

Universidad EAFIT

Propuesta De Oficina De Proyectos Para La Gobernación De Risaralda

Maestría en Gerencia de Proyectos

Carlos Andrés Gil González

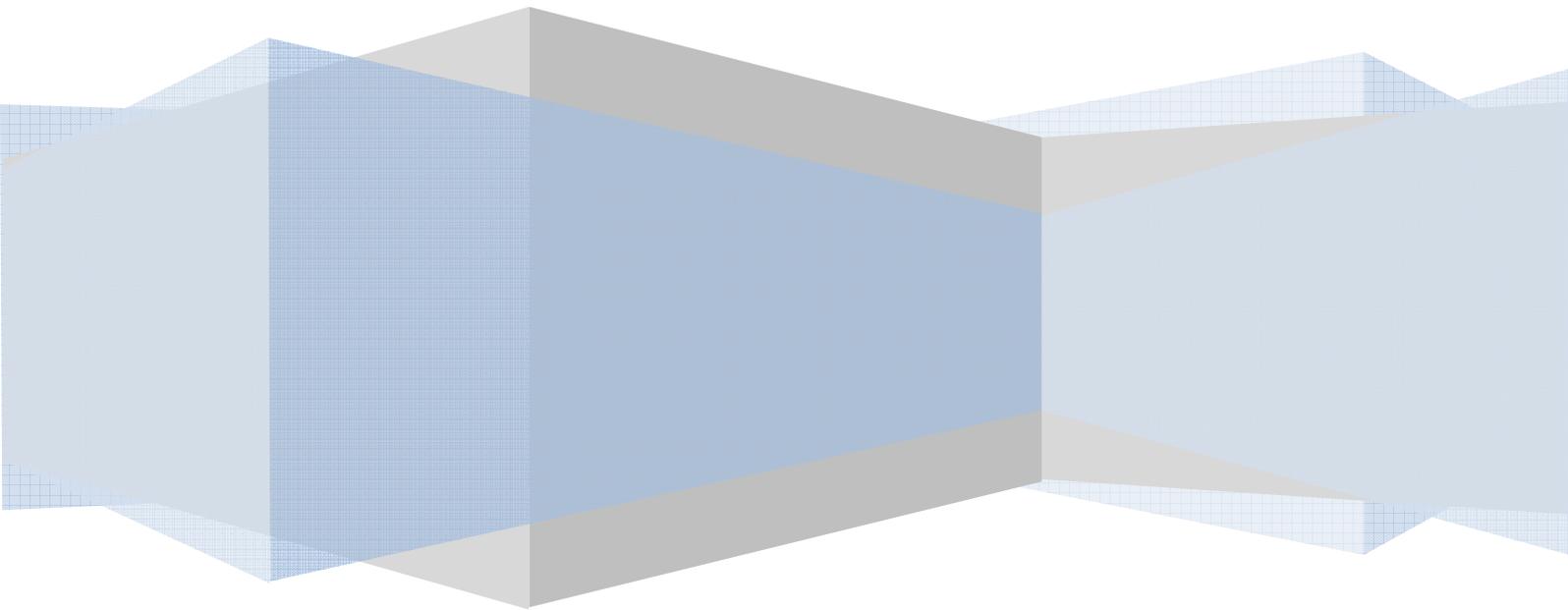


TABLA DE CONTENIDOS

	Página
Resumen.....	3
Introducción.....	4
Situación en Estudio.....	5
Marco de Referencia Conceptual.....	6
Método de Solución.....	17
Presentación y Análisis de Resultados.....	19
Mapa de Procesos de Gestión de Proyectos.....	19
Marco Estratégico de la PMO.....	20
Caracterización de la PMO.....	22
Estrategia de Implementación de la PMO.....	31
Conclusiones.....	34
Recomendaciones.....	35
Cronograma.....	37
Referencias.....	38
Anexo 1 – Cuestionario Realizado.....	40
Anexo 2 – Resumen Respuesta Cuestionario.....	41

PROPUESTA DE OFICINA DE PROYECTOS PARA LA GOBERNACIÓN DE RISARALDA

Carlos Andrés Gil González

cgilgon@eafit.edu.co

Resumen:

No se puede desconocer la importancia de la Administración Pública en los procesos de desarrollo de las comunidades y territorios y menos aún de la incidencia que tiene en la generación de empleo, la disminución de la desigualdad y la generación de mejores condiciones para la sociedad.

En este sentido y dado el auge que se viene presentando en el mundo en lo referente a proyectos y la manera ideal de gerenciarlos, este estudio pretende ilustrar una situación real en un Ente Territorial y la manera como una oficina de proyectos (PMO) podría llegar a optimizar su gestión dadas las tendencias actuales en este campo; ilustraremos el funcionamiento actual de su Banco de Proyectos, algunas de las teorías que en materia de proyectos y Oficinas de Proyectos (PMO) existen y cuál podría ser una propuesta de gerencia ideal a través de un modelo de PMO y su nivel de maduración, de tal manera que se adapte a la estructura actual de esta Entidad. Se detalla de igual manera la metodología a usar para el estudio y se incluirán las referencias bibliográficas soporte de este análisis y los recursos utilizados.

Palabras Clave:

Banco de Proyectos, Proyecto, Oficina de Proyectos, Administración Pública, Recursos Públicos

Abstract

It cannot be ignored the importance of Public Administration in the development processes of communities and territories, and also the impact it has on employment generation, reduction of inequality and the creation of better conditions for society.

In this context and given the boom is showing up in the world in terms of projects and the ideal way of management, this study aims to illustrate a real situation in a local authority and how a project office (PMO) could reach to optimize management given current trends in this field; illustrate the current operation of the Project Bank, some of the theories regarding projects and Project Offices (PMO) and what could be an ideal proposal management and their level of maturity, which suits the current structure of this entity. Similarly detailed the methodology used for the study and references support this analysis and the resources used will be included.

Key Words

Project Banks, Project, Project Offices, Public Administration, Public Resources

1. INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años hemos logrado observar la importancia de una adecuada administración pública y su impacto en el desarrollo de los territorios bien sea del orden nacional, departamental o municipal; sin desconocer que son muchos los problemas que tenemos en la actualidad, algunos hemos sido testigos de los alentadores resultados de gobiernos que priorizan líneas de desarrollo y gracias a una adecuada gerencia y sinergia de esfuerzos logran alcanzar metas claras y resultados en su gestión de Gobierno.

En este sentido y con el fin de lograr mejores niveles de calidad y eficiencia en la gestión tanto pública como privada, han venido tomando fuerza diferentes vertientes y pensamientos a nivel mundial y una de las más importantes y que será objeto de este trabajo es la Gerencia de Proyectos y más puntualmente sus Oficinas de Proyectos o PMO por sus siglas en inglés; en esta última observaremos algunas de sus estructuras y niveles de complejidad, las cuales varían dependiendo de las organizaciones, su naturaleza, su tamaño o simplemente su conciencia y compromiso con la gestión de proyectos.

La visión de una PMO es la de un medio para mejorar la dirección de proyectos mediante el apoyo y soporte (Lic. Arturo Penas Rial, 2010) y en la medida de que la Alta Dirección esté sintonizada con esto proporcionalmente será la complejidad y resultados del modelo seleccionado, el cual podría ser de tipo “repositorio” centrándose básicamente en metodologías y lineamientos estandarizados, tipo “coach” que va un poco más adelante y comparte actividades y responsabilidades de administración y ejecución a través de unidades de negocio y el tipo “manager” que centra las capacidades y responsabilidades de la administración de proyectos dentro de una PMO madura (Lic. Arturo Penas Rial, 2010)

En este trabajo analizamos puntualmente la estructura de Banco de Proyectos de la Gobernación de Risaralda, el cual depende funcionalmente de la Secretaría de Planeación y su necesidad de crear e implementar una PMO a través de un modelo que se ajuste a las necesidades de su gestión y al compromiso de la Alta Dirección y su cultura organizacional en términos de proyectos; para esto desarrollaremos una metodología que soportada en referencias bibliográficas de expertos en el tema objeto de estudio, nos llevarán a proponer una Oficina de Proyectos para este Ente Territorial que al ser un actor de desarrollo de primer orden en Risaralda realmente permita actuar en términos del objeto definido por Omar Guerrero en su libro “Principios de la Administración Pública” donde nos dice que esta tiene por objeto a la sociedad, para la cual labora en su perpetuación y desarrollo. Por consiguiente, dicha administración tiene su origen existencial, así como su legitimidad y justificación, en la perpetuación y desenvolvimiento de la sociedad (Omar Guerrero)

Situación en Estudio

La Gobernación de Risaralda cuenta con 12 Secretarías de Despacho y 6 Institutos Descentralizados que tiene como fin atender las demandas sociales y económicas de los habitantes que lo conforman.

Para este trabajo nos centraremos puntualmente en su Secretaría de Planeación y el área encargada del Banco de Proyectos, para determinar su proceder institucional en la ejecución de los proyectos que manejan y que metodologías usan para la estructuración y seguimiento de los mismos, logrando determinar la importancia de crear una Oficina de Proyectos dentro de su estructura organizacional

En la actualidad el sector público se ha caracterizado por no contar con metodologías coherentes en la estructura de sus proyectos, por la falta de confianza por parte de sus ciudadanos y por bajos niveles de transparencia, lo que sumado a la no continuidad de las políticas entre periodos de Gobernantes, ha logrado por decir lo menos una baja eficiencia en el manejo de los recursos públicos, que por demás sabemos son limitados e insuficientes para atender las necesidades más apremiantes de la comunidad.

El Departamento de Risaralda no ha sido ajeno a esta problemática y si bien han se han mostrado algunos avances en la organización y eficiencia de algunos de sus procesos, no es claro el impacto que su Banco de Proyectos tiene tanto en la asesoría y acompañamiento de la Alta Dirección ni tampoco si es considerado como interlocutor válido con las diferentes secretarías en sus procesos de contratación y ejecución de proyectos para el Departamento. Es por esto que se hizo necesario realizar este trabajo de grado, con el fin de identificar la importancia del Banco de Proyectos en este Ente Territorial, las metodologías que usa y determinar como a través de la incorporación de nuevas metodologías válidas en la Gestión de Proyectos se podría incrementar los niveles de calidad, transparencia, eficiencia y engranaje entre los diferentes proyectos que manejan.

2. MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL

Durante el desarrollo de este trabajo de grado se utilizaron diferentes fuentes de autores y material bibliográfico para enmarcar conceptualmente el objeto de estudio y las conclusiones del mismo.

Proyecto como concepto

El término proyecto ha venido tomando especial importancia durante los últimos años, no es para nadie un secreto que nuestra sociedad ha venido creciendo a pasos agigantados y con esta sus economías y sus organizaciones; en este mismo sentido y dado el amplio espectro de su actuar organizacional o institucional han venido tornándose más complejos sus problemas y su manera de solucionarlos, es por esto que tal como lo define (Nassir Sapag Chain, Reinaldo Sapag Chain) “un proyecto es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema, tendiente a resolver, entre tantas, una necesidad humana”, razón por la cual de una u otra manera todos estamos ligados directa o indirectamente a los proyectos como método de solución.

