

**Diagnóstico de los procesos designados a los proyectos como efecto de la  
eliminación de la PMO en Bancolombia**

**Estudiante**

**Laura M. Arango Gómez**

**Director**

**MSc Ernesto José Garnica Barraza**

**UNIVERSIDAD EAFIT**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTO**

**MEDELLÍN**

**2022**

## CONTENIDO

<b>RESUMEN .....</b>	<b>7</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>9</b>
<b>2. PLANTEAMIENTO DE ESTUDIO – PROBLEMA.....</b>	<b>10</b>
2.1. Contexto .....	10
2.2. Antecedentes .....	11
2.3. Justificación .....	14
<b>3. OBJETIVOS.....</b>	<b>16</b>
3.1. Objetivo general .....	16
3.2. Objetivos específicos.....	16
<b>4. SISTEMÁTICA DE LITERATURA.....</b>	<b>17</b>
4.1. Proyecto .....	18
4.2. Estructuras organizacionales .....	20
4.3. Oficina de proyectos - PMO.....	22
4.4. Funciones de la PMO.....	23
4.5. Métricas de desempeño de la PMO.....	26
4.6. Metodologías ágiles .....	27
4.7. Lecciones aprendidas .....	29
4.8. Bancolombia y su terminología en proyectos .....	30
4.9. Matriz DOFA .....	32
<b>5. DISEÑO METODOLÓGICO .....</b>	<b>36</b>
5.1. Fase 1: Diagnóstico cualitativo .....	38
5.2. Fase 2: Diagnóstico cuantitativo .....	39
5.3. Fase 3: Construcción del plan de acción.....	39
<b>6. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>41</b>
6.1. Fase 1: Diagnóstico cualitativo .....	41
6.1.1. Contexto organizacional .....	41
6.1.2. Estructura organizacional con PMO.....	42
6.1.3. Estructura organizacional sin PMO.....	48
6.1.4. Comparativo de las funciones organizacionales con PMO y sin PMO .....	53
6.1.5. Diseño del modelo de evaluación de factores de la nueva estructura organizacional – Entrevistas.....	57
6.1.6. Determinación de los roles que se evalúan mediante las entrevistas .....	57
6.1.7. Ejecución de la evaluación de factores – Entrevistas.....	58

6.1.8.	Diseño del modelo de evaluación de factores de la nueva estructura organizacional a partir del resultado de las entrevistas, para realizar las encuestas .....	59
6.1.9.	Ejecución de la evaluación de factores – Encuestas .....	62
6.1.10.	Análisis de resultados de la evaluación de factores .....	72
<b>6.2.</b>	<b>Fase 2: Diagnóstico cuantitativo .....</b>	<b>79</b>
6.2.1.	Identificación de las variables de medición de proyectos .....	79
6.2.2.	Consolidación de las métricas y los resultados de la estructura con PMO .....	82
6.2.3.	Consolidación de las métricas y los resultados de la estructura sin PMO .....	83
6.2.4.	Análisis de resultados .....	84
<b>6.3.</b>	<b>Fase 3: Construcción del plan de acción .....</b>	<b>85</b>
6.3.1.	Identificación de las reflexiones principales .....	85
6.3.2.	Planteamiento del plan de acción.....	86
<b>7.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>94</b>
<b>8.</b>	<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>97</b>
<b>9.</b>	<b>ANEXOS .....</b>	<b>101</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Ciclo de vida del proyecto .....	19
Figura 2. Funciones de la PMO.....	24
Figura 3. Métricas de la PMO.....	26
Figura 4. Fases de marco SCRUM .....	27
Figura 5. Ciclo de gestión de las lecciones aprendidas. ....	30
Figura 6. Significado de la sigla DOFA .....	33
Figura 7. Bondades de la matriz DOFA .....	34
Figura 8. Metodología .....	37
Figura 9. Estructura general de Bancolombia con la Dirección de Transformación y Proyectos .....	43
Figura 10. Estructura de las direcciones de transformación y proyectos.....	45
Figura 11. Estructura general de la Vicepresidencia de Negocios.....	47
Figura 12. Estructura nueva general .....	51
Figura 13. Estructura de un entorno y detalle de la estructura del EVC .....	51
Figura 14. Resultados a movilizar en Bancolombia .....	81
Figura 15. Plan de acción para la gestión de recursos humanos .....	87
Figura 16. Plan de acción con las lecciones aprendidas .....	89
Figura 17. Plan de acción para la gestión de la carga laboral .....	91

Figura 18. Plan de acción para la gestión de la estructura laboral .....	92
--	----

## **LISTA DE TABLAS**

Tabla 1. Ventajas y desventajas de la metodología SCRUM.....	28
Tabla 2. Funciones de la PMO con la estructura del banco con PMO.....	53
Tabla 3. Funciones de la PMO con la estructura del banco sin PMO.....	55
Tabla 4. Cuestionario para las encuestas .....	59
Tabla 5. Respuestas a la pregunta 1 del cuestionario .....	63
Tabla 6. Respuestas a la pregunta 2 del cuestionario .....	64
Tabla 7. Respuestas a la pregunta 3 del cuestionario .....	65
Tabla 8. Respuestas a la pregunta 11 del cuestionario .....	71
Tabla 9. Cumplimiento de entregas de valor en el 2020.....	82
Tabla 10. Cumplimiento de entregas de valor en el 2021.....	82
Tabla 11. Cumplimiento de entregas de valor en el 2022.....	83

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1. Porcentaje de participación de roles en las respuestas a la pregunta 1 del cuestionario .....	64
Gráfico 2. Porcentaje de participación en la respuesta a la pregunta 2 del cuestionario .....	65

Gráfico 3. Porcentaje de participación en la respuesta a la pregunta 3 del cuestionario .....	66
Gráfico 4. Respuestas a la pregunta 4 del cuestionario.....	67
Gráfico 5. Respuestas a la pregunta 5 del cuestionario.....	67
Gráfico 6. Respuestas a la pregunta 6 del cuestionario.....	68
Gráfico 7. Respuestas a la pregunta 7 del cuestionario.....	69
Gráfico 8. Respuestas a la pregunta 8 del cuestionario.....	70
Gráfico 9. Respuestas a la pregunta 9 del cuestionario.....	70
Gráfico 10. Respuestas a la pregunta 10 del cuestionario.....	71
Gráfico 11. Porcentaje de participación en la respuesta a la pregunta 11 del cuestionario .....	72
Gráfico 12. Ponderación de respuestas y puntaje de temas relevantes .....	75
Gráfico 13. Resultados de las métricas de cumplimiento de las entregas de valor	85

## RESUMEN

Bancolombia es una institución financiera vigilada por la Superintendencia de Colombia, y como parte del proceso de transformación que está teniendo esta industria en ámbitos como la tecnología, esta organización busca la evolución a partir de la velocidad y la adaptación del nuevo entorno, con el fin de cumplir sus propósitos, alcanzar sus metas estratégicas y mantener una ventaja competitiva.

En ese contexto, esta organización define un marco de trabajo nuevo, bajo una estructura nueva, que reta a la compañía y cambia su forma de trabajar con proyectos. La Dirección de Transformación y Proyectos deja de existir y los proyectos empiezan a administrarse y gestionarse de una manera diferente. Por ese motivo, en el presente estudio se procura realizar un análisis detallado, con el propósito de entender el cambio de estructura y de trabajo, conocer cómo ha impactado en la gestión de proyectos e identificar hitos y reflexiones desde diferentes ámbitos que permitan aportar a la organización lecciones, recomendaciones y sugerencias que pueda tener en cuenta en este momento de cambio y en futuras reestructuraciones organizacionales.

**Palabras clave:** Tecnología, estructura organizacional, PMO, análisis cualitativo, análisis cuantitativo, institución financiera, Bancolombia.

## **ABSTRACT**

Bancolombia is a financial institution supervised by the Superintendency of Colombia, as part of the transformation process that this industry is undergoing in areas such as technology, this organization seeks evolution based on speed and adaptation to the new environment to meet its purposes and achieve its strategic goals and maintain a competitive advantage.

In this context, this organization defines a new work framework, under a new structure, which challenges and changes the way of working with projects, where the Transformation and Project Management ceases to exist, and projects begin to be administered and managed in a way different. Therefore, in the present study or research case, it was intended to carry out a detailed analysis with the purpose of understanding the change of structure and work, to know how these have impacted on the management of projects and to identify milestones and reflections from different areas that allow generate lessons, recommendations, and suggestions for the organization to cover and consider in this change and in future organizational restructuring.

**Key words:** Technology, organizational structure, PMO, qualitative analysis, quantitative analysis, financial institution, Bancolombia.

## 1. INTRODUCCIÓN

El Grupo Bancolombia es un grupo financiero vigilado, que presta servicios financieros en diferentes países, como Colombia, Panamá, El Salvador, Puerto Rico y Guatemala. El presente estudio se limita a trabajar con Bancolombia Colombia, teniendo en cuenta que esta es la principal filial del grupo y además uno de los bancos líderes de esta región.

El principal propósito de Bancolombia es “promover desarrollo económico sostenible para lograr el bienestar de todos”, y su aspiración consiste en ser líder en el sector financiero y marcar tendencia, diferenciándose en el mercado por su novedosa oferta de servicios, que se adapta rápidamente a las necesidades de sus clientes y supera la propuesta de otros competidores, a través del entendimiento de las transformaciones de las industrias, la innovación y la preparación para ofrecer las mejores soluciones.

Para promover su propósito y alcanzar sus aspiraciones, Bancolombia ha decidido eliminar las direcciones de la PMO y establecerse de una manera diferente, tanto estructuralmente como metodológicamente, para evaluar, priorizar, administrar y ejecutar proyectos dentro de la organización, debido a que busca un cambio para actuar de manera más rápida y oportuna, ya que se encuentra en un sector altamente competitivo y que requiere de una gran transformación tecnológica.

Debido al cambio que implica dejar de tener oficinas de PMO, el objetivo de este estudio es realizar un diagnóstico organizacional sobre la eliminación de la dirección de la PMO, con el fin de comprender cuáles fueron los aprendizajes y evidenciar si este cambio ha generado algunos impactos en la administración y la ejecución de proyectos, y posibles causas-efecto dentro del entorno organizacional.

## 2. PLANTEAMIENTO DE ESTUDIO – PROBLEMA

### 2.1. Contexto

Bancolombia es una institución financiera que día a día requiere transformarse y ser más competitiva, para generar una diferenciación y aportar valor a sus clientes. Para dicho requerimiento la ejecución de proyectos se vuelve un factor de vital importancia, pero más aún la ejecución de proyectos *ágil*, que se vuelve la clave fundamental de cara a la visión estratégica del banco.

En la actualidad, en el sistema financiero ya no solo los bancos compiten entre sí. Con la nueva era, nuevos competidores han entrado o se han creado en Colombia y en el mundo para retar la banca tradicional, como las Fintech, los Neobancos, el Ebanking y otras industrias que no necesariamente están relacionadas con el sector financiero como negocio principal, pero que han embebido servicios financieros con el fin de robustecer su propuesta de valor, como las industrias de las telecomunicaciones y algunos *retail*. Estos competidores buscan evolucionar y crear rápidamente soluciones acordes con la demanda de las nuevas generaciones. Por ende, la transformación gana cada vez más relevancia y la tecnología juega un rol fundamental, ya que se vuelve una fuente principal para ofrecer servicios financieros. Por consiguiente, Bancolombia se ve presionada a evolucionar y a adaptarse rápidamente en todas sus líneas de negocio.

Debido a lo anterior, Bancolombia ha buscado reestructurarse para lograr cumplir con los propósitos descritos, y en medio de esta estructuración toma la decisión de eliminar la Dirección de la PMO, que durante muchos años fue la principal área que estructuraba, priorizaba, guiaba, administraba y ejecutaba todos los proyectos dentro de la organización. La pregunta entonces es ¿cómo decide pararse actualmente esta organización? La compañía decide conformar diferentes equipos de negocio, a los que denomina como EVC (equipos de valor continuo), para que se encarguen de las tareas de soportar productos, procesos, capacidades, entre

otros del día a día, pero que además deberán iniciar el proceso de adquirir las tareas para administrar y gerenciar sus propios proyectos o iniciativas.

Estas EVC están compuestas por diferentes personas de varios esquemas de negocio, que a través de la conformación de células de trabajo se encargan de ejecutar las labores que el modelo de negocio requiere. Deben contar con la coordinación de un líder de EVC, que guíe estas labores y certifique que estén alineadas con los objetivos estratégicos. Es importante que estas células estén conformadas por diferentes líneas o esquemas, como la tecnología, la arquitectura de procesos, la estrategia, los productos, los servicios, entre otros. Pero no hay un rol o una persona encargada específicamente de administrar todas las tareas que realizaba anteriormente la PMO, o por lo menos eso es lo que se percibe al observar a las personas que interactúan o trabajan dentro de la organización. Por eso, es necesario cuestionarse si estas tareas se distribuyeron entre estos miembros y el líder o si algunas se simplificaron o se eliminaron en el camino de esta nueva estructuración. Todo esto debe ser recopilado con el fin de documentar los cambios, que se identifiquen oportunidades de mejora, se perciba lo positivo y lo negativo, y se visibilice dentro de la organización.

## **2.2. Antecedentes**

Definitivamente, el año 2020 no solo nos sacudió a las personas, sino que también impactó a las empresas, y ocasionó un cambio repentino e inmediato en la forma de trabajar y en la manera en que los proyectos se debían ejecutar y priorizar. De hecho, se ha empezado a mencionar que parte de la evolución de la PMO es cambiar la palabra *project* por *agile*, y que es parte de lo que las empresas deben empezar a considerar transformar dentro de su lenguaje y su estructura (Bedini, 2020) . Cuando mencionamos la palabra *agile* como cambio de la palabra *project* se habla de AMO, y básicamente la diferencia, según Sam Martin y Kareem Abdelsadek en su artículo publicado en *Deloitte*, radica en que “está diseñado para operar como una forma efectiva de monitorear y manejar el proceso de proyectos

ágiles” (Martin y Abdelsadek, 2017)<sup>1</sup>. Claramente, los cambios que ha tenido Bancolombia han sido pensados para incorporar ese concepto clave que es *ágil*, y en ese sentido cabe preguntarse ¿será que es la transformación AMO la que esta empresa quiere tener? Probablemente esta entidad financiera haya encontrado después de la pandemia esa necesidad, como muchas también la han encontrado, ya que permitirse ser *ágil* o tener una oficina AMO como un enfoque nuevo, versus lo tradicional, permite encontrar soluciones innovadoras, ya que propicia que las empresas tengan mayor flexibilidad y adaptabilidad (Agile Management Office, 2018)<sup>2</sup>. De esta manera, el cambio podrá conducir a resultados mejores, y es de notar que no hay por qué adherirse a un paso a paso o una serie de actividades que necesariamente deban realizarse porque lo dice la PMO, sino que se trata de adoptar un enfoque que permita administrar los verdaderos requerimientos o requisitos de estructura gubernamental para respaldar o acompañar los proyectos (Agile Management Office, 2018)<sup>3</sup>.

En muchas empresas se han dado cuenta de la importancia de tener una estrategia de gobernanza adecuada cuando se habla de desarrollar proyectos para nuevos productos y/o servicios. De hecho, muchas de ellas empiezan cambiando aproximadamente el 25 % de su estructura de gobernanza de proyectos para transformarla en metodologías diferentes, como las ágiles, que proponen cambiar los roles tradicionales de jerarquía y constituir equipos más horizontales y

---

<sup>1</sup> An AMO is designed to operate as an effective way to monitor the progress of Agile projects. Parafraseo informal del autor.

