



**DISEÑO DE UNA PMO BAJO LA GUÍA METODOLÓGICA DEL PMI®
APLICANDO SCRUM - KONFIRMA S.A.S.**

JULIÁN BUSTAMANTE HERRERA
MARÍA DEL PILAR TRUJILLO POSADA

Asesor

FRANCISCO SALAZAR GÓMEZ, MBA, MGP

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACION
MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS
MEDELLÍN
2018**

**DISEÑO DE UNA PMO BAJO LA GUÍA METODOLÓGICA DEL PMI®
APLICANDO SCRUM - KONFIRMA S.A.S.**

Nota de aceptación

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Jurado

Medellín, 04 de septiembre de 2018.

AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer a todo el personal de Konfirma S.A.S. por la confianza y disposición prestada durante la elaboración de este trabajo. Sus aportes y el conocimiento adquirido en sus años laborales, hicieron posible que este trabajo pueda ser aplicado para beneficio de la Compañía.

Agradecemos también a todo el Departamento de Gerencia de Proyectos de la Universidad EAFIT, por todas las enseñanzas adquiridas durante nuestra Maestría, especialmente a Francisco Javier Salazar Gómez, quien además de ser docente, nos acompañó como asesor metodológico en todo este proceso.

Por último, agradecemos infinitamente a nuestras familias por la comprensión y el apoyo que nos han dado. Sin su compañía y esfuerzo no hubiera sido posible.

CONTENIDO

1.	RESUMEN.....	10
2.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
3.	JUSTIFICACIÓN	18
4.	OBJETIVOS	21
	4.1 Objetivo General.....	21
	4.2 Objetivos Específicos.....	21
5.	MARCO TEÓRICO	22
	5.1 Ciclo de Vida de los Proyectos.....	23
	5.2 Metodologías de la Gestión de Proyectos.....	25
	5.3 Metodología PMI®.....	27
	5.4 Metodologías Ágiles.....	30
	5.5 Oficina de Gestión de Proyectos (PMO).....	33
	5.6 Funciones de la PMO	34
	5.7 Tipos de PMO	34
	5.8 Modelo de Madurez.....	38
6	METODOLOGÍA.....	40
7	DIAGNÓSTICO.....	44
	7.1 Adquirir Conocimiento.....	44
	7.2 Criterios para la evaluación de desempeño de la organización en gerencia de proyectos	49
	7.2.1 Categorización.....	49
	7.2.2 Cuestionario	52
	7.2.3 Encuestas.....	53
	7.2.4 Muestreo.....	53
	7.2.5 Selección de roles.....	53
	7.2.6 Método de puntuación	55
8	HALLAZGOS Y RECOMENDACIONES	58
	8.1 Habilitadores organizacionales.....	58

8.1.1 Estructural	60
8.1.2 Cultura.....	62
8.1.3 Recursos Humanos	63
8.1.4 Tecnología.....	64
8.2 Áreas de Conocimiento	66
8.2.1 Gestión de la integración	70
8.2.2 Gestión del alcance	73
8.2.3 Gestión del tiempo	76
8.2.4 Gestión de costos.....	79
8.2.5 Gestión de calidad	81
8.2.6 Gestión de los recursos.....	83
8.2.7 Gestión de comunicaciones.	84
8.2.8 Gestión de riesgos	87
8.2.9 Gestión de adquisiciones	90
8.2.10 Gestión de interesados	91
9. DISEÑO DE LA OFICINA DE PROYECTOS.....	93
9.1 Estructura.....	93
9.2 Estructura y tipología propuesta.....	94
9.3 Funciones de la oficina de proyectos	94
9.4 Principios de la operación de la PMO	95
9.5 Visión.....	95
9.6 Definición de éxito en los proyectos	95
9.7 Misión	96
9.8 Personal de la oficina de proyectos.....	96
9.9 Interesados (Stakeholders) de la oficina de proyectos.....	97
10. CONCLUSIONES.....	102
BIBLIOGRAFÍA.....	104

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Contexto Konfirma S.A.S	44
Tabla 2 Roles encuesta	54
Tabla 3 Escala de medición - Nivel madurez	56
Tabla 4 Gestión de comunicaciones.....	85
Tabla 5 Control comunicaciones	86
Tabla 6 Matriz de riesgos	88
Tabla 7 Control de riesgos	89
Tabla 8 Identificación interesados.....	92
Tabla 9 Personal de la PMO	96
Tabla 10 Interesados de la PMO.....	97
Tabla 11 Presupuesto de la PMO	100

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1	Fases de un proyecto.....	23
Ilustración 2	Grupo de procesos con áreas del conocimiento	30
Ilustración 3	Tipos de PMO por etapas	35
Ilustración 4	Fases de metodología de investigación.....	40
Ilustración 5	Ciclo OPM3.....	41
Ilustración 6	Habilitador organizacional	50
Ilustración 7	Categorización habilitadores organizacionales.....	50
Ilustración 8	Áreas del conocimiento	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 9	Grupo de procesos	51
Ilustración 10	Etapas de mejora	52
Ilustración 11	Ejemplo cuestionario.....	52
Ilustración 12	Respuestas habilitadores organizacionales	59
Ilustración 13	Definición de actividades - Project libre	77
Ilustración 14	Estructura de la Organización	93
Ilustración 15	Estructura de la PMO.....	94
Ilustración 16	Estrategia implementación PMO	100

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Habilitadores organizacionales.....	59
Figura 2 Categorización habilitadores organizacionales.....	60
Figura 3 Nivel de madurez por área del conocimiento.....	67
Figura 4 Resultados encuesta por área del conocimiento.....	67
Figura 5 Nivel de madurez por grupo de procesos.....	68
Figura 6 Nivel de madurez por etapa de mejora.....	68
Figura 7 Nivel de madurez por etapa de mejora y área de conocimiento.....	69
Figura 8 Nivel de madurez por grupo de proceso y etapa de mejora.....	69

LISTA DE ANEXOS

- Anexo 1: Cuestionario.
- Anexo 2: Acta de Constitución.
- Anexo 3: Lecciones Aprendidas.
- Anexo 4. Informe de Desempeño.
- Anexo 5. Control de Cambios.
- Anexo 6. Acta de Cierre.
- Anexo 7. Matriz Trazabilidad Requisitos.
- Anexo 8. EDT.
- Anexo 9. Costos.
- Anexo10. Presupuesto.
- Anexo 11. Recopilación Requisitos.
- Anexo 12. Recursos.
- Anexo 13. Comunicaciones e Interesados.
- Anexo 14. Acta de Reunión.
- Anexo 15. Listado de Asistencia.
- Anexo 16. Riesgos.
- Anexo 17. Solicitud de Firmas.

1. RESUMEN

Konfirma S.A.S. es una organización constituida con el propósito de participar en la industria de la tercerización de procesos de conocimiento (Knowledge Process Outsourcing) para procesos empresariales. Teniendo en cuenta el incremento en el número de proyectos que se han dado como respuesta a un mercado creciente y que existen oportunidades de mejora al no contar con un ente unificador entre sus líneas de servicio que permita alcanzar mejores niveles de desempeño, se evidencia la necesidad de estructurar una PMO, bajo la guía metodológica del PMI® aplicando SCRUM, que permita cumplir con los objetivos estratégicos de la Compañía, en la medida que optimiza los resultados a través de la gestión coordinada y centralizada de los proyectos que están bajo su dominio.

De esta manera, el objetivo principal de este trabajo, será diseñar la PMO más adecuada, con el propósito de definir los lineamientos para la gestión de los proyectos. El desarrollo de este objetivo se apoyará en el cumplimiento de cada uno de los objetivos específicos, que responderán al diagnóstico del nivel de madurez de la gestión de proyectos, identificación del tipo de PMO a implementar, establecimiento de la estructura de la PMO, y el diseño de los formatos, políticas y procedimientos para la administración. La metodología con la que se abordará el objetivo, se llevará a cabo con base en los lineamientos que define PMI® en el diagnóstico del modelo de madurez OPM3 y en el Modelo de Hill.

El texto que presenta esta propuesta contiene los siguientes componentes: el planteamiento del problema donde se explicará el contexto de la Organización y las situaciones que evidencian la necesidad actual, la justificación que explica las razones por la cuales se hace válida la investigación, los objetivos en los que se enmarca el trabajo, el marco teórico que otorga los fundamentos, la metodología

que guiará el desarrollo de la investigación, el diagnóstico con sus respectivos hallazgos y recomendaciones, el diseño de la oficina de proyectos, y por último, las conclusiones.

Palabras claves: Konfirma S.A.S., Proyectos, PMO, Modelo de Madurez, SCRUM, PMI.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La búsqueda de la excelencia operacional ha generado que cada vez más empresas estén buscando opciones de tercerización. Estudios que indican que “El mercado de externalización de procesos de negocios en Latinoamérica permite un ahorro de costos de 25% a 30% en comparación con el valor de los mismos servicios en Europa y Norte América” (Brunelli, 2009, p.28), incentivan el incremento del uso de tercerización para ciertas tareas que no hacen parte de la actividad principal del negocio en las diferentes compañías.

Lo anterior ha generado que el volumen de ventas y la cantidad de proyectos de las empresas que ofrecen estos servicios, incrementen significativamente. En el caso específico de las ventas reportadas por empresas de tercerización en Colombia, se encuentra que dichas ventas corresponden al 1% del Producto Interno Bruto (PIB), con exportaciones de \$2,69 billones (COP) e ingresos reportados de \$13,77 billones (COP). Estas cifras confirman la dinámica de un sector que tiene tasas de crecimiento cercanas a 9% desde 2011 y en donde además se encuentra un incremento de 2.976 empresas identificadas en Colombia en 2013, a 3.124 en 2014 (Romo, 2015).

En la actualidad, el mercado sigue en expansión, en los últimos años la industria de BPO¹ ha registrado crecimientos considerables, los cuales, aunque se estima que no seguirán creciendo a la misma velocidad, si se cree que el sector seguirá con buenas perspectivas, en la medida que cada vez es mayor el número de clientes que recurre a los servicios de tercerización para el desarrollo de sus operaciones (Dinero, 2017).

¹Los siguientes términos corresponden a una traducción no oficial del autor.
BPO: Business Process Outsourcing (Externalización de procesos de negocios)

Este ambiente que propicia y demanda una tercerización BPO eficiente y rentable, permitió que en Colombia se volviera cada vez más común hablar de tercerización KPO², entendida como la continuación del BPO. Esto se debe a que, adicional a la tercerización de procesos, la tercerización KPO “involucra procesos que demandan la búsqueda de información avanzada, análisis e interpretación con habilidades técnicas, así como el juicio y las habilidades para la toma de decisiones” (Vinod, 2016, p.164)³. Es así como se confirma que el negocio de KPO es interesante y existe una demanda suficiente para este nicho de mercado.

Cifras como las anteriores fueron las que indujeron a los accionistas de Konfirma S.A.S. a participar en la industria de la tercerización de procesos de conocimiento (KPO), dado que Colombia viene creciendo significativamente en las soluciones de servicios de tercerización, donde en menos de diez años no solo se logró darle forma a soluciones para el mercado de BPO, sino que además se formó un sector con la capacidad de ofrecer externalización de procesos de conocimiento (KPO) y tercerización de servicios de tecnologías de la información (ITO), convirtiendo al país en una plataforma internacional, que no solo ha ganado un espacio en la economía local, sino que también ha atraído compañías globales (Dinero, 2016).

Por consiguiente, Konfirma S.A.S. fue constituida con el propósito de participar en la industria de la tercerización de procesos de conocimiento (KPO), diseñando soluciones personalizadas orientadas a tercerizar procesos empresariales. La Compañía surge como un emprendimiento corporativo liderado por la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia y Cadena S.A.

Este tipo de emprendimiento significa que cada uno de sus accionistas transfirió a la Compañía, no solo los recursos financieros necesarios para poner

²Los siguientes términos corresponden a una traducción no oficial del autor.

KPO: Knowledge Process Outsourcing (Tercerización de procesos de conocimiento).

³ Definición de KPO.

en funcionamiento su plan de negocios, también su experiencia, conocimiento, capacidad y solvencia asociada a:

- La administración de sistemas masivos de información.
- La administración de información con altas implicaciones jurídicas y sometida a altos estándares de seguridad, confidencialidad y entrega oportuna.
- La utilización de plataformas tecnológicas sofisticadas que integran la información de manera personalizada de acuerdo con los requerimientos de sus clientes.

En consecuencia, al ser un emprendimiento de dos Compañías maduras en el mercado, Konfirma S.A.S. cuenta con un suficiente respaldo estratégico y con una suficiente experiencia en el mercado, que le permite continuar forjando su propia cultura organizacional y metodología de trabajo.

Una muestra de esto es que durante la planeación estratégica realizada en el año 2017 para el año 2018, debido a la clara segmentación de productos y mercado, se tomó la decisión de dividir la Compañía en las siguientes líneas de servicio o unidades estratégicas de negocio:

- Gestión Predial.
- Relacionamiento con Terceros.
- Proyectos Especiales.

Estas líneas de servicio están soportadas por los procesos de apoyo de Recursos Humanos, Financiera, TI, Mejoramiento y Comunicaciones. Adicionalmente, están acompañadas por la Dirección de Planeación y la Gerencia. Sin embargo, es de anotar que todas aquellas organizaciones que funcionalmente están segmentadas por unidades estratégicas de negocio o administran diferentes proyectos

simultáneos, deben contar con dos tipos de estrategia, una corporativa y una específica de la unidad estratégica de negocio, donde la estrategia corporativa define lineamientos preliminares y es la encargada de correlacionar las estrategias de las distintas unidades de negocio, aprovechando las relaciones existentes entre ellas (Pérez, 1997).

Bajo este escenario, resulta pertinente entender que este tipo de organizaciones requieren áreas estructurales que definan lineamientos y metodologías para la operación de actividades transversales y proyectos estratégicos que involucren capacidades en las diferentes unidades estratégicas de negocio.

Sin embargo, es evidente que en la actualidad no todas las organizaciones cuentan con una estructura de este tipo, lo que analizando el contexto mundial en el que se encuentran los proyectos, puede ocasionar las siguientes situaciones⁴:

- La tasa de proyectos “fallidos” sigue siendo mayor al 30%, a pesar de la madurez en la práctica individual de proyectos (The State of the PMO, 2012).
- Las condiciones económicas continúan forzando a las organizaciones a mejorar la gestión del portafolio de proyectos, y a medir la realización de los beneficios en los proyectos y programas (The State of the PMO, 2012).
- Las organizaciones demandan agilidad para responder a las condiciones de un mercado cambiante, competencias como la gestión del cambio y del riesgo son cada vez más valoradas (The State of the PMO, 2012).
- La gestión de las PMOs posibilita la realización de los beneficios como cumplimiento de los objetivos estratégicos, tiempo, presupuesto, alcance, costo, entre otros (Pulse of the Profession, 2017).

⁴ Traducción no oficial del autor.

Entendiendo esto, se hace evidente que esta realidad afecta también a la gestión de los proyectos que se trabajan actualmente en Konfirma S.A.S., en donde dada la división de las líneas de servicio que se mencionaron anteriormente, aún hay temas estructurales que trabajar, especialmente en la gestión de proyectos transversales.

Es así, como en un primer acercamiento a través de entrevistas realizadas a diferentes directivos, se pudo percibir que los proyectos son gestionados de manera independiente, en la medida que, si bien puedan estar enmarcados bajo una misma línea o área de negocio, no existe una estandarización que unifique y defina las políticas, procedimientos, procesos, formatos, etc. Por esta razón, se evidencia que no existe una gestión coordinada entre las diferentes áreas de conocimiento (integración, alcance, tiempo, costos, calidad, recursos humanos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones, interesados), haciendo que la Compañía enfrente un reto aún mayor, debido que a que esta forma de gestión independiente, no le permite alcanzar el desempeño óptimo para poder responder al entorno competitivo en el que se encuentra (Konfirma S.A.S., 2017).

Por otro lado, si bien se mencionó que existe una gestión de proyectos, es importante resaltar que aún existen aspectos que se deben mejorar, especialmente en lo concerniente a los procesos y la documentación de los mismos, en los que, aunque se utilizan ciertas herramientas, formatos, guías, tableros de control y documentación de lecciones aprendidas, no siempre se replican para todos los proyectos ni se utilizan metodologías estandarizadas y direccionadas por PMI®. Así mismo, no se cuenta con un diseño de plan de carrera totalmente definido para el equipo de proyectos, ni una gestión del conocimiento estandarizado.

Adicionalmente, en cuanto al desempeño de los criterios de alcance, tiempo y costo, se encuentra que, si bien la Compañía no cuenta con una estandarización de dichas áreas de conocimiento, se logra el cumplimiento del alcance de los proyectos y la

satisfacción del cliente. En este mismo sentido, se evidencia también que existen oportunidades de mejora en los criterios de tiempo y costo, ya que en la medida que se permitan evaluar el estado y el progreso de los proyectos de forma agregada, se podrán optimizar los recursos.

A causa de lo anterior, se puede afirmar que se requiere del establecimiento de una Project Management Office (PMO), puesto que como lo menciona el modelo de Hill (2004), la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) actúa como un ente integrador que permite alinear personas, procesos y herramientas para mejorar el desempeño de los proyectos en la Organización, tomando como marco de acción las mejores prácticas profesionales de Gerencia de Proyectos.

En conclusión y de acuerdo a lo expuesto, se pretende entonces realizar un trabajo académico que permita responder al siguiente problema de investigación: ¿Bajo la metodología de PMI® usando SCRUM, qué tipo de PMO se debería aplicar a Konfirma S.A.S., para definir los lineamientos para la gestión de proyectos en la Compañía?

3. JUSTIFICACIÓN

Con el fin de poder dar respuesta a la pregunta problema planteada anteriormente y entendiendo las oportunidades de mejora a las cuales se enfrenta hoy la Compañía, es importante tener un marco de referencia que posibilite el entendimiento de los beneficios que una PMO bajo PMI con metodologías ágiles SCRUM, podría traer a una empresa como Konfirma S.A.S.

De acuerdo a esto, en un análisis del contexto mundial se pueden resaltar las siguientes situaciones, en la cuales se pueden evidenciar casos de éxito, donde con metodologías de proyectos y funciones de PMO, se abordaron grandes retos organizacionales:

1. Bentley Motors: El fabricante británico de automóviles de lujo, logró, por medio de la implementación de una PMO joven, cambiar el estilo de gestión que se venía utilizado por más de 90 años, migrando así hacia una Gestión de Proyectos. Dicha gestión inició por la mejora de procesos, evaluando los puntos débiles en la cadena de valor de Bentley y alineando la estrategia de los proyectos y las líneas de negocio, dando como resultado en 2012, después de un año de trabajo, la identificación de las deficiencias objetivo de cara área y la superación de cada objetivo de mejora, determinado por el Consejo Ejecutivo. Así, metas como la del ahorro de costos adicionales para retornar en inversión, se alcanzaron y superaron con holgura, gracias a la gestión de la PMO implementada (ITC, 2013).

