

**UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAESTRÍA EN GESTIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE
INVERSIÓN
GRUPO VI**

**CREACIÓN DE LA PMO DE LA CAJA DE COMPENSACIÓN
FAMILIAR DE CÓRDOBA (COMFACOR)**

**TRABAJO PRESENTADO POR:
NATALIA PIRANEQUE HERRERA
FABIO EDUARDO POSADA VILORIA**

**TRABAJO DIRIGIDO POR:
FABIO HERNAN OSORIO VILLADA**

BOGOTÁ, D.C, JULIO DE 2017

Tabla de contenido

PORTADA	
TABLA DE CONTENIDO GENERAL	
TABLA DE CONTENIDO DE FIGURAS	
TABLA DE CONTENIDO TABLAS	
LISTA DE ANEXOS	
GLOSARIO DE SIGLAS Y TÉRMINOS	5
INTRODUCCIÓN	6
OBJETIVO GENERAL	7
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7
ANTECEDENTES.....	8
JUSTIFICACIÓN.....	12
1. MARCO REFERENCIAL.....	13
1.1. Análisis Sectorial.....	13
1.2. Análisis Estratégico.....	13
1.2.1. Comfacor	13
1.2.2. Recursos para proyectos	16
1.2.3. Como se ejecutan los proyectos	18
1.2.4. Indicadores financieros	20
1.2.5. Organigrama.....	23
1.2.6. Estado actual de la organización en gestión de proyectos	25
2. MARCO TEÓRICO	26
2.1. Generalidades de la Teoría de la Administración de proyectos	26
2.1.1. Proyecto:.....	26
2.1.2. Programa	26
2.1.3. Portafolio.....	26
2.1.4. Estructura de Desglose del Trabajo (EDT)	26
2.1.5. Oficina de Proyectos:.....	27
2.2. Funciones de la PMO.....	27
2.3. Tipos de PMO	28
2.3.1. Consultiva (De soporte)	28
2.3.2. Controladora	28
2.3.3. Directiva.....	28
2.4. Tipos de organización	29

2.5.	Diferencias entre los roles de directores de proyecto y PMO	30
2.6.	Variables que afectan a la PMO.....	30
2.6.1.	Key Performance Indicators o Indicadores claves de desempeño (KPI) ..	31
2.6.2.	Metodologías para la evaluación del nivel de madurez de la gestión de proyectos	32
2.6.3.	PMCD (Project Manager Competency Development).....	32
2.6.4.	OPM3 para la Madurez de la gestión de proyectos	33
2.6.5.	Tipo de evaluación:.....	35
3.	METODOLOGÍA	37
3.1.	Método Deductivo (De lo general a lo particular)	37
3.2.	Fuentes de información mixtas: Documental y Campo	37
3.2.1.	Documental.....	37
3.3.	Juicio de expertos (Tutor)	38
3.4.	Plan de trabajo.....	38
4.	ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	43
4.1.	Gestión presupuestal	43
4.2.	Nivel de Madurez	43
4.3.	Tipo de PMO	43
4.4.	Análisis.....	44
4.4.1.	Organigrama y Manual de contratación.....	44
4.4.2.	Situación actual de la gerencia de proyectos.....	45
4.4.3.	Estado ideal de los procesos y procedimientos	50
4.5.	Diseño	50
4.5.1.	Plantillas o templates	50
4.5.2.	Organigrama sugerido para la PMO	51
4.5.3.	Indicadores claves de desempeño (KPI) sugeridos.....	53
4.5.4.	Sugerencias para la gestión del cambio y la mejora continua	54
4.6.	Propuesta de implementación.....	54
4.6.1.	Personal a involucrar o sensibilizar	55
4.6.2.	Plan de socialización	55
5.	CONCLUSIONES	58
	ANEXOS.....	61

TABLA DE FIGURAS

FIGURA 1.SERVICIOS DE COMFACOR.....	16
FIGURA 2. DISTRIBUCIÓN DE PROYECTOS DE COMFACOR.....	19
FIGURA 3. ORGANIGRAMA ACTUAL DE COMFACOR.....	24
FIGURA 4.PMO TRADICIONAL EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ADAPTA DE PORTAFOLIO MANAGEMENT.....	27
FIGURA 5. TIPOS DE PMO DE ACUERDO AL PMBOK.....	28
FIGURA 6.PASOS DEL PROCESO DE MEJORA.....	34
FIGURA 7.CICLO OPM3.....	35
FIGURA 8.METODOLOGÍA.....	38
FIGURA 9. MAPA MENTAL.....	41
FIGURA 10. ZOOM ÁREA DE PLANEACIÓN.....	44
FIGURA 11 .RESULTADOS DE LA ENCUESTA PARA LA FASE DE INICIO.....	45
FIGURA 12.RESULTADOS DE LA ENCUESTA PARA LA FASE DE PLANEACIÓN.....	46
FIGURA 13. RESULTADOS DE LA ENCUESTA PARA LA FASE DE EJECUCIÓN.....	46
FIGURA 14. RESULTADOS DE LA ENCUESTA PARA LA FASE DE MONITOREO Y CONTROL.....	47
FIGURA 15. RESULTADOS DE LA ENCUESTA PARA LA FASE DE CIERRE.....	47
FIGURA 16. ORGANIGRAMA PROPUESTO.....	52
FIGURA 17. ÁREAS DE SOPORTE PARA LA PMO.....	53
FIGURA 18. EJEMPLO DE MAPA DE RUTA PARA IMPLEMENTACIÓN DE GESTIÓN DE PROYECTOS OPM3.....	56
FIGURA 19. VISUALIZACIÓN DE LA INTRANET DE COMFACOR.....	57

TABLA DE CONTENIDO TABLAS

TABLA 1.INGRESOS 2016.....	17
TABLA 2. DISTRIBUCIÓN EN PESOS DE LOS APORTES RECIBIDOS POR COMFACOR EN 2016.....	17
TABLA 3. PROYECTOS DE COMFACOR PARA EL 2016.....	18
TABLA 4. PERSONAL INVOLUCRADO ACTUALMENTE EN PROYECTOS.....	20
TABLA 5. ESTADOS FINANCIEROS.....	22
TABLA 6. ESTADO DE RESULTADOS 2016.....	23
TABLA 7. PERSONAL PARA ENCUESTAR.....	40
TABLA 8. HALLAZGOS POR ÁREA DEL CONOCIMIENTO.....	49
TABLA 9. FORMATOS EXISTENTES EN COMFACOR.....	50
TABLA 10.FORMATOS A IMPLEMENTAR.....	51
TABLA 11. PLAN DE SOCIALIZACIÓN.....	56

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A.....	62
ANEXO B.....	67
ANEXO C.....	71
ANEXO D.....	98

GLOSARIO DE SIGLAS Y TÉRMINOS

Comfacor:	Caja de compensación familiar de Córdoba, www.comfacor.com.co .
EDT/WBS:	Estructura de Desglose de Trabajo/ Work Breakdown Structure, PMOBOK, Quinta Ed, Capítulo 5.
KPI:	Key Performance Indicator OPM3, Tercera Ed, sección 6.1.2.5.
OPM3:	Organizational Project Management Maturity Model, www.pmi.org .
PMBOK:	Project Management Body of Knowledge, www.pmi.org .
PMCD:	Project Manager Competency Development, www.pmi.org .
PMI:	Project Management Institute, www.pmi.org
PMO:	Project Management Office, PMOBOK, Quinta Ed, Sección 1.1.4
SAM:	Self Assessment Method, OPM3, Tercera Ed, Anexo X1
SOW:	Statement of Work PMOBOK, Quinta Ed, Sección 4.1.1.1

INTRODUCCIÓN

Las cajas de compensación familiar en Colombia tienen dentro de sus funciones Organizar y administrar las obras y programas que se establezcan para el pago del subsidio familiar en especie o servicios (Comfacor, 2017b), lo cual se refleja en la ejecución de distintos proyectos de construcción, como centros recreativos, polideportivos e instituciones educativas, así como proyectos de prestación de servicios para mejorar la calidad de vida de sus afiliados, como campañas de vacunación y festivales entre otros.

Teniendo en cuenta lo anterior y conociendo el valor que agrega a una organización contar con buenas prácticas de gestión de proyectos, este trabajo busca ser la base para la estructuración de una Oficina de administración de proyectos (PMO), en la Caja de compensación familiar de Córdoba (Comfacor); iniciando por el reconocimiento del estado actual de la gestión de proyectos dentro de la organización y construyendo las herramientas necesarias para el funcionamiento de la Oficina en su primera etapa.

Este trabajo consta de cuatro capítulos principales; el primer capítulo es el de marco Referencial y en este se expone toda la información de la empresa objeto de estudio; desde su objeto social, recursos que maneja en proyectos y estados financieros a Diciembre 2016. El segundo capítulo corresponde al Marco Teórico y en este se expresa toda la literatura sobre administración de proyectos, funciones y tipos de PMO's, rol del director de proyectos y aspectos importantes sobre el modelo de madurez en gestión de proyectos aplicado. El tercer capítulo habla acerca de la forma como se desarrollará el trabajo en la empresa y la forma como se levantará la información. Finalmente, en el cuarto capítulo se revisan los resultados de las mediciones realizadas, los hallazgos y se construye la propuesta para implementar la PMO en Comfacor.

OBJETIVO GENERAL

Generar los lineamientos requeridos para la implementación de una PMO en la caja de Compensación de Córdoba.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar la situación actual con base en la gestión de los proyectos de los años 2015 y 2016.
- Seleccionar el nivel de control de la PMO que se requerirá de acuerdo a un análisis de la situación actual de la Caja de compensación.
- Diseñar la PMO requerida por Comfacor de acuerdo a las necesidades actuales.

ANTECEDENTES

Comfactor es una corporación de derecho privado, sin ánimo de lucro, con patrimonio propio, que cumple funciones de seguridad social.

Su Misión fundamental señalada por la ley, consiste en pagar a los trabajadores de las empresas afiliadas y a sus familias, la prestación social denominada Subsidio Familiar.

Está controlada y vigilada por el Estado a través de la Superintendencia del Subsidio Familiar. Su administración está orientada por el Consejo Directivo y está dirigida por el Director Administrativo, quien es su Representante Legal.

A continuación se resumen dos de los proyectos ejecutados recientemente y algunos de los problemas que presentaron, que reflejan la situación de Comfactor en cuanto a gerencia de proyectos:

- **Proyecto adecuación de piscinas del parque Tacasuan y centro Tuminá**

Para el desarrollo del proyecto se firma contrato N°176-2016.

Objeto: Realizar a todo costo y por su propia cuenta obras de adecuación, cerramiento y sistema de alarmas de las piscinas infantil, de olas y semiolímpica del Parque Tacasúan y Centro Tuminá de Comfactor.

Contratista: INTELLYWATER S.A.S.

Interventor: Arq. Delba Negrete Martínez (Arquitecta Oficina de Bienes, Servicios y Logística de Comfactor)

Supervisor: Jaidith Díaz González (Jefe Unidad de Gestión Recreación, Comfactor)

Valor del contrato: \$996'494.873,29

Duración: Cuatro (4) meses.

Fecha Inicio: Diciembre 23 de 2014

Fecha terminación: Abril 23 de 2015.

En el acta N°1 del Comité de Obras del 29 de enero de 2015 se evalúa el progreso de la obra el cual es satisfactorio y se expresa cumplimiento a la programación estipulada, realizando las actividades de demolición y remoción planificadas. Sin embargo, se tratan temas sobre:

- Problemas de filtración en las piscinas de olas y semiolímpica.
- Obras adicionales para cumplir normatividad.
- Cambio de enchape de piso en la playa de la piscina de olas.
- Otras obras complementarias.

Según informe del contratista:

“Durante la ejecución de este contrato se presentaron una serie de imprevistos como la filtración en la piscina de olas, infantil y de Tuminá; estas actividades no fueron consideradas en el presupuesto inicial debido a que era imposible conocer la naturaleza del problema sin antes retirar el enchape existente y dejar al descubierto la estructura de las piscinas para diagnosticar con certeza la solución definitiva del problema, además se requiere el enchape del tanque de equilibrio en las piscinas de olas, suministro e instalación de las sillas salvavidas, cambio de tuberías en cuarto de máquinas que están en mal estado y pintura de paredes porque en el presupuesto inicial solo se consideró el área que estaba dentro del cerramiento.

El valor de las obras adicionales es de \$159'935.548,64”

Se otorga prórroga de dos meses en la duración del contrato y adición al valor inicial del contrato por \$159'935.548,64. Es decir, se amplía duración del contrato en un 50% y el valor en un 16,05%.

Nuevo valor del contrato: \$1.156'430.421,97

Duración: Seis (6) meses.

Fecha Inicio: Diciembre 23 de 2014

Fecha terminación: Junio 24 de 2015.

El día 16 de junio de 2015 el ingeniero de INTELLYWATER S.A.S envía comunicado solicitando una prórroga de dos meses contados a partir de la fecha de terminación del contrato (24 de junio de 2015), la solicitud la hace por las siguientes situaciones:

- Problemas estructurales en las piscinas de olas e infantil que han ocasionado inconvenientes en el cronograma de actividades de la obra por ser actividades no contempladas inicialmente y deben ser corregidos antes de proceder con la instalación de los acabados.
- Retraso en la aprobación y elaboración del otrosí N°1, motivo por el cual se presentó un retraso en la instalación del enchape y acabados.
- La decisión de aplicar el material Diamond Brite en la playa de la piscina de olas con el fin de garantizar una superficie antideslizante certificada por la norma de piscinas, esto implica contemplar 28 días a partir de la instalación del producto, tiempo que requiere para su proceso de curado, el cual debe ser sumergido.
- La intervención de los cuartos de máquinas para el cumplimiento de la normatividad 1209.

De acuerdo con informe de la interventoría, se solicita y otorga nueva prórroga al contrato por dos meses adicionales, es decir, se extiende hasta agosto 24 de 2015. Paralelo a la ejecución del proyecto se presenta un nuevo proyecto que es complementario a la adecuación de las piscinas. El proyecto se denomina: “Luminarias del parque Recreacional Tacasuan”. La descripción del proyecto establecía: “Las obras adicionales de luminaria se realizaran en toda la zona de

piscinas del Centro Tuminá y del parque Tacasuan, se cambiará en algunos espacios un total de 6 lámparas tipo farol, 21 lámparas tipo mástiles perimetralmente para alijar reflectores de alta iluminación tipo LED con encendido automatizado.” Valor: \$58’648.476, tiempo de duración 28 días.

A 24 de agosto de 2015 las obras civiles habían finalizado, sin embargo, quedó pendiente la instalación de los fluxómetros que hacían parte integral del contrato, los cuales fueron colocados a mediados de septiembre de 2015.

Finalmente, se firman Acta de recibo definitivo y final de las obras y Acta de liquidación del contrato el día 6 de noviembre de 2015.

Por esta situación la Superintendencia del Subsidio Familiar interpone observación dentro de un Plan de Mejoramiento a la Caja.

El proyecto estipulado para durar 4 meses, duró en realidad cerca de 11 meses, es decir, cerca de 3 veces lo planificado y el presupuesto se excedió en cerca de un 22% respecto al inicial, dado que no se contemplaron en la etapa de planeación todos los criterios que podían encontrarse durante la ejecución del proyecto.

- **Proyecto construcción de una pista de patinaje con recubrimiento sintético en el parque Tacasuan**

Para el desarrollo del proyecto se firma contrato N°0174-2014.

Objeto: Construir una pista de patinaje en el parque Recreacional Tacasuan de Comfacor para desarrollar esta disciplina deportiva con las condiciones técnicas reglamentarias para la población afiliada y comunidad en general.

Contratista: CONSTRUCCIÓN Y CONSULTORÍA ESPECIALIZADA LTDA.

Interventor: LUMAR Y CONSTRUCCIONES LTDA.

Supervisor: Delba Negrete Martínez (Arquitecta Oficina de Bienes, Servicios y Logística de Comfacor)

Valor del contrato: \$1.415.730.064

Duración: Seis (6) meses.

Fecha Inicio: Diciembre 23 de 2014

Fecha terminación: Junio 23 de 2015.

El proyecto se ejecutó dentro de lo planificado hasta el quinto mes, momento en el que solicita suspensión del contrato por 45 días calendarios, esta suspensión se genera porque se hizo necesario un cambio en las luminarias a utilizar para la pista. El contratista solicitó el cambio de las luminarias propuestas inicialmente, metal halide por lámparas LED, entre las justificaciones dadas por la interventora se tiene:

- Ambientalmente son menos contaminantes ya que las emisiones de CO₂ se reducen hasta en un 80%.
- Carecen de materiales contaminantes como el mercurio y el tungsteno.
- La duración es mayor ya que soportan hasta 45.000 horas con mínimo mantenimiento.

- No genera calor, así que no quema. El 80% de la energía que consume se convierte en luz, al contrario de la bombilla incandescente, que pierde ese mismo porcentaje en forma de calor.
- Ahorro energético, consume hasta un 40% menos que los sistemas de iluminación tradicional.
- Encendido instantáneo.
- Resistente a un enorme número de ciclos sin perjuicio para su rendimiento.
- Reproduce los colores con una gran fidelidad, con un índice cromático de 80 sobre 100.
- La intervención de los cuartos de máquinas para el cumplimiento de la normatividad 1209.

Luego de la suspensión del contrato, se finaliza el proyecto cumpliéndose el alcance y costos del mismo, sólo se incumplió en el tiempo debido a la suspensión que se solicitó.

En términos generales, los proyectos de construcción que inician obras de infraestructura nueva, no presentan inconvenientes en su ejecución, pero sino en cuanto a la documentación y cierre de los mismos, además las cifras muestran que los grandes problemas de sobrecostos y desfases de tiempo y alcance, se presentan en proyectos que involucran adecuaciones a inmuebles ya existentes.

JUSTIFICACIÓN

La Caja de Compensación Familiar de Córdoba (Comfactor), es una entidad privada sin ánimo de lucro supervisada por el Estado, que organiza y administra las obras y programas que se establecen para el pago del subsidio familiar en especie o servicios. (Comfactor, 2017b).

Como se puede inferir Comfactor es una entidad que está vinculada constantemente a la ejecución de proyectos y en consecuencia, la creación de una oficina de proyectos (PMO), le agregará valor a esta organización y servirá como estrategia para mejorar su competitividad dentro del sector de las Cajas de compensación, ayudando a hacer realidad la Visión de la empresa: “Comfactor en el 2022 será reconocida por su alto impacto social, accesibilidad, equidad, y sostenibilidad, contribuyendo al bienestar del trabajador afiliado, su núcleo familiar y al desarrollo de la región.” (Comfactor, 2017a).

Adicionalmente, desde hace algunos años Comfactor ha venido tercerizando la administración y gestión de gran parte de los proyectos que desarrolla, debido a los sobrecostos que a nivel histórico se han tenido y los altos gastos de administración, específicamente los gastos de personal ocasionados por las escalas salariales manejadas. Esta situación no sólo se ha evidenciado con los proyectos propios de la Caja sino también con algunos proyectos que son delegados por el Gobierno para ser gestionados por las Cajas de Compensación, como el caso de los Encargos de Gestión de Vivienda Rural.

Los proyectos que anualmente se desarrollan, incluyen realización de obras, como construcción de polideportivos, y prestación de servicios como el proyecto Jornada Escolar Complementaria. Actualmente, Comfactor ejerce un rol como supervisor sobre los contratos, pero la gestión queda completamente relegada a los contratistas. Sin embargo, la Caja estaría en condición de hacer más control sobre sus proyectos con una estructurada gestión de los procesos de apoyo y por esto es de pleno interés de la alta dirección de Comfactor que se logren herramientas y mecanismos, adicionales a la supervisión de la ejecución presupuestal, para mejorar la ejecución de los proyectos. Las lecciones aprendidas, no se documentan, pero en los proyectos realizados en los últimos años se evidencian a priori problemas en las fases de planificación y ejecución (Ver Capítulo Antecedentes).

Por tanto, es necesario establecer las bases para contar con una oficina de gestión de proyectos interna, diagnosticando la situación y buscando abrir opciones alternas a la tercerización.

1. MARCO REFERENCIAL

En este capítulo se aborda la información relacionada al quehacer de Comfacor y a los proyectos que realiza, con el fin de contextualizar.

1.1. Análisis Sectorial

La Ley 21 de 1982 en su artículo 39 establece que las Cajas de Compensación Familiar son personas jurídicas de derecho privado sin ánimo de lucro, organizadas como corporaciones en la forma prevista en el Código Civil, cumplen funciones de seguridad social y se hallan sometidas al control y vigilancia del Estado en la forma establecida por la ley.

Todo el conjunto de Cajas de Compensación Familiar conforma el Sistema del Subsidio Familiar, direccionado por la Superintendencia del Subsidio Familiar quien es el ente de vigilancia y control de las 43 Cajas que hoy por hoy operan en todos los departamentos del país.

La función principal de las Cajas de Compensación es gestionar los aportes de seguridad social correspondientes al 4% del valor de la nómina a cargo de los empleadores del país; así mismo se reciben aportes de pensionados y trabajadores independientes. Con estos recursos las Cajas otorgan el subsidio monetario a los trabajadores afiliados con menores ingresos de acuerdo al número de beneficiarios que tenga (hijos, hijastros, hermanos huérfanos y padres mayores de 60 años). Adicionalmente se prestan servicios sociales subsidiados como Educación, Capacitación, Recreación, bibliotecas y Créditos sociales.

1.2. Análisis Estratégico

En esta sección se describirá brevemente el quehacer de Comfacor, sus cifras financieras y lo concerniente al manejo de proyectos con el fin de contextualizar.

1.2.1. Comfacor

La **Caja de Compensación Familiar de Córdoba (COMFACOR)**, es una persona jurídica de derecho privado sin ánimo de lucro, organizada como Corporación en la forma prevista en el Código Civil, cumple funciones de seguridad social y se halla sometida al control y vigilancia del Estado en la forma establecida por la Ley.

Fue creada a través de la resolución 1342 de septiembre de 1960, de la Gobernación de Córdoba. Fue fundada por un grupo de 35 visionarios y emprendedores empresarios concededores de los grandes beneficios que recibían los trabajadores de otras regiones, donde se había implantado con

éxito el sistema de subsidio familiar. Su Personería Jurídica fue otorgada por la Gobernación del Departamento de Córdoba por medio de la Resolución No. 01342 de 1960. (Comfacor, 2017a)

Comfacor como persona jurídica de derecho privado sin ánimo de lucro, organizada como Corporación que cumple funciones de seguridad social, tiene como objeto social de conformidad con la Ley 21 de 1982 y normas complementarias la realización de las siguientes funciones:

- Organizar y administrar las obras y programas que se establezcan para el pago del subsidio familiar en especie o servicios.
- Ejecutar con otras cajas o mediante vinculación con organismos y entidades públicas o privadas que desarrollen actividades de seguridad social, programas de servicios, dentro del orden de prioridades señalado por la ley.
- Adicionalmente y de conformidad con lo establecido por la ley 789 de 2002, podrá realizar las siguientes funciones en desarrollo de su objeto social:
- Realizar alianzas estratégicas con otras Cajas de Compensación o a través de entidades especializadas públicas o privadas para ejecutar las actividades relacionadas con sus servicios, la protección y la seguridad social.
- Invertir en los regímenes de salud, riesgos profesionales y pensiones, conforme a las reglas y términos del Estatuto Orgánico del Sector Financiero y demás disposiciones que regulen las materias.
- Participar, asociarse e invertir en el sistema financiero a través de bancos, cooperativas financieras, compañías de financiamiento comercial y organizaciones no gubernamentales cuya actividad principal sea la operación de microcrédito, conforme a las normas del Estatuto Orgánico del Sector Financiero y demás normas especiales.
- Administrar, a través de los programas que a la Caja corresponda, las actividades de subsidio en dinero, recreación social, deportes, turismo, centros recreativos y vacacionales, cultura, museos, bibliotecas y teatros; vivienda de interés social, créditos, jardines sociales o programas de atención integral para niños y niñas de 0 a 6 años; programas de jornada escolar complementaria, educación y capacitación; atención de la tercera edad y programas de nutrición materno-infantil y, en general, los programas que estén autorizados por Ley, para lo cual puede continuar operando con el sistema de subsidio a la oferta.

- Administrar jardines sociales de atención integral a niños y niñas de 0 a 6 años a que se refiere el numeral anterior, propiedad de entidades territoriales públicas o privadas, pudiendo atender niños cuyas familias no estén afiliadas a la Caja.
- Administrar directamente o a través de convenios o alianzas estratégicas el programa de microcrédito para la pequeña y mediana empresa y la microempresa, con cargo a los recursos que se prevén en la Ley.
- Invertir en fondos de capital de riesgo, así como cualquier otro instrumento financiero para el emprendimiento de microcrédito, con recursos y bajo la regulación del Gobierno Nacional. (Comfacor, 2017b)

Actualmente la Caja recauda aportes de seguridad social de más de 5.000 empresas afiliadas y paga subsidio monetario a más de 100.000 beneficiarios en todos los municipios del departamento de Córdoba. Su sede principal se encuentra en la ciudad de Montería y cuenta con sedes en la gran mayoría de municipios. Se ofrece el servicio de Recreación y Turismo a través del Parque Recreacional Tacasuán de Montería, el Parque Ecológico de Montelíbano y el servicio de Turismo a través de la Oficina de Turismo Social. El servicio de Educación formal se ofrece a través de la Institución Educativa Comfacor desde preescolar hasta educación media a más de 1.800 estudiantes que en más de un 80% son hijos de trabajadores afiliados. El servicio de Biblioteca se ofrece a través de la biblioteca principal ubicada en Montería y una sede en el municipio de Cereté, además ofrece el programa de Extensión Cultural a través del cual se ha logrado llegar a cerca del 95% de los municipios y en buena parte de ellos al sector rural. El servicio de Capacitación se ofrece a través del Instituto de Formación y Capacitación IFC, con el cual se ofrecen programas técnico laborales, educación informal y una oferta académica para el sector empresarial del Departamento de Córdoba por medio de Cursos empresariales, talleres, seminarios y diplomados.



