

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

**Diseño de una Oficina de Dirección de Proyectos (PMO)
para la empresa SERACIS LTDA, que pertenece al
sector de la Vigilancia y Seguridad Privada**

Jairo Alejandro Coy Abondano

Trabajo de Grado
Maestría en Gerencia de Proyectos

Asesor temático:
Jhon Miguel Díez Benjumea

Medellín – Colombia

Diciembre 2015

Resumen

En cualquier empresa, en cualquier sector, en su día a día se generan iniciativas con el fin de garantizar su permanencia en el mercado. Ya sea diversificando su portafolio de productos o servicios con nuevas líneas de negocio, reestructurando la organización, implementando nuevas herramientas que colaborarán al desarrollo de la operación de la compañía, son estrategias que permanentemente protagonizan la actualidad de una empresa. Sin embargo, el convertir estas iniciativas no solo en una realidad sino en un éxito requiere de una administración juiciosa y detallada durante su puesta en marcha. La implementación de una metodología única y centralizada para la administración de proyectos es un camino que incrementa la probabilidad de éxito de estas iniciativas, y es precisamente ésta la función de una Oficina de Dirección de Proyectos (PMO) dentro de una organización.

El sector de la Vigilancia y Seguridad Privada está reflejando en éste momento un importante crecimiento tanto a nivel latinoamericano, como colombiano. Asimismo, la empresa SERACIS LTDA, que es objeto de éste trabajo, está mostrando un importante crecimiento durante los últimos años. Todos estos factores demuestran la importancia y necesidad de la implementación de una Oficina de Dirección de Proyectos dentro de la organización y justifican el presente estudio.

Palabras clave

Proyecto, Oficina de Dirección de Proyectos (PMO), Sector de la Vigilancia y Seguridad Privada, Portafolio, Programa.

Abstract

In any type of business, in any sector, in their day by day operations, initiatives are built in order to ensure their permanence on the market. Whether diversifying their portfolio of products or services with new business units, rethinking their organizational structure, implementing new tools to help the company's operations development, are strategies currently being used in any organization. However, turning this initiatives not only into reality but in a success requires a careful and detailed management during its execution. The implementation of a unique and centralized approach to project management traces a path that increases the probability of success of these initiatives, and this is precisely the purpose of a Project Management Office (PMO) within an organization.

The Private Security and Surveillance sector is currently showing a significant growth both in Latin America and Colombia. Also, SERACIS LTDA, which is the subject of this document, is showing an important growth in recent years. All these factors demonstrate the importance and necessity of building a Project Management Office within the organization and validate this study.

Key Words

Project, Project Management Office (PMO), Private Security and Surveillance sector, Portfolio, Program

INDICE

Tabla de contenido

1	Introducción	7
2	Análisis del Contexto de la Organización en Estudio	7
3	Situación en estudio – problema.....	13
4	Objetivos general y específicos	18
4.1	Objetivo General	18
4.2	Objetivos Específicos	18
5	Marco de referencia conceptual.....	19
6	Método de solución	27
7	Justificación del trabajo de grado en términos de la MGP	28
8	Productos esperados del trabajo de grado	28
9	Identificación de recursos.....	29
10	Diagnóstico de la PMO en SERACIS LTDA	29
11	Alcance de la Oficina de Dirección de Proyectos de SERACIS LTDA	30
12	Procedimiento para la Administración de Proyectos en SERACIS LTDA.....	31
13	Plantillas y Formatos para la Gestión de Proyectos en SERACIS LTDA	32
14	Conclusiones del Documento	33
15	Recomendaciones a la Empresa	33

16 Referencias	34
----------------------	----

Lista de Tablas

Tabla 1. Ventas del sector a nivel mundial durante el 2007	8
Tabla 2. Proyección de crecimiento del sector	8
Tabla 3. Ventas por tipo de servicio del año 2013	9
Tabla 4. Ubicación de los encuestados	16
Tabla 5. Formatos de la Metodología de Gestión de Proyectos para SERACIS LTDA	32

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1. Ingresos del Sector de Vigilancia y Seguridad Privada del año 2013	9
Ilustración 2. Operación de SERACIS LTDA a nivel nacional	13
Ilustración 3. Tamaño de las Organizaciones Encuestadas	16
Ilustración 4. Industrias en las que fue aplicada la encuesta	17
Ilustración 5. Porcentaje de empresas que cuentan con PMO	17
Ilustración 6. Modelo Competency Continuum	24

Lista de Anexos

Anexo 1. Levantamiento de Proyectos	
Anexo 2. Procedimiento Gestión de Proyectos	
Anexo 3. Acta de Inicio	
Anexo 4. Estructura Desglosada de Trabajo	
Anexo 5. Cronograma	
Anexo 6. Plan de Comunicación	
Anexo 7. Acta de Reunión	
Anexo 8. Control de Avance	
Anexo 9. Control de Cambios	

Anexo 10. Informe de Cierre

Anexo 11. Acta de Cierre del Proyecto

1 Introducción

En un mundo en el que la gestión de proyectos dentro de las organizaciones se consolida cada vez con más fuerza y dentro de un sector que está en furor y auge tanto a nivel Latinoamericano como a nivel nacional, el sector de la Vigilancia y Seguridad Privada, una metodología adecuada de gestión de proyectos se hace necesaria. Dentro de éste trabajo se analizan las necesidades de la empresa SERACIS LTDA en términos de dirección de proyectos y a partir de allí se diseña una Oficina de Dirección de Proyectos (PMO) que se encarga de estandarizar la forma en que serán administradas las iniciativas que surjan dentro de la compañía.

En éste documento se realiza un análisis de la situación actual de la compañía SERACIS LTDA en términos de administración de proyectos, teniendo como base el Modelo Competency Continuum propuesto por el experto en Gestión de Proyectos, Gerard M. Hill. Éste análisis se utilizará como punto de referencia para empezar a esbozar la Oficina de Dirección de Proyectos que la empresa SERACIS LTDA requiere de acuerdo a sus condiciones. Durante su diseño, se determina inicialmente el alcance que tendrá ésta oficina dentro de la organización en estudio, pues no todas las PMO's cumplen las mismas funciones. Existen PMO's de apoyo, de control y directivas, por lo tanto es necesario definir el rol que ésta va a cumplir dentro de SERACIS LTDA. Con esto definido, se establece el procedimiento a seguir durante la administración de los proyectos en la compañía y se diseñan los registros en los que quedan las evidencias de una correcta gestión de la labor.

Para lograr dicho objetivo, en éste trabajo se realiza un análisis del entorno en el que se desenvuelve la empresa, tanto en una perspectiva global como en una perspectiva local. Igualmente un estudio de la situación actual de la organización, y su desempeño hasta el día de hoy en la gestión de los proyectos que ha emprendido, con lo que se identifica el problema en estudio. Con la anterior información se cuenta con todas las herramientas necesarias para plantear los objetivos del trabajo, el marco conceptual sobre el que se fundamentará la solución propuesta y la metodología que se seguirá para llegar a una solución, momento en el cual define un producto esperado. Lógicamente toda ésta teoría y su implementación en un caso práctico y real estará enmarcado dentro de los conceptos y las herramientas adquiridas dentro de la Maestría en Gerencia de Proyectos de la Universidad EAFIT, sede Medellín. Finalmente se define el tiempo y los recursos que son utilizados para la elaboración del trabajo.

2 Análisis del Contexto de la Organización en Estudio

Según el Foro de Profesionales Latinoamericanos de Seguridad, el sector de la Seguridad Privada:

... está compuesto por una gran cantidad de efectores individuales y organizacionales que brindan servicios de seguridad, vigilancia, protección, investigaciones y múltiples otros conexos a particulares, empresas, instituciones, reparticiones gubernamentales y otros demandantes. (Frigo, 2007, p. 5)

El sector de la Seguridad privada en el mundo ha adquirido una gran relevancia que se ve reflejado en el monto total en ventas y el crecimiento anual que presenta, en donde Latinoamérica refleja una de las cifras más alentadoras en todo el mundo. Sin embargo, también encontramos que es la región en donde menos ingresos se obtienen, lo que permite inferir que el futuro de éste negocio está concentrando sus esfuerzos en estos países. Próximamente entonces podremos ser testigos del crecimiento y la consolidación de este negocio en los continentes de Centro y Suramérica.

Tabla 1. Ventas del sector a nivel mundial durante el 2007

Región	Mercado (MM Dólares)	Crecimiento (%)
Norteamérica	49,200	7 – 8
Europa	37,800	6 – 10
Japón	7,400	7 – 9
Latinoamérica	6,500	9 – 11
Resto del Mundo	16,200	10 – 12
TOTAL	117,100	7 – 8

Fuente: Seguridad Privada en América Latina: Situación y Perspectivas. Foro de Profesionales Latinoamericanos de Seguridad, p. 7

Con la información de la Tabla 1, que es brindada por el Foro de Profesionales Latinoamericanos de Seguridad, se realiza una proyección utilizando el crecimiento histórico para tener un acercamiento de las cifras con las que se trabaja actualmente en el sector a nivel mundial.