2. Estado Chileno: La construcción de los estadios chilenos para el Mundial Femenino Sub 20 de la FIFA, donde el reto principal del Gobierno chileno era la construcción y alistamiento de cuatro estadios de futbol en cuatro meses, tenía un objetivo que no se podía lograr administrando los recursos de la manera informal, desalineada y descentralizada, que se había utilizado en el pasado. Los costos,

tiempos y requisitos asociados eran demasiado complejos para utilizar principios y prácticas anticuadas del gerenciamiento de proyectos. Por lo tanto, el Estado chileno optó por utilizar los estándares del Project Management Institute y las metodologías integradoras de las PMO, logrando así la implementación de la estructura y los proyectos necesarios, los cuales se entregaron a tiempo y dentro del presupuesto establecido a finales de octubre del 2008 (Anbari,2010).

3. Lenovo: La Compañía Lenovo, detectó una pérdida significativa en el mercado chino por cuenta del ingreso en 2004 de sus competidores DELL y HP en sus principales cuentas. Esta situación obligó a la Gerencia de Lenovo a implementar la dirección de proyectos como una herramienta para ejecutar la estrategia corporativa, buscando así alcanzar una mejor ejecución que habilitara ganar más competitividad y así avanzar en la transformación de su estrategia corporativa. Bajo este escenario, el enfoque orientado a proyectos mejoró el trabajo en equipo, se instauró un espíritu de innovación continua y se mejoró la integración internacional. En términos del resultado del mercado, la adaptación de la dirección de proyectos mejoró la competitividad principal de la Compañía, con una mejor entrega y satisfacción del cliente. Un desempeño distintivo se logró en el 2006, en donde la Compañía tenía una porción del mercado global de las PCs del 7%, liderada solo por Dell y HP. Su facturación total fue de 14.6 billones de dólares, un aumento del 10% sobre el año anterior (Anbari,2010).

Entendiendo esto, se observa la importancia de este trabajo de investigación, en la medida que dado que Konfirma S.A.S. se encuentra en un entorno cada vez más competitivo, se deben realizar esfuerzos adicionales permanentemente con el fin de mantener su posición estratégica en el negocio y así avanzar en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Bajo este contexto y siendo conscientes de que la intención de este trabajo es identificar el tipo de PMO más adecuado para Konfirma S.A.S., se observan los

beneficios que se podrían obtener, en la medida que el diseño propuesto de la PMO bajo las metodologías de PMI®, permitiría avanzar en una gestión coordinada y centralizada de los proyectos que están bajo su dominio. Esto ocurre dado que, aunque cada líder de proyectos está especializado en la naturaleza propia de su servicio y cuenta con el personal capacitado y entrenado para operar los proyectos desde su unidad, no existe un ente unificador que entregue una metodología homogénea a seguir en los proyectos de toda la Organización y que adicionalmente administre y estandarice el inicio, la planificación, la ejecución, el monitoreo y control, y el cierre de los mismos.

También es importante resaltar que este tipo de estructura podría generar una mayor eficiencia en el uso de recursos entre proyectos, lograr la maximización de los beneficios de cada proyecto y obtener una mayor agilidad en el desarrollo de actividades que permita cumplir con los tiempos y presupuestos estipulados.

De acuerdo a este último aspecto y dado que la Compañía enfrenta el reto de tener que alinear constantemente expectativas con el cliente y cumplir con tiempo cortos de entrega, también se hace evidente el valor que las metodologías ágiles podrían aportar en el funcionamiento de la PMO.

Es así como el presente trabajo, no solo aportará a nuestra formación académica, sino que además permitirá obtener beneficios a la Compañía y a cada uno de los clientes contratantes, en la medida que espera mejorar sus indicadores de desempeño, al tener unos lineamientos que optimicen una gestión conjunta de los proyectos.

4. OBJETIVOS

4.1 Objetivo General

Diseñar una oficina de proyectos (PMO) bajo la metodología del Project Management Institute (PMI®) aplicando SCRUM, para Konfirma S.A.S. con el propósito de definir los estándares para la gestión de proyectos en la Compañía.

4.2 Objetivos Específicos

1. Diagnosticar el nivel de madurez de la gestión de proyectos en la Compañía a través de la metodología de PMI® – OPM3.
2. Identificar qué tipo de PMO se debe implementar, de acuerdo a la estructura, capacidad y tamaño de la Compañía.
3. Establecer la estructura de la PMO, detallando los procedimientos y roles para la administración de proyectos que se ajusten a la dinámica de Compañía.
4. Diseñar los formatos, políticas y procedimientos bajo SCRUM, que servirán para estandarizar, medir, controlar y mejorar la gestión conjunta de los proyectos.

5. MARCO TEÓRICO

Entendiendo que este trabajo pretende responder al tipo de PMO más adecuada para una Compañía como Konfirma S.A.S., es importante tener un marco de referencia que posibilite el entendimiento de las teorías y conceptos que servirán de base de la investigación. En este sentido, es importante mencionar que, para el desarrollo de dicho marco, se tomarán referencias bibliográficas científicas, bibliográficas académicas y los conceptos trabajados durante los estudios realizados en la Maestría de Gerencia de Proyectos en la Universidad EAFIT.

De esta manera es importante definir el concepto de proyecto, el cual se vuelve relevante en la medida que su existencia genera la necesidad de hacer una correcta y eficiente administración. Algunas de las definiciones que se pueden encontrar son:

- “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” (PMBOOK, 2013, p. 3).
- “Conjunto de antecedentes y elementos de juicio que permiten estimar la conveniencia de asignar recursos a la producción de determinados bienes y servicios” (Prieto, 2009, p. 35).

Sin embargo, es importante entender la diferencia conceptual entre proyecto y operación, entendiendo que este último, según PMI (2013), se define como:

- “Las operaciones son esfuerzos continuos que producen salidas repetitivas, con recursos asignados para realizar básicamente el mismo conjunto de tareas según los estándares institucionalizados en un ciclo de vida de producto.” (PMBOOK, 2013, p. 13).

Así mismo, también es importante mencionar que, en la realidad de las compañías, no existe un único proyecto, sino grupos de proyectos relacionados y administrados de manera coordinada para obtener beneficios y control, que no podrían alcanzarse al administrarlos de forma individual, dicha agrupación se denomina programa según PMI® (2013). En este mismo sentido, Garnica y López (2018) definen a un portafolio como la colección de proyectos, programas y la interfaz de estos con las operaciones continuas que son gestionados para cumplir los objetivos estratégicos del negocio. En este aspecto es importante resaltar, que de acuerdo a como lo describe el PMBOOK en su versión 6, el rol del director del proyecto es precisamente ser la persona encargada de liderar al equipo responsable de alcanzar los objetivos del proyecto.

De esta forma y reconociendo que Konfirma S.A.S. cuenta con diferentes proyectos administrados de manera individual, resulta entonces pertinente entender los demás conceptos relacionados con la gestión de proyectos.

5.1 Ciclo de Vida de los Proyectos

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, es importante entender que, si bien una misma Organización puede estar gestionando diferentes proyectos, no todos se encuentran en la misma etapa. Lo anterior ocurre, dado que de acuerdo a como lo menciona PMI® (2013), todos los proyectos se desarrollan por una serie secuencial de fases, las cuales, a través de su planeación, ejecución y control, permiten obtener unos entregables que satisfacen las necesidades por las cuales fueron concebidos. De esta manera, el Project Management Institute (2013) las describe así:



Ilustración 1 Fases de un proyecto

Fuente: -(PMI, 2013)

INICIO DEL PROYECTO: Es la fase de definición de ideas, productos, oportunidades o necesidades que requieren una solución. En esta parte se realizan diferentes análisis y estudios, con el fin de evaluar los beneficios que podría tener. Es importante mencionar que, en esta etapa, se debe tener claridad en cuanto al alcance, la razón para desarrollar el proyecto y las expectativas de los interesados.

ORGANIZACIÓN Y PREPACIÓN: De acuerdo al resultado de los estudios obtenidos en la fase anterior, se procede a realizar un plan de acción que permita alcanzar el objetivo planteado, evitando que se puedan generar imprevistos que afecten el desarrollo de proyecto.

EJECUCIÓN DEL TRABAJO: Corresponde a la puesta en marcha de los planes de acción elaborados en la fase anterior, teniendo en cuenta una gestión de los recursos disponibles, que permita cumplir los objetivos propuestos.

CIERRE DEL PROYECTO: Finalizadas todas las actividades, se verifica y analiza el cumplimiento de los objetivos, a la espera de tener un resultado satisfactorio. Una vez esto sucede, se declara la terminación oficial del proyecto.

5.2 Metodologías de la Gestión de Proyectos

Entendiendo que la importancia que tienen los proyectos en las organizaciones es cada vez mayor, resulta fundamental entender que las metodologías permiten lograr una gestión de los proyectos eficaz, eficiente y económica. A continuación, se presenta una breve descripción de las más relevantes:

PRINCE2: Proyectos en ambientes controlados por sus siglas en inglés (Projects in Controlled Environments), es un estándar para la gestión de los proyectos ampliamente utilizado en el Reino Unido, tanto en el sector público como privado, de dominio público y no otorga propiedad en la guía de manejo de proyectos (PRINCE2, 2015).

De acuerdo a como lo describe Cazorla (2010), este estándar es escalable y se basa en ocho procesos, que a su vez se subdividen en 45 subprocesos. Dichos procesos son:

- Dirigir un proyecto.
- Comenzar un proyecto.
- Poner en marcha un proyecto.
- Controlar una etapa.
- Gestionar las entregas de producto.
- Gestionar los límites de una etapa.
- Cerrar un proyecto.
- Planificar.

ISO 21500: A pesar de no ser una norma certificable, este, según como lo describen Zandhuis y Stellingwerf (2013), tiene en cuenta las diferentes metodologías y estándares existentes para la dirección de proyectos y define un lenguaje universal al respecto. De esta forma, si bien define los aspectos a tener en cuenta para las metodologías ágiles, no especifica la manera de hacerlo, puesto que busca que cada organización construya su metodología, acorde con sus necesidades.

IPMA: Asociación internacional de administración de proyectos, por sus siglas en inglés (International Project Management Association). Fue fundada en 1965 con el fin de brindar estándares que permitan alcanzar el éxito de los proyectos a través de su gestión (IPMA, 2015).

P2M: Es el estándar de gestión de proyectos de PMAJ, la cual es una organización japonesa sin ánimo de lucro que tiene como objetivo ser un centro de excelencia para la gestión de proyectos. Se basa en una estructura de objetivos, procesos y resultados, que permitan obtener una base de información y conocimiento (PMAJ, 2007).

PMI®: Es una metodología ampliamente conocida por su gran acogida y éxito en la implementación de las organizaciones. Según PMI® (2013), la gestión de proyectos es la aplicación del conocimiento, habilidades, herramientas y técnicas. Así pues, esta metodología describe cinco grupos de procesos y diez áreas del conocimiento, las cuales, mediante la integración y aplicación, permiten obtener los resultados esperados. Dado que esta metodología, es la aprobada por Konfirma S.A.S., en el capítulo siguiente se explicará con mayor profundidad el funcionamiento de la misma.

5.3 Metodología PMI®

De acuerdo a la elección de la metodología elegida por la Compañía, resulta pertinente explicar con mayor profundidad el funcionamiento de la misma. Es este sentido, y de acuerdo a lo expuesto anteriormente, a continuación, se detallan los grupos de procesos y áreas del conocimiento.

Los grupos de procesos se relacionan con el ciclo de vida por el que pasan los proyectos, de esta forma se describen los siguiente cinco grupos, de acuerdo al PMI® (2013):

GRUPO DE PROCESOS DE INICIO: Son los procesos asociados a la definición de un nuevo proyecto o de una nueva fase de un proyecto existente. En este grupo se obtiene la autorización para iniciar el proyecto o fase.

GRUPO DE PROCESOS DE PLANIFICACIÓN: Son los procesos que se refieren al alcance del proyecto, los objetivos y el curso de acción necesarios para alcanzar los objetivos por los cuales surgió el proyecto.

GRUPO DE PROCESOS DE EJECUCIÓN: Consta de aquellos procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan.

GRUPO DE PROCESOS DE MONITOREO Y CONTROL: Se refieren a los procesos de seguimiento con el fin de monitorear y controlar el desempeño del proyecto. En este grupo se identifican los cambios requeridos.

GRUPO DE PROCESOS DE CIERRE: Corresponde a los procesos requeridos para cerrar un proyecto o una fase de este, detallando las actividades necesarias para este fin.

Según como se describe en el PMI® (2013), las áreas del conocimiento son aquellas que describen las entradas y salidas de los procesos, así como también la descripción de las herramientas y técnicas para la dirección de proyectos. Es importante mencionar que cada una de estas áreas comprende términos y actividades relativos a un ámbito profesional, a un ámbito especializado o a un ámbito de dirección de proyectos. Normalmente se utilizan todas las áreas durante la mayor parte del tiempo del proyecto. Cada una se describe así en el PMI® (2013):

GESTIÓN DE LA INTEGRACIÓN DEL PROYECTO: Se refiere a los procesos y las actividades necesarias para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar.

GESTIÓN DEL ALCANCE DEL PROYECTO: Se refiere a los procesos y actividades necesarias para la definición y control de lo que se considera fundamental en el proyecto y debe incluirse y monitorearse, con el fin de alcanzar el éxito del mismo.

GESTIÓN DEL TIEMPO DEL PROYECTO: Se refiere a los procesos necesarios para alcanzar la culminación del proyecto en términos de plazo.

GESTIÓN DE LOS COSTOS DEL PROYECTO: Comprende los procesos asociados a los costos, como: planificar, estimar, presupuestar, financiar, gestionar y controlar con el fin de que se cumpla el presupuesto aprobado.

GESTIÓN DE LA CALIDAD DEL PROYECTO: Relacionada con los procesos de calidad cuyo fin es cumplir con las necesidades, expectativas y objetivos del proyecto.

GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DEL PROYECTO: Involucra las actividades y procesos relacionadas con el talento humano, incluyendo la organización, gestión y dirección de equipo de trabajo.

GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES DEL PROYECTO: Procesos enfocados en el manejo y tratamiento de la información, tales como: planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final.

GESTIÓN DE LOS RIESGOS DEL PROYECTO: Procesos para llevar a cabo la planificación, identificación, análisis, plan de respuesta y control de los riesgos de un proyecto.

GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES DEL PROYECTO: Procesos necesarios para comprar o adquirir productos, servicios o resultados que es preciso obtener fuera del equipo del proyecto.

GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DEL PROYECTO: Procesos necesarios para el reconocimiento de las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto.

La interacción de los grupos de procesos con las áreas del conocimiento, deriva en los procesos, como se describe en la siguiente ilustración:

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 Gestionar el Conocimiento del Proyecto	4.5 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto 4.6 Realizar el Control Integrado de Cambios	4.7 Cerrar el 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 EOI/WBS		5.5 Validar el Alcance 5.6 Controlar el Alcance	
6. Gestión del Cronograma del Proyecto		6.1 Planificar la Gestión del Cronograma 6.2 Definir las Actividades 6.3 Secuenciar las Actividades 6.4 Estimar la Duración de las Actividades 6.5 Desarrollar el Cronograma		6.6 Controlar el Cronograma	
7. Gestión de los Costos 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 Gestionar la Calidad	8.3 Controlar la Calidad	
9. Gestión de los Recursos del Proyecto		9.1 Planificar la Gestión de Recursos 9.2 Estimar los Recursos de las Actividades	9.3 Adquirir Recursos 9.4 Desarrollar el Equipo 9.5 Dirigir al Equipo	9.6 Controlar los Recursos	
10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones	10.2 Gestionar las Comunicaciones	10.3 Monitorear 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 Implementar la Respuesta a los Riesgos	11.7 Monitorear 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	
13. Gestión de los Interesados del Proyecto	13.1 Identificar a los Interesados	13.2 Planificar el Involucramiento de los Interesados	13.3 Gestionar la Participación de los Interesados	13.4 Monitorear el Involucramiento de los Interesados	

Ilustración 2 Grupo de procesos con áreas del conocimiento

Fuente: -(PMI, 2013)

5.4 Metodologías Ágiles

Para poder definir el funcionamiento de la PMO adecuada para KONFIRMA S.A.S., es importante mencionar que, dado que los proyectos que se gestionan son cortos y necesitan entregas parciales para asegurar la satisfacción del cliente, se enfocará el marco en las metodologías ágiles.

En este sentido y de acuerdo a como lo menciona el Manifiesto Ágil (Guía SBOK™, 2013), se establecen 4 conceptos y 12 principios para el lineamiento de las metodologías ágiles, los cuales son:

Conceptos:

- Individuos e interacciones más importantes que los procesos y herramientas.
- Software de buen rendimiento, por encima de la documentación detallada.
- Colaboración con el cliente, por encima de la negociación del contrato.
- Responder al cambio, en vez de seguir un plan.

Principios:

- Nuestra mayor prioridad es satisfacer al cliente mediante la entrega temprana y continua de software con valor.
- Aceptamos que los requisitos cambien, incluso en etapas tardías del desarrollo. Los procesos Ágiles aprovechan el cambio para proporcionar ventaja competitiva al cliente.
- Entregamos software funcional frecuentemente, entre dos semanas y dos meses, con preferencia al periodo de tiempo más corto posible.
- Los responsables de negocio y los desarrolladores trabajamos juntos de forma cotidiana durante todo el proyecto.
- Los proyectos se desarrollan en torno a individuos motivados. Hay que darles el entorno y el apoyo que necesitan, y confiarles la ejecución del trabajo.
- El método más eficiente y efectivo de comunicar información al equipo de desarrollo y entre sus miembros es la conversación cara a cara.
- El software funcionando es la medida principal de progreso.
- Los procesos Ágiles promueven el desarrollo sostenible. Los promotores, desarrolladores y usuarios debemos ser capaces de mantener un ritmo constante de forma indefinida.

- La atención continua a la excelencia técnica y al buen diseño mejora la Agilidad.
- La simplicidad, o el arte de maximizar la cantidad de trabajo no realizado, es esencial.
- Las mejores arquitecturas, requisitos y diseños emergen de equipos auto-organizados.
- A intervalos regulares, el equipo reflexiona sobre cómo ser más efectivo para a continuación ajustar y perfeccionar su comportamiento en consecuencia.