Figura 1. Servicios de Comfacor

Además, se ofrece el servicio de Vivienda a través del cual se han logrado entregar subsidios de vivienda a los trabajadores afiliados y ayudarles con su sueño de adquirir un techo propio; se han canalizado a través de este servicio el otorgamiento de subsidios de vivienda del Gobierno Nacional y las gerencias integrales para la construcción de viviendas en diferentes municipios del departamento de Córdoba. El servicio de Créditos sociales ofrece líneas de crédito a todos los trabajadores, entre las que se encuentran la línea de pignoración de subsidio que es un anticipo de seis meses del subsidio en dinero al que tiene derecho, las demás líneas sobre para educación, salud y vivienda bajo la modalidad de libranzas y a tasas subsidiadas. A través de la Oficina de fondos y empleabilidad se administran los recursos destinados al fondo FOSFEC, mediante el cual se otorgan subsidios al desempleo, Pago de seguridad social (salud y pensión) y cuota monetaria por seis meses y capacitaciones de acuerdo al perfil que tenga. Por último, el servicio de salud que es el más grande de la Caja y que representa cerca del 80% de los ingresos generados por la corporación, este servicio cuenta con más de 570.000 afiliados distribuidos entre los departamentos de Córdoba, Sucre, Bolívar, Atlántico, Magdalena y Cesar.

1.2.2. Recursos para proyectos

Los ingresos de Comfacor provienen de tres fuentes principales: los ingresos correspondientes a los aportes del 4% de las empresas afiliadas sobre el valor de su nómina, la venta de servicios sociales y los ingresos por la prestación del servicio

de salud (EPS Subsidiada y EPS Contributiva). La Tabla 1, relaciona la totalidad de los ingresos recibidos por Comfacor durante el 2016.

DETALLE	VALOR EN PESOS	%
Ingresos por Aportes	79.032.908.000	13,7%
Ingresos por Servicio de salud	461.334.671.000	80,0%
Ingresos por servicios sociales	12.121.965.000	2,1%
Ingresos No Operacionales	24.464.840.000	4,2%
Total Ingresos	\$576.954.384.000	100,0%

Tabla 1. Ingresos 2016

Específicamente, los ingresos por concepto de aportes del 4% se distribuyen como se muestra en la Tabla 2. Se resalta que el saldo para obras y servicios sociales, es decir, para proyectos fue de \$21.045.475.489 pesos en el 2016.

En la columna “% DE LEY” se relacionan los porcentajes establecidos, pero la cifra para el Subsidio monetario (55%), no se calcula sobre el total de los aportes, sino sobre el saldo luego de cumplir con todas las apropiaciones de ley. De la misma forma, el 10% de la Ley 115/94 se calcula sobre el dinero restante luego de aprovisionar los Subsidios.

CONCEPTO	% DE LEY	VALOR
TOTAL INGRESOS - APORTES 4% EMPRESAS AFILIADAS		79.032.908.000
Gastos de Administración	8%	6.322.632.640
Reducción Gastos de Administración	2%	1.580.658.160
Fondo Fonñez	6%	4.741.974.480
Fondo Fovis vivienda	4%	3.161.316.320
Fondo Fosfec	2%	1.580.658.160
Fosyga	5%	3.951.645.400
P y P - Fondo Fosfec	6,25%	4.939.556.750
Superintendencia del Subsidio Familiar	1%	790.329.080
TOTAL APROPIACIONES DE LEY	34%	27.068.770.990
NETO BASE APORTES		51.964.137.010
Subsidio Monetario	55%	28.580.275.356
SALDO		23.383.861.655
Apropiación Ley 115/94	10%	2.338.386.165
Saldo para Obras y Servicios Sociales		21.045.475.489

Tabla 2. Distribución en pesos de los aportes recibidos por Comfacor en 2016

Adicionalmente, en 2016, se formularon siete (7) proyectos, y se estima que la ejecución global de los mismos alcanzo el 70%. No se cuenta con un seguimiento

que permita establecer un valor exacto de ejecución en cuanto al alcance, pero se cuenta con cifras sobre el presupuesto ejecutado versus el contratado. La Tabla 3, muestra las cifras destinadas para los contratos para proyectos en 2016.

PROYECTO	VALOR EN PESOS
Foniñez (JEC - AIN)	5.200.000.000
Recursos Fondo FOSFEC	796.000.000
Infraestructura Colegio	2.024.000.000
Biblioteca en Municipios	467.000.000
Adecuación Piscina Semiolímpica	148.000.000
T.I. Desarrollo de Software	1.560.000.000
Infraestructura sede Administrativa	1.850.000.000
Total	\$12.045.000.000

Tabla 3. Proyectos de Comfacor para el 2016

1.2.3. Como se ejecutan los proyectos

En Comfacor no existe una metodología establecida para la formulación y administración de los proyectos. Hoy por hoy se cumple con los lineamientos emanados por la Superintendencia del Subsidio Familiar a través de la Circular Externa N°0020 de Octubre de 2014, donde se establecen los criterios mínimos para presentar proyectos de programas sociales y de infraestructura.

- Localización

Comfacor tiene sus oficinas principales en la ciudad de Montería, capital del departamento de Córdoba, donde además se prestan los servicios de Recreación en el Parque Recreacional Tacasuan, la biblioteca, el Instituto de Formación y Capacitación IFC y los servicios de Crédito Social, Vivienda y Salud.

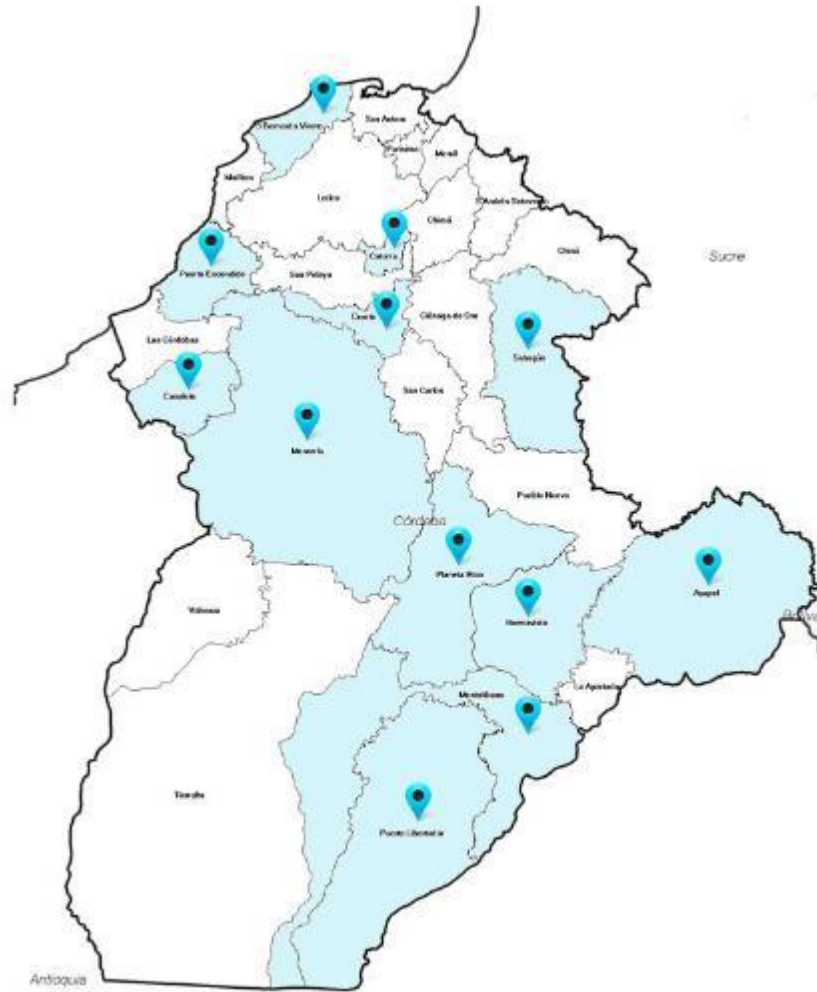


Figura 2. Distribución de proyectos de Comfacor

- Personal involucrado

Pese a no contar con una metodología establecida para la administración de proyectos, de alguna u otra manera la Caja ha optado por lineamientos y algunas actividades que denotan prácticas de gestión de proyectos. Esta experiencia ha sido adquirida por muchos funcionarios con el paso de los años. La siguiente tabla relaciona las personas involucradas actualmente en el manejo de proyectos en Comfacor.

NOMBRE	CARGO	AREA/SERVICIO
MARQUEZ MARTINEZ EMIRO DARIO	DIRECTOR ADMINISTRATIVO (E)	GESTIÓN ADMINISTRATIVA
BUELVAS CARMEÑO NATALIA INES	SUBDIRECTORA FINANCIERA (E)	
PADILLA RIOS MAVIR ELIZABETH	JEFE DE PLANEACIÓN(E)	
GONZALEZ RAILLO LUZ ELENA	SUBDIRECTORA ADMINISTRATIVA	
LOPEZ RAMOS ALINA ESTHER	SUBDIRECTORA DE SERVICIOS	
CORREA PACHECO GLENDA PATRICIA	JEFE DIVISIÓN DE AUDITORIA INTERNA	
CALUME CHAKER JENNY CECILIA	JEFE DIVISIÓN JURÍDICA	
HERNANDEZ MESTRA RAFAEL ANTONIO	JEFE DIVISIÓN DE GESTIÓN DE CALIDAD	
CELIS ARRIETA HORACIO	JEFE DIVISIÓN TIC'S	
TEJADA NAUMOVA ANNA MARIA	JEFE UNIDAD DE GESTION DE INVESTIGACIÓN Y DESARROL	
PAEZ AVILA ROSARIO DEL CARMEN	COORDINACION DE COOPERACIÓN Y PROYECTOS	
PESTANA FUENTES MARCO FIDEL	COORDINADOR INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA	
PARRA PALACIOS ENRIQUE	COORDINADOR DE BIENES, SERVICIOS Y LOGÍSTICA	
MONTOYA BERRIO JORGE BOANERGES	PROFESIONAL ADMINISTRATIVO	SERVICIOS SOCIALES
PACHECO MORELOS SONIA MARIA	RECTORA INSTITUTO DE FORMACION Y CAPACITACION	
PEREZ PALOMINO ANA TERESA	RECTORA DE LA INSTITUCION EDUCATIVA COMFACOR	
RODRIGUEZ CASTRO VICTOR MANUEL	COORDINADOR DE SERVICIO DE BIBLIOTECA	
ZABALETA HERNANDEZ LUIS CARMELO	PROFESIONAL II PROCESOS TECNICOS - VIVIENDA	
PESTANA PESTANA CRUZ MARIA	JEFE UNIDAD DE GESTION VIVIENDA	
GARZON ORJUELA LUZ ANGELA	JEFE DE UNIDAD DE SERVICIOS DE RECREACIÓN	
BUELVAS ESPINOSA CARLOS ANDRES	PROFESIONAL II DE TURISMO SOCIAL	
GALEANO ALMANZA BEATRIZ ANGELICA	COORDINADOR DE CREDITOS SOCIALES	
DIAZ GOMEZ CARMEN	ADMINISTRADORA DE FONDOS Y EMPLEABILIDAD	

Tabla 4. Personal Involucrado actualmente en proyectos

1.2.4. Indicadores financieros

A continuación se presentan las principales cifras obtenidas por la Caja en términos financieros. Los siguientes cuadros fueron tomados del Informe de Gestión 2016 de Comfacor.

- BALANCE GENERAL

Las siguientes cifras se encuentran en **Miles de pesos.**

ACTIVOS	2016	NOTAS	2015
DISPONIBLE	11.485.921	No. 3	5.324.417
INVERSIONES	7.203.447	No. 4	6.687.484
DEUDORES	58.578.055	No. 5	41.339.714
INVENTARIOS	5.153.142	No. 6	5.086.798
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	197.119	No. 7-1	1.340.565
SALDO PARA OBRAS Y PROGRAMAS DE BENEFICIO SOCIAL	1.034.682	No. 11-2	2.358.256
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	83.652.366		62.137.234
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	14.538.379	No. 8	14.944.020
INTANGIBLES	323.380	No. 9	250.800
DIFERIDOS	67.865	No. 7-2	389.034
OTROS ACTIVOS	330.710	No. 10	302.775
FONDOS CON DESTINACION ESPECIFICA	30.877.678	No. 11-1	25.107.151
SALDO PARA OBRAS Y PROGRAMAS DE BENEFICIO SOCIAL (LP)	973.443	No. 11-2	
FONDOS Y/O CONVENIOS DE COOPERACION	629.402	No. 11-3	2.383.258
INVERSIONES A LARGO PLAZO	791.305	No. 4	782.504
TOTAL NO CORRIENTES	48.532.162		44.159.542
VALORIZACIONES	11.961.381	No. 12	11.961.381
TOTAL ACTIVOS	144.145.909		118.258.157



COMPTROLLER GENERAL OF THE REPUBLIC OF COLOMBIA



DANIEL MEJÍA OLIVARES
CONTADOR
E.P. 91.080.01



LUIS CARLOS AMELUZÁN
Membro Fiscal
E.P. No. 10.001.01
Membro de SAL CONSULTING SAS

(Cifras en Miles de pesos)

PASIVO Y PATRIMONIO	2016	NOTAS	2015
OBLIGACIONES CON BANCOS NACIONALES	5.191.053	No. 13	2.596.521
PROVEEDORES NACIONALES	12.375.413	No. 14-1	15.120.926
CUENTAS POR PAGAR	263.260.752	No. 14-2	46.509.538
IMPUESTOS, GRAVAMENES Y TASAS	12.700		
OBLIGACIONES LABORALES	2.118.482	No. 15	1.951.109
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	5.650.914	No. 16	3.984.566
OTROS PASIVOS	11.638.934	No. 17	10.552.758
TOTAL PASIVO CORRIENTE	300.248.248		80.715.418
OBLIGACIONES CON BANCOS NACIONALES	624.722	No. 13	2.700.594
FONDOS CON DESTINACION ESPECIFICA	30.816.144	No. 11-1	20.536.296
FONDOS Y CONVENIOS DE COOPERACION	3.171.026	No. 11-2	5.682.171
RESERVAS TECNICA EPSS	19.857.335	No. 18	49.231.712
TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO	54.469.227		78.150.773
TOTAL PASIVO	354.717.475		158.866.191



COMPTROLLER GENERAL OF THE REPUBLIC OF COLOMBIA



DANIEL MEJÍA OLIVARES
CONTADOR
E.P. 91.080.01



LUIS CARLOS AMELUZÁN
Membro Fiscal
E.P. No. 10.001.01
Membro de SAL CONSULTING SAS

(Cifras en miles de pesos)

PATRIMONIO	2016	NOTAS	2015
OBRAS Y PROGRAMAS DE BENEFICIO SOCIAL	28.441.452	No. 31 (1)	20.298.752
RESERVAS	11.869.921	No. 31 (3)	17.150.846
SUPERÁVIT	2.135.621	No. 31 (2)	2.135.621
REVALORIZACIÓN DEL PATRIMONIO	1.270.870	No. 31 (4)	1.270.870
REMANENTES			
REMANENTES DEL EJERCICIO CAJA DE COMPEMSACION	1.239.043		2.529.941
REMANENTES EPS-CONTRIBUTIVO	11.107		262.825
DEFICITS DEL EJERCICIO SALUD EPSS	(171.282.677)		(94.371.945)
TOTAL REMANENTES Y/ O DEFICITS DEL EJERCICIO	(170.032.527)	No. 31 (5)	(91.579.179)
DEFICITS ACUMULADO EPSS	(96.218.284)	No. 31 (5)	(1.846.325)
SUPERÁVIT POR VALORIZACIÓN	11.961.381	No. 31 (6)	11.961.381
TOTAL PATRIMONIO	(210.571.566)		(40.608.034)
TOTAL PASIVOS MAS PATRIMONIO	144.145.909		118.258.157



COMFACTOR
COMITÉ DIRECTIVO
Miguel Ángel Méndez
Presidente



MIGUEL ÁNGEL MÉNDEZ
DISEÑO 24
18.07.2017



LUIS CARLOS SÁNCHEZ MEZA
"Rincón Puro"
D.O. No. 120614
Membresía S.A.C. COMPLEMENTARIO S.A.S.

Tabla 5. Estados Financieros (Cifras en miles de pesos). (Comfactor, 2017c)

- ESTADO DE RESULTADOS

INGRESOS	2016	NOTAS	2015
INGRESOS POR APORTES	79.032.908	No. 22	73.906.206
INGRESOS POR SALUD	461.334.671	No. 23-1	345.244.430
INGRESOS SERVICIOS SOCIALES	12.121.965	No. 23-2	9.723.498
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	552.489.544		428.874.134
INGRESOS NO OPERACIONALES	24.464.840	No. 24	7.139.202
TOTAL INGRESOS	576.954.384		436.013.336
EGRESOS			
COSTO DE SUBSIDIOS	30.649.792	No. 25	26.751.001
COSTOS POR SERVICIOS DE SALUD	474.746.424	No. 26	381.727.211
COSTO POR SERVICIOS SOCIALES	6.033.165	No. 27	4.409.772
TOTAL COSTOS	511.429.381		412.887.984
GASTOS ADMINISTRACION Y FUNCIONAMIENTO	6.318.114	No. 28	5.903.741
GASTOS POR SALUD	45.188.546	No. 26	37.832.244
GASTOS POR SERVICIOS SOCIALES	22.107.532	No. 27	21.981.812
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	73.614.192		65.717.797

(Cifras en miles de pesos)

FONDO DE VIVIENDA DE INTERES SOCIAL	9.464.721	No.29 (1-3)	8.828.012
APROPIACION FOSYGA SALUD LEY 100/93 - LEY 1438/2011	3.948.821	No. 29 (4)	3.692.453
APROPIACION PROMOCION Y PREVENCION - LEY 1438/2011	4.936.026	No. 29 (5)	4.615.567
APROPIACION FOSFEC (2% REDUCCION GTOS. DE ADMON)	1.579.529	No. 29 (9)	1.476.981
APROPIACION LEY 115/94	2.334.170	No. 29 (6)	2.186.722
CONTRIBUCION SUPERSUBSIDIO FAMILIAR	789.764	No. 29 (7)	738.491
APROPIACIÓN RESERVA LEGAL	68.995	No.29 (8)	-
TOTAL TRANSFERENCIAS Y APROPIACIONES	23.122.026	No. 29	21.538.226
GASTOS NO OPERACIONALES	138.821.312	No. 30	27.446.732
IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIO	-		1.776
TOTAL EGRESOS	746.986.911		527.592.515
REMANENTES (DÉFIC) DEL EJERCICIO	(170.032.527)		(91.579.179)



Tabla 6. Estado de resultados 2016 (Cifras en miles de pesos). (Comfacor, 2017c)

El Déficit reflejado se debe a cambios de ley y problemas relacionados al servicio de salud. Si se separaran en dos los Estados de resultados, Caja y Salud aparte, se vería que la Caja si tiene remanentes positivos en el 2016, que podrían incrementarse si se mejora la administración de proyectos.

Sin embargo, debido al déficit, en Marzo de 2017, Comfacor fue intervenida por Supersubsidio para mejorar el tema administrativo concerniente a los servicios de salud.

1.2.5. Organigrama

La figura 3 muestra el organigrama actual de Comfacor. Se evidencia que la División administrativa concentra todas las áreas funcionales y cuenta con áreas de soporte como Planeación y desarrollo.

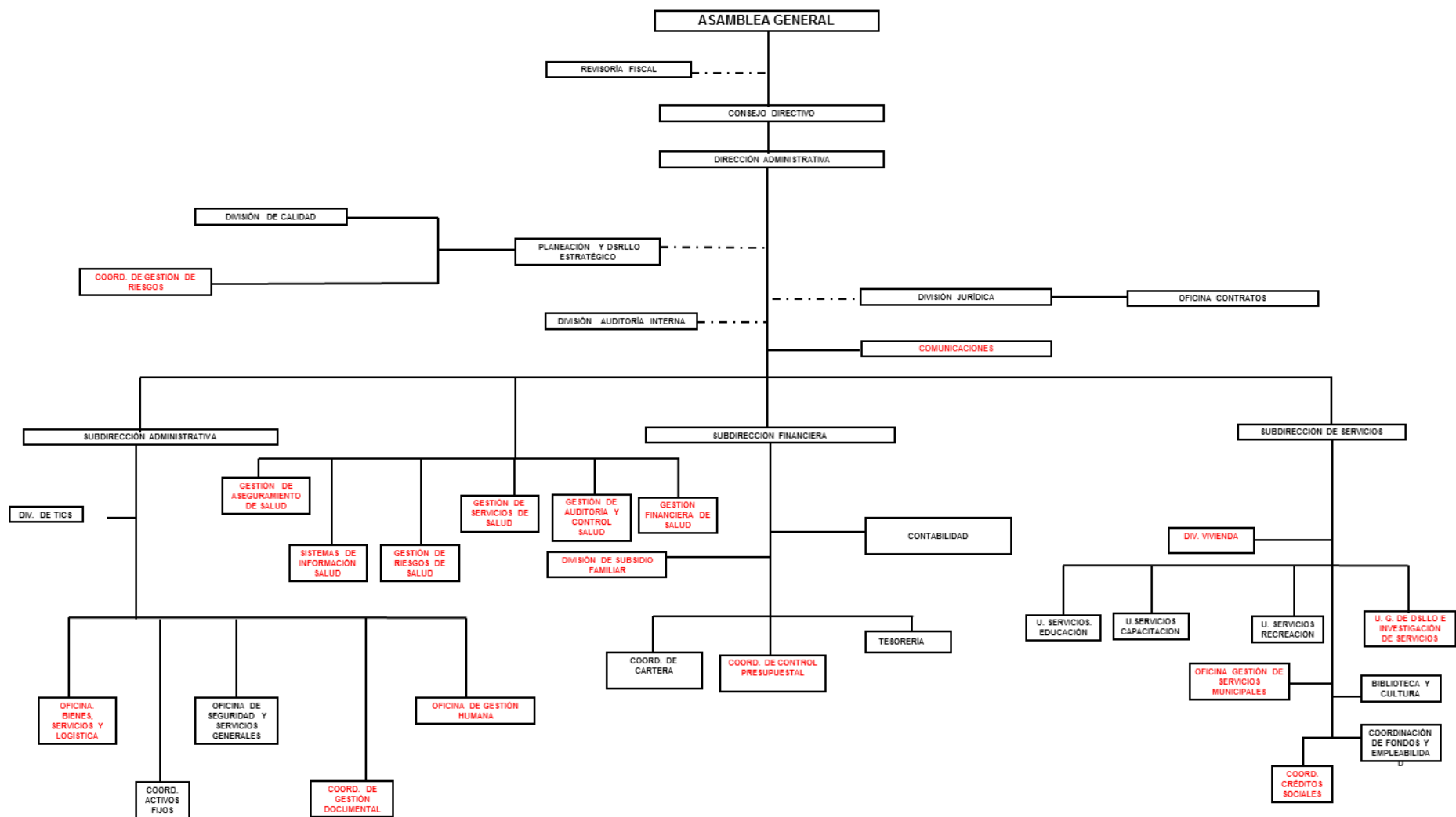


Figura 3. Organigrama actual de Comfactor

1.2.6. Estado actual de la organización en gestión de proyectos

De acuerdo con la versión 5 del Manual de contratación de Comfacor, para la aprobación de un contrato intervienen los siguientes órganos de la institución:

- **Asamblea General de Afiliados.**
- **Consejo Directivo.**
- **Dirección Administrativa.**
- **Planeación y Desarrollo Estratégico.**
- **Subdirección Administrativa.**
- **Coordinador de Bienes, Servicios y Logística.**
- **Comité de Adquisiciones de Bienes y Servicios.**

Aunque todas las instancias anteriores participan de acuerdo a su competencia y al monto de los contratos que en general se celebran, se debe resaltar que la etapa evaluativa, donde se realizan los estudios de conveniencia de programas y/o proyectos que se pretendan ejecutar, para lo cual se requiere tener en cuenta aspectos financieros, legales, técnicos, sociales, operativos, previos a la consecución de un proyecto y/o programa, interviene **Planeación y desarrollo estratégico.** (Comfacor, 2016c)

Luego se realiza control mediante la supervisión y seguimiento a la ejecución de los proyectos por medio de un supervisor de contrato designado por el jefe del área solicitante de dicho proyecto. Excepcionalmente, cuando se trate de contratos de obra, mantenimiento y/o reparación, la supervisión será ejercida por el profesional que designe la Coordinación de Bienes, Servicios y Logística.

Los supervisores de los contratos para la ejecución de los planes, programas y proyectos de inversión en obras y servicios sociales, de acuerdo a las instrucciones emitidas para la formulación de planes, programas y proyectos por la superintendencia del subsidio familiar, deben notificar a la Oficina de Planeación y Desarrollo Estratégico, aquellas novedades que afecten o modifiquen monto, especificaciones técnicas, alcance, plazo de entrega o información inicial del plan, programas y proyectos, es decir, controlará alcance, tiempo y costo del proyecto.