Tabla 2. Proyección de crecimiento del sector

Región	Mercado (MM Dólares)									Crecimiento utilizado (%)
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	
Norteamérica	49.200	52.890	56.857	61.121	65.705	70.633	75.930	81.625	87.747	7,50%
Europa	37.800	40.824	44.090	47.617	51.426	55.541	59.984	64.783	69.965	8%
Japón	7.400	7.992	8.631	9.322	10.068	10.873	11.743	12.682	13.697	8%
Latinoamérica	6.500	7.150	7.865	8.652	9.517	10.468	11.515	12.667	13.933	10%
Resto del Mundo	16.200	17.982	19.960	22.156	24.593	27.298	30.301	33.634	37.334	11%
TOTAL	117.100	244.055	137.403	148.867	161.309	174.813	189.473	205.391	222.676	108%

Fuente: Producción propia del autor de éste trabajo (2015)

No obstante, para el presente documento, se toma la definición de Seguridad Privada que, para Colombia, estableció la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad:

Las actividades que en forma remunerada o en beneficio de una organización pública o privada, desarrollan las personas naturales o jurídicas, tendientes a

prevenir o detener perturbaciones a la seguridad o tranquilidad individual en lo relacionado con la vida y los bienes propios o de terceros y la fabricación, instalación, comercialización y utilización de equipos para vigilancia y seguridad privada, blindajes y transportes con ese mismo fin. (Decreto Número 356 de 1994, Artículo 2o., p. 1)

La Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, entidad adscrita al Ministerio de Defensa Nacional, con autonomía administrativa y financiera, realiza un informe anual en el que describe el desempeño del sector, principalmente en términos financieros, durante el año calendario inmediatamente anterior. En el informe presentado sobre el año 2013, que es el más reciente pues aún no se ha publicado el correspondiente al año 2014, se presenta la interesante evolución que el sector está teniendo en los últimos cinco años. A continuación veremos algunas de éstas cifras que ilustran el estado en el que el sector se encuentra dentro de la economía Colombiana.

Ilustración 1. Ingresos del Sector de Vigilancia y Seguridad Privada del año 2013



Fuente: Indicadores Financieros 2013. Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, p. 6

Tabla 3. Ventas por tipo de servicio del año 2013

Tipo de servicio	VENTAS 2013	% de ventas por tipo de servicio
Arrendadoras	\$ 23.130.047.002	0,3%
Blindadoras	\$ 211.320.728.975	3,1%
Cooperativas	\$ 379.375.991.939	5,6%
Empresas asesora	\$ 28.995.239.025	0,4%
Empresas de Vigilancia Armadas	\$ 5.329.340.959.646	78,6%
Empresas de Vigilancia sin Armas	\$ 236.018.009.293	3,5%
Escuelas de Capacitación	\$ 54.532.155.331	0,8%
Transportadoras de valores	\$ 521.705.776.834	7,7%
	\$ 6.784.418.908.045	100,0%

Fuente: Indicadores Financieros 2013. Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, p. 4

Para el año 2014 se realizaron algunos estudios relacionados con el desempeño del sector en términos de ventas y crecimiento del mercado. La Revista Dinero, realizó un estudio y publicó un artículo de análisis sectorial en el que establece:

Las cifras son contundentes: en 2014 este sector obtuvo ingresos por \$7,5 billones, de acuerdo con cifras de las 5000 Empresas de Revista Dinero. En 2013, este nivel de ingresos había llegado a \$6,7 billones; es decir, para el año pasado registró un crecimiento de 11,5%, mucho más alto que la economía nacional que tuvo un incremento de 4,6%. (Revista Dinero N°475, Agosto 7 de 2015, p. 70)

Y luego agregan:

¿Qué explica este crecimiento? La dinámica económica del país en los últimos años, con crecimientos por encima de 4%, el auge de la inversión extranjera y la consolidación de un sector de finca raíz más vigoroso en construcción de vivienda, oficinas, centros comerciales y una mayor oferta logística que generaron un incremento del aparato productivo han jalonado la demanda en el sector de vigilancia y la diversificación de las modalidades del servicio. Según cifras de las 5000 Empresas de Dinero, para 2014 reportaron información cerca de 1.300 compañías. (Revista Dinero N°475, Agosto 7 de 2015, p. 70)

En adición a lo anterior, es importante también mencionar que actualmente se encuentra en estudio en el Congreso de la República un proyecto de Ley el cual pretende actualizar la regulación del sector, pues se considera desactualizada, fue establecida en 1994 y a la fecha no ha recibido actualizaciones.

... pese a su participación en la economía (representa 1,3% del PIB nacional), la regulación se remonta a 1994, cuando se expidió el Decreto 356, denominado Estatuto de Vigilancia y Seguridad Privada. En la actualidad se adelanta en el Congreso de la República la discusión de un proyecto de Ley, el número 072 de 2014, que busca actualizar algunos de los artículos que, luego de dos décadas y un cambio en la coyuntura económica y social del país, son considerados por algunos como fuera de contexto. (Revista Dinero N°470, Mayo 29 de 2015, p. 76)

Ahora bien, de acuerdo a al Decreto 3222 de 2002 emitido por la Presidencia de la República, es importante mencionar que las empresas del sector de la Vigilancia y Seguridad Privada hacen parte de lo que denominan Redes de Apoyo. *“A partir de la fecha de expedición del presente decreto, créanse las Redes de Apoyo y Solidaridad Ciudadana, conformadas por las personas, empresas y servicios descritos en el artículo 4° del Decreto-ley 356 de 1994”*. De acuerdo a esto, las personas, empresas y servicios descritos en el mencionado artículo son las siguientes:

Se hallan sometidos al presente decreto:

1. Los servicios de vigilancia y seguridad privada con armas de fuego o cualquier otro medio humano, animal, tecnológico o material.

2. Los servicios de transporte de valores.
3. Los servicios de vigilancia y seguridad de empresas u organizaciones empresariales, públicas o privadas.
4. Los servicios comunitarios de vigilancia y seguridad privada.
5. Los servicios de capacitación y entrenamiento en vigilancia y seguridad privada.
6. Los servicios de asesoría, consultoría e investigación en seguridad.
7. La fabricación, instalación, comercialización y utilización de equipos para vigilancia y seguridad privada.
8. Utilización de blindajes para vigilancia y seguridad privada.

(Decreto Número 356 de 1994, Artículo 4°, p. 1)

La pregunta que surge entonces es, a qué se refieren los términos Redes de Apoyo y Solidaridad Ciudadana.

... se entiende por Redes de Apoyo y Solidaridad Ciudadana el conjunto de actividades organizadas, canalizadas y lideradas por la Policía Nacional, con la finalidad de captar información sobre hechos, delitos o conductas que afecten o puedan afectar la tranquilidad y seguridad, aprovechando los recursos técnicos y humanos que poseen las personas naturales o jurídicas que prestan los servicios a los que se refiere el Decreto-ley 356 de 1994. (Decreto Número 3222 de 2002, Artículo 2°, p. 1).

Con lo anterior se puede evidenciar el fuerte crecimiento que está teniendo el sector de la Vigilancia y Seguridad Privada y la importancia que tiene no sólo para las compañías privadas sino también para las compañías del estado y para la Seguridad Nacional. Es un negocio que está teniendo un crecimiento notable y en el que se están observando importantes inversiones a raíz de la importancia que sus actividades han adquirido.

ANDEVIP, que es la Asociación Nacional de Entidades de Seguridad Privada, gremio de las empresas del sector, realiza un análisis de la situación del mercado y organiza eventos encaminados al beneficio de sus asociados. Ésta asociación emite un boletín informativo periódicamente en donde publica artículos de interés. En su edición N°2 de Marzo de 2015 publicaron lo siguiente relacionado con la importancia de las Redes de Apoyo y Solidaridad Ciudadana para el sostenimiento del orden público:

Los números son claros: durante 2014 se lograron más de 1800 capturas a partir de informaciones entregadas por los vigilantes y guardias en todo el país. La Policía Nacional verificó que el año pasado se dio un incremento en las cifras de informaciones. (Periódico ANDEVIP, Edición N°2, Marzo del 2015, p. 8)

Lo anterior demuestra la proyección de crecimiento que tienen las empresas de Seguridad Privada, desde el contexto mundial, latinoamericano y nacional, incentivado por el crecimiento de los sectores industrial, comercial, de construcción e inmobiliario y por la importancia que las Redes de Apoyo y Solidaridad Ciudadana han adquirido para el sostenimiento del orden público nacional.

En adición al importante crecimiento que está presentando el sector de la Vigilancia y Seguridad Privada, es necesario sumarle el crecimiento que la gestión de proyectos está

presentando en el mundo, pues es la gestión de proyectos la que motiva la realización de éste documento y por los argumentos que se presentan a continuación.

Un quinto de PIB mundial, o más de 12 trillones de dólares, serán gastados en proyectos cada año durante la próxima década. Esto constituye una enorme inversión, que requiere un gasto prudente y control adecuado de la gestión.