<sup>2</sup> AMO is an approach that has been developed in response to the traditional PMO model. This “break-through” Agile solution challenges the traditional methodology by providing flexibility and adaptability in application while ensuring governance requirements are met or exceeded. Parafraseo informal del autor.

<sup>3</sup> A more agile PMO can lead to significantly better outcomes for Projects with a lean support function that extends beyond Projects. An agile PMO does not have a prescriptive list of activities it must adhere to, but rather an approach to better manage the governance requirements required to support projects. Parafraseo informal del autor.

multidisciplinarios, con el fin de establecer silos de experticia (Rigby, Sutherland y Takeuchi, 2016)<sup>4</sup> generar una dinámica de crecimiento, evitar llegar a los fracasos, mantener una estructura adecuada y alineada con el *core* del negocio y con las condiciones actuales por las que pasa la empresa o requiere pasar, con el fin de evitar generar impactos negativos en cuestión de dinero, tiempo y capacidad, avanzando en un modelo de gobernanza a medida que avanzan y evolucionan tanto la empresa como su entorno. Por eso, empresas como Bancolombia y otras compañías colombianas se han venido dando cuenta de las ventajas de tener modelos estructurales más flexibles, donde se permite diseñar, crear, probar y equivocarse más rápido en los proyectos, y a la vez se pasa más rápidamente a encontrar soluciones exitosas para su mercado y se genera más valor a medida que los tiempos cambian. Con base en lo que plantean los autores del libro *From PMO to VMO*, vale la pena preguntarse cómo en la actualidad, después de haber vivido una pandemia, puede la PMO tener un cambio más flexible y no tan burocrático, que le permita rediseñarse de cara a su misión, con el fin de que su metodología sea más acorde con la nueva realidad, en la que hablamos de cliente y agilidad. La conclusión es que la PMO deberá hacer una transición hacia guías o estructuras formales de oficinas de gestión ágiles (Augustine, Cuéllar y Scheere, 2021)<sup>5</sup>.

Además de lo que se ha mencionado acerca del cambio necesario de la PMO después de la pandemia del covid-19, es importante reconocer que el modelo tradicional puede permitir este cambio con una disposición sostenible, debido a que

---

<sup>4</sup> Parafraseo informal de los autores, pp. 2 y 20.

<sup>5</sup> How can the PMO lead in the modern pandemic age? How can the PMO repurpose itself and redesign its mission and operation to be more value adding, less bureaucratic, more customer focused, and more in line with agile product management and other modern ways of working? We believe that, to accomplish this, the PMO needs to rapidly evolve into the Agile Value Management Office, or Agile VMO®. This transition will represent a huge change for most organizations, and they must provide a formal structure to guide the PMO's evolution into the Agile VMO. Parafraseo informal de los autores, p. 45.

parte de lo que ha dejado claro la metodología es que la cultura organizacional y la gestión del cambio son aspectos importantes en todo el proceso, y que deben ser implementadas y lideradas, ya que realizar un cambio donde hay un proceso de transformación de la oficina del proyectos es a la vez un proyecto que se debe administrar, y sin importar la magnitud del cambio, aún hay una esencia de la PMO que se conserva o se debería conservar como una base o una filosofía primaria (Alaimo Labs, 2022).

### **2.3. Justificación**

Antes del 2021 en Bancolombia se contaba con una estructura que permitía que la gestión de proyectos estuviese centralizada en un órgano denominado Dirección de Transformación y Proyectos, que tenía a cargo todas las funciones de una PMO, según el Project Management Institute, en su PMBOK®. Aunque esta organización tuviera implementada una metodología ágil para la gestión de proyectos, los tiempos han cambiado y después de la pandemia del covid-19, en un año retador y en el que la tecnología comenzó a cobrar mayor relevancia, Bancolombia se vio en la necesidad de empezar a buscar una forma de trabajo más enlazada a la tecnología y a la transformación. Por ende, gracias al análisis y al acompañamiento de las consultorías realizadas en el primer semestre del 2021, se concluyó que la organización podía trabajar bajo una estructura diferente, que permitiera actuar con mayor velocidad (entendiendo la velocidad como la capacidad de sacar productos nuevos o evolucionados en el menor tiempo posible). Con base en esto, se monta un proyecto denominado Banca en Movimiento, que se ejecuta para llevar a cabo toda la transformación cultural y estructural del banco, y que empieza en junio del 2021 y finaliza en diciembre del 2021, es decir, que la fase operación empieza en su totalidad en enero del 2022.

Bajo esta premisa de cambio organizacional y con la nueva estructura que tiene Bancolombia, donde la Dirección de Proyectos de la PMO ya no existe, resultado de Banca en Movimiento, no se ha realizado un análisis de los impactos sobre estos

nuevos cambios ni tampoco se han identificado las tareas o los roles importantes que una PMO desarrolla y que en la actualidad, bajo el modelo de estructura de EVC, no se están teniendo en cuenta.

A través de un diagnóstico organizacional se quiere documentar un análisis crítico y a la vez reflexionar sobre los factores positivos y negativos que durante un año se han venido presentando, de cara a la ejecución de la nueva estructura y sobre el impacto que se ha causado en el gerenciamiento y la administración de proyectos. En ese sentido, y a partir de los hallazgos encontrados, contar con el análisis sobre este proceso de cambio dará lugar a la continuidad sostenible de esta nueva estructura en Bancolombia, de cara a la gestión de proyectos, y del mismo modo esta documentación podrá servir para que se tengan en cuenta para futuras reestructuraciones en las que el mecanismo de proyectos se vea afectado, ya que esto evidenciará experiencias, factores positivos o negativos y conocimientos que podrán servir de retroalimentación para el corto, el mediano y el largo plazo. Además, si estas son tenidas en cuentas a la par con una serie de recomendaciones que la empresa podría obtener de primera mano, será posible generar un impacto positivo para que se logre cumplir con los retos de la organización y obtener resultados extraordinarios que se verán reflejados en beneficios y propuestas de valor para los clientes, al demostrar que Bancolombia es una banca que evoluciona de manera ágil y acorde con la mirada de su clientes, y asimismo disminuirán los riesgos de fracaso en proyectos que impactan esa visión mencionada anteriormente.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1. Objetivo general**

Ejecutar un diagnóstico sobre la eliminación de la PMO en Bancolombia, con el propósito de identificar reflexiones que permitan evidenciar factores que contribuyan a la toma de decisiones futuras.

#### **3.2. Objetivos específicos**

- Realizar un diagnóstico cualitativo para identificar los factores positivos y negativos de la eliminación de la PMO.
- Realizar un diagnóstico cuantitativo de las métricas que miden la ejecución de proyectos.
- Analizar los resultados obtenidos y plantear un plan de acción para la organización.

#### 4. SISTEMÁTICA DE LITERATURA

El Grupo Bancolombia es actualmente la empresa líder en Colombia en la industria financiera, y lleva 146 años aportando al desarrollo del país a través de la promoción de soluciones financieras para personas, emprendedores, pymes, empresas e instituciones.

Este Banco busca, como acción principal, promover el desarrollo económico sostenible para generar bienestar para todos, y para cumplir este propósito, se basa en principios básicos, como la ética y la integridad, pero también propone asumir los desafíos que traen los nuevos entornos, donde la evolución y la constante transformación son conceptos claves (Grupo Bancolombia, s. f.).

Además de esa ambición organizacional y esa disposición a enfrentar nuevos retos para seguir siendo líderes, se requieren herramientas de gestión de proyectos, fundamentales para el desarrollo de nuevos servicios financieros que permitan estar a la vanguardia en los entornos con los que se enfrenta este Banco, y el desarrollo de los proyectos no solo debe darse de cara a la creación de nuevos productos, sino también al desarrollo de procesos y capacidades operativas y tecnológicas que estén ligados a esa evolución de los productos.

Con base en lo anterior, y tomando en consideración que Bancolombia cuenta con varias líneas de negocios y con un amplio portafolio de productos, la gerencia de proyectos se vuelve de suma importancia, ya que según lo define el Project Management Institute en su PMBOK®, “la gerencia de proyectos es la aplicación de conocimiento, habilidades, herramientas y técnicas para definir actividades para cumplir con los requerimientos de un proyecto y entregar los resultados esperados” (Project Management Institute, 2021, p. 4)<sup>6</sup>. Según esta definición, un área

---

<sup>6</sup> The application of knowledge, skills, tools, and techniques to project activities to meet project requirements. Project management refers to guiding the project work to deliver the intended

encargada de llevar estas aplicaciones de una manera adecuado es lo que llamamos profesionalmente PMO.

#### **4.1. Proyecto**

Un proyecto es un esfuerzo temporal emprendido para crear un resultado único, y este esfuerzo tiene un inicio y un fin (Project Management Institute, 2021, p. 4)<sup>7</sup>.

Según esta premisa, la institución de Project Management Institute propone metodológicamente que el ciclo de vida de un proyecto se compone de 5 fases principales: inicio, planificación, ejecución, control y cierre, y que la oficina de proyectos debe velar por estos pasos, que se definen de la siguiente manera:

---

outcomes. Parfraseo informal de PMI. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide), p. 4.

<sup>7</sup> A temporary endeavor undertaken to create a unique product, service, or result. The temporary nature of projects indicates a beginning and an end to the project work or a phase of the project work. Parfraseo informal de PMI. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide), p. 4.

Figura 1. Ciclo de vida del proyecto



Fuente: Gascón (s. f.).

1. Inicio: En esta fase se desarrolla la hoja de ruta del proyecto a alto nivel, y se establecen los requisitos, los criterios y los recursos de iniciación del proyecto.
2. Planificación: En esta fase la hoja de ruta a alto nivel se descompone para construir un plan más detallado.
3. Ejecución: En esta fase comienza el desarrollo y empiezan a ser tangibles los entregables.
4. Control: En esta fase se empieza a dar una interacción con el posible resultado final, los avances y los seguimientos.

5. Cierre: En esta fase se da un proceso de retrospectiva y lecciones aprendidas; así mismo, se determina si el entregable final cumplió con el valor previsto.

(Project Management Institute, 2021, pp. 45-47)<sup>8</sup>.

## **4.2. Estructuras organizacionales**

Las estructuras organizacionales son los diferentes patrones de relacionamiento y articulación que tiene una organización, con el fin de cumplir metas y objetivos planteados o deseados (Barone, 2009). Por ende, contar con una estructura adecuada conforme a la época de operación de una organización es de suma importancia para crecer, enfrentar retos y obtener resultados.

Debido a que en los últimos años la dinámica de trabajo ha venido evolucionando, hay empresas que han comenzado a cambiar sus formas de operar y sus estructuras de trabajo, con el fin de incorporar estructuras menos lineales y más horizontales, que posibiliten el desarrollo y la apertura de sus empleados.

La era digital es una época de acontecimientos e hitos en materia de progreso tecnológico, aprovechando la informática y otros mecanismos digitales (Llamas, s. f.). Por eso, el entorno pone en evidencia la importancia de que las organizaciones se organicen de acuerdo con nuevos criterios que permitan enlazar la innovación y la mejora continua para enfrentar nuevos retos (Gilli, 2017).

---

<sup>8</sup> Parfraseo informal de PMI. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide), pp. 45-47.

Es indispensable que las organizaciones cuenten con una estructura, y que dicha estructura sea adaptable al entorno que influye en las mismas. Generalmente se habla de 4 tipos de estructura organizacional:

- Lineal: Se basa en una jerarquía, donde la autoridad directa es el jefe, y permite actuar con rapidez y con un entendimiento claro y sencillo, ya que es una estructura que se delimita claramente.
- Funcional: Divide la organización en unidades altamente especializadas, encabezadas por un jefe que lidera, lo que posibilita el trabajo colaborativo y la comunicación. Esta estructura es versátil y flexible.
- Matricial: La base de esta estructura son los equipos de trabajo autónomos; cada equipo es independiente y es asignado a un proyecto. Esta estructura es dispersa.
- Staff: Es un modelo que depende de las contrataciones externas es un modelo flexible y moderno, requiere de capital que justifique que es mejor subcontratar que tener el personal o equipo propio.

(Editorial Etecé, 2022).

Según Garcés Uribe, las organizaciones contemplan entre sus elementos estructurales un grado de especialización, centralización y formalización. Estos tres elementos indican que en una estructura formal en las organizaciones existe una división en unidades o áreas especializadas en un tema en específico, una distribución de la autoridad que indica que las decisiones se toman en ciertos puntos jerárquicos de la organización y unos niveles burocráticos que establecen cierta estandarización y cierto control (Garcés, 2017).

Además de la estructura y los elementos estructurales, los esquemas de las organizaciones se constituyen en partes. Según Mintzberg, estas partes son el ápice

estratégico, la línea media, la tecnoestructura, el núcleo de operación y las áreas de apoyo, que se definen de la siguiente manera:

- **Ápice estratégico:** Agrupación de directivos de nivel superior.
- **Línea media:** Conjunto de ejecutivos que tienen una autoridad formal y conectan el ápice estratégico con el núcleo de operación.
- **Tecnoestructura:** Grupo de analistas que normalizan el trabajo.
- **Núcleo de operación:** Realiza las actividades atendiendo a la razón social de la organización.
- **Áreas de apoyo:** Áreas especializadas que sustentan indirectamente el desarrollo de actividades dentro de la organización.

(Mintzberg, 1979).

### **4.3. Oficina de proyectos - PMO**

La PMO o Project Management Office se puede describir como una unidad organizacional diseñada para dirigir, controlar y facilitar la gestión de proyectos (Project Management Institute, 2021, p. 245)<sup>10</sup>. Esta oficina es una herramienta que permite garantizar a las empresas el desempeño de sus proyectos, y así mismo, estos se pueden estructurar en portafolios y programas (Rodríguez y Sánchez, 2017, p. 106).

Además, la PMO es responsable de marcar estándares para el desarrollo homogéneo de los proyectos que los directores de proyectos deben seguir. Por su parte, la PMO debe cumplir con algunas funciones, como la gestión de recursos,

---

<sup>10</sup> A management structure that standardizes the project-related governance processes and facilitates the sharing of resources, methodologies, tools, and techniques. Parfraseo informal de Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide).

que es una de las principales para la organización, ya que está asociada con los costos y los recursos necesarios que requieren los proyectos, teniendo en cuenta que estos deben ser distribuidos de manera adecuada y eficaz entre los diferentes equipos de proyectos.

Otro punto importante es que la PMO establece protocolos que permiten mejorar y gestionar procesos en la organización, y contribuir al adecuado funcionamiento de los proyectos. Por consiguiente, al tener una influencia en los procesos, otro de los roles que cumple la PMO es el de monitorear y controlar que los procesos se desarrollen de manera adecuada y generen mayor eficacia.

Al ser la Oficina de Dirección de Proyectos tan enfocada y centralizada, se convierte también en un centro de conocimiento importante; por lo tanto, tiene la función de tener a cargo las lecciones aprendidas. Según lo anterior, la emisión de información es un elemento fundamental que la PMO debe proveer a otros proyectos en la organización.

