

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

**PROPUESTA PARA EL DISEÑO DE LA OFICINA DE PROYECTOS Y SU
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN PARA CHEVYPLAN®**

**CRISTIAN ANDRÉS PULIDO MÉNDEZ
JULIÁN FELIPE GUARÍN FORERO**

**DIRECTORA DE TRABAJO DE GRADO
DOCTORA DORA A. ARIZA AGUILERA**

**BOGOTÁ
ENERO, 2019**

Dedicatoria

Primeramente, a Dios por permitirnos cursar y concluir exitosamente esta Maestría.

A nuestros padres, Clara Forero y Guillermo Guarín, y Consuelo Méndez y Carlos Pulido, quienes nos apoyaron en el desarrollo de esta iniciativa.

A mi esposa, Lina Bohórquez e hijo, Tomás Pulido, por comprender el sacrificio que esto significó para nuestro hogar.

A la Doctora Dora Ariza, por acompañarnos y guiarnos en el desarrollo de este trabajo; al Doctor Noé Velásquez, quien nos dio la orientación inicial para abordar esta Tesis e impulsó con su metodología el cumplimiento de este objetivo y a cada uno de los profesores de esta maestría que nos compartieron su conocimiento y nos formaron profesional y académicamente.

Contenido

1.	Introducción.....	7
2.	Planteamiento del problema.....	8
2.1	Preguntas de investigación	10
2.1.1	Objetivo general	10
2.1.2	Objetivos específicos	10
2.2	Supuestos de investigación.....	10
2.3	Alcance y limitaciones	11
2.4	Justificación.....	11
3.	Marco Teórico	12
3.1	Definición de proyecto	13
3.2	Portafolio de proyectos.....	13
3.3	Gestión de proyectos.....	14
3.4	Oficina de Proyectos	15
3.5	Cultura organizacional en el ámbito de los proyectos.	19
3.5.1	Definición de cultura.....	19
3.5.2	Cultura organizacional.....	19
3.5.3	Cultura organizacional en el ámbito de los proyectos	20
3.6	Efectividad de la gestión de los proyectos.....	20
4.	Marco contextual	23
4.1	Sector económico al cual pertenece la organización.....	23
4.2	Misión.....	24
4.3	Visión.....	24
4.4.	Años en el mercado.....	24
4.5	Estructura organizacional de ChevyPlan.....	25
4.6	Productos y servicios.....	26
4.7	Mapa Estratégico	26
4.8	Gestión de proyectos en ChevyPlan S.A.....	26
5	Metodología de investigación	28

5.1	Tipo de investigación.....	28
5.2	Fases de la investigación	28
5.2.1	Definición de los instrumentos de medición	28
5.2.2	Definición de la población objeto de la investigación.....	28
5.2.3	Recolección de información	28
5.2.4	Tabulación de información	28
5.2.5	Procesamiento de resultados	29
5.2.6	Análisis de resultados.....	29
5.3	Instrumentos de medición	29
5.3.1	Encuestas.....	29
5.3.2	Entrevista	30
6	Resultados del diagnóstico.....	30
6.1	Valoración de Prácticas de gestión de proyectos	30
6.2	Valoración de prácticas de gestión del Portafolio de proyectos.....	31
6.3	Valoración de Cultura organizacional en el ámbito de los proyectos.....	38
7	Propuesta de Diseño de la oficina de proyectos para ChevyPlan	40
7.1	Misión de la Oficina de Proyectos	41
7.2	Visión de la Oficina de Proyectos.	41
7.2.1	En el corto plazo.....	41
7.2.2	En el largo plazo.....	41
7.3	Objetivos estratégicos de la Oficina de Proyectos.....	42
7.4	Rol, funciones y responsabilidades de la Oficina de Proyectos	42
7.5	Funciones de la Oficina de Proyectos	43
7.6	Organigrama sugerido de la Oficina de Proyectos	45
8	Plan de Implementación de la Oficina de Proyectos	49
8.1	Alcance del proyecto	49
8.2	Cronograma del proyecto	51

8.3	Métricas de calidad	54
8.4	Riesgos del proyecto	55
8.5	Presupuesto del proyecto.....	57
9	Conclusiones.....	59
10	Referencias Bibliográficas	61

Índice de Tablas

Tabla 1.	Datos estadísticos de la cobertura del Project Management a nivel mundial.	12
Tabla 2.	Grupos de procesos del PMI (PMI, 2017).....	14
Tabla 3.	Funciones de la oficina de gestión de proyectos.	16
Tabla 4.	Tipos de Oficinas de Proyecto	17
Tabla 5.	Etapas de maduración de la Oficina de Proyectos	18
Tabla 6.	Constructo de efectividad de la gestión de los proyectos.	21
Tabla 7.	Puntajes finales de prácticas de gestión de proyectos y efectividad.....	30
Tabla 8.	Puntajes consolidados de prácticas de gestión de proyectos y efectividad	31
Tabla 9.	Puntajes finales por categoría cultural en el diagnóstico	39
Tabla 10.	Resultados punto 3 de las encuestas sobre cultura organizacional en ChevyPlan S.A.....	39
Tabla 11.	Resultados punto 7 de las encuestas sobre cultura organizacional en ChevyPlan S.A.....	40
Tabla 12.	Grupos de tipos de funciones y responsabilidades de la Oficina de Proyectos en ChevyPlan S.A	43
Tabla 13.	Funciones y responsables de la Oficina de Proyectos en ChevyPlan S.A	47
Tabla 14.	Cronograma propuesto para la implementación de la Oficina de Proyectos para ChevyPlan S.A.....	51
Tabla 15.	Matriz de riesgos para la implementación de la Oficina de Proyectos para ChevyPlan S.A.....	56
Tabla 16.	Presupuesto estimado para la implementación de la Oficina de Proyectos para ChevyPlan S.A.....	58

Índice de figuras.

Figura 1.	Valoración de la efectividad de la gestión de los proyectos de profesionales de TI en Colombia.....	22
Figura 2.	Estructura organizacional de ChevyPlan S.A.....	25
Figura 3.	Mapa estratégico de ChevyPlan S.A	26
Figura 4.	Modelo de procesos de negocios vs Epicor 9 Fuente: Elaborado a partir de ChevyPlan (2010).	27

Figura 5. Objetivos estratégicos de la Oficina de Proyecto de ChevyPlan S.A.	42
Figura 6. Roles de la Oficina de Proyectos de ChevyPlan S.A.....	42
Figura 7. Organigrama de la Oficina de Proyectos de ChevyPlan S.A.....	46
Figura 8. Estructura organizacional de ChevyPlan S.A. Ajustada.....	46

PROPUESTA PARA EL DISEÑO DE LA OFICINA DE PROYECTOS Y SU PLAN DE IMPLEMENTACIÓN PARA CHEVYPLAN®

1. Introducción

La evolución en materia de gerencia de proyectos ha venido representando un reto corporativo para las empresas en las últimas décadas. Por un tiempo, “los proyectos eran administrados de forma ad hoc, es decir, para cada proyecto era designado un director que tuviera experiencia técnica previa en aquel determinado asunto” (Amendola, González & Prieto, 2010, p. 34), lo que habría representado una de las bases de las experiencias para el desarrollo de las prácticas relacionadas con la administración y gestión de los proyectos. Como resultado, diferentes corporaciones e instituciones internacionales se dedicaron a innovar en lo que respecta a los procesos de administración de los proyectos.

Asociaciones como el Project Management Institute (PMI), la Association for Project Management (APM), la International Project Management Association (IPMA), la International Organization for Standardization (ISO), la Project Management Association of Japan (PMAJ) entre otras, se han dedicado a la construcción de estándares de gestión de proyectos, que incluyen procedimientos, técnicas, y herramientas que constituyen una guía para líderes de proyecto, oficinas de proyectos y en general áreas responsables de la gestión de los proyectos en las organizaciones (Reyes, 2015).

La incorporación de procesos y prácticas para la gestión de proyectos implica a su vez, procesos de cambio organizacional y a pesar de la resistencia al cambio que genera la adopción de mejores prácticas, existen beneficios tangibles que motivan a las direcciones de las empresas a implementar un área de responsable por la dirección de proyectos que entregue a los *stakeholder's* de los proyectos, las herramientas y prácticas necesarias así como desarrolle las habilidades para responder a los objetivos misionales de las compañías usando los proyectos como un medio para esto. Según Garzón Castrillón (2014), las bases teóricas sobre gestión organizacional permiten la comprensión, aplicación y desarrollo de nuevas propuestas para el sostenimiento y perduración de nuevos entornos en el mundo de los negocios, aplicando y adoptado nuevas filosofías de gestión, dando lugar a unos avances específicos en materia de planificación, organización, dirección y control.

En este sentido, dicho avance no solamente se trata de adaptar a la empresa para cumplir requerimientos coyunturales determinados por el avance de la ciencia de la administración, sino que, se trata de consolidar y reformular las

nuevas variables, directa o indirectamente relacionadas con aspectos misionales de las compañías, con el propósito de forjar los lineamientos base para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, gracias a la gestión y efectividad de los proyectos; así como lo asegura Robis (2014), las organizaciones hoy se enfrentan a mercados más competitivos, con clientes más exigentes y conocedores, que las llevan con frecuencia a cambiar sus procedimientos. Esto se convierte, a su vez, en un fundamento que complementa la necesidad de incorporar el concepto de éxito en el desarrollo de la estrategia corporativa de las empresas, el cual puede determinarse por medio de la gestión efectiva de los proyectos.

En el contexto de la compañía objeto de este trabajo, se han identificado dificultades en la aplicación de los conceptos relacionados con la gerencia de proyectos. De acuerdo con el Sr. Pulido, esta situación se evidencia con la implementación de proyectos que no han generado los resultados esperados, obligando a reformular el alcance de estos. El área de procesos y la dirección de planeación financiera han implementado procesos informales para formular y ejecutar los proyectos, sirviendo como base para replicar en las demás áreas de la compañía. Sin embargo, al no contar con la aprobación formal de la presidencia y las áreas encargadas, no se ha logrado estandarizar la gestión de los proyectos ni generar metodologías propias para mejorar el nivel de efectividad de los proyectos que adelanta la compañía (C. Pulido, comunicación personal, mayo 31 de 2018).

Por tanto, el propósito de este trabajo es diseñar una Oficina de Proyectos de ChevyPlan S.A. que centralice y sea responsable por la gestión del portafolio de proyectos de la organización y proponer un plan de implementación acorde a la compañía. Se espera que la oficina de proyectos permita a ChevyPlan elevar la efectividad y el éxito de los proyectos que hoy no han logrado ser contundentes a la hora de su ejecución, evidenciando retrasos y suspensiones, lo que no apoya la necesidad de mejorar y alcanzar los objetivos estratégicos, tácticos y operativos de la compañía.

2. Planteamiento del problema

El entendimiento de la importancia en materia de administración y gestión efectiva de proyectos supone la incorporación de su concepto a la estrategia de las organizaciones. La gestión de proyectos permite a la dirección de la empresa trabajar con todas las personas en la adaptación de los constantes cambios alineándolas al cumplimiento de los objetivos, en la búsqueda de su desarrollo y crecimiento (Robis, 2014, p. 3). En la última encuesta global realizada por el PMI a 4455 profesionales de gerencia de proyectos, 447 ejecutivos senior y 800 directores de oficina de proyectos titulada *Pulse of Profession* (PMI, 2018), se evidenció que solo el 58% de las organizaciones

comprendía totalmente el valor de la gestión de los proyectos y en aquellas en donde se subvaloraba su aporte, generalmente el 50% o más de los proyectos fracasaba.

Adicionalmente este mismo informe indica que el 52% de los proyectos terminados en los últimos doce meses sufrieron cambios en el alcance del proyecto, generados por ajustes a las prioridades de la organización, modificaciones en los objetivos de los proyectos y errores en la definición de requerimientos: La expansión descontrolada de un producto o del alcance del proyecto causa la pérdida de dinero, disminuye la satisfacción o atrasa la materialización de los beneficios del proyecto (PMI, 2018).

Se ha identificado en el contexto actual de la compañía ChevyPlan, que la gestión de los proyectos tiene una oportunidad de mejora. La compañía en el año 2010, según informe interno (2015), pretendió abordar un proyecto de implementación ERP Epicor, después de haber fracasado en la implementación de un sistema regional (Aquarios), liderado por GM Colmotores para unificar los sistemas de información (Operacional, Comercial y Financiera) de las compañías de autofinanciamiento comercial de Chevrolet en América Latina. Después de cuatro años de implementación y un costo aproximado de inversión USD 2.000.000, este proyecto se abortó por numerosas razones relacionadas con la gestión de proyectos de la compañía, sumados a los mínimos requeridos por GM Colmotores, donde se instaba a adquirir un software internacional (C. Pulido, comunicación personal, mayo 31 de 2018).

Después de la situación mencionada, se creó en marzo 20 de 2015 un Comité de Proyectos para velar por la gestión de los proyectos de la Compañía. El comité se conformó por un representante de la vicepresidencia, el subgerente de operaciones, el director de Fidelización, el director de planeación financiera, el subgerente de Tecnología, la directora de Procesos y el auditor Interno. Este equipo recomendó cambiar los sistemas de información correspondientes al *Enterprise Resource Planning* (ERP) y el Gestor Documental, implementar el *Customer Relationship Management* (CRM), las aplicaciones para dispositivos móviles, el software de oficina Office 365 y migrar el sistema Core a una nueva versión SICO Visual Cobol según informe interno (ChevyPlan,2014).

El Comité de Proyectos toma decisiones con respecto a los proyectos y se encarga de hacer un seguimiento periódico a los mismos. Sin embargo, no es su responsabilidad la estandarización de procesos, prácticas y terminología de gestión de proyectos, tampoco lleva a cabo labores de entrenamiento a líderes e integrantes de equipo, definición de responsabilidades y políticas de gestión de proyectos o identificación de la infraestructura requerida para hacer la gestión de estos. Con base en el

diagnóstico realizado en el presente trabajo, se pudo concluir que la informalidad en la gestión de los proyectos y la inexistencia de una centralizada gestión del portafolio de proyectos no ha permitido mejorar la efectividad de los proyectos.

El Comité de Proyectos y la Dirección de Procesos se encargan de brindar apoyo a los líderes para la planeación, ejecución, seguimiento y cierre de estos. Sin embargo, la Dirección de Procesos no tiene una estructura funcional definida con roles y responsabilidades para la gestión de los proyectos. Además, sus prácticas para la administración de los proyectos no cuentan con procesos formales, metodologías definidas y personal a cargo. Esta situación ha impactado los resultados de los proyectos que se han definido en los últimos años para soportar la estrategia organizacional.

2.1 Preguntas de investigación

El presente trabajo responde a las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Cómo se debe estructurar formalmente la gestión de proyectos en ChevyPlan para centralizar su administración?
2. ¿Cómo se puede implementar la oficina de proyectos en ChevyPlan?

2.1.1 Objetivo general

Diseñar la estructura de una Oficina de proyectos para ChevyPlan S.A. y proponer el plan de su implementación.

2.1.2 Objetivos específicos

Los siguientes son los objetivos específicos del trabajo de investigación:

- Hacer un diagnóstico del estado actual de la gestión de los proyectos teniendo en cuenta la efectividad de las prácticas de gestión, la administración del portafolio y la cultura organizacional asociada a estos en la empresa ChevyPlan S.A.
- Definir la estructura de la oficina de proyectos que más se ajuste a las necesidades de ChevyPlan S.A.
- Realizar la planeación para la implementación de la oficina de proyectos que se propone.