A medida que este concepto fue cobrando importancia empresarial, diferentes autores se encaminaron en la misión de definirlo con mayor claridad y crear estándares que facilitarían su comprensión y aplicación, pues además de buscar una solución, se hacía necesario analizarlo como (Chervel y Le Gall, 1991) “un conjunto de medios ejecutados de forma coordinada, con el propósito de alcanzar un objetivo fijado de antemano” lo que permitió que las empresas vieran en los proyectos más que un fin un medio ideal para conseguir objetivos propuestos.

Si bien se han presentado diferentes vertientes para definir y profundizar sobre metodologías para trabajar el área de proyectos, para efectos de este trabajo referenciaremos dos, dada su importancia y mayor uso a nivel mundial; la primera será la relacionada con el Project Management Institute PMI y su libro Project Management Body of Knowledge (PMBOK, 2014) que define un proyecto como un “esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único”, este concepto ha enmarcado a través de esta institución el actuar de miles de proyectistas en el mundo, presentando mayor influencia en regiones occidentales y más puntualmente en América; de otra lado y con marcada presencia en Europa se alza la metodología Prince 2, que define en su libro (Metodología para la Gestión de Proyectos, 2013) que este es “un entorno de gestión que se crea con el propósito de entregar uno o más productos de negocio de acuerdo al caso del negocio especificado”, lo anterior nos permite observar que independiente de la metodología usada, los proyectos están marcando una nueva tendencia sobre el modelo para gerenciar todo tipo de actividades, pasando desde la empresarial hasta llegar incluso a la

personal, pues como lo define (Ibarrolla, 1972) “un proyecto es un modelo de emprendimiento a ser realizado con las precisiones de recursos, de tiempo de ejecución y de resultados esperados” y sin importar el campo de acción, necesariamente tendremos tres restricciones las cuales son de tiempo, recursos y alcance del mismo.

Clasificación de los Proyectos

Si bien en el ámbito profesional se puede tener claro que se hace necesario trabajar sobre la base de gestión de proyectos para asegurar mejores niveles de efectividad, control y calidad, es importante de igual manera que conozcamos que tipos de proyectos o clasificaciones de proyectos existen para poder de esta manera dar una mirada más holística y objetiva y determinar de una mejor forma el proceder con el mismo, según (Manuel Córdoba Padilla, 2006) “los proyectos se clasifican en 2 grandes áreas: según su finalidad de la inversión y según la finalidad del estudio”. De la misma manera nos habla el autor que los proyectos pueden catalogarse en cinco tipos básicos:

- ✓ Productivos
- ✓ De Infraestructura Económica
- ✓ De Infraestructura Social
- ✓ De Regulación y Fortalecimiento de Mercados
- ✓ De Apoyo de Base

Lo anterior nos demuestra el amplio espectro del actuar de los proyectos y cómo podemos gestionarlos en todo tipo de áreas, pero antes diferenciando su alcance y sector de aplicación; otros autores han preferido, sin perder rigurosidad técnica en su estudio, un ala un poco más simplista y de fácil clasificación como lo indica (Lic. Janneth Mónica Thompson, 2009) quien dice que estos (los proyectos) los podemos subdividir en los siguientes grupos:

- ✓ Según el tipo de bienes y/o servicios
- ✓ Según el sector productivo
- ✓ Según la óptica de evaluación de proyectos.

Hemos referenciado hasta este punto lo que es un proyectos y algunas de sus clasificaciones de acuerdo con dos autores, lo que sin lugar a dudas ayuda a los empresarios y a la comunidad en general a ver en estos un especial área de trabajo y de solución de diferentes problemáticas de la vida empresarial, económica y social, pero es necesario identificar el

COMO vamos a lograr llegar a esta solución, puesto que identificar el proyecto y clasificarlo es solo el inicio.

Oficina de Proyectos

En el mundo de los proyectos y la creación de equipos organizados para desarrollarlos y llevarlos a buen término, empieza hace algunos años a perfilarse el nombre de Oficinas de Proyectos dentro del léxico proyectista a nivel mundial, es por esto que dada la situación estudio de este trabajo referenciaremos lo que encierran este concepto y como las oficinas de proyectos ganan espacio dentro de las organizaciones, posicionándose como herramienta ideal para el logro de objetivos propuestos.

El (Pmbok, 2014) nos define las PMO (Project Management Office) por sus siglas en inglés, como una unidad de la organización para centralizar y coordinar la dirección de proyectos a su cargo.

(Gerard M. Hill, 2014)

“La PMO tiene la responsabilidad fundamental de la coordinación de las actividades de gestión de proyectos en toda la organización en la que sirve”

(Arturo Penas Rial)

“La visión de una PMO es la de un medio para mejorar la dirección de proyectos mediante el apoyo y soporte”

(Grand Thornton, 2010)

A Criterio de este autor *“Administrar las inversiones seleccionadas a través del ciclo de vida del proyecto es la función principal de la PMO”*

(Amuya Gurtu, 2010)

“El rol de una PMO corporativa es tan importante como cualquier otra función corporativa como planificación estratégica, finanzas o auditoria”

Después de contextualizar con los autores referenciados anteriormente, podemos ver como las oficinas de proyectos se presentan como una nueva estructura fresca que pretende servir a las instituciones y ser apoyo en lo que a gestión de proyectos se refiere, aunque se podría plantear el interrogante de cuál sería la oficina de proyectos ideal, cual su estructura y cual su función; lo que nos lleva a decir que no hay oficina de proyectos ideal, (Pmbok, 2014) *“las responsabilidades de la PMO puede variar de proporcionar las funciones de apoyo de gestión de proyectos para ser realmente responsable de la gestión directa de un proyecto”*.

Con lo anterior hacemos énfasis en que las oficinas se deben de construir tomando como base las organizaciones que las requieren, ya que como lo indica el autor (Gale, S, 2011) las oficinas de proyectos no vienen en una talla única que encaja en todas las organizaciones, se debe de alinear la misión con los objetivos de la organización para disminuir la probabilidad de fallo de la PMO de manera significativa.

Project Charter

Estas oficinas cualquiera que sea su naturaleza o su nivel de maduración es ideal que nazca a través de la estructuración de un Acta de Constitución o más comúnmente conocido como Project Charter, ya que como lo indica el (Pmbok, 2014) “ *Desarrollar el acta de constitución del proyecto o Project Charter es el proceso que consiste en desarrollar un documento que autoriza formalmente un proyecto o una fase y en documentar los requisitos iniciales que satisfacen las necesidades y expectativas de los interesados . En proyectos de fase múltiple este proceso se usa para validar o refinar las decisiones tomadas durante la repetición anterior del proceso Desarrollar el Project Charter*”.

Su explicación sería que la creación de una PMO es un proyecto en sí y requeriría incluir las fases que la teoría y la metodología actual indican, ya que este deberá de contar con un documento que defina la misión del equipo que lo conforma así como el alcance de su operación, objetivos y programas entre otros aspectos.

Tipos de Oficinas de Proyectos

En los procesos de creación e implementación de PMO en las organizaciones es importante no solo determinar la necesidad o no de la misma, sino evaluar profundamente su estructura organizacional, su disposición hacia la ejecución de proyectos, su recurso humano y el compromiso de la Alta Dirección en emprender este nuevo camino de la gestión por proyectos en la empresa; posterior a esta evaluación y esta radiografía organizacional, el siguiente paso es la determinación de las funciones de esta nueva oficina, en el propósito de no generar celos organizacionales, ni crear malos ambientes por nueva burocracia, ni mucho menos generar cuellos de botella en procesos que están funcionando normalmente.

Podemos encontrar Oficinas de Proyectos de Apoyo (Fermín Rojas de Rojas, 2009), que como lo describe el autor esta podría ser el tipo de oficinas más común a encontrar y que son también conocidas por las siglas OGP (Oficina de Gestión de Proyectos), su principal propósito es el de dar soporte como ayuda a los jefes de proyectos y a los equipos, para que puedan entregar sus proyectos con éxito, nos indica que en este tipo de formato de oficina, la OGP ni controla, ni dirige los proyectos, solo se limita a dar apoyo a los proyectos a través de formación, mentor, gestión y creación de informes; estas oficinas fácilmente

podrían ser las elegidas para iniciar procesos de implementación de PMO, en el sentido que no entra de manera vertical a confrontar a las áreas de trabajo existentes y que comúnmente mirarían con recelo nuevas estructuras en la organización, máxime cuando podría parecer que son las llamadas a controlar el trabajo de estos equipos.

El mismo autor (Fermín Rojas de Rojas, 2009) nos introduce al siguiente tipo de oficina de proyectos, la Controladora, la cual se da en aquellos escenarios donde los servicios de apoyo no son suficientes para gestionar de manera exitosa los proyectos. En estas situaciones, la mejor elección es ofrecer los servicios de control, los cuales incluyen revisión de proyectos por fases, auditorías, gobernación en global y evaluaciones continuadas de la progresión del proyecto; esta se perfila como la mejor opción para que la oficina de gestión de proyectos pueda influir en la entrega del proyecto, en la medida que exige la utilización de procesos y documentación estandarizados así como la implementación de procesos y la administración del riesgo; esta oficina nos presenta un nivel mayor de maduración, que además de requerir un mejor nivel de formación del talento humano, da más garantías en proyectos de gran envergadura y se acopla perfectamente en entidades que tengan más interiorizado la gestión por proyectos en su proceder organizacional.

Finalmente nos presenta la oficina De Dirección, que aunque es la menos común, podría ser la más efectiva. Esta se caracteriza principalmente porque no solo ofrece ayuda y control a los proyectos, sino que también es la responsable de entregarlos con éxito; esta oficina de proyectos de dirección, da más importancia al director de la oficina, al requerir que cada jefe de proyectos deba de reportar los avances al responsable de la PMO como si fuera su supervisor directo. En esta estructura, toda la información de los proyectos de la organización se centra en un solo departamento, la Oficina de Proyectos.

Otro autor nos ilustra tres modelos de estas oficinas que describe de la siguiente manera (Lic. Arturo Penas Rial, 2012)

Modelo Repositorio: “Constituye un repositorio de metodologías y lineamientos estandarizados, así como herramientas y conocimientos limitados que se distribuyen dentro de las organizaciones para dar soporte en materia de administración de proyectos”

Modelo Coach: “La PMO muestra una gran disposición por compartir las actividades y responsabilidades de administración y ejecución de proyectos a través de las unidades de negocio de la organización, usando a los PM para coordinar las diferentes actividades de proyectos”

Modelo Manager: “Centra las capacidades y responsabilidades de la administración de los proyectos dentro de una PMO madura, la cual provee monitoreo y vigilancia directa en la ejecución de los proyectos a cargo de los líderes funcionales de las áreas correspondientes”

Metodología

Después de dar una mirada a las oficinas de proyectos y su proceder en las organizaciones, es necesario que nos adentremos un poco en estas funciones que estas desempeñarían en las empresas, que tipos de metodologías podrían usar para garantizar el éxito en los proyectos para tratar de acercarnos de alguna manera a lo que es en sí la gestión por proyectos.