Además de estas funciones, la PMO, al estar en una alta posición en la organización, debe partir de habilidades o competencias necesarias, entre ellas la planificación y la priorización, la alineación o la conexión con los objetivos estratégicos de la organización, y además debe disponer de herramientas para la toma de decisiones (Nextop, 2017).

#### **4.4. Funciones de la PMO**

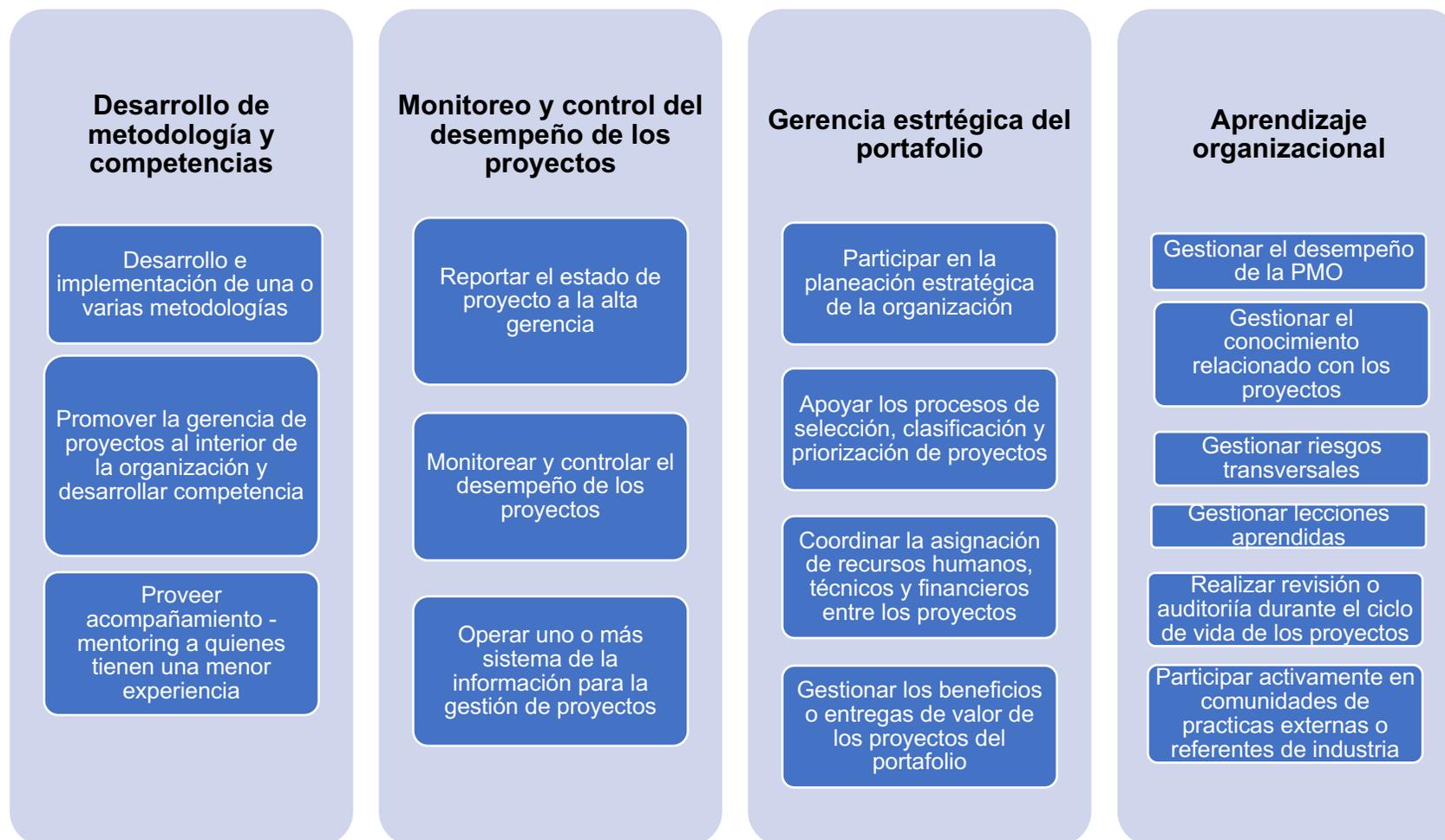
Una de las razones por las cuales se constituye una PMO es que propicia el cumplimiento con un marco de funciones que permite contar con las herramientas necesarias para la ejecución de proyectos.

Principalmente y a alto nivel, una oficina de proyectos debe entender los procesos, recolectar información, sincronizar los equipos y establecer estándares en la gestión de proyectos, pero también debe contribuir a alinear los proyectos con la estrategia

y el objetivo corporativo, estandarizar los sistemas, establecer estándares para la gestión de proyectos, socializar la información, desarrollar y dar continuidad a mejores prácticas, capacitar y enseñar las competencias para la gestión de proyectos, generar una eficiencia operativa y manejar los recursos de tiempo, costos y personas (Martins, 2022).

Las funciones que tiene una PMO pueden clasificarse en cuatro grupos, y cada grupo tiene una serie de funciones importantes, como se expone en la siguiente figura.

Figura 2. Funciones de la PMO



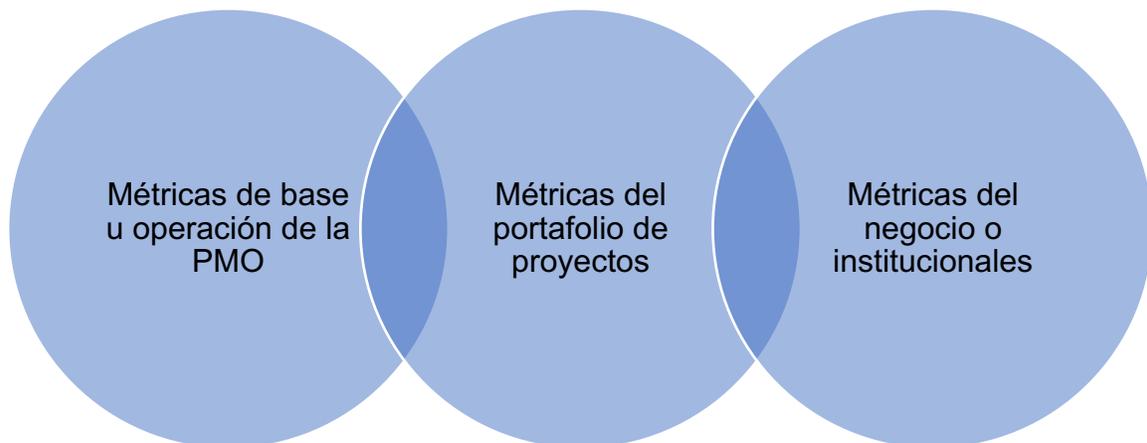
Fuente: Elaboración propia con base en Garnica (2021).

#### 4.5. Métricas de desempeño de la PMO

Las métricas son variables que permiten medir el desempeño de una actividad o una serie de actividades específicas. En la gerencia de proyectos es importante contar con métricas, con el fin de hacer un seguimiento del funcionamiento de la PMO, pero aún más, de la ejecución de proyectos, ya que, como plantea el filósofo estadounidense William Pepperell, “lo que no se puede medir no se puede gestionar”, y algunas de las funciones de la PMO son manejar, gestionar y controlar el desempeño; por ende, contar con variables de medición se vuelve importante para la organización, con el fin de medir el rendimiento de su oficina de proyectos.

A continuación, se describen algunas de las métricas, que según la propuesta de Garnica se clasifican en 3 categorías.

Figura 3. Métricas de la PMO



Fuente: Elaboración propia con base en Garnica (2021).

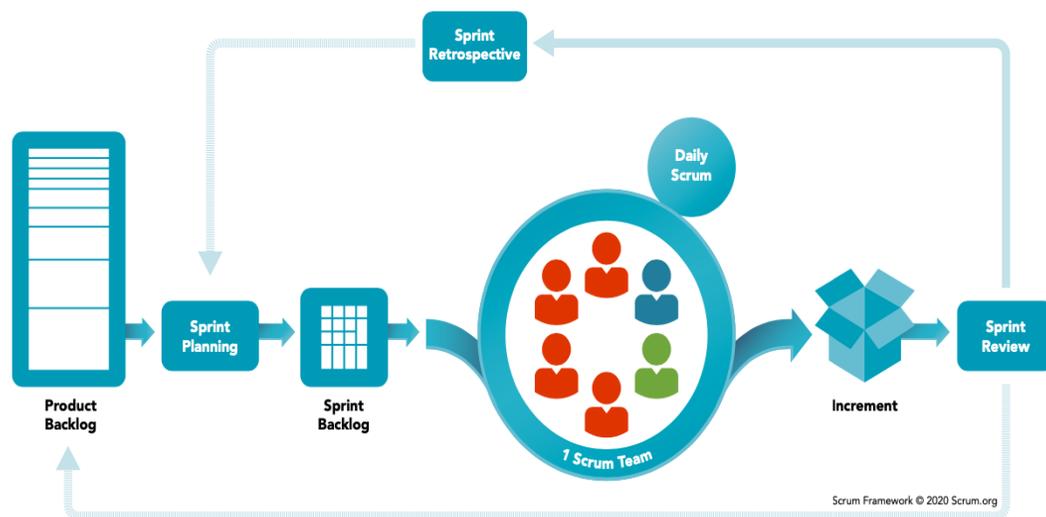
#### 4.6. Metodologías ágiles

Las metodologías ágiles dan lugar a una mayor inmediatez en el desarrollo de proyectos, y así mismo, permiten que las empresas puedan gestionar sus proyectos de una manera más flexible y eficaz, a la vez que entregan mayor calidad, valor y satisfacción a los interesados (Garrido, 2021).

Según lo anterior, al hablar de metodologías ágiles es necesario incluir definiciones como la del SCRUM. El SCRUM es un conjunto de buenas prácticas para trabajar y cooperar de manera eficiente en los equipos de trabajo, y así obtener excelentes resultados de una manera ágil, innovadora, competitiva, flexible y productiva (Proyectosagiles.org, s. f.).

Esta metodología consta de cuatro fases que hacen que se desarrolle de una manera adecuada: *planning*, *daily*, *review* y *restropective*, las cuales son reuniones que se realizan de manera iterativa en el *sprint*. A continuación, se describe lo que se hace en cada una de ellas:

Figura 4. Fases de marco SCRUM



Fuente: Bocheński (2021).

- *Planning*: Reunión en la que se definen las actividades a abordar y se asignan las responsabilidades de cada una de esas actividades a los miembros del equipo.
- *Daily*: Reunión diaria *express* en la que se resuelven tres preguntas básicas: ¿qué se hizo ayer?, ¿qué voy hacer hoy? y ¿tengo algún impedimento que requiere solución?
- *Review*: Reunión en la que se presenta el resultado del trabajo durante el ciclo establecido.
- *Restropective*: Reunión de equipo en la que se hace una evaluación de lo trabajado y que es una oportunidad para inspeccionar oportunidades de mejora.

(Abellán, 2020).

Al igual que cualquier otra metodología, el funcionamiento del SCRUM puede tener ventajas y desventajas, como las que se mencionan a continuación:

Tabla 1. Ventajas y desventajas de la metodología SCRUM

Ventajas	Desventajas
Herramienta fácil	Difícil implementación, ya que requiere un cambio de cultura organizacional
Ganancias tempranas de cara al producto para el interesado	Se requieren capacidades de equipos multidisciplinarios
Menor probabilidad de imprevistos	Se puede ver afectada la calidad

Fuente: Elaboración propia con base en Abellán (2020).

#### **4.7. Lecciones aprendidas**

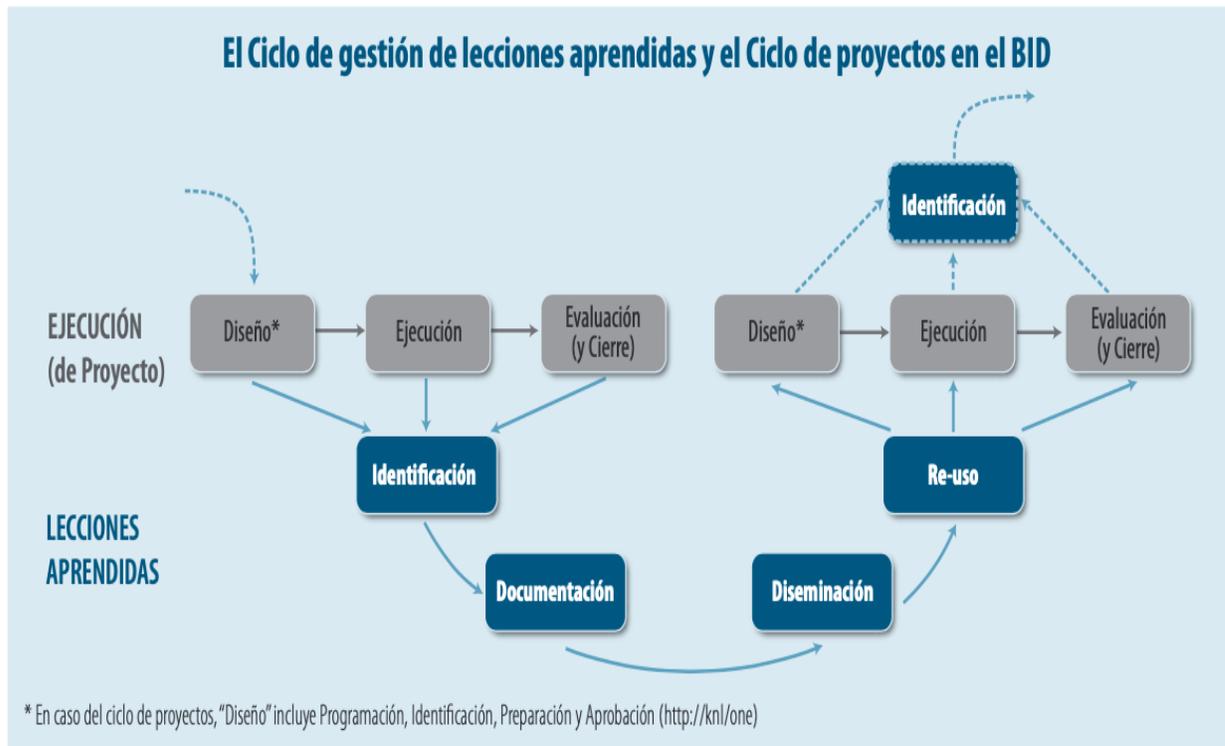
En los proyectos es sumamente importante tener en cuenta experiencias anteriores para aprender rápidamente de los errores y para implementar buenas prácticas en el desarrollo de los proyectos posteriores (Pérez y Santos, 2022).

Las lecciones aprendidas son el conocimiento adquirido sobre un proceso o una o varias experiencias, a través de la reflexión y el análisis crítico sobre sus resultados y los factores críticos o condiciones que pueden haber incidido sobre su éxito o lo obstaculizaron. Las lecciones aprendidas permiten identificar relaciones de causa-efecto. (Luna y Rodríguez, 2011, p. 1)

Es fundamental que esta información que se construye o se documenta pueda ser de fácil acceso, clasificada, indexada y compartida con los equipos dentro de la organización; así mismo, para que este modelo de lecciones aprendidas pueda funcionar de manera efectiva existen diferentes fases:

- **Identificación:** Consiste en identificar y explicitar lo que funcionó bien y lo que no funcionó, de acuerdo a la experiencia obtenida en el desarrollo del proyecto.
- **Documentación:** Consiste en tener claros los elementos claves y las situaciones en cada uno de los pasos que llevaron a los resultados obtenidos, de manera que puedan identificarse las causales del efecto final.
- **Diseminación:** Consiste en dar a conocer la adquisición de un nuevo conocimiento a través de diferentes fuentes de comunicación, como publicaciones, páginas web, presentaciones, talleres y seminarios.
- **Reuso:** Consiste en que las lecciones aprendidas sean utilizadas en futuras experiencias.