2.2 Supuestos de investigación

- La aplicación de la herramienta para la valoración de la gestión de proyectos permitirá realizar un diagnóstico que ayude identificar las

falencias y los actores que influyen en la falta de apoyo a la gerencia de proyectos.

- El diagnóstico de la gestión de proyectos en la empresa ChevyPlan, logrará identificar las brechas que no permiten alcanzar un estándar adecuado para el cumplimiento de la gestión de los proyectos.
- A partir del conocimiento de las variables influyentes en la problemática, se podrá diseñar una propuesta para la Oficina de Proyectos que se alinee a la estrategia de la empresa ChevyPlan.

2.3 Alcance y limitaciones

El presente proyecto realizará un diagnóstico sobre la gestión de proyectos en ChevyPlan S.A. donde se evaluará la efectividad de las prácticas de gestión, la administración del portafolio y la cultura organizacional asociada a los proyectos. A partir de este insumo, se construirá una propuesta de diseño para la implementación de una Oficina de Proyectos considerando los puntos que se identifiquen en el diagnóstico. Sin embargo, la implementación dependerá exclusivamente de Chevyplan y está fuera del alcance del proyecto.

Además de la elaboración de un diagnóstico, este se complementará con la identificación de los puntos críticos en materia de gestión y administración de proyectos y aquellas fortalezas con las que cuente la organización para la caracterización de la forma más apropiada en que ChevyPlan S.A. debe dar manejo a sus proyectos. También, se considerarán los roles estratégicos de las personas y/o grupos interesados en la gestión de proyectos dentro del marco del éxito y efectividad de estos en la compañía.

El proyecto cuenta con limitaciones dependientes de variables exógenas al mismo, es decir, variables que no están incluidas en el proyecto, tales como la disponibilidad de tiempo del personal de ChevyPlan involucrados dentro del proceso de estudio para estructuración de la propuesta de diseño de la Oficina de Proyectos.

2.4 Justificación

El presente proyecto para el diseño de una oficina de proyectos y su correspondiente plan de implementación da respuesta a varias necesidades identificadas en la organización. Una de ellas, tiene que ver con la falta de formalización de prácticas de gestión de proyectos, teniendo en cuenta que la Dirección de Procesos de ChevyPlan tiene como función principal la definición, ajuste y mejoramiento continuo de todos los procesos misionales y de soporte de la organización y no es su función como área la estandarización y adopción de prácticas de gestión de proyectos ni dar

directrices con respecto a las gobernabilidad de los proyectos, de la cual, los procesos son solo una parte.

Otra necesidad identificada es la de desarrollar las competencias para la gestión de los proyectos en las personas que asumen roles de líderes de proyecto e integrantes de equipo. En la actualidad, esta responsabilidad no es asumida por ninguna área dentro de la organización.

3. Marco Teórico

Se han estudiado y determinado un conjunto de estándares de gerencia de proyectos a nivel internacional que incluyen el Project Management Body of Knowledge PMBOK, del Project Management Institute (PMI), Competence Baseline del International Project Management Association (IPMA) o PRINCE 2 de la Office of Government Commerce (OGC). El presente trabajo se enfoca en los lineamientos del PMI, asociación americana que recopila un conjunto de estándares con reconocimiento en el país.

Las razones principales para aplicar los estándares del PMI se encuentran en el proceso riguroso de actualización llevado a cabo por comités voluntarios conformados por público en general que aseguran que dichos estándares reflejan continuamente y exactamente la evolución de la profesión según menciona PMI (2017). Así mismo, la aceptación de los estándares del PMBOK del PMI en América Latina es alta. En la tabla 1 se puede evidenciar que la aceptación del PMI está soportada por los más de 760.000 profesionales certificados a nivel global y en Colombia cuenta con más de 4.680 para el mes septiembre del año 2016 según cifras publicadas por el PMI (2018).

Tabla 1. Datos estadísticos de la cobertura del Project Management a nivel mundial.

PMI Fact File	6 185,433 copias de la guía PMBOK ahora en circulación.	
Miembros totales 554,660 en 208 países y territorios.	CREDENCIAL / CERTIFICACIONES Total de titulares activos de:	
	CAMP®: Asociado Certificado en Gestión de Proyectos.	36,860
	PMP®: Profesional de Gestión de Proyectos.	889,950
	PfMP®: Profesional en Gestión de Portafolio.	625
El PMI tiene 296 capítulos autorizados y 10 capítulos	PgMP®: Profesional en Gestión de Programas.	2,517

PMI Fact File	6`185,433 copias de la guía PMBOK ahora en circulación.	
potenciales.	PMI-RMP®: PMI Profesional en Gestión del Riesgo.	5,011
	PMI-SP®: PMI Profesional de Programación.	1,900
	PMI-PBA: PMI Profesional en Análisis de Negocios	3,044
	PMI-ACP: PMI Profesional en prácticas ágiles	24,728

Fuente: Elaboración a partir del PMI (2018, p. 4).

3.1 Definición de proyecto

La definición de proyecto proporcionada por el *Project Management Institute* dice:

Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos implica que un proyecto tiene un principio y un final definidos (PMI, 2017).

Igualmente, la sexta edición de la Guía del PMBOK (2017) menciona que el final de un proyecto puede darse una vez se alcanza el objetivo o cuando es inalcanzable y en el momento en el que la necesidad por la cual surgió la iniciativa de proyecto haya desaparecido.

Así mismo, esta primera definición que entrega la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos -PMBOK (PMI, 2017), el propósito de los proyectos es generar un producto, un servicio, proporcionar el mejoramiento de líneas de negocio y/o un resultado tangible. Es entonces donde cobra importancia lo que menciona Sáenz (2012) acerca de mantener la relación que deben tener las propuestas de proyectos y su efectividad para el logro de los objetivos de la compañía para la toma de decisiones, el liderazgo y las habilidades en los proyectos. Para dicho aparte, la Guía del PMBOK (PMI, 2017), menciona que la relación entre portafolios, programas y proyectos es tal que un portafolio se refiere a un conjunto de proyectos, programas, subconjuntos de portafolios y operaciones que se gestionan como un grupo para alcanzar determinados objetivos estratégicos.

3.2 Portafolio de proyectos

Un portafolio es una agrupación de proyectos, programas, subconjuntos de portafolio y operaciones gestionados como un grupo con objeto de alcanzar los objetivos estratégicos. Sin embargo, dichos proyectos o programas no son interdependientes ni están relacionado directamente entre sí (PMI, 2017).

Así mismo, tal como los proyectos se organizan y se agrupan según sus objetivos, también existe un vínculo entre las estrategias y prioridades de una compañía. En este sentido, la planificación de la organización ejerce un impacto en los proyectos a través del establecimiento de prioridades entre los mismos teniendo en cuenta los riesgos, el financiamiento y otras consideraciones relativas al plan estratégico de la organización (PMI, 2017).

3.3 Gestión de proyectos

La gestión de proyecto es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de estos para cumplir con los requisitos mínimos establecidos (PMI, 2017). En este sentido, se entiende y se considera para este trabajo que la gestión de proyectos, teniendo en cuenta el vínculo entre las estrategias y prioridades de las empresas, considera que la forma de administrar los proyectos en una compañía se debe enmarcar dentro de la concepción de portafolios, programas y proyectos como herramientas principales para alcanzar la alineación estratégica de la organización. De acuerdo con lo anterior, el plan estratégico de una organización se convierte en el principal elemento base para tomar las decisiones respecto a las inversiones en el mercado.

Otro aspecto que se debe tener en cuenta para la gestión de proyectos son aquellos procesos de gestión que se agrupan en el ciclo de vida del proyecto y el cual está constituido por: inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control, y cierre, los cuales se definen de la siguiente manera en la Tabla 2:

Tabla 2. Grupos de procesos del PMI (PMI, 2017).

Guía del PMBOK - Grupos de Procesos				
Inicio	Planeación	Ejecución	Monitoreo y Control	Cierre
Procesos para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto existente, obteniendo autorización para su comienzo	Procesos para determinar el alcance del proyecto, afinar los objetivos y definir el curso de acción requerido para alcanzar los objetivos por los que el proyecto fue emprendido	Procesos para completar el trabajo definido en el plan de dirección del proyecto para satisfacer las especificaciones del proyecto	Procesos para seguir, revisar y regular el progreso y el desempeño del proyecto; identificar las áreas en las que el plan requiere cambios; e inicia los cambios correspondientes	Procesos para finalizar todas las actividades a través de todos los grupos de procesos para cerrar formalmente el proyecto o fase

Fuente: Elaboración a partir de la Guía del PMBOK ® (PMI, 2017).

Por otra parte, la gestión de los proyectos tiene asociada una serie de valores

que aporta cuando es implementada en las organizaciones. De acuerdo con la investigación realizada por Thomas y Mullaly (2008) titulada *“Researching the value of Project Management”*, la gestión de proyectos mejora la consistencia en los procesos y en el reporte de métricas en la organización, promueve el trabajo en equipo incrementando la moral de sus integrantes, facilita una mayor comunicación y colaboración entre unidades de negocio, permite la creación de una visión más holística e integrada de los proyectos y su función de soporte a la estrategia, optimizando los resultados en la toma de decisiones.

3.4 Oficina de Proyectos

La Oficina de Proyectos está definida como una estructura organizacional que estandariza los procesos de gobernabilidad relacionados con el proyecto y hace más fácil compartir recursos, metodologías, herramientas y técnicas (PMI, 2017). De igual modo, se definen las responsabilidades específicas de la oficina de proyectos las cuales permitirán orientar las tareas que deberá realizar sin perjuicio de su aporte al desarrollo del objetivo de estos, es decir, que las funciones de la oficina de proyectos se enfocarán, según la necesidad de la compañía en brindar apoyo a los directores de proyectos.

La Oficina de Proyectos tiene una función fundamental que es la de prestar apoyo a los directores de proyectos (PMI, 2017). Sin embargo, pueden incluirse las siguientes específicamente:

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

Adicionalmente, Hill (2004) menciona las 20 funciones asociadas a una Oficina de Proyectos madura (Tabla 3). Sin embargo, también se refiere a que, cuando la oficina de proyectos está pisando terreno nuevo dentro de la organización; los adelantos de la capacidad funcional pueden ser inicialmente lentos a medida que las unidades de negocio acceden a la presencia de la Oficina de Proyectos. En este sentido, cuando esta construcción se encuentra

en la transición de las funciones de las diferentes áreas hacia la Oficina de Proyectos, esta debe demostrar su completo alineamiento dentro de la organización relevante y su profesionalismo en la práctica de la gestión del proyecto. Esto a menudo requiere que la Oficina de Proyectos sea proactiva en la planificación de su funcionalidad (Hill, 2004, p. 45).

Tabla 3. Funciones de la oficina de gestión de proyectos.

Las veinte funciones de la oficina de proyectos.
Prácticas de gestión
1. Metodología para la gestión de proyectos.
2. Herramientas para la gestión de proyectos.
3. Estándares y métricas.
4. Gestión del conocimiento de proyectos.
Infraestructura para la administración
5. Gobernanza.
6. Evaluación.
7. Organización y estructura.
8. Instalaciones y equipos de apoyo.
Integración de recursos
9. Administración de recursos.
10. Entrenamiento y educación.
11. Desarrollo de carrera.
12. Desarrollo de equipo.
Soporte técnico
13. Tutoría.
14. Apoyo de planificación.
15. Proyecto de auditoría
16. Proyecto de recuperación.
Alineación del negocio
17. Gestión del portafolio de proyectos.
18. Relación con el cliente.
19. Relación vendedor / contratista.
20. Rendimiento del negocio.

Fuente: Elaboración a partir de Gerard M, Hill, (2006, p. 44).

Los tipos de Oficina de Proyectos según la Guía del PMBOK® (PMI, 2017) son:

De apoyo: Las Oficina de Proyectos de apoyo desempeñan un rol consultivo

para los proyectos, suministrando plantillas, mejores prácticas, capacitación, acceso a la información y lecciones aprendidas de otros proyectos. Este tipo de Oficina de Proyectos sirve como un repositorio de proyectos. Esta ejerce un grado de control reducido.

De control: Las Oficina de Proyectos de control, proporcionan soporte y exigen cumplimiento por diferentes medios. Este cumplimiento puede implicar la adopción de marcos o metodologías de dirección de proyectos a través de plantillas, formularios y herramientas específicas, o conformidad en términos de gobierno. Esta Oficina de Proyectos ejerce un grado de control moderado.

Directiva: Las Oficina de Proyectos directivas ejercen el control de los proyectos asumiendo la propia dirección de los mismos. Estas Oficina de Proyectos ejercen un grado de control elevado.

Otros autores como Morgan Franklin, Gartner Group y Kent Crawford, han propuesto otros tipos de oficinas de proyectos, que se presentan en la Tabla 4.

Tabla 4. Tipos de Oficina de Proyectos.

Modelo Morgan Franklin		
Táctica Se concentra principalmente en áreas administrativas y monitoreo	Operacional Provee soporte a la gerencia de proyectos individuales.	Estratégica Facilita la planeación de la estrategia y la ejecución de la transformación.
Modelo Gartner Group		
Modelo ligero o Repositorio de proyectos Las responsabilidades están limitadas a recopilar y salvaguardar la información de métodos y estándares.	Modelo Coach La Oficina de Proyectos coordina la comunicación, el monitoreo y soporta activamente los proyectos y los equipos mediante servicios de consultoría o entrenamiento.	Modelo organizacional La oficina de proyectos tiene la responsabilidad a nivel organizacional de todos los proyectos, su gobierno y en muchos casos puede gerenciar proyectos directamente.
Modelo Kent Crawford		
Control de Proyectos Este tipo de Oficina de Proyectos define los procesos básicos que posteriormente serán aplicados en los proyectos de la organización.	Unidad de Negocios Amplía el ámbito de aplicación de los procesos a otras divisiones, provee aumento en la eficiencia mediante la gestión de recursos	Estratégica Aplica procesos, gestión de recursos, priorización y sistemas de pensamiento a lo largo de toda la organización.

Fuente: Elaboración a partir de Amaya (2013, pp. 31-33).

Así mismo, Hill, (2004), menciona que “el modelo Competency Continuum proporciona un vehículo que define una serie de etapas de la Oficina de Proyectos que pueden ser examinadas para aplicarlas en una organización” (p. 24). Es importante considerar este modelo debido a que la elaboración de un diseño para una Oficina de Proyectos en una organización que no cuenta con una estructura formal para la gestión de proyectos no debe generarse de manera impositiva, en el sentido en que, el fortuito cambio, la Oficina de Proyectos tenga presencia dentro de una estructura organizacional sin que las partes interesadas conozcan los objetivos y los beneficios que trae consigo la implementación de esta. De acuerdo a lo anterior, Gerard Hill (2004) expone las cinco etapas del modelo Competency Continuum (Tabla 5), las cuales representan una competencia progresiva y el avance de la funcionalidad de la Oficina de Proyectos según las necesidades que se quieran satisfacer en el entorno de gestión de proyectos y los objetivos del negocio.

