmisión o divulgación de las acciones o prácticas en gestión de proyectos.

La comunicación dentro de la gestión de proyectos es una de las principales maneras en que la organización hace visible su presencia, tanto interna como externamente. En estas circunstancias, todo el proceso está conectado en un sistema eficiente, resultando en la relación cultura organizacional, cultura gerencial, liderazgo y comunicación (Posea, 2012). Por lo cual, la distancia en la percepción de actores que participan en los mismos proyectos evidencia que no se ha permeado a todo el equipo de proyecto con los lineamientos que existen en dirección de proyectos.

Respecto al criterio del perfil del encuestado es un mal síntoma que la dirección de MAPFRE Seguros Colombia tenga una percepción favorable, muy positiva del *modus operandi*⁹ en gestión de proyectos y los empleados del perfil operativo tengan una percepción distante y en el rango de lo desfavorable sobre la misma temática. Pueden existir muchas razones para que exista esta diferencia en la percepción, especulando y sin

⁹ El cómo o la forma de hacer u operar algo.

poder demostrarlo puede deberse a temas de comunicación, a la aplicación real de herramientas y a los procesos metodológicos que pueden estar definidos a nivel corporativo pero no se ejecutan, a la distancia entre lo operativo y lo estratégico, a la falta de controles para verificar la manera en que se gestionan los proyectos, en fin, una combinación de todo lo anterior que bien podría explicar esta diferencia. Sin embargo, en un análisis más profundo, donde participen todos los interesados, MAPFRE Seguros Colombia debe descubrir inequívocamente las razones.

En definitiva, la compañía se encuentra, claro está que ceñidos a los niveles SMCI, en unos estadios intermedios para cada dominio y acusa mayores deficiencias que dejan entrever el análisis de preguntas particulares como las relacionadas a las actividades de la etapa de cierre, monitoreo y control, y de la gestión de riesgos.

Es claro que hay que establecer unos cimientos fuertes sobre los que se construya una estructura de gestión de proyectos y esta a su vez logre permear la organización con el afán de establecer una cultura alrededor de este oficio, que a la postre redundará en beneficios.

6. Propuesta de la Oficina de Gestión de Proyectos

6.1 Modelo de PMO (oficina de proyectos) propuesto

Aunque se pueden tomar diferentes enfoques para una PMO, la consideración clave al establecer un PMO es: ¿Por qué lo estamos haciendo y qué nos gustaría lograr como resultado final? Responder a esta pregunta conducirá a la definición final y enfoque del tipo de PMO que nos gustaría introducir en nuestra empresa, y ayudará a determinar cuál será su papel (Spalek, 2009).

Considerando el análisis de madurez en la gerencia de proyectos de la compañía, la existencia de una PMO Global Metodológica y la evidencia de la necesidad de mejorar en la eficiencia de la ejecución de proyectos, el modelo de PMO que mejor se adapta a las necesidades de MAPFRE Seguros Colombia es una PMO de control que posea algunos rasgos de una PMO directiva. Este tipo de PMO es conocida como torre de control y es aplicable a organizaciones con niveles de madurez intermedios donde se debe garantizar el cumplimiento de la metodología, el uso de las herramientas y las prácticas ya establecidas, para seguidamente ocuparse del seguimiento, control y, con la independencia debida, ocuparse de la dirección de los proyectos.

6.2 Funciones de la PMO propuesta

Una PMO del tipo torre de control debe contemplar o partir del cumplimiento de las funciones de una PMO de apoyo, es decir, la metodología, los procesos, las herramientas y las prácticas deben interiorizarse en la organización y son la base para establecer correctamente una PMO de nivel superior, en este caso una de nivel de control. Por lo anterior, se definen las siguientes funciones como las principales o primordiales para consolidar la Oficina de Gestión de Proyectos:

1. Establecer un canal de comunicación directo con la PMO Global, en especial con la PMO metodológica, con el objetivo de hacer propio o interiorizar los procesos y herramientas que ya se han desarrollado en la compañía y que son el insumo para establecer los propios procesos a nivel local en MAPFRE Seguros Colombia.
2. Velar por el cumplimiento de la metodología corporativa y por el uso de las herramientas que la soportan, sin temor a realizar cambios que permitan adoptar de mejor manera las prácticas existentes a nivel global.
3. Divulgar al interior de la compañía la existencia de la PMO y el alcance que tiene, apoyado en la gerencia como figura facilitadora para la implantación y operación de la Oficina de Gestión de Proyectos.
4. Constituir el equipo de la PMO a través de un adecuado proceso de selección liderado por el área de recursos humanos, asistidos por el experto conocedor de las habilidades y la formación idónea que deben poseer los miembros del equipo.
5. Asumir la dirección de proyectos en todo el ciclo de vida de un proyecto, alineado con los grupos de procesos y áreas de conocimiento informados por la metodología MUM y fortalecidos, si es el caso, por la guía del PMBOK.
6. Identificar los actores que deben ser informados del avance de los proyectos, el tipo de interesado que es, la información que requiere y el formato en que debe distribuirse para mantenerlos al tanto. Se debe hacer uso de los indicadores establecidos y la forma debidamente convenida.
7. Estar alineados con el plan estratégico de la compañía a nivel global, soportado en el direccionamiento y priorización de la Regional LATAM Sur como ente encargado de guiar el cumplimiento de las metas estratégicas bajo las condiciones locales de Latinoamérica.

8. De principio a fin, en los proyectos, propender por el uso eficiente de todos los recursos asignados a fin de maximizar los beneficios.

6.2.1 Misión de la PMO

Para MAPFRE Seguros Colombia la PMO Local tiene como misión constituirse en el ente u órgano dentro de la compañía que se encargue de la gestión de los proyectos, función que debe soportar el cumplimiento del plan estratégico, la atención de las necesidades de negocio que se priorizan a través de los proyectos y el aseguramiento de la aplicación de la metodología corporativa para la administración de proyectos. Lo anterior, con el ánimo de aumentar la eficiencia en la ejecución de proyectos y en consecuencia generar mayor valor para la compañía.

6.2.2 Visión de la PMO

MAPFRE Seguros Colombia tiene como visión contar con una Oficina de Gestión de Proyectos para comienzos del año 2018, oficina de nivel de control que se encuentre articulada con la PMO de portafolio global, la PMO Metodológica Global y supla de manera local a la PMO de gestión de proyectos, y que obedezca, en primera instancia, los lineamientos de MAPFRE Regional Latam Sur y esté avocada a los objetivos locales de MAPFRE Seguros Colombia.

En el mismo año 2018, con su constitución, se espera sea reconocida por toda la compañía a través de una correcta divulgación y asuma en propiedad la administración de todos los proyectos.