Figura 5. Ciclo de gestión de las lecciones aprendidas



Fuente: Luna y Rodríguez, 2011, pp. 3-4).

#### 4.8. Bancolombia y su terminología en proyectos

En Bancolombia se han implementado las metodologías ágiles en el desarrollo de los proyectos y en la ejecución de los procesos del día a día. La compañía ha incorporado nueva terminología de cara a la estructuración de equipos, que en un primer momento se adecuaba a la teoría de SCRUM, pero para el desarrollo de esta investigación se quiere dar a conocer algunos otros términos que serán mencionados en el desarrollo del proyecto.

La estructuración de un proyecto en Bancolombia depende de la duración medida según el número de *sprints*; un *sprint* es un periodo de 2 semanas y se puede distribuir así:

- **Iniciativas:** Necesidad o idea no resuelta a ser materializada para generar valor para la organización en menos de 3 *sprints*.
- **Proyectos:** Manera de materializar un esfuerzo temporal, pero que requiere de más de 3 *sprints*.

A los conceptos de *trabajo y estructura organizacional* corresponden las siguientes definiciones:

- **Entorno:** Conjunto de actividades estratégicas que involucran EVC que convergen y favorecen el desarrollo de capacidades estratégicas y escenarios competitivos.
- **EVC (Equipo de Valor Continuo):** Órgano compuesto por células de trabajo que cuentan con habilidades, capacidades y conocimientos adecuados para cumplir con sus objetivos estratégicos. Este equipo se mantiene por un tiempo indefinido y trabaja continuamente por entregar soluciones que generen una propuesta de valor.
- **Célula:** Grupo de trabajo compuesto por personas con habilidades interdisciplinarias y especializadas para cumplir con los objetivos propuestos; una célula es liderada por un dueño de producto.

En la cotidianidad de las formas de trabajo, se utilizan algunas definiciones para expresar temas, actividades, entre otros. Las cuales son:

- **Backlog:** Listado de tareas o actividades previstas con un orden lógico o priorizado para el desarrollo de las mismas.
- **Día a día:** Tareas o actividades que resultan de manera imprevista y que requieren ser atendidas para la continuidad del proceso, la funcionalidad del producto o el desarrollo de la estrategia de producto.

Para la medición y las métricas de trabajo se utilizan las siguientes definiciones:

- **OKR (*objectives and key results*):** Aportan una visión a mediano/largo plazo, son inspiraciones y hacen referencia a lo que se quiere lograr. Los resultados claves permiten medir a corto plazo que se está cumpliendo el objetivo que se definió; estos resultados claves deben ser medibles y cuantificables, retadores, con una meta, una acción de mejora y un tiempo determinado.

Cada célula tiene hasta 3 objetivos que responden a la misión de la EVC, y cada objetivo puede tener entre 3 y 4 resultados claves.

- **KPI (*key performance indicators*):** Métricas con visión integral que miden el desempeño de los equipos. Estos KPI deben ser monitoreados por las células y pueden tener máximo entre 25 y 30 KPI.
- **Inductores financieros:** Variables medibles financieramente que movilizan el estado de los resultados y que son la base para la medición transversal del seguimiento financiero.

(Bancolombia, 2021a).

#### **4.9. Matriz DOFA**

La matriz DOFA es una herramienta que permite construir un análisis a partir de la identificación de diferentes factores internos y externos que influyen en el proceso de desempeño de una organización (Nikulin y Becker, 2015).

Esta herramienta permite tomar decisiones eficientes y acciones pertinentes para el negocio; también ayuda a tener un enfoque y una perspectiva clara de lo que está sucediendo en el proyecto o con el desarrollo de los objetivos de la empresa, haciendo de esto un análisis sencillo y eficaz (Riquelme, 2016).

Como bien se mencionó, dicha matriz parte de factores internos y externos que desagregan 4 variables: las debilidades y las fortalezas, desde lo interno, y las oportunidades y las amenazas, desde lo externo. Las definiciones de estas variables se exponen en la siguiente figura.

Figura 6. Significado de la sigla DOFA

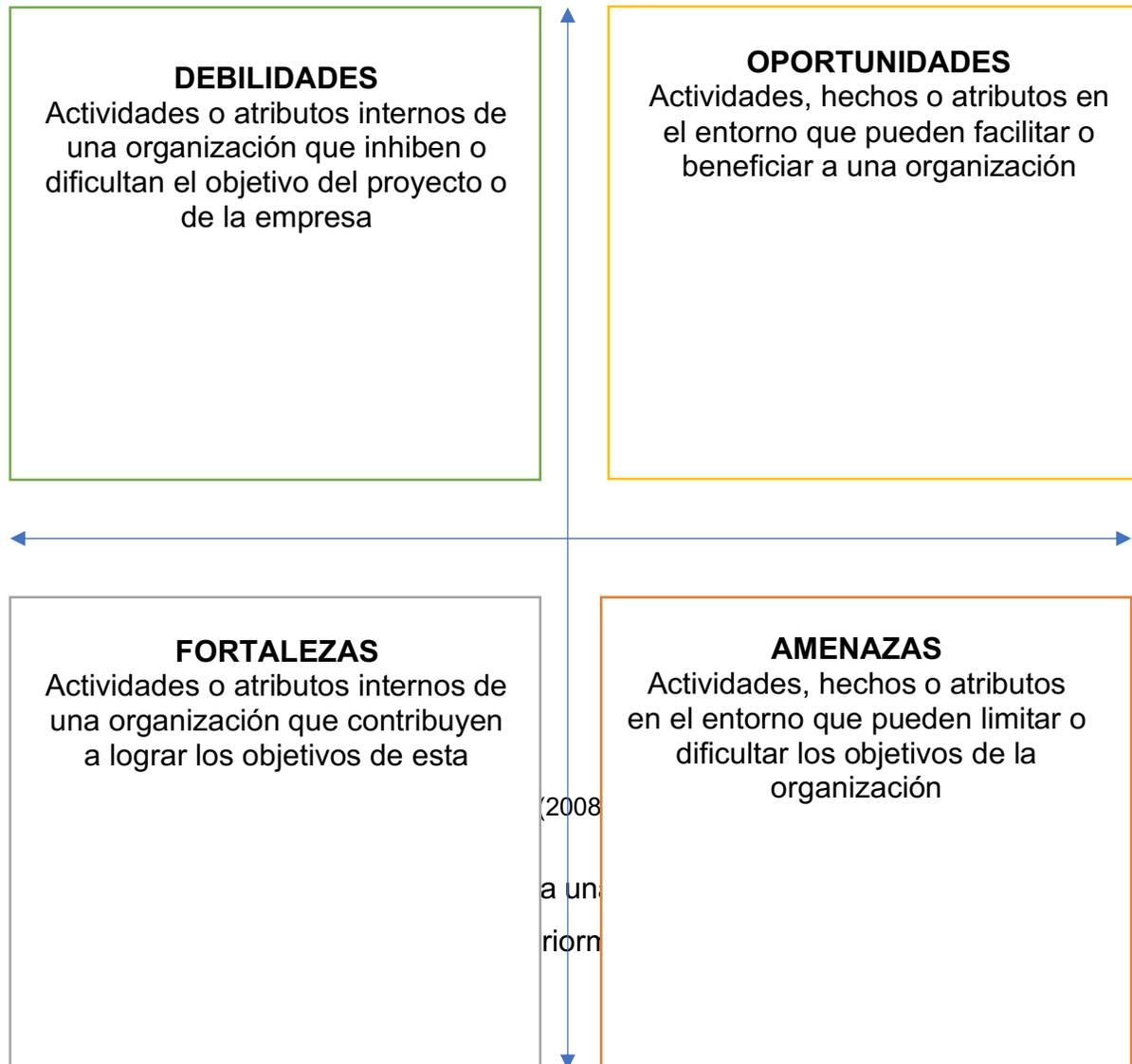
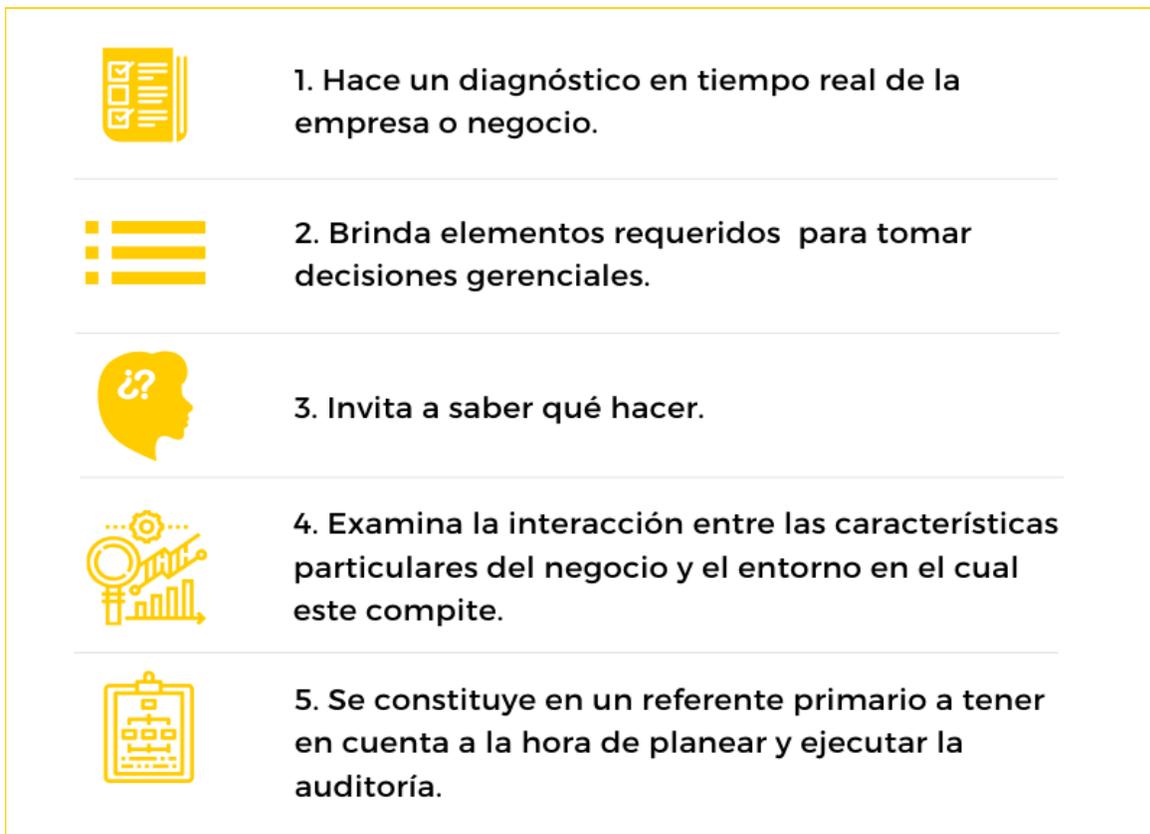


Figura 7. Bondades de la matriz DOFA





6. Proporciona el punto de partida de hallazgos críticos.



7. Genera el equilibrio adecuado para sugerir acciones preventivas y de mejoramiento.



8. Requiere hacer un estudio riguroso partiendo de su creación y misión de la organización.



9. Posibilita sugerir políticas.



10. Corrige procesos y procedimientos.



11. Avisa sobre los posibles riesgos críticos.



12. Implementa controles para disminuir el impacto negativo de eventos.



13. Proporciona lineamientos para encauzar los recursos físicos y humanos con los que la organización cuenta.



14. Mejora la gestión y resultados, traduciéndolos en éxito y aprovechamientos.



15. Posibilita sugerir correctivos de manera segura y apropiada.

## **5. DISEÑO METODOLÓGICO**

Para abordar el desarrollo de este trabajo de investigación durante el año 2022 en la organización del Grupo Bancolombia, partimos de un enfoque cualitativo que se ejecutará a partir de documentación corporativa e instrumentos de investigación que permitirán analizar y obtener conclusiones y recomendaciones para la construcción del plan de acción.

deteniendo en cuenta lo anterior, la metodología que se utilizó es la que se muestra en la siguiente figura.

Figura 8. Metodología

		Proceso	Herramientas	Resultado
Fase 1	Diagnóstico Cualitativo	Contexto y estructura Organizacional con PMO	Documentación Organizacional	Explicación de la estructura organizacional previo al cambio o eliminación de la PMO
		Contexto y estructura Organizacional sin PMO	Documentación Organizacional	Explicación de la estructura organizacional con al cambio o eliminación de la PMO
		Comparar funciones organizacionales con PMO y sin PMO	Documentación Organizacional	Estructura de funciones de la PMO antes y después al cambio o eliminación de la PMO
		Diseñar modelo de evaluación de factores de nueva estructura organizacional	Entrevistas	Cuestionario y set de preguntas claves
		Determinar roles para entrar a evaluación	Documentación Organizacional   Funciones de roles	Base de identificación de roles principales en proyectos
		Ejecutar evaluación de factores	Entrevistas	Respuestas de entrevistas y concatenar respuestas
		Diseñar modelo de evaluación de factores de nueva estructura organizacional a partir del resultado de entrevistas	Encuestas	preguntas a cuestionario
		Ejecutar evaluación de factores	Encuestas	Respuestas a encuestas y conclusiones
		Analizar resultados de evaluación de factores	Respuesta de la evaluación de factores   Análisis Cualitativo	análisis entrevista y cuestionario, calificación y ponderación cuestionario y Matriz DOFA
Fase 2	Diagnóstico Cuantitativo	Identificación de variables de medición de proyectos	Documentación Organizacional	Descripción, caracterización y entendimiento variables claves
		Consolidar métricas y resultados anteriores	Documentación Organizacional   Informes de resultados	Análisis de resultados año 2020 y 2021
		Consolidar métricas y resultados actuales	Documentación Organizacional   Informes de resultados	Análisis de resultados año 2022
		Analizar resultados de la consolidación de métricas	Análisis Cuantitativo	Representación gráfica de resultado
Fase 3	Construcción plan de acción	Identificación reflexiones principales	Estructura de funciones PMO y análisis de resultados del diagnostico cuantitativo y cualitativo	Tématicas principales para plantear plan de acción
		planteamiento de plan de acción	Estructura de funciones PMO y análisis de resultados del diagnostico cuantitativo y cualitativo	Plan de acción para cada temática

Fuente: Elaboración propia.

### **5.1. Fase 1: Diagnóstico cualitativo**

Para dar inicio al desarrollo del estudio, partimos de un contexto organizacional donde se describen y se explican las unidades de negocio, la estrategia, el tamaño de la organización y la estructura de la antes conocida como PMO.

A partir de la explicación del contexto organizacional, y de la comprensión de las estructuras, se procedió a seleccionar las preguntas y los roles adecuados para la ejecución de entrevistas.

La entrevista es un instrumento técnico utilizado para las investigaciones cualitativas que nos permiten identificar información útil del tema en desarrollo (Díaz *et al.*, 2013).