Tabla 5. Etapas de maduración de la Oficina de Proyectos

ALINEACIÓN ESTRATÉGICA				
MADUREZ DE NEGOCIOS				Escenario 5 CENTER OF EXCELLENCE Gestione la mejora continua y la colaboración entre departamentos para alcanzar los objetivos estratégicos del negocio. - Múltiples programas. - Vicepresidente o director de proyectos. - Personal de apoyo dedicado para la PMO. - Personal de apoyo empresarial
PROCESOS DE SOPORTE			Escenario 4 PMO AVANZADA Aplicar una capacidad de gestión de proyectos integrada y completa para lograr los objetivos de negocio. - Varios proyectos. - Varios gerentes de proyecto. - Gerentes de programas. - Director de proyectos. - Personal de apoyo dedicado para la PMO.	
PROCESOS DE CONTROL		Escenario 3 PMO ESTANDAR Establecer capacidad e infraestructura para apoyar y gobernar un entorno de proyecto cohesivo. - Varios proyectos. - Varios gerentes de proyecto. - Gerentes de programas. - Director senior de programas de proyectos. - Personal de apoyo full time.		
SUPERVISIÓN DEL PROYECTO	Escenario 2 PMO BÁSICA Proporcionar una metodología de gestión de proyectos estándar y repetible para su uso en todos los proyectos. - Varios proyectos. - Varios gerentes de proyecto. - Gerente de programas. - Personal de apoyo parcial para la PMO.			
Escenario 1 OFICINA DE PROYECTOS Lograr los entregables y objetivos del proyecto para el costo, el cronograma y la utilización de recursos. - Uno o más proyectos. - Un gerente de proyectos.				

Fuente: Elaboración a partir de Hill (2004, p. 45).

3.5 Cultura organizacional en el ámbito de los proyectos.

3.5.1 Definición de cultura

E. B. Taylor (1871, citado por Gómez, 2007, p. 3) plantea que la cultura, en sentido etnográfico, es ese todo complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y cualesquiera otros hábitos y capacidades adquiridos por el hombre en cuanto miembro de una sociedad.

Por otro lado, la Revista de Clases historia número 343, se refiere al concepto de cultura como “aquello intangible que define un grupo, usualmente extraño y diferente

– el “nosotros” y el “otro” – para las masas de los espectadores, oyentes y demás categorías que se quiera encontrar” (Barrera, 2013, p. 2).

De acuerdo con los autores, el entendimiento del concepto de cultura, a partir de las definiciones anteriores, son todas aquellas acciones prolongadas en el tiempo que den a conocer o entender el comportamiento de un grupo social específico el cual se encuentra motivado por unos valores y una razón común para el desarrollo y bienestar de esta.

3.5.2 Cultura organizacional

El concepto de cultura visto en un contexto empresarial tiene que ver con el proceso de socialización que se da dentro de una empresa, a través de una objetivación social (Rodríguez, 2004, p. 1). Así mismo, Rodríguez (2004) afirma que “no existe organización sin una cultura inherente, que la identifique, la distinga y oriente su accionar y modos de hacer, rigiendo sus percepciones y la imagen que sus públicos tengan de ella”.

Una segunda definición de cultura organizacional corresponde a Match (1993) citado por Ariza (2017, p. 2) el cual menciona que la cultura organizacional se entiende como un constructo teórico, considerando también a Quinn & Rorhbaug (1983) citado por Ariza (2017, p. 2) el cual expone que la cultura resulta de la abstracción de alto nivel, que se ha realizado a partir de características, que son directamente observables y medibles en la organización.

En este sentido, la cultura se entiende como el constructo que se forma a partir de los conocimientos adquiridos por la experiencia de desarrollar actividades específicas y de acuerdo con Ouchi y Wilkings (1985), citado por Ariza (2017, p. 3) desde el punto de vista de la psicología, una de las tendencias relacionada con ese tema es aquella que identifica la cultura desde el aprendizaje social, como un patrón de supuestos básicos sobre los que

constituyen creencias, valores y normas.

3.5.3 Cultura organizacional en el ámbito de los proyectos

Considerando los anteriores conceptos, existen autores que se encargan de definir la cultura organizacional en un contexto empresarial relacionado con el desarrollo y administración de los proyectos y en este sentido, el Project Management Institute, define la cultura como el estilo y la estructura de una organización que influye en la forma en que se llevan a cabo sus proyectos (PMI, 2017). Así mismo, Schein, (1983); Ravasi & Schultz, (2006), citado por Ariza (2017), relacionan que la estrategia, al igual que la cultura, delimita el pensamiento y comportamiento de los individuos en una organización.

La Cultura Organizacional en el Ámbito de los Proyectos “es un marco de valores, normas y creencias colectivas compartido por los *stakeholders*, que se va a manifestar en actitudes y comportamientos explícitos de estos en el desarrollo de los proyectos de una organización, influenciando la efectividad de su gestión” (Ariza, 2017, p. 2).

Por otro lado, la interacción relacional entre los *stakeholders* es uno de los temas importantes a tratar en la construcción de concepto de cultura dentro del ambiente de las organizaciones. En este sentido, Kendra (2004) citado por Ariza (2017, p. 88), el conjunto de rasgos compartidos por las personas que participan en los proyectos conforma una subcultura y, así mismo, Schein (1996) “afirma que estas subculturas se crean a partir de las experiencias compartidas por las personas que forman una comunidad ocupacional” (Schein, 1996, Cooke & Rousseau, 1988, p. 88). Esto quiere decir que la cultura en el ámbito corporativo y en el ámbito de los proyectos se establece a partir de la interacción de los diferentes actores que intervienen en ello, es decir, que la cultura organizacional puede variar dependiendo de las costumbres y acciones de quienes participan en durante el ciclo de vida de un proyecto.

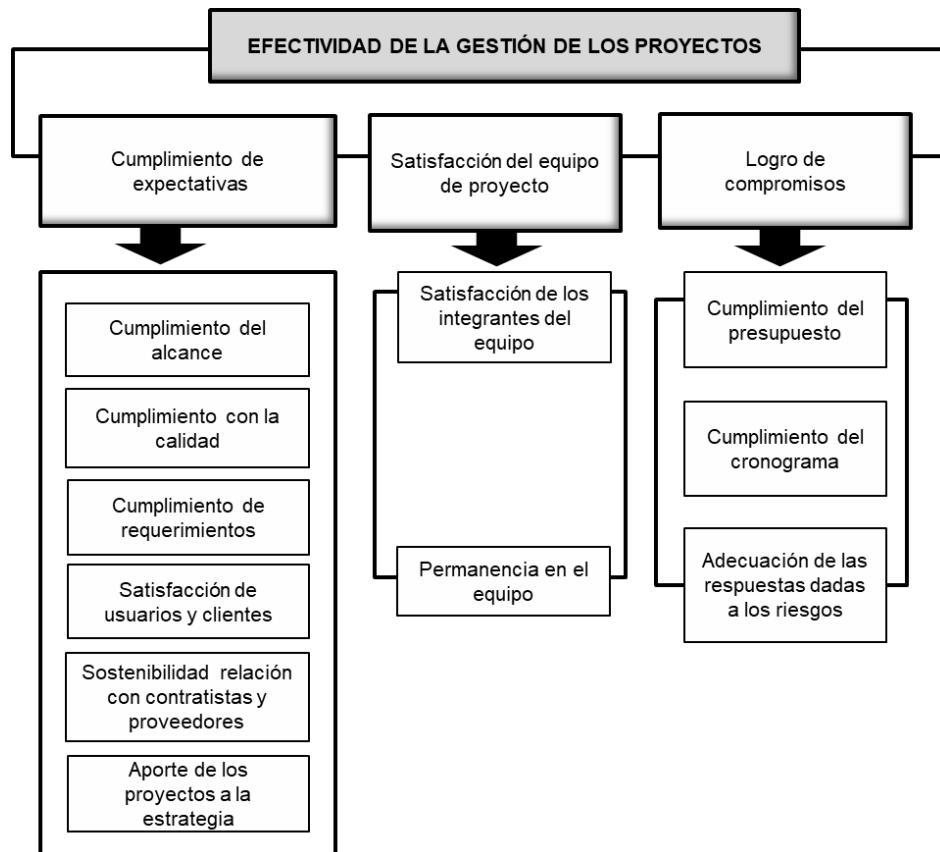
3.6 Efectividad de la gestión de los proyectos

De acuerdo con Ariza (2017), la efectividad de la gestión de los proyectos es definida como “la satisfacción de los *stakeholders* con los resultados generados por su gestión” (p. 79).

Así mismo, a partir de la investigación doctoral sobre la efectividad en la gestión de los proyectos, se creó un constructo para medir la efectividad de la gestión de los proyectos constituido por once indicadores de gestión agrupados en tres dimensiones nombradas como: “(1) cumplimiento de expectativas, (2) satisfacción del equipo de proyecto y (3) logro de compromisos” (Ariza, 2017, p. 83). El constructo fue validado

estadísticamente según Ariza (2017) con una muestra de 211 profesionales de TI en Colombia entre líderes de proyecto, integrantes de equipo y *stakeholders* en general. Los once indicadores de este constructo quedaron distribuidos como se presenta en la tabla 6” (Ariza, 2017, p. 83).

Tabla 6. Constructo de efectividad de la gestión de los proyectos.



Fuente. Elaboración a partir de Ariza (2017, p. 14).

Según el estudio investigativo sobre la efectividad de la gestión de los proyectos, esta se encuentra relacionada con las tres (3) perspectivas que se exponen en la anterior tabla junto con once (11) variables claves para medir la efectividad así:

- Para el logro del cumplimiento de las expectativas se consideraron las siguientes variables según Ariza (2017): cumplimiento de alcance, cumplimiento con la calidad, cumplimiento de requerimientos, satisfacción de usuarios y clientes, sostenibilidad relación con contratistas y proveedores y aporte de los proyectos a la estrategia.
- Para el logro de la satisfacción del equipo de proyecto se consideraron

las siguientes dos (2) variables: Satisfacción de los integrantes del equipo y permanencia del equipo. Para el logro de compromisos se consideraron las siguientes tres (3) variables: cumplimiento del presupuesto, cumplimiento del cronograma y adecuación de las respuestas dadas a los riesgos (Ariza, 2017, p 78).

Los resultados obtenidos en la investigación resaltan que la medición de la percepción de los profesionales de TI con respecto a la efectividad de la gestión de los proyectos mostró que los dos indicadores mejor calificados en una escala de 1 a 5, fueron el aporte de los proyectos a la estrategia (4.04) y el cumplimiento con la calidad (3.94). Los indicadores con menor calificación fueron el cumplimiento con el alcance del proyecto (3.43) y la respuesta dada a los riesgos (3.14) (Ariza, 2017, p. 14). (Figura 1).

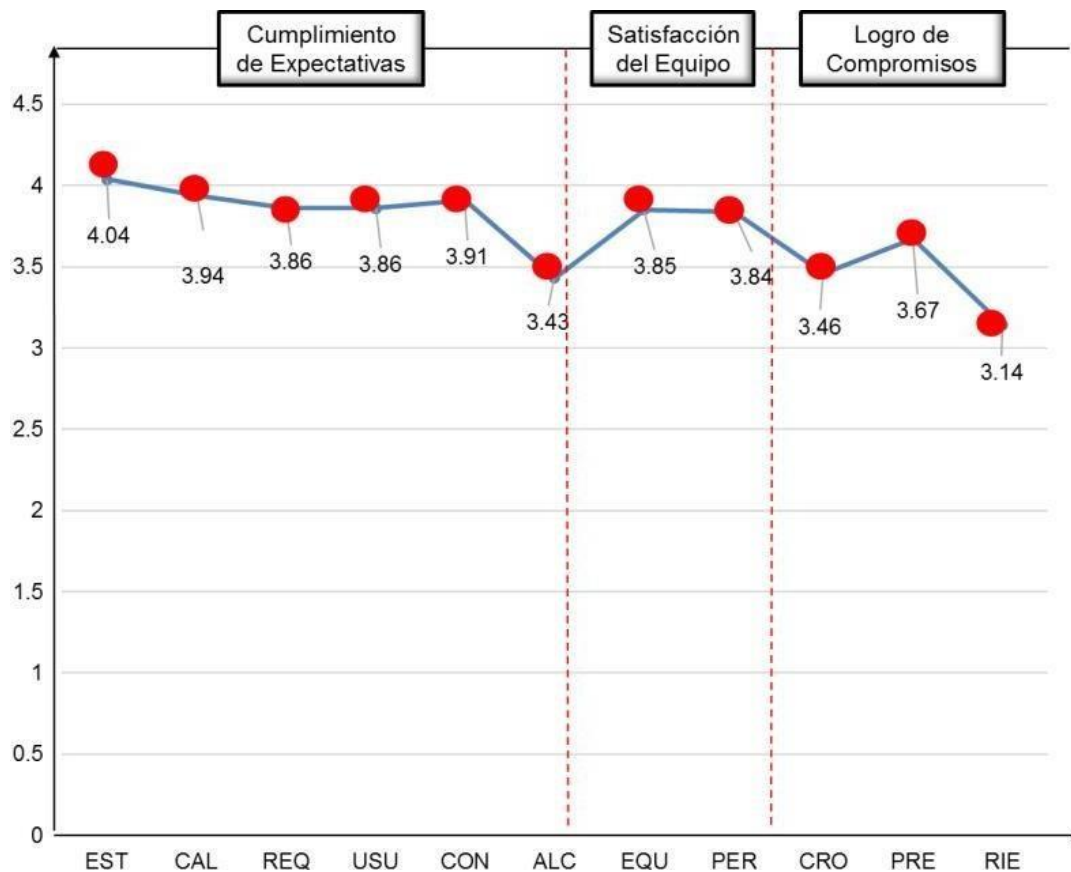


Figura 1. Valoración de la efectividad de la gestión de los proyectos de profesionales de TI en Colombia.

Fuente. Elaboración a partir de Ariza (2017, p. 14).

Por otro lado, Harold Kerzner (2001), autor del libro *Strategic Planning For Project Management*, construyó el modelo de madurez para gestión de

proyectos Project Management Maturity Model (PMMM) en el cual sostiene que “muchas organizaciones buscan obtener una madurez y excelencia en la gestión de los proyectos, pero no todas ejecutan una planeación estratégica y esto hace que las empresas tarden largos periodos de tiempo en alcanzar los resultados deseados” (Gil, Ojeda y Rodríguez, 2016, p. 60).

El PMMM es un modelo que identifica las fases universales que una organización lleva a través de la maduración y evaluación de la gerencia de un proyecto. “Harold Kerzner (2001) afirma que este modelo permite identificar cuáles pasos se deben tomar, qué acciones, qué hechos deben alcanzarse y la secuencia a realizar para obtener resultados significativos y medibles. (Barrios Méndez, 2001, p. 31).

De acuerdo con Harold Kerzner (2001), “el Project Management Maturity Model permite ubicar debilidades y fortalezas y capacidades a desarrollar para que sus proyectos sean más exitosos identificando los resultados esperados” (Barrios Méndez, 2001, p. 29). En el proceso para alcanzar la madurez en proyectos, según explica Harold Kerzner (2001) se consideran instrumentos de evaluación de la gestión de los proyectos, teniendo en cuenta cinco (5) niveles los cuales incorporan procesos de definición de conceptos, procesos de control, conocimiento y mejoramiento.