6.2.3 Objetivos de la PMO

Habiendo entendido el contexto de la compañía y a partir del diagnóstico de madurez, los siguientes son los objetivos definidos para la Oficina de Gestión de Proyectos en MAPFRE Seguros Colombia:

- Divulgar al interior de la compañía los beneficios de contar con una Oficina de Gestión de Proyectos y la posibilidad de hacer carrera formando parte activa del equipo de la PMO.
- Adoptar la metodología, las herramientas y técnicas que provee la PMO Metodológica Global desde los servicios centrales en España, con la posibilidad de hacer alguna adaptación local de acuerdo a nuestro entorno de país, con el objetivo de hacerla más eficiente.
- Alinear la ejecución de proyectos a las directivas de la PMO de Portafolios Global desde servicios centrales, de manera que seguir la estrategia corporativa y sus metas se conviertan en un factor de éxito.
- Articular la priorización de proyectos a las necesidades legales, de competencia país, y las metas definidas por la Oficina Regional MAPFRE LATAM Sur.
- Establecer una estructura de gobierno que se acople al organigrama de la compañía, con la independencia necesaria para no estar sujeto a intereses de un área específica, sino en beneficio de toda la compañía.
- Identificar las cualidades o competencias que deben tener los integrantes de la Oficina de Gestión de Proyectos, de la mano de los roles que van a desempeñar.
- Establecer los comités de priorización de proyectos.
- Instruir a los directores de proyectos en la metodología corporativa para la gestión de proyectos y en las herramientas y técnicas asociadas.
- Hacer seguimiento oportuno de los proyectos y entregar a los actores de interés el informe de avance debido.
- Identificar claramente, y con un repositorio definido, las lecciones aprendidas de cada proyecto para constituirse en la fuente principal para la mejora continua de la PMO.

- Identificar para cada proyecto el equipo del proyecto, los objetivos, tiempo, costo, alcance y demás variables soportadas por la metodología de la compañía.
- Debe existir un plan de profesionalización en la labor de la gerencia de proyectos que permita dar continuidad *know how* dentro de la compañía.

6.2.4 Estructura de la PMO

A nivel global se cuenta con la siguiente estructura, que se informó en el apartado de contexto organizacional y que es importante recordar aquí, dado que la PMO para MAPFRE Seguros Colombia no puede ser un ente aislado de la estructura de gobierno que ya existe a nivel mundial:

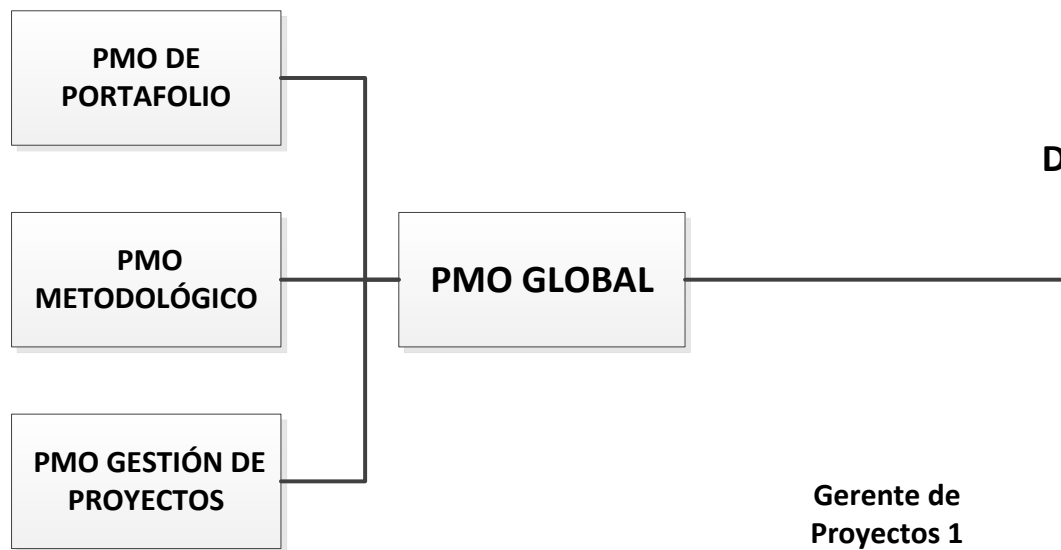


Figura 26. Estructura PMO Global Corporativa – Madrid

Fuente: elaboración propia.

La estructura de la figura 28, que corresponde a la PMO Global, depende o está bajo el órgano que se conoce en MAPFRE como la Dirección Corporativa de Tecnología y Procesos (DCTP), la cual tiene alcance de nivel mundial; y es desde allí desde donde se

promueve la cultura de proyectos y la que ha incentivado la evolución del oficio de gestión de proyectos dentro de la compañía. Por lo anterior, y por los años de experiencia, es claro que la estructura de la PMO Local no va a entrar a sustituir lo que se ha construido a nivel global, en cambio ocupará o asumirá localmente lo que es competencia de la PMO de Gestión de Proyectos Global que, al estar centralizada en servicios centrales en Madrid, está alejada de la realidad de la ejecución de proyectos a nivel Colombia y región Latinoamérica. No sólo se asumirán las funciones de la PMO de Gestión de Proyectos, sino que su construcción obedecerá a las reales necesidades en Colombia y el entorno de Latinoamérica, con gerentes de proyectos in situ y las reglas que se definan a raíz de este proceso investigativo.

Es así como en la siguiente figura 29 se hace un bosquejo de lo que representa mover la localización de la PMO de gestión de proyectos, que para efectos de esta nueva Oficina de Gestión de Proyectos será de nivel de control y deberá seguir su propio curso de maduración ajustado a la estructura organizacional de unidad de negocio en Colombia y, aunque soportados en la PMO Metodológica Global, a disposición de los matices que se requieran en el nuevo diseño.

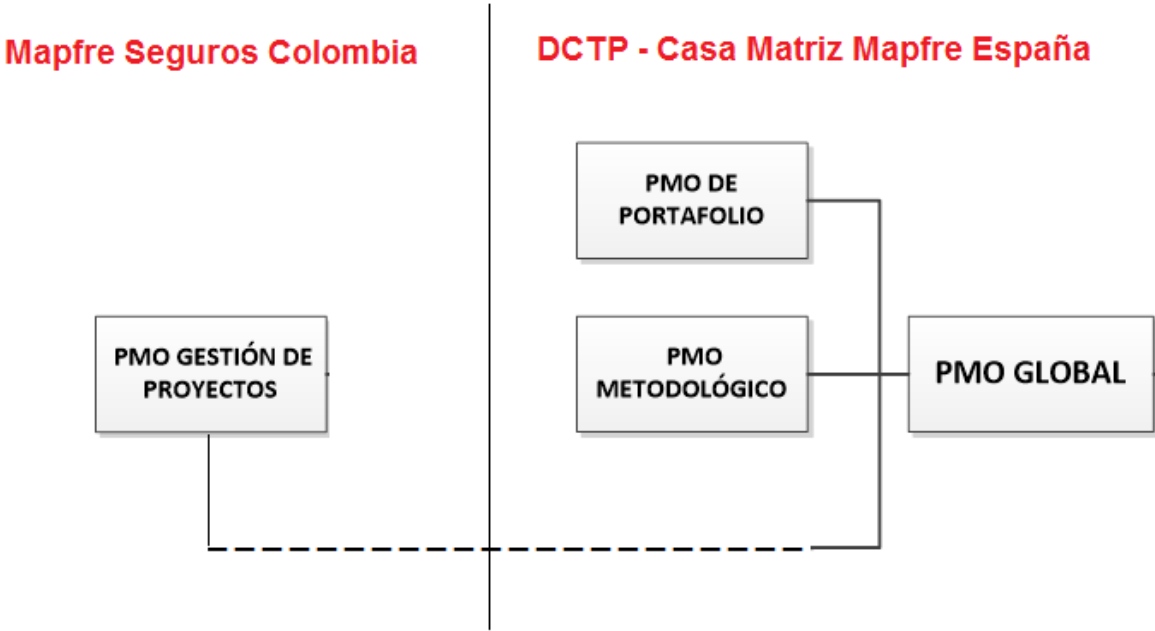


Figura 27. PMO Local desacoplada de la PMO Global

Fuente: elaboración propia.