Bajo este entendimiento, es importante mencionar las principales metodologías ágiles que se encuentran en el mercado, la cuales según Marble Station (2015), se describen así:

SCRUM: se define como la metodología ágil, la más popular y generalmente se utiliza para el desarrollo de proyectos tecnológicos y desarrollo de software. Permite la utilización de plataformas tecnológicas sofisticadas, que integran la información de manera personalizada, de acuerdo con los requerimientos de los clientes.

EXTREME PROGRAMMING (XP): Centrada en el ciclo de vida del desarrollo del software.

AGIL MODELING: Se utiliza como un sustituto de Unified Modeling Language (UML) estándar. Busca obtener el modelado y la generación de documentación, alineado con los principios del desarrollo ágil.

DYMANIC SYSTEMS DEVELOPMENT METHOD (DSDM): Es la metodología conocida y por lo tanto su aproximación es desde los métodos tradicionales.

FEATURE DRIVEN DEVELOPMENT (FDD): Orientada a la generación de valor para el cliente a través de metodología de desarrollo de software.

Es importante mencionar que Konfirma S.A.S., desde su Comité de Gerencia, estableció que la metodología SCRUM es la que acompañará al funcionamiento de la PMO, dado que es la que más se acopla a las necesidades de entregas parciales que se mencionó anteriormente.

5.5 Oficina de Gestión de Proyectos (PMO)

Cuando se habla de una oficina de gestión de proyectos (PMO), Garnica y López (2018) la definen como la organización responsable por la gestión integrada del portafolio de proyectos a partir de metodologías estándares y reconocidas, asimismo es responsable por el desarrollo de la cultura de proyectos y de las competencias necesarias para la ejecución profesional de aquellos.

Por otra parte, el Project Management Institute (2008) define una oficina de proyectos como una dependencia que tiene varias responsabilidades asignadas en una empresa u organización y que está encaminada a coordinar y gestionar los proyectos que tenga bajo su jurisdicción.

Sin embargo, dado que uno de los propósitos de la implementación de la misma en Konfirma S.A.S., es el maximizar los beneficios a través de la gestión coordinada, se resalta la definición de Gurtu (2010), en la cual se refiere a la PMO como una organización capaz de optimizar el valor de la gestión de proyectos por medio de la consolidación de iniciativas y estandarización de prácticas.

En conclusión y dada la relevancia que las PMOs están tomando cada vez más en las organizaciones, se observa que son fundamentales, en la medida que ayudan a cumplir con los objetivos estratégicos de las compañías al realizar una gestión coordinada y centralizada de los proyectos que están bajo su dominio. En este sentido y entendiendo que las necesidades, niveles de madurez y estructuras de las

organizaciones son variantes, se pretende dar claridad en los diferentes funciones, tipos y metodologías de las PMOs, para poder resolver la pregunta de investigación.

5.6 Funciones de la PMO

De acuerdo con Garnica y López (2018), se puede observar que las algunas de las funciones centrales de las PMOs son:

- La alineación de la estrategia de negocio con los objetivos del proyecto/programa.
- El establecimiento de un canal de comunicación y soporte entre los grupos de proyectos y la alta gerencia.
- El involucramiento de la alta gerencia en el caso de aspectos críticos donde se deba prestar ayuda a los equipos del proyecto/programa.
- La administración del cambio en la organización y la integración funcional.
- La identificación, comunicación, mitigación y solución de los hallazgos claves, riesgos y conflictos.
- La administración de dependencias y restricciones en los recursos organizacionales.

5.7 Tipos de PMO

Con el fin de poder hacer una tipología de las PMOs, resulta evidente la necesidad de reconocer que las compañías poseen, entre sí, diferencias sustanciales en relación a sus estructuras organizaciones y a los niveles de madurez de los proyectos que gestionan. De esta manera, se pueden encontrar diferentes criterios que harán que se use una tipología u otra. Sin embargo, dada la caracterización que se ha hecho de Konfirma S.A.S., se centrará la tipología en las PMOs por etapas, que según el modelo presentado por Hill (2004), nacen en razón del alcance, la experiencia y el nivel de madurez con los que se gestionan los proyectos

en la organización. Es importante mencionar también que dicha forma de clasificación permite a las organizaciones avanzar en los niveles de madurez, independientemente del tamaño de la empresa.

De acuerdo entonces con este tipo de clasificación, se presentan los tipos de PMO según la etapa:



Ilustración 3 Tipos de PMO por etapas

Fuente: -(Hill, 2004)

Estas etapas, según Hill (2004), se definen de la siguiente manera:

LA OFICINA DE PROYECTOS - ETAPA 1: Su objetivo es realizar el monitoreo del desempeño de uno o más proyectos, definir metodologías estándar y monitorear el desempeño, basado en la triple restricción (alcance, tiempo y costo). Típicamente, se enmarca en el dominio del Director de Proyectos. Rol y responsabilidades principales:

- Foco en producir los entregables de los proyectos y monitorear costo, cronograma y utilización de los recursos.
- Implementar y monitorear las reglas de desempeño al interior de los proyectos.
- Aplicar las mejores prácticas en la dirección de los proyectos, prescritos para el éxito de los mismos y del negocio.
- Aplicar los lineamientos organizacionales en forma de estándares, políticas y decisiones ejecutivas al interior de los proyectos.

LA PMO BÁSICA - ETAPA 2: Primer nivel de PMO. Es responsable del seguimiento y control de múltiples proyectos interrelacionados y se enmarca, típicamente, en el dominio del Director de Programas. Rol y responsabilidades principales:

- Establecer estándares relacionados con la dirección de proyecto, incluyendo los repetibles, las herramientas y las mejores prácticas.
- Administrar las lecciones aprendidas con el fin de que sean aplicables en proyectos futuros.
- Compilar información del estado y el progreso de los proyectos de forma agregada y homogénea, con el objetivo de evaluar el desempeño de los mismos y del Director de proyectos.
- Introducir la dirección de los proyectos como una “profesión” en la organización, incluyendo la descripción del rol y el mapa de competencias.

LA PMO ESTÁNDAR - ETAPA 3: Representa la esencia de las funciones centrales desempeñadas por una PMO, aunque su foco aún permanece en el seguimiento y el control de la dirección de proyectos y/o programas, y se enmarca, típicamente, en el dominio del Director de PMO. Rol y responsabilidades principales:

- Servir como centro de provisión de recursos para la gestión de proyectos dentro de la organización.

- Responsable por la calificación, el entrenamiento, la asignación y la evaluación de los directores de proyectos.
- Servir como interfaz entre las necesidades del negocio y el entorno de gestión de proyectos en la organización.
- Representar a la oficina de proyectos ante los niveles ejecutivos de la organización.

LA PMO AVANZADA - ETAPA 4: Constituye la evolución de la PMO estándar. Su foco es la integración de los intereses de negocio y los objetivos del entorno de gestión de proyectos, es decir, ayuda a proyectar las necesidades del negocio de la organización. Rol y responsabilidades principales:

- Funciona como una entidad independiente, con su propio presupuesto para la operación y el desarrollo de la disciplina de proyectos en la organización.
- Proveer staff especializado con conocimiento del negocio y de la práctica de proyectos, para funciones tales como acompañamiento experto en proyectos especiales, auditoría de proyectos o servicios de recuperación.
- Proveer staff como analistas de negocio o funcionales de acuerdo con las necesidades de la organización.

EL CENTRO DE EXCELENCIA - ETAPA 5: Es una unidad de negocio separada y tiene responsabilidad corporativa en la gestión de proyectos de la organización, con foco en los intereses estratégicos del negocio. Es por lo general la entidad “padre” de otras PMO en la organización. Rol y responsabilidades principales:

- Responsable por la alineación estratégica en la organización.
- Proveer dirección y prácticas de mejoramiento continuo a otras PMO subordinadas.

- Constituir la representación de las unidades de negocio en el entorno de gestión de proyectos en la organización, de igual forma para los terceros y los socios de negocio.
- Patrocinar y conducir la evaluación de la efectividad de las PMO subordinadas (y la propia) respecto a su efectividad en el negocio.

5.8 Modelo de Madurez

Teniendo la claridad de cada una de las etapas por las que pasa una oficina de proyectos, resulta entonces pertinente entender el nivel de conocimiento que tienen las organizaciones en relación a los proyectos que gestionan las mismas.

De esta forma, según como lo describe el PMI® (2013) en su libro *Fundamentos para la Dirección de Proyectos*, la madurez se define como una capacidad para alcanzar resultados estratégicos deseados de un modo predecible, controlable y confiable.

De lo anterior también se desprende que exista un marco de referencia conceptual con el objetivo de definir dichos niveles de madurez, que según PMI® (2013) en su libro *Organizational Project Management Maturity Model* es llamado Modelo de Madurez.

En línea con lo anterior y de acuerdo a lo que menciona Kerzen (2001), dichos modelos pueden usarse para brindar soporte a compañías que tienen como objetivo la excelencia administrativa, permitiendo alcanzar la madurez en un período de tiempo razonable.

De esta forma y reconociendo la importancia que tiene el profundo entendimiento de la gestión en las compañías, existen diferentes modelos que permiten medir dichos niveles de madurez. Entre los más relevantes se encuentran:

- OPM3
- PMMM
- CMM
- P2MM
- P3M3
- CP3M

Sin embargo, dado que esta investigación se basa en los lineamientos otorgados por PMI®, más adelante en la metodología usada, se describirá el concepto y funcionamiento del modelo de madurez por OPM3.

6 METODOLOGÍA

De acuerdo a como se mencionó anteriormente, este trabajo pretende diseñar una PMO bajo la metodología del PMI®, con el fin de poder dar los lineamientos para la gestión de los proyectos de la Compañía. Por esta razón, el foco de la metodología se desarrollará a través del Modelo de Madurez OPM3.

Así se describen el método, las herramientas, los instrumentos o técnicas para la recolección de datos, y las personas involucradas, entre otros. Es importante mencionar que este modelo se desarrolla por medio de un estudio descriptivo, que según Sampieri, Collado y Lucio (2010), pretende especificar las características, propiedades y rasgos importantes.

Este proceso se ilustra a continuación:

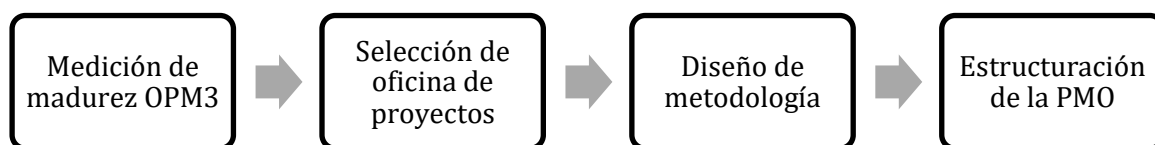


Ilustración 4 Fases de metodología de investigación.

Fuente: - (Elaboración propia)

MEDICIÓN DE MADUREZ - Con el fin de establecer la madurez de la gestión de proyectos e identificar el tipo de la PMO apta, se aplicará la herramienta OPM3. Entendida como una ayuda en la evaluación del estado actual de la Compañía en términos de la gestión de proyectos, programas y portafolios. OPM3, a su vez,

entrega las mejores prácticas para la gestión de proyectos. El Project Management Institute pretende con el OPM3 establecer un patrón para la gestión y administración de los proyectos en las organizaciones actuales.

A continuación, se presenta el proceso que se definirá de acuerdo con la aplicación del ciclo OPM3 (Universidad Nacional de Colombia, 2005):

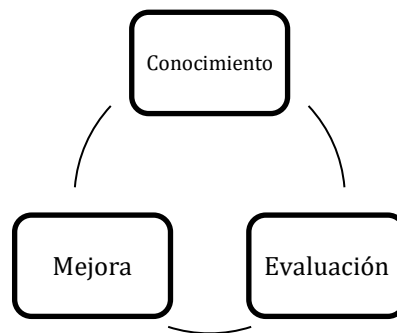


Ilustración 5 Ciclo OPM3.

Fuente: -(Universidad Nacional de Colombia, 2005)

En este se identificarán los siguientes aspectos, según Másmela (2014):

- Alineación entre la estrategia y la ejecución de los proyectos.
- Mejores prácticas en la gestión de proyectos, asegurando el cierre exitoso de los proyectos ejecutados.
- Capacidades y competencias para la gestión de proyectos y su interacción.
- Establece las brechas existentes entre las capacidades actuales y las necesidades para la gestión de proyectos.

SELECCIÓN TIPO DE OFICINA- Una vez realizado el estudio de madurez y el análisis histórico de los proyectos en la Compañía, se procederá con la selección

de la oficina de proyectos más adecuada para la optimización de los procesos en la gestión de proyectos. De acuerdo como se mencionó en el marco conceptual, esta selección se realizará bajo el modelo de Hill (2004).

DISEÑO DE METODOLOGÍA - Una vez definida la PMO apta para implementación, iniciará el proceso de diseño de la metodología a utilizar en la PMO, este diseño se basará en la metodología PMI® con prácticas de SCRUM, dado que Konfirma SAS, a través de los años ha evidenciado que el tipo de cliente al cual está orientado requiere de entregas parciales que reflejan el trabajo realizado, y que a su vez den muestra de la labor que se está llevando a cabo. Esto debido a que el cliente, en cada entrega parcial, alinea las expectativas y va generando retroalimentaciones que se tienen en cuenta durante la ejecución del proyecto. SCRUM, fue concebida como una guía para desarrollar software por etapas, en entornos complejos donde los requisitos son cambiantes y no están totalmente definidos. Las características más relevantes de esta metodología, según Lainez (2015) son:

- Cuenta con menor burocracia.
- Permite una comunicación más ágil debido a las reuniones de seguimiento.
- Es flexible, ya que permite evidenciar problemas de diseño en las entregas parciales.
- Permite entregas parciales que generan valor al cliente final.

DISEÑO- Una vez seleccionada la PMO acorde a las necesidades de la Compañía y la metodología que utilizará, se procederá a realizar la carta de la PMO según lo establecido por Garnica y López (2018), donde se definirán:

- **Visión:** Donde se especifica, qué se quiere con la creación de la PMO y qué beneficios traerá para la Compañía.

- Definición de éxito en los proyectos: Establecer las metas a alcanzar de los proyectos administrados por la PMO.
- Misión de la PMO: Entendiéndola como el camino que se debe trabajar para alcanzar la visión de la PMO.
- Objetivos de la PMO: Se detallarán los objetivos a los que se quiere llegar y las áreas que participarán en su desarrollo.
- Factores de éxito de la PMO: Define de qué forma se medirá el éxito de la PMO dentro de la organización.
- Métricas de la PMO: Donde se establecerán los indicadores de control de los objetivos de la PMO.
- Personal de la PMO: Se establecerá el equipo humano requerido para el funcionamiento de la PMO, instaurando roles y cargos.
- Interesados: Se establecerá la matriz de comunicaciones de la PMO.
- Estrategia para establecer la PMO: Definición de los pasos a seguir durante la implementación de la PMO.
- Presupuesto de la PMO: Realizar el presupuesto de implementación y funcionamiento de la PMO.

7 DIAGNÓSTICO

Para la aplicación del modelo del OPM3®, este trabajo cubre las siguientes etapas:

- Adquirir conocimiento.
- Evaluación del desempeño.
- Sugerencias para la planeación de mejoras.

7.1 Adquirir Conocimiento

Debido a que la empresa ya ha adoptado elementos referentes a la gerencia de proyectos, el entendimiento que se realizará será de tipo comparativo y por lo tanto la evaluación se realizará a partir de la comparación de las experiencias actuales frente a las buenas prácticas del modelo OPM3. Para este tipo de modelo se debe empezar en este primer paso, que corresponde a adquirir conocimiento (PMI®, 2013), y para esto se consolidó, en la siguiente tabla, el contexto general de la empresa.

Tabla 1 Contexto Konfirma S.A.S.

Pregunta	Respuesta
Indique el sector económico al que pertenece la empresa y si es de tipo público, privado o mixto.	Konfirma S.A.S. surgió como una empresa privada , en Diciembre del 2010, como un emprendimiento corporativo privado liderado por la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia y CADENA S.A, fue constituida con el propósito de participar en la industria de la tercerización de procesos de conocimiento (KPO),es experta en generar conocimiento especializado a través de la gestión de información proveniente de múltiples

Pregunta	Respuesta
	fuentes y la disposición de esta de manera uniforme, con el fin de volver más eficientes procesos sensibles a la seguridad jurídica.
¿Existe alguna regulación por Ley? ¿Existe alguna exigencia en el tema de proyectos?	Los proyectos comerciales adjudicados mediante licitaciones se administran bajo las condiciones de los pliegos licitatorio, los proyectos internos se manejan bajo la metodología propia.
Misión y visión de la organización:	La organización cuenta con una MEGA soportada en 4 caminos estratégicos, en los que enfoca sus esfuerzos para mejorar su rentabilidad y aumentar sus ingresos: <ol style="list-style-type: none"> 1. Conectados hacemos más. 2. Impulsando la innovación. 3. Relaciones Poderosas. 4. Verte feliz.
Describa el marco de competencia en el sector para productos o servicios relacionados al de la organización	Konfirma se encuentra en mercado de KPO, sus competidores pueden ser aquellas empresas públicas o privadas que prestan servicios de gestión predial, evaluación de riesgo reputacional y oficinas de abogados especializadas en gestión de contratación
Liste las unidades de negocio más importantes (desde la perspectiva de la participación de negocio) de la organización.	Konfirma cuenta con tres líneas de negocio: <ol style="list-style-type: none"> 1. Línea de gestión predial. 2. Línea de relacionamiento con terceros. 3. Línea de proyectos especiales.
Indique las acciones estratégicas actuales de la organización	Los caminos estratégicos delimitados por la mega son: <ol style="list-style-type: none"> 1. Conectados hacemos más: fortalecer el trabajo en equipo a través de la integración y gestión del conocimiento, buscando la excelencia y mejora de los

Pregunta	Respuesta
	<p>servicios con el aporte multidisciplinario de los colaboradores, con el fin de incrementar la satisfacción de nuestros clientes y accionistas.</p> <p>2. Impulsando la innovación: Buscamos una operación simple en todos los procesos de cara al cliente, mediante la innovación en nuestros procesos y herramientas tecnológicas, con el fin de mejorar nuestros niveles de servicio, fortalecer nuestro portafolio y generar mayor valor a clientes y accionistas.</p> <p>3. Relaciones Poderosas: Construir y fortalecer relaciones a largo plazo, manteniendo una comunicación y acompañamiento constante, implementando estrategias de análisis de necesidades y expectativas que permitan la fidelización y satisfacción de todos nuestros públicos.</p> <p>4. Verte feliz: queremos que todos nuestros colaboradores trabajen felices, con pasión y disciplina, para ello creamos buenos ambientes de trabajo, establecemos estrategias de motivación, trabajo en equipo y desarrollo de competencias.</p>
Número de empleados directos y contratistas	261 empleados directos e indirectos (111 mujeres y 60 hombres)
Describa bajo qué variables es entendido un "proyecto" en la organización	Iniciativa de montos superiores a 45 millones
Indique el # total de proyectos formulados en el último año.	20 proyectos en el año 2017

Pregunta	Respuesta
Indique el rango promedio en COP de la mayoría de los proyectos en la organización en el último año.	\$ 454.578.000
Indique quiénes son los clientes para las líneas de negocio relacionadas con proyectos	Instituciones públicas o privadas que buscan soluciones de KPO, gestión contractual y Compliance
Indique la percepción de la organización con respecto al área de proyectos y su contribución a la organización.	La línea de proyectos se creó en la planeación estratégica del 2017, las directivas quieren potencializar el área debido al crecimiento de ingresos presentado en los últimos años. Con la línea de proyectos se espera incrementar la satisfacción de los clientes, y administrar sus proyectos inicialmente, para que en un alcance posterior se encargue de la administración de la PMO centralizadora de las tres líneas de servicio actuales.
Cuenta con alguna metodología en Proyectos	Los proyectos actualmente se gestionan bajo el ciclo PHVA, en otros casos se determina la metodología a partir de las necesidades del cliente y sus estándares.
Indique el # total de empleados de la PMO, incluyendo directos y contratistas	No existe PMO. Los proyectos se dirigen por cada uno de los directores de línea y sus equipos
Ubicación del área de proyectos en la jerarquía	La PMO estará a cargo de la directora de la línea de proyectos, quien le reporta directamente al Gerente General.