En el mundo de hoy en día, inversiones y cambios organizacionales son realizados a través de proyectos y de programas de proyectos relacionados. Para muchos de éstos proyectos una variedad de disciplinas y una mezcla de trabajadores internos y externos son involucrados. Todas estas personas tienen que cooperar de una manera adecuada, cada uno debe llevar a cabo sus tareas con eficacia, y, al mismo tiempo, todo éste trabajo debe estar alineado y ejecutado dentro de un enfoque en procesos. Un gran número de métodos y prácticas de gestión de proyectos existen. (Zandhuis, Stellingwerf, 2013, p. 35-36. Traducción no oficial).

SERACIS Ltda. es una organización del sector de la vigilancia y seguridad privada, cuyo enfoque principal es brindar protección a obras civiles en Colombia, combinando vigilancia humana, técnica y electrónica. SERACIS Ltda., nace en el año 1996 y desde entonces ha construido experiencia en los sectores de minería, construcción y energía.

Su trayectoria le ha permitido acumular experiencia y mantener la confianza de sus clientes; logrando asumir responsablemente la seguridad de empresas y proyectos de cualquier sector y tamaño. Es por la razón anterior que grandes grupos económicos de la construcción y prestigiosas empresas multinacionales del área minera y energética han otorgado a SERACIS LTDA toda la confianza para la administración de la seguridad de sus instalaciones, su personal y sus procesos.

La organización se caracteriza por la responsabilidad y seriedad en sus procesos, desarrollados por profesionales cualificados y comprometidos con los principios de la empresa. Son la primera empresa de seguridad privada en el país en certificar su sistema de gestión de la seguridad para la cadena de suministros bajo el modelo de la NTC ISO 28000:2007. Adicionalmente, la organización cuenta con las certificaciones en NTC ISO 9001:2008 (Sistema de Gestión de Calidad), OHSAS 18001:2007 (Sistema de Gestión de la seguridad y la salud en el trabajo) y Gestión Social Responsable, ésta última certificación por asumir voluntaria y públicamente el compromiso de responsabilidad social como filosofía empresarial.

SERACIS LTDA es una compañía que actualmente cuenta con un equipo de 1400 personas, empleados directamente y distribuidas a lo largo del territorio nacional. Durante el año 2014 la operación de la compañía generó una ventas de 33 Mil millones de pesos y su principal objetivo es duplicar ese valor durante los próximos cuatro años apoyándose en el mejoramiento de la fuerza de ventas y la diversificación del negocio (MEGA de SERACIS LTDA 2014 – 2018).

3 Situación en estudio – problema

Debido a que SERACIS LTDA se especializó en seguridad para los sectores de la construcción, la minería y la energía, la operación de la compañía actualmente se encuentra bastante dispersa a lo largo del territorio nacional, tanto en zonas urbanas como en zonas rurales. Por esta razón, la organización cuenta hoy en día con agencias en las ciudades de Barranquilla, Medellín (que es su sede principal), Bogotá, Manizales e Ibagué, ciudades que han sido elegidas por su ubicación geográfica estratégica para los puestos que maneja la empresa. Estas agencias actúan como centralizador de información y documentación para facilitar la administración de la empresa pues la mayoría de los procesos aún se manejan manualmente.

A continuación se presenta el mapa de Colombia con la operación de SERACIS LTDA.

Ilustración 2. Operación de SERACIS LTDA a nivel nacional



Fuente: Archivo particular, SERACIS LTDA.

La notoria expansión durante los últimos años de la presencia en el mercado que ha tenido SERACIS LTDA ha traído como consecuencia la necesidad de un crecimiento interno que permita dar respuesta a las necesidades y a la demanda del medio. Todo esto ha orientado a la organización a plantearse alternativas administrativas que faciliten los procesos y garanticen la permanencia y la vanguardia en el mercado. Es en este punto donde la alta dirección considera el momento oportuno para la implementación de una nueva herramienta que permita integrar las áreas y centralizar los procedimientos que tienen lugar dentro de la organización para el cumplimiento del objetivo, que es la adecuada prestación del servicio; la herramienta analizada y sustentada por la alta dirección corresponde al sistema de información ERP¹. Dicho sistema de información se convertirá en el eje central de la organización articulando los diferentes procesos de la compañía y brindando un eficiente manejo de la información, el cual al buscar una integralidad corporativa tiende a ser más robusto y completo que la herramienta utilizada en la actualidad.

El resultado esperado con la implementación del nuevo sistema es lograr la automatización y articulación de los procesos de la organización, con el propósito de brindar una atención ágil y oportuna a las necesidades de los clientes de la organización. Igualmente se busca garantizar la trazabilidad confiable de la información, a través de registros y evidencias soportados en información verídica y confiable en tiempo real.

Sin embargo, los problemas en la implementación del nuevo sistema de información se dan debido a la falta de una clara metodología de administración de proyectos que permita tener una planeación completa de cada paso.

²Se pueden evidenciar los inconvenientes y los obstáculos que se han presentado en la ejecución del proyecto; por la razón anteriormente expuesta se puede asegurar que la metodología utilizada para obtener el diagnóstico con el que soportamos esta investigación, es la observación directa.

A partir de esa observación se evidencia que una de las inconformidades más sobresalientes de la alta dirección radica en la falta de visibilidad del avance de cada uno de los entregables. Se tiene la inconformidad que la inversión de recursos que ha realizado la organización ha sido en vano pues no se obtienen resultados dicentes o contundentes. Tanto la presidencia como la gerencia manifiestan que no ven resultados concretos del progreso que ha tenido el proyecto, pues ante tanta información se pierde el detalle de los trabajos que se están realizando en cada módulo. La alta dirección ha solicitado en repetidas ocasiones tener claridad de lo que se está haciendo en cada módulo pues ve cómo va pasando el tiempo y ninguno de ellos se encuentra en periodo de pruebas.

¹ Enterprise Resource Planning. Sistema de información que permite planear la gestión de los recursos de la empresa.

² El autor del presente trabajo cuenta con la ventaja de ser empleado miembro del equipo directivo en SERACIS LTDA, actualmente desempeñando el rol de Director de Calidad, responsable del manejo y la estandarización de procesos, participación en la planeación estratégica y liderar varias iniciativas relacionadas con el mejoramiento en la administración de la compañía. Gracias a su posición ha participado en los comités de seguimiento del proyecto “SOFYX”, como se le ha denominado a la implementación del nuevo sistema ERP, y tiene completo acceso a toda la información de soporte y avance.

Lo anterior nos lleva entonces a otro de los grandes inconvenientes. No se ha realizado un análisis de la asignación de los recursos, y por lo tanto, no se conoce si los recursos que son compartidos para varios o todos los módulos se encuentran en sobreasignación, o si ésta es una de las causas que detienen el flujo en la ejecución del proyecto de implementación del sistema ERP “SOFYX”.

Siguiendo éste orden de ideas, se empiezan a presentar los retrasos en los plazos y el incumplimiento en los tiempos definidos. Ésta situación lleva a la alta gerencia a cuestionar el desempeño de las personas involucradas en el proyecto “SOFYX” y a cuestionar el nivel de compromiso y cumplimiento del proveedor, llegando hasta el punto de evaluar si se deberían hacer efectivas las pólizas de cumplimiento que se encuentran atadas al contrato.

Al llegar a estas instancias, la alta dirección comenzó a evaluar la documentación en donde se había definido cada uno de los puntos que iban a cubrir los módulos. En ese momento se percató de la falta de claridad en el alcance, pues se tenía una descripción del proyecto “SOFYX”, más no contaba con un detalle de las funcionalidades específicas de cada módulo. Toda esta situación llevó a la presidencia entonces a preguntarse por su viabilidad, por los beneficios que se iban a obtener de éste esfuerzo y así determinar si era justificado o no. Finalmente se encontró con que no existía un caso de negocio sólido y bien elaborado. Lo único que se tenía era un documento que no iba más allá de la descripción de los beneficios que por definición ofrece un sistema ERP al integrar toda la información de una organización.

Como se establecía al iniciar la descripción del caso “SOFYX” de implementación de un sistema de información ERP para la empresa SERACIS LTDA, el origen de los inconvenientes radica en la ausencia de una metodología clara, previamente analizada y estandarizada de administración de proyectos dentro de la organización. Se puntualiza el estado de ésta experiencia pues, de hecho, dado que no existe una metodología, tampoco existe una definición de lo que será clasificado y administrado como un proyecto y lo que estará por fuera de ello. Por lo cual ésta es la única iniciativa que ha recibido éste nombre y a la cual se le ha tratado de dar una administración de gestión de proyectos. Fue la que reveló la necesidad de estandarizar el modo en que se van a manejar los proyectos dentro de la organización. Adicionalmente, como veíamos en el análisis del sector al que pertenece SERACIS, el crecimiento que está viviendo la seguridad privada a nivel mundial, latinoamericano y colombiano devela la inminente realidad de futuros proyectos dentro de la organización para garantizar su permanencia en el mercado.