Antes de mirar algunas metodologías, es importante que tengamos claro el concepto de metodología, el cual describe (Mignorance, 2012) como el conjunto coherente de técnicas y acciones lógicamente coordinadas para dirigir el aprendizaje hacia objetivos determinados; descripción que en mi concepto da una clara partida para entender todas y cada una de las metodologías existentes en proyectos, ya que nos indicaría que independiente de la metodología, es claramente una secuencia lógica y estándar para analizar más que la problemática, el método de solución del mismo.

Un autor nos presenta una frase que acerca aún más la palabra metodología a los proyectos, ya que nos describe que una metodología de gestión de proyectos proporciona un proceso estándar y repetible para guiar el desempeño del proyecto, desde el concepto hasta su finalización (Gerard M. Hill, 2004).

Ahora bien, a continuación describiremos brevemente dos de las metodologías más comunes y usadas mundialmente en la gestión de proyectos.

PMI

El Project Management Institute se ha venido perfilando como una de las entidades líderes a nivel mundial en la gestión de proyectos y nos presenta su guía metodología para la gerencia de los mismos a través de su Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos PMBOK, en esta nos dice que “es una norma reconocida en la profesión de la dirección de proyectos. Por norma se hace referencia a un documento formal que describe normas, métodos, procesos y prácticas establecidos. Al igual que en otras profesiones, como la abogacía, la medicina y las ciencias económicas, el conocimiento contenido en esta norma evolucionó a partir de las buenas prácticas reconocidas por profesionales dedicados a la dirección de proyectos, quienes contribuyeron a su desarrollo.” (PMBOK, cuarta edición)

En esta metodología nos indica cómo se deben de gestionar los proyectos tomando como base 5 grupos de procesos, los cuales son:

- Iniciación,
- Planificación,
- Ejecución,

- Seguimiento y Control, y
- Cierre.

De igual manera indica a los proyectistas en tener especial énfasis y cuidado al inicio de un proyecto y en su desarrollo en las restricciones que estos presentan, las cuales son:

- Alcance,
- La calidad,
- El cronograma,
- El presupuesto,
- Los recursos y
- El riesgo.

Prince 2

Es un método estructurado para la gestión efectiva de los proyectos. Es de hecho un estándar utilizado por el Gobierno del Reino Unido y ampliamente reconocido y utilizado por el sector privado en cientos de países. Este método es del dominio público y ofrece una guía de buenas prácticas en la gestión de proyectos.

El método divide los proyectos en etapas manejables para animar el control eficiente de recursos y la supervisión regular del progreso. El PRINCE2 está “basado en el producto”, lo cual significa que los planes del proyecto se centran en entregar resultados, y no simplemente en planear cuando se realizarán las actividades. (<http://www.12manage.com>)

Mucho se habla de los beneficios de una u otra metodología, puntualmente de esta se muestra como un método estructurado que proporciona un acercamiento estándar a la gestión de proyectos, y que incorpora buenas prácticas probadas y establecidas en la administración de proyectos, de igual manera ha sido aceptada por manejar un lenguaje común para los participantes del proyecto.

Esta metodología permite a los proyectos:

- Controlados y organizados comienzos, centros y finales
- Revisiones regulares del progreso del plan y al tipo de negocio
- Puntos de decisión flexibles
- Control directivo automático ante cualquier desviación del plan
- Participación de la gerencia y de los stakeholders en los puntos apropiados

- Anima a los canales de comunicaciones entre el proyecto, la gerencia de proyecto, y los stakeholders.

Además de los beneficios presentados anteriormente, esta metodología presenta beneficios adicionales tales como la definición de roles y responsabilidades en cada nivel y reuniones reducidas por su gerencia de excepción; adicionalmente fue ampliamente aceptado su mejor manejo de los riesgos del proyecto en todo sentido y sus apropiados niveles de planeación de alto nivel desde el largo plazo al mediano y corto plazo.

Marco Lógico

Por el trabajo de grado que se está desarrollando, el cual está enfocado hacia la gestión de proyecto en un ámbito público, se hace necesario que ilustremos lo referente a la metodología de marco lógico, metodología usada actualmente por el Departamento Nacional de Planeación y que es la metodología usada para la presentación de proyectos públicos en Colombia.

Esta metodología de enfoque de marco lógico (wikipedia, 2014) es una herramienta analítica que se desarrolla en el año de 1969 para la planificación de gestión de proyectos orientados a procesos, esta herramienta es de amplio uso en programas de cooperación internacional.

“El marco lógico se usa para diseñar proyectos y programas, para verificar su progreso y para comprobar si se están alcanzando los objetivos. Es particularmente útil para la planificación de las actividades, recursos e insumos que se requieren para alcanzar los objetivos del proyecto. También es útil para establecer las actividades de monitoreo y evaluación (MyE) del mismo.

El marco lógico puede parecer muy sencillo, pero su uso requiere que se entiendan algunos conceptos básicos. Como es el caso con todos los marcos de planificación y evaluación, el marco lógico no se debe aplicar mecánicamente – los ejecutores de proyectos deben aprender a aprovechar los beneficios de esta metodología.

El marco lógico es útil para la planificación participativa y para la revisión de un proyecto, involucrando a los equipos de trabajo así como a posibles beneficiarios y otras partes interesadas.

Una ventaja del marco lógico es que puede usarse como base para otras técnicas de planificación, monitoreo y evaluación; como análisis de la relación de costo-beneficio, listas de control o revisiones externas”(Guía para la elaboración del Marco Lógico, 2007)

Administración

Para poder adentrarnos un poco más en la Administración Pública y lo que esta encierra en términos de gestión es importante entender que es en sí la Administración como ciencia social (Wilsburg Jimenez Castro) la cual está compuesta de principios, técnicas y prácticas, y cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo.

La administración se podría entender como el inicio del mundo de los proyectos como técnica, en el sentido que fue ésta la que empezó a organizar y estructurar técnicas orientadas a darle un manejo estándar a los procesos en las organizaciones, tal como lo describe (Idalberto Chiavenato) en su libro “Introducción a la Teoría General de la Administración”, “La Administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales”, lo que a grandes rasgos muestra que es solo a través de la organización de los procesos se puede llegar con mayores niveles de eficiencia a la obtención de metas propuestas.

El autor (Peter Drucker, 1995), nos ilustra como toda organización, bien sea de negocios o no, tiene una teoría del negocio y que esta debe de ser clara, consecuente y enfocada. Adicionalmente se hace necesario que las organizaciones estén basadas en la información como medio de transformación y éxito. Lo mencionado por este autor no solo no ha perdido vigencia, sino que ha trascendido a otras teorías y metodologías organizacionales, dentro de la cual está la Gestión de Proyectos, pues para el inicio de operaciones y procesos basados en los proyectos, se hace necesario que esta esté ligada ampliamente con los valores y principios organizacionales y que las oficinas y funcionarios proyectistas estén no solo sincronizados, sino que trabajen en sinergia con las otras áreas de la empresa.

Es por lo anterior que la administración será base fundamental en este trabajo al mostrar que la organización de tareas, la planificación y el talento humano son pilar fundamental de cualquier concepción organizacional para conseguir objetivos misionales; (Hitt, Black, Porter) “el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas de un entorno organizacional” y finalizamos con (Stephen P. Robbins) que visibiliza el recurso humano al referirse a la Administración como el proceso de realizar actividades y terminirlas eficientemente con y a través de personas.

Administración Pública

La administración pública si bien es criticada por muchos, es entendida por pocos, lo que nos lleva a referenciar autores que nos den claridad conceptual frente al deber de la administración pública y la función del Estado en un país, (Quisbert Ermo, 2012) nos da una luz al referirse a ésta como “aquella función del Estado que consiste en una actividad

concreta, continua, práctica y espontánea de carácter subordinado a los poderes del Estado y que tiene por objeto satisfacer en forma directa e inmediata las necesidades colectivas y el logro de los fines del Estado dentro del orden jurídico establecido por este”

Otros autores como (Omar Guerrero, 2010) nos hablan de cómo la Administración Pública se ha caracterizado como la actividad del Estado, que tiene por objeto a la sociedad, para la cual labora en su perpetuación y desarrollo, por consiguiente, dicha administración tiene su origen existencial, así como su legitimidad y justificación en la perpetuación y desenvolvimiento de la sociedad; es así como la Administración Pública debería de mostrar mayores niveles de transparencia y de efectividad en su gestión, en razón por su razón de manejar recursos públicos

(Stein Lorenzo, 1981) habla de cómo la voluntad del Estado supone un objeto sobre el cual actúa. Cuando la acción se repite continuamente, se llama actividad, lo anterior sirve a Lorenz para explicar que esta “actividad” del Estado, que tiene lugar mediante los órganos estatales y constituye, por lo tanto, la vida propiamente exterior del Estado, es lo que se llama Administración del Estado.

Recursos Públicos

Los recursos públicos son aquellas riquezas que devengan en favor del Estado para cumplir sus fines y que en tal carácter ingresan en su tesorería. El concepto ha sufrido transformaciones, debido a que el concepto sobre las funciones estatales se ha venido ampliando y se admite que el Estado debe de intervenir en la economía nacional, tratando de asegurar el bienestar social y el desarrollo económico. (Héctor Villegas, 2003).

Para estos fines sociales, el Estado a través de mecanismos tales como impuestos, tasas y contribuciones recauda los dineros necesarios para su actuar gubernamental, estos recursos deben no solo de el sostenimiento de la planta estatal sino de todo su programa de inversiones públicas en el territorio que lo compone; algunos autores más que centrarse en la concepción de los recursos públicos como concepto, han trascendido y enfocado sus teorías en la utilización de los mismos, ya que se argumenta que en esta distribución de los mismos es que radican gran parte de las inequidades y desigualdades sociales, es por esto que (Antonio Hernández Gamarra, 2003) hace especial énfasis en como el reto del Estado es la utilización de recursos públicos sin privilegios como mecanismo para desarrollar una sociedad próspera y eficiente.