En el presente trabajo, las entrevistas se realizaron a partir de reuniones de 1 hora, en las que, a través de unas preguntas claves y con una actitud cercana que permitiera llevar con los entrevistados una conversación abierta, cada uno pudo manifestar sus puntos de vista de cara a los cambios y a la manera en que estos los impactaron tanto positiva como negativamente.

Además, las entrevistas abarcaron 3 temas principales: la velocidad en la ejecución de los proyectos, los modelos de priorización de los proyectos y la identificación de los aspectos positivos y negativos de la nueva estructura sin PMO vs la estructura antigua con PMO.

Según los resultados obtenidos del proceso anterior, y con el fin de respaldar la información, se construyó un formulario con preguntas claves, resultado de las entrevistas, para identificar las percepciones de otro nicho de empleados al respecto.

Las encuestas se ejecutaron a través de la herramienta de Google Forms y el cuestionario partió de preguntas construidas bajo el método de la escala de Likert,

que es un método de calificación que se utiliza para valorar el nivel de acuerdo o de desacuerdo con respecto a una pregunta o una declaración (Muguirra, s. f.).

Una vez obtenidos los resultados de las encuestas, se procede a realizar un análisis de los resultados de la información obtenida vs. la demografía de las personas encuestadas, para identificar correlaciones en las respuestas.

Por último, y como cierre de la fase 1, se consolidaron y se analizaron los resultados de las herramientas aplicadas, lo que dio lugar a la construcción de una matriz DOFA, una herramienta que permite identificar diferentes factores que pueden afectar o favorecer la actualidad, y por ende, nos permite obtener información objetiva (Negocios y Empresas, s. f.). Además, se empleó la herramienta de estructura de funciones de la PMO, desarrollada en la Maestría de Gerencia de Proyectos, en la asignatura de Gerencia Estratégica de Proyectos, con el fin de identificar, recolectar y comparar las funciones de la nueva estructura sin PMO con la estructura antigua con PMO. El ejercicio de la estructura antigua con PMO fue construido por el estudiante que está desarrollando esta investigación en el 2021-1, en la asignatura correspondiente, como ejercicio calificativo para el desarrollo de la materia, y será reutilizado en dicho proceso.

## **5.2. Fase 2: Diagnóstico cuantitativo**

Esta fase consiste en revisar el indicador que tiene Bancolombia para hacer seguimiento a los proyectos o iniciativas que se llevan a cabo y elaborar un comparativo de los años con la estructura con PMO y el año con estructura sin PMO. Además, revisar las métricas que gestionaba la PMO y, si hoy dichas métricas han cambiado, quién es el encargado o cómo evolucionaron.

## **5.3. Fase 3: Construcción del plan de acción**

En esta fase se consolidaron la información y los análisis obtenidos en las fases 1 y 2, y se elaboró la entrega final del plan de acción, como recomendación para

mitigar o trabajar en hallazgos encontrados que con el cambio de estructura se vieron impactados o desmejorados.

## **6. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **6.1. Fase 1: Diagnóstico cualitativo**

#### **6.1.1. Contexto organizacional**

Bancolombia es una entidad financiera que tiene diferentes líneas de negocio, como servicios financieros, banca de inversión, *asset management*, *factoring*, *leasing*, *renting*, fiduciaria, valores y SUFI. Y hoy cuenta con aproximadamente 30.000 empleados que trabajan para atender a más de 15 millones de clientes, entre personas y empresas.

Parte de los objetivos estratégicos de la organización son los siguientes:

1. Promover la competitividad del tejido productivo, un foco que busca impulsar el agro, las pymes y la transformación empresarial.
2. Construir ciudades y comunidades más sostenibles, con mayor acceso a vivienda digna, a transportes limpios y a ambientes menos contaminados.
3. Fomentar la inclusión financiera, para que más negocios y personas puedan acceder al entorno financiero.

Estos objetivos son de gran importancia a la hora de gestionar proyectos e iniciativas, ya que estos deben apuntar a alguno de estos 3 focos.

En Bancolombia, en el contexto de los proyectos, un proyecto o iniciativa se describe como una necesidad o idea no resuelta a ser materializada para generar valor para la organización, y año a año se presentan más de 300 proyectos que tienen una duración promedio de 4 meses y alcanzan un valor entre 100 millones de pesos y 500 millones de pesos. Por ende, la priorización se vuelve fundamental para esta organización en el momento de definir el orden de proyectos o iniciativas

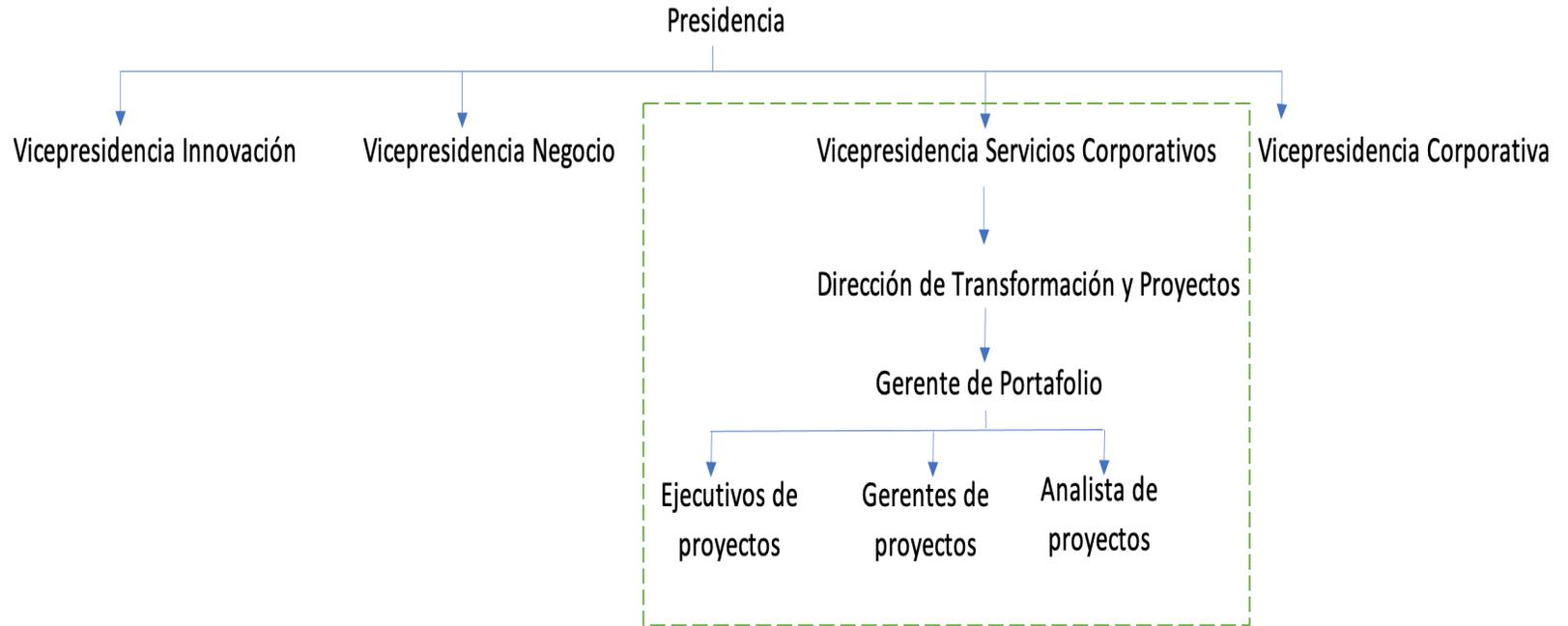
a ejecutar, cumpliendo con la generación de valor esperada. El alcance de esta investigación se enfocará en Colombia.

### **6.1.2. Estructura organizacional con PMO**

Oficialmente, la PMO fue implementada en Bancolombia hace más de 8 años; sin embargo, en el 2016 una de las vicepresidencias de la organización tomó la decisión de deshacer la oficina de proyectos y volver a crearla. Por ende, a partir de ese año y hasta el 2021 Bancolombia contaba con dos direcciones de proyectos, que se denominaban Dirección de Transformación y Proyectos de Negocio y Dirección de Transformación y Proyectos para Funciones Corporativas, y ambas direcciones incluían a 112 empleados en total.

Dichas direcciones pertenecían a una vicepresidencia llamada Servicios Corporativos, que reportaba directamente a la Presidencia, y cada dirección tenía diferentes portafolios que eran manejados por gerentes de proyectos. En la siguiente figura se muestra la estructura en la que estaban ubicadas dichas direcciones.

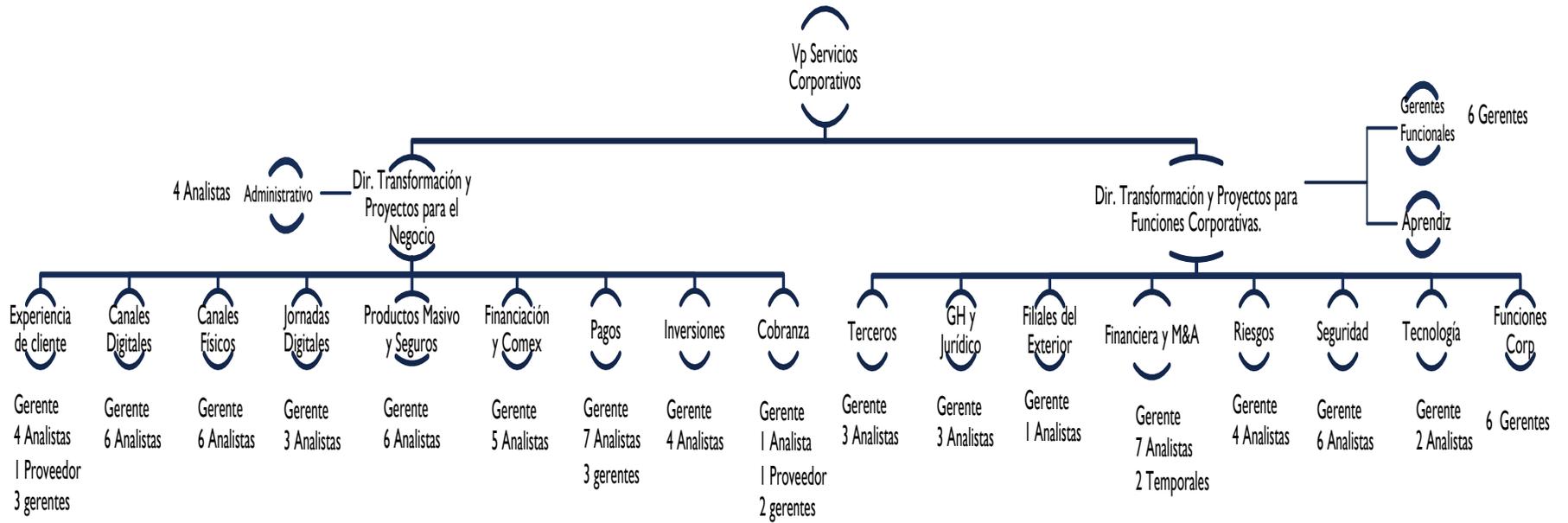
Figura 9. Estructura general de Bancolombia con la Dirección de Transformación y Proyectos



Fuente: Elaboración propia.

Como se mencionó anteriormente, existían dos direcciones de transformación y proyectos, cada una con un director a cargo y con gerentes de portafolio según las líneas de productos o procesos. Estos gerentes contaban con cargos de apoyo, como gerentes de proyectos, ejecutivos de proyectos y analistas de proyectos, quienes cumplían con cargos y roles o tareas diferentes, pero que se congregaban para el desarrollo y la ejecución de los proyectos o iniciativas. A continuación, se expone la estructura de las direcciones de proyectos y transformación.

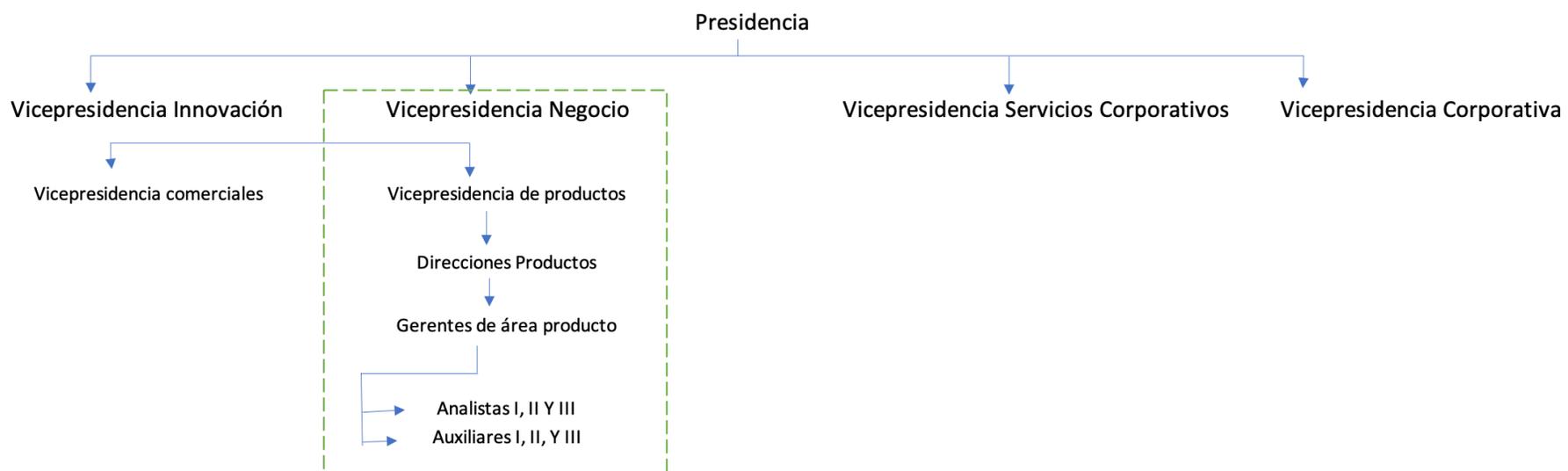
Figura 10. Estructura de las direcciones de transformación y proyectos



Fuente: Elaboración propia.

El desarrollo de este estudio se enfocó en el cambio de la Dirección de Transformación y Proyectos de Negocio, y su absorción de esta estructura por la Vicepresidencia de Negocios. ¿Por qué se escogió la de negocios? La respuesta es que los proyectos o iniciativas que se manejaban estaban relacionados con productos y servicios que impactan directamente al consumidor final. Por eso, y para explicar el cambio en la siguiente subfase, en la siguiente figura se muestra cómo era la estructura de la Vicepresidencia de Negocios de una manera genérica.

Figura 11. Estructura general de la Vicepresidencia de Negocios



Fuente: Elaboración propia.

### 6.1.3. Estructura organizacional sin PMO

En junio del 2021, Bancolombia decide cambiar su estructura organizacional por una estructura diferente, alineada con un modelo más ágil de trabajo. Por ende, se propone una estructura con nuevos roles y cargos, y una forma de llevar a cabo la ejecución de tareas del día y las iniciativas más por células de trabajo que se van conformando por diferentes capacidades. En esta estructura, más que cambiar o eliminar los nombres de los cargos convencionales, como directores, jefes, gerentes o vicepresidentes, por otros, se incorpora un cambio drástico que consiste en eliminar las direcciones de transformación y proyectos, la de negocios y la de funciones corporativas. Según se observa en la figura 6, estas son absorbidas principalmente por la Vicepresidencia de Negocios y la Vicepresidencia de Servicios Corporativos respectivamente. ¿Y qué pasa entonces con la gestión de proyectos? Es claro que los proyectos o iniciativas pasan de manos de cada líder al denominado EVC (equipo de valor continuo), que se encargara de la gestión de sus tareas cotidianas y de transformarlas y evolucionarlas.