Pregunta	Respuesta
organizacional - a quien reporta.	
Indique los criterios utilizados por el área de proyectos para clasificar los proyectos.	Área, Tipo de contrato, presupuesto

Adicionalmente, es importante resaltar que KONFIRMA, al ser una empresa en crecimiento, se encuentra en una transformación constante, que va desde los cambios de estructura de gobierno, hasta la constante revisión de la estrategia. Por esto el equipo de trabajo está abierto al constante cambio y la mejora continua.

Actualmente la Compañía está trabajando en la implementación del sistema integrado de gestión, donde están realizando la caracterización de procesos en los cuales se ven reflejadas sus actividades y resultados bajo el ciclo PHVA, en temas de riesgos cuentan con una matriz general en etapa de construcción y diferentes matrices por proyectos. En el primer semestre del año 2018 incorporaron un líder de comunicaciones que está encargado de realizar y controlar el plan de comunicaciones y en conjunto con el líder de mejoramiento, son los responsables de la intranet, herramienta que está siendo utilizada para publicar los documentos oficiales del sistema de gestión que incluyen los estándares que serán comunes para las diferentes áreas y los documentos específicos de cada una.

El proceso de compras está estructurado de una forma descentralizada, cada director tiene la potestad de realizar la aprobación o enviar la solicitud al comité de gerencia, según el monto de esta, el encargado de gestionar la compra final es el líder financiero. En referencia a los proyectos que actualmente se manejan, se identificó que la mayoría son proyectos comerciales, y que los proyectos organizacionales son manejados por cada director. Actualmente no se cuenta con

una torre de control que posea la información de todos los proyectos, por tal razón se pueden estar perdiendo eficiencias en los diferentes procesos.

7.2 Criterios para la evaluación de desempeño de la organización en gerencia de proyectos

De acuerdo a como se mencionó anteriormente, se aplicará la herramienta OPM3 con el fin de evaluar el nivel de madurez de los proyectos. De esta manera, a través del cuestionario realizado y por medio de un análisis descriptivo deductivo, se podrán encontrar las brechas existentes entre las actividades actuales y las mejores prácticas para la gestión de proyectos, a continuación se detalla el proceso para el diagnóstico.

7.2.1 Categorización

Dado que Konfirma S.A.S. no cuenta con una oficina de proyecto y que su gestión es a nivel de proyectos y no de programa o portafolio, se toman en cuenta todas las preguntas del cuestionario de OPM3 que están relacionadas con dicho nivel de gestión. En este sentido y con el fin de obtener un entendimiento profundo de la gestión, se hacen las siguientes clasificaciones para obtener un total de doscientas setenta y dos (272) preguntas seleccionadas, compuestas por ciento ochenta y ocho (188) preguntas de buenas prácticas de dominio de proyectos; y ochenta y cuatro (84) preguntas de habilitadores organizacionales.

- Habilitador organizacional

En la selección se relacionan ochenta y cuatro (84) preguntas de buenas prácticas que analizan 17 diferentes habilitadores organizacionales que se describen a continuación:

Habilitador Organizacional	Total Preguntas
Alineación Estratégica	8
Asignación de Recursos	4
Benchmarking	3
Competencias	19
Comunidades GP	3
Conocimiento Gerencial	5
Criterios de Éxito	1
Entrenamiento en GP	5
Estructura Organizacional	3
Gobernancia	2
GP Políticas y Visión	9
Metodología GP	6
Métricas en GP	5
Patrocinio	3
Practicas en GP	3
Sistemas	1
Técnicas en GP	4
Total general	84

Ilustración 6 *Habilitador organizacional.*

Fuente: - (Elaboración propia)

- Categorización habilitadores organizacionales

Partiendo de dicha clasificación de habilitadores organizacionales, las ochenta y cuatro (84) preguntas se subdividen a su vez en cuatro (4) categorías adicionales, que tienen como objetivo identificar los facilitadores que apoyan en la gestión.

Categorización HO	Total Preguntas
CULTURAL	17
ESTRUCTURAL	15
RRHH	24
TECNOLÓGICO	28
Total general	84

Ilustración 7 *Categorización habilitadores organizacionales.*

Fuente: - (Elaboración propia)

- Grupo de procesos y áreas de conocimiento

Como se mencionó anteriormente, se toman en cuenta ciento ochenta y ocho (188) preguntas relacionadas con el dominio de proyectos. En este sentido, es importante mencionar que dichas preguntas tienen un enfoque, tanto al grupo de procesos como al área de conocimiento, con el fin de poder encontrar oportunidades de mejora en aspectos específicos de la gestión.

Área del conocimiento	Total Preguntas
Integración	24
Alcance	24
Tiempo	28
Costo	16
Calidad	12
RRHH	16
Comunicaciones	12
Riesgos	24
Adquisiciones	16
Stakeholders	16
Total general	188

Ilustración 8 Áreas del conocimiento.

Fuente: - (Elaboración propia)

Grupo de Procesos	Total Preguntas
Iniciación	8
Planificación	96
Ejecución	32
Seguimiento y Control	44
Cierre	8
Total general	188

Ilustración 9 Grupo de procesos.

Fuente: - (Elaboración propia)

- Etapa de mejora del proceso (SMCI)

Adicionalmente, las ciento ochenta y ocho (188) preguntas relacionadas con el dominio de proyectos, también se clasifican en cuatro (4) categorías de etapa de mejora de los procesos asociados a las áreas de conocimiento.

Etapa Mejora Proceso	Total Preguntas
Estandarizar	47
Medir	47
Controlar	47
Mejorar	47
Total general	188

Ilustración 10 Etapas de mejora

Fuente: - (Elaboración propia)

7.2.2 Cuestionario

A continuación, se presenta el cuestionario OPM3 que se selecciona para realizar las encuestas (Ver Anexo 1: Cuestionario).

• Pregunta	ID mejor práctica OPM3	Pregunta de autoevaluación	SI	NO	N°	Habilitador Organizacional	CATEGORIZACIÓN HO	n°2	Área de conocimiento PMI	Etapa de mejora del proceso	n°3	Grupos de procesos PMI	N° Proceso OPM3
182	1005	¿Su organización tiene estandarizado el proceso de "desarrollar la carta del proyecto"?	81%	19%				1	Integración	Estandarizar	111	Iniciación	4.1
102	1020	¿Su organización tiene estandarizado el proceso de "desarrollar el plan de gestión del proyecto"?	38%	63%				1	Integración	Estandarizar	112	Planificación	4.2
83	1230	¿Su organización tiene estandarizado el proceso de "dirigir y gestionar el trabajo del proyecto"?	50%	50%				1	Integración	Estandarizar	113	Ejecución	4.3
170	1035	¿Su organización tiene estandarizado el proceso de "monitorear y controlar el trabajo del proyecto"?	13%	88%				1	Integración	Estandarizar	114	Seguimiento y Control	4.4
143	1310	¿Su organización tiene estandarizado el proceso de "desarrollar el control integrado de cambios"?	13%	88%				1	Integración	Estandarizar	114	Seguimiento y Control	4.5
163	1390	¿Su organización tiene estandarizado el proceso de "cerrar el proyecto o la fase"?	56%	44%				1	Integración	Estandarizar	115	Cierre	4.6

Ilustración 11 Ejemplo cuestionario

Fuente: - (Elaboración propia)

7.2.3 Encuestas

La encuesta será enviada por el Director de Planeación y tendrá un plazo de diligenciamiento máximo de 20 días, no se recibirán soluciones verbales de la encuesta, con el fin de no dar lugar a interpretaciones propias del encuestador, pero se abrirá el espacio suficiente para la solución de dudas del cuestionario. Una vez se finalice la encuesta, se procederá con el análisis de los resultados.

7.2.4 Muestreo

El muestreo de las personas que participarán en la encuesta se realiza teniendo en cuenta los diferentes roles que intervienen en la gestión de proyectos de la Compañía. Es importante resaltar también, que en las personas seleccionadas se consideren todos los niveles de la organización. De esta manera se dirige a Directores, Líderes, Profesionales y Auxiliares, los cuales en total completan una muestra de dieciséis (16) encuestas. Debido a la falta de conocimiento en la gestión de proyectos de la Compañía de los externos, no se tienen en consideración las opiniones de los proveedores de la Organización.

7.2.5 Selección de roles

De acuerdo a como se mencionó en el muestreo, la selección de roles se hace teniendo en cuenta diferentes posiciones dentro de la Compañía. En este sentido, se toman como referencia los roles descritos por OPM3, los cuales son:

- Liderazgo corporativo
- Liderazgo funcional
- Encargados de procesos

- Gerentes de Proyectos

A continuación, se presenta la descripción detallada de cada uno de los participantes.

Tabla 2 Roles encuesta

#	CARGOS	ÁREA	ROL OPM3
1	Director Relacionamiento con Terceros	Relacionamiento con terceros	Liderazgo corporativo
2	Director planeación y estructuración	Dirección planeación y estructuración	Liderazgo corporativo
3	Director de proyectos	Dirección proyectos especiales	Liderazgo corporativo
4	Líder Recursos humanos	Recursos humanos	Líder funcional
5	Líder Jurídico	Secretaria general	Líder funcional
6	Líder Financiero	finanzas y contabilidad	Líder funcional
7	Coordinador operaciones	Dirección de relacionamiento con terceros	Líder funcional
8	Líder jurídico operación	Dirección de predial	Líder funcional
9	Profesional estructuración	Dirección planeación y estructuración	Líder funcional

#	CARGOS	ÁREA	ROL OPM3
10	Profesional mejoramiento	Dirección planeación y estructuración	Líder funcional
11	Profesional TI	Dirección planeación y estructuración	Líder funcional
12	Ejecutivo comercial	Dirección de predial	Encargado de proceso
13	Auxiliar	Dirección de relacionamiento con terceros	Encargado de proceso
14	Auxiliar	Dirección de relacionamiento con terceros	Encargado de proceso
15	Auxiliar Proyectos	Dirección de predial	Encargado de proceso
16	Auxiliar Proyectos	Dirección proyectos especiales	Encargado de proceso

7.2.6 Método de puntuación

Con el fin de poder evaluar las etapas de mejora del proceso (SMCI), se construyó una escala de medición que permite identificar si se deben hacer diseños, mejoras o sugerencia a los procesos

Tabla 3 Escala de medición - Nivel madurez

Rangos		Estado de Madurez	Objeto De
81%	100%	Alto	Sugerencias
41%	80%	Medio	Mejora
0	40%	Bajo	Diseño

De acuerdo a dicha clasificación, se tomarán planes de acción a nivel de área del conocimiento, con el fin de permitir avanzar en la gestión de proyectos de la Compañía, algunos ejemplos son:

Desde la clasificación:

- Diseño: Construcción de formatos. Recomendar a la Gerencia la construcción de procedimientos y políticas en una etapa posterior, por lo que no serán objeto de este trabajo.
- Mejora: Mejoramiento de algunos formatos. Recomendar a la Gerencia la construcción de procedimientos y políticas en una etapa posterior, por lo que no serán objeto de este trabajo.
- Sugerencias: Descripción de los aspectos que se deben considerar.

Desde el área del conocimiento:

- Integración: Acta de proyecto y cierre del proyecto.
- Alcance: Planear, levantamiento requisitos, EDT y control. Planear alcance monitoreo y control.
- Tiempo: Planear, definir actividades, secuenciar actividades, asignar recursos, definir duraciones, cronograma, control.
- Costos: Planear, asignar costos, presupuestar y controlar.
- Calidad: Gestión de calidad, plan y control.

- RRHH: Planear, obtener, gestionar, dirigirlos y controlarlos.
- Comunicaciones: Plan de comunicación, gestión y control.
- Riesgos: Plan de riesgos, identificación, cuantificación y respuesta.
- Adquisiciones: Planear gestionar y controlar.
- Stakeholders: Identificar, gestionar y controlar.

Es importante mencionar que dichos planes de acción se detallarán en el siguiente capítulo de hallazgos y recomendaciones.

8 HALLAZGOS Y RECOMENDACIONES

De acuerdo al diagnóstico realizado, se presentan los hallazgos desde dos frentes:

- Habilitadores organizacionales
- Áreas de conocimiento

Es importante resaltar que, al interior de dichas clasificaciones, se analizan los grupos de procesos y las mejoras de las etapas del proceso.

8.1 Habilitadores organizacionales

De acuerdo con las ochenta y cuatro (84) preguntas del cuestionario, se presentan los niveles de madurez por habilitadores organizacional y por su respectiva categorización. Analizando los resultados se observa que el nivel de madurez de la Compañía es de cincuenta por ciento (50%). En este aspecto es importante profundizar que, si bien el habilitador organizacional más fuerte son las métricas de gestión de proyectos, con un sesenta y nueve por ciento (69%) de Sí, este no necesariamente refleja una correcta gestión ya que, las métricas existen, pero pueden ser no adecuadas. Por otro lado, también se observa que el habilitador de Benchmarking es el más débil, con veinte y siete por ciento (27%) de respuestas positivas. Datos como los anteriores permite concluir que existen oportunidades de mejora, en la medida que ningún habilitador posee un nivel alto de madurez según el diagnóstico realizado.

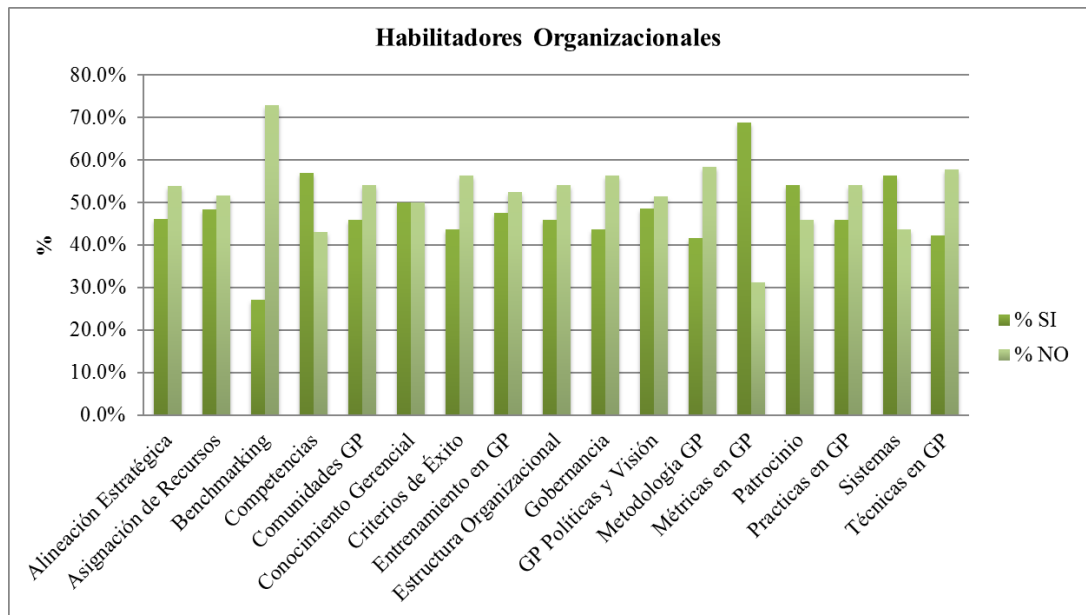


Figura 1 *Habilitadores organizacionales.*

Habilitador Organizacional	% SI	% NO
Alineación Estratégica	46.1%	53.9%
Asignación de Recursos	48.4%	51.6%
Benchmarking	27.1%	72.9%
Competencias	56.9%	43.1%
Comunidades GP	45.8%	54.2%
Conocimiento Gerencial	50.0%	50.0%
Criterios de Éxito	43.8%	56.3%
Entrenamiento en GP	47.5%	52.5%
Estructura Organizacional	45.8%	54.2%
Gobernancia	43.8%	56.3%
GP Políticas y Visión	48.6%	51.4%
Metodología GP	41.7%	58.3%
Métricas en GP	68.8%	31.3%
Patrocinio	54.2%	45.8%
Practicas en GP	45.8%	54.2%
Sistemas	56.3%	43.8%
Técnicas en GP	42.2%	57.8%
Total general	49.7%	50.3%

Ilustración 12 *Respuestas habilitadores organizacionales*

Fuente: - (Elaboración propia)

Adicionalmente, también se evalúan por categorización de habilitador organizacional. De esta forma también se observa que nivel de madurez no es alto y corresponde a un cuarenta por ciento (40%) total, siendo Recursos Humanos el más alto con un cuarenta y seis por ciento (46%), seguido por Cultura con un cuarenta y cinco por ciento (45%), Estructural con un cuarenta y tres por ciento (43%) y, por último, Tecnológico con treinta por ciento (30%).