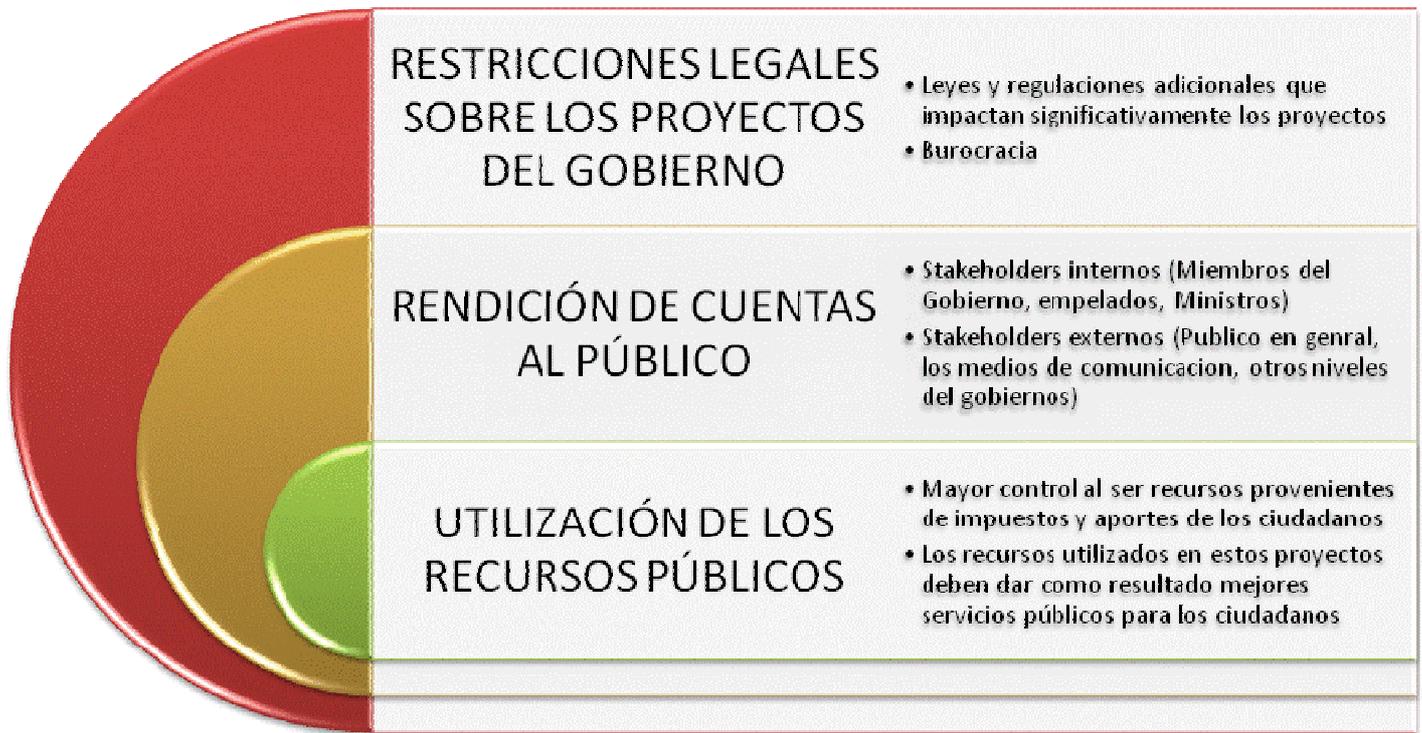


Gráfico 1 Características de los Proyectos Públicos. Diseño autor de este trabajo

3. METODO DE SOLUCIÓN

Para el desarrollo de este trabajo de grado y lograr tener una visión holística del tema a tratar, se centró el método de solución en cada uno de los objetivos específicos que queríamos alcanzar, los cuales iban desde describir el alcance actual del Banco de Proyectos de la Gobernación de Risaralda, hasta estudiar las características generales de las Oficinas de Proyectos para determinar y plantear una PMO para esta Administración Departamental.

El trabajo por ser de tipo cualitativo se centró en la recolección de datos no numéricos a través de entrevistas parcialmente estructuradas y encuesta semiestructurada a funcionario de la Gobernación de Risaralda que hace parte de la administración de los proyectos, método conocido en la asignatura de Metodología de la Investigación del programa de Maestría en Gerencia de Proyectos.

En nuestro primer objetivo que se centraba en la identificación de oficinas de proyectos, nos apoyamos en la revisión bibliográfica y referencias de todos y cada uno de los conceptos tratados por este trabajo de grado, tales como proyectos, oficina de proyectos, tipos de oficina de proyectos, administración, recursos públicos, y metodologías en proyectos, con el fin de lograr, además de plantear a groso modo las oficinas y metodologías existentes, poder identificar de todos los autores referenciados, cuál se puede adaptar más a la realidad del Departamento de Risaralda en la ejecución de sus Planes de Desarrollo.

En lo referente a la descripción y análisis del banco de proyectos de la Administración Departamental y teniendo como base que el objetivo a alcanzar era el de conocer la operatividad de la Secretaría de Planeación a través de su banco de proyectos, se realizaron visitas de presentación con el coordinador de este Banco para socializar el objetivo que se pretendía alcanzar con este trabajo de grado; posterior a la aceptación por parte de éste, se realizaron visitas semanales, en las cuales a través de entrevistas mixtas o semiestructuradas, las cuales se diferencian por permitir al entrevistador desplegar una estrategia mixta, alternando preguntas estructuradas y preguntas espontáneas, logramos conocer con un grado aceptable de detalle los procesos actualmente utilizados.

El funcionario con el que se realizaron las entrevistas y el que diligenció la encuesta, fue el Doctor Oscar Diego Acevedo, profesional especializado que actualmente tiene las funciones asignadas de coordinar el banco de proyectos de la Gobernación y que depende directamente del Secretario de Planeación Departamental; con él se logró dar, basado en su experiencia, un análisis situacional que nos permitió dar una mirada al ambiente externo e

interno de este Ente Territorial y poder identificar elementos necesarios que soportaran las conclusiones finales de esta investigación.

El método de recolección utilizado fue de “observación no estructurada”, el cual define éste como “una observación de manera abierta, sin estructuración, asistemática y sin uso de instrumentos especiales para recoger datos” (Cerdea, 1991), método que nos permitió definir y conceptualizar todo lo concerniente al banco de proyectos y su flujo gramático de procesos, para posteriormente y con el acompañamiento del asesor de trabajo de grado, iniciar la construcción de propuesta de oficina de proyectos para esta área.

Después de tener claridad conceptual sobre las áreas tratadas en este trabajo de grado, y de entender el funcionamiento del banco de proyectos de la Gobernación de Risaralda, definimos acogernos a la metodología de Project Charter para la definición y estructuración de la propuesta de Oficina de Proyectos necesaria para esta Entidad.

El Project Charter nos permitió tener claridad sobre la forma ideal de establecer y crear esta oficina de proyectos, para lo cual y obteniendo la información de las entrevistas realizadas, definimos la misión y visión de esta, así como sus stakeholders y de todos los interesados y poder iniciar así la definición de los propósitos y funciones de esta nascente oficina de proyectos.

Finalmente y después de tener la estructura de esta oficina, se hizo necesario analizar y definir cuál sería su alineación estratégica con la estructura actual de la Gobernación de Risaralda y definir para cada uno de sus procesos el objetivo y alcance y así lograr determinar con precisión su aporte a la misión de la organización.

Finalmente se hace precisión de que para todo el proceso se contó con la aprobación del Coordinador del banco de proyectos de la Gobernación de Risaralda, el cual autorizó el desarrollo de las entrevistas y que además no mostró inconveniente alguno en la grabación de las mismas ni en la entrega de material documental de esta banco de proyectos.

Todas las entrevistas fueron realizadas en las instalaciones de la Gobernación de Risaralda – Secretaría de Planeación.

4. PRESENTACIÓN Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS

Desde el inicio del desarrollo del trabajo realizado en el Banco de Proyectos de la Gobernación de Risaralda, se lograron evidenciar las falencias que en materia de proyectos presentaba la entidad, motivo por el cual y trabajando de la mano del coordinador de esta área y del asesor temático, se plantea una propuesta de oficina de proyectos para esta Entidad.

Lo anterior se justifica en que actualmente la Gobernación de Risaralda no cuenta con un seguimiento adecuado a los proyectos y como lo he referenciado en párrafos anteriores, esta coordinación no ha tenido el apoyo de la Alta Dirección para lograr posicionar la gestión por proyectos en su personal, lo que se evidencia en el recurso humano existente y fundamentalmente en que no esté creada como área en su estructura organizacional.

El propósito de esta oficina de proyectos que se plantea, tiene el fin fundamental de apoyar la gestión de la Gobernación en la ejecución de sus recursos de inversión y lograr que todas sus Secretarías y Entes Descentralizados que dependen de ella, estandaricen en cierto grado sus mecanismos para atender los proyectos en los que interactúa y para esto sin lugar a dudas se hace imperante la necesidad de contar con una PMO que canalice no solo las estandarización de los procesos, sino que inicie el duro camino de generar una cultura projectista en los funcionarios que garantice la continuidad no solo de la naciente oficina sino de la gestión por proyectos en su actuar organizacional.

A continuación y haciendo uso de la metodología de Project Charter, se plantea la misión, visión y el actuar de la Oficina de Proyectos propuesta:

PROJECT CHARTER

A. Mapa de Procesos de Gestión de Proyectos

a. Stakeholders:

Dentro del marco de trabajo de los proyectos de la Gobernación de Risaralda se definen interesados tanto internos como externos, estos últimos del orden Nacional y Departamental



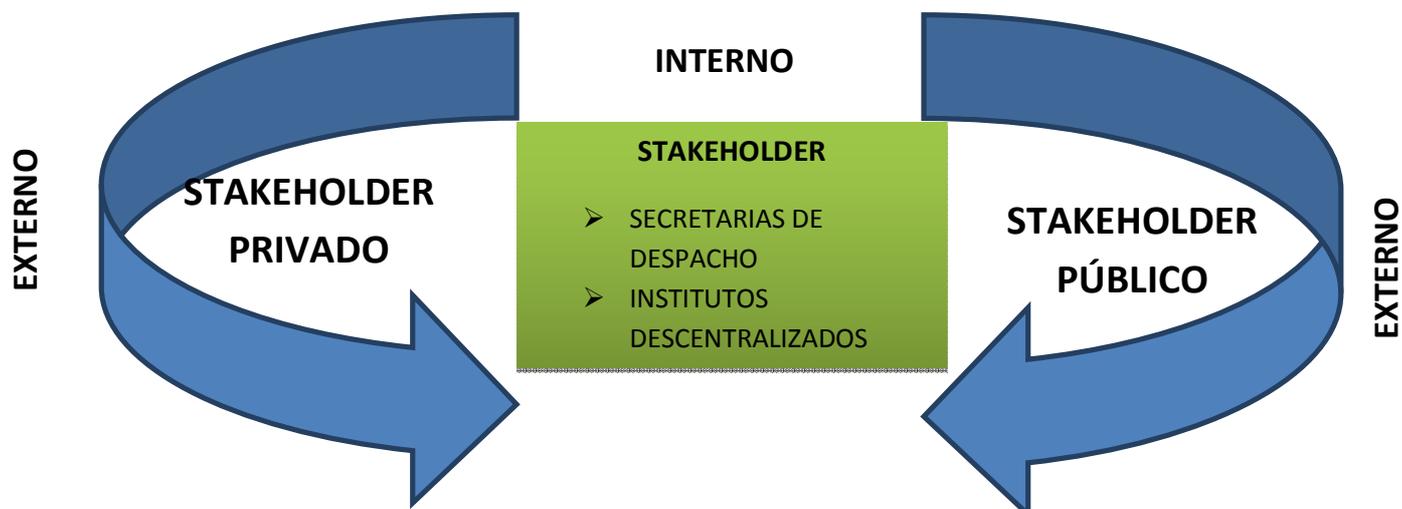


Gráfico 2 Stakeholders PMO. Diseño autor de este trabajo

B. Marco Estratégico de la PMO

a. Misión

Apoyamos institucionalmente a la Gobernación de Risaralda y a las Alcaldías Municipales en la formulación y gestión de proyectos, así como en la formación del talento humano en esta área, haciendo uso de la normatividad vigente y aplicando rigurosidad técnica y profesional.