La Oficina de planeación y Desarrollo Estratégico de acuerdo al análisis realizado de la modificación y/o novedad reportada por parte de los supervisores, informará al ente de control respectivo e informará a los supervisores la acción a seguir para la gestión correspondiente. (Comfacor, 2016c)

2. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se abordarán los conceptos y definiciones básicas que sustentan el proceso y los análisis realizados en este trabajo, el cual se enmarcó, principalmente, en los estándares del Project Management Institute (PMI), con el fin de aprovechar el reconocimiento del que goza dicha institución y su Guía de fundamentos en gestión de proyectos, PMBOK (Project Management Body of Knowledge), entre el personal de Comfacor.

2.1. Generalidades de la Teoría de la Administración de proyectos

2.1.1. Proyecto

Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. (PMI, 2013a, pág. 3)

2.1.2. Programa

Es 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. (PMI, 2013a, pág. 9)

2.1.3. Portafolio

Consiste en proyectos, programas, subconjuntos de portafolio y operaciones gestionados como un grupo con objeto de alcanzar los objetivos estratégicos. (PMI, 2013a, pág. 9)

2.1.4. Estructura de Desglose del Trabajo (EDT)

Work Breakdown Structure (WBS), es una descomposición jerárquica del alcance total del trabajo a realizar en un proyecto, para cumplir con sus objetivos y crear sus entregables (PMI, 2013a, pág. 126).

La EDT se conforma de paquetes de trabajo, entregables y cuentas de control. Una cuenta de control es un punto de control de gestión en el cual se integran el alcance, el presupuesto, el costo real y el cronograma y se comparan con el valor ganado para la medición del desempeño en uno o varios paquetes de trabajo, pero nunca un paquete de trabajo tendrá dos cuentas de control. Las cuentas de control se ubican en puntos de gestión seleccionados dentro de la EDT/WBS y son asociadas a un responsable.

2.1.5. Oficina de Proyectos

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 ir desde proporcionar las funciones de apoyo de gestión de proyectos hasta ser realmente la responsable de la gestión directa de uno o más proyectos. (PMI, 2013a, pág. 11)

Además la oficina de proyectos permite el comienzo de la gestión de portafolios y programas.



Figura 4. PMO tradicional en la estructura organizacional Adaptada de Portafolio management (Thiry, 2007)

2.2. Funciones de la PMO

De acuerdo con el estándar para madurez en gestión de proyectos, OPM3 (Ver numeral 2.6.4), tercera edición, sección 1.5.4, las siguientes son las funciones principales de la PMO, sin estar limitadas a estas únicamente

- Instruir, orientar, capacitar y supervisar.
- Coordinar la comunicación entre proyectos.
- Desarrollar y gestionar políticas, procedimientos, plantillas y otra documentación compartida de los proyectos (activos de los procesos de la organización).
- Identificar y desarrollar una metodología, mejores prácticas y estándares para la dirección de proyectos.
- Gestionar recursos compartidos a través de todos los proyectos dirigidos por la PMO.

- Vigilar el cumplimiento de las normas de gestión de proyectos, políticas, procedimientos y plantillas mediante auditorías periódicas de los proyectos.
- Dar soporte centralizado para la gestión de cambios, seguimiento de riesgos y problemas.

2.3. Tipos de PMO

De acuerdo al PMI, en su guía PMBOK, quinta edición hay tres tipos de PMO, según el grado de influencia y control de los proyectos

2.3.1. Consultiva (De soporte)

Una PMO de soporte que ejerce un rol de consultoría en los proyectos, en la forma de plantillas, mejores prácticas, entrenamiento, acceso a información y lecciones aprendidas de otros proyectos. Sirve de repositorio para los proyectos. Bajo esta forma, el grado de control proporcionado por la PMO es bajo.

2.3.2. Controladora

La PMO de control proporciona apoyo y exige el cumplimiento a través de diversos medios. El cumplimiento puede implicar la adopción de marcos de gestión de proyectos o metodologías, usando plantillas específicas, formularios y herramientas, o la conformidad con la gobernabilidad. El grado de control proporcionado por este tipo de PMO es moderado.

2.3.3. Directiva

La PMO asume la dirección y control directo de los proyectos. El grado de control proporcionado es alto.



Figura 5. Tipos de PMO de acuerdo al PMBOK

Adicionalmente el PMI en su informe Pulso de la Profesión de PMI: marcos de trabajo de la PMO (Letavec, 2013) define los siguientes cinco tipos de PMO:

- PMO unidad organizacional: proporciona servicios afines para respaldar una unidad o división de negocios dentro de una organización, incluidos entre otros la gestión de carteras, gobernanza, respaldo operativo de proyectos y utilización de recursos humanos.
- PMO específica para un proyecto: brinda servicios relacionados con un proyecto, en calidad de entidad temporal establecida para respaldar un proyecto o programa específico. Puede incluir la gestión de datos de apoyo, la coordinación de la gobernanza y presentación de informes y actividades administrativas para respaldar al equipo del proyecto o el programa Oficina de soporte: proporciona los procesos que faciliten un apoyo continuo para las labores de gestión del proyecto, programa o cartera en toda la organización. Aplica la gobernanza, procesos, prácticas y herramientas establecidas por la organización y brinda un apoyo administrativo para las labores del proyecto, programa o cartera dentro de su dominio.
- PMO empresarial: es la PMO de más alto nivel en las organizaciones que cuentan con una. Se encarga con frecuencia de alinear las tareas de proyectos y programas a la estrategia corporativa, establecer y asegurar la adecuada gobernanza empresarial y ejercer funciones de gestión de carteras para garantizar la alineación de la estrategia y la realización de beneficios.
- PMO centro de excelencia: Respaldar las tareas de los proyectos al equipar a la organización con metodologías, estándares y herramientas que permiten a los gerentes de proyecto entregar mejor los proyectos. Aumenta la capacidad de la organización mediante la aplicación de buenas prácticas y un punto de contacto central para los gerentes de proyecto.

2.4. Tipos de organización

El éxito de la gerencia de portafolios depende en gran medida de la estructura organizacional (Kaiser, Arbi, & Frederik, 2015), siendo un factor clave para la formulación de la PMO.

En el mismo sentido, el tipo de estructura organizacional puede afectar el éxito de los proyectos, porque determina los requisitos para las comunicaciones, la gestión de reportes y las responsabilidades (PMI, 2013b, pág. 10).

- Organización Funcional: Una organización cuya estructura está definida por departamentos y/o áreas.
Es una jerarquía donde cada empleado tiene un superior claramente establecido. Los miembros están agrupados de acuerdo a la especialidad: producción, comercialización, ingeniería y contabilidad a nivel superior. (PMI, 2013a, pág. 22)
- Organización orientada a proyectos: Una organización cuya estructura está definida por proyectos.

Las organizaciones orientadas a proyectos suelen tener unidades denominadas departamentos, pero estos grupos dependen directamente del director del proyecto o proveen servicios de soporte a diversos proyectos. (PMI, 2013a, pág. 25)

- Organización matricial: En su estructura hay grupos especializados en cada una de sus áreas para que las personas puedan trabajar de manera flexible en diferentes proyectos o productos.

La mayoría de las organizaciones modernas presentan todas estas estructuras a diferentes niveles. Por ejemplo, hasta una organización fundamentalmente funcional puede crear un equipo de proyecto especial para gestionar un proyecto crítico. Este equipo puede tener muchas de las características de un equipo del proyecto dentro de una organización orientada a proyectos. El equipo puede incluir personal de diferentes departamentos funcionales con dedicación completa, puede desarrollar su propio conjunto de procedimientos operativos, y puede operar fuera de la estructura estándar y formalizada de informe. (PMI, 2013a, pág. 25)

2.5. Diferencias entre los roles de directores de proyecto y PMO

El Director de Proyectos (o gerente) y la PMO difieren en sus objetivos, ya que son impulsados por diferentes necesidades. A pesar de esto, el trabajo de ambos debe estar alineado con las necesidades estratégicas de la organización, siendo la principal diferencia la visión de proyecto y de logro individual que tiene el director de proyecto mientras la PMO hace el trabajo de optimización para la organización bajo la visión del negocio. Adicionalmente el PMBOK en su quinta edición habla de las siguientes diferencias:

- El director del proyecto se concentra en los objetivos específicos del proyecto, mientras que la PMO gestiona los cambios significativos relativos al alcance del programa, que pueden considerarse como oportunidades potenciales para alcanzar mejor los objetivos de negocio.
- El director del proyecto controla los recursos asignados al proyecto a fin de cumplir mejor con los objetivos del mismo, mientras que la PMO optimiza el uso de los recursos de la organización compartidos entre todos los proyectos.
- El director del proyecto gestiona las restricciones (alcance, cronograma, costo, calidad, etc.) de los proyectos individuales, mientras que la PMO gestiona las metodologías, estándares, riesgos/oportunidades globales, métricas e interdependencias entre proyectos a nivel de empresa.

2.6. Variables que afectan a la PMO

Las PMO han sido aceptadas como una solución eficaz para la gestión centralizada de proyectos en organizaciones orientadas a proyectos en el mundo y se ha detectado que las características de las PMO son afectadas por la estructura

organizacional y a su vez la PMO afecta dicha estructura. Por lo tanto, se espera que diferentes organizaciones tengan diferentes tipos PMO. Algunos estudios dicen que de encontrar las variables de contexto organizacional más importantes relacionadas con las características de la PMO depende encontrar las características adecuadas de PMO para que esta se ajuste a diferentes organizaciones.

Se ha identificado que algunas de las variables de contexto organizacional más importantes relacionadas con las características de PMO son : el conocimiento de la gestión de proyectos, la estructura de la gestión de proyectos en la organización, la presencia de profesionales de la gestión de proyectos en la organización, los procesos de gestión de proyectos requeridos por la organización, la relación entre las estrategias de la organización con el desarrollo de la gestión de proyectos ,el número de proyectos simultáneos en la organización y la distribución geográfica de los proyectos de la organización.

Varias de las características de PMO que son influenciadas por el contexto son la edad que alcanza la PMO en la organización, el Staff de la PMO, por ejemplo si hay personal diferente a los gerentes de proyecto, si se requiere personal especializado en gerencia de proyectos, o con experiencia en temas relacionados a dicha área, y el estatus de autoridad de la PMO , en aspectos como la localización jerárquica de la PMO en el organigrama , el porcentaje de proyectos bajo el mando de la PMO, autoridad de la PMO sobre los gerentes de proyecto, y en que tanto se dedica la PMO a gerencia o a soporte de los procesos de los proyectos. (Jalal & Koosha, 2015, pág. 459).

2.6.1. Key Performance Indicators o Indicadores claves de desempeño (KPI)

Los KPI son medidas del desempeño de un proceso y ayudan a las organizaciones a definir sus objetivos y a medirlos en contra de los KPI.

Una PMO debe proveer las métricas propias para medir sus resultados.

Los KPI de una PMO son de gran relevancia dado que permiten a las medir que tanto la PMO aporta el valor esperado por la organización y demostrar que la PMO está siendo eficaz. Los KPI deben ser medibles financieramente, no deben ser demasiados para tener un foco para la PMO y deben estar alineados al tipo de PMO y de organización. (Salas Redondo)

Dependiendo del enfoque que se le dé a la PMO podrían ser más útiles algunos KPI que otros. A continuación algunos se nombran algunos KPI posibles para la PMO de acuerdo con el foco de la misma: (Rojas Rodríguez, 2008):

- Cuando la PMO busca la excelencia en la ejecución de proyectos: reducción de tiempos de espera, incremento en la satisfacción del usuario reducción de problemas.
- Cuando la PMO busca una reforma financiera: Reducción del costo por empleados o costo como porcentaje de utilidades.

- Cuando la PMO busca dar transparencia en la información: Porcentaje del costo total reportando estatus regularmente, calidad de información.
- Cuando la PMO busca dar soporte a la toma de decisiones: Porcentaje de proyectos estudiados, porcentaje de cambios en los proyectos.
- Cuando la PMO busca ayudar al control de recursos: Porcentaje de utilización de recursos, Porcentaje de tiempo facturado v/s tiempo no facturado.

2.6.2. Metodologías para la evaluación del nivel de madurez de la gestión de proyectos

Se resaltan de las instituciones, enfoques y metodologías en gestión de proyectos que aportan a la gestión organizacional las siguientes: Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) del PMI (Project Management Institute), Prince2 (Projects In Controlled Enviorements), P2M (Project & Program Management for Enterprise Innovation), ICB (IPMA Competences Baseline) y V-Modell (Modelo Gestión Proyectos Gobierno Alemán), cada uno de ellos con características muy diferenciadas y en constante evolución lo que las hace adaptables a las necesidades del mercado.

Específicamente, en cuanto a los modelos madurez en gestión de proyectos, programas y portafolios la literatura es amplia, ya que estos modelos son de gran utilidad para las organizaciones permitiéndoles comparar sus propias prácticas con las mejores prácticas en busca de trazar el camino hacia el mejoramiento. Se resalta, por ser uno de los más referenciados, el Project Management Matutiry Model (PMMM) del International Institute for Learning (IIL), cuyo autor es H. Kerzner y el cual define cinco niveles progresivos para la madurez de la gestión de proyectos en una organización. También el Project Portfolio Management Maturity Model (PPMM) patrocinado por PM Solutions y fundamentado en la gestión de proyectos Informáticos.

Más adelante se describirá el OPM3 del PMI que se eligió como base para este trabajo, por incluir un listado completo de mejores prácticas y ser complementario a la guía PMBOK, la cual goza de reconocimiento dentro de Comfactor, siendo esto un factor facilitador para que se acojan los procesos de la nueva PMO.

2.6.3. PMCD (Project Manager Competency Development)

En su segunda versión del 2007, este marco de referencia del PMI, proporciona una guía para evaluar, planificar y gestionar el desarrollo profesional de los Directores de Proyecto.

El estándar plantea que un Director de Proyectos debe demostrar, con evidencias, que cumple una serie de requisitos en tres ejes: Conocimiento, Desempeño y Habilidades Personales.

En su capítulo dos de este estándar, se especifican las cinco “unidades de competencia del desempeño del director de proyecto”, asociadas a las fases de desarrollo del mismo: Desempeño iniciando un proyecto, planeando un proyecto, ejecutando un proyecto, cerrando un proyecto y monitoreando y controlando un proyecto.

Para cada unidad de desempeño el Director de proyecto debe cumplir un criterio asociados a los elementos que hacen parte de cada una de las 5 fases del proyecto. La evidencia de que los criterios se cumplen está en la documentación asociada a cada elemento. Se dan 30 elementos desglosados en 122 criterios demostrables a través de 168 de evidencias.

De la misma forma se dan criterios y evidencias para las competencias personales del director de proyectos. El estándar establece 6 competencias, 25 elementos, 90 criterios y 251 evidencias.

Finalmente, el estándar explica cómo deben usarse la competencia de desempeño y personales como base para desarrollar competencias gerenciales en proyectos.

2.6.4. OPM3 para la Madurez de la gestión de proyectos

Como se ha mencionado, la creación de la Oficina de Gestión de Proyectos de Comfacor, será fundamentada en los estándares del PMI, y en consecuencia la evaluación de la madurez actual de la gestión de proyectos se hará bajo la luz del OPM3, en su Edición más reciente.

OPM3 (Organizational Project Management Model Maturity) es un estándar patrocinado por el PMI, que proporciona un marco con las mejores prácticas en función del cual las organizaciones pueden medir su nivel de madurez en el manejo sistemático de proyectos, programas y portafolios.

La tercera edición del estándar establece 501 mejores prácticas distribuidas así:

- Gestión de proyectos (214)
- Gestión de programas (155)
- Gestión de portafolio (132)

A su vez las 501 mejores prácticas están clasificadas en cuatro etapas que conforman el proceso de mejora:

- Estandarización
- Medición
- Control
- Mejora continua

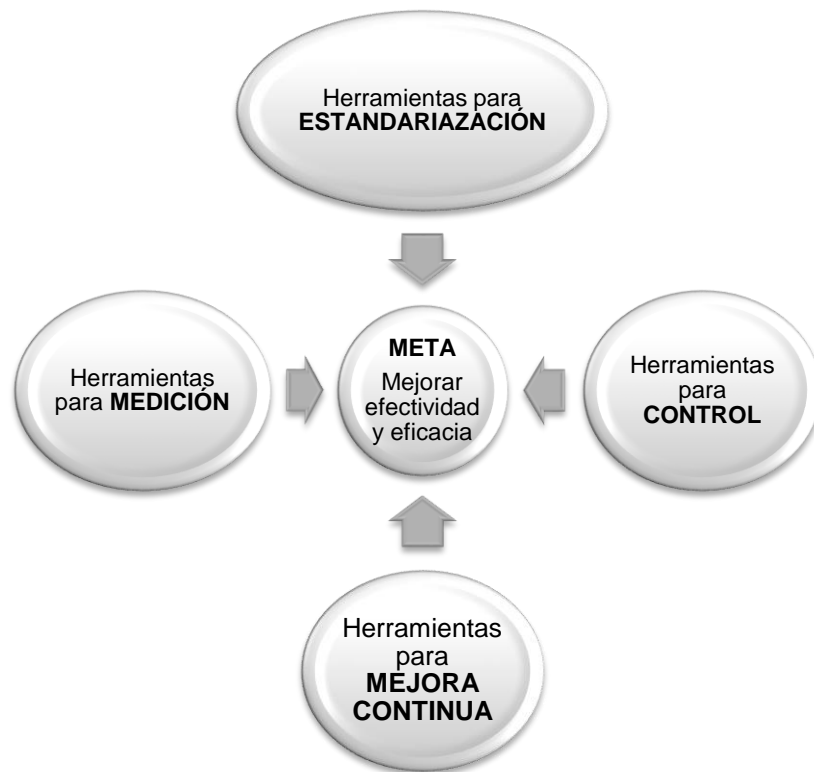


Figura 6. Pasos del proceso de mejora (PMI, 2013b)

Las mejores prácticas también se agrupan de acuerdo a su naturaleza en unos conjuntos denominados OE (Organizational Enablers) o habilitadores organizacionales, existen 18 categorías de habilitadores (PMI, 2013b, pág. 37):

1. Benchmarking (Evaluación comparativa).
2. Política y visión relacionada con dirección de proyectos.
3. Alineación estratégica.
4. Asignación de recursos.
5. Sistemas de gestión.
6. Patrocinio a iniciativas.
7. Estructura organizacional.
8. Gestión de competencias.
9. Evaluación del rendimiento individual.
10. Entrenamiento individual en dirección de proyectos.
11. Comunidades para el desarrollo en dirección de proyectos.
12. Prácticas organizacionales relacionadas con dirección de proyectos.
13. Uso de metodologías de dirección de proyectos.
14. Uso de técnicas de dirección de proyectos.
15. Métricas de dirección de proyectos.
16. Criterios de éxito de los proyectos.
17. Gestión del conocimiento.

18. Uso de tecnologías de información especializadas.

Para usar el OPM3 se debe seguir el ciclo: Adquirir conocimiento, realizar evaluaciones, gestionar mejoras, repetir el proceso.



Figura 7. Ciclo OPM3 (PMI, 2013b)

2.6.5. Tipo de evaluación:

Existen dos tipos de evaluación OPM3.

1. Self Assessment Method (SAM): Es un cuestionario para diagnosticar la situación actual de la organización en cuanto gestión de proyectos, portafolios y programas, y las etapas de mejora, en relación con las Mejores prácticas que abarca el estándar OPM3. A su vez la organización gana experiencia en la aplicación de un modelo de alto nivel. Algunos expertos la consideran una herramienta netamente académica debido a las limitaciones que presenta, como la ausencia de mecanismos para evaluar en profundidad la existencia o no de mejores prácticas y no cuenta con ningún módulo de análisis de información.
2. OPM3 ProductSuite: Es una herramienta disponible para consultores certificados por el PMI. Ofrece una gama de herramientas que generan valor, por ejemplo un grupo de preguntas que evalúan en detalle cada mejor práctica, filtros

para enfocar la evaluación de acuerdo a las necesidades de la unidad de negocio, puntajes intermedios que proporcionan información detallada, protocolos de entrevista para 9 roles diferentes, información en detalle de cada una de las mejores prácticas describiendo capacidades, salidas e indicadores asociados, un amplio módulo de análisis que permite en cruce de información con un método de cubo, informes ejecutivos al instante, un módulo para el diseño de proyectos de mejora, entre otras características. (Ospina Fonseca, 2011)

En los próximos capítulos, se describirá cómo se utilizará la evaluación SAM para diagnosticar la situación actual de Comfacor.

3. METODOLOGÍA

En esta sección se presenta la metodología para la recolección de información, así como los pasos a seguir para realizar el análisis que permitirá presentar los resultados de este trabajo.

3.1. Método Deductivo (De lo general a lo particular)

Se comenzará validando la idea de que una PMO es necesaria para la gestión de proyectos en Comfactor, para luego correlacionar los conceptos y mejores prácticas del OPM3 llegando a establecer un modelo específico para la PMO planteada.

3.2. Fuentes de información mixtas: Documental y Campo

3.2.1. Documental

Se usaran los siguientes documentos Como fuentes de información:

- Sistema de Gestión de calidad
- Manual de contratación
- Estándares (OPM3;otras)
- Encuestas y entrevistas de Campo

Se realizarán una (1) entrevista y (1) encuesta que servirá para captar más ampliamente las ideas e impresiones que se tiene sobre la gerencia de los proyectos al interior de Comfactor.

Entrevistas: La entrevista, es la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a los interrogantes planteados sobre el problema propuesto. Se considera que este método es más eficaz que el cuestionario, ya que permite obtener una información más completa. (Galán Amador, 2009)

Encuestas: Las encuestas son un método de investigación y recopilación de datos utilizados para obtener información de personas sobre diversos temas. Los datos suelen obtenerse mediante el uso de procedimientos estandarizados, esto con la finalidad de que cada persona encuestada responda las preguntas en una igualdad de condiciones para evitar opiniones sesgadas que pudieran influir en el resultado de la investigación o estudio. (QuestionPro, 2017).

En este caso se usará una encuesta con escala Likert con 3 niveles con el objetivo de medir la frecuencia con que actualmente se realizan actividades relacionadas con las competencias en dirección de proyectos en las cinco fases de desarrollo de dichos proyectos.

Con las entrevistas y encuestas lo que se busca es evaluar el nivel de PMO que requiere Comfactor, que está estrechamente ligado al grado de MADUREZ de la

gestión de proyectos al interior de la organización, la cual se interpreta como el grado en que se ejercen las mejores prácticas de gerencia de proyectos de acuerdo al estándar OPM3 del PMI.

Para determinar el grado de Madurez de la gestión de proyectos y así contar con un primer indicador que permita hacer un seguimiento a la evolución de la PMO en el tiempo, se diligenciará el formulario SAM (Self Assessment Method), basado en las 214 Mejores prácticas para la gestión de proyectos que recomienda el OPM3 en su tercera edición.

3.3. Juicio de expertos (Tutor)

De acuerdo a la metodología OPM3 para la formulación del plan de evaluación de la madurez de gestión de proyectos en Comfacor, se usará la experiencia de personas con formación especializada como herramienta.

3.4. Plan de trabajo

Para llegar al diseño de la PMO que requiere la caja Comfacor se ha establecido cuatro fases, resumidas en el siguiente diagrama:

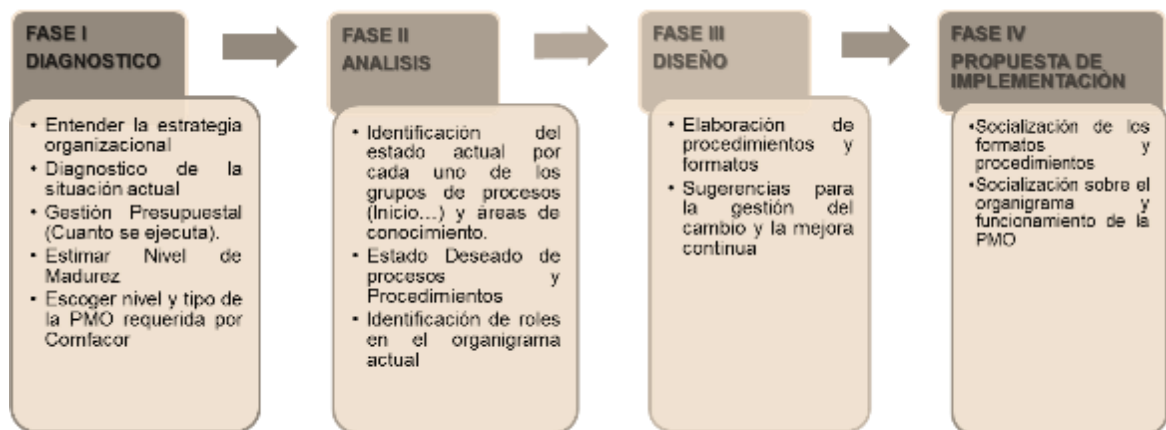


Figura 8. Metodología (Elaboración propia)

Fase I – Diagnostico

Las siguientes actividades se realizaran para diagnosticar el Nivel de Madurez en gestión de proyectos de Comfacor y el tipo de PMO que se requiere

1. Entender la estrategia organizacional

Para realizar un acercamiento a la estrategia organizacional y conocer el funcionamiento interno de los proyectos en Comfactor, se iniciará por dos aspectos formales de la institución:

- I. Los objetivos estratégicos establecidos y publicados dentro de la gestión de Comfactor
- II. El Manual de contratación

2. Gestión Presupuestal

Comfactor maneja un presupuesto grueso para proyectos (Ver marco referencial), y tiene controles presupuestales que solo se enfocan a la administración de cada contrato individualmente. Tener claridad sobre las cifras manejadas dará relevancia a la formación de una PMO dentro de la Caja y abrirá las puertas para el cambio organizacional que esto implica.