Con este cambio, absolutamente toda la organización se ve impactada, ya que empieza a trabajar bajo metodologías ágiles, en las que todos participarán en planeaciones, retrospectivas, refinamientos, sincronizaciones y la ejecución de un *backlog*. Asimismo, todos trabajarán con *sprints* que duran 2 semanas. Además, todos comenzarán a participar también en la ejecución de proyectos e iniciativas, ya que los roles y sus tareas deberán dividirse, como bien lo mencionamos en el párrafo anterior.

Aunque el cambio se anuncia a partir de junio del 2021, la implementación de la estructura nueva y oficial empieza a llevarse a cabo en su totalidad en enero del 2022. A continuación, se describen los cambios que se generaron desde la estructura.

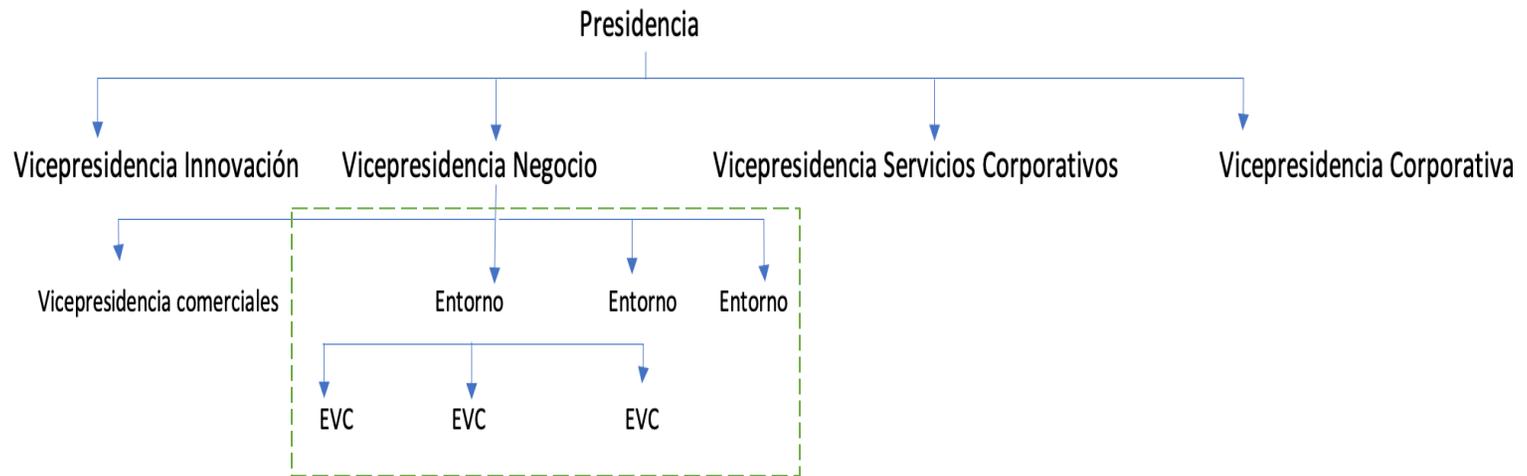
- Entorno: Conjunto de EVC que trabajan bajo lineamientos estratégicos que convergen en un flujo continuo de generación de valor, favorecen el desarrollo de los escenarios competitivos de la organización y fortalecen las capacidades estratégicas. Ya no se denominará Vicepresidencia de Productos, como se ilustra en la figura 7, sino que cambiará por entornos y habrá un líder de entorno encargado de dar direccionamiento a las EVC.
- EVC (Equipo de Valor Continuo): Es una organización compuesta por células que trabajan con el fin de llevar a cabo actividades estratégicas que involucran día a día iniciativas y proyectos. Además, se encarga de la transformación y el soporte de los temas a cargo. Por ende, ya no existirán las direcciones de productos, como se ilustra en la figura 7, sino que cambiarán por el EVC, que tendrá dos líderes a cargo: el líder funcional y el líder técnico.

Ya no existirán las gerencias, sino que a partir de este punto la estructura será más horizontal y estará compuesta por analistas y dueños de productos, que dependerán de un líder de EVC o de una línea de conocimiento.

- Células: Es un equipo de personas que cuentan con los conocimientos y las habilidades para llevar a cabo una serie de responsabilidades o tareas para soportar, mantener y transformar productos, procesos o servicios. Estas células tienen un dueño de producto que articula las necesidades y el *backlog* a trabajar.
- Línea de conocimiento: Cuenta con un líder que debe garantizar que los analistas que participen en una célula tengan el conocimiento técnico necesario para desarrollar las actividades correspondientes. Es quien debe distribuir las capacidades de las personas en las células de las diferentes EVC. Los líderes de conocimiento también pertenecerán a las células ejecutando *backlog*.

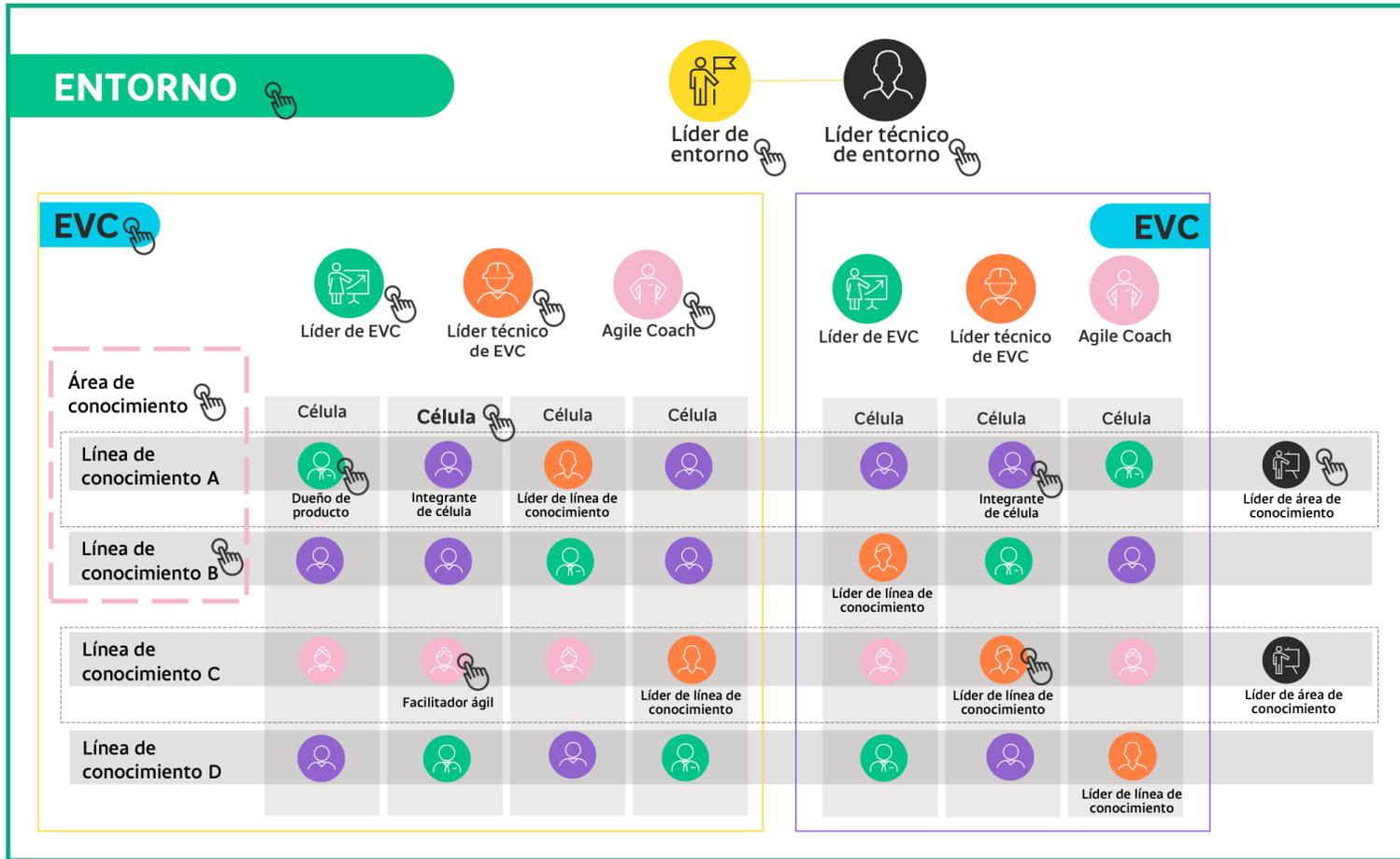
A continuación, se ilustra cómo queda la estructura organizacional de manera general y después cómo queda al detalle dentro de un entorno.

Figura 12. Estructura nueva general



Fuente: Elaboración propia.

Figura 13. Estructura de un entorno y detalle de la estructura del EVC



Fuente: Bancolombia (2021b).

Junto a este nuevo cambio, encontramos nuevos roles que se empiezan a asociar e involucrar con la nueva estructura de una manera más permanente. En el próximo apartado se dará cuenta de las comparaciones entre los roles de antes y los nuevos.

#### **6.1.4. Comparativo de las funciones organizacionales con PMO y sin PMO**

Como parte del proceso de entender las funciones que antes realizaba la Dirección de Transformación y Proyectos, y cómo éstas fueron trasladadas o ajustadas a la nueva estructura, se presenta una tabla en la que se describen diferentes funciones y se establece si las realizaba la PMO o no y cómo se ejecutaban. Esta tabla se basa en la propuesta de Garnica y parte de un ejercicio realizado en la Maestría de Gerencia de Proyectos, en la asignatura de Gerencia Estratégica de Proyectos, donde en el 2021-1 quien desarrolla este trabajo de investigación realizó el ejercicio para Bancolombia. A continuación, se presenta la tabla de funciones de PMO con el resultado de Bancolombia con la estructura de PMO.

Tabla 2. Funciones de la PMO con la estructura del banco con PMO

Grupo	Función	SI / NO	SI: Clarificar el alcance de la función actualmente.
			NO: Cuál es la propuesta para el desarrollo de esta función.
Desarrollo de metodologías y competencias en Gerencia de Proyectos (GP)	Desarrollo e implementación de una o varias metodologías	Si	La PMO es la encargada de gestionar el desarrollo de Metodologías de proyectos, ya sean Híbridas, predictivas y ágiles. Ya que ellos proporcionan y son quienes tienen el conocimiento especializado de como ejecutar el proyecto, dependiendo del objetivo del proyecto, tiempo o plazo de desarrollo , conocimiento de las personas involucradas y capacidades se podrá definir que metodología utilizar.
	Promover la gerencia de proyectos al interior de la organización y desarrollar la competencia del personal	Si	se busca Centralizar la gerencia de proyectos al interior de la organización, promoviendo buenas prácticas, disciplina y características adecuadas ante necesidades que puedan surgir en cualquier área de la organización
	Proveer acompañamiento ( <i>mentoring</i> ) a los gerentes de proyectos con menor experiencia o en proyectos más complejos	Si	Los gerentes de proyectos deben contar con constante acompañamiento, directores de programa y las áreas transversales de la empresa apoyan al conocimiento y la profundización de la ejecución de proyectos y el gerenciamiento de los mismo, esto a través de: consultorías sobre la gerencia de proyectos donde participan los gerentes y se trae un consultor experto de otro país, cursos virtuales año a año sobre conocimientos que deben tener los gerentes no solo sobre proyectos sino también sobre los productos y/o servicios que van a manejar y a través de documentación adecuada para autoestudio. Adicionalmente, se promueve comités donde los gerente comparten experiencias sobre situaciones que se presentan y como lo solucionaron, no solo en el manejo administrativo de los proyectos, sino también en temas laborales, de personas, entre otros.
Monitoreo y control del desempeño de los proyectos	Reportar el estado del proyecto a la alta gerencia	Si	Se realizan reportes del estado de los proyectos que quedan documentados en el acta del Comité de Transformación respectivo en Colombia o en el acta del comité de eficiencia donde se hacen los seguimientos adecuados a los proyectos cada 4 meses.
	Monitorear y controlar el desempeño de los proyectos de forma regular	Si	se debe hacer un monitoreo continuo a los principales OKR´s: Tiempos, Presupuesto, # de entregas de valor, calidad del desarrollo, cumplimiento de entregas de valor entre otros así con estas variables, se logra proactivamente identificar alertas que deban intervenir y como va desempeñándose el proyecto. esto debe hacerse cada que termine un sprint, es decir, 2 semanas.
	Operar uno o más sistemas de información para la gestión de proyectos o gestión de portafolio(s)	Si	Contar con un sistemas de información de proyectos centralizados en la PMO (dirección de transformación y proyectos) que se utiliza para almacenar la información y avances más importantes relacionadas con cada proyecto. Esta implementación puede operar a través de una herramienta que centralice todas las funciones como VSTS (Visual Studio Team System) y la recolecciones de las actas del proyecto.
Gerencia estratégica del portafolio(s)	Participar en la planeación estratégica de la organización	Si	Si, Para desarrollar los proyectos y los criterios para llevar acabo, la PMO debe participar en la planeación estratégica de la organización y conocer cual es la estrategia que se va a llevar a cabo para alinearlo con los proyectos que están en planeación y ejecución, revisando que estos si estén apuntando o encaminados hacia los objetivos estrategicos
	Apoyar los procesos de selección, clasificación y priorización de proyectos	No	El desarrollo de esta función no debe estar solo bajo el mando de la PMO, sino que la identificación, selección y priorización debería hacer através de las estrategias de los diferentes segmentos de clientes ya que son los que están directamente relacionados con los negocios y los clientes en el día a día y tienen una visión más clara y directa de sus necesidades y de que es lo que se debería hacer para generar más valor. la PMO puede participar y aconsejar desde su conocimiento proyectos que pueden desarrollarse.
	Coordinar la asignación de recursos humanos, técnicos y financieros entre los proyectos	Si	La asignación de presupuesto se hace a través del comité quienes priorizan y asignan los recursos presupuestales a cada proyecto, cuando nos referimos de recursos humanos o de activos administrados por la PMO, es la encargada de asignar a los proyectos y tomar las decisiones pertinentes en estos dos ambitos.
	Gestionar los beneficios o entrega de valor de los proyectos del portafolio(s)	Si	Si el caso de negocio plantea beneficios, se incluyen dentro del plan de proyecto y se monitorean de acuerdo a los indicadores establecidos para estos beneficios.
Aprendizaje Organizacional	Gestionar el desempeño mismo de la PMO	Si	la PMO es la encargada de monitorear como se están desempeñando, esto muy acompañado de los OKR´s o indicadores que se planteen y donde el seguimiento y la visualización de estos permite dar un análisis o una idea de como se están desempeñando y este rol lo realiza los directores de la PMO como el Vicepresidente de servicios corporativos.
	Gestionar el conocimiento relacionado con los proyectos	Si	La PMO se encarga de toda la gestión de conocimiento para aquellos quienes entren a trabajar en proyectos cuenten con el conocimiento suficiente tanto del proyecto como de la metodología a utilizar.
	Gestionar riesgos transversales	Si	Se tiene en Sharepoint/VSTS/Excel, al estar desarrollando el proyecto, durante ese tiempo de ejecución son quienes adquieren y tienen el conocimiento de los riesgos que pueden estar asociados, cuales se materializaron, cuales y cómo se previnieron.
	Realizar revisión (o auditoria) durante el ciclo de vida de los proyectos	No	Es responsabilidad del área de Auditoria, ya que la PMO se considera que no puede ser juez y parte, por lo que el Auditoria tiene la potestad y es quien debería encargarse de hacer todas las auditorias requeridas ya sea a los proyectos, a los proveedores que se contratan y a la adquisición que se tenga.
	Implementar y manejar BD de lecciones aprendidas	Si	Se tienen herramientas para tener y manejar las lecciones aprendidas, son recolectadas durante la implementación y documentadas con el fin de tener un repertorio. este es almaceno por la PMO y/o gerentes de portafolios , y son socializados al finalizar un proyecto
	Participar activamente en comunidades de prácticas externas o referentes de industria	Si	Cuando hay prácticas nuevas y tendencias de referencias de otras industrias o países, y adicional se relacionan con proyectos, la PMO participa en dichos espacios.