Finalmente, el modelo de madurez de Kerzner (2001) dice que el mayor beneficio que generan estos instrumentos de evaluación es la capacidad de ser adaptados y personalizados según las necesidades y objetivos de cada organización. Esto permite contar con un proceso flexible, es decir, que, a partir de un modelo definido, se puede crear un submodelo adaptado para el mejoramiento y el alcance de la madurez en la gestión de proyectos de un área especializada en una compañía.

4. Marco contextual

4.1 Sector económico al cual pertenece la organización.

ChevyPlan S.A. es una empresa de General Motors Colmotores y su red de concesionarios Chevrolet en todo el país, “líder del sistema de Autofinanciamiento Comercial de vehículos en Colombia, vigilada por la Superintendencia de Sociedades. Con este novedoso sistema, más de 100 mil colombianos han hecho realidad el sueño de adquirir un Chevrolet. sin cuota inicial, sin intereses de financiación, amplios plazos y con cuotas mensuales más bajas que las de un crédito tradicional (ChevyPlan S.A., 2016, párr. 8).

La administración de los planes provenientes del aporte periódico de sumas de dinero destinadas a la formación de fondos que integran un grupo de personas con el fin de autofinanciar la adquisición de bienes o servicios, mediante un fondo común, será exclusiva de la SAPAC (Sociedad Administradora de Planes de Autofinanciamiento Comercial) “la cual tiene la tarea del mantenimiento y custodia de los datos personales e información de los titulares de las cuentas y, así mismo, garantizar la correcta prestación del servicio a los usuarios de ChevyPlan S.A.”. (Circular Externa, 2016, p. 5).

El objeto social principal y exclusivo para la SAPAC será la administración de los planes, provenientes del aporte periódico de sumas de dinero destinadas a la formación de fondos que conforman un grupo de personas con el fin de autofinanciar la adquisición de bienes o servicios autorizados por la Ley, mediante un fondo común.

“Participación Accionaria: 59.75 % Concesionarios CHEVROLET y 40.25% GM COLMOTORES”. (ChevyPlan S.A., 2016, párr. 2)

4.2 Misión

“Somos la Compañía Chevrolet del sector de Autofinanciamiento Comercial, orientada a la colocación y administración de planes para la adquisición de vehículos Chevrolet a un bajo costo financiero, a través de procesos enfocados a la satisfacción de nuestros clientes, el crecimiento de nuestra gente y la rentabilidad de los accionistas, garantizando posicionamiento de la marca”. (ChevyPlan S.A., 2016. Párr. 2).

4.3 Visión

“Consolidar nuestro liderazgo absoluto en el sector de Autofinanciamiento Comercial para la adquisición de vehículos en Colombia e incursionar en otros mercados, con un portafolio amplio y flexible de productos, procesos efectivos y un equipo humano enfocado en la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes, alcanzando al 2018 una participación en las entregas de GM superior al 15%”. (ChevyPlan S.A., 2016, párr. 3).

4.4. Años en el mercado

“La empresa ChevyPlan S.A. cuenta con 22 años de experiencia en el mercado nacional, consolidándose como el primer canal de distribución de General Motors, al representar en promedio el 19% de ventas de la marca”. (ChevyPlan S.A., 2016, párr. 1).

4.5 Estructura organizacional de ChevyPlan



Figura 2. Estructura organizacional de ChevyPlan S.A.
Fuente: ChevyPlan S.A., (2016)

La Presidencia se encarga de cumplir con las funciones ejecutivas de la compañía con el apoyo de tres (3) vicepresidencias; Comercial, Financiera y Administrativa y Operaciones. Estas Vicepresidencias tienen a su cargo orquestar las diferentes áreas que sostienen el funcionamiento de la compañía. (Intranet Chevy, 2017).

- **Financiera y Administrativa:** Articular las áreas de apoyo a su cargo para garantizar el sostenimiento económico, financiero, humano, procesos y tecnología del sistema de ahorro que se ofrece al cliente. (Intranet Chevy, 2017).
- **Comercial:** Se encarga de la materializar la estrategia para la captación de nuevos clientes, el sostenimiento de los ya existentes. El área comercial confluye el mercadeo y el Contact Center para el mantenimiento de la participación de ChevyPlan S.A. en el mercado de ahorro para vehículos nuevos. (Intranet Chevy, 2017).

- **Operación:** Encargada de la administración la tesorería y conformación de grupos de clientes para el auto financiamiento comercial y el diseño de políticas de crédito, administración de cartera y gestión de entregas de vehículos.

4.6 Productos y servicios

“Sistema de Autofinanciamiento Comercial para adquirir un automóvil Chevrolet. sin cuota inicial, sin intereses de financiación, amplios plazos y con cuotas mensuales más bajas que las de un crédito tradicional”. (ChevyPlan S.A., 2016, párr. 2).

4.7 Mapa Estratégico



Figura 3. Mapa estratégico de ChevyPlan S.A.
Fuente: Intranet, ChevyPlan S.A., (2016).

4.8 Gestión de proyectos en ChevyPlan S.A.

Una vez conocido el marco organizacional de la compañía, se explicará y contextualizará la situación sobre la ejecución y gestión de los proyectos en los últimos 10 años. La compañía en el año 2010 pretendió abordar un proyecto de implementación ERP Epicor, después de haber fracasado en la implementación de un “sistema regional (Aquarios), liderado por GM Colmotores para unificar los sistemas de información (Operacional, Comercial y Financiera) de las compañías de autofinanciamiento comercial de Chevrolet en América Latina”. (Informe ChevyPlan S.A. – ERP, 2010).

El nuevo ERP pretendía integrar información que permitiera a Chevyplan S.A. aprovechar las ventajas de la tecnología de punta para (Chevyplan, 2010):

- Contar con información confiable y oportuna.
- Facilitar la mejora continua en los procesos, pues el sistema contaba con la flexibilidad requerida para adaptarse a los cambios del entorno y la capacidad de crecimiento al ritmo que la compañía lo requiera.
- Dar cubrimiento con un único sistema a todas las áreas de la compañía, minimizando los procesos manuales, lo cual simplificaría la administración y el soporte y reduciría a su vez cargas operativas.
- Eliminar los riesgos existentes al trabajar con sistemas que ya cumplieron su ciclo de vida o que no contaban con el soporte de parte de sus proveedores.

La nueva organización de los procesos de negocio se cargaría en un único sistema de información denominado Epicor ERP, distribuyendo las gestiones de negocio en ocho (8) procesos (Mercadeo, Gestión de Ventas, Gestión de Grupos, Gestión de Créditos, Gestión de Ganadores, Gestión de Finanzas y Administración, Catálogos Maestros y Gestión Legal) y cuarenta y nueve (49) módulos, (ver detalle en la figura 4) (ChevyPlan, 2010):

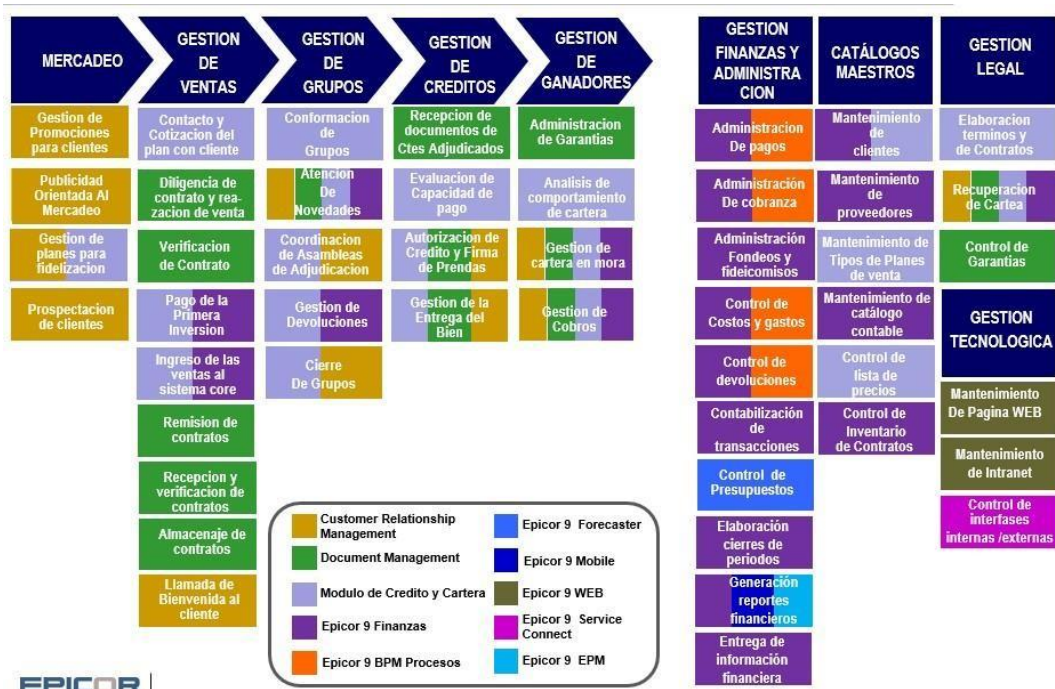


Figura 4. Modelo de procesos de negocios vs Epicor 9 Fuente: Elaborado a partir de ChevyPlan (2010).
 Fuente: Elaboración a partir de ChevyPlan S.A. (2010).

Hoy en día, los proyectos se desarrollan bajo la dirección del área de procesos la cual cuenta con el acompañamiento del Comité de Proyectos. Sin embargo, la administración del portafolio se realiza de manera informal, sin procesos, formatos, responsables, roles, estructura orgánica y tampoco se cuenta con un sistema de seguimiento y monitoreo que facilite el reporte de avance y la retroalimentación de las fases de cada proyecto.

5 Metodología de investigación

5.1 Tipo de investigación

La investigación es de tipo mixto incluyendo técnicas cualitativas y cuantitativas. Dado que es un trabajo de aplicación empresarial, se llevó a cabo un estudio de caso.

5.2 Fases de la investigación

Las fases de la investigación fueron las siguientes:

5.2.1 Definición de los instrumentos de medición

En esta fase se definieron las técnicas para realizar la recolección de la información que servirá de base para el diagnóstico.

5.2.2 Definición de la población objeto de la investigación

Para la medición de la efectividad de las prácticas de gestión de proyectos fueron objeto de estudio y bases para la recolección de información las personas que estaban directamente relacionadas con la formulación, gestión y seguimiento de proyectos en la organización las cuales corresponde a una población de 30 personas.

5.2.3 Recolección de información

Se realizaron jornadas presenciales para la recolección de información cualitativa y cuantitativa según el modelo de encuesta y/o entrevista que correspondía a cada evaluación que se ejecutó en este proyecto con los formatos respectivos.

5.2.4 Tabulación de información

Se tabuló la información recolectada en un sistema de carga dado por el modelo en formato Excel para obtener los resultados y realizar su respectivo análisis.

5.2.5 Procesamiento de resultados

Los resultados cuantitativos de la investigación relacionada con la valoración de la efectividad de las prácticas de gestión de proyectos y la cultura se procesaron en el software SPSS *Statistical Package for Social Sciences for Windows*.

Para la valoración de la administración del portafolio de proyectos, los datos se unificaron y se archivaron en un mismo formato de Excel.

Por último, con los datos recolectados a partir de las encuestas cuantitativas que calificaron la cultura organizacional en la gestión de proyectos, se procesaron en un formato de carga en formato Excel donde se hallaron los promedios de puntuación por cada criterio evaluado.

5.2.6 Análisis de resultados

De igual forma, para el análisis de la efectividad de las prácticas de gestión de proyectos, se hallaron las correlaciones que existen entre cada una de las variables del modelo de diagnóstico.

En el segundo aspecto, los datos obtenidos sobre el estado actual de la administración del portafolio de proyectos, se analizaron las respuestas obtenidas teniendo en cuenta lo expuesto en el marco teórico, realizando un diagnóstico cualitativo frente a este particular.

Ya en el último aspecto evaluado, se calcularon datos estadísticos que permitieron tener información precisa acerca de las debilidades en cuanto a este tema se trate.

5.3 Instrumentos de medición

Para el desarrollo del proceso de investigación de este proyecto, se utilizarán los siguientes instrumentos con los cuales se pretende la recolección de información, la tabulación y el procesamiento para su respectivo análisis:

5.3.1 Encuestas

Se realizaron dos encuestas:

- Encuesta 1: Conformada por cuarenta y un (41) preguntas cerradas, divididas en seis (6) secciones para la valoración por medio de la asignación de un puntaje entre uno (1) y cinco (5) de la efectividad de las prácticas de gestión de proyectos.

- Encuesta 2: Está compuesta por treinta y dos (32) preguntas cerradas, con una sección para la valoración, por medio de la asignación de un puntaje entre uno (1) y cinco (5), de la cultura organizacional en el ámbito de los proyectos.

5.3.2 Entrevista

Se realizó una entrevista conformada por veinticinco (25) preguntas abiertas, divididas en dos (2) secciones para la valoración de las prácticas de gestión del portafolio de proyectos y la cultura organizacional asociada a la gestión del portafolio de proyectos.

6 Resultados del diagnóstico

6.1 Valoración de Prácticas de gestión de proyectos

Los resultados obtenidos según los datos recolectados en las encuestas, después de ser tabuladas en el sistema de carga se presentan en la tabla 7:

Tabla 7. Puntajes finales de prácticas de gestión de proyectos y efectividad.

PUNTAJES FINALES según áreas de conocimiento	
Prácticas de Gestión de Proyectos	
1. Alcance	3,77
2. Tiempo	3,60
3. Costo	3,17
4. Calidad	3,00
5. Riesgos	2,90
6. Adquisiciones y Contratación	3,37
7. <i>Stakeholders</i>	3,17
8. Recursos Humanos	3,53
9. Comunicaciones	2,93
10. Cambio	3,33

Fuente: Elaboración propia (2018).

La encuesta para la recolección de los datos fue realizada a personas que están directamente relacionadas con la gestión de proyectos. Para este fin, se dividieron a las personas encuestadas en tres (3) grupos; líder de equipo, integrante de equipo y *stakeholder* en general. Así mismo, se tabularon los resultados en un formato que promediaba los puntajes asignados por las personas que diligenciaron dichas encuestas.

El análisis concluyó que de los tres criterios que miden la efectividad de los proyectos, teniendo bajo consideración las diez (10) prácticas que propone el instrumento de diagnóstico utilizado, es necesario construir una propuesta teniendo en cuenta los criterios de cumplimiento de expectativas y el logro de compromisos que, cómo se puede ver en la tabla 8, obtuvieron los puntajes más bajos.

Tabla 8. Puntajes consolidados de prácticas de gestión de proyectos y efectividad.

Efectividad de los proyectos	
1. Cumplimiento de expectativas	3,27
2. Satisfacción del equipo de proyecto	3,85
3. Logro de compromisos	2,90

Fuente: Elaboración propia (2018).

En este sentido, para determinar cuáles son las acciones pertinentes para mejorar los criterios en mención, se usó el software SPSS, para correlacionar cada una de las variables del modelo de diagnóstico con el objetivo de direccionar los esfuerzos y acciones a aquellas variables que tienen mayor relación e influencia sobre la efectividad de los proyectos medidos por las variables con menor puntaje (marcadas en color rojo).