3. Diagnóstico de la situación actual

En el capítulo de antecedentes de este trabajo se describieron brevemente algunos de los problemas que se han presentado en el manejo de los proyectos que maneja la caja de compensación, los cuales se consideran la base para el surgimiento de una PMO dentro de la organización. Sin embargo, se considera de gran importancia incluir aquellos aspectos en los cuales se está llevando a cabo un buen trabajo como lecciones aprendidas para que ayuden al fortalecimiento de la PMO en el tiempo y que sean facilitadoras cuando deban ejecutarse los cambios necesarios para la puesta en marcha de la misma.

Para diagnosticar la situación actual se utilizarán entrevistas y encuestas cualitativas, junto con el estudio del organigrama y el Manual de contratación.

La creación de la PMO en Comfactor se basa en las definiciones del PMBOK, por lo que de forma consecuente se tomaron dos estándares del PMI para evaluar el grado de madurez actual de la gestión de proyectos y así posteriormente determinar qué nivel debe tener la futura PMO.

Se utilizará el PMCD (Project Manager Competency Development), para evaluar la actual situación de la dirección de proyectos, ya que no existe actualmente una PMO, y el OPM3 para revisar el grado de madurez de la gestión de proyectos. Ambos estándares son del PMI.

Para evaluar el estado de la administración de proyectos se hará una encuesta basada en el capítulo dos del PMCD descrito en capítulos previos. El cuestionario está diseñado teniendo como referencia las Competencias de desempeño estándar PMCD-Project Management Competency Development segunda edición del 2007 y es una herramienta del Curso “Estándares de gestión corporativa de proyectos” de la Universidad Externado de Colombia. VER ANEXO A.

Luego se hará una entrevista para un primer acercamiento a la gerencia de proyectos en Comfactor. La encuesta tendrá dos partes, la primera parte evaluará

los siguientes aspectos que son relevantes en la parte práctica de la actual gestión de proyectos:

- a. El conocimiento del negocio y la organización.
- b. Conocimiento en gestión de proyectos.
- c. Éxito en los proyectos.
- d. Tecnología utilizada para gestión de proyectos.
- e. Manejo de la documentación de la gestión de proyectos.

La segunda para evaluar las variables organizacionales que afectan a las PMO de acuerdo con Jalal (Ver marco teórico).

Para seleccionar el grupo que responderá la encuesta y entrevista se consideran como involucrados aquellos que coordinan o planifican los proyectos. Entonces, tomando como base el personal relacionado en la Tabla 4, se seleccionaron las siguientes personas como muestra para para estudiar la gestión de proyectos en Comfacor.

	NOMBRE	CARGO	AREA/SERVICIO
1	MARQUEZ MARTINEZ EMIRO DARIO	DIRECTOR ADMINISTRATIVO (E)	GESTIÓN ADMINISTRATIVA
2	BUELVAS CARMEÑO NATALIA INES	SUBDIRECTORA FINANCIERA (E)	
3	PADILLA RIOS MAVIR ELIZABETH	JEFE DE PLANEACIÓN(E)	
4	GONZALEZ RAILLO LUZ ELENA	SUBDIRECTORA ADMINISTRATIVA	
5	LOPEZ RAMOS ALINA ESTHER	SUBDIRECTORA DE SERVICIOS	
6	CORREA PACHECO GLENDA PATRICIA	JEFE DIVISIÓN DE AUDITORIA INTERNA	
7	CALUME CHAKER JENNY CECILIA	JEFE DIVISIÓN JURÍDICA	
8	HERNANDEZ MESTRA RAFAEL ANTONIO	JEFE DIVISIÓN DE GESTIÓN DE CALIDAD	
9	CELIS ARRIETA HORACIO	JEFE DIVISIÓN TIC'S	
10	TEJADA NAUMOVA ANNA MARIA	JEFE UNIDAD DE GESTION DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	
11	PAEZ AVILA ROSARIO DEL CARMEN	COORDINACION DE COOPERACIÓN Y PROYECTOS	
12	PESTANA FUENTES MARCO FIDEL	COORDINADOR INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA	
13	PARRA PALACIOS ENRIQUE	COORDINADOR DE BIENES, SERVICIOS Y LOGÍSTICA	
14	MONTOYA BERRIO JORGE BOANERGES	PROFESIONAL ADMINISTRATIVO	

Tabla 7. Personal para encuestar

Se encuestará y entrevistará la mitad de la población posible, es decir, que los instrumentos se les aplicaran a siete (7) personas de Comfacor. Luego de interiorizar toda la información recogida, se diligenciará el formulario SAM del estándar OPM3 para el dominio de Proyectos. Para cada Mejor Práctica se responderá "SI" existe o "No" en la organización. Después se computará el porcentaje de respuestas positivas, siendo el máximo posible 214. El valor obtenido será la base para el nivel de PMO escogida para Comfacor, ubicándola en uno de los tres niveles de oficina establecidos en el PMBOK y en uno de los cinco tipos mencionados en el marco teórico. El mapa mental mostrado en la Figura 9 esquematiza el proceso para la Fase de Diagnostico.

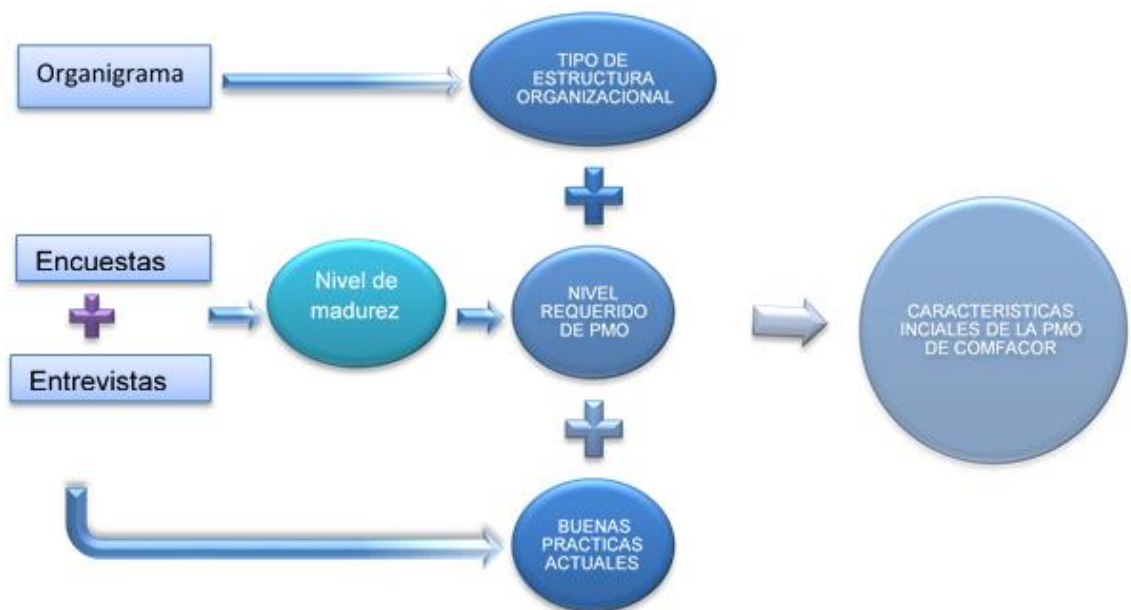


Figura 9. Mapa mental

FASE II – Análisis

La planificación de la PMO, busca establecer partiendo del marco teórico donde se describen los niveles de PMO posibles de acuerdo a los estándares, que tipo de PMO se requiere, que características debe tener, y donde se debe ubicar dentro del organigrama de Comfacor.

Para esto, se partirá de conocer el Tipo de estructura Organizacional, de obtener el grado de Madurez actual de la gestión de proyectos en Comfacor y de establecer cuáles son las buenas practicas existentes que deben continuar o reforzarse en la nueva PMO.

Una vez establecido el tipo de PMO que se requiere, de acuerdo con el diagnostico previamente realizado, se podrá proseguir con la elaboración de procedimientos

que permitan a la Empresa pasar de la teoría a la práctica teniendo muy presente la gestión del cambio como factor determinante en cualquier propuesta hecha, ya que la creación de una PMO implica nuevos ambientes dentro de Comfacor que deben impactar positivamente sin desestabilizar la organización. Dentro de esta fase se tendrán los siguientes productos:

- Identificación de los roles y responsabilidades de aquellos que intervienen en el manejo de proyectos, desde su contratación hasta su cierre.
- Identificación del estado actual de la Gestión de proyectos por cada fase: Inicio, Planeación, Ejecución, Monitoreo y Control y Cierre.
- Definición del estado deseado de los procesos a través de la enunciación de Misión y Visión de la PMO.

FASE III-Diseño

Dentro de la fase de diseño se generaran los lineamientos necesarios para que Comfacor organice, implemente y opere su PMO. Dentro de esta fase se tendrán los siguientes productos:

- Propuesta de procesos para la PMO:
- Roles y actividades de los participantes en las gestión de proyectos en la organización.
- Indicadores de gestión de la PMO.
- Herramientas para el funcionamiento de la PMO y su mejora continua.
- Listado de guías y formatos aplicables para le gestión de proyectos.
- Plan de Socialización en la Empresa con las partes interesadas.

FASE IV- Propuesta de Implementación

Finalmente, se llegará a realizar una socialización con los involucrados en el manejo de proyectos en Comfacor, dando por cubierto el alcance propuesto y dejando abierta una nueva fase de puesta en marcha de la PMO que deberá ser ejecutada por la Empresa directamente. Se concluirá este trabajo con dos puntos:

- Socialización de propuesta de procesos, guías y formatos para recibir retroalimentación por parte de la empresa.
- Socialización del organigrama propuesto y el funcionamiento de la PMO.

4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

En esta sección se presentan los resultados de cada una de las cuatro fases propuestas en la Metodología, enfatizando en a los resultados para el Nivel de madurez de la gestión de proyectos en Comfacor junto con las conclusiones hechas de estudiar el organigrama y los procesos de dirección de proyectos.

4.1. Gestión presupuestal

Durante la vigencia 2016, Comfacor inició proyectos con contratos por más de \$12.000 millones (Ver Tabla 3), de estos se ejecutó un 70% aproximadamente. Para la vigencia 2017, de acuerdo a cifras de la Oficina de Planeación de Comfacor, se espera desarrollar nuevos proyectos por cerca de \$15.000 millones. Todo se orienta desde la oficina de Planeación, se ejecuta bajo la supervisión del Superintendencia de Subsidio Familiar y bajo las directrices internas de la Subdivisión financiera quien hace control presupuestal.

4.2. Nivel de Madurez

De acuerdo a las respuestas recogidas a través de las entrevistas y encuestas se diligencio en formulario SAM tomado del OPM3, versión 3. Se obtuvo el siguiente resultado:

Mejores prácticas del Dominio de proyectos existentes en la organización: 39

En Porcentaje (Sobre 214):18%

Se concluye que el nivel de madurez en gestión de proyectos es bajo, como se podía anticipar de los resultados de la encuesta sobre dirección de proyectos, que se analizan en una sección posterior.

Otros modelos de madurez no referenciados en este trabajo, describen este nivel de madurez como “Lenguaje común”, en el cual la organización reconoce la importancia de la gestión de proyectos y de tener metodologías que lo respalden, pero no existen realmente procesos comunes que se ejecuten en todos los proyectos.(Modelo de Harold Kerzner)

4.3. Tipo de PMO

Debido a que la madurez en gestión de proyectos es baja se requiere una PMO de nivel bajo en cuanto al control que ejerce, es decir, CONSULTIVA de acuerdo al PMBOK. Principalmente, la nueva PMO debe trabajar en posicionar la gerencia de proyectos como un proceso importante para la organización, iniciando con la divulgación y consolidación buenas prácticas y formatos y creando el repositorio de la información y de las lecciones aprendidas. (Ver marco teórico).

Además, en cuanto al modo de funcionamiento(Ver numeral 2.3) , se requiere que sea del tipo Centro de excelencia que respalda las tareas de los proyectos al equipar a la organización con metodologías, estándares y herramientas que

permiten a los gerentes de proyecto entregar mejor los proyectos. Nótese que el concepto de centro de excelencia introducido en el Marco Teórico, hace referencia al cómo funciona la PMO dentro de la organización, y no al nivel de la gestión de proyectos, y por tanto, difiere del descrito por algunos modelos de madurez existentes en la literatura.

En resumen, se requiere iniciar con bajo control sobre los proyectos, pero proveyendo prácticas la organización para estructurar la gestión.

4.4. Análisis

A continuación se presentan las conclusiones de la Fase II explicada en el Capítulo de Metodología.

4.4.1. Organigrama y Manual de contratación

El Manual de contratación es considerado el documento maestro para la ejecución de los proyectos dentro de Comfacor, estudiándolo se concluye que el área responsable de dirigir los proyectos es PLANEACIÓN y lo hace a través del nombramiento de un coordinador, (Ver Marco referencial). Los proyectos son ejecutados por terceros contratistas quienes son supervisados por el coordinador nombrado por Comfacor sin someterse formalmente a ninguna metodología de gestión de proyectos.

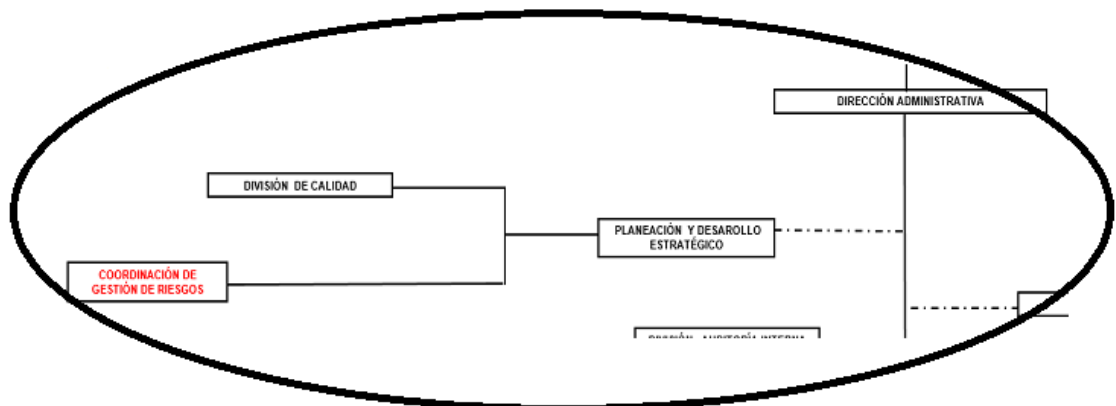


Figura 10. Zoom Área de Planeación

Del organigrama y las encuestas (Ver Anexo B), se evidencia que Comfacor maneja una organización matricial, donde la estructura orientada a proyectos es el área de PLANEACIÓN. Adicional al Supervisor nombrado para cada proyecto, existe un cargo de coordinador de proyectos y convenios, quien está bajo el mando del Jefe de Planeación, quien a su vez está bajo el coordinador Administrativo y por esto el

primero no figura en el Organigrama como un ente aparte, y sería para el caso, el Gerente funcional del área de proyectos, por tanto, se concluye que Comfacor cuenta con un estructura organizacional tipo matricial débil.

En resumen, existe un Supervisor para cada contrato, siendo un recurso nombrado por el Jefe de Planeación, en el momento de iniciar la ejecución de las obras, y no existe ningún criterio específico para hacer este nombramiento. Por otro lado, existe también un coordinador de proyectos y convenios, que si aparece en el organigrama como un cargo fijo y estable.

Tanto el rol del coordinador de contrato, como el del coordinador de proyectos y convenios, no están claramente definido, tampoco se evidencia que tengan más poder y protagonismo que el enmarco la simple Supervisión de los contratistas.

Del levantamiento de campo, se encontró que a pesar de existir la Coordinación gestión de riesgos y una División de calidad, no existen procedimientos claros para la gestión del riesgo y para el aseguramiento de calidad de los proyectos, aunque, se ejecutan algunas labores como Auditorias y Análisis de Factibilidad, entre otros.

4.4.2. Situación actual de la gerencia de proyectos

De las encuestas se concluyó que las fases de PLANEACIÓN Y EJECUCIÓN de los proyectos tienden a tener mejores prácticas de gestión de proyectos que las fases de INICIO, MONITOREO Y CONTROL y CIERRE. Esto se deduce del porcentaje de respuestas, sobre la frecuencia con que se realizan actividades relacionadas a las buenas prácticas de Dirección de proyectos, en ALTO Y MEDIO es mayor en para estas fases, aunque sigue siendo BAJO la respuesta preponderante, es decir, realmente no se implementan las practicas recomendadas para dirección de proyectos en el PMCD. (Ver Anexo A)

Para la fase de inicio los encuestados manifestaron tener la percepción de que los objetivos de la organización si están alineados a los proyectos, lo que se refleja en un 12 % de respuestas en “Alto”. Sin embargo, a las preguntas relacionadas con la identificación de los stakeholders y sus expectativas la tendencia de las respuestas fue a “Bajo”. A continuación el gráfico de resultados.

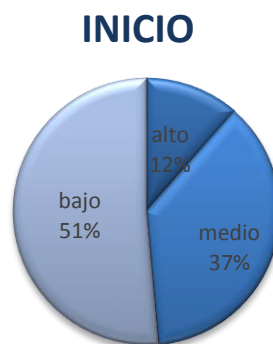


Figura 11 .Resultados de la Encuesta para la fase de Inicio

En la fase Planeación llama la atención que no hay procesos para el control de cambios, ni se conocen planes de respuesta al riesgo aprobados, a pesar de la existencia de una Coordinación de riesgos, pues todos los encuestados respondieron “Bajo” a las preguntas relacionadas a este aspecto. Por otro lado, un aspecto favorable es que existen acuerdos sobre el alcance de los proyectos con los contratistas. A continuación el gráfico de resultados.

PLANEACIÓN

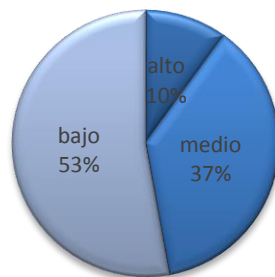


Figura 12. Resultados de la Encuesta para la fase de Planeación

En la fase de Ejecución, se evidencia que no hay administración de los recursos asignados a proyecto, lo cual es coherente con el nombramiento sin protocolos de apenas un Supervisor para cada contrato. Además, no hay evidencia de que se evalúe la calidad de los proyectos comparando con lo planeado. A continuación el gráfico de resultados.

EJECUCIÓN

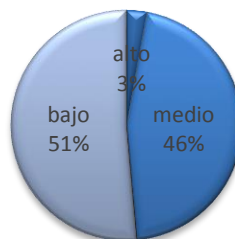


Figura 13. Resultados de la Encuesta para la fase de Ejecución

No hay Monitoreo y Control sobre la calidad y riesgos de los proyectos, lo cual es coherente con lo detectado para las fases de Planeación y Ejecución, pero es llamativo, porque para estos aspectos hay áreas de gestión establecidas, en consecuencia se determina que hay recursos subutilizados que deben empezar a aprovecharse. . A continuación el gráfico de resultados.

MONITOREO Y CONTROL

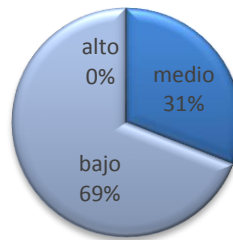


Figura 14. Resultados de la Encuesta para la fase de Monitoreo y control

En la fase de Cierre, se resalta que hay una percepción de que los proyectos no se cierran completamente, y tampoco hay procesos para recibir los entregables formalmente. Todo se reduce a la finalización del contrato en cuanto ejecución de presupuestos. A continuación el gráfico de resultados.

CIERRE

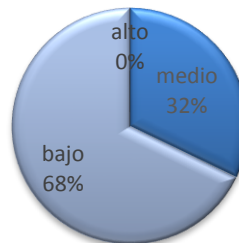


Figura 15. Resultados de la Encuesta para la fase de Cierre

En cuanto a las áreas del conocimiento, el siguiente cuadro resume los hallazgos encontrados a través del instrumento de la encuesta:

ÁREA DEL CONOCIMIENTO DEL PMBOK	HALLAZGO
Gestión de la integración	Se socializan los proyectos, pero no se hacen planes para la dirección de los proyectos, ni se estudia en detalle el alcance y las condiciones de los entregables, por tanto, no hay una coordinación de actividades para gestionar el proyecto más allá de lo incluido en el contrato.
Gestión del alcance	Generalmente se presentan cambios que afectan el alcance de los proyectos, cuando estos están por encima del 50% de ejecución.
Gestión del tiempo	Generalmente se hacen Otrosíes para los contratos, lo que demuestra falla en esta área. Ningún proyecto dura menos de 6 meses.
Gestión de los costos	Aunque hay controles presupuestales, no hay procedimientos específicos para los proyectos y son usuales los sobrecostos.
Gestión de la calidad	Hay un área de calidad, pero no existen procedimientos estandarizados para proyectos.
Gestión de los recursos humano	Se designa un coordinador de contrato, pero no se empodera, y no se establece claramente el personal para cada proyecto y su rol en este.
Gestión de las comunicaciones	No se evidencia ninguna gestión en esta área, excepto por una mención en el Manual de contratación donde se especifica que será el coordinador de contrato quien maneje las comunicaciones entre el contratista y Comfacor.
Gestión de los riesgos	Hay un área encargada, pero se dedica a los análisis de prefactibilidad y factibilidad de los contratos y junto con Jurídica la gestión de pólizas.

ÁREA DEL CONOCIMIENTO DEL PMBOK	HALLAZGO
Gestión de las adquisiciones	El Manual de contratación deja claro los procedimientos, roles y responsabilidades para la adquisición de bienes y servicios.
Gestión de los interesados	Se asume como stakeholders únicamente al área cliente de los proyectos que en la mayoría de los casos es el área de Servicios Sociales, donde se vinculan rectores de Colegio, el coordinador del Servicio de Biblioteca, el Jefe de Unidad Gestión de vivienda, Servicios de Recreación entre otros, pero no se toman en cuenta las expectativas de los afiliados o de la comunidad.

Tabla 8. Hallazgos por área del conocimiento

También, de las encuestas (Ver Anexo B), se encontró que la Dirección de proyectos (Jefe de Planeación). Enfrenta las siguientes dificultades:

- Establecer los procesos críticos o cuellos de botella.
- Qué organización se requiere para manejar el aumento de proyectos y brindar soporte al negocio sin crecer significativamente en personal.
- Cómo evaluar el desempeño global del área de Proyectos y no solamente los de cada proyecto de forma individual.
- Nombrar y empoderar a los coordinadores de contrato como Gerentes de Proyecto.
- Involucrar herramientas de Software para la gestión de proyectos.
- Establecer protocolos para el almacenamiento y manejo de la información de los proyectos.

Como buenas prácticas y herramientas que favorecen la gestión de proyectos actual se encontraron:

- Existe un Plan de Capacitación en Gestión de Proyectos que permite a los funcionarios formarse en esta disciplina.
- Las áreas de Gestión del Riesgo y División de calidad existen formalmente en el Organigrama, lo que muestra que existe consciencia sobre su importancia.
- Existe un área de Gestión documental que ha generado buenas prácticas como el Control de Versiones en los documentos y la estandarización en la codificación de los mismos.

- Se cuenta con personal con más de 10 años de experiencia en manejo de proyectos.
- La planeación y ejecución presupuestal es un foco de la organización debido a que es vigilada por la Superintendencia de Subsidio Familiar, lo cual asegura el cuidado de los indicadores financieros de los proyectos.

4.4.3. Estado ideal de los procesos y procedimientos

Idealmente las metodologías, procesos y procedimientos relacionados con gerencia de proyectos al interior de Comfacor deben estar alineados a los siguientes objetivos Estratégicos de la Organización.

- Gestión para la mejora continua.
- Gestión de riesgos en los procesos estratégicos.
- Gestión integral al usuario (Para evaluar la satisfacción de los usuarios finales de los proyectos).

Además, deben estar alineados con la Visión y Misión de la nueva PMO:

- Misión: Dar soporte a los gerentes de proyectos (Actuales coordinadores de contrato), para mejorar el desempeño para la entrega a satisfacción de los proyectos.
- Visión: Mejorar el nivel de madurez de la gestión de proyectos, buscando la mejora continua para ayudar a Comfacor a sobresalir como la Caja de Compensación con mejor ejecución de obras y programas (Proyectos).

4.5. Diseño

A continuación los resultados de la tercera fase propuesta en la metodología.

4.5.1. Plantillas o templates

De acuerdo con el levantamiento hecho a través de la encuesta (Ver Anexo D), existen algunos formatos utilizados por Comfacor actualmente para la documentación de los contratos los cuales servirían como base para la PMO. En la Tabla 4 se relacionan estos formatos con la fase de proyecto a la que pertenecen.