b. Visión

En el año 2017 seremos la Oficina de Proyectos líder en el ámbito regional, reconocida nacionalmente por su responsabilidad, oportunidad y eficacia en la gestión de proyectos.

c. Valores

Esta oficina de proyectos por manejar recursos públicos, estará soportado en los pilares de sus valores, los cuales son:

1. Transparencia
2. Equidad
3. Integridad
4. Responsabilidad

d. Objetivos

i. Objetivo Principal

Apoyar la coordinación y gestión de proyectos de la Gobernación de Risaralda y mejorar la eficiencia de sus profesionales a través de la capacitación del recurso humano proyectista.

ii. Objetivos Específicos

1. Apoyar a las Secretarías e Institutos Descentralizados en la Formulación y evaluación de Proyectos.
2. Estandarizar el seguimiento a los proyectos en la Administración Departamental
3. Analizar convocatorias y fuentes de financiación nacional e internacional.
4. Coordinar el Banco de Proyectos de la Entidad
5. Diseñar e implementar programas de capacitación y formación
6. Administrar software de proyectos para el seguimiento de los mismos.

e. Factores Claves de Éxito

A continuación se describen los factores claves de éxito para el posicionamiento de la PMO

1. Compromiso del Gobernador de Risaralda con su implementación
2. Compromiso de la Asamblea Departamental – Garantiza continuidad
3. Cultura Organizacional abierta al cambio
4. Creación de PMO dentro de estructura organizacional de la Administración Departamental
5. Presupuesto para funcionamiento de la PMO
6. Personal profesional seleccionado con criterio técnico y no político

f. Patrocinador

Gobernación de Risaralda - Secretaria de Planeación

C. Caracterización de la PMO

a. Tipología

Dentro de las tipologías y modelos de PMO existentes ha sido seleccionada la PMO mixta o modelo “coach”, en el sentido que su función será en su primera etapa la de apoyar y dar directrices y direccionamiento en la formulación y evaluación de los proyectos priorizados en su Plan de Desarrollo y no entrará a ejecutarlos directamente para evitar celos dado el poco conocimiento que en esta materia se tiene por parte de los funcionarios de la Gobernación.

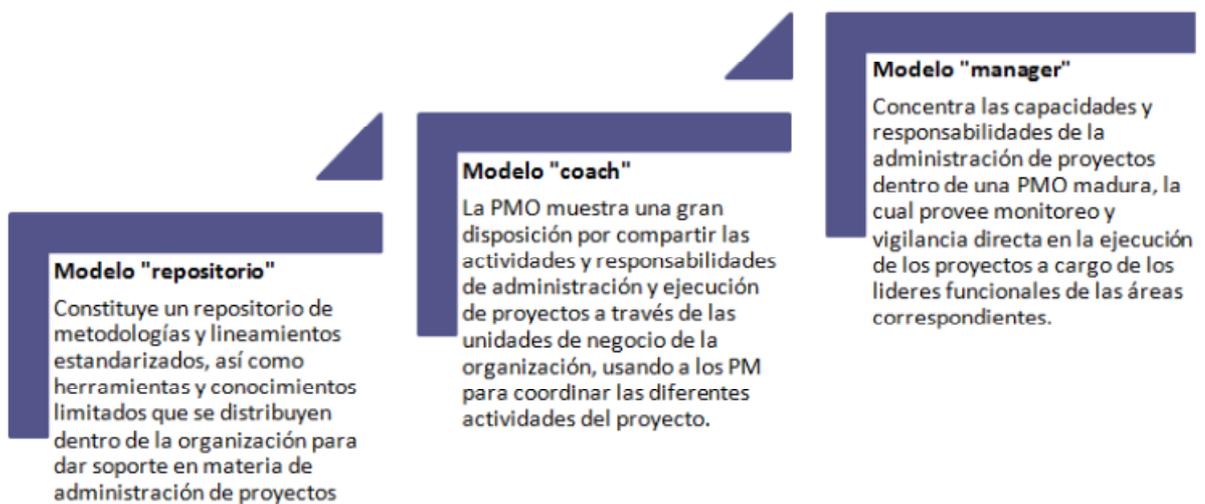


Gráfico 3 Modelos de PMO. Diseño PMI Dirección y Oficinas de Proyectos en la Admón Pública

b. Modelo de Evolución de la PMO

La Gobernación de Risaralda y dados los cambios de Gobernantes y de la no continuidad de políticas y la alta rotación del nivel directivo, no ha permitido que los proyectos y su adecuada gestión sea permeada en la estructura administrativa de esta Entidad, lo que se ve reflejado en que el Banco de Proyectos no esté creada como área y simplemente sea actualmente una función asignada a un Profesional Especializado de la Secretaría de Planeación.

Para detallar este modelo de evolución y de implementación de la PMO, se dividirán en dos años, motivado principalmente en los periodos de Gobernantes de 4 años, por lo que consideramos se debe iniciar y consolidar el proyecto de creación de la oficina en un mismo periodo de Gobierno de tal manera que cuando se dé el cambio de Administración, la

Oficina de Proyectos además de estar permeada en la organización esté formalmente creada y definida dentro de la estructura organizacional, para esto se hace necesario que durante el primer año se trabaje arduamente en la estructuración del Project Charter que definirá la hoja de ruta de esta naciente PMO.

En este sentido se ha definido que durante el primer año de implementación de la PMO ésta trabajará en dos frentes, el primero además de la estructuración y creación estará centrado en la realización de seminarios, talleres y programas de capacitación permanentes tanto en la Gobernación de Risaralda y sus Entes Descentralizados como en las Alcaldías Municipales, de igual manera desarrollará campaña interna dentro de los funcionarios con el objetivo de posicionar en sus mentes la importancia de la gestión de proyectos dentro de su actuar profesional. El otro frente estará dedicado a estudiar los proyectos existentes y en desarrollo y reuniones de trabajo con el personal administrativo encargado de gestionar proyectos, para de esta manera poder diseñar los formatos que estandarizarán en el segundo año las metodologías de evaluación, seguimiento y control.

En el segundo año se espera tener cierto nivel de posicionamiento de la PMO, lo que le permitirá entrar un poco más a profundidad con cada uno de los equipos proyectistas con que se cuenta y poder de esta manera apoyar, asesorar y direccionar una adecuada gestión de los proyectos de este Ente Territorial.



Gráfico 4 Modelo de Evolución PMO. Diseño autor de este trabajo

c. Ejes Estratégicos y Servicios

i. Alineamiento Estratégico:

Los Entes Territoriales bien sean del orden departamental o municipal se han caracterizado por la no continuidad de sus políticas al cambiar de administraciones, lo que hace necesario que esta naciente PMO esté blindada de los acontecimientos políticos en su aplicabilidad y rigurosidad técnica, pero de la misma manera interprete las metas de los gobernantes de turno y sus Planes de Desarrollo.

Es por esto que la Oficina de Proyectos estará básicamente alineada con el Plan de Desarrollo del Departamento de Risaralda en cada uno de los periodos de Gobierno, para de esta manera poder entregar resultados alineados igualmente con las metas de los Gobernantes de turno, apoyando así la eficiencia en la consecución de todas y cada una de las metas fijadas por el equipo de gobierno.

ii. Gobierno e Infraestructura

La oficina de proyectos propuesta dependerá exclusivamente de la Secretaría de Planeación Departamental a través del Secretario de Despacho. Los funcionarios y contratistas de la misma estarán a cargo y responderán al Director de la PMO.

iii. Formulación y Evaluación de Proyectos

Nuestra PMO propuesta deberá apoyar a los funcionarios y diferentes dependencias de la Administración, así como a los Entes Descentralizados y Alcaldías Municipales en la Formulación y Evaluación de Proyectos; para esto deberá conocer a profundidad las diferentes metodologías existentes y especialmente la de Marco Lógico y los formatos de salida MGA por ser los usados por el Departamento Nacional de Planeación para la ejecución de proyectos.

Proceso: Formulación y Evaluación de Proyectos

Objetivo: Apoyar a las Secretarías de Despacho, Institutos Descentralizados y Alcaldías Municipales en la estructuración de los proyectos estratégicos de cada una de estas áreas, logrando demostrar viabilidades técnicas para posteriormente formularlos en las metodologías necesarias para su presentación ante los posibles stakeholders o patrocinadores de los mismos.

Alcance: En este proceso se aplicarán las metodologías existentes para la evaluación y formulación de proyectos existentes, y permitirán a las áreas de interés estructurar ideas y planteamientos generales, en futuros proyectos de desarrollo de sus áreas.

iv. Gestión de Recursos

Dado los limitados recursos con que cuenta la Gobernación de Risaralda se hace necesario que la oficina de proyectos cuente con profesionales expertos en convocatorias públicas y privadas para acceder a financiación de proyectos; para este fin deberán de consultar con los Ministerios, Entidades de Cooperación Nacional e Internacional, entre otras y definir líneas de acción del Plan Nacional de Desarrollo y detectar convergencias con el Departamental.

Proceso: Gestión de Recursos para Proyectos

Objetivo: Apoyar a la Gobernación de Risaralda en la localización de fuentes de financiación a nivel nacional e internacional y determinar el mecanismo a usar para acceder a los mismos

Alcance: Deberá indicar las metodologías a usar por cada fuente de financiación y entregar los proyectos diligenciados a cada área según los requerimientos de cada entidad financiadora para su posterior presentación.

De igual manera llevará control de fechas de presentación, de avances en los procesos y apoyará las áreas para las respuestas aclaratorias solicitadas por los organismos oferentes.

v. Banco de Proyectos

Por ser de obligatorio cumplimiento por el Gobierno Nacional para los Entes Territoriales (Ley 152 de 1994, Decreto 111 de 1996, Resolución Nacional No. 806 de Agosto de 2005), contaremos con un profesional con el objetivo de registrar proyectos en el banco de programas y proyectos de inversión de Risaralda y de esta manera captar la información requerida para la Planeación y Gestión de la inversión pública del Departamento.

Será la persona encargada de emitir los certificados de banco de proyectos para la contratación o para los fines pertinentes.