Ya contamos con una imagen de lo que es la PMO Global, de lo que visualmente es desacoplarla de la casa matriz (figura 29) y ahora se deberá adicionar a la estructura organizacional de MAPFRE Seguros Colombia en algún punto. Dado que se ha elegido que sea una PMO de nivel de control y que a nivel global existe una dependencia de un órgano encargado de procesos y tecnología, se sugiere en primera instancia acoplarse como un área más de la dirección de tecnología y procesos de MAPFRE Seguros Colombia, a la par de las otras áreas como soluciones tecnológicas, servicios internos, servicios externos, procesos y soporte, e infraestructura. A continuación, en la figura 30, el organigrama de la compañía en donde se resalta con círculos rojos el área de TI y procesos:

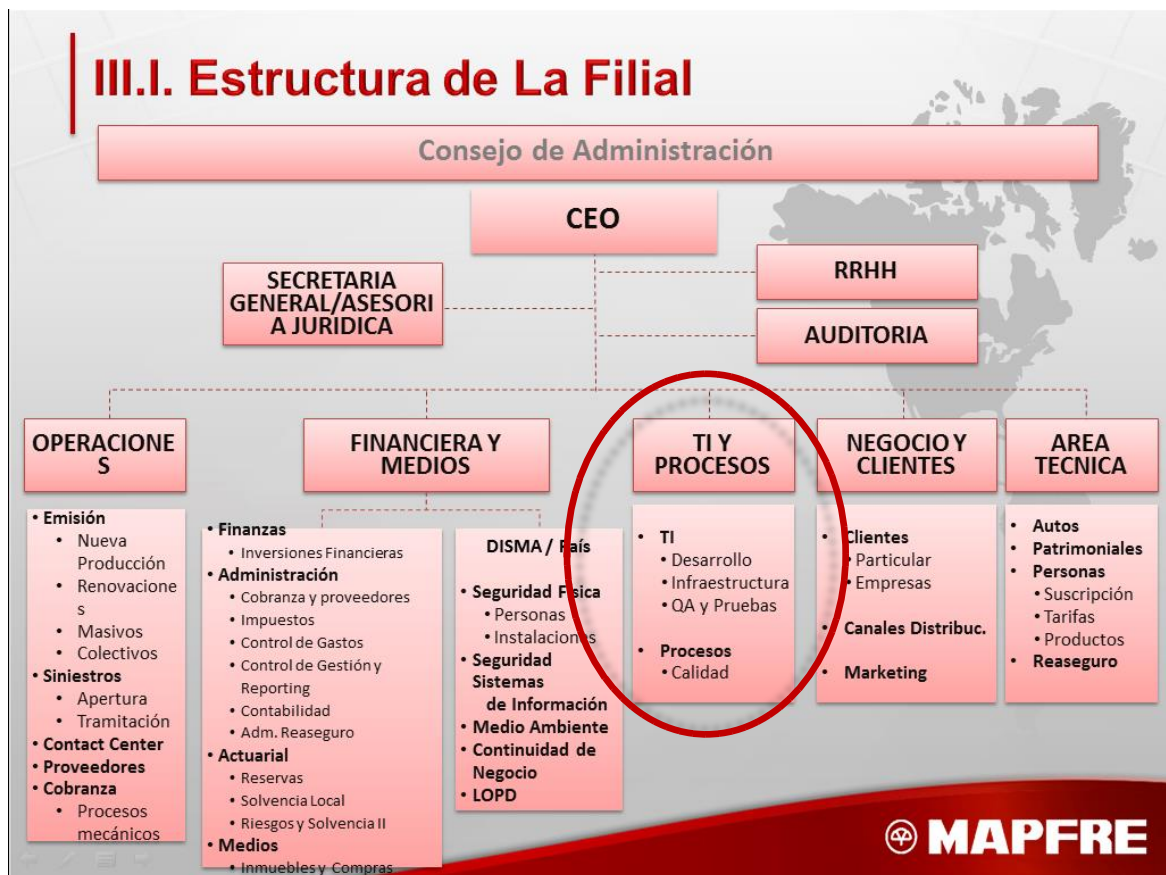


Figura 28. Organigrama MAPFRE Seguros Colombia

Fuente: MAPFRE corporativo (2016).

Haciendo zoom en el área de TI y procesos vemos en la siguiente figura su composición y dónde se acoplaría la PMO Local a manera de área de apoyo, al nivel de la subdirección:

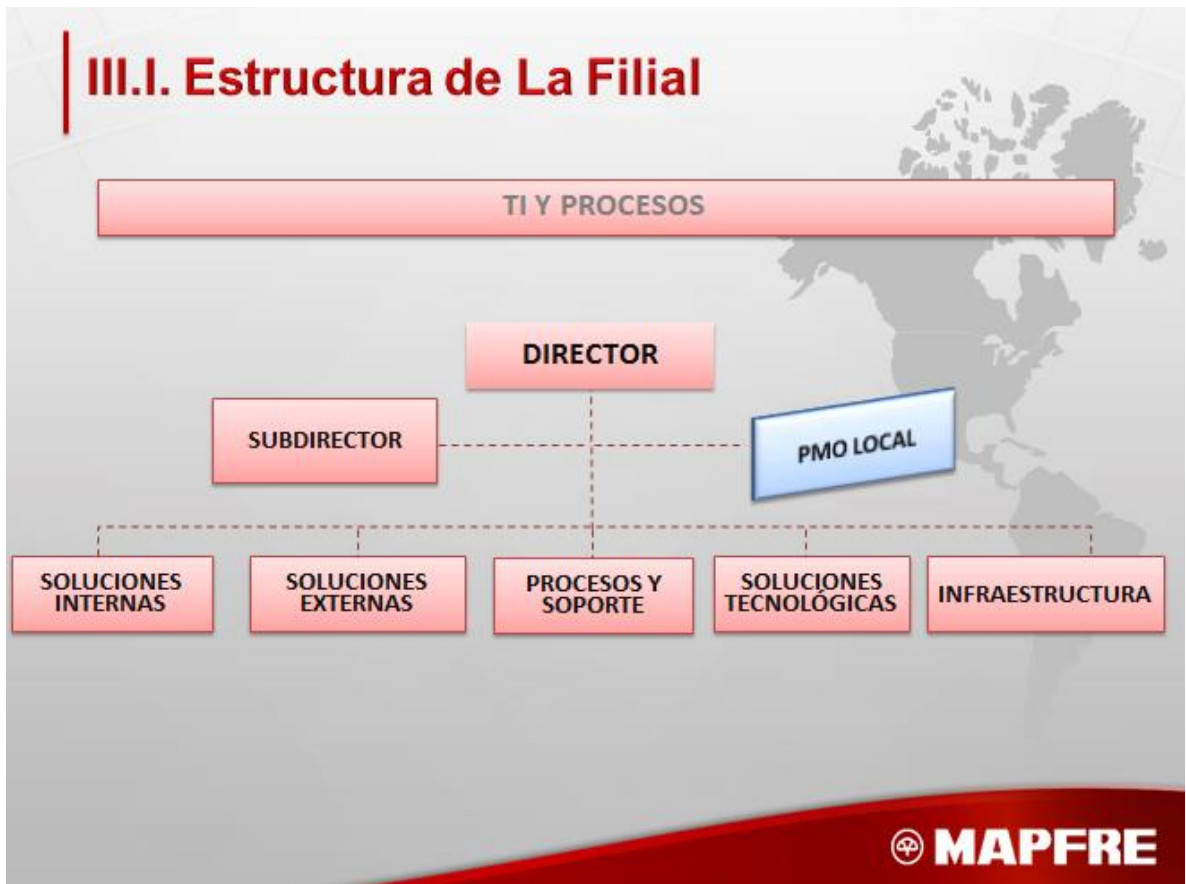


Figura 29. Inserción de PMO Local en estructura de TI y procesos

Fuente: elaboración propia.

Teniendo ya en el organigrama de la compañía una ubicación para la PMO Local, el paso a seguir es definir su estructura interna y los recursos humanos que la conformarán (figura 32):



Figura 30. Estructura de la PMO Local Mapfre Seguros Colombia
Fuente: elaboración propia.

Director de la PMO: es el principal responsable del éxito de la Oficina de Gestión de Proyectos, el interlocutor con la PMO Global, asistido por el analista de la PMO que soportará metodológicamente el funcionamiento de la PMO. Como el responsable de la PMO es el primero en promover la cultura de proyectos y de divulgar los resultados de la oficina. Sus principales funciones son:

- Facilitar la comunicación e implantación de las herramientas y metodología de la PMO Global.
- Participar de la planeación estratégica de la compañía en la captura de las iniciativas que se transformarán en proyectos.
- Monitoreo y control de alto nivel del avance de los proyectos en curso.
- Promover la rápida identificación de los riesgos de la ejecución de los proyectos.

- Establecer los canales formales para las comunicaciones que tienen origen en la PMO.
- Liderar el comité de proyectos de la compañía.
- Atento seguimiento a la gestión de los interesados, en especial a aquellos de alto poder.

Perfil del director de proyectos: profesional de las ingenierías o ciencias administrativas, con certificación PMP (Project Management Profesional) y especialización en Gerencia de Proyectos (deseable Maestría en Gerencia de Proyectos). Al menos siete años liderando proyectos y con experiencia, preferiblemente, en el sector seguros.

Gerente de proyectos: es el responsable de la dirección de los proyectos, de participar en todas las definiciones de alto nivel y transmitir al equipo de la PMO todas las decisiones respecto a priorización, inicio, ejecución y cierre de proyectos. En el día a día es el interlocutor entre el equipo del proyecto y otros interesados en el ámbito operativo, y con el director del proyecto en el ámbito estratégico. Sus principales funciones son:

- Ser la figura líder de la PMO de cara al cliente interno o externo, asumiendo las funciones de un gerente de proyectos que vele por el cumplimiento de la metodología y las prácticas que se establezcan.
- Bajo su responsabilidad estará el cumplimiento de las actividades en cada grupo de procesos y de que se cumplan las comunicaciones establecidas.
- Participar de los comités de proyectos, kick-off, hitos importantes y cierre del proyecto.
- Dar soporte consultivo a los profesionales de la PMO.

Perfil del gerente de proyectos: profesional de las ingenierías o ciencias administrativas, con certificación PMP (Project Management Profesional) y especialización en Gerencia de Proyectos. Al menos cinco años liderando proyectos y con experiencia, preferiblemente, en el sector seguros.

Analista de la PMO: es el responsable de conocer al detalle la metodología corporativa de gestión de proyectos, las herramientas que la soportan y las buenas prácticas que se han definido para la compañía. Sus principales funciones son:

- Proveer todo el soporte metodológico que se requiere para la gestión de los proyectos.
- Ser el experto en el manejo de las herramientas corporativas que soportan la gestión de los proyectos.
- Formar al equipo de la PMO y, en general, al equipo del proyecto en la metodología y en el uso de las herramientas.
- Conocer y divulgar las buenas prácticas en gestión de proyectos que promueve la compañía.
- Ser interlocutor con la PMO Global Metodológica.

Perfil del analista de la PMO: profesional de las ingenierías o ciencias administrativas, con al menos tres años de experiencia laboral y con conocimientos de metodologías de gestión de proyectos. Deseable experiencia en el sector de los seguros.

Profesional senior de la PMO: como profesional de la PMO hay muchas actividades en la gestión de proyectos que requieren soporte del equipo de la PMO para cumplir con las actividades de un proyecto, y este rol se ocupa precisamente de las labores más operativas de la gestión a un nivel de experticia alto. Sus principales funciones son:

- Dar soporte a todas las actividades del equipo de la PMO para que su programación y cumplimiento se lleven a cabo de acuerdo a lo planificado.
- Interactuar con los demás integrantes del equipo del proyecto para asistir en las tareas de ejecución y monitoreo y control.
- Asistir a las reuniones más operativas de los proyectos, en calidad de guía y conocedor de las restricciones del proyecto.
- Construcción de los informes de avances de acuerdo a la metodología.

Perfil del profesional senior de la PMO: profesional de las ingenierías o ciencias administrativas, con al menos cuatro años de experiencia laboral relacionados con la gestión de proyectos y con conocimientos de metodologías de gestión de proyectos. Deseable experiencia en el sector de los seguros.

Profesional junior de la PMO: el profesional junior tiene un alcance similar al profesional senior, salvo que a un nivel de experticia menor y en calidad aún de formación en el oficio de gestión de proyectos. Sus principales funciones son:

- Dar soporte a todas las actividades del equipo de la PMO para que su programación y cumplimiento se lleven a cabo de acuerdo a lo planificado.
- Interactuar con los demás integrantes del equipo del proyecto para asistir en las tareas de ejecución y monitoreo y control.
- Asistir a las reuniones más operativas de los proyectos, en calidad de guía y conocedor de las restricciones del proyecto.
- Construcción de los informes de avances de acuerdo a la metodología.

Perfil del profesional junior de la PMO: profesional de las ingenierías o ciencias administrativas, con al menos dos años de experiencia laboral. Con interés por el oficio de dirección de proyectos y hacer carrera en la compañía.

6.2.5 Gestión de los interesados en la PMO

Una de las tareas claves que el gerente de proyectos debe llevar a cabo tempranamente es la identificación de todas aquellas personas e instituciones que de alguna manera están asociados o tienen interés en los resultados del proyecto. Debe identificar también a aquellos que serán afectados negativamente a corto, mediano o largo plazo (Alsina, 2004).