	Formato existe	Grupo de procesos
1	Acta de inicio	Inicio
2	Informe de ejecución	Monitoreo y control
3	Acta de aprobación de póliza	Inicio
4	Selección directa de proveedores	Planeación

Tabla 9. Formatos existentes en Comfacor

Dado que se requiere una PMO de tipo Consultivo, que provea herramientas y metodologías que permitan entregar mejor los proyectos, se proponen y elaboraron las siguientes plantillas para cubrir todas las fases de los proyectos y ayudar a la PMO a iniciar sus funciones:

	Formato Nuevo	Grupo de procesos
1	Project charter	Inicio
2	Enunciado del trabajo (SOW)	Inicio
3	Registro de stakeholders	Inicio
4	Lista de actividades	Planeación
5	Plan de manejo de comunicaciones	Planeación
6	Roles y responsabilidades	Planeación
7	EDT (WBS)	Planeación
8	Solicitud de cambio	Ejecución
9	Aceptación de entregable	Monitoreo y control
10	Lecciones aprendidas	Cierre
11	Acta de cierre	Cierre

Tabla 10.Formatos a implementar

4.5.2. Organigrama sugerido para la PMO

Utilizando los recursos que actualmente existen dentro de la organización, pero definiendo nuevos roles y responsabilidades que los empoderan para llevar a cabo funciones propias de la Gestión de proyectos, se propone el siguiente organigrama inicial para la PMO. En paréntesis se muestra el cargo actual del recurso en Comfacor.

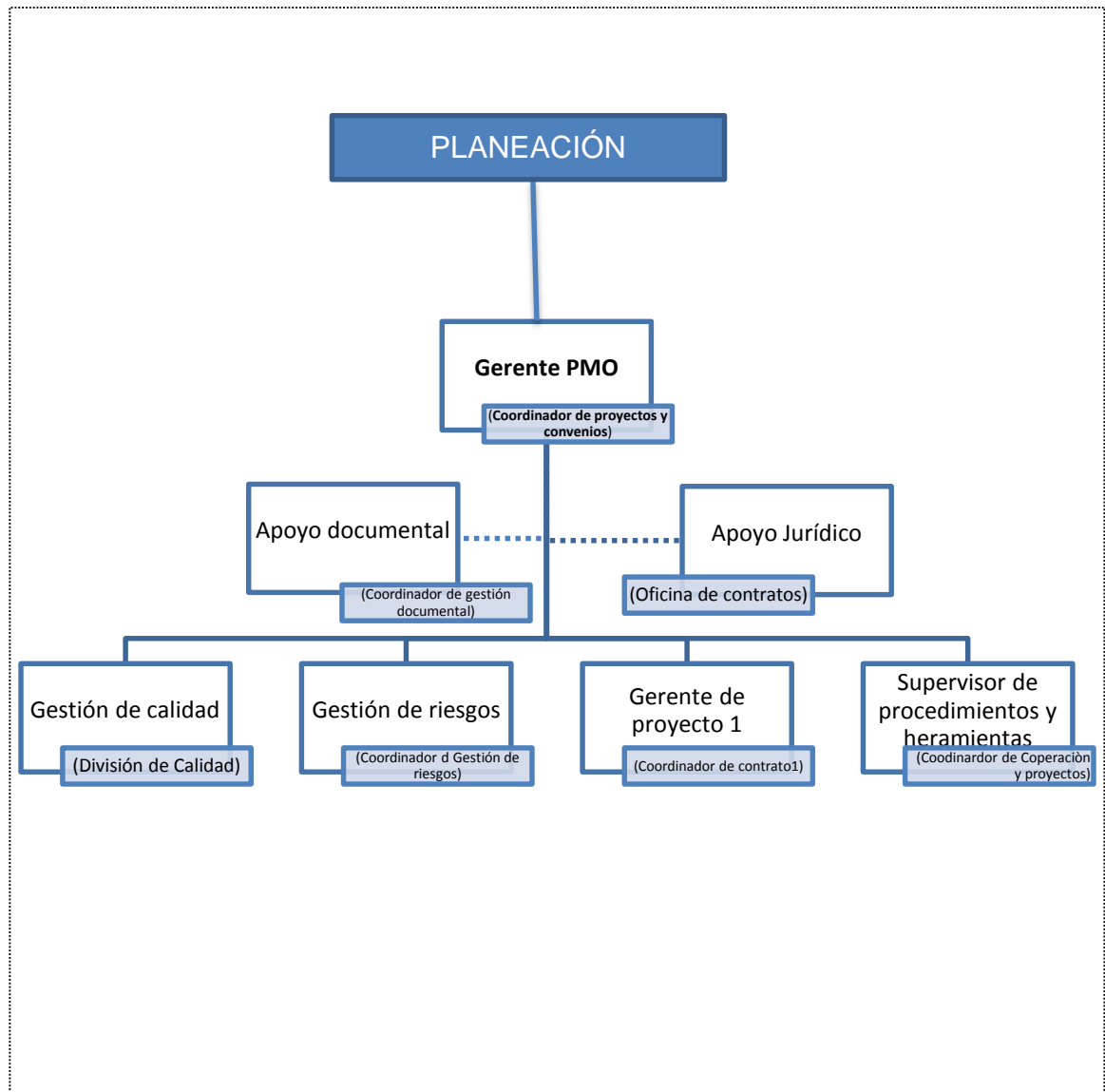


Figura 16. Organigrama Propuesto

Básicamente se empoderará al actual coordinador de Contratos y Convenios, como gerente de la PMO, ya que este cargo existe, pero no está ejerciendo un rol específico, ni determinante en la ejecución de contratos. También se propone a la actual coordinadora de Cooperación y Proyectos, quien hoy cumple la función de servir de puente al interior de Comfacor entre quienes contratan y planean las obras y quienes las reciben y administran, como encargada de apoyar al gerente de la PMO en la elaboración y maduración de herramientas y procedimientos. Además, la idea con la nueva área de Gestión de Calidad y Gestión de riesgo, es implementar practicas enfocadas a proyectos y no ha contratos, guiados por el Gerente de la PMO, quien a su vez tendrá el soporte de los gestores Documentales y los abogados que hacen parte de otras divisiones ajenas a Planeación.

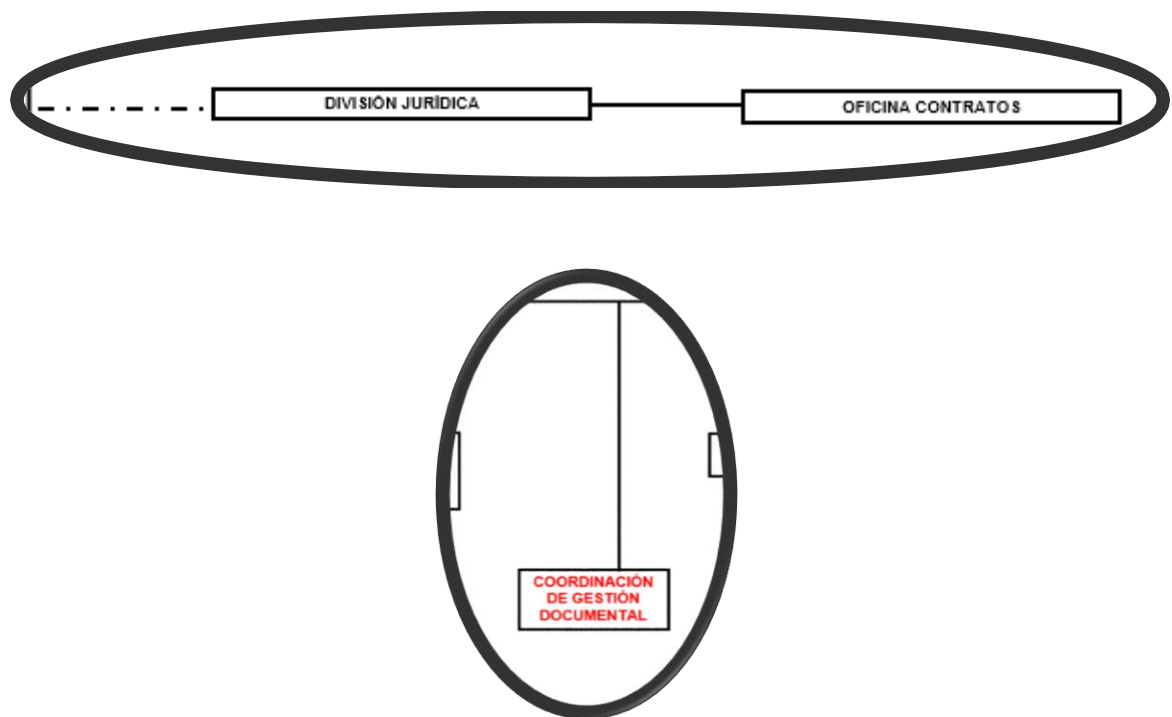


Figura 17. Áreas de Soporte para la PMO

4.5.3. Indicadores claves de desempeño (KPI) sugeridos

De acuerdo al foco de la PMO, el cual será la excelencia en la ejecución de los proyectos se sugieren como KPI Cumplimiento del Cronograma presupuesto, Tiempo de ejecución de los proyectos, Cantidad de proyectos finalizados, Cantidad de Otrosíes ejecutados, Cantidad de contratos adjudicados, Cumplimiento de la ejecución presupuestal. En general se recomienda el uso de la técnica del valor ganado para el tiempo de los proyectos, ya que el seguimiento presupuestal la PMO lo puede hacer apoyándose en el área de Control presupuestal.

Para el gerente de la PMO será valioso conocer los indicadores SV (desviación de cronograma) y SPI (Índice de desempeño del cronograma), el primero para evaluar si hay retrasos en el proyecto y en caso de que el área de Control presupuestal reporte sobrecostos determinar si se estos se deben a demoras en la ejecución, y el segundo para saber si se está haciendo un uso adecuado del tiempo o se están subutilizando recursos que podrían ser optimizados para disminuir la duración del proyecto o mejorar la calidad de mismo.

Para la implementación de la técnica de Valor ganado en los proyectos de Comfacor, es necesario contar con cuentas de control bien definidas en la EDT y desarrollar mediciones precisas sobre el avance de los entregables. Dentro de las sugerencias que se hacen, se recomienda implementar MS Project como ayuda para la gerencia de proyectos de la PMO y para el uso del Valor ganado.

4.5.4. Sugerencias para la gestión del cambio y la mejora continua

Del diagnóstico realizado, se evidencia que existen actualmente algunas prácticas rutinarias para la gestión de proyectos al interior de Comfacor, lo cual es un elemento útil para la transferencia de lecciones aprendidas (Julian, 2008), a la futura PMO, así como para producir mejoras en las plantillas y metodologías que se implementen a través de esta oficina.

La implementación de una PMO es un proceso que toma tiempo y bajo esa premisa se hacen las siguientes recomendaciones:

Se recomienda hacer acompañamiento a través del programa de capacitación a los coordinadores de proyecto y al coordinador de proyectos y convenios, para que asuman un rol gerencial con el nuevo grado de responsabilidad que esto implica.

Las áreas División de calidad y Gestión de riesgo existentes deben incluir en sus procesos lo referente Proyectos e incluir en sus planes y procedimientos prácticas dedicadas específicamente a la calidad y riesgos de los proyectos ejecutados por Comfacor.

Se recomienda generar reportes periódicos sobre la madurez de la gestión de proyectos, usando inicialmente los mismos cuestionarios incluidos en este trabajo, para así ayudar a la toma de decisiones oportunas.

No se deben dejar de lado los KPI: una vez se hayan acordado los KPI la PMO necesita poner en marcha un proceso para encontrar, recolectar y hacer seguimiento a los datos. Se necesita revisar el desempeño sobre una base regular. La comparación de datos periódicamente, es una poderosa manera de demostrar la efectividad de la PMO. (Salas Redondo)

Se deben vincular prácticas para la gestión del cambio que permitan al personal involucrado en proyectos adoptar las nuevas plantillas, los nuevos flujos para la comunicación y en general las nuevas prácticas que se generen a medida que la PMO se vaya consolidando.

Comfacor cuenta con una programa de Gestión tecnológica a nivel corporativo, en el cual debe incluir la implementación de MS Project y de ser posible @Risk para la gestión de proyectos. De igual forma, debe crearse una carpeta en el servidor dedicada a la documentación de proyectos.

4.6. Propuesta de implementación

Luego de estudiar toda la estructura organizacional y las prácticas actuales de gestión de proyectos en Comfacor, se hacen las siguientes propuestas para estructurar la PMO.

4.6.1. Personal a involucrar o sensibilizar

Se requiere involucrar principalmente al jefe de Planeación y a la Dirección administrativa de Comfacor, quien sería el ente patrocinador de la PMO.

Adicionalmente, se requiere hacer especial esfuerzo en sensibilizar a los coordinadores de proyecto para que asuman nuevas funciones con mayor poder y responsabilidad, como Gerentes de proyectos, y debe garantizarse que sean incluidos en los programas de capacitación en gestión de proyectos que incluyen estudios de postgrado.

Las áreas División de calidad y Gestión de riesgo deben ser las primeras involucradas en la creación de la PMO.

La socialización para formalización en el sistema integrado de gestión de los nuevos formatos y procedimientos es uno de los aspectos clave para dar paso a la instauración de la PMO y podría ser uno de los cuellos de botella del plan de implementación que diseñe Comfacor.

4.6.2. Plan de socialización

Para empezar la implementación de la PMO en Comfacor se deben tener las siguientes consideraciones, las cuales serán la base para estructurar la ruta de implementación

- Resistencia al cambio: El cambio que implica la nueva PMO puede generar barreras dentro de la organización, lo que desencadenará problemas para tener los resultados esperados y dificultades para la implementación. Es por esto que se hace necesario que la organización esté muy bien informada del proyecto y que se comunique el alcance del mismo, para así evitar barreras producidas por desconocimiento, miedo a lo nuevo, etc.
 - Patrocinio de la Dirección Administrativa: Las Directivas de Comfacor deben dar apoyo continuo a la PMO para vencer la inercia y no queden incompletas las etapas para poner en funcionamiento la PMO.
 - Alinear objetivos estratégicos: La PMO debe estar completamente alineada con los objetivos estratégicos de la Organización y este aspecto debe revisarse periódicamente para no perder el foco.
 - Implementación por etapas: Para lograr que la organización se adapte a la existencia de una PMO, la implementación de la misma debe darse en forma gradual permitiendo la asimilación de los nuevos procesos y concientizando sobre la importancia de este cambio para generar compromiso por parte de los involucrados.
- Metodología

La idea es esbozar un plan que permita iniciar con las etapas necesarias para presentar la PMO a Comfacor e ir involucrando a los recursos necesarios para una

posterior puesta en marcha de la Oficina. Se tomará como modelo el mapa de ruta propuesto por el OPM3.

Actividad	Año 1				Año 2			
	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4
Iniciativa 1								
Iniciativa 2								
Iniciativa 3								
Iniciativa 4								

Figura 18. Ejemplo de mapa de ruta para implementación de Gestión de proyectos OPM3

Actividad	2017					2018
	Agos	Sept	Oct	Nov	Dic	
Presentación de la PMO consultiva –tipo centro de excelencia. Socialización de organigrama y formatos con Jefe de Planeación						
Socialización con la Dirección Administrativa para aprobación						
Reunión con el coordinador de proyectos y convenios para empoderarlo como líder de la implementación de la PMO						
Socialización con toda el área de Planeación, División de calidad y Gestión de riesgos para sensibilizar sobre el tema a todos los involucrados directos. Presentación de la PMO consultiva y su organigrama aprobado al área.						
Capacitación sobre PMO y gestión de proyectos						
Reunión con la Dirección Administrativa para solicitar presupuesto para la implementación de la PMO						
Socialización con encargados del Sistema de integrado de Gestión para formalización de los formatos que utilizará la PMO.						
Reunión para elegir proyectos pilotos para la aplicación de los procesos de la PMO						
LANZAMIENTO DE LA PMO						

Tabla 11. Plan de socialización

- Comunicación interna

La implementación de una nueva metodología para administración de proyectos en Comfacor requiere de un despliegue interno de comunicaciones que permita difundir el modelo a todos los funcionarios. La Caja utiliza canales institucionales para dar

a conocer a todos los interesados internos las nuevas estrategias y comunicaciones que de alguna manera afectaran la gestión administrativa de la Corporación. Para el caso del modelo de Gestión de proyectos se utilizarán los siguientes medios:

- Cartas Internas del Director Administrativo a los Subdirectores Administrativos de la Caja.
- Reunión para oficializar la Oficina de Gestión de Proyectos ante los Subdirectores, líderes de procesos y Jefes de Servicios sociales.
- Circulares internas de la Dirección Administrativa a todos los funcionarios informando el nuevo modelo de gestión de proyectos.
- Espacios de interacción entre la Alta Dirección y los empleados, como son:
 - ✓ Visitas a las Oficinas por parte del director y el coordinador de la PMO.
 - ✓ Jornadas de sensibilización.
 - ✓ Jornadas lúdicas.
 - ✓ Programa Institucional de comunicación “Yo Participo”.
- Visitas presenciales de campo en los proyectos que iniciaron sin la metodología.
- Mensajes de texto.
- Mensajes de whatsapp direccionados desde Bienestar Social.
- Mailing – Correos electrónicos corporativos.
- Carteleras Corporativas.
- Página web de la Caja, para difundirlo a la comunidad en general.
- Intranet, medio al que diariamente ingresan todos los funcionarios.

The screenshot shows the Comfacor Intranet website. At the top, there is a navigation bar with the Comfacor logo and the tagline "Siempre a tu lado". Below the logo, there are links for "Inicio" and "Nuestra Caja". The main content area is titled "Cumpleaños" (Birthdays) and displays a calendar for July 2017. The calendar shows birthdays for various employees on different days of the month. To the right of the calendar, there is a vertical menu with links to various services and resources, including Quality, @Kymia, Afiliados, Kits Escolares, Correo Electrónico, SGC, Servidor Ftp, LMA, Nuestro Sitio Web, Cumpleaños, Noticias, Directorio Tel., Normas, and Galeria. Below the menu, there is a section for "ULTIMAS NOTICIAS" (Latest News) with a list of news items.

Domingo	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
						1 Betsy Ayubi Martinez
2 SAENZ RAMOS JIMMY YAMETH LOPEZ SEGURA	3	4	5	6 SIRIANCAS CAULIL TERESA DEL CARMEN	7	8
9 Sindy Zea Sierra	10 JOSE DIAZ CASTALLANOS	11	12 ARTEAGA PAEZ HERNAN ALBERTO	13 MOLINA AGRESOT LUIS ENRIQUE	14 DE LA OSSA VALOVES SANDRA LILIANA	15
16 BERTEL NAVARRO LUIS FERNANDO	17	18 MORALES SEVERICHE	19 Roger Rodriguez	20 Stafany Herrera Burgos	21 FUENTES SALGADO	22 DIAZ ANDRADE LUC ESTELA

Figura 19. Visualización de la Intranet de Comfacor

5. CONCLUSIONES

Es posible, que aún las organizaciones que cuentan con grandes presupuestos para ejecución de obras y programas de servicios, carezcan de procesos adecuados para la mejora continua. En el caso de Comfactor, se evidencio un nivel alto de control presupuestal, pero la ausencia casi total de prácticas formales para la gestión de proyectos.

¿Por qué algunas organizaciones ven el valor de las PMO? Esto está directamente relacionado con la madurez de la gestión de proyectos de sus líderes, no con el tamaño de la organización. (Eric Morfin, PMP, senior director of the oncology business unit at Pfizer, La Jolla, California, USA)

En la práctica, la administración de contratos abarca todo en empresas como Comfactor, y como resultado, el nivel de madurez de gestión de proyectos es bajo y se desconoce el valor agregado que pueden dar las metodologías como las propuestas por el PMI, incluso para mejorar la misma gestión presupuestal. En consecuencia, se debe dar un cambio en la cultura organizacional, que permita tener una PMO que aporte al logro de los objetivos estratégicos y ayude a la mejora de los procesos ya existentes, sin perder de vista que esta nueva PMO será un organismo de soporte, que no hará parte del operación normal de la organización. El cambio entonces, debe darse desde los jefes de área de Comfactor, quienes cuentan en su mayoría con formación y experiencia en proyectos y cuyo interés en el tema permitió dar un primer paso con la ejecución del diagnóstico realizado en este trabajo.

Determinar el estado actual de organización frente a las mejores prácticas recomendadas por el OPM3 y la concientización sobre la necesidad de nuevos formatos y herramientas es el inicio, pero se sabe que instituir una PMO es un proceso que tarda varios meses e incluso años y entonces, es necesario ir por etapas y seguir contando con el compromiso de las directivas de la organización para lograr el éxito. En el caso de Comfactor, la puesta en marcha de la Oficina de proyectos requerirá todo el respaldo de la Dirección Administrativa y una constante comunicación de los resultados obtenidos para demostrar las ventajas que vaya obteniendo la organización, derivadas de implementar buenas prácticas en gestión de proyectos.

BIBLIOGRAFÍA

- Comfacor. (2016c). Manual de contratación. *Quinta versión*.
- Comfacor. (28 de 04 de 2017a). Obtenido de <http://www.comfacor.com.co/comfacor/quienes-somos>
- Comfacor. (27 de 04 de 2017b). *Comfacor*. Obtenido de <http://www.comfacor.com.co/comfacor/funciones>
- Comfacor. (2017c). *Comfacor*. Recuperado el 10 de Febrero de 2017, de Caja de Compensación familiar de Córdoba: <http://www.comfacor.com.co/>
- Galán Amador, M. (29 de Mayo de 2009). *Metodología de a investigación*. Obtenido de La entrevista en investigación: <http://manuelgalan.blogspot.com.co/2009/05/la-entrevista-en-investigacion.html>
- Hacia la implementación de una PMO ágil*. (17 de 06 de 2016). Obtenido de <http://www2.deloitte.com/cl/es/pages/operations/articles/implementar-pmo-agil.html>
- Jalal, M., & Koosha, S. (2015). Identifying organizational variables affecting project management office characteristics and analyzing their correlations in the Iranian project-oriented organizations of the construction industry. *International Journal of Project Management*, 458-466.
- Julian, J. (2008). How Project Management Office Leaders facilitate Cross-project learning and Continuous improvement. *Project Management Journal*.
- Kaiser, M. G., Arbi, F. E., & Frederik, A. (2015). Successful project portfolio management beyond project selection techniques: Understanding the role of structural alignment. *International Journal of Project Management*, 126-139.
- Letavec, C. (Noviembre de 2013). Marcos de trabajo de PMO. *Informe pulso de la profesión*. Obtenido de http://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pmo-frameworks.pdf?sc_lang_temp=es-ES
- Man, T.-J. (2007). *A framework for the comparison of Maturity Models for Project-based Management*. Utrecht University.
- Mitrotti Consulting. (s.f.). *Plantillas gratis*. Recuperado el 01 de Junio de 2017, de <https://mitrotticonsulting.com/plantillas/>
- Ospina Fonseca, M. (14 de 01 de 2011). *Consultoría OPM3: Aspectos claves a tener en cuenta*. Obtenido de Proyectiza: <http://proyectiza-proyectospmi.blogspot.com.co/2011/01/consultoria-opm3-aspectos-claves-tener.html>
- PM4R. (26 de Agosto de 2015). *PM4R.org*. Recuperado el 28 de Mayo de 2017, de <http://www.pm4r.org/gestion-proyectos-documentos/plantilla-de-lecciones-aprendidas>

- PMI. (2012). THE PROJECT MANAGEMENT OFFICE. *WHITE*, 03-12. Obtenido de <http://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/white-papers/value-of-pmo.pdf>
- PMI. (2013b). *ORGANIZATIONAL PROJECT MANAGEMENT MATURITY MODEL OPM3* (Tercera ed.). Pennsylvania.
- PMI. (s.f.). *FORMS*. Recuperado el 01 de Junio de 2017, de <http://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/secure/word/forms/work-breakdown-structure.docx>
- PMI, P. M. (2013a). *PMBOK guide 5th edition. Foundational Standards*. Project Management institute. (2008). *PMBOK*.
- QuestionPro. (2017). *QuestionPro*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/es/una-encuesta.html>
- Recursosenprojectmanagement. (2017). *recursosenprojectmanagement.com*. Recuperado el 19 de Mayo de 2017, de www.recursosenprojectmanagement.com
- Rojas Rodríguez, J. (Agosto de 2008). *Criterios para definir una PMO*. Recuperado el Mayo de 2017, de http://www.docirs.com/criterios_para_definir_una_pmo.htm
- Salas Redondo, A. (s.f.). *www.academia.edu*. Recuperado el 10 de 06 de 2017, de https://www.academia.edu/18883831/Oficina_de_Gesti%C3%B3n_de_Proyectos_PMO_y_Madurez_en_Gesti%C3%B3n_de_Proyectos
- Thiry, M. (2007). From PMO to PBO: the PMO as a vehicle for organizational change. *Paper presented at PMI Global Congress*. North America, Atlanta, GA. Newton Square: Project Management Institute. Obtenido de <https://www.pmi.org/learning/library/evolving-pmo-into-pbo-7311>

ANEXOS

Anexo A
Encuesta

Se realizaron las encuestas y entrevistas a las siguientes personas, quienes en los cuadros de resultados se referenciaran como Encuestado 1, Encuestado2,..., Encuestado7.