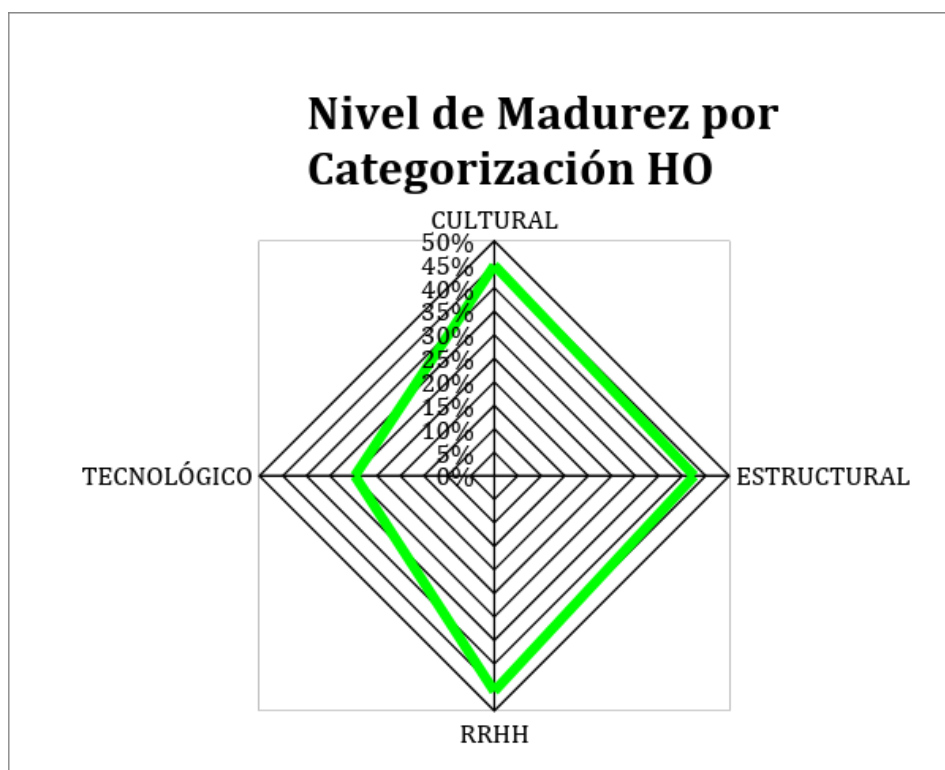


Figura 2 Categorización habilitadores organizacionales

8.1.1 Estructural

De acuerdo al modelo OPM3, esta categoría agrupa los habilitadores de alineación estratégica, asignación de recursos y estructura organizacional. Siendo el nivel general obtenido en la categoría estructural de cuarenta y tres por ciento (43%).

En cuanto a la estructura de la organización, vale la pena recordar que durante la planeación estratégica para 2018, Konfirma S.A.S. dividió la Compañía en tres unidades estratégicas de negocio o líneas de servicio: Gestión predial, Relacionamiento con Terceros y Proyectos Especiales. En donde si bien se creó una línea específica para los proyectos, aún es muy reciente y no está funcionando como una PMO, ya que no es responsable de crear una gestión estandarizada que permita alcanzar los objetivos estratégicos de la Compañía sino de atender los nuevos proyectos comerciales. En tanto a la medición obtenida por el diagnóstico, se ratifica que el nivel de madurez no es alto en los temas estructurales, con un resultado de cincuenta y cuatro por ciento (54%). En el capítulo siguiente se propondrá una estructura óptima para la PMO, con el fin de poder establecer los estándares necesarios en la gestión de los proyectos.

Un nivel de madurez similar se observa para la de asignación de recursos, la cual se encuentra en un cuarenta y ocho por ciento (48%), dejando claro que existen oportunidades de mejoras que pueden llevar a la Organización a cumplir los objetivos de una manera más óptima que la actual. En este sentido, es importante mencionar que, si bien en el capítulo siguiente se abordarán las mejoras propuestas como un formato para el acta de constitución de proyectos, se recomienda que en un futuro se haga una revisión de los planes de acción que mejoren el nivel de madurez.

Por último, en cuanto a la alineación estratégica, la Compañía ha definido cuatro caminos estratégicos (conectados hacemos más, impulsando la innovación, relaciones poderosas y verte feliz), los cuales deben ser el foco en los proyectos que se realizan. Sin embargo, el nivel de madurez obtenido en el diagnóstico nos habla de un cuarenta y seis por ciento (46%), el cual responde a que en ocasiones algunos proyectos en ejecución no le apuntan directamente a algún camino estratégico, pues la planeación estratégica es reciente.

Analizando este aspecto con más detalle, se puede afirmar que, si bien no se está cumpliendo con el nivel de madurez deseado, dichos proyectos que no le apuntan directamente a la estrategia, aportan a la sostenibilidad de la Compañía. Como un posible plan de acción de esta situación, se está trabajando para que, desde la siguiente planeación estratégica, se cuide que todos los proyectos se encuentren totalmente alineados con la estrategia.

8.1.2 Cultura

De acuerdo al modelo OPM3, esta categoría agrupa los habilitadores de comunidades, gobernanza, patrocinio y políticas y visión. Desde la cultura de la Organización es fundamental que dichos habilitadores sean acogidos en la cultura de Konfirma S.A.S. El nivel de madurez de esta categoría es de cuarenta y cinco por ciento (45%).

En cuanto a las políticas y visión se observa un nivel medio, con un cuarenta y nueve por ciento (49%). Esto se debe a que, si bien existen políticas al interior de la Compañía, se evidenció durante la realización de este trabajo, que actualmente están en fase de diseño y divulgación, esto debido a que el despliegue de los caminos estratégicos con sus respectivos objetivos, se dio durante el primer trimestre del año 2018, de forma que aún se está trabajando en la estandarización que permita realizar una gestión más organizada y apropiada para el negocio. Bajo este escenario se recomienda a la Gerencia realizar una revisión futura que abarque iniciativas de estandarización entre líneas de servicio.

Para el caso de la gobernanza, se observa un nivel un medio también, pero un poco menor con un resultado de cuarenta y cuatro por ciento (44%). Esto es el reflejo de que, si bien existen políticas de gobierno, aún están en etapa de difusión e interiorización, pues la Compañía cuenta con una MEGA reciente que enmarca los valores de la misma y el objetivo de la organización al año 2021.

El Patrocinio muestra un nivel medio, un poco mejor a los demás habilitadores, con un resultado de un cincuenta y cuatro por ciento (54%), reflejando que, de acuerdo a lo mencionado, la Compañía actualmente se encuentra organizada por líneas de servicio. En las cuales al ser el líder el responsable tanto de los ingresos, como de la operación de la misma, se apalanca el patrocinio en la medida que existe un constante monitoreo y control de los proyectos. Adicionalmente se espera que, con la creación de la PMO, se genere una mayor consciencia desde el soporte ejecutivo y de esta manera se aumente el nivel de madurez.

Por último, las comunidades obtuvieron un nivel de madurez medio de cuarenta y seis por ciento (46%), reflejando que aún no existen comunidades internas o externas plenamente establecidas en la gestión de proyectos. Así mismo, tampoco se realizan recomendaciones y técnicas en la entrega de los proyectos a los grupos de interés.

8.1.3 Recursos Humanos

De acuerdo al modelo OPM3, esta categoría agrupa los habilitadores de competencias y entrenamiento en gerencia de proyectos. El nivel de madurez de esta categoría es de cuarenta y seis por ciento (46%).

El nivel de madurez en competencias en gerencia de proyectos es del cincuenta y siete por ciento (57%). Analizando este aspecto, se encuentra que, si bien el resultado no es crítico, aún existen oportunidades de mejora en la medida que el personal de proyectos no cuenta con planes de carrera específicamente relacionados, capacitaciones en cursos de gerencia de proyectos, desarrollo de equipos, entre otros. Es importante resaltar que esta situación se presenta en todos los niveles de la organización. De acuerdo a lo anterior y resaltando las oportunidades de mejora, se recomienda a los directivos que, en un futuro, se haga una revisión de estos aspectos de manera que permita mejorar el desempeño.

Para el caso del entrenamiento en gerencia de proyectos, se observa un nivel de madurez de cuarenta y ocho por ciento (48%), reflejo de la situación que se descubrió previamente, en la cual es claro que falta la programación de cursos de formación o capacitaciones para el personal. En este sentido, se recomienda a la Compañía implementar capacitaciones o entrenamientos enfocados en el liderazgo, trabajo en equipo y gestión de proyectos, como actualmente Konfirma cuenta con Comfama como caja de compensación y es afiliado a Cámara de Comercio, se les sugiere estudiar la viabilidad de impartir los siguientes cursos o talleres que estas entidades tienen disponibles:

1. Trabajo en equipo (Comfama): curso que permite identificar y desarrollar competencias que contribuyen al fortalecimiento del trabajo en equipo al dividir el trabajo y multiplicar los resultados.

2 Sinergia y trabajo en equipo (Comfama): Conferencia que procura Identificar pautas que contribuyan a mejorar las condiciones básicas para el trabajo en equipo, logrando los objetivos comunes.

3.Gerencia de proyectos (Cámara de Comercio): diplomado que permite conocer y dominar los conceptos teóricos de gerencia de proyectos, las diferentes herramientas que pueden aplicarse para obtener los resultados o salidas esperadas en la práctica, teniendo en cuenta lo más recomendado para cada una de las fases de todo proyecto.

8.1.4 Tecnología

De acuerdo al modelo OPM3 esta categoría es el agrupador más grande, en el cual se encuentran los habilitadores de benchmarking, conocimiento gerencial, criterios de éxito, metodología, métricas, prácticas, sistemas y técnicas en gerencia de

proyectos. Es importante mencionar que el nivel de madurez de esta categoría es bajo, con un resultado de treinta por ciento (30%).

En el caso de benchmarking se encuentra que es el habilitador con el desempeño más bajo, con un veinte y siete por ciento (27%), resultado de que la Compañía tiene oportunidades de mejora en la comparación de los niveles de desempeño de la gestión de proyectos con los estándares de industria. Sin embargo, se destaca la existencia de cuadros mando los cuales han aportado significativamente a la gestión de los proyectos.

Adicionalmente, siendo conscientes que los servicios que presta Konfirma S.A.S. son altamente especializados, debido a la particularidad de sus proyectos y al alcance jurídico de los mismos, también se dificulta dicho proceso de benchmarking, pues rara vez se encuentra un proyecto similar al anterior o un proyecto externo similar al que está siendo trabajado, sin embargo, se le sugiere a la Compañía, incentivar a los líderes de la operación a buscar nuevas metodologías que sirvan para comparar los estándares en proyectos.

En relación al conocimiento gerencial, se encuentra un nivel medio de madurez, con un cincuenta por ciento (50%). Esto se explica, en que como se mencionó, existen cuadros de mando, resúmenes ejecutivos, lecciones aprendidas o casos de éxito por línea de servicio. En este sentido, se encuentra que la estandarización de estos conocimientos podría posibilitar una trazabilidad y gestión más óptima que la actual.

Los criterios de éxito tienen un nivel de madurez de cuarenta y cuatro por ciento (44%). Actualmente, si bien existen criterios definidos, estos no son homologados entre las líneas de negocio y tampoco cuentan con unos mínimos que se deban cumplir en la gestión. Desde este escenario, se sugiere que para un futuro se haga una revisión de los posibles estándares que permitan mejorar el nivel de madurez.

En la metodología, las métricas, las prácticas, los sistemas y las técnicas se encuentran niveles de cuarenta y dos por ciento (42%), sesenta y nueve por ciento (69%), cuarenta y seis por ciento (46%), cincuenta y seis por ciento (56%) y cuarenta y dos por ciento (42%), respectivamente. Estos resultados responden a que, si bien existen procesos, guías y planes, estos no se encuentran estandarizados entre las líneas de servicio y por ende no facilitan la gestión de proyectos. Adicionalmente, si bien se encuentran establecidos, no necesariamente son los acordes a las necesidades de la Compañía. Desde la implementación de la PMO se pretende realizar un proceso de estandarización, medición, control y mejora más óptimos que los actuales.

8.2 Áreas de Conocimiento

De acuerdo con las ciento ochenta y ocho (188) preguntas del cuestionario, se presentan los niveles de madurez por áreas de conocimiento. Es importante mencionar que cada una de dichas áreas, tiene los procesos de gerencia de proyectos (inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control, y cierre).

De acuerdo a lo anterior, a continuación se presentan los resultados obtenidos en la encuesta.

En los análisis obtenidos se observa que las áreas del conocimiento con mayores niveles de madurez más altos son: Costo, Tiempo, Integración y Alcance, con resultados de sesenta por ciento (60%), cuarenta y nueve por ciento (49%), cuarenta y cuatro por ciento (44%) y cuarenta y dos por ciento (42%), respectivamente. Por otro lado, se observa que las áreas con mayores oportunidades de mejora son Stakeholders, Riesgos y Comunicaciones, con resultados de veinte y seis por ciento (26%), veinte y uno por ciento (21%) y veinte por ciento (20%), respectivamente.

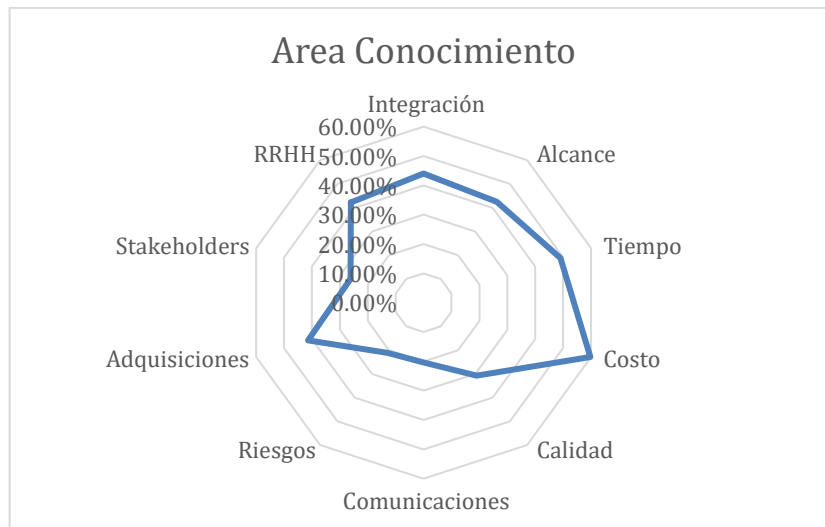


Figura 3 Nivel de madurez por área del conocimiento

A continuación, se presentan los resultados de SI / NO por área del conocimiento obtenidos en la encuesta:

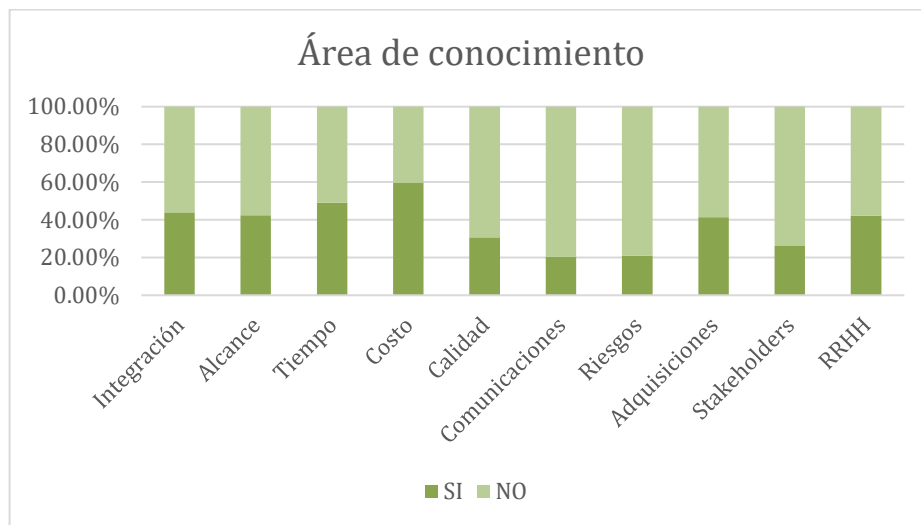


Figura 4 Resultados encuesta por área del conocimiento.

Adicionalmente también se evaluó el nivel de madurez por grupo de procesos, en el cual se encontró que los procesos de Cierre e Iniciación son los más fuertes, con resultados de cuarenta y siete por ciento (47%) y cuarenta y cinco por ciento (45%). En contraparte, los procesos de Planificación, Seguimiento y Control; y Ejecución

son los que mayores oportunidades presentan, al obtener un treinta y nueve por ciento (39%), treinta y ocho por ciento (38%) y treinta y siete (37%), respectivamente.

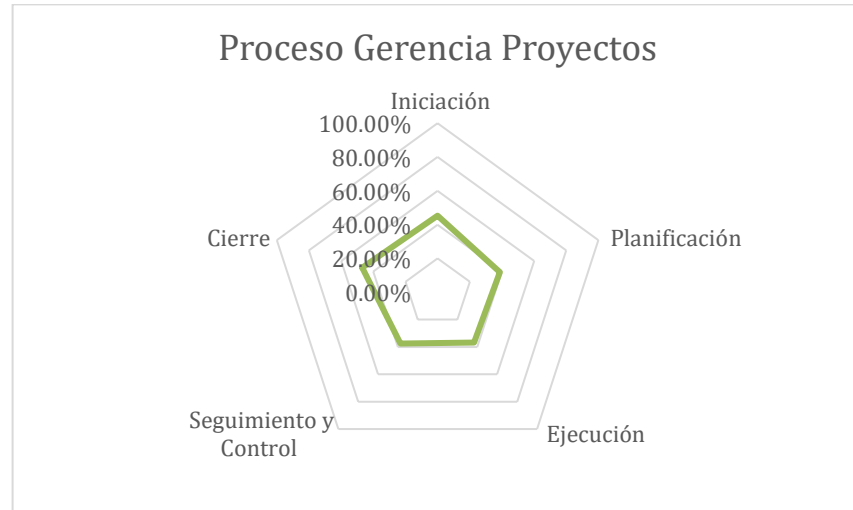


Figura 5 Nivel de madurez por grupo de procesos.

En relación a las etapas de mejora, se encuentra que las más altas en nivel de madurez son Estandarizar y Controlar, con cuarenta y cuatro por ciento (44%) y cuarenta y dos por ciento (42%), respectivamente. Las etapas de Medir y Mejorar aún presentan oportunidades de mejora, al obtener treinta y siete por ciento (37%) y treinta y tres por ciento (33%).

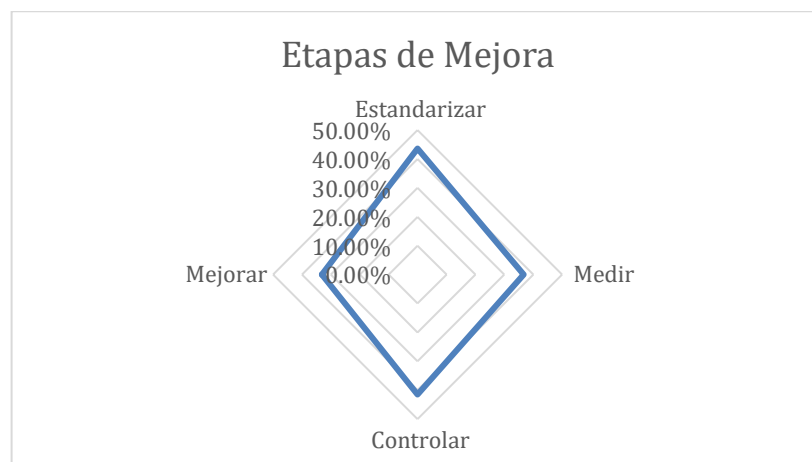


Figura 6 Nivel de madurez por etapa de mejora

Por último, se analizan las etapas de mejora por área de conocimiento, en las cuales se observa que, en cinco de las diez áreas, la etapa más débil en cuanto a nivel de madurez es Mejorar. Por otro lado, también se observa que, en cinco de las diez áreas del conocimiento, la etapa más fuerte en cuanto a nivel de madurez es Estandarizar.