6.2 Valoración de prácticas de gestión del Portafolio de proyectos

Después de haber evaluado y diagnosticado los resultados de la investigación acerca del estado actual de la efectividad en las prácticas de gestión de proyectos, se realizaron tres (3) entrevistas a altos directivos los cuales tienen alta injerencia en el ámbito de los proyectos de ChevyPlan S.A. con el fin de analizar la administración de los proyectos, su forma de organización, responsables, procesos existentes y otros aspectos que están correlacionados con el éxito de los mismos.

El Director de Planeación Financiera, la Subgerente de Tecnología y la Directora de Procesos son las personas de la organización quienes tienen una relación directa con el desarrollo de los proyectos en la compañía, desde su evaluación y gestión hasta su control y cierre, respondieron, cada uno, un cuestionario de dos secciones con un total de veinticinco (25) preguntas, los cuales fueron objeto de estudio y se encontraron resultados que han permitido identificar oportunidades de mejora y nuevas características para la propuesta del diseño y el plan de implementación de la Oficina de Proyectos

en ChevyPlan.

La primera sección indaga sobre las prácticas de gestión del portafolio de proyectos. Según las personas entrevistadas y teniendo en cuenta la definición expuesta en el marco teórico bajo estándares del PMI, a pesar de contar con el Comité de Modernización creado para el tratamiento de proyectos en la compañía, la cual tuvo un auge de participación entre los años 2015 a 2017, pero fue delegada a la Dirección de Procesos apoyada por el área de Tecnología, la administración de proyectos en ChevyPlan S.A. no tiene una organización definida debido a que no se cuenta con administración de portafolio de proyectos.

Por otro lado, cuando se les preguntó acerca de cómo se registra la información del portafolio de proyectos, aparece otro actor involucrado en la gestión de los proyectos. Según el Director de Planeación Financiera de la empresa, la información es registrada en actas que facilitan su seguimiento y están bajo la responsabilidad de un comité de proyectos. Así mismo, la Directora de Procesos de ChevyPlan S.A. afirma que se cuenta con un inventario de proyectos nuevos y en curso, pero no se menciona un área que esté directamente responsable con las actividades de seguimiento y control de estos ya que no existe formalmente, afirmando que la implementación de la Oficina de Proyectos, la cual está en el plan estratégico del año 2018, fortalecerá su gestión.

Tal como se expuso en el marco teórico, los proyectos juegan un papel importante en el cumplimiento de la estrategia de las compañías, para esto debe tener una estructura que brinde una seguridad razonable de alcanzar las metas definidas. En este sentido, ChevyPlan S.A. no cuenta con un proceso formal definido para administrar el portafolio de proyectos y el área responsable de esto no se encuentra identificada ya que se ha manejado desde el Comité de Modernización y la Dirección de Procesos. Además, estas dos áreas no cuentan con herramientas definidas ni con prácticas de gestión de proyectos lo cual permitiría generar los estándares necesarios para mejorar la administración del portafolio de proyectos. Es importante que la compañía considere el ciclo de vida de un proyecto y las áreas de conocimiento que soportan su gestión, ya que a partir de estas se generarán las herramientas adecuadas para mejorar el rol del área encargada de la gestión de los proyectos.

En la segunda parte de la entrevista, se hicieron cuestionamientos acerca de la administración de riesgos de los proyectos y frente a la preguntas acerca de que si se identifican los riesgos en cada proyecto y como se hacen, la necesidad de hacerlo y si se es consciente de la importancia de la administración de los riesgos, los entrevistados respondieron que no se administran los riesgos en la mayoría de los proyectos y que en la mayor parte

de los que se hace algún seguimiento, no se hace formalmente y dependen de terceros, es decir, de proveedores contratados para realizar actividades relacionadas con los entregables de los proyectos. La Directora de Procesos, quien es la responsable de su gestión, afirma que existe una iniciativa para definir los riesgos pero que actualmente solo quedan registrados en una ficha de planeación y en actas de seguimiento. Sin embargo, no hay una noción verdadera ni formal de su administración. Esto es uno de los factores que se correlacionan con la efectividad en la gestión de los proyectos según el constructo utilizado para elaborar este diagnóstico y que, según los resultados obtenidos en la valoración de la efectividad de las prácticas de gestión, la administración de los riesgos tuvo el menor puntaje con 2,9 sobre 5 que, unido a la información expuesta sobre el contexto de la compañía, debe tenerse en cuenta debido a la elevada tasa de fracaso de los proyectos.

El resultado de este diagnóstico es que la administración de los riesgos debe ser un punto importante a tener en cuenta por la Oficina de Proyectos, ya que para los estándares del PMBOK, del PMI, la dirección de proyectos debe contemplar el equilibrio de las restricciones de los mismos que incluyen la administración de los riesgos. Así mismo, se debe tener en cuenta que la persona responsable de los proyectos en ChevyPlan S.A. no cuenta con herramientas para desarrollar la administración de riesgos de manera formal y que no se promueve la identificación y seguimiento de estos para los responsables del desarrollo de los proyectos.

Se encontró que, dentro de los roles de la Oficina de Proyectos, según el PMBOK (PMI, 2017), esta unidad se encarga, además de otras funciones, de gestionar los riesgos y oportunidades individuales lo cual debe ir desde la planificación, identificación, análisis y control. Estas actividades no pueden depender de terceros como se menciona en las respuestas de las entrevistas realizadas, ya que se genera vulnerabilidad ante imprevistos o capacidades de la misma empresa para la realización de los proyectos sin planificación de respuesta ante la materialización de riesgos no identificados.

Considerando la informalidad sobre la administración del portafolio de proyectos en ChevyPlan S.A., existe una concordancia con las respuestas ante la indagación sobre la vida de los proyectos y la toma de decisiones frente a la cancelación de estos. Tal como se menciona el PMI (2017), la vida de los proyectos tiene un ciclo determinado, para el caso de ChevyPlan S.A. los responsables de dar vida a los proyectos son los líderes de área, los cuales deben pasar un filtro de decisión en el Comité de Modernización, para lo cual no se cuenta con una metodología formal o criterios de selección, solo se motiva su elección según la necesidad coyuntural que lo promueva en alguna de las áreas de la compañía. En la etapa de planeación, en la que se definen las metas a cumplir, existe una debilidad en cuanto a la determinación de los objetivos ya que, a pesar de tener unos mínimos para la presentación

de estos que son el cronograma, objetivo, alcance y responsables, no siempre se cuenta con las metas claras en la ejecución de los proyectos.

Por otro lado, al momento de realizar cambios en el ciclo de vida de los proyectos cuando hacen parte del portafolio, se hace por medio de un acta dirigida al Comité de Modernización y el Comité Directivo de la compañía donde se mencionan los cambios realizados. Sin embargo, la Subgerente de Tecnología y la Directora de Procesos, afirman que debido que no existe formalmente un portafolio de proyectos, es difícil el manejo que se le puede hacer al tema de modificaciones a los proyectos. Esto quiere decir que la compañía no cuenta con canales eficaces para la comunicación del estado de los proyectos lo que puede derivar en el desconocimiento de su desarrollo, tomas de decisiones fuera del contexto del proyecto y que no existe formalidad ante un control de cambios.

Como ya se mencionó en la fundamentación teórica y conceptual de este trabajo, a pesar de contar con estándares para la gestión de proyectos, la vida de estos es dinámica, es decir, que puede cambiar frente a diversas variables que pueden ser internas o externas a la compañía y si no se cuenta con un control de los cambios que se pueden generar antes y durante el desarrollo de los proyectos, no se podrá contar con la veracidad de la información ante posibles alteraciones y por ende, existirá una debilidad frente a la actuación de los tomadores de decisiones.

En el escenario en que el proyecto ya se encuentra en desarrollo, considerando que no existen criterios de selección y tampoco se administran los riesgos, se indagó acerca de los criterios que tiene la compañía para suspender o cancelar un proyecto. Evidentemente no existen criterios definidos para suspender y/o cancelar proyectos, solo se tiene información coyuntural acerca de la decisión en estos dos aspectos. Según el Director de Planeación Financiera y la Directora de Procesos, se han abortado proyectos por sobrecostos, cuando superan significativamente los tiempos de entrega, el alcance no está en un porcentaje representativo que amerite continuar y por no cumplir la funcionalidad por la cual fue planteado dicho proyecto. Aunado a esto, se tiene que, al momento de incorporar nuevos proyectos al portafolio, la definición del alcance y los entregables, no se cuenta con la realidad de lo que se necesita para suplir una necesidad identificada.

También, la Directora de Procesos menciona que, a pesar de contar con un cronograma, la definición de objetivos, alcance y asignar responsables, no siempre se tienen claras las metas a alcanzar con la ejecución de los proyectos. Esto es consecuencia directa de las deficiencias identificadas que generan la débil administración de proyectos; no contar con procesos formales que faciliten la toma de decisiones, para la planificación y la clara definición de las necesidades de las áreas, visto desde la definición del

alcance, los requisitos de producto del proyecto, la relación con los stakeholders y la identificación y control de riesgos. Todo esto es algo con lo que ya se cuenta evidencia y que se puede vislumbrar en el análisis realizado en la primera parte de este diagnóstico sobre el estado del portafolio de proyectos.

Al indagar sobre los métodos en que la compañía administra la organización de los stakeholders de los proyectos, se constató que las debilidades expuestas anteriormente tienen relación con este tópico. Dichas dificultades se vuelven críticas, entre otras causas, debido a la falta de organización frente al reconocimiento y tratamiento de los stakeholders de los proyectos. En primer lugar, según los funcionarios entrevistados, no existe la figura de patrocinador de un proyecto en la compañía y esta figura es adquirida por las personas que tienen la iniciativa de la propuesta a realizar, acrecentando, entre otras, la debilidad presentada sobre la falta en la definición de objetivos claros ya que, al faltar dicha figura, no se cuenta con la clara comunicación de los beneficios y cambios que se generarán sobre los stakeholders y las áreas de la compañía, derivando en el desentendimiento de la base que motivó la realización del proyecto, provocando un alto nivel de resistencia frente a dichos cambios y el bajo nivel de apoyo frente a la realización de las etapas de los proyectos.

Igualmente, en el proceso de selección de los recursos necesarios para la realización de los proyectos, no se cuenta con una metodología para dicha tarea, de hecho, la información suministrada por los funcionarios directamente relacionados con la administración de los proyectos, evidencia que no existe una herramienta formal para la presentación de los equipos de trabajo para cada proyecto y, también, al no contar con la figura de patrocinador las personas responsables de definir los recursos necesarios para el proyecto en la mayoría de las veces son aquellos que originan la idea del proyecto. Estos funcionarios deben realizar un presupuesto y estudiar qué personas de la compañía tienen el conocimiento y la disponibilidad para apoyarlo y presentarlo ante la Junta Directiva de la organización y esperar su aprobación de inversión. Además, la Directora de Procesos, menciona que en el caso en que el proyecto sea ejecutado por personas al interior, sin proveedor externo, no se incluyen los recursos específicos para su ejecución.

Por consiguiente, se generan debilidades que dificultan el proceso de planeación de los proyectos en ChevyPlan S.A. debido a que no se cuenta con una hoja de ruta formal y estándar que considere aspectos básicos como los recursos de personal para ser incorporados en un presupuesto real de cada proyecto y también, en riesgos no identificados para el seguimiento y control de los mismo ya que no se cuenta, además, con una herramienta que permita conocer la disponibilidad real de las personas que pueden apoyar los proyectos. Evidencia de esto es que, a pesar de realizar análisis de tiempos

para conocer la capacidad y disponibilidad del personal para temas relacionados con la operación del negocio, la compañía no cuenta con un software de apoyo capaz de brindar información acerca del tiempo y carga laboral del personal de las áreas de la compañía para la toma de decisiones eficaz frente a este particular.

Estos resultados son importantes ya que, gracias a la investigación realizada, se logra obtener evidencia real de las causas que han generado el alto nivel de deserción de proyectos. Por un lado, no existen una organización definida para la administración del portafolio de proyectos, no se cuenta con herramientas ni procesos formales para la planeación que garanticen la clara definición de los objetivos y el alcance de los proyectos y tampoco, con la asignación de responsables, la identificación de los stakeholders, ni canales para la comunicación de las metas y cambios que se generarán a partir de la implementación de los proyectos. Por otro lado, la Dirección de Procesos, quien es la encargada directa de la administración de los proyectos, no cuenta con personal suficiente y exclusivo para cumplir con las labores a su cargo y tampoco, con personal paralelo que apoye esta área.

En cuanto a la cultura organizacional asociada a la gestión del portafolio de proyectos, las personas entrevistadas aseguran que todas las personas de la organización son libres de socializar el estado actual de los proyectos sin importar si este es positivo o negativo. Así mismo, la información al respecto no está restringida a un nivel ejecutivo, sino, el acceso a esta se encuentra en canales de información corporativo como la Intranet de la organización y todos pueden tener acceso a las actas por medio de las cuales se registran, según la periodicidad establecida, los avances del estado de los proyectos vigentes.

Sin embargo, y como se ha evidenciado anteriormente, las herramientas disponibles en la organización para el registro de la información de los proyectos no son formales o no se cuentan con ella. Entonces, aunque se tenga acceso no restringido al estado de los proyectos, esta información puede llegar a ser incompleta o no garantiza la claridad necesaria para determinar el proceso, los avances y el cumplimiento actualizados y esto ocasiona asimetría de información en cuanto a que las áreas que pueden interesarse en el impacto de una determinado proyecto para evaluar incorporarse a él o desarrollar uno similar para su área no contará con bases confiables, lo que podría llevar a la materialización de riesgos de fracaso en nuevos proyectos.

Por otro lado, en el marco de la planeación estratégica de la compañía, la alineación de los resultados de los proyectos con los objetivos estratégicos es vista por los entrevistados como un aspecto que debe realizarse en el futuro. Actualmente, aunque se busca que los proyectos apoyen los objetivos

estratégicos, el Director de Planeación Financiera y la Directora de Procesos, afirman que, a pesar de que se tiene planeado hacerlo en un corto plazo, apenas en 2017 se retomó la definición de la estrategia de la compañía. Pero la compañía cuenta con experiencia relacionada ya que entre los años 2012 y 2014 se ejecutaron los primeros proyectos en función de un marco de planeación estratégica. Este es un punto de referencia con el cual ChevyPlan S.A. debe comenzar a realizar una base estratégica para la estructuración y ejecución de proyectos ya que esto le permitirá disminuir la tasa de fracasos en los proyectos en los cuales no se han identificado su alineación con los objetivos estratégicos de la organización.

Siguiendo la indagación en la entrevista, se identificó que una de las causas de la falta de alineación de los proyectos con los objetivos estratégicos se debe a que no existe la definición formal de los beneficios que generan los proyectos. Según el Director de Planeación Financiera, los beneficios quedan medianamente plasmados en la ficha del proyecto, pero no se registran en un lugar específico. También, la Directora de Procesos mencionó que sí se identifican los beneficios, pero solo en macroproyectos y de manera informal y quien se encarga de identificar dichos beneficios es el líder funcional con el objeto de usarlo como justificación que soportará el inicio del proyecto.