Encuestado	NOMBRE	CARGO
1	MARQUEZ MARTINEZ EMIRO DARIO	DIRECTOR ADMINISTRATIVO (E)
2	BUELVAS CARMEÑO NATALIA INES	SUBDIRECTORA FINANCIERA (E)
3	PADILLA RIOS MAVIR ELIZABETH	JEFE DE PLANEACIÓN(E)
4	GONZALEZ RAILLO LUZ ELENA	SUBDIRECTORA ADMINISTRATIVA
5	CORREA PACHECO GLENDA PATRICIA	JEFE DIVISIÓN DE AUDITORIA INTERNA
6	HERNANDEZ MESTRA RAFAEL ANTONIO	JEFE DIVISIÓN DE GESTIÓN DE CALIDAD
7	PAEZ AVILA ROSARIO DEL CARMEN	COORDINACION DE COOPERACIÓN Y PROYECTOS

A continuación los resultados de la encuesta realizada bajo la siguiente escala Likert:

Valore las competencias de la organización en cuanto la gerencia de proyectos en el ciclo de vida de un proyecto, teniendo en cuenta la siguiente tabla:

Bajo	No se realiza ninguna actividad relacionada o se realiza la actividad pero con resultados incorrectos
Medio	Se realiza la actividad algunas veces, de manera informal o de manera incompleta
Alto	Se realiza la actividad de manera formal y programada

INICIACIÓN DE UN PROYECTO		Encuestado 1	Encuestado 2	Encuestado 3	Encuestado 4	Encuestado 5	Encuestado 6	Encuestado 7	Alto	Medio	Bajo
1	Los proyectos están alineados con los objetivos de la organización o las necesidades de los usuarios?	MEDIO	ALTO	MEDIO	ALTO	MEDIO	ALTO	ALTO	4	3	0
2	El documento de definición preliminar del alcance, incluye necesidades y expectativas de los stakeholders?	MEDIO	BAJO	MEDIO	BAJO	MEDIO	BAJO	BAJO	0	3	4
3	Se identifican y registran el riesgo de alto nivel, los supuestos y restricciones?	MEDIO	MEDIO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	0	2	5
4	Se identifican claramente los stakeholders y sus necesidades son entendidas?	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	MEDIO	BAJO	0	1	6
5	Se define y aprueba un Project Charter?	BAJO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	BAJO	BAJO	0	4	3
								TOTAL	4	13	18
								%	11%	37%	51%

PLANEACIÓN DE UN PROYECTO		Encuestado 1	Encuestado 2	Encuestado 3	Encuestado 4	Encuestado 5	Encuestado 6	Encuestado 7	Alto	Medio	Bajo	
1	Se acuerda mutuamente con los contratistas el alcance de los proyectos?	MEDIO	ALTO	MEDIO	ALTO	MEDIO	ALTO	ALTO	4	3	0	
2	El cronograma del proyecto es aprobado conjuntamente con los contratistas?	MEDIO	BAJO	MEDIO	BAJO	MEDIO	BAJO	BAJO	0	3	4	
3	Se define y aprueba un presupuesto del proyecto por quien corresponde?	MEDIO	MEDIO	ALTO	ALTO	ALTO	MEDIO	MEDIO	3	4	0	
4	Se acuerdan los roles y responsabilidades con el equipo del proyecto?	MEDIO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	MEDIO	BAJO	0	2	5	
5	Se acuerdan previamente las actividades de comunicación que requiere el proyecto?	BAJO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	BAJO	BAJO	0	4	3	
6	Esta establecido un proceso de administración de la calidad?	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	0	3	4	
7	El plan de respuesta al riesgo es aprobado?	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	0	0	7	
8	El proceso de control de cambios, para los proyectos está definido?	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	0	0	7	
9	Se definen y aprueban planes de adquisición, en los casos en los que se requiere?	MEDIO	MEDIO	BAJO	BAJO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	0	5	2	
10	Se aprueba un Plan de administración del proyecto con el contratista?	BAJO	MEDIO	MEDIO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	0	2	5	
									Total	7	26	37
									%	10%	37%	53%

EJECUCIÓN DEL PROYECTO		Encuestado 1	Encuestado 2	Encuestado 3	Encuestado 4	Encuestado 5	Encuestado 6	Encuestado 7	Alto	Medio	Bajo	
1	Se da cumplimiento al alcance del proyecto?	MEDIO	MEDIO	MEDIO	BAJO	BAJO	MEDIO	MEDIO	0	5	2	
2	Se administran las expectativas de los stakeholders?	BAJO	BAJO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	BAJO	BAJO	0	3	4	
3	Se administran los recursos humanos asignados al proyecto?	BAJO	BAJO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	0	5	2	
4	Se asegura que se cumple la calidad con respecto a lo planteado?	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	0	0	7	
5	Los recursos materiales son administrados?	BAJO	BAJO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	ALTO	BAJO	1	3	3	
									Total	1	16	18
									%	3%	46%	51%

MONITOREO Y CONTROL DEL PROYECTO		Encuestado 1	Encuestado 2	Encuestado 3	Encuestado 4	Encuestado 5	Encuestado 6	Encuestado 7	Alto	Medio	Bajo	
1	Se hace seguimiento al proyecto y su estado es comunicado los stakeholders según plan de comunicación?	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	MEDIO	MEDIO	0	2	5	
2	Los cambios del proyecto son gestionados adecuadamente?	BAJO	BAJO	MEDIO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	0	1	6	
3	La calidad es monitoreada y controlada?	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	0	0	7	
4	Los riesgos son monitoreados y controlados?	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	0	0	7	
5	El equipo del proyecto es administrado de manera adecuada?	BAJO	BAJO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	0	5	2	
6	Los contratos son administrados adecuadamente?	MEDIO	MEDIO	MEDIO	BAJO	BAJO	MEDIO	MEDIO	0	5	2	
									Total	0	13	29
									%	0%	31%	69%

CIERRE DEL PROYECTO		Encuestado 1	Encuestado 2	Encuestado 3	Encuestado 4	Encuestado 5	Encuestado 6	Encuestado 7	Alto	Medio	Bajo	
1	Se cuenta con la aceptación firmada de las salidas o entregables del proyecto	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	MEDIO	0	1	6	
2	Los recursos del proyecto son liberados en el momento y condiciones definidas?	BAJO	BAJO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	BAJO	0	4	3	
3	Las percepciones de los stakeholders son medidas y analizadas?	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	0	0	7	
4	EL proyecto es cerrado formalmente?	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	BAJO	BAJO	BAJO	0	4	3	
									Total	0	9	19
									%	0%	32%	68%

Anexo B
Modelo de Encuesta

El siguiente cuestionario tiene el fin de determinar las necesidades de Comfacor en cuanto a la gerencia de proyectos ante la posible creación de una PMO. La información recolectada se usará con fines académicos. Les agradecemos su colaboración

a. El conocimiento del negocio y la organización

¿Existe personal de Staff dedicado de forma exclusiva a la administración de proyectos?

Si. En la Oficina de Planeación existe un cargo denominado "Coordinador de proyectos y convenios", sin embargo se queda en sólo eso, un cargo, que simplemente presta apoyo en la presentación del proyecto y las etapas previas. Ahora bien, dada la cantidad de recursos que maneja la Caja y a la cantidad de proyectos que se deberían gestionar, se hace insuficiente para un sólo recurso.

b. Conocimiento en gestión de proyectos

¿Se cuenta con una metodología para dirigir y gestionar proyectos?

No se cuenta con una metodología que permita dirigir y gestionar los proyectos de manera clara y eficaz. Actualmente sólo se siguen lineamientos de la Superintendencia del Subsidio Familiar en cuanto a la estructura de los proyectos y para su clasificación de acuerdo al monto y al origen de los recursos.

¿Se socializan lecciones aprendidas?

Ni se socializan ni se documentan las lecciones aprendidas.

¿Existe un plan de calidad para los proyectos?

No, dentro de la empresa no se lleva un Plan de Calidad para los proyectos. Se han diseñado formatos para darle formalización a los procesos y se cuenta con documentos que podrían llamarse de soporte para la Gestión de proyectos como es el caso del Manual de contratación, pero dentro del Sistema de Gestión de Calidad de la Caja no hay un Plan de Calidad definido exclusivamente para los proyectos.

¿Hay procedimientos para gestionar cambios en los proyectos?

No, sólo los aspectos contemplados en el Manual de contratación

¿Hay un plan de gestión de riesgos para los proyectos?

No, pese a tener una Oficina de Gestión de riesgos, no existe un Plan propio para la gestión de riesgos en los proyectos.

c. Éxito en los proyectos

¿Los proyectos suelen terminar en el tiempo planeado?

No, gran parte de los proyectos de la Caja han requerido ampliación de tiempos (Otro sí al contrato).

¿Es usual tener sobrecostos en los proyectos?

No podría llamarse usual, pero si se dan muchos casos en los que, por razones de tiempo, se exceden los costos planteados inicialmente.

¿Se generan cambios de forma o ampliaciones en los proyectos durante de la mitad de su ejecución?

Si, suele pasar.

d. Tecnología utilizada para gestión de proyectos

¿Se cuenta con herramientas de software para gerencia de proyectos como MS Project, WBS Chart Pro, Mind Manager, @Risk, etc.?

NO, la Caja no cuenta con herramientas específicas para la gerencia de proyectos.

¿Existen recursos para la actualización del software para la gerencia de proyectos?

No se maneja una herramienta para el manejo de proyectos, pero de haberla se podría contar con el presupuesto necesario para las actualizaciones que se requieran.

e. Manejo de la documentación de la gestión de proyectos.

¿Dónde se guarda la información de los proyectos vigentes? ¿Dónde se guarda la información de los proyectos finalizados?

La información de los proyectos vigentes se guarda en la Oficina de planeación, en la Oficina de Contratos y en el área objeto de proyectos.

¿Existe un espacio en la nube o en el servidor dedicado para almacenar la información de los proyectos?

Actualmente no se guarda información en la nube, se tienen servidores disponibles para salvaguardar la información, pero no específicamente para proyectos.

¿Existen formatos estandarizados para la gestión de proyectos como Project charter, Acta de cierre, Solicitud y/o aprobación de cambios, Informe de Avance, etc.?

No, ninguno de los mencionados. Se tienen los que están asociados a un contrato como las actas de inicio, actas parciales y actas de cierre.

f. Variables

¿Cuántas personas con estudios en proyectos o certificaciones PMI tiene actualmente la organización?

La Caja cuenta con una persona en proceso de Formación de Maestría en proyectos y una persona más en formación de especialización en proyectos.

¿Cuántas personas con más de 5 años de experiencia en manejo de proyectos tiene Comfactor?

Si bien son muy pocas las personas especializadas en proyectos, a lo largo de los años y gracias al manejo de proyectos, existen varias personas con experiencia en el manejo de proyectos, sobre todo sociales y de construcción. Se podría hablar de unas 6-8 personas aproximadamente.

¿Cuántos proyectos simultáneos han llegado a manejarse en Comfactor?

Se han llegado a manejar hasta 6 proyectos simultáneamente.

¿Cuánto dura en promedio un proyecto en Comfactor?

Desde 6 meses en adelante, por lo general durante la duración de la vigencia anual, sin embargo se tienen casos de proyectos de construcción de más de un año y de tecnologías de la información de más de 3 años.

¿Se manejan proyectos geográficamente distantes que involucren el mismo personal de Comfactor?

Si, por lo general se busca optimizar los recursos de la empresa.

Anexo C
Cuestionario SAM del estándar OPM3

Mejores prácticas para el Dominio de Proyectos y el Proceso de Estandarización				
ID	Nombre de la Mejor Practica	Descripción de Mejor Práctica	Existe en la Organización	
			SI/NO	Evidencia
1000	Políticas organizacionales en gerencia de proyectos	La organización posee políticas donde se describen los procesos de estandarización, medición, control y mejora continua de gerencia de proyectos a nivel organizacional	NO	
1010	Estandarización de procesos de iniciación de proyectos	Están establecidos los procesos estándar de iniciación de proyectos	SI	Todos los encuestados hacen referencia al Manual de contratación y al Acta de Inicio de contrato, en la pregunta ¿Se cuenta con una metodología para dirigir y gestionar proyectos?
1020	Estandarización de procesos para el desarrollo del plan de proyecto	Están establecidos los procesos estándar de desarrollo del plan de proyectos	NO	
1030	Estandarización de procesos para la planificación del alcance de proyectos	Están establecidos los procesos estándar de planificación del alcance de proyectos	SI	El Acta de Inicio mencionada por los encuestados incluye una descripción del Alcance y esto se incluye en la documentación aprobada por la Superintendencia
1040	Estandarización de procesos para la definición del alcance de proyectos	Están establecidos los procesos estándar para la definición del alcance de proyectos	NO	
1050	Estandarización de procesos para la definición de actividades de los proyectos	Están establecidos los procesos estándar para la definición de las actividades de los proyectos	NO	
1060	Estandarización de procesos para la secuencia de actividades de los proyectos	Están establecidos los procesos estándar para la secuencia de las actividades de los proyectos	NO	

Mejores prácticas para el Dominio de Proyectos y el Proceso de Estandarización				
ID	Nombre de la Mejor Practica	Descripción de Mejor Práctica	Existe en la Organización	
			SI/NO	Evidencia
1070	Estandarización de procesos para determinar la duración de actividades de proyectos	Están establecidos los procesos estándar para la determinación de la duración de las actividades de proyectos	NO	
1080	Estandarización de procesos para el desarrollo del cronograma de los proyectos	Están establecidos los procesos estándar para el desarrollo del cronograma de los proyectos	NO	
1090	Estandarización de procesos para la planificación de los recursos de los proyectos	Están establecidos los procesos estándar para la planificación de los recursos de proyectos	NO	
1100	Estandarización de procesos para la estimación de costos de los proyectos	Están establecidos los procesos estándar para la planificación de costos de los proyectos	SI	Los encuestados mencionan la clasificación que realiza la Superintendencia de acuerdo al monto de los proyectos para lo cual se realizan Análisis presupuestales en Informe de prefactibilidad
1110	Estandarización de los procesos para la creación del presupuesto de los proyectos	Están establecidos los procesos estándar para la creación del presupuesto de los proyectos	SI	A la pregunta, ¿Se cuenta con una metodología para dirigir y gestionar proyectos?, tres de los encuestados mencionaron los presupuestos incluidos en los documentos para aprobación de la Superintendencia.
1120	Estandarización de los procesos de planificación de gerencia de los riesgos en los proyectos	Están establecidos los procesos estándar para la gerencia de los riesgos en los proyectos	NO	

Mejores prácticas para el Dominio de Proyectos y el Proceso de Estandarización				
ID	Nombre de la Mejor Practica	Descripción de Mejor Práctica	Existe en la Organización	
			SI/NO	Evidencia
1130	Estandarización de los procesos de planificación de la calidad en los proyectos	Están establecidos los procesos estándar para la planificación de la calidad en los proyectos	SI	La mayoría de los encuestados menciona el Plan de auditorías en su respuestas a la pregunta ¿Existe un plan de calidad para los proyectos?
1140	Estandarización de los procesos de planificación a nivel organizacional de los proyectos	Están establecidos los procesos estándar para la planificación a nivel organizacional de los proyectos	NO	
1150	Estandarización de procesos para la adquisición del personal de proyectos	Están establecidos los procesos estándar para la adquisición del personal de proyectos	SI	En el Manual de Contratación se encontraron apartados sobre los procesos para contratar Interventorías tercerizadas a los contratos
1160	Estandarización de procesos para la planificación de las comunicaciones en proyectos	Están establecidos los procesos estándar para la planificación de las comunicaciones en proyectos	NO	
1170	Estandarización de procesos para la identificación de los riesgos en los proyectos	Están establecidos los procesos estándar para la identificación de los riesgos en los proyectos	SI	A través de la pregunta ¿Hay un plan de gestión de riesgos para los proyectos?, se detectó que existen Informes iniciales de la Oficina de gestión Riesgos
1180	Estandarización de procesos para el análisis cualitativo de los riesgos en los proyectos	Están establecidos los procesos estándar para el análisis cualitativo de los riesgos en los proyectos	NO	
1190	Estandarización de procesos para el análisis cuantitativo de los riesgos en los proyectos	Están establecidos los procesos estándar para el análisis cuantitativo de los riesgos en los proyectos	SI	La Subdirectora financiera habló sobre los Informes iniciales de la Oficina de Riesgos

Mejores prácticas para el Dominio de Proyectos y el Proceso de Estandarización				
ID	Nombre de la Mejor Practica	Descripción de Mejor Práctica	Existe en la Organización	
			SI/NO	Evidencia
1200	Estandarización de procesos para la planificación de respuesta a los riesgos en proyectos	Están establecidos los procesos estándar para la planificación de respuesta a los riesgos en proyectos	NO	
1210	Estandarización de procesos para la planificación de los procesos de procura en los proyectos	Están establecidos planificación de los proyectos los procesos de estándar procura para en la los proyectos	SI	Lineamientos de la Superintendencia del Subsidio Familiar
1220	Estandarización de procesos para la licitación en los proyectos	Están establecidos los procesos estándar para la planificación de los procesos de licitación en los proyectos	NO	
1230	Estandarización de procesos para la ejecución del plan en los proyectos	Están establecidos los procesos estándar para la ejecución del plan en los proyectos	NO	
1240	Estandarización de procesos para el aseguramiento de la calidad en los proyectos	Están establecidos los procesos estándar para el aseguramiento de la calidad en los proyectos	NO	
1250	Estandarización de procesos para el desarrollo del equipo en los proyectos	Están establecidos los procesos estándar para el desarrollo del equipo en los proyectos	NO	
1260	Estandarización de procesos para distribución de la información en los proyectos	Están establecidos los procesos estándar para la distribución de la información en los proyectos	NO	
1270	Estandarización de procesos de licitación en los proyectos	Están establecidos los procesos estándar para la licitación en los proyectos	SI	Lineamientos de la Superintendencia del Subsidio Familiar
1280	Estandarización de procesos para la selección de la fuente de recursos en los proyectos	Están establecidos los procesos estándar para la selección de la fuente de recursos en los proyectos	SI	Lineamientos de la Superintendencia del Subsidio Familiar
1290	Estandarización de procesos para la administración de contratos en los proyectos	Están establecidos los procesos estándar para la administración de contratos en los proyectos	SI	El área de Planeación en general se rige por Manual de Contratación

Mejores prácticas para el Dominio de Proyectos y el Proceso de Estandarización				
ID	Nombre de la Mejor Practica	Descripción de Mejor Práctica	Existe en la Organización	
			SI/NO	Evidencia
1300	Estandarización de procesos para la realización de reportes en los proyectos	Están establecidos los procesos estándar para la realización de reportes en los proyectos	NO	
1310	Estandarización de procesos de control de cambio integrado en los proyectos	Están establecidos los procesos estándar para el control de cambio integrado en los proyectos	NO	
1320	Estandarización de procesos para la verificación del alcance en los proyectos	Están establecidos los procesos estándar para la verificación del alcance en los proyectos	NO	
1330	Estandarización de procesos para el control de cambios de alcance en los proyectos	Están establecidos los procesos para el control de cambios de alcance en los proyectos	NO	
1340	Estandarización de procesos para el control de cambios en el cronograma de los proyectos	Están establecidos los procesos estándar para el control de cambios en el cronograma de los proyectos	NO	
1350	Estandarización de procesos para el control de cambios en el costo de los proyectos	Están establecidos los procesos estándar para el control de cambios en el costo de los proyectos	SI	El Jefe de planeación habló de los Lineamientos de la Superintendencia del Subsidio Familiar en la pregunta sobre los sobrecostos en los proyectos
1360	Estandarización de procesos para el control de la calidad en los proyectos	Están establecidos los procesos estándar para el control de la calidad en los proyectos	NO	
1370	Estandarización de procesos para el control y monitoreo de los riesgos en los proyectos	Están establecidos los procesos estándar para el control y monitoreo de los riesgos en los proyectos	NO	
1380	Estandarización de procesos para el cierre de contratos en los proyectos	Están establecidos los procesos estándar para el cierre de contratos en los proyectos	NO	

Mejores prácticas para el Dominio de Proyectos y el Proceso de Estandarización				
ID	Nombre de la Mejor Practica	Descripción de Mejor Práctica	Existe en la Organización	
			SI/NO	Evidencia
1390	Estandarización de procesos para el cierre administrativo en los proyectos	Están establecidos los procesos estándar para el cierre administrativo en los proyectos	NO	
1400	Grupo de proyectos con recursos competentes	La organización provee proyectos con adecuada fuerza de trabajo constituida por niveles adecuados de competencia en cada rol presente en el proyecto	SI	Todos los entrevistados mencionaron que existe personal en capacitación o capacitado en proyectos
1410	Gerencia de recursos de proyectos	La organización posee los mecanismos, sistemas y procesos para generar proyectos con gerentes de proyectos profesionales y competentes	SI	Plan de Capacitación
1420	Establecer el rol del gerente de proyecto	La organización establece el rol del gerente de proyecto para todos los proyectos	NO	
1430	Establecer las competencias del gerente de proyectos	La organización establece los procesos para asegurar que el gerente posee los suficientes conocimientos y experiencia	NO	
1440	Determinar el alcance del proyecto	El gerente de proyectos y los patrocinadores toman decisiones que determinan el alcance del proyecto	SI	Contratos y/o Convenios
1450	Fortaleza del patrocinador	El patrocinador participa activamente en el apoyo de los proyectos	NO	
1460	Flexibilidad de aplicación de procesos en la gerencia de proyectos	La organización aplica procesos de tal modo que son relevantes para cada proyecto	NO	
1470	Definición de la estructura del equipo de proyectos	La organización tiene un estándar de definición de estructura de equipo de proyecto	NO	
1480	Uso del trabajo en equipo	Equipos funcionales son llevados fuera de las actividades de la organización	SI	Manuales de Funciones
1490	Integrar las distintas áreas del PMBOK	La organización integra la totalidad de las áreas propuestas en el PMBOK dentro de su metodología en gerencia de proyectos	NO	

Mejores prácticas para el Dominio de Proyectos y el Proceso de Estandarización				
ID	Nombre de la Mejor Practica	Descripción de Mejor Práctica	Existe en la Organización	
			SI/NO	Evidencia
1500	Gerencias aplicando los procesos de proyecto	La organización posee procesos, actividades y prácticas que permiten a proyectos individuales ser efectivamente gerenciados	NO	
1510	Considerar los intereses de los involucrados	La organización basa las decisiones en función de los intereses de todos los involucrados	SI	En la encuesta, la pregunta sobre si los proyectos están alineados a los objetivos estratégicos o las necesidades de los usuarios, recibió calificaciones altas, debido a la existencia de Planes Estratégicos
1520	Comunicar las instrucciones de la organización	La organización comunica sus metas, estrategias, tareas de proyectos y trabajos interdependientes a los miembros del equipo de trabajo	SI	Reuniones de socialización
1530	Mediciones de rendimientos a través de acciones formales	La organización utiliza procesos y procedimientos formales para medir rendimientos	NO	
1540	Incluir metas estratégicas dentro de los objetivos del proyecto	Los objetivos de los proyectos incluyen metas estratégicas como el costo, tiempo y calidad	NO	
1550	Utilización de la línea base	La organización genera una línea base de planificación	SI	Plan Estratégico
1560	Alinear los objetivos del proyecto con los objetivos estratégicos	La organización asegura la alineación de los proyectos con los objetivos estratégicos de la organización	SI	Las respuestas sobre la dirección de proyectos e la fase de Inicio, dieron buenos resultados sobre la alineación de proyectos, porque existen Planes Estratégicos y un Presupuesto aprobado
1570	Grupos de objetivos de proyecto	Los recursos de los proyectos son claros, medibles y objetivos	SI	Contratos y/o Convenios
1580	Mejorar la calidad para lograr la satisfacción de los clientes	La organización mantiene siempre un plan de mejora para lograr la satisfacción de los clientes	NO	

Mejores prácticas para el Dominio de Proyectos y el Proceso de Estandarización				
ID	Nombre de la Mejor Practica	Descripción de Mejor Práctica	Existe en la Organización	
			SI/NO	Evidencia
1590	Registro de recursos asignados a proyectos	La organización posee un proceso formal para asignar recursos a los proyectos y mantiene un registro de dichas asignaciones	SI	Manual de Contratación
1600	De acuerdo con un núcleo de técnicas de gerencia de proyectos	La organización selecciona un grupo de técnicas de gerencia de proyectos a las cuales se adapta e involucra. La organización permite que las técnicas estén basadas en las necesidades específicas de los proyectos	NO	
1610	Medir los riesgos en los proyectos	La organización evalúa el impacto de los riesgos en la viabilidad de los proyectos	SI	Estudios de prefactibilidad y factibilidad
1620	Cuantificar especificaciones	La organización desarrolla especificaciones cuantificables	SI	Hitos de entrega de los contratos
1630	Establecer modelos matemáticos para la planificación	La organización establece y usa modelos matemáticos para la planificación y replanificación	NO	
1650	Alineación de proyectos	La organización alinea todos los proyectos en función de las estrategias organizacionales	SI	Plan Operativo Anual
1660	Entender la alineación de proyectos estratégicos	Los gerentes de proyectos entienden las estrategias de sus proyectos y como esas estrategias soportan las estrategias de la organización	SI	Plan Operativo Anual
1670	Conocer el inter-plan de proyectos	Los gerentes de proyectos conocen las metas y planes de todos los proyectos relacionados entre sí. Esto permite explorar vías alternativas para evadir conflictos a la vez que se mantienen las metas	NO	
1680	Adherir las reglas de conducta a los proyectos	Los gerentes de proyectos se apegan a determinadas reglas de conducta incluyendo la definición de responsabilidades y privilegios para la comunicación y acción. Las reglas definen los procesos estándar para la comunicación y colaboración	SI	El Jefe de planeación asigna roles aunque esto no se documenta formalmente
1690	Estimar la duración de las tareas en proyectos	Los gerentes de proyectos estiman la mejor, peor y más probable duración de las tareas de los proyectos	SI	Cronogramas