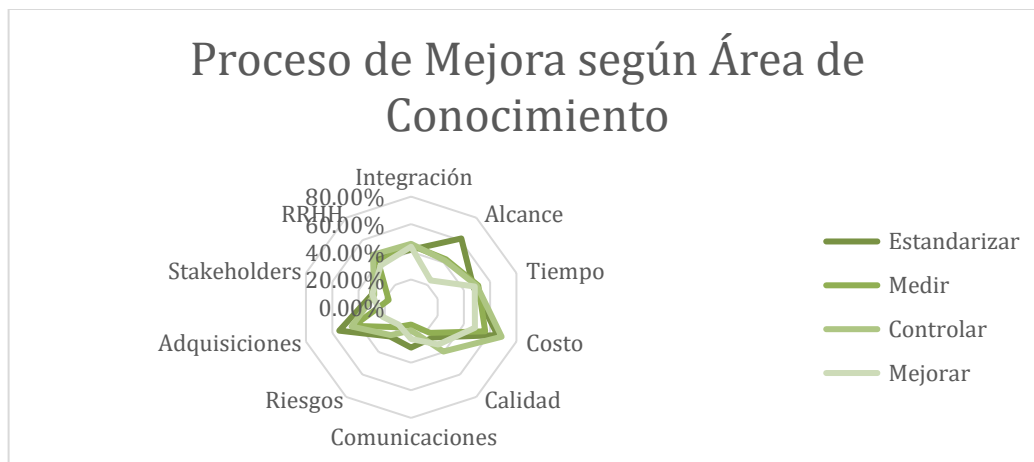


Figura 7 Nivel de madurez por etapa de mejora y área de conocimiento.

Un comportamiento similar pasa en los análisis realizados por grupo de procesos y etapa de mejora, en los cuales el proceso más débil es Mejorar y el más fuerte es Estandarizar, ambos con tres de cinco resultados.



Figura 8 Nivel de madurez por grupo de proceso y etapa de mejora

De esta manera se presentan las recomendaciones a partir de cada una de las áreas de conocimiento.

8.2.1 Gestión de la integración

La gestión de la integración del proyecto contiene los procesos y actividades para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar. Es importante mencionar que dichas actividades deberán realizarse desde el inicio del proyecto hasta su respectiva conclusión (PMI®, 2013).

En un análisis del OPM3 se encontró que la gestión de la integración se encuentra en cuarenta y cuatro por ciento (44%). Lo que indica que aún se encuentran oportunidades de mejora, que se presentan a continuación.

Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto

Es el documento diligenciado una única vez o en puntos previamente definidos, que sirve para autorizar formalmente la existencia y otorgar al director la autoridad de asignar recursos a las actividades (PMI®, 2013).

El proceso para desarrollar el acta de constitución, en el caso de Konfirma, comienza con la reunión de inicio del proyecto, donde el comercial asociado, expresa la voz del cliente y da los parámetros iniciales para el entendimiento del mismo, una vez se logra el entendimiento del proyecto, se profundiza en los detalles de operación y administración con los líderes actuales de operación, quienes en compañía del líder del proyecto dejan en un acta con el resumen del proyecto, con el fin de estandarizar el proceso y generar valor a la Compañía, se propone diligenciar el Anexo 2. Acta de Constitución, el cual incluye información de alcance, descripción del producto, servicio, necesidad, entregables e hitos, fecha límite de entrega de hitos claves, racional estratégico, ventas esperadas, margen esperado,

potencial del mercado, tipología del proyecto, supuestos, restricciones, riesgos conocidos, Director asignado, otros. Este documento se diligencia a partir del contrato. Es importante mencionar que dicho formato será estándar para todas las líneas de servicio que tiene la Compañía.

Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto

Consiste en el proceso de definir, preparar y coordinar todos los componentes del plan y consolidarlos en un plan integral (PMI®, 2013). Este proceso se realiza una única vez o en puntos predefinidos del proyecto.

Es importante mencionar que si bien Konfirma S.A.S. no cuenta con un documento guía formal, si se propone hacer la formalización y estandarización de salidas de este proceso, como gestión del alcance, gestión de requisitos, gestión del cronograma, gestión de costos, gestión de calidad, plan de mejoras del proceso, plan de recursos humanos, gestión de comunicaciones, gestión de riesgos y gestión de adquisiciones.

De acuerdo a la anterior, se recomienda a la Gerencia trabajar en un futuro por el establecimiento de dicho plan unificador.

Gestionar el Conocimiento del Proyecto

Consiste en el proceso de utilizar el conocimiento previo y crear nuevo conocimiento para alcanzar los objetivos del proyecto y contribuir con el aprendizaje organizacional. Este proceso se lleva a cabo a lo largo de todo el proyecto (PMI®, 2013).

Para la gestión del conocimiento, la Compañía tiene definido un espacio semanal, en este espacio participan la gerencia, los directores y líderes administrativos. Este

espacio tiene como objetivo tratar temas relevantes de la semana para la organización y permite la profundización en los proyectos de una línea diferente cada semana, en esta profundización el líder de la línea expone los resultados de los proyectos en ejecución y los nuevos retos comerciales, esta reunión permite socializar los aprendizajes y gestionar las lecciones aprendidas, con el fin de estandarizar el proceso y mejorar el formato actual, se propone diligenciar el Anexo 3. Lecciones Aprendidas, el cual incluye los ítems que estuvieron bien, por mejorar, las causas, las lecciones aprendidas y la clasificación de las mismas. Es importante mencionar que dicho formato será estándar para todas las líneas de servicio que tiene la Compañía. Este formato lo diligenciará el equipo del proyecto a lo largo de todo el ciclo del mismo.

Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto

Este proceso consiste en hacer seguimiento, revisar e informar el avance general para poder cumplir con los objetivos definidos en el plan para la dirección del proyecto. Este proceso se lleva a cabo a lo largo de todo el proyecto (PMI®, 2013).

Con el fin de estandarizar los reportes que se muestran en el comité semanal, se propone diligenciar el Anexo 4. Informe de Desempeño, el cual incluye un seguimiento y una lista de chequeo que debe cumplirse para alcanzar los objetivos del proyecto. Este formato lo diligenciará cada coordinador de proyecto a lo largo de todo el ciclo del mismo.

Realizar el Control Integrado de Cambios

Consiste en validar todas las solicitudes de cambio, aprobar y gestionar cambios a entregables, documentos, plan para la dirección del proyecto y comunicar las decisiones. Este proceso se lleva a cabo a lo largo de todo el proyecto (PMI®, 2013).

Dado que en la Compañía aún no existe un control integrado de cambios que permita entender las implicaciones de los mismo vistos de manera integral, se propone diligenciar el Anexo 5. Control de Cambios. Este formato deberá ser diligenciado por el Líder del proyecto y se aprobará por el director de la línea, en caso de no encontrarse el director de la línea se debe buscar la aprobación con el Gerente General, los cambios se deben presentar en la reunión de seguimiento semanal en el espacio de profundización de los proyectos de la línea.

Cerrar el Proyecto o Fase

Proceso por medio del cual se finalizan todas las actividades del proyecto. Este proceso se lleva a cabo una sola vez en todo el proyecto (PMI®, 2013).

Konfirma S.A.S. realiza este proceso por medio de un Acta de Cierre (Anexo 6), que se homologará en todas las líneas de servicio de la Compañía. Esta acta contiene los entregables, documentación del proyecto, comunicado a la Compañía de las implicaciones del proyecto, administración de clientes, cierre a conformidad por área, aspectos pendientes por cerrar y su perspectiva fecha de cierre, y porcentaje de cierre en alcance, tiempo y presupuesto, finalmente, para dar por cerrado el proyecto en temas comerciales, el ejecutivo encargado, le solicitará al cliente la certificación de finalización del proyecto, donde se exprese la evaluación del cliente en términos de :Excelente, Bueno regular y Malo.

8.2.2 Gestión del alcance

La gestión del alcance del proyecto contiene los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido para completar el proyecto con éxito (PMI®, 2013).

En un análisis del OPM3 se encontró que la gestión del alcance se encuentra en cuarenta y dos por ciento (42%). Lo que indica que aún se encuentran oportunidades de mejora que se presentan a continuación.

Recopilar Requisitos

Este proceso consiste en determinar, documentar y gestionar las necesidades y requisitos de los interesados con el fin de cumplir con los objetivos del proyecto (PMI®, 2013). Con el propósito de estandarizar este proceso en las diferentes líneas de servicio, se propone el formato de PMI® de Matriz Trazabilidad Requisitos (Anexo 7).

Es importante mencionar que esta información será la base para la construcción de la EDT, planificación de costos, cronograma y calidad. El coordinador de proyectos será el responsable de completar dicha matriz.

Definir el Alcance

Proceso por medio del cual se hace una descripción detalla del proyecto y del producto (PMI®, 2013).

Actualmente la Compañía realiza esta definición del alcance en una reunión inicial, con base en la investigación del ejecutivo comercial y la validación técnica del equipo operativo, en esta reunión se alinean expectativas y se definen capacidades para atender la operación, el alcance queda resumido en el acta de la reunión y por esto se ve necesario estandarizar un apartado del nuevo formato de requisitos, donde se contemple la definición final del alcance, que deberá ser aprobado por el cliente, el director de la línea y el líder del proyecto.

Crear EDT

Entregable que recoge el trabajo en subdivisiones más pequeñas que permiten una gestión más óptima. Este proceso se realiza una única vez o en puntos predefinidos del proyecto (PMI®, 2013). Es importante mencionar que este representa la línea base de proyecto, la cual debe ser monitoreada y controlada.

Actualmente en Konfirma S.A.S. no se realiza en detalle el EDT en un formato estandarizado, ya que se realiza en un archivo de Excel, a manera de cronograma general, allí se estipulan los hitos de cada uno de los macroprocesos que se deben realizar, y las actividades de cada uno de estos, por esta razón y con el fin de dejar formalizado un marco de referencia de lo entregables, se propone diligenciar el Anexo 8. EDT, el cual deberá ser diligenciado por el equipo del proyecto.

Validar el Alcance

Proceso por el cual se hace la aceptación de los entregables del proyecto que se han completado. Este proceso se lleva a cabo a lo largo de todo el proyecto (PMI®, 2013).

Actualmente la Compañía hace, constantemente, la validación del alcance, dada la alta necesidad de satisfacción y alineación de expectativas con el cliente. Sin embargo, este proceso no se hace de manera formal y tampoco es estandarizado entre las líneas de servicio. Por esta razón, se propone utilizar los siguientes formatos expuestos anteriormente:

- Anexo 4. Informe de Desempeño.
- Anexo 5. Control de Cambios.
- Anexo 7. Matriz de trazabilidad de Requisitos.

Controlar el Alcance

Procesos por el cual se hace control y monitoreo al estado del proyecto y el alcance, definiendo cambios en la línea base del mismo, controlando el proyecto con el uso del Anexo 4. Informe de Desempeño.

8.2.3 Gestión del tiempo

La gestión del tiempo del proyecto incluye los procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto a tiempo. Es importante mencionar que dichas actividades deberán realizarse desde el inicio del proyecto, hasta su respectiva conclusión (PMI®, 2013).

En un análisis del OPM3 se encontró que la gestión de la integración se encuentra en cuarenta y nueve por ciento (49%). Lo que indica que aún se encuentran oportunidades de mejora que se presentan a continuación.

Planificar la Gestión del Cronograma

Proceso por el cual se establecen políticas, procedimientos y documentación para planificar, desarrollar, gestionar, ejecutar y controlar el cronograma del proyecto. Este proceso se realiza una única vez o en puntos específicos del proyecto (PMI®, 2013).

Actualmente la Compañía hace la validación de la gestión del cronograma a través de herramientas ofimáticas, donde se definen las actividades, la secuencia, duración, entre otros. En este sentido, más adelante se detallarán los planes de acción.

Definir las Actividades

Proceso de identificar y documentar las acciones específicas que se deben realizar para elaborar los entregables del proyecto (PMI®, 2013). De acuerdo a como se mencionó anteriormente, en el EDT se detallan las actividades en el nivel más bajo de la EDT (lotes de control o lotes de trabajo).

Actualmente, cada líder, apoyado en su equipo, realiza esta actividad para cada uno de los proyectos, Sin embargo, es un proceso manual que tiene oportunidades de mejora, dado que hoy en día se está trabajando sobre un archivo en Drive, por esta razón se propone hacer uso de herramientas como Project libre, con el fin de facilitar la gestión, ya que como se puede ver en la siguiente imagen, traída a manera ejemplo, este tipo de herramientas permiten el control de hitos, duraciones, y ruta crítica, que son de gran ayuda para la gestión de proyectos.

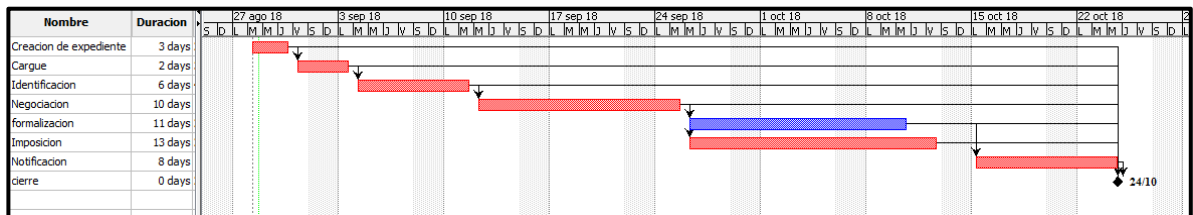


Ilustración 13 Definición de actividades - Project libre

Fuente: - (Elaboración propia)

Continuando con las oportunidades de mejora, se describen los temas a continuación.

Secuenciar las Actividades

Es el proceso que se lleva a cabo para identificar y documentar las relaciones entre las actividades del proyecto (PMI®, 2013). En este proceso se determinarán las

relaciones de predecesoras y sucesoras, con el fin de poder estimar una secuencia que permita conocer el tiempo total que tomará el desarrollo del proyecto. Estos temas son de suma importancia para la gestión del proyecto, ya que todas las actividades deben estar conectadas para que la ruta crítica sea la correcta, se recomienda trabajar sobre la herramienta propuesta, controlando los tiempos reales de operación y dándole prioridad a las actividades que liberan los tiempos del proyecto.

Estimar la Duración de las Actividades

Corresponde al proceso de realizar una estimación de la cantidad de períodos de trabajo necesarios para finalizar las actividades individuales con los recursos estimados.

Al igual que la secuencia, la duración de las actividades la realiza el equipo del proyecto y el líder del mismo da su aprobación. Sin embargo, si bien el proceso existe, este al igual que otros procesos en la Compañía, no se encuentra estandarizado entre las líneas de servicio. Por esta razón se propone hacer uso de herramientas como Project libre, que permiten elaborar el diagrama de Gantt. Evidenciando las actividades de mayor impacto en términos de tiempo, controlando de esta manera el detalle de las actividades a realizar.

Desarrollar el Cronograma

Es el proceso de analizar secuencias de actividades, duraciones, requisitos de recursos y restricciones del cronograma para crear el modelo del cronograma del proyecto para la ejecución, el monitoreo y el control del proyecto (PMI®, 2013).

De acuerdo a como se mencionó en el sub capítulo de secuenciar actividades, se sugiere construirlo en la herramienta propuesta, pues el archivo en drive que se está

trabajando, implica operaciones muy manuales y propicia los errores manuales en las modificaciones que se realizan constantemente.

Controlar el Cronograma

Consiste en monitorear el estado del proyecto para actualizar el cronograma del proyecto y gestionar cambios a la línea base del cronograma (PMI®, 2013).

De acuerdo a como se mencionó en el sub capítulo de control de cambios, se sugiere seguir el cronograma definido en el Anexo 5. Control de Cambios. Es importante que los cambios se lleven al comité de seguimiento de la gerencia, pues se pueden analizar desde diferentes puntos de vista.

8.2.4 Gestión de costos

La gestión de los costos del proyecto incluye los procesos involucrados en planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto esperado. Es importante mencionar que dichas actividades deberán realizarse desde el inicio del proyecto hasta su respectiva conclusión (PMI®, 2013).

En un análisis del OPM3 se encontró que la gestión de la integración se encuentra en sesenta por ciento (60%). Lo que indica que aún se encuentran oportunidades de mejora. A continuación se presentan esas oportunidades:

Planificar la Gestión de Costos

Comprende los procesos de estimar, presupuestar, gestionar, monitorear y controlar los costos del proyecto (PMI®, 2013). Actualmente, el responsable del proyecto reporta a su director asociado los costos de manera mensual en la estructura

definida por el director, este detalle de costos posteriormente es revisado con el líder financiero, con el fin de cruzar las cifras y determinar los márgenes reales del proyecto. De acuerdo a esto se detallarán las recomendaciones por cada uno de los procesos.

Estimar los Costos

Es el proceso de estimación de recursos económicos necesarios para completar el proyecto (PMI®, 2013).

Como se comentó anteriormente, cada líder de proyecto realiza esta actividad para cada uno de los proyectos a su cargo. Sin embargo, si bien el proceso existe, este, no se encuentra estandarizado entre las líneas de servicio. Por esta razón, se propone hacer uso del Anexo 9. Costos. Pues de esta forma las cifras se manejarán bajo el mismo estándar y se podrán dimensionar con mayor facilidad.

Determinar el Presupuesto

Este proceso consiste en sumar la estimación de costos por actividad, con el fin de obtener el presupuesto total para aprobación de línea base autorizada (PMI®, 2013).

Al igual que la estimación de costos, no existe una estandarización para determinar el proceso. Por esta razón, se propone diligenciar el Anexo 10. Presupuesto, para que se pueda estandarizar el formato de creación de presupuesto.

Controlar los Costos

Proceso de monitoreo del estado del proyecto, con el fin de revisar cumplimiento, gestionar línea base y realizar actualizaciones (PMI®, 2013).

De acuerdo a como se mencionó en el sub capítulo de control de cambios, se sugiere seguir el cronograma definido en el Anexo 5. Control de Cambios.