Para MAPFRE Seguros Colombia es importante la gestión de los interesados y así lo revela la figura 26 donde a la pregunta número 1 del cuestionario fue unánime una respuesta positiva, de incluir al patrocinador y todas las partes interesadas en el proyecto. Es así como ya existe un grupo de interesados recurrentes en todos los proyectos, que son los interesados en el diseño y posterior implementación de la PMO de control:

Tabla 14. Interesados PMO MAPFRE Seguros Colombia

Interesados	Atención principal	Relación con la PMO	Expectativas de la PMO
Director Regional de TI y Procesos	Mantener Informado	Patrocinador	Diseño, Implantación y puesta en marcha de la PMO con éxito
PMO Global - PMO Metodológica	Mantener Satisfecho	Proveedor Corporativo de las herramientas y Metodologías	Garantizar la utilización de la metodología de MAPFRE y de sus herramientas
Gerente General MAPFRE Seguros COL	Mantener Satisfecho	Cliente interno de la PMO	Mejores resultados en la ejecución de proyectos
Director de TI y Procesos MAPFRE Seguros COL	Gestionar Atentamente	Línea de mando de la que depende la PMO	Acople de la PMO a la estructura organizacional y funcionamiento bajo lineamientos de la DCTP
Junta Directiva MAPFRE Seguros COL	Mantener Satisfecho	Cliente interno de la PMO	Resultados positivos en la ejecución de proyectos
Comité Regional LATAM Sur	Mantener Informado	Sponsor	Proyectos alineados a la estrategia de negocio
Áreas de tecnología y procesos	Monitorear	Área fuente de RRHH para el equipo de la PMO	Falidades a la hora de ejecutar tareas en los proyectos
Clientes	Gestionar Atentamente	Cliente interno de la PMO	Obtener soluciones a las necesidades en tiempo, costo y calidad
Área técnica	Monitorear	Área fuente de RRHH para el equipo de la PMO	Falidades a la hora de ejecutar tareas en los proyectos
Gerentes de Proyectos		Director y Gerentes de proyectos de la PMO	Orden, eficiencia, cultura de proyectos y resultados en el corto y mediano plazo
Equipo de la PMO	Monitorear	Equipo integrante de la PMO	Formación en Gerencia de Proyectos y aplicación de mejores prácticas
Recursos Humanos	Monitorear	Área procesos de selección para la PMO	Demanda y dimensionamiento del recurso humano necesario para los proyectos

Fuente: elaboración propia.

6.2.7 Definición de éxito en los proyectos

El éxito de la gestión de proyectos puede medirse mediante algunas herramientas y acciones como el uso eficiente de los recursos, la satisfacción del calendario del proyecto, la flexibilidad en un entorno dinámico, los estándares de calidad adecuados, los gerentes calificados, la buena comunicación del equipo y la divulgación de información (Binjaku, Luarasi & Binjaku, 2013).

Existen factores claves para que, posterior a su diseño, la oficina de dirección de proyectos tenga éxito en la compañía a través de la consecución en tiempo, costo y calidad, principalmente de los proyectos que se ejecutan bajo este nuevo modelo. Por lo que es importante citar los factores claves de éxito de la PMO, que a su vez abarcan el éxito en los proyectos:

Tabla 15. Factores claves de éxito de la PMO

Factores Claves de Éxito	Descripción
<i>Alineación Metodológica</i>	Dado que la PMO es nivel de Control y se va a partir de la metodología MUM (Metodología Unificada de MAPFRE), es clave aplicarla correctamente y realizar las adaptaciones necesarias.
<i>Respaldo a la PMO</i>	Desde los patrocinadores y la alta gerencia es indispensable el apoyo para el inicio y la continuidad de la PMO
<i>Cultura de Proyectos</i>	Se debe divulgar el objetivo de la PMO, abrir espacios de formación y exponer los beneficios, entre otras tareas.
<i>Compromiso Equipo PMO</i>	El primer motor de evolución y éxito es el compromiso que demuestren quienes conforman el equipo de la PMO
<i>Formación Continua</i>	Una de las tareas más importantes para aportar a la cultura de proyectos es la formación continua en el oficio de dirección de proyectos.
<i>Relación Sinérgica con otras áreas</i>	Establecer una relación positiva con las demás áreas.
<i>Presupuesto</i>	Respetar la designación presupuestal para la puesta en marcha de la PMO y su posterior sostenimiento.
<i>Gobierno de la PMO</i>	Claridad en el alcance de la PMO y de los integrantes de la misma. Funciones, obligaciones y deberes claros.

Fuente: elaboración propia.

6.2.9 Borrador del presupuesto de la PMO

Más adelante, cuando el diseño de la PMO sea aprobado y desde la alta dirección haya vía libre para la implementación, se construirá un presupuesto estricto, con participación del área financiera de la compañía como aval del levantamiento de costos que implicará el

arranque y mantenimiento de la PMO en MAPFRE Seguros Colombia. Por lo pronto, un borrador con un estimado de los rubros principales:

Tabla 16. Borrador del presupuesto de la PMO

Presupuesto Implementación de la PMO y primer año de operación		
Recurso Humano	Implementación (8 Meses)	Operación 1 año*
<i>Director de la PMO</i>	$12.000.000 * 8 = 96.000.000$	<i>144.000.000</i>
<i>Gerente de Proyectos</i>		<i>72.000.000</i>
<i>Analista de la PMO</i>	$3.500.000 * 8 = 28.000.000$	<i>42.000.000</i>
<i>Profesional Senior de la PMO</i>		<i>48.000.000</i>
<i>Profesional Junior de la PMO</i>		<i>42.000.000</i>
Recursos Físicos		
<i>PC Corporativo</i>	$2 * 4.200.000 = 8.400.000$	
<i>Licencias Microsoft Project Corp.</i>	$2 * 320.000 = 640.000$	
<i>Licencia Clarity Corp.</i>	$2 * 380.000 = 760.000$	
<i>Muebles Puesto de Trabajo</i>	$2 * 930.000 = 1.860.000$	
Formación		
<i>Capacitación Servicios Centrales - Casa Matriz</i>	$2 * 5.600.000 = 11.200.000$	
<i>Formación Dirigida a equipo Local</i>	<i>7.200.000</i>	
Total	154.060.000	348.000.000

Fuente: elaboración propia.

6.2.10 Metodología Corporativa para la PMO

Realizar el diseño idóneo de una PMO depende de muchos aspectos que pueden condicionar o guiar el resultado final, en especial los aspectos internos de la organización donde se va a implementar la Oficina de Gestión de Proyectos, en general todos los factores ambientales de la empresa y activos de los procesos de la organización son aspectos a considerar con especial rigor.