Para suplir la necesidad anteriormente descrita se diseñará una Oficina de Dirección de Proyectos. El Project Management Institute (PMI) define éste concepto de la siguiente manera:

Una oficina de dirección de proyectos (PMO) es una estructura de gestión que estandariza los procesos de gobierno relacionados con el proyecto y hace más fácil compartir recursos, metodologías, herramientas y técnicas. Las responsabilidades de una PMO pueden abarcar desde el suministro de funciones de soporte para la dirección de proyectos hasta la responsabilidad de la propia dirección de uno o más proyectos. (PMI, 2013, p. 11)

Luego añade:

Una PMO puede tener la autoridad para actuar como un interesado integral y tomar decisiones clave a lo largo de la vida de cada proyecto, hacer

recomendaciones, poner fin a proyectos o tomar otras medidas, según sea necesario, a fin de mantenerlos alineados con los objetivos de negocio. Asimismo, la PMO puede participar en la selección, gestión y utilización de recursos de proyectos compartidos o dedicados. (PMI, 2013, p. 11)

Por su parte, la entidad PM Solutions ha venido realizando estudios relacionados con la evolución y cobertura que las metodologías de administración de proyectos, y específicamente las PMO's, han tenido durante los últimos años. De acuerdo al informe publicado en el año 2012 sobre éste estudio, se ha observado un crecimiento permanente de la gestión de proyectos en las organizaciones. Esta tendencia al alza es inconfundible, en el estudio realizado en el año 2000 el valor que se le daba a la gestión de proyectos dentro de las empresas consultadas llegaba a un 47%. En el estudio realizado en el año 2012 éste porcentaje casi se ha duplicado, llegando a un 87%. Incluso, ésta investigación ha demostrado que PMO's se están convirtiendo rápidamente en un elemento organizacional que provee significativo valor al negocio según indica PM Solutions (2012). A continuación se presentan las gráficas en donde se pueden evidenciar las anteriores cifras.

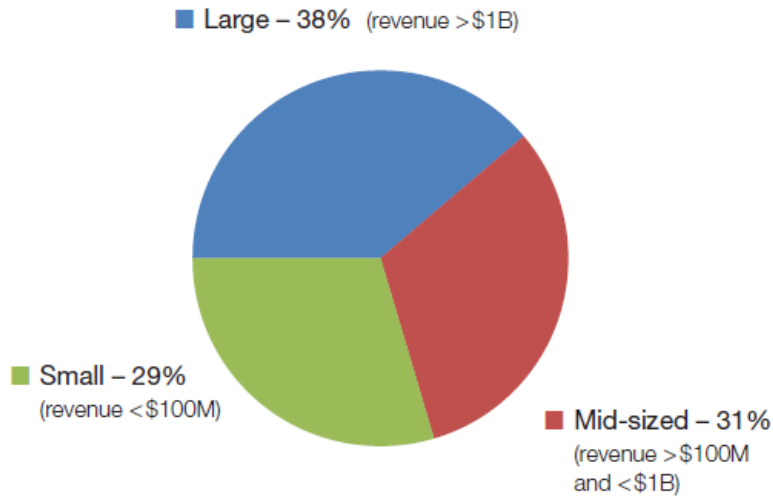
Tabla 4. Ubicación de los encuestados



Fuente: The State of the PMO 2012. A PM Solutions research report. PM Solutions, p. 2

Ilustración 3. Tamaño de las Organizaciones Encuestadas

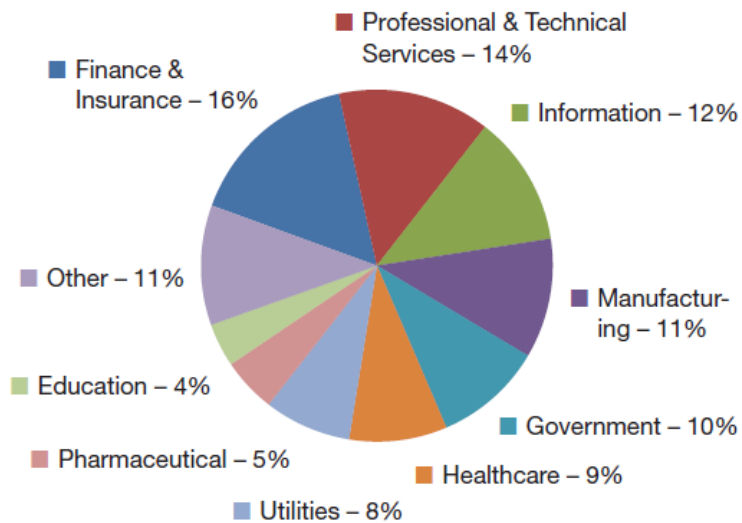
Size of Organization



Fuente: The State of the PMO 2012. A PM Solutions research report. PM Solutions, p. 3

Ilustración 4. Industrias en las que fue aplicada la encuesta

Industries Represented



Fuente: The State of the PMO 2012. A PM Solutions research report. PM Solutions, p. 3

Ilustración 5. Porcentaje de empresas que cuentan con PMO



Fuente: The State of the PMO 2012. A PM Solutions research report. PM Solutions, p. 3

Ahora bien, en este punto es importante citar a Gerard M. Hill, quien ha sido un frecuente orador y es autor de varios textos relacionados con temas de gestión de proyectos y adicionalmente ha trabajado extensamente en todos los niveles con ejecutivos y gerentes que se encuentran dentro de la clasificación de los Fortune 100, para diseñar y desplegar las buenas prácticas. Gerard Hill establece que actualmente numerosas organizaciones han reconocido la necesidad de contar con una PMO para lograr una buena gestión, control y apoyo a la ejecución de los proyectos. El rol de la PMO es de ayudar tanto al gestor de proyectos como a la organización, no solo a entender y aplicar las buenas prácticas, sino también a adaptar e integrar los intereses del negocio dentro de los esfuerzos de gestión de proyectos que realiza la organización (2004).

4 Objetivos general y específicos

4.1 Objetivo General

Diseñar una Oficina de Dirección de Proyectos (PMO) para la empresa SERACIS LTDA que pertenece al sector de la vigilancia y seguridad privada, con el fin establecer una metodología de administración de proyectos.

4.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de madurez de la gestión de proyectos, que se lleva a cabo actualmente en la empresa SERACIS LTDA, teniendo como base el modelo Competency Continuum y el contexto en el que se encuentra la organización.

- Definir el alcance que tendrá la Oficina de Dirección de Proyectos de SERACIS LTDA de acuerdo al Diagnóstico realizado.
- Establecer los procedimientos para la administración de Proyectos, dada las condiciones de la empresa SERACIS LTDA.
- Diseñar los formatos respectivos que se utilizarán a lo largo de la Dirección de Proyectos.

5 Marco de referencia conceptual

A continuación se citan las metodologías y los conceptos que servirán como referencia para la construcción de la propuesta de solución a la situación problemática descrita en el numeral 3 del presente trabajo:

- Metodología de Administración de Proyectos Prince 2:

PRINCE2 (PRojects IN Controlled Enviroments), Proyectos en Ambientes Controlados, es una metodología basada en procesos para la administración efectiva de Proyectos. PRINCE2 es un estándar de facto utilizado ampliamente por el Gobierno del Reino Unido y es reconocido y usado por el sector privado, tanto dentro del Reino Unido como internacionalmente. (Prince2 – A Structured Project Management Methodology (s.f.), PRINCE2.com, Consultado el 17 de septiembre de 2015, de: <https://www.prince2.com/prince2-methodology>. Traducción no oficial)

PRINCE2 provee un enfoque basado en procesos para la gestión de proyectos que proporciona un método fácil, a la medida y escalable para la gestión de todo tipo de proyectos. Cada proceso se encuentra definido con sus entradas y salidas claves, junto con los objetivos específicos que se quieren alcanzar y las actividades que se deben desarrollar:

- Dirigiendo un proceso: Está presente desde la puesta en marcha de proyecto hasta su cierre. Éste proceso está dirigido a la junta del proyecto. La junta del proyecto debe gestionar y supervisar a través de informes y controles usando una serie de puntos de decisión.
- Puesta en marcha de un proyecto: Es el primero de los procesos en la metodología PRINCE2. Es un proceso pre-proyecto, diseñado para asegurar que los prerequisites para iniciar un proyecto se encuentran disponibles. El trabajo de éste proceso se basa en la producción de 3 elementos:
 - Procurar que la información requerida por el equipo del proyecto se encuentra disponible.
 - Diseñar y nombrar al equipo para la gestión de proyectos
 - Crear el plan para la etapa de iniciación del proyecto.
- Iniciando un Proyecto: Los objetivos en ésta etapa son:
 - Definir si existe suficiente justificación para proceder con el proyecto.
 - Determinar una base de dirección estable sobre la cual proceder.