Además, cuando se habló sobre la identificación de los beneficios intangibles de los proyectos, El director de Planeación Financiera y la Subdirectora de Tecnología mencionaron que no se realiza dicha actividad. En cambio, para la Directora de Procesos, afirma que se realiza en algunos proyectos, principalmente en aquellos que están asociados al mejoramiento de imagen, oportunidad en la información para los clientes, modernización, entre otros. Es decir, que la identificación de los beneficios de los proyectos que se quieren desarrollar no corresponde a la alineación estratégica y el logro de los objetivos de esta, sino, con la generación de la razón que justifique la inversión para satisfacer una necesidad en la compañía.

En este caso, la falta de un plan estratégico de proyectos que busquen lograr los objetivos de esta, puede ser una causa del alto nivel de fracasos en los proyectos de la compañía debido a que no existe una guía corporativa y estratégica que proporcione a ChevyPlan S.A. la suficiencia en cuanto a las oportunidades de mejora que pueden potenciar el desarrollo del negocio y del mejoramiento interno. No obstante, cuando se les preguntó si las decisiones que se toman en los proyectos buscan el mayor beneficio de las personas o áreas que reciben los resultados, en la mayoría de las respuestas se afirma que en principio lo que se busca es la eficiencia en los procesos, la agilidad de la información para la toma de decisiones, disminuir la carga operativa, mejorar el servicio, facilitar, asegurar o simplificar la operación. Esto corresponde, efectivamente, a objetivos que apuntan al mejoramiento y la generación de mayor beneficio para las personas o áreas que reciben los

resultados de los proyectos, con lo cual se tiene un punto de partida para la construcción de la planeación estratégica de la compañía, aprovechando que, si bien, los proyectos son la herramienta para el desarrollo de la estrategia de una organización, el direccionamiento de esta puede ser a partir de lo que ya se hace que es el mejoramiento de la función interna a nivel de las personas y, por ende, de las áreas de ChevyPlan S.A.

Para concluir, se le cuestionó a la organización acerca de los problemas que enfrenta el portafolio de proyectos y, a manera de opinión, se obtuvieron respuestas contundentes sobre la falta de alineación de los proyectos y la debilidad en función de la falta en el uso de un sistema para la gestión de riesgos. Por otro lado, se especificó que la dinámica interna de la empresa resulta en un constante cambio de prioridades afectando el alcance de los proyectos que, esto último, no es algo negativo pero que en ChevyPlan S.A. se realiza quitando relevancia a los mismos por el surgimiento de prioridades imprevistas por falta de planeación y administración del portafolio de proyectos.

Igualmente, la Directora de Procesos quien es la persona directamente responsable por el desarrollo de los proyectos en ChevyPlan S.A., manifestó que los principales problemas que afectan el portafolio de proyectos se relacionan con el hecho de que no existe un área o equipo responsable formalmente de la centralización y gerencia organizada de los proyectos. También, menciona que los proyectos no se manejan con una metodología formal que permita contar con indicadores y métricas de avance que puedan ser consolidadas en un mismo escenario. Esto ha generado una gerencia débil debido a que no se cuenta con una dedicación formal de tiempo y personas para la misma, por no tener una definición de criterios con los cuales se puedan evaluar aquellos proyectos que deben hacer parte del portafolio, considerando cuáles de ellos le apuntan a la estrategia y cuáles corresponden a mejoras en la operación interna.

6.3 Valoración de Cultura organizacional en el ámbito de los proyectos

Para realizar la valoración de la cultura organizacional en el ámbito de los proyectos se utilizó el mismo constructo en la sección que es objeto de estudio en este subcapítulo. Se recolectó información por medio de encuestas a personal relacionado con la administración, ejecución, seguimiento y control de los proyectos de la compañía.

Los resultados finales como puntuación en los ocho (8) aspectos evaluados fueron los presentados en la tabla 9:

Tabla 9. Puntajes finales por categoría cultural en el diagnóstico.

PUNTAJES FINALES POR CADA ASPECTO Cultura Organizacional en el Ámbito de los Proyectos	
1. Alineación Estratégica de Proyectos	3,67
2. Entendimiento del Ámbito de los Proyectos	3,60
3. Adopción de Prácticas de Gestión de Proyectos	2,68
4. Valoración del Conocimiento asociado a los proyectos	3,55
5. Cohesión entre los stakeholders	3,70
6. Empoderamiento	3,58
7. Consideración de los Stakeholders	3,52
8. Adaptación para la Solución de Problemas	3,98

Fuente. Elaboración propia (2018).

De los ocho (8) aspectos evaluados de la cultura organizacional en el ámbito de los proyectos, se resaltan los 4 menores puntajes, los cuales corresponden a los aspectos; **3.** Adopción de prácticas de gestión de proyectos, **4.** Valoración del conocimiento asociado a los proyectos, **6.** Empoderamiento, y **7.** Consideración de los *stakeholders*. Sin embargo, se priorizará la atención en los dos más bajos, señalados en color rojo y se destaca el mayor puntaje con color verde.

En este sentido, considerando los dos (2) puntajes más bajos que obtuvo esta evaluación, las cuales corresponden a los aspectos, Adopción de prácticas de gestión de proyectos y Consideración de los *stakeholders*, se relacionan en el siguiente cuadro, en cuál de las preguntas correspondientes a estos aspectos, obtuvieron las menores puntuaciones:

Tabla 10. Resultados punto 3 de las encuestas sobre cultura organizacional en ChevyPlan S.A.

3. Adopción de las prácticas de gestión de proyectos			
Pregunta No. 9	Pregunta No. 10	Pregunta No. 11	Pregunta No. 12
2,8	2,5	2,5	2,9

Fuente: Elaboración propia (2018).

En el aspecto de adopción de las prácticas de gestión de proyectos, la

pregunta número diez (10) indaga si la organización se ha asegurado de difundir y estandarizar la terminología de gestión de proyectos, la cual obtuvo un puntaje de 2,5 sobre 5 como se puede ver en la tabla 10. Para la pregunta número once (11), se investigó si las personas usan de manera consistente los procedimientos, las herramientas y técnicas que ha dispuesto la organización para la gestión de los proyectos, lo cual obtuvo un puntaje similar a la anterior de 2,5 sobre 5.

En el segundo aspecto que obtuvo el menor puntaje de los 8 evaluados, la pregunta número veinticinco (25) se refiere a que, si la organización promueve el análisis y entendimiento de la posición de los *stakeholders* frente a los proyectos y de su grado de interés o desinterés en ellos, la cual obtuvo un puntaje de 3,2, siendo la menor de los 4 datos numéricos que hacen parte del puntaje final de este aspecto.

Tabla 11. Resultados punto 7 de las encuestas sobre cultura organizacional en ChevyPlan S.A.

7. Consideración de Stakeholders			
Pregunta No. 25	Pregunta No. 26	Pregunta No. 27	Pregunta No. 28
3,2	3,6	3,8	3,5

Fuente: Elaboración propia (2018).

7 Propuesta de Diseño de la oficina de proyectos para ChevyPlan.

De acuerdo con el proceso de levantamiento de información, la tabulación y respectivo análisis realizado en el capítulo anterior, se obtuvieron como resultado las oportunidades de mejora para el cumplimiento de expectativas ligado a la gestión y definición del alcance de los proyectos y el logro de compromisos alineado con la gestión de los recursos humanos. A partir de estos puntos, a los cuales se les plantearon respectivas recomendaciones de mejoramiento, se hará la propuesta para el diseño de la oficina de proyectos en ChevyPlan S.A. donde se considerará el fortalecimiento de las debilidades identificadas y descritas anteriormente como lineamientos que mejoraran la efectividad de las prácticas de gestión de proyectos actuales.

La propuesta de implementación para la Oficina de Proyectos en ChevyPlan S.A. tiene una alineación estratégica con la propuesta de la nueva administración de la compañía. Recientemente, en el mes de diciembre del año 2017 se incorporó el nuevo presidente de ChevyPlan y con esto se

plantearon nuevas estrategias para el mercado del ahorro en Colombia, lo cual justifica, aún más, la necesidad de la implementación de una Oficina de Proyectos dentro de la composición organizacional de la empresa, mejorando, también, la efectividad de las prácticas de gestión de proyectos tal como se planteó en el capítulo anterior.

En este sentido, es necesario traer como nuevo contexto de la empresa la denominada “Operación Atarraya” la cual plantea como tema dominante que lo que la compañía debe buscar es ser el referente del ahorro en el país, lo cual enfoca los esfuerzos de los líderes misionales para la creación de nuevos negocios y nuevas fronteras alrededor del mismo (ChevyPlan 2.0, 2018). Los lineamientos para este nuevo horizonte demandan cambios importantes en la organización, por lo tanto, la forma de materializar la nueva estrategia es por medio de proyectos coherentes y alineados con las oportunidades de negocio que se quieren desplegar.

7.1 Misión de la Oficina de Proyectos

Apoyar a ChevyPlan S.A. en el logro de la alineación de los objetivos estratégicos por medio de una gerencia exitosa de proyectos, contribuyendo a la definición, implementación y mejora continua de una metodología estándar para la formulación, gestión, control y seguimiento de estos, fomentando la participación de las diferentes áreas de la compañía en la gerencia de proyectos y el monitoreo del progreso de estos.

7.2 Visión de la Oficina de Proyectos.

7.2.1 En el corto plazo:

Gestionar los proyectos de las diferentes áreas de ChevyPlan S.A. bajo una metodología de gerencia de proyectos ajustada a las necesidades de la organización y dirigida por profesionales capacitados.

7.2.2 En el largo plazo:

Ser reconocidos por ChevyPlan S.A. como un aliado que actúa de la mano de la presidencia y de las diferentes áreas de la compañía para lograr sus objetivos estratégicos de negocio y de mejoramiento interno por medio de la efectiva gestión de los proyectos bajo estándares internacionales.

7.3 Objetivos estratégicos de la Oficina de Proyectos



Figura 5. Objetivos estratégicos de la Oficina de Proyectos ChevyPlan S.A.
Fuente: Elaboración propia.

7.4 Rol, funciones y responsabilidades de la Oficina de Proyectos

El rol, las funciones y las responsabilidades de la Oficina de Proyectos de ChevyPlan S.A. se definirán teniendo en cuenta las necesidades y debilidades identificadas en el diagnóstico.

La Oficina de Proyectos de ChevyPlan S.A. asumirá un rol combinado entre dos tipos de Oficina de Proyectos, que propone el PMBOK PMI (2017) y que brinda el carácter necesario para esta estructura organizacional.



Figura 6. Roles de la Oficina de Proyectos de ChevyPlan S.A.
Fuente: Elaboración propia.

7.5 Funciones de la Oficina de Proyectos

Las funciones que se proponen para la Oficina de Proyectos de Chevyplan se detallan en la Tabla 12.

Tabla 12. Grupos de tipos de funciones y responsabilidades de la Oficina de Proyectos en ChevyPlan S.A.

GRUPOS DE FUNCIONES	FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	TIPO DE FUNCIÓN	
		C	A
ADMINISTRACIÓN DE LA PRÁCTICA	Desarrollar una metodología, con herramientas comunes, para la gestión de proyectos. La Oficina de Proyectos debe actualizar esta metodología bajo un ciclo repetitivo de gestión de conocimiento. Para ello debe contar con un método de mejoramiento continuo.		X
	Crear y mantener un lenguaje común que le permita al área y a la organización contar con un marco de referencia que guíe el desarrollo de las prácticas de gestión de proyectos.		X
	Poner a disposición de los gerentes de proyectos y los stakeholders en general, los medios para el registro de la información de los proyectos con el fin de generar seguimiento y control de estos, considerando indicadores de desempeño y el logro de objetivos establecidos.		X
	Realizar el seguimiento y control de los proyectos y sus entregables.	X	
	Realizar informes periódicos sobre el estado de los proyectos y presentarlos en el comité correspondiente.	X	
	Hacer la socialización de las herramientas para la gestión de proyectos.	X	
	Evaluar las herramientas para la gestión de proyectos	X	
	Establecer un programa de mejoramiento de las herramientas de gestión de proyectos.		X
	Estructurar y socializar la metodología para estandarizar el uso de las herramientas de gestión de proyectos por medio de procedimientos e instructivos.		X

GRUPOS DE FUNCIONES	FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	TIPO DE FUNCIÓN	
		C	A
	Hacer medición del desempeño de la aplicación de los instrumentos y herramientas para la gestión de proyectos.	X	
	Establecer los criterios básicos para el inicio de un proyecto.	X	
	Establecer y mantener un canal de comunicación para identificar las oportunidades de mejora en la gestión de proyectos.		X
ADMINISTRACIÓN DE INFRAESTRUCTURA	Establecer y mantener la metodología de evaluación de las herramientas, procesos y procedimientos de la gestión de proyectos con el fin de identificar las buenas prácticas y oportunidades de mejora.		X
	Definir las estructuras de cada uno de los proyectos, considerando roles, responsables y actividades.	X	
INTEGRACIÓN DE RECURSOS	Verificar y asignar el personal idóneo para el desarrollo de los proyectos.		X
	Diseñar y desarrollar el programa de formación en prácticas de gestión de proyectos.		X
	Mantener actualizadas las buenas prácticas en gestión de proyectos.	X	
	Apoyar a los gerentes de proyectos y los miembros de sus equipos de trabajo en la evaluación de habilidades y capacidades para definir los requerimientos del programa de formación.		X
SOPORTE TÉCNICO	Brindar asesoría y acompañamiento a los gerentes de proyectos y sus equipos de trabajo, relacionado con la gerencia de proyectos.		X
	Garantizar la transferencia de conocimiento sobre la gerencia de proyectos en los canales de información corporativos.		X
	Asistir a los gerentes de proyectos en el proceso de planeación de los proyectos.		X
	Crear y mantener la base de datos de información histórica del uso de recursos en los proyectos culminados.		X
	Crear y socializar los criterios básicos necesarios para a planeación de los proyectos.		X

GRUPOS DE FUNCIONES	FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	TIPO DE FUNCIÓN	
		C	A
	Crear un plan de auditorías con el fin de hacer verificación del efectivo desarrollo de la gestión de proyectos.	X	
	Planear las acciones correctivas de las desviaciones a la ruta efectiva de gestión de proyectos, establecida por la Oficina de Proyectos y hacer seguimiento a los planes de mejoramiento.		X
ALINEACIÓN EMPRESARIAL	Crear y mantener el comité directivo para la administración del portafolio de proyectos de la organización.		X
	Dar soporte a la alta dirección y al comité directivo del portafolio de proyectos.		X
	Reportar a la alta dirección el estado de los proyectos activos del portafolio.		X
	Prestar asesoría y acompañamiento a los gerentes de proyectos en las prácticas y políticas del manejo de las relaciones con los clientes, teniendo en cuenta las expectativas, requerimientos, toma de decisiones, el plan estratégico de la organización y la satisfacción del cliente.		X

Fuente: Elaboración propia (2018). Nota: C=Control, A=Apoyo

7.6 Organigrama sugerido de la Oficina de Proyectos

Se propone que la Oficina de Proyectos se incorpore en la Dirección de Procesos, por lo cual, su presupuesto de funcionamiento ya se encuentra definido y parte del personal del área de procesos se trasladará de centro de responsabilidad, de acuerdo con esta renovación. Se sugiere incorporar, además, a una persona con el rol de gerente de proyectos y que se promueva a otro funcionario que estaba en formación para la gerencia de proyectos en el área de procesos.