En consecuencia, trabajaremos a la luz de la metodología MUM y acudiremos, cuando nos encontremos con un vacío o para potenciar el diseño de la PMO, con las definiciones y el desarrollo contenido en la guía del PMBOK. A continuación, el mapa de procesos de alto

nivel que se sigue en el Grupo MAPFRE para la gestión de proyectos (Dirección Corporativa de Tecnología y Proyectos, 2016):

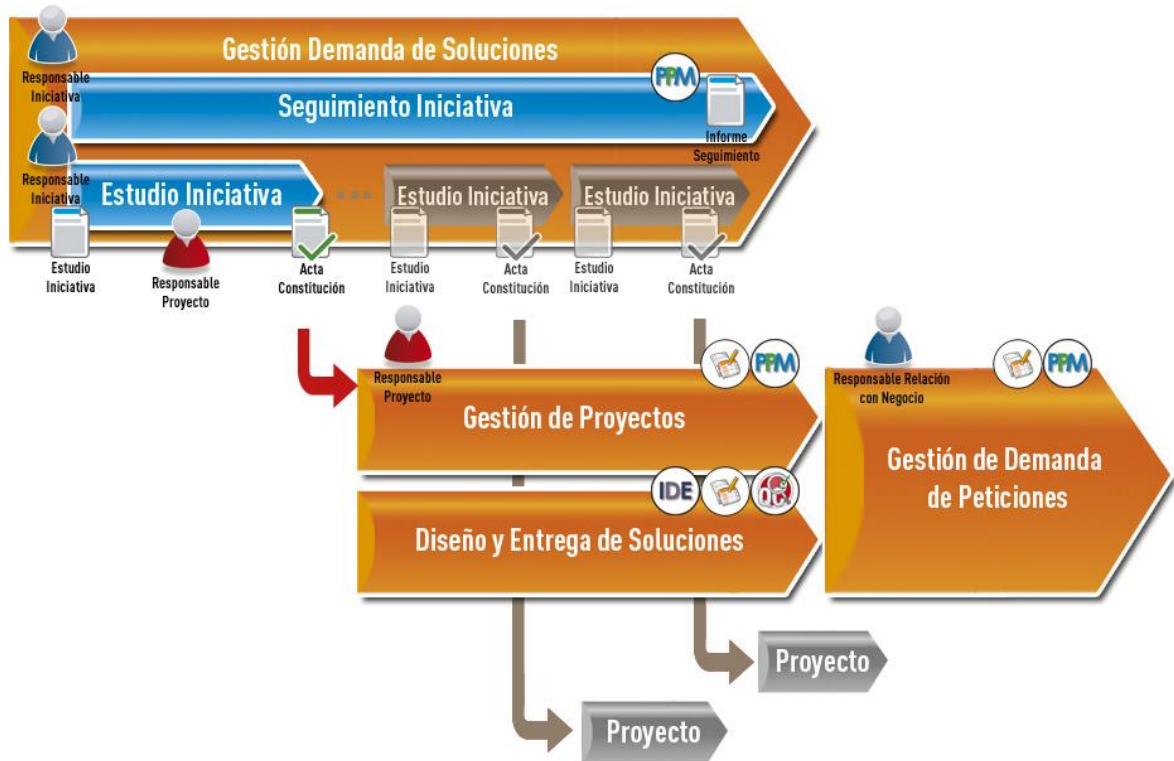


Figura 31. Mapa de procesos gestión de proyectos Grupo MAPFRE
Fuente: MAPFRE corporativo (2016).

En el desarrollo o implementación ahondaremos en mayores detalles de la metodología MUM, de manera que podamos soportar debidamente el diseño de la Oficina de Gestión de Proyectos para MAPFRE Colombia. Haciendo un zoom sobre el ítem gestión de proyectos llegamos al nivel de detalle de la figura 34 con las macro actividades inicio de proyecto, seguimiento y control de proyecto, gestión de solicitudes de cambio y cierre de proyecto.



Figura 32. Zoom proceso MUM gestión de proyectos
Fuente: MAPFRE corporativo (2016).

Haciendo un acercamiento mayor sobre la macro actividad de inicio de proyecto observamos las actividades que se muestran en la figura 35, y sobre cada una de ellas hay un zoom mayor que provee los pasos de actividades, tareas, acceso a las herramientas y plantillas desarrolladas, además al repositorio de lecciones aprendidas (Dirección Corporativa de Tecnología y Proyectos, 2016):



Figura 33. Zoom sobre inicio proyecto MUM
Fuente: MAPFRE corporativo (2016).

De esta manera, se hace una introducción a la metodología corporativa que será la base más importante para la implementación de la oficina de dirección de proyectos de control y para contar con las bases antes mencionadas sobre las cuales edificar la nueva PMO Torre de Control para MAPFRE Seguros Colombia.

Como lo describen Linde y Steyn, una de las funciones del PMO es establecer y mantener metodologías estandarizadas en una organización. El problema de tener metodologías estandarizadas y muy estrictas, sin embargo, es que se quita la autonomía del director del proyecto y puede llegar a ser una carga en lugar de un apoyo. Se requieren más investigaciones sobre el equilibrio correcto de la normalización y la flexibilidad de las metodologías (Linde & Steyn, 2016).

Para efectos del diseño y posterior implantación de la PMO, la metodología MUM será la guía a seguir, pero se contará con la flexibilidad para adaptar y mejorar desde un punto de partida avanzado.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Durante este proceso investigativo fueron salvados muchos obstáculos que alimentaron el resultado final y se convirtieron en la fuente de mayor aprendizaje y beneficio. Comenzar por decir que es importante que reconozcamos que diseñar una Oficina de Gestión de Proyectos es un primer paso, subir el primer escalón en una carrera que quizás no termine nunca, es decir, equivale a calzar los zapatos en lo que podría considerarse una maratón o una larga travesía sin un destino cierto. Y se considera este suceso de manera tan ínfima, sólo para asomar una pequeña idea de lo poco representativo en el resultado o efecto final sobre una organización que puede tener la operación de una PMO. Lo anterior, no quiere decir que no sea algo sumamente importante y que puede desde un principio precipitar el éxito o fracaso de la misma. De hecho, no hacer un diseño correcto podría resultar en una pésima experiencia para una organización, por lo que hacerlo bien y adecuado a la realidad y necesidades de la organización, garantiza un primer paso firme y en el camino correcto.

Lograr el diseño adecuado es el fruto de conocer muchas variables, desde el contexto de la industria o sector económico al que pertenece la organización hasta la cultura organizacional, variables que podrían jugar un papel importante en la propuesta que se construya. Igual de importante es que entendamos las expectativas de los interesados, la capacidad presupuestal y la aversión o afinidad al riesgo que puede representar embarcarse en este proyecto. Un sin fin de consideraciones, que sólo por mencionar un factor clave adicional, es indispensable el soporte y respaldo de uno o varios patrocinadores convencidos de la idea.

El primer paso en la dirección correcta. Sin mencionar los desafíos de la implementación y el día a día que pondrá a prueba la capacidad de la PMO, este ejercicio investigativo ha desnudado grandes retos en varios frentes. Uno de ellos en el ámbito de los recursos humanos, donde durante el diagnóstico de madurez fue evidente la carencia de una cultura seria alrededor de la gestión de proyectos y la falta de sintonía entre el personal directivo y

operativo. Gran reto que debemos asumir con la importancia que merece, dado que el recurso humano es decisivo en los resultados de la PMO.

No se puede pasar por alto el reto de abrirle un espacio a la estructura organizacional de la PMO y su acople al organigrama actual. No es fácil, no es trivial. Pese a la aceptación y a la mirada aprobatoria de los altos directivos. En última instancia, es un cambio y como todo cambio existe aversión y amaño por las maneras del hoy, sean estas obsoletas o deficientes.