8.2.5 Gestión de calidad

La gestión de la calidad del proyecto incluye los procesos para incorporar la política de calidad de la organización en cuanto a la planificación, gestión y control de los requisitos de calidad del proyecto y el producto, esto con el fin de satisfacer los objetivos de los interesados. Es importante mencionar que dichas actividades deberán realizarse desde el inicio del proyecto hasta su respectiva conclusión (PMI®, 2013).

En un análisis del OPM3 se encontró que la gestión de la integración se encuentra en treinta y uno por ciento (31%), representando un nivel muy bajo de madurez, por lo que requiere las mejoras que se presentan a continuación.

Planificar la Gestión de la Calidad

Comprende los procesos de identificación de los requisitos y/o estándares de calidad para el proyecto y sus entregables. Adicionalmente se requiere documentar cómo el proyecto alcanza el cumplimiento. Este proceso se realiza durante todo el ciclo del proyecto (PMI®, 2013).

De acuerdo a lo que se mencionó anteriormente, si bien se alinean expectativas con el cliente constantemente, no existe una estandarización que permita tener lineamientos entre las líneas de servicio y los diferentes proyectos, en la actualidad la Compañía está trabajando en el proceso de gestión de PQRS que se lanzó recientemente y está encaminado sus esfuerzos a escuchar la voz del cliente para identificar las mejoras potenciales de los servicios prestados. Por esta razón se

propone diligenciar el Anexo 11. Recopilación Requisitos, con el fin de estandarizar la gestión por cada uno de los entregables del proyecto.

Gestionar la Calidad

Proceso de convertir el plan de gestión de calidad en actividades ejecutables de calidad, que incorporen al proyecto las políticas de calidad de la organización (PMI®, 2013).

Dado que recientemente se creó un departamento propio de mejoramiento en la organización, se sugiere a la dirección, que luego de terminar el proceso de establecimiento del mismo, se trabaje en la construcción de dicho plan de gestión de calidad, soportando el sistema de gestión de calidad que está en construcción.

Es de mencionar que se resalta la importancia de continuar con la práctica de tener continuas evaluaciones con los clientes interesados en el proyecto, esto con el fin de cumplir con las expectativas del mismo.

Controlar la Calidad

Proceso de monitorear y registrar los resultados de la ejecución de las actividades de gestión de calidad, para evaluar el desempeño y asegurar que los requisitos sean entregados de manera correcta y completa, satisfaciendo así las expectativas del cliente. Este proceso se lleva a cabo durante todo el ciclo del proyecto (PMI®, 2013).

Con el fin de realizar mejoras en este aspecto, se propone implementar el Anexos 11. Recopilación de Requisitos y el Anexo 7. Matriz de Trazabilidad de Requisitos.

8.2.6 Gestión de los recursos

La Gestión de Recursos del Proyecto, contiene los procesos de definir, estimar, adquirir, gestionar el equipo y los recursos físicos (PMI®, 2013).

El beneficio es el enfoque y el nivel de esfuerzo de gestión necesarios para gestionar los recursos del proyecto, con base en la complejidad y el tiempo del mismo, este proceso se realiza en puntos definidos del líder (PMI®, 2013). En este caso en particular, después de la aplicación del modelo OPM3, se encontró que la gestión de recursos obtiene un cuarenta y dos por ciento (42%). Lo que indica que aún existen oportunidades de mejora en los procesos de la gestión de recursos humanos, como se verá a continuación

Planificar la gestión de recursos

Actualmente, el líder de proyecto inicia con el entendimiento del alcance del proyecto, identifica hitos claves y principales restricciones, como resultado de este análisis, el líder del proyecto, conjunto con la persona encargada de recursos humanos, el director de la línea y el líder financiero, identificarán qué recursos son requeridos para la correcta ejecución del proyecto y se encuentran dentro de la Compañía, y cuáles se deben buscar por fuera de la misma (de tratarse de personal nuevo, se debe contar con el correo de autorización del director de la línea para iniciar el proceso de búsqueda del talento humano); para asegurar esta planeación inicial de los recursos, se propone diligenciar el Anexo 12. Recursos, donde se debe especificar lo requerido para el proyecto. La mano de obra debe ser la misma especificada en el acta de constitución del proyecto.

Estimar los recursos de las actividades

Estimar los recursos conlleva estimar la cantidad o porcentaje de la dedicación de todo lo requerido para la gestión del proyecto (PMI®, 2013). Esto se propone dejarlo consignado en el Anexo 12. Recursos.

8.2.7 Gestión de comunicaciones

La Gestión de comunicaciones incluye la planificación, gestión y monitoreo de las comunicaciones, con base en los interesados y sus necesidades de información. (PMI®, 2013).

Como resultados de la aplicación del modelo OPM3® se obtuvo un nivel de madurez de veinte por ciento (20%), pues la empresa apenas está iniciando con el diseño del plan de comunicaciones. A continuación se expondrán las recomendaciones y hallazgos de cada grupo de procesos:

Planificar la gestión de comunicaciones

Planificar la Gestión de las Comunicaciones es el proceso que define los requisitos de los interesados y sus necesidades de información y define cómo abordar las comunicaciones en el proyecto. (PMI®, 2013).

El puntaje de esta categoría, después del diagnóstico, fue del cincuenta por ciento (50%) en lo referente a la estandarización en el grupo de planeación. Esto debido a que solo hasta hace poco la empresa comenzó a darle importancia a los temas relacionados con la comunicación y creó un rol de líder de comunicaciones que se encuentra aún en acople, este nuevo rol tiene como directriz desde la gerencia, darle prioridad inicialmente al tema de comunicaciones internas, en asuntos relacionados con la gestión de recursos humanos, y a comunicaciones externas, en

temas relacionados con las comunicaciones directas a clientes, por esta razón, aún no se cuenta con un proceso estándar para la comunicación relacionada a temas de proyectos.

Teniendo en cuenta que la planeación de las comunicaciones es uno de los ejes fundamentales para la gestión de proyectos, hoy, cada líder de proyectos diseña su plan y define la periodicidad de los reportes. Entendiendo que los requisitos de comunicación varían, de acuerdo con las características del proyecto y el poder de influencia de los interesados, para ayudar al líder en la definición de las comunicaciones en su proyecto, se propone uso del Anexo 13. Comunicaciones e Interesados, y se recomienda el siguiente cuadro de periodicidad de reuniones.

Tabla 4 *Gestión de comunicaciones*

Tipo	Participantes	Observación	Entregable
Comité de proyecto	Director de planeación y estructuración Líder de proyecto Profesional de proyectos Líder funcional Director línea	Estas reuniones se realizan Mensual para proyectos Grandes	Formato acta de reunión y listado de asistencia
Junta quincenal	Líder de proyecto Profesional de proyectos Líder funcional Director línea	Estas reuniones se realizan quincenalmente para proyectos Medianos	Formato acta de reunión y listado de asistencia
Comité primario	Líder de proyecto Profesional de proyectos Líder funcional Equipo de proyecto	Estas reuniones se realizan semanalmente para proyectos Pequeños	Formato acta de reunión y listado de asistencia

Tipo	Participantes	Observación	Entregable
	Equipo de mejoramiento		

Gestionar las comunicaciones:

Para este proceso recomendamos a la organización, la divulgación de los formatos revisados, con el fin de que se interiorice su uso a todos los niveles, se propone a los directivos promover el uso de los siguientes formatos, que aportan a la gestión del conocimiento y permiten el adecuado seguimiento y control del proyecto:

- Anexo 14. Acta de Reunión: Donde se consignan los temas tratados y compromisos adquiridos durante la reunión.
- Anexo 15. Listado de Asistencia: Donde se consignan los participantes de la reunión.

Controlar las comunicaciones

Partiendo de esto, se recomienda nuevamente el uso del Anexo 13. Comunicaciones e Interesados, y continuar con el rediseño del drive que está liderando el área de TI, a modo de sugerencia se recomienda almacenar los proyectos de la siguiente forma:

Tabla 5 Control comunicaciones

SEGMENTACION	Cliente	
	Año	
	Nombre del proyecto	
	Carpetas o documentos	Acta de constitución
		Contratos

	Comunicaciones
	Operaciones
	Costos
	Facturación
	Calidad

8.2.8 Gestión de riesgos

La Gestión de los Riesgos del Proyecto incluye llevar a cabo la planificación de la gestión de riesgos, la identificación, análisis, planificación de respuesta, controlar los riesgos y monitorearlos. Los objetivos fundamentales de la gestión de los riesgos del proyecto apuntan a aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de los eventos negativos. (PMI®, 2013)

Planificar la Gestión de los Riesgos e identificarlos

Hablar de planificación de riesgos es hacer referencia al proceso de definir cómo realizar las actividades de gestión de riesgos de un proyecto, la identificación corresponde a determinar los riesgos que pueden afectar al proyecto y documentar sus características. (PMI®, 2013)

Como resultado del diagnóstico con la herramienta OPM3, encontramos que en esta área de conocimiento, la Compañía se encuentra en un estado de madurez del veinte y uno por ciento (21%), lo que devela grandes oportunidades de mejora en la gestión de riesgos. Se propone entonces iniciar con una gestión de riesgos que no sea robusta, para que así el personal inicie a concientizarse de la importancia de la gestión de riesgos, en temas de planeación e identificación; a su vez se recomienda continuar con la construcción que se está realizando actualmente de la matriz

general de la Compañía, e incentivar una matriz propia bajo estándar de cada uno de los proyectos gestionados, donde la matriz de proyectos inicie con la identificación de los riesgos con base a la clasificación de las 5 M (Método, materiales, Medio Ambiente, Maquinaria, Mano de Obra), entendiendo la naturaleza y casuística propia del proyecto, se sugiere el uso del Anexo 16. Riesgos.

Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos y Cuantitativo de Riesgos

Se entiende como el proceso de priorizar riesgos evaluando y combinando la probabilidad de ocurrencia e impacto de estos y analizar numéricamente el efecto de los riesgos identificados sobre los objetivos generales del proyecto. Este proceso se realiza durante todo el proyecto (PMI®, 2013)

Con el fin de garantizar los planes de acción adecuados por tipo de riesgo identificado, se propone a la Compañía realizar la clasificación de los riesgos, según la siguiente tabla:

Tabla 6 Matriz de riesgos

Resultado Criticidad del Riesgo			Impacto			
			Menor 1	Moderado 2	Importante 3	Catastrófico 4
PROBABILIDAD	Casi seguro 1		Medio	Alto	Crítico	Crítico
	Muy Probable 0,75		Medio	Medio	Alto	Crítico
	Probable 0,5		Bajo	Medio	Medio	Alto
	Poco probable 0,25		Bajo	Bajo	Medio	Alto

Donde la clasificación del riesgo depende de la probabilidad de ocurrencia del posible riesgo detectado en el proceso de identificación y el impacto que se tendría con la materialización de este, esta matriz se tendrá a manera de apoyo en el Anexo 16. Riesgos, donde se registrará, según la clasificación, el plan de acción a seguir. De esta manera, el riesgo crítico que se encuentre, será el que conlleve al plan de acción más completo y con mayor monitoreo.

Controlar los Riesgos y planificar respuestas

Consiste en implementar los planes de respuesta a los riesgos, dar seguimiento a los riesgos identificados, monitorear los riesgos residuales, identificar nuevos riesgos y evaluar la efectividad del proceso de gestión de los riesgos (PMI®, 2013)

En el caso específico de la Compañía, la recomendación es iniciar con la clasificación de controles, según la siguiente tabla:

Tabla 7 Control de riesgos

Efectividad	Calificación Controles			
	Fuerte	Débil	Moderado	Fuerte
	Moderada	Débil	Moderado	Moderado
	Débil	Débil	Débil	Débil
		No Existe	En Desarrollo	Implementado
Implementación				

Donde lo que se pretende es realizar el análisis de efectividad de los controles y los planes de mitigación del riesgo identificado, donde Los casos catalogados como "Moderados" deben tener mínimo 2 planes de acción definidos y los clasificados como "Débiles" deben tener mínimo 3 planes alternos, la tabla será de ayuda en el Anexo 16. Riesgos.

8.2.9 Gestión de adquisiciones

La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto incluye los procesos necesarios para planificar, efectuar las adquisiciones y contralar las mismas (PMI®, 2013), en general esta área de conocimiento se obtuvo cuarenta y uno por ciento (41%), después de la aplicación del OPM3.

Planificar las Adquisiciones

A partir de la aplicación del modelo OPM3, esta práctica en lo que se refiere a la estandarización, presenta un cincuenta y cinco por ciento (55%) en nivel de madurez, lo que se refiere a la medición, control y mejora los porcentajes son más bajos. Esto indica que a pesar de este ser un proceso institucionalizado, aún se cuenta con oportunidades de mejora, dado que en la Compañía no existe una gerencia logística o de compras, sino que la gerencia definió que cada director tenga la potestad de realizar contrataciones y compras, acompañado del líder financiero (quien es el encargado de realizar el PyG por la línea de servicio mensualmente).

Efectuar adquisiciones

Debido a que no existe un área de compras, el proceso de adquisiciones se delegó en los directores de las diferentes líneas, quienes son los encargados de realizar las negociaciones con los diferentes proveedores, se recomienda realizar un seguimiento quincenal del plan de recursos con el líder financiero.

Controlar adquisiciones

Este proceso está a cargo del líder del proyecto y el líder jurídico, se recomienda continuar dándole importancia al formato de vistos buenos (Anexo 17. Solicitud de Firmas) para la consecución de firmas de los representantes legales, esto con el fin

de guardar el histórico de las modificaciones en los contratos y los responsables de estas modificaciones.

8.2.10 Gestión de interesados

La Gestión de los Interesados del Proyecto incluye los procesos necesarios para identificar los interesados, planificar su involucramiento y gestionar y monitorear los mismos (PMI®, 2013). Los niveles de madurez, a partir de la aplicación del modelo para esta área del conocimiento, son de veinte y seis por ciento (26%). A continuación las recomendaciones referentes a esta área de conocimiento

Identificar a los Interesados

Es aquel proceso en el que se encarga de identificar a las personas, grupos u organizaciones que podrían afectar o ser afectados por una decisión, actividad o resultado del proyecto, así como de analizar y documentar información relevante relativa a sus intereses, participación, influencia y posible impacto en el éxito del proyecto (PMI®, 2013).

Planificar la Gestión de los Interesados y gestionar su participación

La planificación y participación de los interesados, se recomienda gestionarla de acuerdo al Anexo 13. Comunicaciones e Interesados, donde se define periodicidad y medio de comunicación con los interesados. El formato registro de interesados está incluido en el anteriormente mencionado Anexo 13. Comunicaciones e

Interesados, que propone la gestión de los interesados, según el siguiente esquema de comunicación.

Tabla 8 Identificación interesados

		Esquema de comunicación		
		Rol	Frecuencia/Medio	Detalle del Reporte
		Patrocinador	Semanal, por correo	Información general, HV con estado del proyecto
		Otros Interesados	Según siguiente tabla	Según se requiera*
		Análisis de Interesados - Tipos de Interesados		
Poder – Influencia	Alto	<ul style="list-style-type: none"> • (APBI) <i>Mantener Satisfechos</i>: Se debe trabajar en aumentar su interés, para que inflencie el proyecto de forma positiva. • Informar: Quincenal, por correo. Mensual presencial. 	<ul style="list-style-type: none"> • (AA) <i>Gestionar de cerca</i>: actores clave, aquellos que deberían ser el foco principal y a los que mayor tiempo de administración y de escucha se les dedique. • Informar: Semanal, presencial. 	
	Bajo	<ul style="list-style-type: none"> • (BB) <i>Monitorear</i>: se deben vigilar, pero no se requiere comunicación excesiva. • Informar: Mensual, por correo. 	<ul style="list-style-type: none"> • (AIBP) <i>Mantener Informados</i>: se requiere mayor comunicación para asegurarse de que no hay problemas importantes que estén surgiendo. • Informar: Semanal, presencial. 	
		Bajo		Alto

9. DISEÑO DE LA OFICINA DE PROYECTOS

9.1 Estructura

La estructura organizacional y los factores ambientales influyen en la correcta gestión de los proyectos, pues hacen referencia a condiciones que no están bajo el control del equipo propio del proyecto, y que en sí, facilitan, restringen o dirigen las condiciones de este (PMI®,2017). Hasta el año 2016 Konfirma S.A.S. contaba con una estructura jerárquica que permitía atender las necesidades del mercado, para el año 2017, durante la planeación estratégica la estructura de la Compañía, pasó a una configuración por líneas de servicio, como se detalla a continuación:

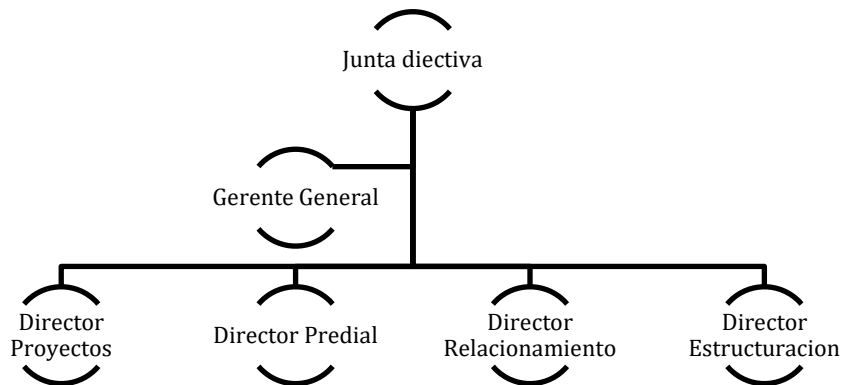


Ilustración 14 Estructura de la Organización

Fuente: - (Elaboración propia)

Cabe recalcar que, en la actualidad, la dirección de proyectos no funciona como una PMO, solo se encarga de gestionar los proyectos comerciales a su cargo, sin procurar estándares para el resto de los proyectos de la organización.

Con el fin de darle fuerza a la estructura matricial, se propone que la dirección de proyectos incluya las funciones de la oficina de proyectos de la organización, bajo la siguiente estructura:

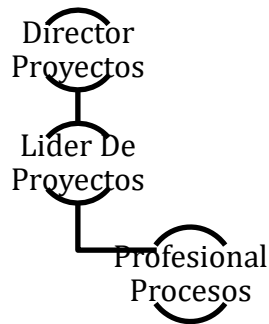


Ilustración 15 Estructura de la PMO

Fuente: - (Elaboración propia)

9.2 Estructura y tipología propuesta

Teniendo en cuenta el resultado de la aplicación de la herramienta OPM3 y entendiendo el entorno de la Compañía, se encuentra que la opción recomendada a implementar es la PMO básica, siendo esta estructura la responsable del seguimiento y control de múltiples proyectos interrelacionados y se enmarca, típicamente, en el dominio del Director de Programas o Proyectos (Hill,2004). En el caso específico de Konfirma SAS, una vez se logre establecer la PMO básica, se deberá ir migrando a una PMO estándar que soporte mayores actividades.