- Asegurar una base firme y aceptada para el proyecto antes de comenzar su ejecución.
 - Acordar la asignación de recursos para la primera etapa del proyecto.
 - Invitar y persuadir a la junta del proyecto a tomar la propiedad del mismo.
 - Proveer la línea base para los procesos de toma de decisiones requeridos durante la vida del proyecto.
 - Asegurar que la inversión de tiempo y esfuerzo requerido por el proyecto es realizada sabiamente, teniendo en cuenta sus riesgos.
- Gestión de las fronteras entre etapas: Éste proceso provee a la junta del proyecto puntos clave de decisión sobre la conveniencia de continuar con el proyecto o no. Los objetivos de éste proceso son:
 - Asegurar a la junta del proyecto que todos los entregables previstos en cada etapa han sido completados de acuerdo a lo definido.
 - Proporcionar la información necesaria para la Junta del Proyecto para evaluar la viabilidad de continuar con el proyecto.
 - Registrar todas las mediciones o lecciones que pueden ayudar a etapas posteriores del proyecto y/o en otros proyectos.
- Control de las etapas: Éste proceso describe las actividades de monitoreo y control del director del proyecto responsable de asegurar que cada etapa se mantenga alineada y de reaccionar ante eventos inesperados. Éste proceso constituye el núcleo de los esfuerzos del director del proyecto, siendo el proceso que se encarga de la gestión del día a día del proyecto.
- Dentro de cada etapa habrá un ciclo que consiste en:
 - Autorizar la ejecución de tareas
 - Consolidar información del progreso de cada tarea
 - Estar atento a cambios
 - Revisar situaciones
 - Elaborar de informes
 - Tomar las acciones correctivas necesarias
- Gestión de entrega del producto: El objetivo de éste proceso es asegurar que los productos planeados son creados y entregados:
 - Asegurándose de que el trabajo sobre productos asignado al equipo es efectivamente autorizado y acordado aceptando y revisando los paquetes de trabajo
 - Asegurándose que el trabajo está conforme a los requerimientos de las interfaces identificadas en los paquetes de trabajo
 - Asegurándose que el trabajo está siendo realizado.
 - Evaluando el progreso del trabajo y los presupuestos regularmente.
 - Asegurándose que los productos terminados cumplen con los criterios de calidad.

- Obteniendo aprobación del producto terminado.
- Cerrando un Proyecto: El propósito de éste proceso es ejecutar un cierre controlado al proyecto. Éste proceso abarca el trabajo del Director del Proyecto para cerrar el proyecto, ya sea al cumplir todos los objetivos o en un cierre prematuro. El trabajo consiste principalmente en preparar la información para la Junta del Proyecto para obtener la confirmación de que el proyecto puede cerrar. Por lo anterior, los objetivos de éste proceso son:
- Planeando: PRINCE2 recomienda tres niveles de planeación para reflejar las necesidades de los diferentes niveles de dirección involucrados en el proyecto, las etapas y los equipos. Planear es un proceso cíclico y sus actividades están incluidas dentro de los siete procesos principales de PRINCE2, según corresponda.

(Prince2 – A Structured Project Management Methodology (s.f.), PRINCE2.com, Consultado el 17 de septiembre de 2015, de: <https://www.prince2.com/prince2-processes>. Traducción no oficial)

- ISO 21500:

La Guía ISO 21500 no es un estándar de gestión de proyectos, sino una referencia para otros estándares, métodos y buenas prácticas de gestión de proyectos, tales como el PMBOK³, Prince2, Agile e ICB. No se compara un estándar versus el otro, reúne las buenas prácticas de gestión de proyectos.

La importancia de la ISO 21500 es que introduce un estándar y lenguaje global para la práctica de gestión de proyectos. Es mundial y un punto de referencia para todos los proyectos en todas las organizaciones.

Se puede hacer uso de la Guía ISO 21500 en cualquiera de los siguientes casos:

- Como una referencia en una auditoría. (...)
- Como un enlace entre diferentes procesos de negocio y de gestión de proyectos (...)
- Como una lista de chequeo para probar los conocimientos y las habilidades de directores de proyectos y trabajadores en proyectos en ejecución. (...)
- Como una referencia común (función de puente) entre diferentes métodos, prácticas y modelos (...)
- Como un lenguaje común dentro de la gestión de proyectos (...)

(Zandhuis, Stellingwerf, 2013, p. 38-40. Traducción no oficial).

- PMBOK: Project Management Body of Knowledge.

La aceptación de la dirección de proyectos como profesión indica que la aplicación de conocimientos, procesos, habilidades, herramientas y técnicas puede tener un impacto considerable en el éxito de un proyecto. La *Guía del*

³ PMBOK: Project Management Body of Knowledge. Es la guía del cuerpo de conocimientos para la gestión de proyectos, publicada por el Instituto de Gestión de Proyectos (PMI por sus siglas en inglés).

PMBOK® identifica ese subconjunto de fundamentos para la dirección de proyectos generalmente reconocidos como buenas prácticas. “Generalmente reconocidos” significa que los conocimientos y prácticas descritos son aplicables a la mayoría de los proyectos, la mayoría de las veces, y que existe un consenso sobre su valor y utilidad. “Buenas prácticas” significa que está de acuerdo, en general, en que la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas puede aumentar las posibilidades de éxito de una amplia variedad de proyectos. “Buenas prácticas” no significa que el conocimiento descrito deba aplicarse siempre de la misma manera en todos los proyectos; la organización y/o el equipo de dirección del proyecto son los responsables de establecer lo que es apropiado para cada proyecto concreto.

La *Guía del PMBOK*® también proporciona y promueve un vocabulario común para el uso y la aplicación de los conceptos de la dirección de proyectos dentro de la profesión de la dirección de proyectos. Un vocabulario común es un elemento esencial en toda disciplina profesional. El *Léxico de Términos de Dirección de Proyectos del PMI* proporciona el vocabulario profesional de base que puede ser utilizado de manera consistente por gerentes de proyecto, directores de programa, directores de portafolio y otros interesados. (PMI, 2013, p.2)

La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas, y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Se logra mediante la aplicación e integración adecuada de los 47 procesos de la dirección de proyectos, agrupados de manera lógica, categorizados en cinco Grupos de Procesos. Estos cinco Grupos de Procesos son:

- Inicio,
- Planificación,
- Ejecución,
- Monitoreo y Control, y
- Cierre

Dirigir un proyecto por lo general incluye, entre otros aspectos:

- Identificar requisitos;
- Abordar diversas necesidades, inquietudes y expectativas de los interesados en la planificación y ejecución del proyecto;
- Establecer, mantener y realizar comunicaciones activas, eficaces y de naturaleza colaborativa entre los interesados;
- Gestionar a los interesados para cumplir los requisitos del proyecto y generar los entregables del mismo;
- Equilibrar las restricciones contrapuestas del proyecto que incluyen, entre otras:
 - El alcance,
 - La calidad,
 - El cronograma,
 - El presupuesto,
 - Los recursos y

- Los riesgos

(PMI, 2013, p.5-6)

- Oficina de Dirección de Proyectos según la metodología OPM3

La Oficina de Dirección de Portafolios, Programas o Proyectos (PMO) es un cuerpo organizacional al que se le asignan distintas responsabilidades relacionadas con la gestión centralizada y coordinada de todos aquellos proyectos bajo su dominio. La PMO es el enlace entre los Portafolios, Programas y Proyectos de la compañía y los sistemas de medición corporativa, como por ejemplo el Balanced Scorecard. Una PMO puede contar con la autoridad de actuar como un stakeholder y un tomador de decisiones claves para hacer recomendaciones, detener proyectos o tomar las acciones necesarias para mantener los proyectos en coherencia con los objetivos del negocio. Adicionalmente, una PMO puede estar involucrada en la selección, gestión y despliegue de recursos compartidos o exclusivos. La función principal de una PMO es apoyar a los administradores de proyectos en diversas formas, las cuales pueden incluir:

- Entrenar, formar y supervisar
- Coordinar la comunicación a través de los proyectos
- Desarrollar y administrar las políticas, plantillas y demás documentación requerida en los proyectos
- Identificar y desarrollar la metodología, buenas prácticas y estándares de gestión de proyectos
- Administrar los recursos compartidos dentro de todos los proyectos bajo el dominio de la PMO
- Monitorear el cumplimiento de los estándares, políticas, procedimientos y plantillas de los proyectos a través de auditorías
- Proveer apoyo para la gestión del cambio y la administración de riesgos derivados de los proyectos.

Existen diversos tipos de PMO, que se diferencian entre sí dependiendo del grado de control e influencia que tienen en los proyectos dentro de la organización. (ORGANIZATIONAL PROJECT MANAGEMENT MATURITY MODEL, OPM3, Tercera Edición 2013, p. 9. Traducción no oficial)

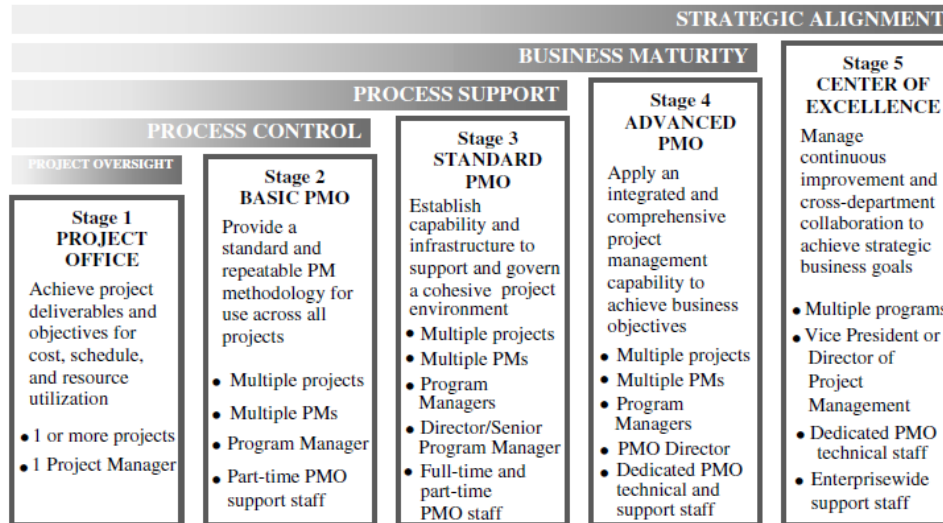
- Modelo Competency Continuum

Competency Continuum proporciona un vehículo que define una serie de etapas de la PMO que pueden ser examinadas para aplicarlas en una organización. La convención de nombres es relativamente simple y algo consistente con los esfuerzos de implementación de una PMO en la mayoría de las industrias. Sin embargo, estos nombres sólo proporcionan un marco de referencia; otros nombres pueden aplicarse según corresponda a la naturaleza de las responsabilidades de la PMO y el entorno empresarial en el que opera.