La estructura de la oficina de proyectos se detalla en la Figura 7.

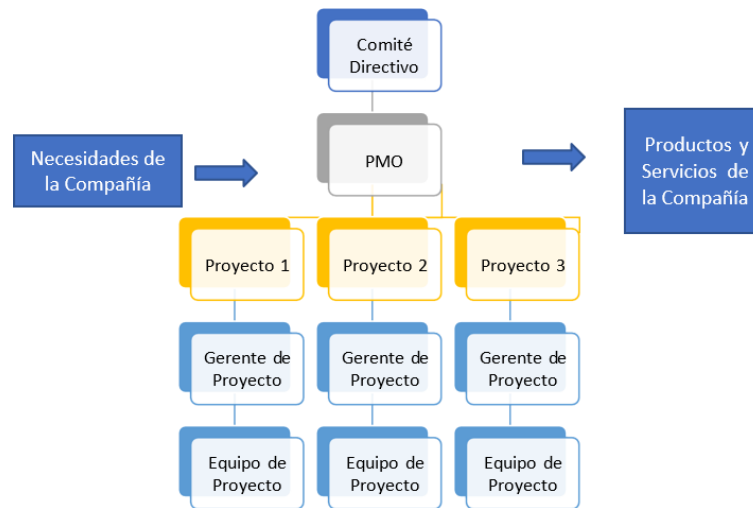


Figura 7. Organigrama de la Oficina de Proyectos de ChevyPlan S.A.
Fuente: Elaboración propia.

En este sentido, la Oficina de Proyectos queda enlazada a la dirección de procesos, la cual se encuentra ubicada dentro de la Vicepresidencia Financiera y Administrativa como una unidad de apoyo. La razón para hacer esta propuesta es la de asegurar la permanencia de la Oficina de Proyectos en el tiempo, ya que al quedar asociada a la Dirección de Procesos se garantiza que los procesos de gestión de proyectos sean formalizados como parte de la estructura de procesos que ya tiene la organización y ChevyPlan lo perciba como la mejora de una competencia que se requiere, más que como un gasto adicional en una nueva estructura funcional. Ver figura 8.



Figura 8. Estructura organizacional de ChevyPlan S.A. Ajustada
Fuente: Elaboración propia (2018).

Las funciones de los responsables de la operación de la OFICINA DE PROYECTOS y otros *stakeholders* se describen en la tabla 13.

Tabla 13. Funciones y responsables de la OFICINA DE PROYECTOS en ChevyPlan S.A.

Rol	Responsabilidades	Reporta a:
Patrocinador de la OFICINA DE PROYECTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer y Mantener los objetivos de la OFICINA DE PROYECTOS. 	Presidencia
	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobar cambios en la dirección y alcance de la OFICINA DE PROYECTOS. 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar los recursos de la OFICINA DE PROYECTOS (no de los proyectos). 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Ayudar a Resolver puntos críticos y obstáculos para el logro de los objetivos. 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Vender el proyecto al resto de involucrados (Presidencia, Junta directiva, Comité Directivo). 	
Director de la OFICINA DE PROYECTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Definir e implementar la metodología estandarizada para la gestión y gerencia de proyectos que permita la planeación, medición y control del programa de proyectos con el fin de generar valor a la compañía y lograr una mejor tasa de éxito de los proyectos bajo los criterios de tiempo, costo, alcance y calidad. 	Patrocinador
	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer y mantener relaciones con todos los involucrados en los proyectos, con el fin de mantenerlos informados acerca del avance. 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidar los informes de avance y mantenerse permanente informado acerca de la marcha de los proyectos, los asuntos relacionados con el mismo, el cumplimiento de los cronogramas, los logros obtenidos y los problemas presentados, con el fin de adoptar las medidas requeridas para que el equipo de trabajo obtenga los resultados establecidos. 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar junto a su equipo de trabajo, cuando sea pertinente, la revisión de planes o cambio de prioridades en los proyectos y velar por la actualización de los planes y cronogramas. 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicar logros y avance del portafolio de proyectos al interior de los equipos de trabajo y a nivel directivo. 	

Rol	Responsabilidades	Reporta a:
	<ul style="list-style-type: none"> • Asignar los gerentes de proyecto según las capacidades y conocimiento requeridos. 	
Gerente de Proyecto (Profesional de Proyectos)	<ul style="list-style-type: none"> • Liderar la planeación, seguimiento y control de los proyectos que sean asignados de acuerdo con la metodología definida • Definir junto con el líder funcional, o equipo de líderes funcionales, el alcance, objetivos, cronograma y costos del proyecto. • Coordinar con los líderes funcionales de los proyectos el seguimiento a la ejecución • Preparar presentaciones e informes de avance y estado de los proyectos a cargo de forma periódica y reportarlos a la Dirección de la OFICINA DE PROYECTOS • Formalizar los controles de cambios y actualizaciones del plan del proyecto • Controlar y gestionar el cumplimiento de los entregables del proyecto y los hitos del cronograma, las acciones de mitigación de riesgos y las obligaciones contractuales. • Controlar el proyecto sobre indicadores de costo, tiempo y calidad en los proyectos • Identificar, evaluar, controlar y reportar los riesgos del proyecto durante todo su ciclo de vida. 	Director de OFICINA DE PROYECTOS
Líder Funcional o equipo de líderes funcionales	<ul style="list-style-type: none"> • Participar en la definición del alcance, objetivos, cronograma y costos del proyecto y gestionar el cumplimiento de los objetivos. • Asegurar los recursos (personas, equipos, recursos, espacio físico, etc.) que le permitan al proyecto avanzar en forma efectiva. • Coordinar las actividades de las personas a su cargo que son asignadas al proyecto y velar por el cumplimiento de las mismas. • Participar en los comités a los que sea citado para validar avance y certificar la calidad de los entregables definidos. 	Gerente de proyecto

Rol	Responsabilidades	Reporta a:
	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar la participación actividad y el cumplimiento de las responsabilidades que le corresponden para el adecuado desarrollo del proyecto (definición de alcance, elaboración de requerimiento, ejecución de pruebas, gestión de controles de cambio, acciones de mitigación de riesgos, etc.) 	

Fuente: Elaboración propia (2018).

8 Plan de Implementación de la Oficina de Proyectos

8.1 Alcance del proyecto

El alcance del proyecto está definido en términos de tres fases:

1. Fase 1- Presentación y autorización del plan de implementación

En esta fase se realizarán las siguientes actividades:

- a) Presentar la propuesta a la Vicepresidencia Financiera y Administrativa. De acuerdo con la retroalimentación obtenida, se realizarán los ajustes que la compañía considere necesarios.
- b) Presentar la propuesta a la Junta Directiva para su aprobación.
- c) Obtener el visto bueno y formalizar el inicio del montaje de la oficina de proyectos.

2. Fase 2- Montaje de la Oficina de Proyectos

En esta fase, se propone realizar las siguientes actividades:

- a) Estructurar el recurso humano que conformará la Oficina de Proyectos de ChevyPlan.
- b) Construir y consolidar el Manual de Procedimientos y Formatos de gestión de Proyectos y formalizarlo en el software InProcess.
- c) Construir y validar las herramientas y técnicas de la metodología de gestión de proyectos apropiada a las necesidades de ChevyPlan.
- d) Definir el plan de capacitación para fortalecer las competencias del equipo de la OFICINA DE PROYECTOS.

- e) Presentar el modelo de OFICINA DE PROYECTOS, procesos y metodología de gestión de proyectos al Comité Directivo de la organización para su aprobación.

3. Fase 3- Puesta en marcha de la Oficina de Proyectos

Una vez conformada la oficina de proyectos se plantea la realización de las siguientes actividades por parte de ésta:

- a) Desarrollar el plan de capacitación para fortalecer competencias del equipo de la OFICINA DE PROYECTOS.
- b) Diseñar un Plan de comunicación y capacitación en modelo, metodología de gestión de proyectos y competencias blandas para stakeholders de los proyectos.
- c) Realizar la capacitación y ejecutar el plan de comunicaciones con los líderes funcionales.

4. Fase 4. Seguimiento y control a la gestión de los proyectos por la Oficina de Proyectos

- a) Realizar seguimiento a la ejecución del portafolio de proyectos y proveer el soporte requerido por los stakeholders.
- b) Reforzar capacitación y comunicación (Comité Directivo, Líderes de Proceso, stakeholders en general).
- c) Realizar seguimiento a la implementación en la metodología de gestión de Proyectos, identificando y realizando los ajustes requeridos.
- d) Evaluar, seleccionar e implementar las herramientas de software para la gestión de los proyectos en la organización.
- e) Ejecutar acciones para mejorar los resultados del portafolio de proyectos, ajustando metodología, fortaleciendo competencias y adquiriendo infraestructura de soporte tecnológico.
- f) Evaluar la cultura organizacional para identificar aspectos a mejorar.

8.2 Cronograma del proyecto

Tabla 14. Cronograma propuesto para la implementación de la OFICINA DE PROYECTOS para ChevyPlan S.A.

Responsable	Entregable	No.	Actividad	Año 2019											
				Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct		
Vicepresidente Financiero y administrativo Director de la OFICINA DE PROYECTOS y procesos	1. Fase 1- Presentación y autorización del plan de implementación	1	Presentar la propuesta a la Vicepresidencia Financiera y Administrativa. De acuerdo con la retroalimentación obtenida, se realizarán los ajustes que la compañía considere necesarios.	X											
		2	Presentar la propuesta a la Junta Directiva para su aprobación.	X											
		3	Obtener el visto bueno y formalizar el inicio del montaje de la oficina de proyectos.	X											
Director de la OFICINA DE PROYECTOS y procesos Gerentes de proyectos y procesos	2. Montaje de la Oficina de Proyectos	4	Estructurar el recurso humano que conformará la Oficina de Proyectos de ChevyPlan.		X	X	X	X							

Responsable	Entregable	No.	Actividad	Año 2019										
				Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	
		5	Construir y consolidar el Manual de Procedimientos y Formatos de gestión de Proyectos y formalizarlo en el software In Process.			X	X							
		6	Construir y validar las herramientas y técnicas de la metodología de gestión de proyectos apropiada a las necesidades de ChevyPlan.					X						
		7	Definir el plan de capacitación para fortalecer las competencias del equipo de la OFICINA DE PROYECTOS. Presentar el modelo de OFICINA DE PROYECTOS, procesos y metodología de gestión de proyectos al Comité Directivo de la organización para su aprobación.											
		8	Definir el plan de capacitación para fortalecer las competencias del equipo de la OFICINA DE PROYECTOS. Presentar el modelo de OFICINA DE PROYECTOS, procesos y metodología de gestión de proyectos al Comité Directivo de la organización para su aprobación.											
Director de la OFICINA DE PROYECTOS y procesos Vicepresidencia Financiera y Administrativa	3. Puesta en marcha de la Oficina de Proyectos	9	Desarrollar el plan de capacitación para fortalecer competencias del equipo de la Oficina de Proyectos					X						

Responsable	Entregable	No.	Actividad	Año 2019										
				Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	
		10	Diseñar un Plan de comunicación y capacitación en modelo, metodología de gestión de proyectos y competencias blandas para stakeholders de los proyectos.					X						
		11	c) Realizar la capacitación y ejecutar el plan de comunicaciones con los líderes funcionales.						X					
Gerente de proyectos Gerente de procesos	4. Seguimiento y control a la gestión de los proyectos por la Oficina de Proyectos	12	Realizar seguimiento a la ejecución del portafolio de proyectos y proveer el soporte requerido por los stakeholders.						X	X	X			
		13	Reforzar capacitación y comunicación (Comité Directivo, Líderes de Proceso, stakeholders en general).						X	X	X	X	X	

Responsable	Entregable	No.	Actividad	Año 2019											
				Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct		
		14	Realizar seguimiento a la implementación en la metodología de gestión de Proyectos, identificando y realizando los ajustes requeridos.								X	X	X	X	
		15	Evaluar, seleccionar e implementar las herramientas de software para la gestión de los proyectos en la organización.								X	X	X	X	
		16	Ejecutar acciones para mejorar los resultados del portafolio de proyectos, ajustando metodología, fortaleciendo competencias y adquiriendo infraestructura de soporte tecnológico.											X	
		17	Evaluar la cultura organizacional para identificar aspectos a mejorar.										X	X	

Fuente: Elaboración propia (2018).

8.3 Métricas de calidad.

La implementación de la OFICINA DE PROYECTOS mejorará los siguientes aspectos con objetivos

definidos para el primer año:

- a. Mejorar en un 25% el criterio de cumplimiento de las expectativas de los stakeholders; que en el diagnóstico tuvo un resultado de 3,3 sobre 5 y que supone una mejora absoluta de 4,1. Lo anterior basado en el mejoramiento del alcance, calidad y costos que se obtendrá a partir del establecimiento riguroso de procesos de panificación, verificación definición según capacidad y la creación de una EDT como plan de trabajo para los proyectos.
- b. Alcanzar un mejoramiento del 30% en el criterio de Logro de Compromisos el cual tuvo un puntaje de 2,9 sobre 5 y que supone una mejora absoluta de 3,8. Esto se logrará a partir del fortalecimiento de la administración del talento humano por medio de planes capacitación y formación y procesos de evaluación que midan el conocimiento, las competencias y habilidades profesionales para la gerencia efectiva de proyectos y la implementación de un programa de bienestar corporativo que considere un plan de carrera, incentivos por cumplimiento de metas de proyectos y desempeño. Por otro lado, se buscará fortalecer los canales de comunicación asertiva para el entendimiento de los avances, desviaciones y esfuerzos necesarios para cumplir los compromisos y objetivos de los proyectos.
- c. Mejorar en un 40% el puntaje del criterio de la adopción de las prácticas de gestión de proyectos el cual fue de 2,68 y que supone una mejora absoluta de 3,8 sobre 5. Para lograr este objetivo se implementará y evaluará el entendimiento y seguimiento de las políticas y directrices, asegurando la difusión y la estandarización de la terminología de la gestión de proyectos y la consolidación de los procedimientos, herramientas y técnicas de los mismos.

8.4 Riesgos del proyecto

El análisis de los riesgos se realizó siguiendo la metodología puntual aplicada para identificar los riesgos según la ISO 31.000 (2.009).

Se realizaron cuatro (4) talleres con cinco (5) miembros de ChevyPlan® responsables de los proyectos en esta Organización, así:

Taller 1.

- a. Se les presentaron los objetivos de la implementación de la OFICINA DE PROYECTOS.
- b. Se elaboró lluvia de ideas sobre todo aquello que pudiese impedir el logro de los objetivos de dicha implementación.
- c. Se clasificaron los aportes de los cinco responsables de los proyectos

en riesgo, causa, impacto, debilidad de control, deficiencia en gestión de recursos, otro proceso o no aplica.

Taller 2.

- a. Clasificación de los riesgos.
- b. Identificación de las causas.
- c. Identificación de sus impactos.
- d. Identificación del factor de riesgo.

Taller 3.

- a. Se determinó el nivel de impacto.
- b. Se determinó su probabilidad de ocurrencia.

Taller 4.

- a. Identificación de controles que permitieran mitigar los riesgos.
- b. Definición del grado de exposición al riesgo.

Tabla 15. Matriz de riesgos para la implementación de la OFICINA DE PROYECTOS para ChevyPlan S.A.