Proceso: Banco de Proyectos

Objetivo: Identificar los pasos del proceso de registro y/o actualización de proyectos de inversión, así como determinar las responsabilidades de los actores del mismo y servir de

guía para diferentes instancias que participan del proceso, unificando criterios en la aplicación de las actividades inherentes,

Alcance: (Manual de Procedimientos para la Presentación de Proyectos ante el BPIR, 2013) *“El Banco de Programas y Proyectos de Inversión, aplica las actividades de registro y actualización de proyectos en el Banco de Programas y Proyectos de Inversión de Risaralda – BPIR - . El registro supone los pasos previos de radicación y calificación de viabilidad. Incluye la participación directa de todas las secretarías sectoriales de la Gobernación de Risaralda, de las entidades territoriales de Risaralda, al igual que de la administración central y descentralizada de los niveles departamental y municipal. Las secretarías de Despacho y las Gerencias estudian la viabilidad técnica de los proyectos de acuerdo con el sector específico.”*

vi. Seguimiento y Control de Proyectos

El seguimiento y el control de los proyectos ha sido una de las falencias más sentidas de la administración pública, lo que ha llevado a generar ineficiencia en la inversión del presupuesto, así como mayores niveles de corrupción en el actuar de los funcionarios; es por esto que la oficina deberá definir e implementar nuevos y rigurosos criterios de evaluación, seguimiento y control de los proyectos en desarrollo, para lo cual contará con formatos estándar que bajo la metodología PMI, permitirá dar un uso más racional y eficiente en los diferentes programas de inversión. Para esto se hace necesario contar con un software transversal a las secretarías, las cuales se comprometerán, junto con los interventores asignados a alimentar de manera permanente y según se pacte de común acuerdo, todo lo referente a los avances que en tiempo, presupuesto y calidad tengan los proyectos.

Proceso: Seguimiento y Control de Proyectos

Objetivo: Apoyar a cada una de las Secretarías, Institutos Descentralizados y Alcaldías Municipales en el seguimiento y control de los proyectos, para lograr determinar avance de los mismos, lecciones aprendidas y ejecución adecuada de los mismos.

Alcance: En este proceso se determinarán claramente los procedimientos a seguir con cada uno de los proyectos, así como los formatos control y de avance, para permitir tener unificación de criterios en esta área. Entregará periódicamente informe de avance de cada proyecto objeto de trabajo de la PMO

vii. Formación del Talento Humano

Dentro de su plan de acción, esta oficina desarrollará programas de capacitación y formación del talento humano, con el propósito de aumentar la masa crítica dentro de los funcionarios de la Gobernación de Risaralda, logrando de esta manera y con constancia y perseverancia permear las estructuras organizacionales y posicionar dentro el actuar profesional e institucional la gestión de proyectos; dentro de los temas a tratar serán los siguientes:

1. Marco Lógico
2. Gestión de Proyectos – Metodología PMI
3. Cooperación Internacional
4. Plan Nacional de Desarrollo Vs Plan Departamental de Desarrollo
5. Normatividad Bancos de Proyectos
6. Sistema General de Regalías
7. Otros

Proceso: Formación del Talento Humano

Objetivo: Capacitar y formar el talento humano de la Gobernación de Risaralda, los Institutos Descentralizados y en general los Stakeholders en las áreas inherentes a los proyectos.

Alcance: Se realizarán programas de capacitación y formación cortos y periódicos en cada una de las áreas, logrando formar masa crítica tanto en clientes internos como externos, unificando criterios y permeando una cultura proyectista en la Organización.

CADENA DE VALOR PMO GOBERNACIÓN DE RISARALDA

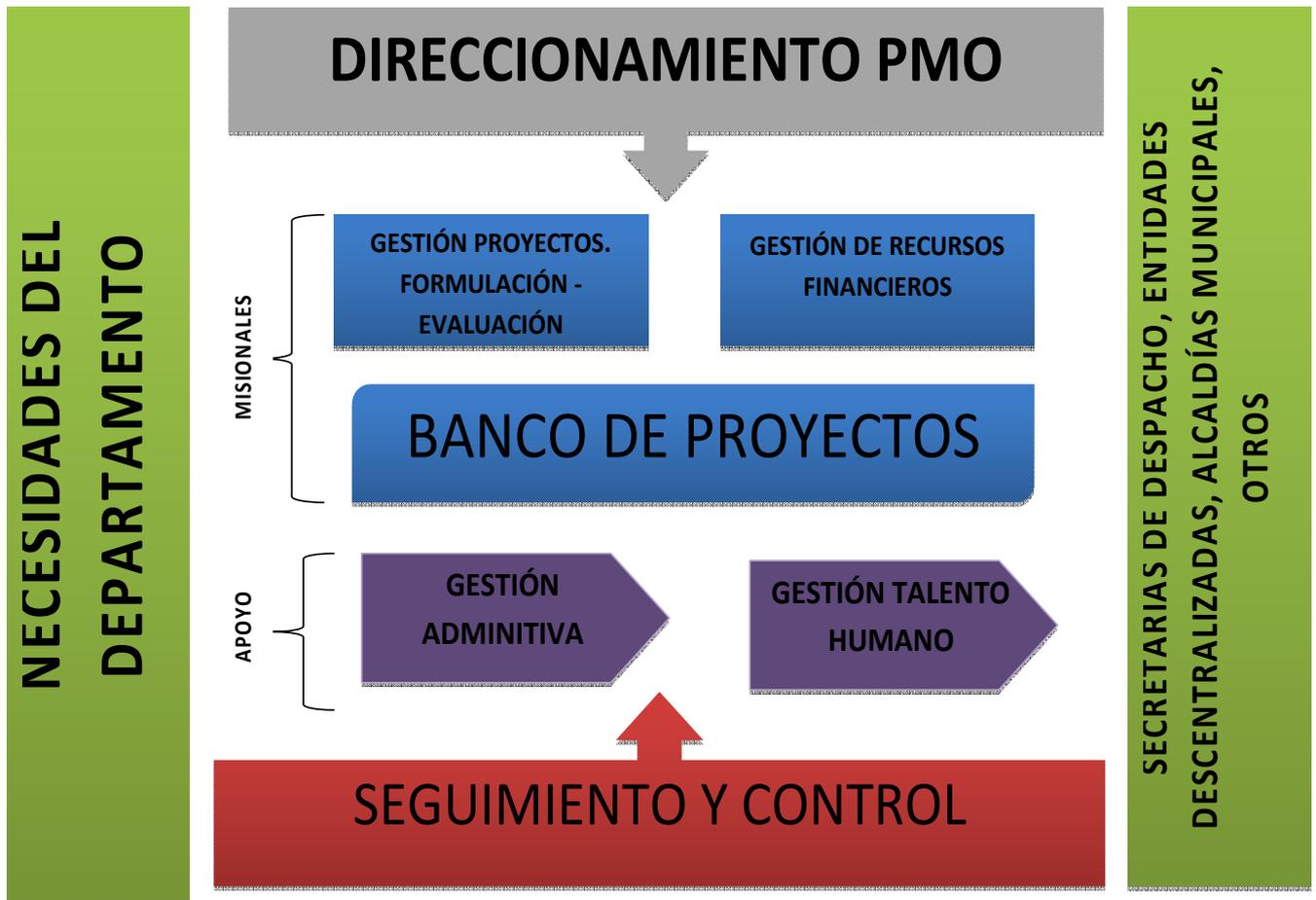
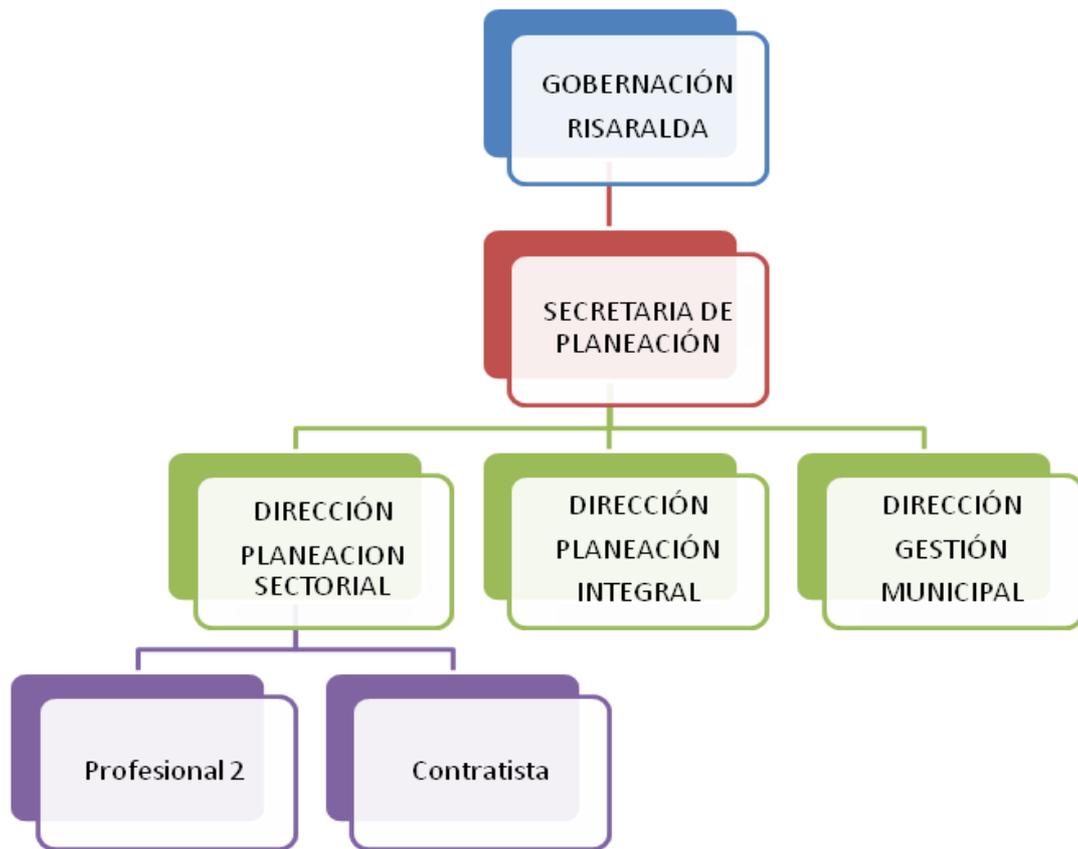


Gráfico 5 Cadena de Valor PMO Propuesta. Diseño autor de este trabajo

d. Estructura de la PMO

ESTRUCTURA ACTUAL



ASIGNADAS A ESTOS DOS PROFESIONALES

Gráfico 6 Estructura actual Secretaría de Planeación Risaralda. Diseño autor de este trabajo