Fuente: Elaboración propia con base en Garnica (2021).

Partiendo de la tabla 2, se realizó nuevamente el ejercicio, con el fin de identificar las funciones que tenía la Dirección de Transformación y Proyectos, a dónde fueron migradas y cuál es el área que ahora deberá hacerse cargo de dichas funciones. También, para identificar si algunas funciones no continuaron. En este ejercicio se logra observar que las funciones que estaban centralizadas en la PMO pasan a diferentes áreas, con una gestión de proyectos más descentralizada y con varias áreas de apoyo, y encontramos que algunas de las funciones ya no están a cargo de ningún área. A continuación, se presenta la tabla de funciones de PMO con el resultado de Bancolombia con la nueva estructura sin PMO.

Tabla 3. Funciones de la PMO con la estructura del banco sin PMO

Grupo	Función	Estructura anterior, lo hacia la PMO?	¿quién lo hace actualmente? Área encargada	Rol encargado
Desarrollo de metodologías y competencias en Gerencia de Proyectos (GP)	Desarrollo e implementación de una o varias metodologías	Si	Gestión Humana	Gestión humana a través de un área denominada Dirección de formas de trabajo, son los encargados de dar direccionamiento de la metodología ágil a todas las celulas de cada una de las EVC. Hoy tanto el desarrollo de iniciativas como la labor del día a día esta bajo esta metodología. esta dirección tiene varios lideres de conocimiento que atiende a cada una de las EVC con agile coach para las células.
	Promover la gerencia de proyectos al interior de la organización y desarrollar la competencia del personal	Si	No hay encargado	Actualmente la Gestión de proyecto no se promueve como tal, lo que se promueve es la metodología de trabajo bajo los marco agiles independientemente si es proyecto, iniciativas o día a día.
	Proveer acompañamiento ( <i>mentoring</i> ) a los gerentes de proyectos con menor experiencia o en proyectos más complejos	Si	Gestión Humana	Gestión humana es la encargada de garantizar la capacitación a las personas con los nuevos roles otorgados y las nuevas funciones que se desempeñaran. Por ende tienen la responsabilidad de formar a roles como: Dueño de producto, lideres de línea de conocimiento, lideres de EVC y equipo de células, a si mismo, a los agile coach.
Monitoreo y control del desempeño de los proyectos	Reportar el estado del proyecto a la alta gerencia	Si	Lider de EVC	Lideres de EVC son quienes cada cuatrimestre dan los reportes de los avances de las iniciativas de transformación que están ejecutando.
	Monitorear y controlar el desempeño de los proyectos de forma regular	Si	Lider de EVC	Los lideres de EVC para todo su equipo de trabajo tienen planteado unos OKRs, los cuales se deben monitorear de manera constante, ya que la medición de desempeño del equipo depende del cumplimiento de estos OKRs. Estos OKRs pueden ser diferentes para cada EVC, y no necesariamente cada célula que trabaja una iniciativa tienen un OKRs directo pero si deben tener claro a cual influyen o impactan directamente de los OKR de la EVC
	Operar uno o más sistemas de información para la gestión de proyectos o gestión de portafolio(s)	Si	Gestión Humana	Actualmente, gestión humana quien se encarga de las formas de trabajo son quienes administran la información de los proyectos trabajados en las diferentes EVC. Pasaron administrar VSTS (Visual Studio Team System) en esta herramienta los diferentes dueños de producto ponen las historiasde usuario y sus estados.
Gerencia estratégica del portafolio(s)	Participar en la planeación estratégica de la organización	Si	Lider de Entorno	Si, los lideres deben participar en la planeación estratégica de la organización y conocer cual es la estrategia que se va a llevar a cabo para alinearlo con los lideres de EVC quienes estarán a cargo de los proyectos e iniciativas que están en planeación y ejecución, revisando que estos si estén apuntando o encaminados hacia los objetivos estrategicos.
	Apoyar los procesos de selección, clasificación y priorización de proyectos	No	Cómite directivo	Cómite directo es quien asigna y prioriza los proyectos que se van a ejecutar y adicionalmente para el desarrollo de los mismos, asigna el presupuesto que se le dará a los diferentes entornos y EVC
	Coordinar la asignación de recursos humanos, técnicos y financieros entre los proyectos	Si	Lider de entorno, EVC y técnico, Gestión Humana	Para esta tarea, roles diferentes intervienen, donde la asignación financiera entre proyectos lo lidera cada lider de entorno, los tecnicos y humanos deben ser gestionados por cada lider tecnico y de negocios, quienes deben ir a negociar si es necesarios con otras EVC los recursos humanos de la mano con gestión humana de direccion de formas de trabajo.
	Gestionar los beneficios o entrega de valor de los proyectos del portafolio(s)	Si	Lider de EVC	Cada lider de EVC deberá revisar y gestionar los beneficios o entregas de valor acorde a los de su EVC y reportar el cumplimiento de las entregas de valor.
Aprendizaje Organizacional	Gestionar el desempeño mismo de la PMO	Si	Lider de EVC	En su reemplazo cada lider de EVC vela por el desempeño de su EVC y sus OKRs y KPIs con los que se comprometió.
	Gestionar el conocimiento relacionado con los proyectos	Si	Gestión Humana	Más que el conocimiento del proyecto, gestión humana se encargan de gestionar en conocimiento en la metodología, pero casa persona nueva de empalmarse en conocimiento con el proyecto
	Gestionar riesgos transversales	Si	Riesgos	Riesgos es el área encargada de tomar la tarea de administrar y mapear los diferentes riesgos que se pueden presentar en la ejecución de iniciativas o proyectos, se encargan de crear las matrices y soluciones para mitigación.
	Realizar revisión (o auditoria) durante el ciclo de vida de los proyectos	No	Auditoria	Es responsabilidad del área de Auditoria, y es quien debería encargarse de hacer todas las auditorias requeridas ya sea a los proyectos, a los proveedores que se contratan y a la adquisición que se tenga.
	Implementar y manejar BD de lecciones aprendidas	Si	No hay encargado	Se tienen herramientas para tener y manejar las lecciones aprendidas, son recolectadas durante la implementación y documentadas con el fin de tener un repertorio. este es almaceno por la PMO y/o gerentes de portafolios, y son socializados al finalizar un proyecto
	Participar activamente en comunidades de prácticas externas o referentes de industria	Si	Gestión Humana	Cuando hay prácticas nuevas y tendencias de referencias de otras industrias o paises, y adicional se relacionan con proyectos, la PMO participa en dichos espacios.

Fuente: Elaboración propia con base en Garnica (2021).

### **6.1.5. Diseño del modelo de evaluación de factores de la nueva estructura organizacional – Entrevistas**

Como se mencionó en el apartado sobre la explicación de la fase cualitativa de este trabajo de investigación, se procedió a diseñar una serie de preguntas enfocadas en 3 temas principales, que son la velocidad en la ejecución de proyectos, los modelos de priorización de proyectos y la identificación de los aspectos positivos y negativos de la nueva estructura sin PMO vs. la estructura antigua con PMO. Las preguntas formuladas en ese sentido fueron las siguientes:

1. ¿Por qué consideras que la organización tomó la decisión de hacer un cambio en la estructura organizacional y no continuar con la Dirección de Transformación y Proyectos?
2. Menciona las ventajas que trae la nueva estructura en EVC que estén relacionadas con la ejecución de iniciativas o proyectos.
3. Menciona las desventajas que trae la nueva estructura en EVC que estén relacionadas con la ejecución de iniciativas o proyectos.
4. ¿Qué consideras que desde lo externo puede impactar positivamente y negativamente a la organización con este cambio de estructura en EVC?
5. ¿Qué cambiarías de la nueva estructura en EVC para la ejecución de iniciativas o proyectos?

### **6.1.6. Determinación de los roles que se evalúan mediante las entrevistas**

Es importante definir los roles o cargos que se tuvieron en cuenta en el momento de realizar la entrevista, y con el fin de obtener información desde un punto de vista

más amplio, se determinaron diferentes roles y se logró realizar 8 entrevistas. Los roles que se entrevistaron fueron los siguientes:

- 1 Líder de entorno
- 1 líder de EVC
- 2 facilitadores ágiles
- 1 líder técnico
- 2 dueños de productos
- 1 analista de producto.

Los criterios que se consideraron para seleccionar a las personas fueron que llevaran 5 años o más en la organización, que anteriormente tuvieran un relacionamiento con la Dirección de Transformación y Proyectos, que tuvieran claros los objetivos estratégicos del banco y que parte de sus funciones fueran transformar y evolucionar productos financieros.

#### **6.1.7. Ejecución de la evaluación de factores – Entrevistas**

Las entrevistas tuvieron una duración de 1 hora, y se logró obtener información sustentada en las experiencias y las opiniones de los entrevistados sobre lo que percibían en ese momento con respecto al cambio vs. el modelo anterior con PMO. Estos resultados fueron ubicados en una matriz DOFA para llegar a conclusiones fundamentales, y adicionalmente permitieron rastrear asuntos relevantes para poner a consideración en las encuestas, que son el siguiente paso, para identificar si otras personas compartían las perspectivas halladas en estas entrevistas o si tenían opiniones diferentes, y así respaldar la información acumulada en el trabajo de investigación.

Los temas relevantes rastreados que permitieron construir la encuesta en un paso posterior fueron los siguientes:

- Gestión de capacidades
- Carga y estructura laboral
- Agilidad en las iniciativas y los proyectos
- Conexión entre equipos
- Visión del cliente.

#### **6.1.8. Diseño del modelo de evaluación de factores de la nueva estructura organizacional a partir del resultado de las entrevistas, para realizar las encuestas**

Con base en los temas relevantes identificados en el punto anterior, se construyó un cuestionario con la escala Likert, más una serie de preguntas que nos ayudan a determinar la demografía de aquellos a quienes se les va a enviar la encuesta. A continuación, presentamos el cuestionario construido, con el puntaje de algunas de las respuestas, para proceder a hacer un análisis de escalas de favorable o no favorable.

Tabla 4. Cuestionario para las encuestas

<b>Cuestionario Banca en Movimiento - Bancolombia</b>
<b>1. ¿Cuál es tu rol actualmente dentro de la organización?</b>
Respuesta abierta

<b>2. ¿Cuántos años llevas en la organización?</b>
a. 0-3 años b. 3-5 años c. 5-10 años d. Más de 10 años
<b>3. ¿Tuviste la oportunidad de trabajar en proyectos o iniciativas de la organización antes del cambio de estructura?</b>
a. Sí b. No
<b>4. ¿Cómo consideras que la nueva estructura ha propiciado la agilidad en la transformación de producto? *Entendiendo <i>agilidad</i> como la velocidad para generar productos nuevos o evolucionados</b>
a. Menormente ágil - 1 b. Menos ágil - 2 c. Igual / Neutral / Sin cambio - 3 d. Ágil - 4 e. Mayormente ágil - 5
<b>5. ¿Cómo consideras que la nueva estructura ha impactado la carga laboral?</b>
a. Totalmente menor - 5 b. Menor - 4 c. Igual / Neutral / Sin cambio - 3 d. Mayor - 2 e. Totalmente mayor - 1

**6. ¿Cómo consideras que ha sido la conexión entre productos y áreas de desarrollo o tecnología con la nueva estructura?**

**\*Entendiendo *conexión* como la sinergia de trabajo entre áreas**

- a. Totalmente menor conexión - 1
- b. Menor conexión - 2
- c. Igual / Neutral / Sin cambio - 3
- d. Mayor conexión - 4
- e. Totalmente mayor conexión - 5

**7. ¿Cómo consideras que se relacionan ahora las iniciativas y los proyectos con las necesidades de los clientes?**

- a. Totalmente centrado en el cliente - 5
- b. Más centrado en el cliente - 4
- c. Igual / Neutral / Sin cambio - 3
- d. Menos centrado en el cliente - 2
- e. Totalmente no centrado en el cliente - 1

**8. ¿Cómo consideras que es ahora la gestión de las capacidades de personas de otros equipos o áreas que requieren intervenir en una iniciativa o un proyecto?**

- a. Totalmente difícil - 1
- b. Difícil - 2
- c. Igual / Neutral / Sin cambio - 3
- d. Fácil - 4
- e. Totalmente fácil - 5

**9. ¿Cómo consideras que es la estructura actual?**

<p>a. Totalmente inentendible - 1</p> <p>b. Inentendible - 2</p> <p>c. Igual / Neutral / Sin cambio - 3</p> <p>d. Entendible - 4</p> <p>e. Totalmente entendible - 5</p>
<p><b>10. ¿Comparando tu rol anterior con tu rol actual, cómo consideras que impactó el cambio organizacional en tu rol? *Sin medir el rango salarial, sino desde la responsabilidad de tus actividades y cómo consideras que quedó en la estructura de la organización</b></p>
<p>a. Totalmente descenso - 1</p> <p>b. Ascenso - 2</p> <p>c. Igual / Neutral / Sin cambio - 3</p> <p>d. Descenso - 4</p> <p>e. Totalmente ascenso - 5</p>
<p><b>11. ¿Consideras que en la organización es necesaria una Dirección de Transformación y Proyectos?</b></p>
<p>a. Sí</p> <p>b. No</p>

Fuente: Elaboración propia.