Causa	Riesgo	Consecuencia	Impacto	Probabilidad de ocurrencia	Grado de Exposición	Respuesta al riesgo
Falta de un adecuado programa de gestión de cambio	Puede que los equipos de proyecto no adopten rápidamente la metodología de gestión de proyectos	No se logra el cumplimiento de métricas de calidad	40%	40%	ALTO	Talleres Buenas Practicas
Falta de un sistema de información para reportar el avance de los proyectos	Puede que las personas no reporten el avance del proyecto	No se logra el cumplimiento de métricas de calidad	50%	50%	ALTO	Definición de un repositorio de los proyectos
Rechazo al seguimiento porque antes de la OFICINA DE PROYECTOS no se hacía			40%	40%	ALTO	Inclusión del trabajo en los proyectos como parte de la evaluación de gestión de desempeño
Falta de un adecuado programa de capacitación	Puede que los miembros de los equipos de proyectos no comprendan el Rol que deben cumplir	No se logra el cumplimiento de competencias y habilidades del equipo de proyecto	30%	35%	MEDIO	Taller de Roles y Responsabilidades Gestión de Proyectos

Causa	Riesgo	Consecuencia	Impacto	Probabilidad de ocurrencia	Grado de Exposición	Respuesta al riesgo
Inadecuado dimensionamiento del alcance del proyecto	Sobrecostos en la ejecución de los proyectos	Que se aborte el proyecto o no se recupere la inversión	20%	30%	MEDIO	Implementación de prácticas de gestión de proyectos y herramientas como la EDT
Inadecuada selección de equipo de proyecto			20%	30%	MEDIO	Selección del equipo de acuerdo a la experiencia y habilidades requeridas determinadas en la administración del talento humano
Inadecuada selección de proveedor			30%	40%	ALTO	Verificación de requisitos
Insuficiente seguimiento del proyecto			40%	40%	ALTO	Implementación de tableros de control que permitan evidenciar el avance de los proyectos
Inadecuado dimensionamiento del alcance del proyecto	Ampliación del tiempo en la ejecución de los proyectos	Que se aborte el proyecto o no se cumpla el objetivo del mismo	40%	50%	ALTO	Implementación de prácticas de gestión de proyectos y herramientas como la EDT
Inadecuada selección de equipo de proyecto			20%	30%	MEDIO	Selección del equipo de acuerdo a la experiencia y habilidades requeridas determinadas en la administración del talento humano
Inadecuada selección de proveedor			30%	40%	ALTO	Verificación de requisitos
Insuficiente seguimiento del proyecto			40%	40%	ALTO	Implementación de tableros de control que permitan evidenciar el avance de los proyectos

Fuente: Elaboración propia (2018).

8.5 Presupuesto del proyecto

El presupuesto estimado que se detalla en la Tabla 16, incluye exclusivamente los costos por sueldos, prestaciones sociales y honorarios en los casos en los que se considera necesario subcontratar como en las actividades de los talleres que se plantean.

Tabla 16. Presupuesto estimado para la implementación de la Oficina de Proyectos para ChevyPlan S.A.

PRESUPUESTO MENSUAL 2019 - CHEVYPLAN S.A.														
Área:	Oficina de Proyectos	Responsable:	Director de OFICINA DE PROYECTOS y Procesos											
Centro de Costos:	PMO30100045	Mes:	Ene - Dic											
Fases de implementación	1. Modelo de Gestión OFICINA DE PROYECTOS ChevyPlan													
	2. Plan de Lanzamiento de la OFICINA DE PROYECTOS													
	4. Sistema de Seguimiento y Control de la Implementación													
	CONCEPTO VALOR PRESUPUESTO MENSUAL (cifras en millones de pesos)													
Rubro	Actividad y Concepto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total 2019
Sueldos	Director OFICINA DE PROYECTOS y Gerentes Proyectos	\$ 8,50	\$ 18,50	\$ 18,50	\$ 18,50	\$ 18,50	\$ 18,50	\$ 18,50	\$ 18,50	\$ 18,50	\$ 18,50	\$ 18,50	\$ 18,50	\$ 212,00
Prestaciones	Director OFICINA DE PROYECTOS y Gerentes Proyectos	\$ 4,08	\$ 8,88	\$ 8,88	\$ 8,88	\$ 8,88	\$ 8,88	\$ 8,88	\$ 8,88	\$ 8,88	\$ 8,88	\$ 8,88	\$ 8,88	\$ 101,76
Honorarios	Taller Buenas Practicas		\$ 2,81											\$ 2,81
Honorarios	Taller Implementación OFICINA DE PROYECTOS			\$ 2,86	\$ 4,62									\$ 7,48
Evento	Lanzamiento OFICINA DE PROYECTOS					\$ 6,27								\$ 6,27
Honorarios	Taller Roles y Responsabilidades GP						\$ 1,32							\$ 1,32
Total OFICINA DE PROYECTOS		\$ 12,58	\$ 30,19	\$ 30,24	\$ 32,00	\$ 33,65	\$ 28,70	\$ 27,38	\$ 27,38	\$ 27,38	\$ 27,38	\$ 27,38	\$ 27,38	\$ 331,64

Fuente: Elaboración propia (2018).

Nota. Unidades en millones de pesos.

9 Conclusiones

De acuerdo con el diagnóstico realizado en ChevyPlan S.A., se pudo concluir que los tres criterios que midieron la efectividad de los proyectos arrojaron resultados bajos (cumplimiento de expectativas, satisfacción del equipo de proyecto y logro de compromisos). Estos hallazgos demuestran que los proyectos en ChevyPlan S.A. no cumplen con las expectativas de los grupos de interés, el personal que participa en los proyectos no está conforme con su trabajo desarrollado y el logro de los objetivos son insuficientes.

Al consultar sobre la gestión de los riesgos en proyectos, los encuestados manifiestan informalidad a lo largo de este proceso; donde existe una iniciativa para definir los riesgos pero que actualmente solo quedan registrados en una ficha de planeación y en actas de seguimiento. Sin embargo, no hay una noción verdadera ni formal de su administración. No existe un responsable de la gestión de los riesgos, que permita identificar, analizar e implementar controles para mitigar los riesgos que se presenten a lo largo de la ejecución de los proyectos.

Adicionalmente, ChevyPlan S.A. no cuenta con un proceso definido para administrar el portafolio de proyectos. Se identificó que la Compañía no cuenta con canales eficaces para la comunicación del estado de los proyectos lo que puede derivar en el desconocimiento de su desarrollo, tomas de decisiones fuera del contexto del proyecto y que no existe formalidad ante un control de cambios. Tampoco se evidencio la existencia de criterios definidos para suspender y/o cancelar proyectos, solo se tiene información acerca de la cancelación de proyectos por sobrecostos, o cuando se superaron significativamente los tiempos de entrega por parte del proveedor, o cuyo alcance no está en un porcentaje representativo que amerite continuar el proyecto.

En cuanto a la cultura organizacional asociada a la gestión del portafolio de proyectos, se destacan dos aspectos que fueron valorados con puntajes bajos y que corresponden a la adopción de prácticas de gestión de proyectos, al empoderamiento y a la consideración de los *stakeholders* en la ejecución de los proyectos. Estos constituyen aspectos en cuyo desarrollo deberá enfocarse inicialmente la oficina de proyectos.

En conclusión, Chevyplan S.A. en la actualidad no cuenta con un área o equipo responsable formalmente de la centralización y gestión organizada de los proyectos. Los proyectos no se manejan con una metodología formal que permita contar con indicadores y métricas de avance que puedan ser consolidadas en un mismo escenario. Se identificó que no hay dedicación formal de tiempo y personas para la gestión de los proyectos.

Por las razones mencionadas, se realizó la propuesta de una oficina de proyectos con el objetivo de centralizar la gestión de los proyectos en una estructura formal de la organización, que sea medida por los resultados de estos y su aporte a la estrategia organizacional. Se propone que la oficina de proyectos sea un departamento que depende de la Dirección de Procesos, la cual ha asumido informalmente la gestión de los proyectos en la organización hasta ahora. La oficina de proyectos de Chevyplan S.A. asumirá roles de soporte y control, contando con líderes de proyecto de las diferentes áreas de la organización.

Se plantea que, como parte del montaje de la oficina de proyectos, el recurso humano que la conforme, se dedique a definir el modelo y metodología de gestión de proyectos para entrar en producción con herramientas y técnicas formales que provean una guía a los líderes de proyecto, con respecto a los pasos a seguir en la gestión correspondiente.

Con la metodología adaptada a las necesidades de los proyectos de Chevyplan S.A., la oficina de proyectos se puede dedicar a realizar el seguimiento y control del portafolio de proyectos, el cual implica no solo la evaluación del nivel en que la metodología se ha adoptado, sino también del nivel en que se cuenta con el conocimiento y las competencias blandas requeridas para llevar exitosamente esta labor. De acuerdo con los resultados de las evaluaciones y el avance obtenido en el portafolio de proyectos, la oficina será responsable de tomar las acciones de mejora continua que le permiten a su vez, escalar en el nivel de madurez que exijan las condiciones de la compañía.

10 Referencias Bibliográficas

- Advantis, (2015). Diagnóstico de la implementación de epicor y la definición de la estrategia de solución. Bogotá. Documento interno de ChevyPlan S.A.
- Amaya, (2013). Diseño de la Oficina de Proyectos (PMO) para Oleoducto Central S.A., (Trabajo de grado). Recuperado de https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/2913/Efrain_AmayaVanegas_2014.pdf?sequence=1.
- Amendola, L., González, M., (2010), Prieto, R., *Metodología para la implementación del Project Management Office*, (Trabajo de grado). Recuperado de https://www.aepro.com/files/congresos/2004bilbao/icec04_0034_0043.2372.pdf.
- Ariza, D., (2017). Construcción de un modelo de cultura organizacional en el ámbito de los proyectos y su aplicación en el sector de tecnología de la información en Colombia. (Tesis doctoral, Universidad EAN).
- Ariza, D. A. (2017). Efectividad de la gestión de los proyectos: una perspectiva constructivista. *Obras y Proyectos*, 22, 75-85, <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-28132017000200075>.
- Barrera, R., (2013). El concepto de la cultura: definiciones, debates y usos sociales. *Revista de Claseshistoria*, 1, 24.
- Barrios, M., (2004)., Aplicación de un modelo de madurez de gerencia de proyectos para una institución bancaria. (Tesis de maestría). Recuperado de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ1770.pdf>
- Berrum, J. (5 de 8 de 2010). Análisis ChevyPlan DEMO. (Epicor Software Corporation, Intérprete) Bogotá, Colombia. Documento interno de ChevyPlan S.A.
- Bloch, M. (2012). Delivering large-scale IT projects on time, on Budget and on value. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/delivering-large-scale-it-projects-on-time-on-budget-and-on-value>.
- Calderón, J.L., 2012, *Propuesta para la creación de una oficina de gestión de*

proyectos (PMO) en FONADE. (Trabajo de grado, Universidad EAN).
Recuperado de:
<http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/3840/CalderonJose2013.pdf?sequence=3>.

ChevyPlan S.A. (2010). Acta de Constitución. Proyecto ERP Epicor. Bogotá.

ChevyPlan S.A. (2016). Intranet ChevyPlan S.A. - Nuestra Compañía.
Obtenido de <http://intranet:8080/NC/Historia/Forms/AllItems.aspx>.

ChevyPlan S.A. (2017). ACTA DE REUNIÓN PROYECTO N° 006 – 2017.
Bogotá. Circular Externa, 100-000008 (SUPERINTENDENCIA DE
SOCIEDADES 25 de 10 de 2016).

Díez, J., (2015). Diseño de una Oficina de Dirección de Proyectos (PMO) para la empresa SERACIS LTDA, que pertenece al sector de la vigilancia, seguridad privada. (Tesis de maestría). Recuperado de https://repository.eafit.edu.co/xmlui/bitstream/handle/10784/8719/JairoAlejandro_CoyAbondano_2016.pdf?sequence=2&isAllowed=y.

Gil, D., Ojeda, S. & Rodríguez, N. (2016). Elaboración del diagnóstico del grado de madurez en gestión de portafolio de las organizaciones del grupo de interés de PMO de Bogotá. (Tesis de maestría). Recuperado de <https://repositorio.escuelaing.edu.co/bitstream/001/410/1/Gil%20Chaparro%2C%20Daniel%20Alexander%20-%202016.pdf>.

Gómez, E. (2007). Recuperado de:
https://ocw.unican.es/pluginfile.php/2206/mod_resource/content/1/Tema2- antropologia.pdf

Hernández Palma, H. G., (2011), La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas, capítulo – Escenarios Vol. 9, No. 1, p.38, recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3875234.pdf>.

Hernández, H, (2011), La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas, Escenarios, Volumen (127), 38(1), 51.

Hernández, R. & Serafín, M., (2006), Relación entre la Cultura Organizacional y el Éxito en la Ejecución de Proyectos: Modelo SPV, Fourth LACCEI International Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology, “Breaking Frontiers and Barriers in Engineering: Education, Research and Practice”, Mayagüez, Puerto Rico.

- Hill, G, (2004). Envolving the Project management office: A competency continuum. Recuperado de: <http://www.infosectoday.com/IT%20Today/PMO%20Article.pdf>.
- Martínez, 2012, Propuesta para la creación de la oficina de proyectos con enfoque PMI en la Universidad el Bosque, p 33, recuperado de <http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/2591/MartinezJorge2012.pdf?sequence=1>.
- Project Management Institute PMI. (2017). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos PMBOK. Pennsylvania: PMI.
- Project Management Institute PMI. (2018). Navigating the new normal. PMI Today. Pennsylvania: PMI.
- Reyes, J. (2015). Análisis de la gestión de proyectos a nivel mundial. Palermo Business Review, (12), 61-98. Recuperado de: <http://basesbiblioteca.uexternado.edu.co:2048/login?url=http://basesbiblioteca.uexternado.edu.co:3061/docview/1772123988?accountid=48014>
- Robis Jiménez, A. M., (2014), *La cultura organizacional como estrategia para el desarrollo de TRANSDHL*, Universidad Militar Nueva Granada, Facultad de Administración de Empresas, documento para especialización en alta gerencia, p.3, recuperado de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13275/1/LA%20CULTURA%20ORGANIZACIONAL%20COMO%20ESTRATEGIA%20PARA%20EL%20DESARROLLO%20DE%20TRANSDHL.pdf>.
- Robis, A., (2014). *La cultura organizacional como estrategia para el desarrollo de TRANSDHL*. Trabajo de grado. Universidad Militar Nueva Granada, Colombia.
- Rodríguez, I. (2004). Cultura Organizacional. Recuperado de <https://www.uned.ac.cr/academica/images/igesca/materiales/10.pdf>.
- Sáenz, A., (2012). El éxito de la gestión de proyectos; Un nuevo enfoque entre lo tradicional y los dinámico. (Trabajo de grado). Recuperado de https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/117483/Arturo_Saenz_20Tesis_2012_Rev_1.pdf.

Thomas, J. & Mullaly, M. (2008). Researching the value of projects.
Pennsylvania: Project Management Institute.

Themed Entertainment Association, (2015), Global attractions attendance report, theme index, p. 8 –p. 33, recuperado de https://www.aecom.com/content/wp-content/uploads/2016/05/2015_Theme_Index_Museum_Index.pdf.