ESTRUCTURA PROPUESTA

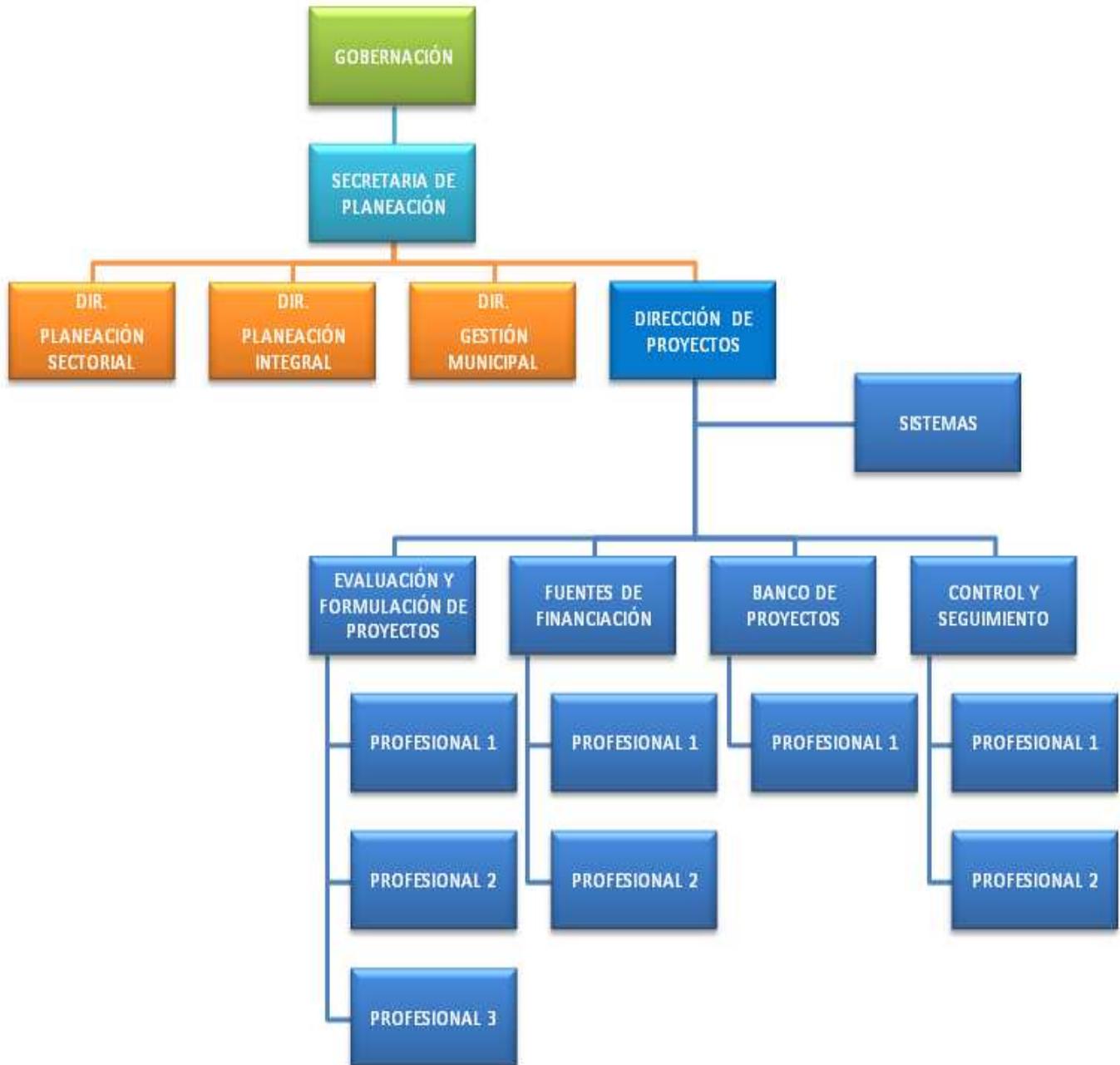


Gráfico 7 Estructura propuesta Secretaría de Planeación Risaralda. Diseño autor de este trabajo

D. Estrategia de Implementación de la PMO

a. Proceso de Implementación

1. Estructuración y firma de contrato de asesoría e implementación de PMO
2. Reunión con cada una de las áreas para identificar las necesidades en materia de proyectos en la Gobernación de Risaralda
3. Estructuración de PMO Charter
4. Presentación de Proyecto PMO en Consejo de Gobierno
5. Ajustes a proyecto finalización del mismo
6. Socialización a la Asamblea Departamental de la PMO
7. Presentar proyecto de ordenanza para la modificación de la estructura organizacional de la Gobernación de Risaralda, por medio de la cual se crea la Oficina de Proyectos en la Secretaría de Planeación Departamental.
8. Creación de códigos presupuestales y demás cambios necesarios para esta nueva área
9. Proceso de selección para los funcionarios de la Oficina de Proyectos
10. Adecuación física de las oficinas para la PMO y sus profesionales.
11. Socialización de la oficina con Stakeholders
12. Inicio de operaciones de la misma.

i. Supuestos

1. La Gobernación destinará los recursos necesarios para creación de PMO
2. Compromiso de la Alta Dirección
3. Secretarías y Entes Descentralizados aceptarán apoyo de la PMO
4. Asamblea aprobará el cambio de estructura organizacional para inclusión de PMO

ii. Restricciones

1. Presupuesto limitado
2. Celos administrativos de otras áreas – nueva burocracias
3. Otros

iii. Exclusiones

- ✓ La PMO no generará las ideas de proyectos, estas deben nacer de las áreas respectivas.

- ✓ No determinará los recursos a asignar para los proyectos, estos deben de ser asignados por las Secretarías, Institutos o Alcaldías.
- ✓ No aportará recursos económicos para la ejecución de los proyectos
- ✓ No presentará proyectos ante las Entidades Oferentes
- ✓ No ejecutará los proyectos
- ✓ No será responsable directa de los proyectos

b. Funciones Personal Oficina de Proyectos PMO

i. Director Oficina de Proyectos: Un (1) Profesional Master

- ✓ Controlar Administrativamente la Oficina
- ✓ Administrar el Recurso Humano existente
- ✓ Control de Presupuesto asignado
- ✓ Elaborar y ejecutar Plan de Acción de la PMO
- ✓ Coordinar reuniones periódicas de seguimiento con las áreas de la PMO
- ✓ Enlace directo de la oficina con las Secretarías y en general los Stakeholders involucrados.
- ✓ Realizar informes trimestrales de avance de la PMO

ii. Área de Formulación y Evaluación de Proyectos: Tres (3) profesionales especializados

- ✓ Apoyar metodológicamente la formulación de los proyectos tanto en las Secretarías de la Administración, como en los Entes Descentralizados y las Alcaldías Municipales
- ✓ Entregar proyectos en MGA a las áreas que lo soliciten
- ✓ Visitar a las Alcaldías Municipales para apoyo técnico
- ✓ Visitar Entes Descentralizados para apoyo técnico

iii. Área de Financiación de Proyectos: Dos (2) profesionales universitarios

- ✓ Revisión de metodologías usadas por organismos nacionales y de cooperación
- ✓ Estudio de líneas de inversión priorizadas por el Plan de Desarrollo
- ✓ Estudio de programas de inversión en cada Ministerio y Entidades Nacionales
- ✓ Estructuración y actualización permanente de base de datos de personas de contacto en cada una de estas entidades

iv. Área de Seguimiento y Control de Proyectos: Dos (2) profesionales especializados

- ✓ Diseño de formatos estándares de seguimiento y control
- ✓ Manejo de software para seguimiento y control
- ✓ Diseños e implementación de tableros control de avance de los proyectos
- ✓ Visitas de seguimiento a clientes externos e internos
- ✓ Informes y archivo de lecciones aprendidas

v. Área de Banco de Proyectos: Un (1) profesional universitario

- ✓ Manejo de archivo de Banco de Proyectos
- ✓ Inscripción de Proyectos de Inversión de la Gobernación de Risaralda
- ✓ Actualización de proyectos cuando sea necesario.
- ✓ Enlace directo con Planeación Nacional – Banco de Proyectos
- ✓ Emisión certificados de viabilidad para contratación

vi. Staff – Software: Un (1) Ingeniero de Sistemas o Proveedor de Software

- ✓ Diseño e implementación de software de seguimiento y control
- ✓ Velar por el adecuado funcionamiento del mismo

c. Riesgos de Alto Nivel:

- ✓ **Supuesto:** Secretarías de Despacho por celos políticos no creen en la funcionalidad de la PMO.
Mitigación: Programa de socialización con cada una de las Secretarías, donde se hará énfasis en que ninguna de estas áreas perderá el poder ni el protagonismo sobre el proyecto, la PMO por ser de tipología MIXTA, prestará servicios externos de asesoría y seguimiento más no será la ejecutora.
- ✓ **Supuesto:** Asamblea Departamental estanca proceso de aprobación de ordenanza.
Mitigación: Se harán partícipes del proceso de creación de la PMO desde su concepción y estructuración. De igual manera se realizarán reuniones de trabajo y de socialización de los avances, donde se hará énfasis en la importancia de fortalecer técnicamente la ejecución de los proyectos en el Departamento de Risaralda.

5. CONCLUSIONES

Posterior a la terminación del trabajo realizado al banco de proyectos de la Gobernación de Risaralda se puede concluir que si bien la Gobernación y su Secretaría de Planeación realizan óptimamente el proceso de coordinar las actividades inherentes al registro de banco de proyectos en el Banco de Proyectos de la Entidad, se hace necesaria la implementación de un área que apoye de manera más profunda la formulación y el seguimiento de proyectos para garantizar una gestión más óptima en la ejecución.

A continuación relacionaremos de manera puntual las conclusiones del trabajo realizado:

- La Gobernación de Risaralda, cumple con el mandato legal de contar con un Banco de Proyectos para el registro respectivo de los mismos, haciendo uso de las metodologías exigidas.
- El Banco de Proyectos de este Ente Territorial no está creado como área, ni hace parte del organigrama de la Gobernación, lo que dificulta la asignación de responsabilidades, de recursos y de control para este proceso.
- El Banco de Proyectos realiza un seguimiento a los avances del Plan de Desarrollo de cada Gobernante, para lo cual usa formatos propios para que cada una de las Secretarías los alimente con los resultados alcanzados en cada periodo que se defina.
- El Banco de Proyectos no cuenta con el personal suficiente para ejercer las funciones de control y seguimiento de los proyectos, ya que en la actualidad cuenta con un funcionario de planta del grado profesional especializado y un contratista con manejo de la metodología marco lógico, lo que solo les permite tener las actividades actualmente encomendadas.
- Los funcionarios del Banco de Proyectos si bien han recibido cursos en formulación de proyectos y metodología de marco lógico, no cuentan en la actualidad con la formación necesaria ni la experiencia para la implementación de una PMO, en el sentido que durante los últimos años sus funciones principales han estado centradas en seguimiento de Planes de Desarrollo, registro de proyectos y emisión de certificados.
- Si bien en la Gobernación de Risaralda se habla de proyectos en cada una de las áreas no se percibe una cultura en este sentido, ya que no conocen, ni mucho menos dominan metodologías existentes tales como las generadas por el Project Management Institute (PMI) y Prince 2 entre otras.

- Como Banco de Proyectos, no cuenta con la tecnología necesaria a nivel de software y equipos, para el seguimiento de cada una de las Secretarías y sus Entes Descentralizados en términos de proyectos, lo que no lo hace un referente de la Alta Dirección como área consultora o asesora.
- Realizan de manera organizada y oportuna las funciones actualmente asignadas.
- Dominan lo referente a Metodología Marco Lógico y Funciones de Bancos de Proyectos.
- Cuentan con un Manual de Procedimientos para la Presentación de Proyectos ante el Banco de Proyectos de Inversión de Risaralda

Recomendaciones

Acorde con los hallazgos realizados en la Administración Departamental, donde se evidencian debilidades en seguimiento de proyectos y la implementación de metodologías para gestión de los mismos, se relacionan algunas recomendaciones que podrían permitir una gestión más eficiente de los recursos y del seguimiento de las inversiones realizadas por la Gobernación de Risaralda.