Sumado a todo lo anterior, un factor que representa un gran reto es la inversión que implementar una PMO supone y el tema presupuestal año tras año. Surgen automáticamente las preguntas ¿No hay otra alternativa de inversión más redituable? ¿Podría mejor construirse una PMO más chica? ¿No basta con un gerente de proyectos? En fin, desde muchas ópticas podrán surgir observaciones y rechazos a la idea de una PMO en las dimensiones propuestas.

Dejando a un lado los retos, los obstáculos y las objeciones que puedan surgir, debemos mencionar que la ejecución del diagnóstico de madurez fue una tarea completamente nueva y formadora. Quizás en principio observado como un ejercicio de recolección de datos, es en realidad la herramienta que más información arroja para el análisis y la construcción del diseño de la PMO. Posiblemente este hecho era de esperarse, pero en este proceso se logra llegar más allá del resultado estadístico y que guían el diseño, de hecho logramos formar una idea del contexto del oficio de la gestión de proyectos en la organización, de las expectativas, de las falencias, de las bondades, de las necesidades, de innumerables hechos que no alcanzan a plasmarse en este documento.

Lo que sí hay que mencionar es la completa aceptación por parte del personal operativo sobre las fallas que hoy están presentes en la manera de llevar los proyectos. Como lo mencionan los siguientes autores, finalmente: la Oficina de Gestión de Proyectos es una entidad organizacional implementada para ayudar a los gestores de proyectos, equipos y diversos niveles de gestión en asuntos estratégicos, pero el nivel de incertidumbre sobre su

papel, implementación, relevancia y valor para las empresas de acogida sigue siendo considerable (Babaeianpour & Zohrevandi, 2014). Es decir, aunque la idea de implementar una PMO es buena y hay evidencia que así lo avala, cada caso, y así será para MAPFRE Seguros Colombia, el éxito de esta iniciativa, la de implementar una PMO viene acompañada de incertidumbre, que nosotros los gerentes de proyectos en nuestra experiencia y conocimiento, somos los llamados a liderar y a ofrecer la mayor seguridad que sea posible.

Antes de construir una casa cuentas con el diseño, la imagen de lo que esperas ver al final de la labor de construcción y completar la tarea. Incluso contando con el diseño podemos terminar construyendo algo diferente a lo planeado, ahora que podría esperarse si no cuento con él “diseño”. Allí radica la importancia de este trabajo, en que a la luz del análisis realizado proponemos un modelo, una imagen esperada, el “diseño de una PMO” que esté acorde al contexto de MAPFRE Seguros Colombia y desde su lanzamiento provea soluciones a la organización.

Así que, para que logremos el diseño más ajustado a la necesidad, debemos tomarnos en serio el diagnóstico de madurez en gestión de proyectos de la organización, las percepciones no plasmadas en este documento, las expectativas y entre otras tantas cosas los desafíos que esperamos superar. Las PMO nacen todos los días, así como todos los días con certeza muchas experimentan el señalamiento implacable de los malos resultados y, quizás, algunas tantas sean desmontadas por las mismas razones: el no cumplimiento de los objetivos.

Hay un boom mundial por la implementación de oficinas de gestión de proyectos, la investigación expuesta en este documento así lo deja ver, y no está mal que suceda y que de esta manera se reconozcan sus utilidades y beneficios. Sin embargo, es de cuidado abordar el tema ligeramente y sin el rigor que lo merece, no se trata de una moda que hoy podemos aceptar e incorporar, para mañana simplemente desistir o abandonar. No es de esperarse de una forma instantánea el éxito de una PMO; algunas alcanzan una posición dentro de la

organización de forma más rápida, ya que todo depende de muchos factores que se han mencionado en las páginas anteriores, depende del ritmo que se asuma y del bagaje de la organización en los temas de gerencia de proyectos; es así como en el día a día se construye y consolida una PMO. Diseñar e implementar es el comienzo. Este es el comienzo para MAPFRE Seguros Colombia que se sella con este diseño y que se espera ver materializado con la implementación durante el presente año y el arranque de operaciones en el 2018.

8. REFERENCIAS

- Acerca de nosotros: Grupo MAPFRE Colombia (2016). Recuperado de <https://www.mapfre.com.co/seguros-co/sobre-nosotros/mapfre-colombia/>
- Alsina, J. (2004a). Evolución del área de gestión de riesgos en proyectos, en el nuevo PMBOK, 5ta edición. Recuperado de <https://drive.google.com/file/d/0B7qAlTiHxoYvdkJZbzBvdHBPawM/view>
- Alsina, J. (2004b). Identificando las partes interesadas en el proyecto y manejando sus expectativas. Recuperado de <http://www.projectcharter.com/p/blog-page.html>
- Andersen, B., Henriksen, B. & Aarseth, W. (2007). Benchmarking of Project Management office establishment: Extracting best practices. *Journal of Management in Engineering*, 23(2), 97-104.
- Archibald, R. D. & Santos do Prado, D. (2012). Project Management Maturity Research. Recuperado de <http://www.maturityresearch.com/>
- Babaeianpour, M. & Zohrevandi, S. (2014). Using Project Management Office (PMO), to improve. *International Journal of Business and Economics*. Recuperado de http://utcc2.utcc.ac.th/utccijbe/_uploads/Vol06No1_10.pdf
- Binjaku, A., Luarasi, T. & Binjaku, H. (2013). Project management and information technology. Proceedings of the Multidisciplinary Academic Conference (págs. 1-12). Tirana: MAC Praque Consulting.
- Boston Consulting Group, PMI (2013). *Strategic initiative management: The PMO imperative*. Filadelfia: Project Management Institute.
- Caliste, A. L. (2013). *The PMO, maturity and competitive advantage*. PMI Global Congress Proceedings 2013. Nueva Orleans: Project Management Institute.
- Casey, W. & Peck, W. (2001). Choosing the right PMO setup. *PM Network Magazine*, 15(2), 40-47.
- Castellanos, T., Gallego, J. C., y Delgado-, J. A. (2014). Análisis comparativo entre los modelos de madurez reconocidos en la gestión de proyectos. Recuperado de http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/2163/2/1131056_1131054_1131185_ANEXO_Cap%C3%ADtulo.pdf

- Christie, A. (2006). Successes and challenges in maturing the PMO. PMI Global Congress Proceedings 2006. Madrid: Project Management Institute.
- Contreras, J. (2017). PMO: qué es, para qué sirve y sus beneficios. Recuperado de <http://www.aticaingenieria.cl/pmo-que-es/>
- Dai, C. X. & Wells, W. G. (2004). An exploration of project management office features and their relationship to project performance. *International Journal of Project Management*, 22(7), 523-532.
- Diccionario de la lengua española (2017). Recuperado de <http://www.rae.es/>
- Dirección Corporativa de Tecnología y Proyectos (2016). Portal interno documentos MAPFRE Corporativo. Recuperado de <http://portalinterno.mapfre.com>
- El valor de las oficinas de proyectos en las organizaciones (2013). Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cl/Documents/process-and-operations/cl-gcp-pmo-valor-oficinas-proyectos-2013.pdf>
- Fasecolda (2017). Cifras noviembre. Recuperado de http://www.fasecolda.com/files/8914/8432/2245/Cifras_noviembre_2016.pdf
- Forrester Consulting (2013). *Strategic PMO play a vital role in driving business outcomes*. Filadelfia: Project Management Institute.
- Fundación MAPFRE (2014). *Mercado asegurador latinoamericano. Volumen de primas 2012-2013*. Madrid: Fundación MAPFRE.
- Hill, G. M. (2004). Evolving the project management office: A competency continuum. Recuperado de <http://www.infosectoday.com/IT%20Today/PMO%20Article.pdf>
- Hill, G. M. (2008). *The complete Project Management Office handbook*. Boca Ratón: Auerbach Publications.
- Hobbs, B. & Aubry, M. (2007). A multi-phase research program investigating project management offices (PMOS): The results of phase 1. *Project Management Journal*, 38(1), 74-86.
- Kerzner, H. (2001). *Strategic planning for project management using a Project Management Maturity Model*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- Khalema, L., Van Waveren, C. & Chan, K. (2015). The relationship between project management office maturity and organisational Project Management Maturity: An