9.3 Funciones de la oficina de proyectos

- Diseñar los formatos, políticas y procedimientos bajo metodología del PMI® aplicando SCRUM, que servirán para estandarizar, medir, controlar y mejorar la gestión conjunta de los proyectos.

- Establecer estándares relacionados con la dirección de proyectos, incluyendo las técnicas, las herramientas y las mejores prácticas.
- Administrar las lecciones aprendidas, con el fin de que sean aplicables en proyectos futuros y crear una base de datos de conocimientos.
- Facilitar recursos, herramientas y metodologías para la gestión de proyectos.
- Definir plan de carrera para los líderes y los miembros de equipo de proyectos.

9.4 Principios de la operación de la PMO

La PMO funcionará como parte de una línea de servicio a cargo de la directora de proyectos y deberá contar con un recurso humano compuesto de 2 profesionales fijos; la directora de proyectos le reportará directamente al Gerente General de la Compañía y será encargada de dar línea a los líderes de proyectos, según la metodología aquí definida para el funcionamiento de la PMO. Adicionalmente la directora de proyectos tendrá la potestad de modificar, aprobar o cancelar programas y proyectos según las directrices estratégicas.

9.5 Visión

Convertirse en un centro de excelencia que facilite a la organización el gerenciamiento de proyectos, garantizando el margen o beneficio propuesto posibilitando el cumplimiento de la estrategia de la organización a través del tiempo.

9.6 Definición de éxito en los proyectos

Esta PMO trabajará para sus proyectos los siguientes criterios de éxito:

- Disminución de los procesos de control de cambios.

- Cumplimiento del tiempo y alcance definidos en la planeación del proyecto, garantizando una satisfacción del cliente, igual o superior al 90%.
- Cumplimiento con la rentabilidad del proyecto estimada en la estructuración.
- Alineación con la estrategia de la organización.

9.7 Misión

Definir una metodología ágil para el liderazgo de proyectos, que permita un correcto diseño, medición y control, con el fin de generar valor a los clientes internos y externos, y se logre mantener los factores de éxito establecidos.

9.8 Personal de la oficina de proyectos

Tabla 9 Personal de la PMO

ROL	Líder de proyectos
EXPERIENCIA	Profesional con especialización en gerencia de proyectos con 2 años de experiencia.
FUNCIONES BASICAS	<p>Seguimiento proyectos: liderar las reuniones de seguimiento de los proyectos a su cargo, informar a la dirección de proyectos sobre la salud de las ejecuciones en curso.</p> <p>Gerencia de Proyectos: implementar una metodología estándar en proyectos que se adapten a las necesidades de la Compañía, fomentar el desarrollo de las competencias en proyectos del personal, proveer acompañamiento a coordinadores de proyectos y gestionar las herramientas que faciliten la administración de los mismos.</p>

ROL	Profesional de procesos
EXPERIENCIA	Profesional con 2 años de experiencia en diseño de procesos.
FUNCIONES BASICAS	<p>Seguimiento proyectos: Apoyar la construcción de indicadores para el seguimiento de los proyectos asignados, Informar al líder de proyectos sobre la salud de las ejecuciones en curso.</p> <p>Gerencia de Proyectos: implementar una metodología estándar en proyectos que se adapte a las necesidades de la Compañía, fomentar el desarrollo de las competencias en proyectos del personal, proveer acompañamiento a coordinadores de proyectos y gestionar las herramientas que faciliten la administración de estos.</p>

9.9 Interesados (Stakeholders) de la oficina de proyectos

Tabla 10 Interesados de la PMO

Interesado	Relación con la PMO	Expectativos de la PMO
Gerente General	Patrocinador	Consecución de nuevos proyectos, mejora de indicadores de cierre de proyecto.
Director gestión predial	Cliente PMO	Mejora de indicadores de cierre de proyecto, implementación de nuevas herramientas y metodología.
Director relacionamiento con terceros	Cliente PMO	Mejora de indicadores de cierre de proyecto, implementación de nuevas herramientas y metodología.

Interesado	Relación con la PMO	Expectativos de la PMO
Director Planeación y estructuración	Cliente PMO	Mejora de indicadores de cierre de proyecto, implementación de nuevas herramientas y metodología, control de tiempos presupuestos y recursos.
Clientes	Cliente PMO	Mejor ejecución de proyectos, cumplimiento de fechas y entregables.

9.10 Objetivos de la PMO

- Reportar en el Comité de Gerencia el estado de los proyectos.
- Monitorear y controlar el desempeño de los proyectos.
- Desarrollar y mantener un tablero de control de proyectos.
- Desarrollo e implementación de una metodología estándar.
- Desarrollar la competencia del personal, incluyendo entrenamientos.
- Proveer acompañamiento (mentoring) a los Líderes de proyectos.
- Coordinar entre proyectos.
- Identificar, seleccionar y priorizar nuevos proyectos.
- Asignar recursos entre los proyectos.
- Revisar y monitorear el entorno organizacional.
- Monitorear y controlar el desempeño de la PMO.
- Manejar documentación de proyectos anteriores.
- Realizar revisión al culminar los proyectos.
- Realizar auditoría de proyectos.
- Implementar y manejar base de datos de lecciones aprendidas.
- Implementar y manejar base de datos de riesgos.
- Manejar la interfaz (contraparte) con el cliente.

9.11 Factores de éxito de la PMO

La PMO propuesta tendrá éxito si:

- Disminuye en 5% el desfase del presupuesto de los proyectos por venir durante el primer año de funcionamiento de la PMO.
- Se ejecutan desde la PMO proyectos especiales, cuya sumatoria de presupuesto sea el 8% del mercado objetivo.
- Se diseña y ejecuta un plan de entrenamiento para los líderes de proyecto y su equipo, en una metodología ágil que les permita la administración correcta de los proyectos, según los diferentes impactos y alcances.
- Se logra disminuir el desfase en tiempo en un 10% de los proyectos por venir durante el primer año de funcionamiento de la PMO.
- Se logra obtener un porcentaje de satisfacción para los clientes internos del 80% y para los externos del 90%.

9.12 Métricas de la PMO

- Porcentaje de desviación del alcance de los proyectos a cargo.
- Porcentaje de desviación del presupuesto de los proyectos a cargo.
- Porcentaje de desviación de la duración de los proyectos a cargo.
- Valor ganado.
- Porcentaje de participación en el mercado objetivo.
- Porcentaje de asistencia de los líderes de proyecto a las capacitaciones.
- Número de lecciones aprendidas creadas o consultadas por proyecto.
- Medición del cumplimiento de los beneficios.

9.13 Estrategia para establecer la PMO

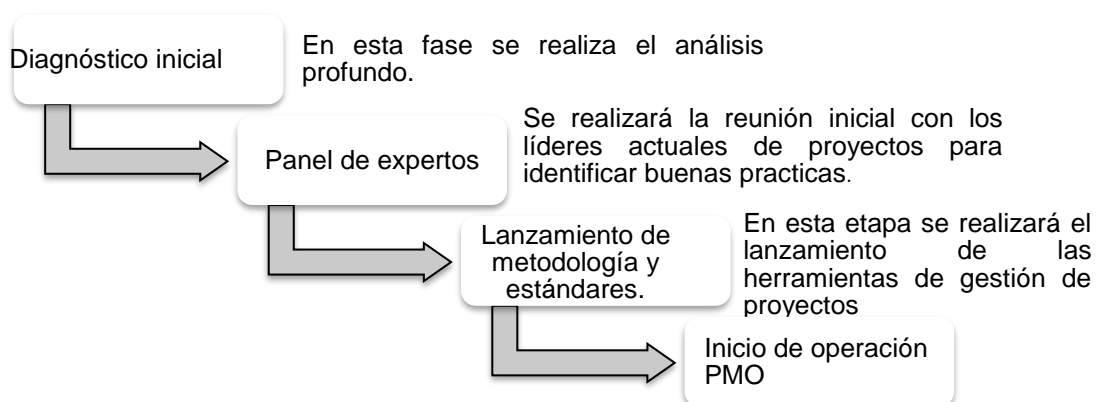


Ilustración 16 Estrategia implementación PMO

Fuente: - (Elaboración propia)

9.14 Presupuesto de la PMO

Tabla 11 Presupuesto de la PMO

Mano de obra	Costo unitario	Dedicación	Costo mes	Anualidad
Director	\$ 13.202.990	80%	\$ 10.562.392	\$ 126.748.702
Líder de proyectos	\$ 6.435.000	100%	\$ 6.435.000	\$ 77.220.000
Profesional de procesos	\$ 3.575.000	100%	\$ 3.575.000	\$ 42.900.000
Auxiliar administrativo	\$ 2.574.000	5%	\$ 128.700	\$ 1.544.400
Líder financiero	\$ 6.840.000	20%	\$ 1.368.000	\$ 16.416.000
Profesional de Mejoramiento	\$ 3.800.000	5%	\$ 190.000	\$ 2.280.000
Totales			\$ 22.259.092	\$ 267.109.102
Método	Costo unitario	Cantidad de cursos	Costo mes	Anualidad
Sesiones de capacitación	\$ 27.560.000	2		\$ 55.120.000
Maquinaria (Equipo) Mano de Obra	Costo unitario	Cantidad	Costo mes	Anualidad
Portátil con licencias	\$ 140.000	2	\$ 280.000	\$ 3.360.000
Impresora	\$ 98.000	1	\$ 49.000	\$ 588.000
Puestos de trabajos	\$ 140.000	2	\$ 280.000	\$ 3.360.000

Materiales	Costo unitario	Cantidad	Costo mes	Anualidad
Papelería	\$ 156.000	1	\$ 156.000	\$ 1.872.000
Cafetería	\$ 24.598	2	\$ 49.196	\$ 590.352

Mano de Obra	\$ 267.109.102
Método	\$ 55.120.000
Maquinaria	\$ 7.308.000
Materiales	\$ 2.462.352
Total costos anuales	\$ 331.999.454

El costo de implementación de la Oficina es absorbido por el presupuesto administrativo, se tendrá operación en la sede Bello (Cámara Comercio de Medellín para Antioquia). También es importante mencionar, en cuanto a la mano de obra, que los cargos definidos para la PMO ya existen actualmente en la Organización, por lo que simplemente se reasignarán a la misma.

10. CONCLUSIONES

- De acuerdo al contexto en el cual se encuentra KONFIRMA SAS, se observa la importancia de reconocer e identificar adecuadamente un tipo de PMO que se ajuste a sus necesidades y que por ende le permita generar valor en la medida que ayudará a cumplir con los objetivos estratégicos de la Compañía y alcanzar la visión propuesta. De no hacer este estudio juicioso, se podría incurrir en la implementación de una oficina de proyectos que no cumpla con los objetivos y no agregue valor al negocio.
- Analizando la trayectoria que se ha observado a lo largo del tiempo en KONFIRMA S.A.S., se puede afirmar que los cambios en el entorno exigen mayor competitividad en el área de proyectos, haciendo que cada vez más se tengan que adaptar a dichas necesidades y cumplir con altos niveles de satisfacción. Por esta razón, en el marco de esta investigación, se confirma el valor que las metodologías ágiles pueden aportar a este tipo de compañías en la medida que permiten alinearse con las expectativas de los clientes y cumplir con tiempos cortos de entrega.
- Reconociendo que este estudio de propuesta de implementación de una PMO básica, nace del apoyo ejecutivo, se puede afirmar el logro de la futura implementación de la PMO estará en gran medida apalancado por esto. Adicionalmente, dicho apoyo también permitirá sobrellevar el cambio cultural al hacer a todos los miembros de la organización partícipes de la transformación.
- Los principales temores y retos de los líderes empresariales tienen que ver con la sostenibilidad del negocio en el tiempo, y con mayor razón para las pymes, en las cuales según un estudio publicado por la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio –Confecámaras–, en el 2016, concluyen que cerca del 40% de las empresas continúan activas tras cinco años de su creación. En este contexto, se puede afirmar que dado que

Konfirma S.A.S., ya cruzó esta primera barrera, ahora debe mantener una rigurosidad e inversión adecuadas en la gestión de proyectos, lo cual corrobora la necesidad y el valor de la implementación de una PMO que le permita alcanzar una sostenibilidad en el tiempo.

- La estandarización de procesos y actividades permite la eficiencia y mejora en los entornos empresariales, este trabajo de grado propone las directrices y estándares a considerar durante el liderazgo de proyectos, con el fin de permitir a la organización optimizar los resultados en el tema de proyectos, es importante aclarar que los formatos y procedimientos propuestos, son la versión inicial y pueden ser modificados de acuerdo a los ambientes de la organización, procurando conservar la flexibilidad de la Compañía.
- La implementación de una nueva metodología en cualquier entorno representa un reto mayor, pues el ser humano necesita de un ciclo de adaptación para interiorizar los cambios. Durante este trabajo de grado procuró respetar los ambientes de la organización y se espera generar valor a medida que se implementen las mejoras propuestas, ya que estas están enfocadas en encontrar eficiencias en la gerencia de los proyectos de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Anbari, F. (2010). El Ministerio de Obras Públicas de Chile construye cuatro estadios nuevos según las normas FIFA y siguiendo los lineamientos de la Guía del PMBOK® del PMI® en tiempo récord, para el mundial femenino sub-20. Consultado el 26 de mayo de 2018, de:
<https://americalatina.pmi.org/latam/KnowledgeCenter/CaseStudies.aspx>
- Blanco, C. (2015). Metodologías ágiles de gestión de proyectos (Scrum, DSDM, Extreme Programming, Marble Station. Consultado el 19 de abril de 2018, de
<http://www.marblestation.com/?P=661>
- Brunelli, L. (2009). La oportunidad de los servicios de externalización. *Infoweek*, 157, 28.
- Cazorla, L. (2010). Estudio de la metodología de gestión de proyectos PRINCE2: aplicación a un caso práctico. Málaga: Universidad de Málaga. Consultado el 26 de mayo de 2018 de
<http://www.lcc.uma.es/~guzman/prince2/PRINCE2.pdf>
- Dinero. (2016). El outsourcing está al alza en la economía colombiana. *Dinero*. Consultado el 11 de abril de 2018, de: <http://www.dinero.com/edicion-impresas/sectores/articulo/el-outsourcing-y-su-consolidacion-en-la-economia-colombiana/225414>
- Dinero. (2017). Así va el negocio de la tercerización de servicios en Colombia. *Dinero*. Consultado el 11 de abril de 2018, de:
<http://www.dinero.com/edicion-impresas/negocios/articulo/tercerizacion-de-servicios-en-colombia-2017/246830>

- García, D (2016). Restricciones en la gestión de proyectos. EALDE. Consultado el 19 de abril de 2018 de: <https://www.ealde.es/restricciones-en-la-gestion-de-proyectos/>
- Garnica, M. E. y López R. (2018). Presentaciones curso Gerencia Estratégica de Proyectos [Curso magistral, Universidad EAFIT], Medellín.
- Gurtu, A. (2010). Enterprise Project Management. PMI® Virtual Library.
- Hill, G. M. (2004). The Complete Project Management Office Handbook. PM (Vol. 2004). CRC Press. Consultado el 20 de febrero de 2018, de: <http://books.google.co.kr/books?q=9780849321733>
- IPMA (2015). About IPMA. Consultado el 26 de mayo de 2018, de: <http://www.ipma.world/about-us/>
- ITC. (2013). Éxito de una joven PMO y el project Managment . Itcadmin. Consultado el 26 de mayo de 2018, de: <http://itcformacionyconsultoria.com/exito-bentley-pmo-pm/>
- Kerzner, H. (2001). Administración de proyectos: Madurez en la gestión de proyectos. Consultado el 19 de abril de 2018, de: http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAP/2013/MAPD-02/BloqueAcademico/UNIDAD_4/Madurezenlagesti%C3%B3ndeproyectos-RFM.pdf
- Konfirma S.A.S. (2017). Presentación Comité de Gerencia. Niquía.
- Lainez, J. (2015). *Desarrollo de software ágil: Extreme programming y scrum*. USA: T Campus Academ

- Másmela, C. (2014). *Cómo implementar estrategias para la gestión de proyectos*. Colombia: Grafiweb
- Pérez, J. (1997). *Estrategia, Gestión y Habilidades Directivas*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- PMAJ. (2007). Project Management Association of Japan. Consultado el 26 de mayo de 2018, de: http://www.pmaj.or.jp/ENG/p2m/p2m_guide/p2m_guide.html
- PM Solutions. (2012). *The State of the PMO 2012*. Pennsylvania: Glen Mills.
Consultado el 20 de febrero de 2018, de:
http://www.pmsolutions.com/audio/State_of_the_PMO_2012_Research_Report.pdf
- Prieto, H. J. (2009). *Proyectos: enfoque gerencial*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- PRINCE2 (2015). What is PRINCE2?. Consultado el 26 de mayo de 2018, de: <https://www.prince2.com/what-is-prince2>
- Project Management Institute, PMI® (2008). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)*. Pensilvania: PMI® Publications.
- Project Management Institute, PMI® (2012). The high cost of low performance 2017. Pulse of the profession. Consultado el 20 de febrero de 2018, de: <https://www.pmi.org/Knowledge-Center/Pulse.aspx>.
- Project Management Institute, PMI® (2013). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (PMBOK), 5ª ed.* Newton Square Pensilvania: Project Management Institute Inc.
- Project Management Institute, PMI® (2013). *Guía de los fundamentos para la*

dirección de proyectos (PMBOK), 6ª ed. Newton Square Pensilvania: Project Management Institute Inc.

Project Management Institute, PMI® (2013). *Organizational Project Management Maturity Model*, 3ª ed. (OPM3): Knowledge foundation. Pennsylvania, USA, PMI® Publications, Four Campus Boulevard, Newtown Square, Pa.

Romo, N. (2015). Outsourcing, un negocio que mueve \$13.7 billones. *El Heraldó*.

Consultado el 11 de abril de 2018, de:
<https://www.elheraldo.co/economia/outsourcing-un-negocio-que-mueve-137-billones-228294>

Sampieri, H., Collado, F. y Lucio, B. (2010). *Metodología de la investigación*. México:McGraw-Hill.

SCRUMstudy™ (2013). *A Guide to the Scrum Body of Knowledge (SBOK™ Guide)*. Arizona: SCRUMstudy™.

Universidad Nacional de Colombia (2005). *Investigación en Administración en América Latina Colombia*: Edifgraficas. Bogotá.

Vinod, V. S. (2016). *Business Process Outsourcing*. Delhi: PHI.

Zandhuis, A. y Stellingwerf, R.(2013). *ISO 21500: Guidance on Project management – A pocket Guide edición 2013*. Zaltbommel: Van Haren Publishing.