Mejores prácticas para el Dominio de Proyectos y el Proceso de Medición			Existe en la Organización	
ID	Nombre de la Mejor Practica	Descripción de Mejor Práctica	SI/NO	Evidencia
1000	Existen políticas organizacionales en gerencia de proyectos	La organización posee políticas donde se describen los procesos de estandarización, medición, control y mejora continua de gerencia de proyectos a nivel organizacional	NO	
1700	Proceso de medición para iniciación de proyectos	Están establecidos, agrupados y analizados los procesos de medición de iniciación de proyectos	NO	
1710	Procesos de medición para el desarrollo del plan de proyecto	Están establecidos, agrupados y analizados los procesos de medición de desarrollo del plan de proyectos	NO	
1720	Procesos de medición para la planificación del alcance de proyectos	Están establecidos, agrupados y analizados los procesos de medición para la planificación del alcance de proyectos	NO	
1730	Procesos de medición para la definición del alcance de proyectos	Están establecidos, agrupados y analizados los procesos de medición para la definición del alcance de proyectos	NO	
1740	Procesos de medición para la definición de actividades de proyectos	Están establecidos, agrupados y analizados los procesos de medición para la definición de las actividades de proyectos	NO	
1750	Procesos de medición para la secuencia de actividades de proyectos	Están establecidos, agrupados y analizados los procesos de medición para la secuencia de las actividades de proyectos	NO	
1760	Procesos de medición para la determinación de duración de las actividades de proyectos	Están establecidos, agrupados y analizados los procesos de medición para el cálculo de la duración de las actividades de proyectos	NO	
1770	Procesos de medición para el desarrollo de cronogramas de proyectos	Están establecidos, agrupados y analizados los procesos de medición para el desarrollo de cronogramas de proyectos	NO	
1780	Procesos de medición para la planificación de los recursos de los proyectos	Están establecidos, agrupados y analizados los procesos de medición para la planificación de los recursos de los proyectos	NO	
1790	Procesos de medición para la estimación de costos de los proyectos	Están establecidos, agrupados y analizados los procesos de medición para la estimación de costos de los proyectos	NO	
1800	Procesos de medición para determinar el presupuesto de los proyectos	Están establecidos, agrupados y analizados los procesos de medición para la determinación del presupuesto de los proyectos	NO	

Mejores prácticas para el Dominio de Proyectos y el Proceso de Medición			Existe en la Organización	
ID	Nombre de la Mejor Practica	Descripción de Mejor Práctica	SI/NO	Evidencia
1810	Procesos de medición para la planificación de la gerencia de los riesgos de los proyectos	Están establecidos, agrupados y analizados los procesos de medición para la planificación de la gerencia de los riesgos de los proyectos	NO	
1820	Procesos de medición para la planificación de la calidad de los proyectos	Están establecidos, agrupados y analizados los procesos de medición para la planificación de la calidad de los proyectos	NO	
1830	Procesos de medición para la planificación organizacional de los proyectos	Están establecidos, agrupados y analizados los procesos de medición para la planificación organizacional de los proyectos	NO	
1840	Procesos de medición para la adquisición del personal de los proyectos	Están establecidos, agrupados y analizados los procesos de medición para la adquisición del personal de los proyectos	NO	
1850	Procesos de medición para la planificación de la comunicación en los proyectos	Están establecidos, agrupados y analizados los procesos de medición para la planificación de la comunicación en los proyectos	NO	
1860	Procesos de medición para identificación de los riesgos proyectos en proyectos	Están establecidos, agrupados y analizados los procesos de medición para la identificación de los riesgos en los proyectos	NO	
1870	Procesos de medición para el análisis cualitativo de los riesgos en proyectos	Están establecidos, agrupados y analizados los procesos de medición para el análisis cualitativo de los riesgos en los proyectos	NO	
1880	Procesos de medición para el análisis cuantitativo de los riesgos en proyectos	Están establecidos, agrupados y analizados los procesos de medición para el análisis cuantitativo de los riesgos en los proyectos	NO	
1890	Procesos de medición para el plan de respuesta a los riesgos en proyectos	Están establecidos, agrupados y analizados los procesos de medición para la planificación de respuesta a los riesgos en los proyectos	NO	
1900	Procesos de medición para el plan de adquisición en proyectos	Están establecidos, agrupados y analizados los procesos de medición para el plan de adquisición en los proyectos	NO	
1910	Procesos de medición para el plan de licitación de proyectos	Están establecidos, agrupados y analizados los procesos de medición para el plan de licitación de proyectos	NO	
1920	Procesos de medición para la ejecución del plan de proyectos	Están establecidos, agrupados y analizados los procesos de medición para la ejecución del plan de proyectos	NO	

Mejores prácticas para el Dominio de Proyectos y el Proceso de Medición			Existe en la Organización	
ID	Nombre de la Mejor Practica	Descripción de Mejor Práctica	SI/NO	Evidencia
1930	Procesos de medición para el aseguramiento de la calidad en los proyectos	Están establecidos, agrupados y analizados los procesos de medición para el aseguramiento de la calidad en los proyectos	NO	
1940	Procesos de medición para el desarrollo del equipo en los proyectos	Están establecidos, agrupados y analizados los procesos de medición para el desarrollo del equipo en los proyectos	NO	
1950	Procesos de medición para la distribución de la información en los proyectos	Están establecidos, agrupados y analizados los procesos de medición para la distribución de la información en los proyectos	NO	
1960	Procesos de medición para licitación de proyectos	Están establecidos, agrupados y analizados los procesos de medición para la licitación de proyectos	NO	
1970	Procesos de medición para la selección de la fuente de recursos en los proyectos	Están establecidos, agrupados y analizados los procesos de medición para la selección de la fuente de recursos en los proyectos	NO	
1980	Procesos de medición para administración de contratos en proyectos	Están establecidos, agrupados y analizados los procesos de medición para la administración de contratos en los proyectos	SI	Manual de Contratación
1990	Procesos de medición para reportes de rendimiento en los proyectos	Están establecidos, agrupados y analizados los procesos de medición para los reportes de rendimiento en los proyectos	NO	
2000	Procesos de medición para el control de cambio integrado en los proyectos	Están establecidos, agrupados y analizados los procesos de medición para el control de cambio integrado en los proyectos	NO	
2010	Procesos de medición para verificación del alcance en proyectos	Están establecidos, agrupados y analizados los procesos de medición para la verificación del alcance en los proyectos	NO	
2020	Procesos de medición para el control de cambio de alcance en los proyectos	Están establecidos, agrupados y analizados los procesos de medición para el control de cambio de alcance en los proyectos	NO	
2030	Procesos de medición para el control de cambios en el cronograma de los proyectos	Están establecidos, agrupados y analizados los procesos de medición para el control de cambios en el cronograma de los proyectos	NO	
2040	Procesos de medición para el control de costos en proyectos	Están establecidos, agrupados y analizados los procesos de medición para el control de costos en los proyectos	SI	Presupuesto de Gastos Límite Máximo de Inversiones

Mejores prácticas para el Dominio de Proyectos y el Proceso de Medición			Existe en la Organización	
ID	Nombre de la Mejor Practica	Descripción de Mejor Práctica	SI/NO	Evidencia
2050	Procesos de medición para el control de calidad en proyectos	Están establecidos, agrupados y analizados los procesos de medición para el control de calidad en los proyectos	NO	
2060	Procesos de medición para el control y monitoreo de los riesgos en proyectos	Están establecidos, agrupados y analizados los procesos de medición para el control y monitoreo de los riesgos en los proyectos	SI	Oficina de Gestión del Riesgo
2070	Procesos de medición para el cierre de contratos en proyectos	Están establecidos, agrupados y analizados los procesos de medición para el cierre de contrato en los proyectos	NO	
2080	Procesos de medición para el cierre administrativo en proyectos	Están establecidos, agrupados y analizados los procesos de medición para el cierre administrativo en los proyectos	NO	
2090	Apego a la metodología de gerencia de proyectos	La organización se apega a un estándar de metodología de gerencia de proyectos, procesos y procedimientos	NO	
2100	Proveer correcciones en curso	La organización tiene un sistema que provee información para toma de decisión sobre correcciones en curso y poner fin a proyectos	NO	
2110	Retorno de la inversión	La organización demuestra el retorno de la inversión a través de la ejecución de proyectos y programas	SI	Gran parte de los proyectos que se manejan son sociales, por lo que el retorno se mide en términos de Impacto social y ampliación de coberturas.
2120	Utilización de un sistema formal de rendimiento	La organización usa y mantiene un sistema formal de rendimientos para evaluar individuos y equipos de proyectos	NO	
2130	Medición del impacto en la variación de la línea base de los proyectos	La organización analiza el impacto en las metas estratégicas de la variación de la línea base de los proyectos	NO	
2140	Definición y revisión de las metas de proyectos	La organización revisa y define las metas de proyectos para constatar que son consistentes y alcanzables	NO	
2150	Dirección del criterio de éxito	La organización define y gerencia el criterio de éxito desde el inicio del proyecto, y lo mantiene visible a lo largo de todo el proyecto	NO	

Mejores prácticas para el Dominio de Proyectos y el Proceso de Medición			Existe en la Organización	
ID	Nombre de la Mejor Práctica	Descripción de Mejor Práctica	SI/NO	Evidencia
2160	Revisión de proyectos teniendo en cuenta los criterios de continuación o paralización	La organización posee entradas o momentos en que se evalúan y calculan los entregables o productos, de tal forma que se permite la continuidad de los proyectos o se detienen	NO	
2170	Priorizar proyectos	Un proceso de priorización de proyectos es utilizado para vincular directamente proyectos con las metas de la organización	NO	
2180	Vínculo de mediciones de rendimiento para ciclos de proyectos	La organización calcula el rendimiento individual y del equipo para realizar premiaciones de acuerdo con la estructura del proyecto, logros y tiempos, que no necesariamente tienen que estar alineados con ciclos calendarios	NO	
2190	Mediciones de rendimiento interno en contraposición con benchmarking	La organización identifica estándares externos contra los cuales comparar los resultados de las mediciones de rendimiento	NO	
2200	Gerencia de los riesgos	La organización utiliza técnicas de gerencia de riesgos para hacer mediciones y calcular el impacto de los riesgos durante la ejecución de los proyectos	NO	
2210	Mediciones consistentes	La organización posee un enfoque o metodología, valuación, formato y significado para cada métrica	NO	
2220	Exactitud de las mediciones	El equipo de proyecto extrae y prueba la exactitud de las métricas usando métodos internos y externos	NO	
2230	Análisis y rastreo del retorno de la inversión	El análisis y rastreo de inversiones pasadas demuestran el retorno de la inversión	NO	

Mejores prácticas para el Dominio de Proyectos y el Proceso de Control			Existe en la Organización	
ID	Nombre de la Mejor Practica	Descripción de Mejor Práctica	SI/NO	Evidencia
1000	Existen políticas organizacionales en gerencia de proyectos	La organización posee políticas donde se describen los procesos de estandarización, medición, control y mejora continua de gerencia de proyectos a nivel organizacional	NO	
2240	Procesos de control para iniciación de proyectos	Los procesos de control de iniciación de proyectos están establecidos y son aplicados para el control de la estabilidad de los procesos	NO	
2250	Procesos de control para el desarrollo del plan del proyecto	Los procesos de control de desarrollo del plan de proyectos están establecidos y son aplicados para el control de la estabilidad de los procesos	NO	
2260	Procesos de control para la planificación del alcance del proyecto	Los procesos de control para la planificación del alcance de proyectos están establecidos y son aplicados para el control de la estabilidad de los procesos	NO	
2270	Procesos de control para la definición del alcance del proyecto	Los procesos de control para la definición del alcance de proyectos están establecidos y son aplicados para el control de la estabilidad de los procesos	NO	
2280	Procesos de control para la definición de actividades del proyecto	Los procesos de control para la definición de actividades de proyectos están establecidos y son aplicados para el control de la estabilidad de los procesos	NO	
2290	Procesos de control para la secuencia de actividades del proyecto	Los procesos de control para la secuencia de actividades de proyectos están establecidos y son aplicados para el control de la estabilidad de los procesos	NO	
2300	Procesos de control para la duración de actividades del proyecto	Los procesos de control para la duración de actividades de proyectos están establecidos y son aplicados para el control de la estabilidad de los procesos	NO	
2310	Procesos de control para desarrollo el cronograma del proyecto	Los procesos de control para el desarrollo del cronograma de proyectos están establecidos y son aplicados para el control de la estabilidad de los procesos	NO	
2320	Procesos de control para la planificación de recursos del proyecto	Los procesos de control para la planificación de recursos de proyectos están establecidos y son aplicados para el control de la estabilidad de los procesos	NO	

Mejores prácticas para el Dominio de Proyectos y el Proceso de Control			Existe en la Organización	
ID	Nombre de la Mejor Practica	Descripción de Mejor Práctica	SI/NO	Evidencia
2330	Procesos de control para la estimación de costos del proyecto	Los procesos de control para la estimación de costos de proyectos están establecidos y son aplicados para el control de la estabilidad de los procesos	NO	
2340	Procesos de control para el presupuesto del proyecto	Los procesos de control para el presupuesto de proyectos están establecidos y son aplicados para el control de la estabilidad de los procesos	NO	
2350	Procesos de control para la planificación de la gerencia de los riesgos en proyectos	Los procesos de control para la planificación de la gerencia de los riesgos de proyectos están establecidos y son aplicados para el control de la estabilidad de los procesos	NO	
2360	Procesos de control para planificación de la calidad proyectos	Los procesos de control para la planificación de la calidad de proyectos están establecidos y son aplicados para el control de la estabilidad de los procesos	NO	
2370	Procesos de control para planificación organizacional proyectos	Los procesos de control para la planificación organizacional de proyectos están establecidos y son aplicados para el control de la estabilidad de los procesos	NO	
2380	Procesos de control para la adquisición del personal de proyectos	Los procesos de control para la adquisición del personal de proyectos están establecidos y son aplicados para el control de la estabilidad de los procesos	NO	
2390	Procesos de control para la planificación de las comunicaciones en proyectos	Los procesos de control para la planificación de las comunicaciones en proyectos están establecidos y son aplicados para el control de la estabilidad de los procesos	NO	
2400	Procesos de control para la identificación de riesgos en proyectos	Los procesos de control para la identificación de riesgos en proyectos están establecidos y son aplicados para el control de la estabilidad de los procesos	NO	
2410	Procesos de control para el análisis cualitativo de riesgos en proyectos	Los procesos de control para el análisis cualitativo de riesgos en proyectos están establecidos y son aplicados para el control de la estabilidad de los procesos	NO	

Mejores prácticas para el Dominio de Proyectos y el Proceso de Control			Existe en la Organización	
ID	Nombre de la Mejor Practica	Descripción de Mejor Práctica	SI/NO	Evidencia
2420	Procesos de control para el análisis cuantitativo de riesgos en proyectos	Los procesos de control para el análisis cuantitativo de riesgos en proyectos están establecidos y son aplicados para el control de la estabilidad de los procesos	NO	
2430	Procesos de control para la planificación de la respuesta a los riesgos en proyectos	Los procesos de control para la planificación de la respuesta a los riesgos en proyectos están establecidos y son aplicados para el control de la estabilidad de los procesos	NO	
2440	Procesos de control para planificación de la procura proyectos	Los procesos de control para la planificación de la procura en proyectos están establecidos y son aplicados para el control de la estabilidad de los procesos	NO	
2450	Procesos de control para planificación de la licitación proyectos	Los procesos de control para la planificación de la licitación en proyectos están establecidos y son aplicados para el control de la estabilidad de los procesos	SI	Pliegos de Licitación Manual de Contratación
2460	Procesos de control para la ejecución del plan de proyectos	Los procesos de control para la ejecución del plan de proyectos están establecidos y son aplicados para el control de la estabilidad de los procesos	NO	
2470	Procesos de control para aseguramiento de la calidad proyectos	Los procesos de control para el aseguramiento de la calidad en proyectos están establecidos y son aplicados para el control de la estabilidad de los procesos	NO	
2480	Procesos de control para el desarrollo del equipo de proyectos	Los procesos de control para el desarrollo del equipo de proyectos están establecidos y son aplicados para el control de la estabilidad de los procesos	NO	
2490	Procesos de control para distribución de la información proyectos	Los procesos de control para la distribución de la información en proyectos están establecidos y son aplicados para el control de la estabilidad de los procesos	NO	
2500	Procesos de control para la licitación de proyectos	Los procesos de control para la licitación en proyectos están establecidos y son aplicados para el control de la estabilidad de los procesos	SI	Pliegos de Licitación Manual de Contratación

Mejores prácticas para el Dominio de Proyectos y el Proceso de Control			Existe en la Organización	
ID	Nombre de la Mejor Practica	Descripción de Mejor Práctica	SI/NO	Evidencia
2510	Procesos de control para la selección de las fuentes de recursos de proyectos	Los procesos de control para selección de las fuentes de recursos de proyectos están establecidos y son aplicados para el control de la estabilidad de los procesos	NO	
2520	Procesos de control para la administración de contratos de proyectos	Los procesos de control para la administración de contratos de proyectos están establecidos y son aplicados para el control de la estabilidad de los procesos	NO	
2530	Procesos de control para reportes de rendimientos de proyectos	Los procesos de control para reportes de rendimiento de proyectos están establecidos y son aplicados para el control de la estabilidad de los procesos	NO	
2540	Procesos de control para cambios integrados de proyectos	Los procesos de control para cambios integrados de proyectos están establecidos y son aplicados para el control de la estabilidad de los procesos	NO	
2550	Procesos de control para la verificación del alcance de proyectos	Los procesos de control para la verificación del alcance de proyectos están establecidos y son aplicados para el control de la estabilidad de los procesos	NO	
2560	Procesos de control de cambios de alcance de proyectos	Los procesos de control para el control de cambios de alcance de proyectos están establecidos y son aplicados para el control de la estabilidad de los procesos	NO	
2570	Procesos de control para el control del cronograma de proyectos	Los procesos de control para el control del cronograma de proyectos están establecidos y son aplicados para el control de la estabilidad de los procesos	NO	
2580	Procesos de control para el control de costos de proyectos	Los procesos de control para el control de costos de proyectos están establecidos y son aplicados para el control de la estabilidad de los procesos	NO	
2590	Procesos de control para el control de la calidad de proyectos	Los procesos de control para el control de la calidad de proyectos están establecidos y son aplicados para el control de la estabilidad de los procesos	NO	

Mejores prácticas para el Dominio de Proyectos y el Proceso de Control			Existe en la Organización	
ID	Nombre de la Mejor Practica	Descripción de Mejor Práctica	SI/NO	Evidencia
2600	Procesos de control para el control y monitoreo de riesgos en proyectos	Los procesos de control para el control y monitoreo de riesgos en proyectos están establecidos y son aplicados para el control de la estabilidad de los procesos	NO	
2610	Procesos de control para el cierre de contratos en proyectos	Los procesos de control para el cierre de contratos en proyectos están establecidos y son aplicados para el control de la estabilidad de los procesos	NO	
2620	Procesos de control para el cierre administrativo de proyectos	Los procesos de control para el cierre administrativo de proyectos están establecidos y son aplicados para el control de la estabilidad de los procesos	NO	

Mejores prácticas para el Dominio de Proyectos y el Proceso de Mejora			Existe en la Organización	
ID	Nombre de la Mejor Practica	Descripción de Mejor Práctica	SI/NO	Evidencia
1000	Existen políticas organizacionales en gerencia de proyectos	La organización posee políticas donde se describen los procesos de estandarización, medición, control y mejora continua de gerencia de proyectos a nivel organizacional	NO	
2630	Procesos de mejora en la iniciación de proyectos	Los problemas en los procesos de iniciación de proyectos son medidos, procesos de recomendaciones de mejora son recolectadas, y procesos de mejora son implementados	NO	
2640	Procesos de mejora para el desarrollo del plan de proyectos	Los problemas en los procesos de desarrollo del plan son medidos, procesos de recomendaciones de mejora son recolectadas, y procesos de mejora son implementados	NO	

Mejores prácticas para el Dominio de Proyectos y el Proceso de Mejora			Existe en la Organización	
ID	Nombre de la Mejor Practica	Descripción de Mejor Práctica	SI/NO	Evidencia
2650	Procesos de mejora para la planificación del alcance de proyectos	Los problemas en los procesos de planificación del alcance son medidos, procesos de recomendaciones de mejora son recolectadas, y procesos de mejora son implementados	NO	
2660	Procesos de mejora para la definición del alcance de proyectos	Los problemas en los procesos de definición del alcance son medidos, procesos de recomendaciones de mejora son recolectadas, y procesos de mejora son implementados	NO	
2670	Procesos de mejora para la definición de actividades de proyectos	Los problemas en los procesos de definición de actividades son medidos, procesos de recomendaciones de mejora son recolectadas, y procesos de mejora son implementados	NO	
2680	Procesos de mejora para la secuencia de actividades de proyectos	Los problemas en los procesos de determinación de secuencia de actividades son medidos, procesos de recomendaciones de mejora son recolectadas, y procesos de mejora son implementados	NO	
2690	Procesos de mejora para la duración de actividades de proyectos	Los problemas en los procesos de determinación de la duración de actividades son medidos, procesos de recomendaciones de mejora son recolectadas, y procesos de mejora son implementados	NO	
2700	Procesos de mejora para el desarrollo del cronograma de proyectos	Los problemas en los procesos de desarrollo del cronograma son medidos, procesos de recomendaciones de mejora son recolectadas, y procesos de mejora son implementados	NO	

Mejores prácticas para el Dominio de Proyectos y el Proceso de Mejora			Existe en la Organización	
ID	Nombre de la Mejor Practica	Descripción de Mejor Práctica	SI/NO	Evidencia
2710	Procesos de mejora para la planificación de recursos de proyectos	Los problemas en los procesos de planificación de recursos son medidos, procesos de recomendaciones de mejora son recolectadas, y procesos de mejora son implementados	NO	
2720	Procesos de mejora para la estimación de costos de proyectos	Los problemas en los procesos de estimación de costos son medidos, procesos de recomendaciones de mejora son recolectadas, y procesos de mejora son implementados	NO	
2730	Procesos de mejora para el presupuesto de proyectos	Los problemas en los procesos de determinación del presupuesto son medidos, procesos de recomendaciones de mejora son recolectadas, y procesos de mejora son implementados	NO	
2740	Procesos de mejora para la planeación de la gerencia de riesgos en proyectos	Los problemas en los procesos de planificación de la gerencia de riesgos en proyectos son medidos, procesos de recomendaciones de mejora son recolectadas, y procesos de mejora son implementados	NO	
2750	Procesos de mejora en la planificación de la calidad de proyectos	Los problemas en los procesos de la planificación de la calidad de proyectos son medidos, procesos de recomendaciones de mejora son recolectadas, y procesos de mejora son implementados	NO	

Mejores prácticas para el Dominio de Proyectos y el Proceso de Mejora			Existe en la Organización	
ID	Nombre de la Mejor Practica	Descripción de Mejor Práctica	SI/NO	Evidencia
2760	Procesos de mejora en la planificación organizacional de proyectos	Los problemas en los procesos de la planificación organizacional de proyectos son medidos, procesos de recomendaciones de mejora son recolectadas, y procesos de mejora son implementados	NO	
2770	Procesos de mejora en la adquisición del equipo de proyectos	Los problemas en los procesos de la adquisición del equipo de proyectos son medidos, procesos de recomendaciones de mejora son recolectadas, y procesos de mejora son implementados	NO	
2780	Procesos de mejora en la planificación de comunicación proyectos	Los problemas en los procesos de planificación del plan de comunicación en proyectos son medidos, procesos de recomendaciones de mejora son recolectadas, y procesos de mejora son implementados	NO	
2790	Procesos de mejora para la definición de riesgos en proyectos	Los problemas en los procesos de identificación de riesgos son medidos, procesos de recomendaciones de mejora son recolectadas, y procesos de mejora son implementados	NO	
2800	Procesos de mejora para el análisis cualitativo de riesgos en proyectos	Los problemas en los procesos de análisis cualitativo de riesgos son medidos, procesos de recomendaciones de mejora son recolectadas, y procesos de mejora son implementados	NO	
2810	Procesos de mejora para el análisis cuantitativo de riesgos en proyectos	Los problemas en los procesos de análisis cuantitativo de riesgos son medidos, procesos de recomendaciones de mejora son recolectadas, y procesos de mejora son implementados	NO	

Mejores prácticas para el Dominio de Proyectos y el Proceso de Mejora			Existe en la Organización	
ID	Nombre de la Mejor Practica	Descripción de Mejor Práctica	SI/NO	Evidencia
2820	Procesos de mejora para la planificación de respuesta a los riesgos en proyectos	Los problemas en los procesos de planificación de respuesta a los riesgos son medidos, procesos de recomendaciones de mejora son recolectadas, y procesos de mejora son implementados	NO	
2830	Procesos de mejora para la planificación de procura en proyectos	Los problemas en los procesos de planificación de procura son medidos, procesos de recomendaciones de mejora son recolectadas, y procesos de mejora son implementados	NO	
2840	Procesos de mejora para la planificación de licitación en proyectos	Los problemas en los procesos de planificación de licitación son medidos, procesos de recomendaciones de mejora son recolectadas, y procesos de mejora son implementados	NO	
2850	Procesos de mejora para la ejecución del plan en proyectos	Los problemas en los procesos de ejecución del plan son medidos, procesos de recomendaciones de mejora son recolectadas, y procesos de mejora son implementados	NO	
2860	Procesos de mejora para el aseguramiento de la calidad en proyectos	Los problemas en los procesos de aseguramiento de la calidad en proyectos son medidos, procesos de recomendaciones de mejora son recolectadas, y procesos de mejora son implementados	NO	
2870	Procesos de mejora para el desarrollo del equipo en proyectos	Los problemas en los procesos de desarrollo del equipo en proyectos son medidos, procesos de recomendaciones de mejora son recolectadas, y procesos de mejora son implementados	NO	