- empirical study of the South African government infrastructure departments. *South African Journal of Industrial Engineering*, 26(3), 12-26.
- Kwak, Y. H. & Ibbs, C. W. (2002). Project Management Process Maturity (PM2) model. *Journal of Management in Engineering*, 150-154.
- Linde, J. V. & Steyn, H. (2016). The effect of a project management office on project and organisational. *South African Journal of Industrial Engineering*, 27(1), 151-161.
- MAPFRE corporativo (2016). Recuperado de <https://www.mapfre.com/corporativo-es/>
- Mihic, M. M., Petrovic, D. C., Obradovic, V. L. & Vuckovic, A. M. (2015). Project Management Maturity analysis in the serbian energy sector. *Energies* 8(5), 3924-3943.
- Mullally, M. E. (2004). Building the effective PMO. Recuperado de <http://interthink.ca/wp-content/uploads/2013/07/Interthink-White-Paper-Building-The-Effective-PMO.pdf>
- Organigrama de los órganos de gobierno MAPFRE (2016). Recuperado de <https://www.mapfre.com/corporativo-es/acerca-mapfre/organigrama/>
- Paulk, M. C., Curtis, B., Chrissis, M. B. & Weber, C. V. (1993). *Capability maturity model for software*. Pensilvania: Software Engineering Institute SEI.
- Pinto, A. (2012). *How to assess the maturity of a PMO*. *PMI Global Congress Proceedings*. Vancouver: Project Management Institute.
- Portal corporativo MAPFRE (2016). Recuperado de <https://www.mapfre.es/seguros/mapfre-espana/historia/>
- Portal MAPFRE Seguros Colombia (2014) Recuperado de <https://www.mapfre.com.co/seguros-co/sobre-nosotros/mapfre-colombia/>
- Posea, C. (2012). Communication implied by the project management. Proceedings of the scientific conference AFASES (págs. 197-203). Brasov: Spiru Haret University.
- Project Management Institute (2013a). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)*. Pensilvania: Project Management Institute.
- Project Management Institute (2013b). *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)*. Pensilvania: Project Management Institute.
- Project Management Institute (2013c). *The impact of PMO on strategy implementation*. Filadelfia: Project Management Institute.

- Rabechini, R. J. & Pessoa, M. S. (2005). Um modelo estruturado de competências e maturidade em gerenciamento de projetos. *Revista Produção*, 15(1), 224-232.
- Shevtshenko, E., Poljantchikov, I., Mahmooda, K., Kangilasski, T. & Norta, A. (2014). Collaborative project management framework for partner network initiation. *Annals of DAAAM & Proceedings*, 100, 159-168.
- Siedschlag, D., Pereira Da Silva, O. F. & Ribeiro, C. S. (2016). A contribuição do escritório de gestão de projetos – EGP na gestão estratégica de uma universidade comunitária. *Revista de Gestão e Projetos*, 7(3), 1-19.
- Silva, J., y Nájera, A. (2016). Resultados de la industria aseguradora en el año 2015. Recuperado de http://www.fasecolda.com/files/6114/6602/8821/Articulo_Cifras_DEST.pdf
- Sitio corporativo Fundación MAPFRE (2016). Recuperado de <https://segurosypensioneparatodos.fundacionmapfre.org/syp/es/segurods/definicion-seguro-asegurar/>
- Spalek, S. J. (2009). *To PMO or not to PMO? That is the question! PMI Global Congress Proceedings 2009*. Ámsterdam: Project Management Institute.
- The Standish Group (2014). *The Standish Group Report: CHAOS*. Boston: The Standish Group International.
- Tipos de proyectos (2012). Recuperado de <http://www.tiposde.org/cotidianos/38-tipos-de-proyectos/#ixzz45ZEBa7Kg>
- Vargas, R. V. (2016). *Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos*. Río de Janeiro: Brasport.
- Ward, J. & Daniel, E. (2013). The role of Project Management Offices (PMOs) in IS project success and management satisfaction. *Journal of Enterprise Information Management*, 2(3), 316-336.
- What is PM3 ®? (2013). Recuperado de <https://www.axelos.com/best-practice-solutions/p3m3/what-is-p3m3>

9. ANEXOS

- Soporte encuestas realizadas

Autoevaluación OPM3 - MAPFRE - Asdrual Zacipa Corredor.xlsx
Autoevaluación OPM3 - MAPFRE - Camila Dayanna Lozano Guerrero.xlsx
Autoevaluación OPM3 - MAPFRE - Carlos Fernando Martínez Bernal.xlsx
Autoevaluación OPM3 - MAPFRE - Carmen Elisa Rodríguez Galindo.xlsx
Autoevaluación OPM3 - MAPFRE - Edna Torres Céspedes.xlsx
Autoevaluación OPM3 - MAPFRE - Edwin Alfredo Galeano Barajas.xlsx
Autoevaluación OPM3 - MAPFRE - Edwin Smith Hernández.xlsx
Autoevaluación OPM3 - MAPFRE - Ellis Ruiz Mojica.xlsx
Autoevaluación OPM3 - MAPFRE - Fabiano Sardá.xlsx
Autoevaluación OPM3 - MAPFRE - Fanny Angélica Sanz.xlsx
Autoevaluación OPM3 - MAPFRE - Fernando Bejarano.xlsx
Autoevaluación OPM3 - MAPFRE - Freddy García Contreras.xlsx
Autoevaluación OPM3 - MAPFRE - Julio Rodríguez de la Ossa.xlsx
Autoevaluación OPM3 - MAPFRE - Maira Cristina Saldaña.xlsx
Autoevaluación OPM3 - MAPFRE - Néstor Iván Moreno Jiménez.xlsx
Autoevaluación OPM3 - MAPFRE - Pedro E. Neira Acevedo.xlsx
Autoevaluación OPM3 - MAPFRE - Pedro Jesús Rangel Vera.xlsx
Autoevaluación OPM3 - MAPFRE - Rubén Darío Aristizábal.xlsx
Autoevaluación OPM3 - MAPFRE - Víctor Manuel Bonilla.xlsx
Autoevaluación OPM3 - MAPFRE - Wbeimar Javier Taborda Rodas.xlsx
Autoevaluación OPM3 - MAPFRE - Wilson Fredy Silva Cárdenas.xlsx

- Análisis encuestas

AnálisisEncuestaOPM3- MAPFRE.xlsx