Cinco etapas generales de las competencias de la PMO se describen. (...). Estas cinco etapas representan una competencia progresiva y el avance de la

funcionalidad que se puede alcanzar para satisfacer las necesidades del entorno de gestión de proyectos y los objetivos de negocio asociados a la organización respectiva. Se presume que una PMO en una etapa superior ya ha alcanzado las competencias establecidas para cualquier PMO en una etapa inferior. Por lo tanto, si una organización quiere establecer una PMO estándar de Etapa 3, también tendrá que asegurarse de haber cubierto las competencias establecidas para la Etapa 1 y 2. También se sugiere que una PMO en cualquier etapa puede llevar a cabo actividades de cualquier nivel para hacer frente a las necesidades de la organización correspondiente, que es mucho más importante que pasar a través de los niveles de competencia secuencialmente. Por otra parte, es crítico discernir el nivel aproximado de competencia de la PMO que la organización respectiva necesita. No todas las organizaciones necesitan una PMO Etapa 5. De hecho para la mayoría de las organizaciones, una PMO estándar Etapa 3 es probablemente más adecuada. (Hill, G. M. 2004, p. 45-46. Traducción no oficial)

Ilustración 6. Modelo Competency Continuum



Fuente: Hill, G. M. 2004, p. 46

- Oficina de Dirección de Proyectos según el modelo Competency Continuum
El rol de las PMO es de ayudar, tanto al director de proyectos como a la organización correspondiente (ya sea toda una empresa, una unidad de negocio o un departamento), para entender y aplicar las prácticas profesionales en la gestión de proyectos, así como para adaptar e integrar los intereses de la empresa en los esfuerzos de la gestión de proyectos. (Hill, G. M. 2004, p. 45. Traducción no oficial)
- PMO según el PMBOK:
Una oficina de dirección de proyectos (PMO) es una estructura de gestión que estandariza los procesos de gobierno relacionados con el proyecto y hace más fácil compartir recursos, metodologías, herramientas y técnicas. Las responsabilidades de una PMO pueden abarcar desde el suministro de funciones

de soporte para la dirección de proyectos hasta la responsabilidad de la propia dirección de uno o más proyectos.

Existen varios tipos de estructuras de PMOs en las organizaciones, en función del grado de control e influencia que ejercen sobre los proyectos en el ámbito de la organización. Por ejemplo:

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

(...)

Una PMO puede tener la autoridad para actuar como un interesado integral y tomar decisiones clave a lo largo de la vida de cada proyecto, hacer recomendaciones, poner fin a proyectos o tomar otras medidas, según sea necesario, a fin de mantenerlos alineados con los objetivos de negocio. Asimismo, la PMO puede participar en la selección, gestión y utilización de recursos de proyectos compartidos o dedicados. (PMI, 2013, p. 11)

- **Proyecto según el PMBOK:**

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

Un proyecto puede generar:

- Un producto, que puede ser un componente de otro elemento, una mejora de un elemento o un elemento final en sí mismo;
- Un servicio o la capacidad de realizar un servicio (p.ej., una función de negocio que brinda apoyo a la producción o distribución);
- Una mejora de las líneas de productos o servicios existentes (p.ej., Un proyecto Seis Sigma cuyo objetivo es reducir defectos); o
- Un resultado, tal como una conclusión o un documento (p.ej., un proyecto de investigación que desarrolla conocimientos que se pueden

emplear para determinar si existe una tendencia o si un nuevo proceso beneficiará a la sociedad).

Los ejemplos de proyectos, incluyen entre otros:

- El desarrollo de un nuevo producto o servicio o resultado;
- La implementación de un cambio en la estructura, los procesos, el personal o el estilo de una organización;
- El desarrollo o la adquisición de un sistema de información nuevo o modificado (hardware o software);
- La realización de un trabajo de investigación cuyo resultado será adecuadamente registrado;
- La construcción de un edificio, planta industrial o infraestructura; o
- La implementación, mejora o potenciación de los procesos de negocio existentes.

(PMI, 2013, p.3-4)

- Portafolio según el PMBOK:

(...) un portafolio se refiere a un conjunto de proyectos, programas, subconjuntos de portafolios y operaciones que se gestionan como un grupo para alcanzar determinados objetivos estratégicos. (PMI, 2013, p. 4)

La dirección de portafolios se alinea con las estrategias organizacionales mediante la selección de los programas o proyectos adecuados, el establecimiento de prioridades con respecto al trabajo a realizar y la provisión de los recursos necesarios (...) (PMI, 2013, p. 7)

Un portafolio consiste en proyectos, programas, subconjuntos de portafolio y operaciones gestionados como un grupo con el objetivo de alcanzar los objetivos estratégicos. Los proyectos o programas del portafolio no son necesariamente interdependientes ni están necesariamente relacionados de manera directa. (PMI, 2013, p. 9)

- Programas según el PMBOK:

Los programas se agrupan en un portafolio y comprenden subprogramas, proyectos o cualesquiera otros trabajos que se gestionan de manera coordinada para contribuir al portafolio. (PMI, 2013, p. 4)

(...) la dirección de programas adecua sus proyectos y componentes de programas y controla las interdependencias a fin de lograr los beneficios estipulados. (...) (PMI, 2013, p. 7)

Un programa se define como un grupo de proyectos relacionados, subprogramas y actividades de programas, cuya gestión se realiza de manera coordinada para obtener beneficios que no se obtendrían si se gestionaran de forma individual. Los programas pueden incluir elementos de trabajo relacionado que están fuera del alcance de los proyectos específicos del programa. Un proyecto puede o no formar parte de un programa, pero un programa siempre consta de proyectos. (PMI, 2013, p. 9)

- Relación entre Dirección de Proyectos y Gestión de Operaciones según el PMBOK:

La gestión de las operaciones es responsable de la supervisión, la dirección y el control de las operaciones del negocio. Las operaciones evolucionan para dar soporte al negocio en el día a día, y son necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos y tácticos del negocio. (...)

A pesar de su naturaleza temporal, los proyectos pueden contribuir al logro de los objetivos de la organización cuando están alineados con su estrategia. Las organizaciones modifican a veces sus operaciones, productos o sistemas mediante la generación de iniciativas estratégicas de negocio que se desarrollan e implementan a través de proyectos. Los proyectos requieren actividades de dirección de proyectos y conjuntos de habilidades, mientras que las operaciones requieren gestión de procesos de negocio, actividades de gestión de las operaciones y conjunto de habilidades.

Los cambios en las operaciones de negocio pueden dar lugar a un proyecto específico, en particular cuando se producen cambios sustanciales en las mismas como consecuencia de la entrega de un nuevo producto o servicio. Las operaciones permanentes están fuera del alcance de un proyecto; sin embargo, existen puntos de intersección en que se cruzan ambas áreas.

Los proyectos pueden tener una intersección con las operaciones en varios puntos del ciclo de vida del producto, como por ejemplo:

- En el cierre de cada fase;
- Cuando se desarrolla un producto nuevo, se mejora un producto existente o se incrementan los resultados;
- Mientras se lleva a cabo la mejora de las operaciones o del proceso de desarrollo del producto; o
- Hasta el final del ciclo de vida del producto.

En cada uno de los puntos, se realiza la transferencia de entregables y conocimientos entre el proyecto y las operaciones a fin de implementar el trabajo entregado. Dicha implementación se lleva a cabo bien mediante la transferencia de recursos del proyecto a operaciones hacia el final del proyecto, bien mediante la transferencia de recursos de operaciones al proyecto al inicio del mismo. (PMI, 2013, p. 12)

6 Método de solución

Haciendo uso del modelo que propone Gerard M. Hill llamado “Competency Continuum” que define cinco escenarios en los que se puede clasificar el nivel de madurez de una organización, se realiza un diagnóstico dentro de SERACIS LTDA para identificar en donde se encuentra la compañía actualmente en términos de gestión de proyectos. A partir de dicho diagnóstico se comienza a con el diseño de la Oficina de Dirección de Proyectos (PMO).

El primer paso dentro del diseño de la PMO de SERACIS LTDA es definir el alcance que ella tendrá dadas las condiciones de la organización, sus necesidades y sus intereses de negocio. Dentro del alcance es necesario determinar una definición de qué es concebido

como un proyecto, qué es concebido como un programa, qué es concebido como un portafolio y qué hace parte de la operación continua. Asimismo se define el equipo que conformará la Oficina de Dirección de Proyectos teniendo en cuenta los perfiles y las competencias de las personas que actualmente se encuentran en SERACIS LTDA. A la definición de éste alcance se le llama PMO Charter.