Mejores prácticas para el Dominio de Proyectos y el Proceso de Mejora			Existe en la Organización	
ID	Nombre de la Mejor Practica	Descripción de Mejor Práctica	SI/NO	Evidencia
2880	Procesos de mejora para la distribución de la información en proyectos	Los problemas en los procesos de distribución de la información en proyectos son medidos, procesos de recomendaciones de mejora son recolectadas, y procesos de mejora son implementados	NO	
2890	Procesos de mejora para licitación en proyectos	Los problemas en los procesos de licitación en proyectos son medidos, procesos de recomendaciones de mejora son recolectadas, y procesos de mejora son implementados	NO	
2900	Procesos de mejora para selección de fuente de recursos en proyectos	Los problemas en los procesos de selección de fuente de recursos en proyectos son medidos, procesos de recomendaciones de mejora son recolectadas, y procesos de mejora son implementados	NO	
2910	Procesos de mejora para administración de contrato en proyectos	Los problemas en los procesos de administración de contrato en proyectos son medidos, procesos de recomendaciones de mejora son recolectadas, y procesos de mejora son implementados	NO	
2920	Procesos de mejora para reportes de rendimiento en proyectos	Los problemas en los procesos de reporte de rendimientos en proyectos son medidos, procesos de recomendaciones de mejora son recolectadas, y procesos de mejora son implementados	NO	
2930	Procesos de mejora para control de cambios integrados en proyectos	Los problemas en los procesos de control de cambios integrados en proyectos son medidos, procesos de recomendaciones de mejora son recolectadas, y procesos de mejora son implementados	NO	

Mejores prácticas para el Dominio de Proyectos y el Proceso de Mejora			Existe en la Organización	
ID	Nombre de la Mejor Practica	Descripción de Mejor Práctica	SI/NO	Evidencia
2940	Procesos de mejora para la verificación del alcance en proyectos	Los problemas en los procesos de verificación del alcance en proyectos son medidos, procesos de recomendaciones de mejora son recolectadas, y procesos de mejora son implementados	NO	
2950	Procesos de mejora para el control de cambios de alcance en proyectos	Los problemas en los procesos de control de cambios de alcance en proyectos son medidos, procesos de recomendaciones de mejora son recolectadas, y procesos de mejora son implementados	NO	
2960	Procesos de mejora para el control del cronograma en proyectos	Los problemas en los procesos de control del cronograma en proyectos son medidos, procesos de recomendaciones de mejora son recolectadas, y procesos de mejora son implementados	NO	
2970	Procesos de mejora para el control de costos en proyectos	Los problemas en los procesos de control de costos en proyectos son medidos, procesos de recomendaciones de mejora son recolectadas, y procesos de mejora son implementados	NO	
2980	Procesos de mejora para el control de la calidad en proyectos	Los problemas en los procesos de control de la calidad en proyectos son medidos, procesos de recomendaciones de mejora son recolectadas, y procesos de mejora son implementados	NO	
2990	Procesos de mejora para el control y monitoreo de riesgos en proyectos	Los problemas en los procesos de control y monitoreo de riesgos en proyectos son medidos, procesos de recomendaciones de mejora son recolectadas, y procesos de mejora son implementados	NO	


Mejores prácticas para el Dominio de Proyectos y el Proceso de Mejora			Existe en la Organización	
ID	Nombre de la Mejor Practica	Descripción de Mejor Práctica	SI/NO	Evidencia
3000	Procesos de mejora para el cierre de contratos en proyectos	Los problemas en los procesos de cierre de contratos en proyectos son medidos, procesos de recomendaciones de mejora son recolectadas, y procesos de mejora son implementados	NO	
3010	Procesos de mejora para el cierre administrativo de proyectos	Los problemas en los procesos de cierre administrativo de proyectos son medidos, procesos de recomendaciones de mejora son recolectadas, y procesos de mejora son implementados	NO	
3020	Cuantificar lecciones aprendidas	La organización cuantifica las lecciones aprendidas	NO	
3030	Capturar y compartir las lecciones aprendidas	La organización recolecta y distribuye las lecciones aprendidas de proyectos, programas y portafolios	NO	
3040	Aplicar lecciones aprendidas	El equipo de proyecto recolecta y aplica las lecciones aprendidas	NO	
3050	Benchmarking para aplicar mejoras	La organización aplica la técnica de benchmarking para mejorar continuamente el rendimiento de proyectos	NO	
3060	Selección de proyectos basados en el interés de la organización	La organización selecciona proyectos tomando en consideración tanto el interés de la organización como el de los clientes	NO	
3070	Estimular la toma de riesgos	La organización alienta al equipo de proyectos a que tome riesgos calculados que aumenten el rendimiento del proyecto	NO	

Mejores prácticas para el Dominio de Proyectos y el Proceso de Mejora			Existe en la Organización	
ID	Nombre de la Mejor Practica	Descripción de Mejor Práctica	SI/NO	Evidencia
3080	Solidario al equipo de proyecto	La organización crea un ambiente de trabajo que apoya los logros profesionales y personales	SI	Los entrevistados tienen conocimiento y han accedido al Plan de Capacitación
3090	Crear confianza	La organización crea un ambiente de trabajo que fomenta el trabajo en equipo y genera confianza	SI	Plan de Capacitación Testimonios
3100	Proveer apoyo administrativo técnico	La organización provee apoyo administrativo técnico al equipo de trabajo	NO	
3110	Asignar recursos de acuerdo con los objetivos estratégicos	La organización moviliza los recursos del proyecto en función de los objetivos estratégicos	SI	Plan Estratégico Plan Operativo Límite Máximo de Inversiones

TABULACIÓN DE LAS RESPUESTAS	SI	38
	NO	176
	TOTAL	214

GRADO DE MADUREZ	18%
-------------------------	------------

Anexo D
Formatos

	PROJECT CHARTER	Versión	1
		F. aprobación	28/07/2016
		Código	PC-PMO-01

Este formato se diligencia durante la fase de Inicio, en este se oficializa el gerente de proyecto y se especifican los objetivos y restricciones por cumplir. Lo debe diligenciar el jefe de Planeación y debe ser revisado y aprobado por la Dirección administrativa de Comfacor, para luego ser remitido a la Oficina gestión documental y a Gestión de calidad para su inclusión en el Sistema de Gestión Integral.

NOMBRE DEL PROYECTO:

DESCRIPCIÓN DE PROYECTO

--	--


GERENTE DEL PROYECTO	
JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	
OBJETIVOS DEL PROYECTOS	
RECURSOS ASIGNADOS	

DEFINICIÓN DE LOS PRINCIPALES STAKEHOLDERS Y SUS MOTIVACIONES

--	--

DESCRIPCIÓN DE ENTREGABLES Y PRODUCTO FINAL

--	--

	PROJECT CHARTER	Versión	1
		F. aprobación	28/07/2016
		Código	PC-PMO-01

REQUERIMIENTOS DE APROBACIONES


Entregable:	Aprobado por:
Entregable:	Aprobado por:
Entregable:	Aprobado por:
Entregable:	Aprobado por:
Entregable:	Aprobado por:
Entregable:	Aprobado por:
Entregable:	Aprobado por:
Entregable:	Aprobado por:
Entregable:	Aprobado por:
Entregable:	Aprobado por:

DESCRIPCIÓN INICIAL DE RIESGOS

Riesgo:	Efecto	Acción sugerida:
Riesgo:	Efecto	Acción sugerida:
Riesgo:	Efecto	Acción sugerida:
Riesgo:	Efecto	Acción sugerida:
Riesgo:	Efecto	Acción sugerida:
Riesgo:	Efecto	Acción sugerida:
Riesgo:	Efecto	Acción sugerida:
Riesgo:	Efecto	Acción sugerida:

APROBACIÓN DEL PROYECTO

NOMBRE		FECHA	
FIRMA		REVISIÓN	

	ENUNCIADO DEL TRABAJO	Versión	1
		F. aprobación	28/07/2016
		Código	SOW-PMO-01

El Enunciado del Trabajo (SOW o statement of work) es un documento de la fase de Inicio, que describe el alcance del trabajo requerido para completar un proyecto específico. Es un documento formal que debe socializarse con los contratistas y demás involucrados. Para ser efectivo, el SOW debe contener un nivel apropiado de detalle para que todas las partes comprendan claramente qué trabajo es requerido, la duración del trabajo involucrado, cuáles son los entregables y qué es aceptable. Lo debe diligenciar el gerente del Proyecto y lo debe aprobar el gerente de la PMO y luego la Dirección administrativa como Patrocinador. Debe enviarse a la Coordinación de Gestión documental y a Gestión de calidad para su inclusión en el Sistema de Gestión Integral de Comfactor.

PROYECTO:	REFERENCIA:
RECIBE(Área Cliente):	REVISIÓN:
ELABORÓ:	
FECHA:	

HISTORIAL DE VERSIONES			
FECHA Y HORA	N° DE VERSIÓN	DESCRIPCIÓN	ELABORADO POR

PROPÓSITO DEL ENUNCIADO DEL TRABAJO

¿Cuál es el objetivo de este documento?

INTRODUCCIÓN / ANTECEDENTES


Esta sección debe aportar una descripción general del proyecto al igual que resaltar los antecedentes del proyecto y qué se ganará con el mismo. Como un SOW usualmente acompaña a una solicitud de propuesta (RFP o *request for proposal*), la introducción y los antecedentes del SOW son necesarios para que los vendedores concursantes familiaricen a sus organizaciones con el proyecto.

ALCANCE DEL TRABAJO

Esta sección debe aportar una breve afirmación de lo que espera lograr como resultado de este alcance del trabajo. Aunque los entregables y las actividades específicas serán presentados en la sección de los Requisitos del Trabajo, esta sección debe resaltar lo que está y no está incluido en el alcance del proyecto en términos más amplios.

PERÍODO DE REALIZACIÓN

Esta sección debe definir el período de tiempo que el proyecto abarcará. El marco de tiempo para el proyecto puede estar predeterminado o basado en la fecha de terminación para coincidir con algún requerimiento externo (e.g., una

	ENUNCIADO DEL TRABAJO	Versión	1
		F. aprobación	28/07/2016
		Código	SOW-PMO-01

nueva regulación gubernamental). Es importante definir el período de realización puesto que éste usualmente es una variable que afecta a los costos del proyecto. Además, si hay atrasos en el proyecto y éste no será completado dentro del período de realización definido, puede requerir una modificación al contrato y los costos del proyecto también aumentarán.

LUGAR DE REALIZACIÓN

Esta sección debe describir dónde el vendedor realizará el trabajo. En algunos casos, el vendedor puede realizar todo o parte de su trabajo in situ, en la ubicación del cliente. Esto usualmente depende del tipo de industria o del trabajo que será realizado. Es importante definir esto en caso que el cliente requiera que el vendedor trabaje en el sitio del cliente y para aclarar qué equipo y/o espacio de trabajo será suministrado.

REQUISITOS DEL TRABAJO

Esta sección debe incluir una descripción de las actividades que en realidad el proyecto requerirá. Esto debe incluir qué actividades necesitan ser completadas para lograr una terminación exitosa de este contrato de proyecto. Al igual que en otras secciones de este SOW, se debe hacer todo el esfuerzo de incluir cuanto detalle sea posible.


CALENDARIO DE HITOS

Esta sección debe definir el cronograma de entregables e hitos para este proyecto. Puesto que el SOW frecuentemente acompaña al RFP para el proyecto, es imperativo que toda la información de los hitos, de las actividades y del cronograma sean tan precisos como sea posible dado que los vendedores necesitarán considerar estos artículos en sus propuestas.

HITO / ENTREGABLE	FECHA

CRITERIOS DE ACEPTACIÓN

Esta sección define cómo el cliente aceptará los entregables que resulten del SOW. La aceptación de los entregables debe ser claramente comprendida por todas las partes. Esta sección debe incluir una descripción de cómo ambas partes sabrán cuando el trabajo es aceptable, cómo será aceptado y quién está autorizado para aceptar el trabajo.

	ENUNCIADO DEL TRABAJO	Versión	1
		F. aprobación	28/07/2016
		Código	SOW-PMO-01

OTROS REQUISITOS

Cualquier requisito especial, como los requerimientos de seguridad (personal con autorización de seguridad y qué nivel, gafetes, etc.), deben describirse en esta sección. También debiera haber una descripción de cualquier requerimiento de restricción de acceso a TI o mantenimiento/tiempo de inactividad de los sistemas si son requeridos.

APROBACIÓN


Nombre	Cargo	Firma	Fecha
	Iniciador/Patrocinador del Proyecto		
	Gerente del Proyecto		

	REGISTRO DE STAKEHOLDERS	Versión	1
		F. aprobación	28/06/2017
		Código	RS-PMO-01

Este formato se diligencia durante la fase de Inicio, para identificar los Interesados en función de su posicionamiento (favorable o desfavorable), e influencia en el proyecto . Lo debe diligenciar el Gerente del proyecto en conjunto con el Gerente de la PMO y debe ser revisado y aprobado por el Jefe de planeación de Comfactor, para luego ser remitido a la Oficina Gestión documental y a Gestión de Calidad para su inclusión en el Sistema de Gestión Integral.

PROYECTO:	REVISIÓN:
ELABORÓ:	FECHA:
APROBÓ:	


IDENTIFICACIÓN				DEFINICIÓN			
ID	NOMBRE	ORGANIZACIÓN	CONTACTO	REQUERIMIENTOS Y EXPECTATIVAS	GRADO DE INFLUENCIA	POSICIONAMIENTO	COMENTARIOS

	LISTA DE ACTIVIDADES	Versión	1
		F. aprobación	28/07/2016
		Código	EDT-PMO-01

Este formato se diligencia durante la fase de Planeación, en este se especifican las actividades a ejecutar para dar cumplimiento al alcance del proyecto, junto con las fechas y responsables de las mismas. Lo debe diligenciar el gerente del proyecto y debe aprobado por la PMO, para luego ser remitido a la Oficina gestión documental y a Gestión de calidad para su inclusión en el Sistema de Gestión Integral. Se recomienda actualizarlo periódicamente durante la ejecución del proyecto.

ROYECTO:	REFERENCIA:
GERENTE DEL PROYECTO:	REVISIÓN:
ELABORÓ:	FECHA:
FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	

ACTIVIDAD	ESTADO (En ejecución, Finalizada, Aplazada)	PRIORIDAD (Alta, media, baja)	FECHA DE ENTREGA	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
Actividad 1					
Actividad 2					
Actividad 3					

	PLAN DE COMUNICACIONES	Versión	1
		F. aprobación	28/07/2016
		Código	EDT-PMO-01

Este formato se diligencia durante la fase de Planeación, en este se describe la forma en que se planificarán, estructurarán, monitorearán y controlarán las comunicaciones del proyecto. Lo debe diligenciar el Gerente del proyecto en conjunto con el Gerente de la PMO y debe ser socializado con los contratistas y demás interesados, para luego ser remitido a la Oficina Gestión documental y a Gestión de Calidad para su inclusión en el Sistema de Gestión Integral.

PROYECTO:	REFERENCIA:
GERENTE DEL PROYECTO:	REVISIÓN:
ELABORÓ:	
FECHA:	

Restricciones y Premisas
Recursos asignados a actividades de comunicaciones
Proceso de Escalamiento


	PLAN DE COMUNICACIONES	Versión	1
		F. aprobación	28/07/2016
		Código	EDT-PMO-01

Diagrama de flujo de la información

Tabla de Requerimientos de Comunicación del Proyecto

Comunicación	Objetivo	Contenido	Formato	Medio	Frecuencia	Plazo para confirmar recepción	Responsable	Aprobador	Audiencia / Receptores



	PLAN DE COMUNICACIONES	Versión	1
		F. aprobación	28/07/2016
		Código	EDT-PMO-01

Tabla de reuniones de Comités

Miembro del Comité de dirección del proyecto	Miembro del Comité técnico del proyecto	¿Debe asistir a reuniones? (X)	Periodicidad (Semanal, quincenal, mensual...)

	ROLES Y RESPONSABILIDADES	Versión	1
		F. aprobación	28/06/2017
		Código	RR-PMO-01


Este formato se diligencia durante la fase de Inicio, en este se oficializa el equipo del proyecto, sus tareas y responsabilidades. Lo debe diligenciar el Gerente del proyecto en conjunto con el Gerente de la PMO y debe ser revisado y aprobado por el Jefe de Planeación, para luego ser remitido a la Oficina Gestión documental y a Gestión de Calidad para su inclusión en el Sistema de Gestión Integral.

PROYECTO	REVISIÓN
ELABORÓ	FECHA
APROBÓ	CARGO

LEYENDA

R – Responsable A – Aprobador I – Informado S – Soporta C - Consultor

TAREA	PARTICIPANTES				
	<i>PARTICIPANTE 1</i>	<i>PARTICIPANTE 2</i>	<i>PARTICIPANTE 3</i>		

	ESTRUCTURA DE DESGLOSE DEL TRABAJO (EDT)	Versión	1
		F. aprobación	28/07/2016
		Código	EDT-PMO-01

Este formato se diligencia durante la fase de planeación, después de tener detallado el alcance y los requerimientos del proyecto. Lo debe diligenciar el Gerente del proyecto y debe ser aprobado por la PMO y remitido a la Oficina Gestión documental y a Gestión de Calidad para su inclusión en el Sistema de Gestión Integral.

PROYECTO:	REFERENCIA:
ÁREA CLIENTE:	REVISIÓN:
ELABORÓ:	
FECHA:	

1. PROYECTO

1.1. ENTREGABLE PRINCIPAL

1.1.1. Cuenta de control

1.1.1.1. Paquete de trabajo

1.1.1.2. Paquete de trabajo

1.1.1.3. Paquete de trabajo

1.1.2. Paquete de trabajo

1.2. Cuenta de control

1.2.1. paquete de trabajo

1.2.2. Paquete de trabajo

1.3. ENTREGABLE PRINCIPAL

1.3.1. Cuenta de control

1.3.2. Cuenta de control

1.3.2.1. Paquete de trabajo

1.3.2.2. Paquete de trabajo



SOLICITUD DE CAMBIO

Versión

1

F. aprobación

28/06/2017

Código

SC-PMO-01

Este formato se diligencia durante la fase de ejecución, para documentar la solicitud, el análisis y la posterior aprobación de cualquier cambio y su impacto en el cronograma y presupuesto. Lo debe diligenciar el gerente del proyecto y debe aprobarlo el gerente de la PMO y el jefe Planeación, para luego ser remitido a la Oficina de gestión documental y a Gestión de calidad para su inclusión en el Sistema de Gestión Integral.

PROYECTO:	REFERENCIA:
ÁREA CLIENTE:	REVISIÓN:
FECHA:	

SOLICITANTE:

CARGO:

DESCRIPCIÓN DE LA SOLICITUD DE CAMBIO

DESCRIPCIÓN:

PAQUETE DE TRABAJO AFECTADO (CÓDIGO WBS):

JUSTIFICACIÓN:

PRIORIDAD DEL CAMBIO:

ALTA	<input type="checkbox"/>
MEDIA	<input type="checkbox"/>
BAJA	<input type="checkbox"/>

IMPACTO DE LA SOLICITUD DE CAMBIO


EN CRONOGRAMA:		ANALIZADO POR:	FIRMA:
EN COSTE:			

IMPACTO SI NO SE EFECTÚA:

ACEPTACIÓN

Basada en la plantilla de Recursos enprojectmanagement disponible en <http://www.rekursosenprojectmanagement.com/plantilla-de-solicitud-de-cambios/>


	DIRECTOR DEL PROYECTO		REPRESENTANTE DEL ÀREA CLIENTE		SPONSOR DEL PROYECTO	
ACEPTACIÓN	SI	NO	SI	NO	SI	NO
FIRMA						
NOMBRE:						
FECHA:						

	LECCIONES APRENDIDAS	Versión	1
		F. aprobación	28/07/2016
		Código	LA-PMO-01

Este formato se diligencia durante la fase de Cierre, en este se oficializa el Gerente de Proyecto y se especifican los objetivos y restricciones por cumplir. Lo debe diligenciar el Gerente del proyecto y debe ser revisado por el Gerente de la PMO, el Jefe de Planeación y la Dirección administrativa de Comfacor y debe ser divulgado a todos los miembros de la PMO, para luego ser remitido a la Oficina Gestión documental y a Gestión de Calidad para su inclusión en el Sistema de Gestión Integral.

PROYECTO:	REFERENCIA:
GERENTE DEL PROYECTO:	REVISIÓN:
ELABORÓ:	FECHA:

Descripción									
No	Rol del equipo del proyecto	Fase en la que se dio la lección aprendida (Inicio, Planificación, Ejecución, Monitoreo y Control, Cierre)	¿Cuál fue la acción tomada?	¿Cuál fue el resultado?	¿Cuál es la lección aprendida específicamente?	¿Dónde y cómo puede utilizarse este conocimiento en el proyecto actual?	¿Dónde y cómo puede utilizarse este conocimiento en un proyecto futuro?	¿Quién debería ser informado acerca de esta lección aprendida?	¿Cómo debería ser difundida esta lección aprendida?
1	Rol del miembro del equipo que identificó la lección aprendida	Indicar la fase del proyecto en la que se identificó la lección aprendida	Describir la acción que se llevó a cabo	Describir el resultado obtenido después de tomar la acción del punto anterior	Describir específicamente cuál fue la lección aprendida	Indicar en qué momento y cómo se puede utilizar esta lección aprendida más adelante en el proyecto	Indicar en qué momento y cómo se puede utilizar esta lección aprendida en un futuro proyecto	Indicar qué persona o rol debería ser informado de esta lección aprendida	Indicar el medio por el cual se recomienda difundir esta lección aprendida (email, intranet, web, memorando, reunión, llamada telefónica, etc.)
2									
3									

	ACEPTACIÓN DE ENTREGABLES	Versión	1
		F. aprobación	28/07/2016
		Código	AE-PMO-01

Este formato se diligencia durante la fase de monitoreo y control, cuando se verifique el alcance del proyecto para oficializar la entrega a satisfacción de un entregable. Lo debe diligenciar el gerente del proyecto y debe aprobarlo el gerente de la PMO y debe ser revisado por el jefe Planeación, para luego ser remitido a la Oficina Gestión documental y a Gestión de calidad para su inclusión en el Sistema de Gestión Integral.

PROYECTO:	REFERENCIA:
RECIBE(Área Cliente):	REVISIÓN:
ELABORÓ:	
FECHA:	

**CON EL PRESENTE DOCUMENTO SE CERTIFICA LA FINALIZACIÓN Y
ACEPTACIÓN DE LOS SIGUIENTES ENTREGABLES**

ENTREGABLE
ENTREGABLE 1
ENTREGABLE 2
ENTREGABLE 3

	GERENTE DEL PROYECTO	REPRESENTANTE DEL ÁREA CLIENTE
FIRMA		
NOMBRE		
FECHA		

Basada en la plantilla de Recursos en Projectmanagement disponible en <http://www.rekursosenprojectmanagement.com/certificado-de-aceptacion>

	ACTA DE CIERRE Y ENTREGA DEL PROYECTO	Versión	1
		F. aprobación	28/07/2016
		Código	PC-PMO-01

Este formato se diligencia durante la fase de Cierre, en este se oficializa la finalización de las actividades y entregables de todos los grupos de proceso. Lo debe diligenciar el Gerente del proyecto, revisarlo el Gerente de la PMO y el Jefe de Planeación y debe ser aprobado por la Dirección administrativa de Comfacor como patrocinador; para luego ser remitido a la Oficina Gestión documental y a Gestión de Calidad para su inclusión en el Sistema de Gestión Integral.

Nombre del Proyecto	
Objetivos Finales del Proyecto Con el paso del tiempo los objetivos iniciales del proyecto pudieron cambiar, por lo que se requiere presentarlos en forma actualizada.	
Fecha de entrega del Proyecto:	Fecha de inicio del Proyecto:
Costo Final del Proyecto en US\$ Costo del proyecto de acuerdo con los datos registrados por el responsable del proyecto.	Aporte final del Patrocinador: Valor total entregado por el patrocinador del proyecto, de acuerdo con los datos registrados por el responsable del proyecto.
Entregables generados por el proyecto: Enunciar los productos tangibles o intangibles que el responsable del proyecto presenta como resultado de la ejecución del proyecto.	Bienes a favor de Comfacor: Indicar los bienes adquiridos que quedan a favor de la Institución (SI EL CASO LO AMERITA – CASO CONTRARIO NO LLENAR)
Logros el proyecto: Enunciar los principales logros alcanzados con la ejecución del proyecto.	Posibles Aplicaciones de los Resultados: Indicar las posibles aplicaciones que se pueden dar a los resultados alcanzados obtenidos.

Beneficiarios del Proyecto:

Indicar y describir las personas naturales o jurídicas que se beneficiaron con la ejecución del proyecto

Comentarios Generales:

En este campo se pueden dejar claro cualquier tipo de comentario importante para la ejecución del producto resultado del proyecto o para la réplica misma del proyecto o las buenas prácticas empleadas en su ejecución.

Firmas

Sponsor
proyecto
(Llenar nombre, cargo y firma)

Gerente del
(Llenar nombre, cargo y firma)

Área cliente
(Llenar nombre, cargo y firma)