- Se hace necesaria la formación de personal de la Gobernación de Risaralda en Gestión de Proyectos, lo que facilite la creación de una cultura organizacional orientada a la formulación, seguimiento y control de estos.
- Se requiere la creación e implementación de una Oficina de Proyectos (PMO) en su estructura organizacional, que garantice la adecuada gestión de los proyectos que se manejen y la eficiente planeación y control de los recursos asignados para inversión.
- Se hace imperante la necesidad de que esta nueva oficina de proyectos tenga un área encargada de la gestión de recursos, ya que esta Gobernación al igual que muchas del país han visto disminuidos radicalmente sus ingresos de inversión y funcionamiento que actualmente se explican en el impuesto al licor y al cigarrillo, el impuesto de vehículos, la estampilla Prodesarrollo y otros pocos de menor impacto.
- Se requiere contar con una oficina de proyectos con el personal y las instalaciones necesarias para la adecuada gestión de los proyectos de la Entidad.
- Se debe de iniciar un proceso de socialización con la dirigencia gremial, cívica y política del departamento acerca de la importancia de la gestión de procesos basados en los

proyectos, de tal manera que facilite no solo el apoyo para la creación de la oficina, si no para que la convierta en referente técnico para Risaralda en lo que a proyectos se refiera.

- Se recomienda no crear una oficina de proyectos controladora en el sentido que por celos políticos o institucionales y dada la poca cultura de proyectos que se tiene convertiría a los mismos funcionarios en verdugos de la misma.
- Se recomienda que la oficina de proyectos sea de tipología mixta, la cual vaya un poco más allá de la asesoría de los proyectos, pero sin llegar a la tener el poder de la ejecución de los proyectos actuales y futuros.
- Se requiere iniciar con un banco de lecciones aprendidas, en el sentido que aún con la alta contratación pública que manejan, ningún área recopila esta información, lo que lleva a que diferentes áreas caigan en los mismos errores, perdiendo en tiempo y recurso humano y económico por los reprocesos que se derivan de esta falencia.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DESARROLLADAS PARA LA PROPUESTA DE PMO

			SEMANAS															
No	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	✓ Identificar las características de una oficina de proyectos	Recopilación de material documental																
2		Revisión y análisis de material documental																
3		Realización de documento escrito																
4	✓ Describir la importancia y el alcance actual del Banco de Proyectos de la Gobernación de Risaralda en sus procesos de planificación, ejecución, seguimiento y control.	Recopilación y análisis documental																
5		Entrevistas a funcionarios Banco de Proyectos																
6		Tabulación de la Información																
7		Realización de documento escrito																
8	✓ Esbozar las particularidades y características de la oficina de proyectos elegida en el contexto de la Gobernación	Cruce de información entre PMO y Banco de Pytos Gobernación de Risaralda																
9		diseño de cargos/estructura organizacional PMO																
10		Diseño de procedimientos y procesos																
11		Estructuración de documento final																

6. REFERENCIAS

Hallows, J. (2002). The project management office toolkit (1a ed.). Estados Unidos: AMACON.

Gale, S. (2011). The PMO: Something of value. Pm Network. Pag, 34-39

Fermín Rojas de Rojas. (2009). Tipos de Oficinas de Gestión de Proyectos.

Quisbert, Ermo. (2012). La Administración Pública. Apuntes Jurídicos™, <http://jorgemachicado.blogspot.com/2012/03/adpu.html>

A Guide to the Project Management Body of Knowledge (2014) Pmbok® guide —third edition) Project Management Institute

Lock, D. (2001). The Essentials of Project Management (Second ed.). Hampshire, England: Gower.

Gerard M. Hill. (2014). The Complete Project Management Office Handbook: Auerbach Publications © (688 pages)

Grand Thornton. (2010). Evolution Of The PMO: Agile Portfolio Management.

Nassir Sapag Chain; Reinaldo Sapag Chain. Preparación y Evaluación de Proyectos. Cuarta edición.

Recuperado el 15 de junio de 2014 de <http://www.12manage.com>

Chervel y Le Gall. (1991)

Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional. (2007). Guía para la Elaboración del Marco Lógico. Universidad Autónoma de Occidente.

Prince 2. Metodología para la Gestión de Proyectos.

Manuel Cordoba Padilla. (2006). Formulación Y Evaluación De Proyectos. Bogotá

Lic. Janneth Monica Thompson. (2009)

Amuya Gurtu. (2010). Dirección De Proyectos Corporativa. Project Management Institute PMI

Ibarrolla, (1972)

Arturo Penas Rial. (2012). Dirección y Oficinas de Proyectos en la Administración Pública. Centro de Conocimiento. Project Management Institute PMI

Stein Lorenzo. (1981). Movimientos Sociales y Monarquía. Madrid. Centro de Estudios Constitucionales. (1850). P. 33.

Omar Guerrero. (2010). Principios de Administración Pública

Prince 2. Metodología para la Gestión de Proyectos. Association for Project Management APM

Mingorance. (2012)

Gerard M. Hill (2014). The Complete Project Management Office Handbook. Auerbach Publications © (688 pages)

Stephen P. Robbins. Davis A. D Cenzo. Fundamentos de Administración. Primera edición (pag 5)

Claude S. George Jr. (1974). Historia del Pensamiento Administrativo

Wilsburg Jimenez Castro. Introducción a la Teoría Administrativa

Peter Drucker. (1995). Peter Drucker, su visión sobre la administración, la organización basada en la información, la economía y la sociedad.

Idalberto Chiavenato. Introducción a la Teoría General de la Administración.

Hitt, Black y Porter. Administración

Murcia, J. D. (2009). Proyectos, formulación y criterios de evaluación. Bogotá D.C, Colombia: Alfaomega.

Hector Villegas. (2003). Curso de Derecho Financiero y Tributario. Ed. Astra

Antonio Hernandez Gamarra. (2003). Por el buen uso de los recursos públicos; planes de mejoramiento para la gestión del estado. Ed. Alfaomega Colombiana

Cerda, H. (1991). Los elementos de la investigación (Primera ed.). Bogotá D.C: El Buho.

Gobernación de Risaralda. (2010). Manual de procedimientos para la presentación de proyectos ante el b.p.i.r.

ANEXO 1.

CUESTIONARIO REALIZADO A COORDINADOR DE BANCO DE PROYECTOS

1. Describa por favor la estructura actual de la Secretaría de Planeación de Risaralda y de su Banco de Proyectos
2. Conoce metodologías para la gestión de proyectos?
3. Si la respuesta anterior fue afirmativa, cuál de ellas aplica a la Gobernación de Risaralda?
4. Podría mencionar por favor los pasos que se aplican en la Gobernación de Risaralda al iniciar un proyecto.
5. Definen un Project Charter para el inicio de un proyecto?
6. Se hacen cierres de proyectos en cada una de las áreas? Podría mencionar bajo que metodología se hace el cierre.
7. Se tienen archivos de lecciones aprendidas en el Banco de Proyectos?
8. Cuentan con programas de formación en proyectos para los funcionarios de la Gobernación de Risaralda?
9. Quien evalúa la viabilidad técnica y financiera de los proyectos?
10. El Banco de Proyectos hace acompañamiento a cada una de las áreas en la ejecución de los proyectos?
11. De ser afirmativa la pregunta anterior, defina como se realiza el acompañamiento.
12. Siente el Banco de Proyectos el compromiso de la Alta Dirección para la implementación de una cultura de proyectos en la Gobernación de Risaralda?
13. Se reúnen para evaluar los avances de los proyectos? Con que periodicidad?
14. Utilizan algún software para medir los avances de los proyectos?
15. Estarían dispuestos a implementar una metodología diferente para la gestión de proyectos?

ANEXO 2

RESUMEN DE RESPUESTAS DADAS POR EL COORDINADOR DEL BP

1. La Gobernación de Risaralda cuenta con una Secretaría de Planeación, de la cual dependen tres (3) Direcciones Operativas; en una de ellas se maneja el Banco de Proyectos de la Gobernación de Risaralda, este Banco cuenta con un profesional especializado y con un contratista encargado de descargar los proyectos en metodología de marco lógico. Este Banco no está creado como área dentro de la Gobernación, y simplemente son unas funciones que se le adjudicaron al profesional de planta de esta dirección.
2. Conoce de manera general algunas de las metodologías en la gestión de proyectos como la del PMI, pero por la operatividad del mismo banco todo se centra en la metodología de marco lógico.
3. Actualmente se usa la metodología de Marco Lógico y sus formatos de salida MGA.
4. La Gobernación de Risaralda como Ente Territorial maneja sus proyectos a través de la contratación pública y lo que exige la legislación actual. El proceso se inicia en cada una de las Secretarías de Despacho, las cuales tienen la tarea de definir los costos y la necesidad de la aplicación del mismo, posteriormente deben de solicitar un certificado de disponibilidad presupuestal y un certificado de Banco de Proyectos que garantice que este proyecto está alineado con las metas del Plan de Desarrollo y que está registrado en el banco de la entidad. Posteriormente se asigna un interventor que acompañe el proceso por parte del área encargada.
5. No se define Project Charter para iniciar un proyecto.
6. Si se realizan cierres de proyectos, aunque estos no se hacen bajo alguna metodología de proyectos en especial, al finalizar la ejecución del mismo el interventor debe de certificar la terminación de este acorde con lo pactado contractualmente y a través de un formato de liquidación y terminación del contrato se da por aceptado y terminado.
7. No se cuenta con este archivo de lecciones aprendidas y en la actualidad no se captura esta información.
8. Algunos de los funcionarios de la Gobernación han hecho parte de programas de formación, de los cuales se puede mencionar que se ha encontrado el tema de

proyectos, pero no funciona como un programa dentro de la Administración Departamental.

9. El Banco de Proyectos apoya esta evaluación, aunque es cada una de las áreas las que deben de realizar la correspondiente evaluación técnica y financiera.
10. El Banco de Proyectos tiene dentro de sus responsabilidades hacer seguimiento a los avances del Plan de Desarrollo, motivo por el cual de manera periódica se visita cada una de las Secretarías de Despacho y se les solicita diligenciar formatos de seguimiento, sobre los cuales se determina los avances en cada una de las metas establecidas en los planes de acción del año.
11. En la respuesta anterior se detalla el seguimiento del Plan de Desarrollo, pero manifiestan que ha nivel de proyectos no se hace seguimiento ni acompañamiento.
12. Si hay compromiso, aunque por los periodos de los gobernantes en los últimos años no se ha podido concretar la creación del área dentro de la estructura de la Gobernación.
13. Se hacen reuniones trimestrales de seguimiento pero de los avances en las metas del Plan de Desarrollo.
14. Contamos con un software básico para esta tarea que indica solo avances en materia de Plan de Desarrollo.
15. Si estaríamos dispuestos a implementar una metodología para la gestión de proyectos, aunque esta decisión no está en el coordinador del Banco sino en el Gobernador.