Se procede con el diseño de los procedimientos con los que se ejecutarán los proyectos, programas y portafolios de la organización. En éstos procedimientos se definirán pasos a seguir dentro de cada una de las etapas de la Gestión de Proyectos incluyendo las evidencias y los registros que deben quedar de cada acción. Lo anterior es entonces el último paso del presente documento, el diseño de los formatos que deberán ser utilizados a lo largo de las etapas de la Gestión de Proyectos en SERACIS LTDA.

7 Justificación del trabajo de grado en términos de la MGP

Para cumplir el objetivo trazado en éste documento se deben tener en cuenta variables contextuales de la organización en donde se va a hacer la implementación, se deben tener conocimientos acerca de las funciones de una PMO, se debe determinar el alcance que ésta oficina tendrá para la organización en estudio, y en consecuencia se debe definir la forma en que la oficina logrará esos objetivos.

Para lograr diseñar una PMO adecuada a la organización en la que se está implementando se deben tener en cuenta los siguientes puntos:

- Manejar una visión holística de la empresa en estudio, entendiendo sus dinámicas, su comportamiento, su cultura y su realidad. Hacer un análisis del estado de la organización y su preparación para enfrentar cambios y la envergadura de ellos.
- Contar con conocimientos acerca de los estudios que deben ser tenidos en cuenta antes de iniciar un proyecto. Todos los aspectos tanto internos, como externos que pueden influir en la ejecución de un proyecto.
- Conocer a un determinado nivel de detalle una de las herramientas más completas que existe en el mercado informático y que colabora a una adecuada administración de los proyectos, por ejemplo, Microsoft Project.
- Contar con herramientas para la gestión de la integración, el alcance, el tiempo, el costo, la calidad, los recursos humanos, las comunicaciones, los riesgos, las adquisiciones y los interesados del proyecto.
- Manejar herramientas de negociación con el fin de establecer relaciones constructivas y obtener acuerdos que beneficien a las partes interesadas en la negociación.
- Tener competencias relacionadas con la gerencia de programas y portafolios, se conoce su relación con una PMO y se adquieren herramientas para evaluar el grado de madurez con la que cuenta una Oficina de Dirección de Proyectos.

8 Productos esperados del trabajo de grado

Al finalizar el presente trabajo de grado se espera contar con el diseño de una PMO adaptada a la realidad de una empresa del sector de la vigilancia y seguridad privada. Para conseguir éste objetivo se utilizará como base el PMBOK, sus conceptos y metodología de

administración de Proyectos, adaptándolos a las necesidades que se identifiquen en la organización en estudio.

Teniendo como referencia las necesidades identificadas se construirán un procedimiento estandarizado de administración de los Proyectos y unas con plantillas que deberán ser implementadas a lo largo de las distintas etapas del Proyecto.

9 Identificación de recursos

- Conocimientos adquiridos durante los dos años de la Maestría en Gerencia de Proyectos en la Universidad EAFIT sede Medellín.
- Asesor temático del Trabajo de Grado.
- Experiencia del autor de éste documento adquirida en la vida laboral como Ingeniero de Proyectos, Administrador de Proyectos y Director de Organización y Métodos
- Bibliografía consultada para la construcción del presente documento.

10 Diagnóstico de la PMO en SERACIS LTDA

La situación en estudio expuesta en el numeral tres de éste trabajo, es la descripción de un caso específico de los inconvenientes que se han presentado en SERACIS LTDA durante el manejo de los proyectos. Sin embargo, éste tipo de dificultades se han presentado en otras experiencias a lo largo de la vida de SERACIS. Muestra de ello es el levantamiento de información, relacionada con la administración de proyectos y la estructura interna con la que se cuenta para dicho fin, que se realizó al interior de la organización. Ésta consulta se realizó a través de conversaciones con los líderes de la organización y a través del método de la observación. En el Anexo 1 se podrá encontrar detalladamente los resultados de la investigación en la organización.

Como se puede observar en la información expuesta en el Anexo 1, durante los últimos dos años se han ejecutado en SERACIS LTDA al menos 12 proyectos en áreas críticas para la organización como lo son: Operaciones, Planeación Estratégica, Gerencia Organizacional, Gestión Humana, Calidad, Infraestructura, Finanzas y Administración. Para evaluar la efectividad de los proyectos ejecutados se tuvieron en cuenta los criterios del triángulo de restricciones que caracterizan a un proyecto: Tiempo, Costo y Alcance. Dadas estas condiciones podemos observar que de los 12 proyectos evaluados, 8 presentaron problemas en alguno o todos los aspectos evaluados y sólo 4 se ejecutaron dentro del plazo, el presupuesto y el alcance planeado, es decir sólo el 33% de los proyectos evaluados han sido efectivos. Adicional a lo anterior, se logró establecer que para el futuro próximo de la organización se tiene planeado ejecutar 11 proyectos, que también impactarán áreas críticas de la empresa. Junto con la información de proyectos e iniciativas, el estudio demostró que no se cuenta con una metodología estandarizada de administración de proyectos dentro de la compañía, que efectivamente varios de sus empleados han asumido el rol de administradores de proyectos a pesar de no contar con un procedimiento específico para dicha función ni con un equipo de soporte que los pueda acompañar durante la ejecución. Finalmente se estableció que en la compañía no se han integrado proyectos que busquen un objetivo común, razón por la cual no se han manejado programas.

Con la información recolectada será posible determinar el estado en el que se encuentra la gestión de proyectos dentro de SERACIS LTDA haciendo uso del Modelo Competency Continuum desarrollado por Gerard M. Hill. En su modelo, Hill categoriza cada una de las etapas en las que se puede encontrar una PMO, de acuerdo a una serie de criterios que el modelo especifica.

Cruzando la información recolectada en la empresa y mencionada en el numeral 3 del presente trabajo, con los criterios del Modelo explicados gráficamente en la ilustración 6 del numeral 5, podemos ubicar la gestión de proyectos de la organización en la Etapa 1. En SERACIS LTDA se han ejecutado varios proyectos y en algunos de ellos se han logrado los entregables y se ha respetado el cronograma, el presupuesto y el alcance. Asimismo se ha delegado el rol de administrador de proyectos a varios de sus empleados, los cuales son los criterios establecidos para la Etapa 1 en Competency Continuum. Se realiza ésta afirmación basada en el levantamiento de proyectos manejados en SERACIS, que se presenta en el ANEXO 1. No se ha ubicado ésta gestión en la Etapa 2 pues requiere una metodología estandarizada y uniforme de gestión de proyectos, que aún no existe dentro de la organización, por lo tanto, en SERACIS LTDA existe por el momento una oficina de proyectos.

11 Alcance de la Oficina de Dirección de Proyectos de SERACIS LTDA

En el numeral anterior se estableció en qué estado se encuentra la gestión de proyectos dentro de la organización. Conociendo éste contexto y entendiendo las necesidades que la organización demuestra se facilita el establecimiento del alcance que se espera de PMO.

Según la información recolectada y descrita en el ANEXO 1, SERACIS LTDA en los últimos dos años ha ejecutado 12 proyectos de los cuales sólo cuatro han sido efectivos en términos de Alcance, Costo y Tiempo e impactan de manera directa procesos o áreas críticas de la organización. Por otro lado, para el corto plazo la empresa tiene planeado poner en marcha 11 proyectos más los cuales tienen como objetivo mejorar la operación de la organización, ampliar su cobertura de mercado, crecer su portafolio de servicios, cambiar la cultura organizacional y reestructurar la empresa, que como podemos ver son objetivos de alta importancia para la compañía. Sin embargo, aún hoy en día no se cuenta con una metodología clara de administración de proyectos que ayude a garantizar el éxito de los mismos, permita hacer seguimiento y mantenga registro de las lecciones aprendidas en cada experiencia, ya sean estas como buenas prácticas o como opciones de mejora para futuras ocasiones.

Dadas las condiciones anteriores, la gestión de proyectos en SERACIS LTDA requiere un seguimiento estricto de la ejecución de los mismos, una metodología estándar que permita la visibilidad del estado y la actividad en la que se encuentra cada proyecto y una serie de evidencias o formatos que sirvan como soporte en caso de presentarse dudas o cuestionamientos a la ejecución. Para ello, la oficina debe cumplir con las características de una PMO de Control, que según lo establecido por el PMBOK: *“proporcionan soporte y exigen cumplimiento por diferentes medios. Este cumplimiento puede implicar la adopción de marcos o metodologías de dirección de proyectos a través de plantillas, formularios y herramientas específicas, o conformidad en términos de gobierno. Esta PMO ejerce un grado de control moderado.”* (PMI, 2013, p. 11).

Si se enmarca dentro del Modelo de Competency Continuum de Gerard Hill, sobre el que se realizó el diagnóstico del estado actual, lo que se pretende con el nuevo alcance de la PMO es realizar un ascenso de categoría a la Etapa 2, promoverla a PMO Básica. Esta nueva categoría implica proveer una metodología estándar y repetible para uso a lo largo de todos los proyectos. Asimismo en el modelo se establece que la Etapa 2 requiere un administrador de programas, sin embargo este punto no será incluido dentro de la metodología que se defina para SERACIS LTDA debido a lo incipiente que es la gestión de proyectos en la organización.

Para conseguir éste objetivo se debe establecer un procedimiento en el que se definan los pasos a seguir durante la gestión de un proyecto, se establezcan los parámetros que se deben cumplir, se enuncien las plantillas y formatos que deben ser diligenciados en cada etapa y se determinen los roles que deben existir en cada proyecto.

12 Procedimiento para la Administración de Proyectos en SERACIS LTDA

El procedimiento para la gestión de proyectos en SERACIS LTDA se encuentra en el Anexo 2 del presente documento y está compuesto por los siguientes puntos:

- Objetivo
- Alcance
- Definiciones
- Parámetros de todo proyecto
- Gestión de Proyectos
 - Etapa de Inicio
 - Etapa de Planeación
 - Etapa de Ejecución
 - Etapa de Seguimiento y Control
 - Etapa de Cierre
- Matriz de roles para la gestión de proyectos

Éste procedimiento ha sido construido con el objetivo de otorgarle a la alta dirección de la compañía una herramienta estandarizada que le permita realizar un control riguroso de la ejecución de sus proyectos. A través de la implementación de los formatos y plantillas se logrará garantizar el total cumplimiento de cada paso dentro de las diferentes etapas, y con esto determinar clara y explícitamente la información que determinará el éxito o no de un proyecto. Para ello se han definido una serie de pasos y en cada uno de ellos un documento de soporte con el cual quede evidencia de todas las decisiones tomadas, los tiempos establecidos, los responsables asignados, los riesgos analizados con sus respectivos tratamientos y los medios de comunicación acordados.

Es importante aclarar que debido a que aún es una PMO completamente incipiente, es poco prudente incluir todas las áreas de conocimiento para la administración de proyectos sugeridas por el PMI en su PMBOK desde el principio. Estas serán incluidas progresivamente, a medida que la PMO va adquiriendo madurez y los procesos de la compañía se van consolidando. Por esa razón, se iniciará con las áreas de Alcance, Tiempo, Comunicaciones y Riesgos y a medida que se vaya avanzando se irán incluyendo las demás progresivamente. Se debe recordar que ésta PMO será de Etapa 2 de acuerdo al Modelo Competency Continuum.

13 Plantillas y Formatos para la Gestión de Proyectos en SERACIS LTDA

Para garantizar que la nueva metodología de Gestión de Proyectos dentro de SERACIS LTDA cumpla con los objetivos y las expectativas que se tienen propuestas, tanto de control como de seguimiento riguroso de todo el ciclo de vida de un proyecto al interior de la organización, se han diseñado nueve formatos distintos que estarán distribuidos a lo largo del ciclo de la siguiente forma. La tabla a continuación lista cada uno de las plantillas, la etapa en la que intervienen y el anexo en el que se encuentra:

Tabla 5. Formatos de la Metodología de Gestión de Proyectos para SERACIS LTDA⁴

Plantilla o Formato	Etapa en la que interviene	Anexo
Acta de Inicio	Etapa de Inicio	Anexo 3
Estructura Desglosada de Trabajo EDT	Etapa de Planeación	Anexo 4
Cronograma	Etapa de Planeación	Anexo 5
Plan de Comunicación	Etapa de Planeación	Anexo 6
Acta de Reunión	Todas	Anexo 7
Control de Avance	Etapa de Seguimiento y Control	Anexo 8
Control de Cambios	Etapa de Seguimiento y Control	Anexo 9
Informe de Cierre	Etapa de Cierre	Anexo 10
Acta de Cierre del Proyecto	Etapa de Cierre	Anexo 11

Fuente: Producción propia del autor de éste trabajo (2015)

⁴ Para ésta metodología no se tuvieron en cuenta todas las áreas de conocimiento establecidas en la Guía del PMI, pues la empresa, SERACIS, aún no está preparada para una metodología tan robusta. A medida que la organización se familiarice y adopte una metodología de gestión de proyectos, nuevas áreas serán incluidas en los procesos.

14 Conclusiones del Documento

- Con éste trabajo se evidencia la necesidad que tiene la empresa de implementar una metodología que les regule la ejecución de proyectos. En los últimos años tanto la industria en la que se desenvuelve como la organización en sí misma han presentado un importante crecimiento, lo que ha implicado el desarrollo de varios proyectos y la construcción de iniciativas para ejecutar en el futuro próximo.
- Ante una tasa de éxito en los proyectos actuales del 30% (Ver ANEXO 1) según la muestra tomada, es decir, de cada 10 proyectos que se emprenden en la compañía sólo tres cumplen con el alcance, el plazo y el costo presupuestado, se hace indispensable la implementación de una estrategia que incremente las probabilidades de éxito. Si bien es cierto que la metodología en éste documento recomendada no es una garantía de éxito, brinda herramientas que facilitan el control, seguimiento, visibilidad y ordena la secuencia de actividades dentro de la ejecución de un proyecto.
- Con la implementación de la metodología sugerida en éste trabajo se logrará institucionalizar un lenguaje común relacionado con la gestión de proyectos. La organización se familiarizará con ésta disciplina y así será más fácil lograr alcanzar los objetivos que se planteen en cada iniciativa.
- Los formatos recomendados en éste documento serán una herramienta que permitirá el seguimiento y la trazabilidad de las actividades realizadas en cada proyecto. Asimismo se dejarán todos los acuerdos claros y por escrito, con lo cual se evitarán confusiones y malos entendidos tanto dentro de los integrantes del equipo del proyecto como con el cliente o usuario final.
- Una correcta definición y planeación de los proyectos permite dar total visibilidad al estado en el que se encuentra el mismo, los recursos consumidos y disponibles, el cumplimiento de los plazos pactados y los entregables que derivarán de cada etapa del proyecto.

15 Recomendaciones a la Empresa

- La principal recomendación es que la empresa SERACIS realice la implementación y hacer seguimiento a la metodología sugerida en éste trabajo, pues será un medio para incrementar la probabilidad de éxito y alcance de los objetivos en cada proyecto emprendido.
- Para poder tener buenos resultados con la metodología sugerida, es fundamental que exista un total compromiso de parte de la alta dirección de la compañía que promueva la implementación de la metodología y exija su cumplimiento.
- Siguiendo el orden de ideas del punto anterior, se recomienda proporcionar a la PMO todo el soporte, empoderamiento y autoridad para así lograr que la metodología sea efectiva y genere los resultados esperados. Esto implica proporcionar los recursos que la PMO demuestre que requiere.
- Otra condición para obtener resultados positivos de la implementación de la metodología de administración de proyectos sugerida, consiste en mantener una

comunicación efectiva con todos los interesados de la PMO. Esto con el objetivo de evitar que se presenten reprocesos o confusiones a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

16 Referencias

Frigo, E. (2007) Seguridad Privada en América Latina: Situación y Perspectivas. Foro de Profesionales Latinoamericanos de Seguridad.

Estatuto de Vigilancia y Seguridad Privada. Decreto Número 356 de 1994. Presidencia de la República de Colombia

Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada (2014). Indicadores Financieros 2013.

Revista Dinero (2015). Seguridad Privada: Sector Ganador. Revista Dinero N°475

Revista Dinero (2015). Seguridad Privada a Revisión. Revista Dinero N°470

Reglamento parcial del Estatuto de Vigilancia y Seguridad Privada. Decreto 3222 de 2002. Presidencia de la República de Colombia.

Asociación Nacional de Entidades de Seguridad Privada (ANDEVIP) (2015). La seguridad privada entrega resultados. Periodico ANDEVIP N°2

Zandhuis, A. y Stellingwerf, R. (2013) ISO 21500 Guidance on Project Management – A Pocket Guide. Zaltbommel: Van Haren Publishing

SERACIS LTDA. (2010). Historia de la organización. Medellín, Antioquia

SERACIS LTDA. (2014). MEGA Organizacional 2015 – 2018. Medellín Antioquia.

SERACIS LTDA. (2015). Mapa de la Operación de la empresa. Medellín, Antioquia

PM Solutions (2012). The State of the PMO 2012 – A PM Solutions Research Report. PM Solutions.

Hill, G. M. (2004) Evolving the Project Management Office: A Competency Continuum (Traducción no oficial). Information Systems Management Journal.

PMI (2013). Guía del PMBOK. Project Management Institute.

Prince2 – A Structured Project Management Methodology (s.f.), PRINCE2.com, Consultado el 17 de septiembre de 2015, de: <https://www.prince2.com/prince2-methodology>. Traducción no oficial

Prince2 – A Structured Project Management Methodology (s.f.), PRINCE2.com, Consultado el 17 de septiembre de 2015, de: <https://www.prince2.com/prince2-processes>. Traducción no oficial

OPM3 (2013). ORGANIZATIONAL PROJECT MANAGEMENT MATURITY MODEL
(Traducción no oficial).

Hill, G. M. (2004). Evolving the Project Management Office: A Competency Continuum. Is
Governance. (Traducción no oficial)