### 6.1.9. Ejecución de la evaluación de factores – Encuestas

Las encuestas fueron enviadas a 37 personas que actualmente trabajan en Bancolombia, de las cuales recopilamos 26 encuestas con respuestas, que arrojaron los siguientes resultados:

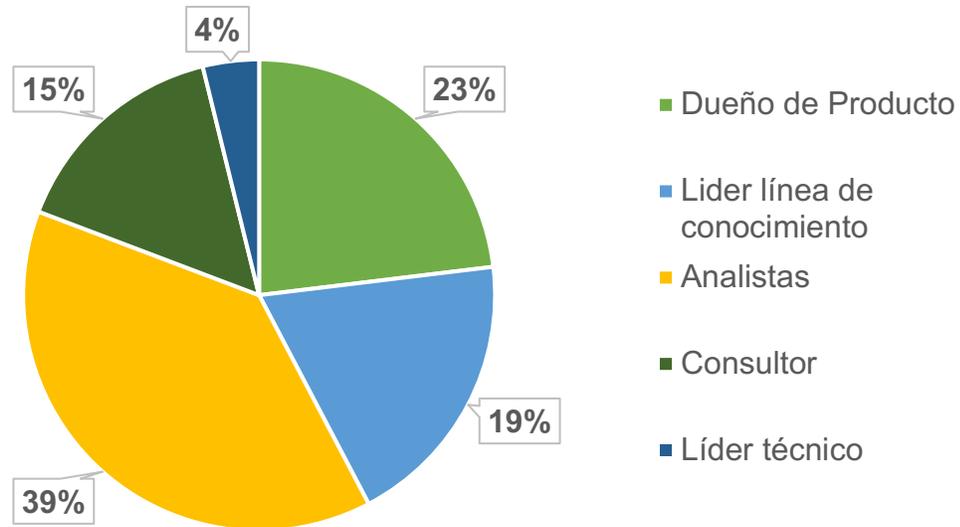
**1. ¿Cuál es actualmente tu rol dentro de la organización?**

Tabla 5. Respuestas a la pregunta 1 del cuestionario

<b>Roles</b>	<b>Respuestas</b>
Dueño de producto	6
Líder de línea de conocimiento	5
Analista	10
Consultor	4
Líder técnico	1
<b>Total</b>	<b>26</b>

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 1. Porcentaje de participación de roles en las respuestas a la pregunta 1 del cuestionario



Fuente: Elaboración propia.

## 2. ¿Cuántos años llevas en la organización?

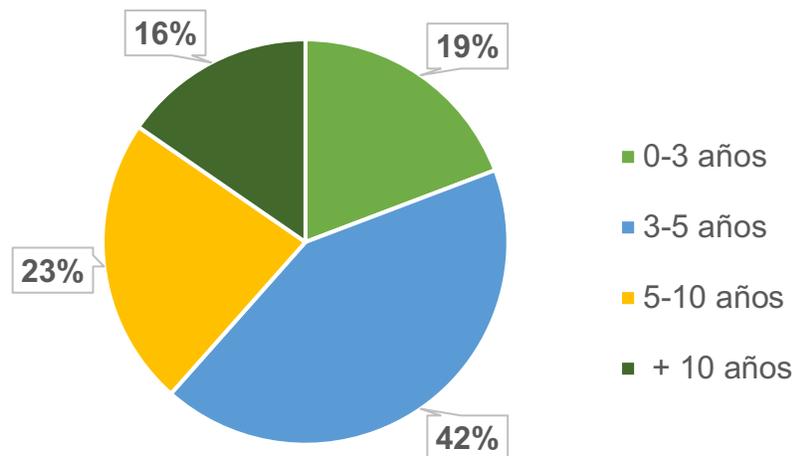
Tabla 6. Respuestas a la pregunta 2 del cuestionario

Años	Respuestas
0-3 años	5
3-5 años	11
5-10 años	6
+ 10 años	4

<b>Total</b>	<b>26</b>
--------------	-----------

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 2. Porcentaje de participación en la respuesta a la pregunta 2 del cuestionario



Fuente: Elaboración propia.

**3. ¿Tuviste la oportunidad de trabajar en proyectos o iniciativas de la organización antes del cambio de estructura?**

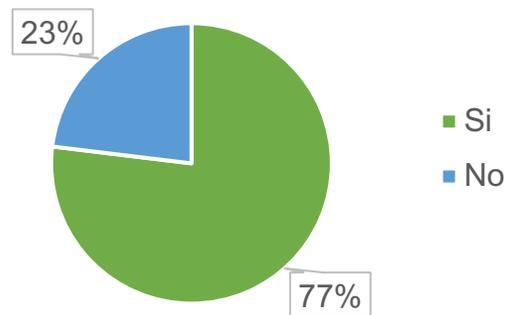
Tabla 7. Respuestas a la pregunta 3 del cuestionario

Respuesta	N.º
Sí	20
No	6

<b>Total</b>	<b>26</b>
--------------	-----------

Fuente: Elaboración propia.

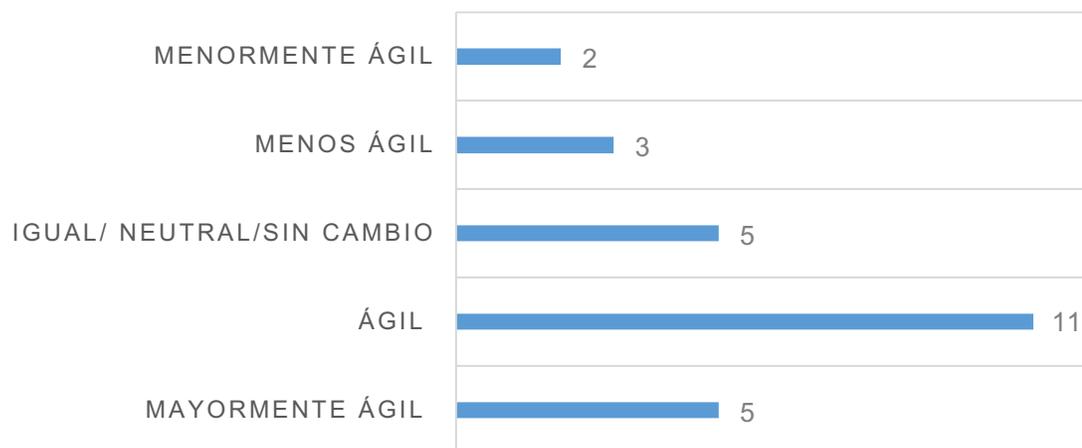
Gráfico 3. Porcentaje de participación en la respuesta a la pregunta 3 del cuestionario



Fuente: Elaboración propia.

4. **¿Cómo consideras que la nueva estructura ha propiciado la agilidad en la transformación de producto? \*Entendiendo *agilidad* como la velocidad para generar productos nuevos o evolucionados**

Gráfico 4. Respuestas a la pregunta 4 del cuestionario

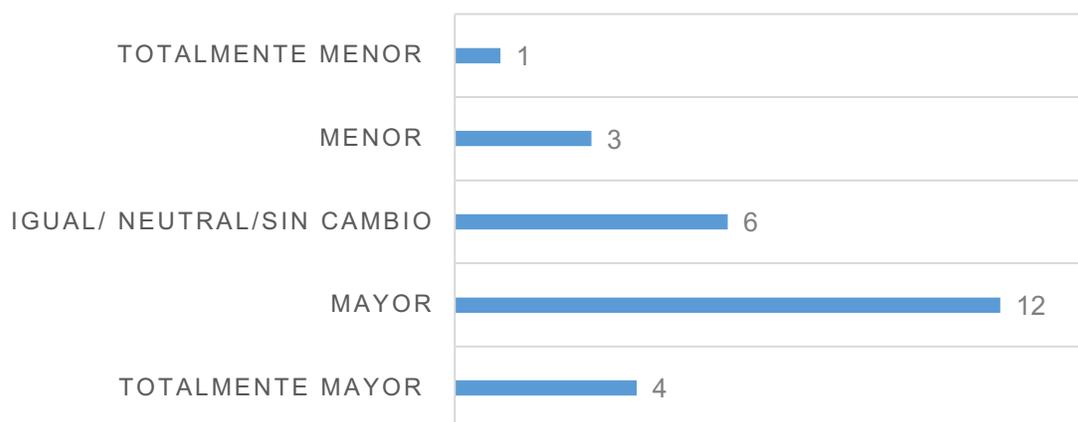


Total:26

Fuente: Elaboración propia.

## 5. ¿Cómo consideras que la nueva estructura ha impactado la carga laboral?

Gráfico 5. Respuestas a la pregunta 5 del cuestionario

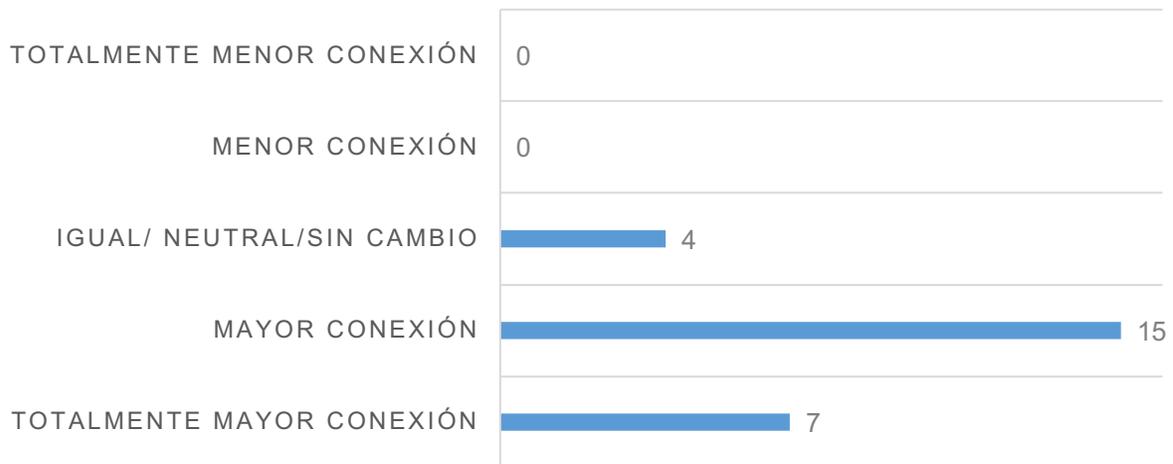


Total:26

Fuente: Elaboración propia.

**6. ¿Cómo consideras que ha sido la conexión entre productos y áreas de desarrollo o tecnología con la nueva estructura? \*Entendiendo *conexión* como la sinergia de trabajo entre áreas**

Gráfico 6. Respuestas a la pregunta 6 del cuestionario

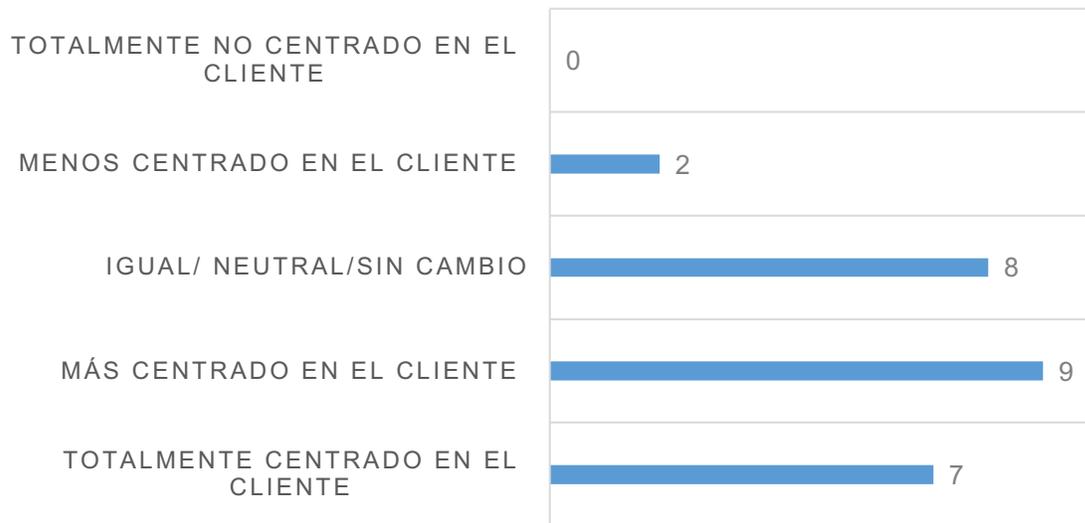


Total:26

Fuente: Elaboración propia.

**7. ¿Cómo consideras que se relacionan ahora las iniciativas y los proyectos con las necesidades de los clientes?**

Gráfico 7. Respuestas a la pregunta 7 del cuestionario

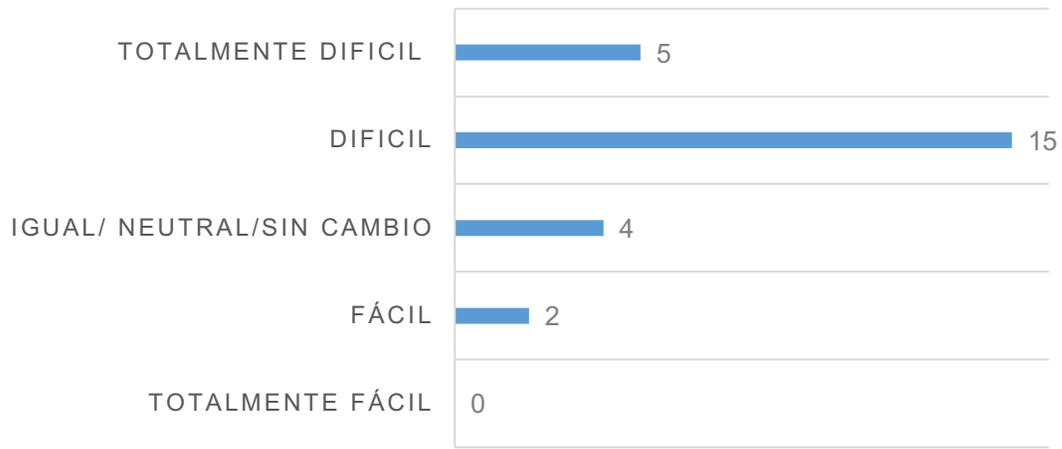


Total:26

Fuente: Elaboración propia.

- 8. ¿Cómo consideras que es ahora la gestión de las capacidades de personas de otros equipos o áreas que requieren intervenir en una iniciativa o un proyecto?**

Gráfico 8. Respuestas a la pregunta 8 del cuestionario

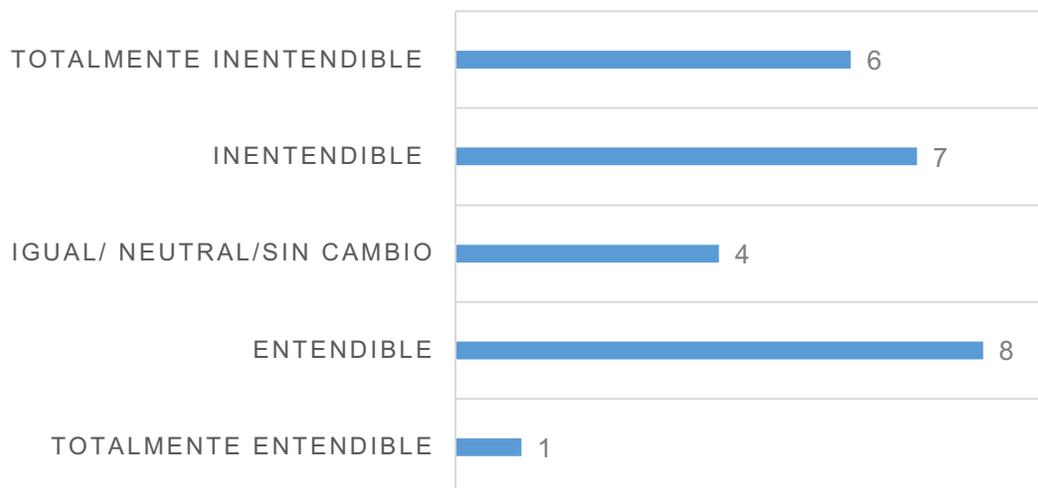


Total:26

Fuente: Elaboración propia.

### 9. ¿Cómo consideras que es la estructura actual?

Gráfico 9. Respuestas a la pregunta 9 del cuestionario

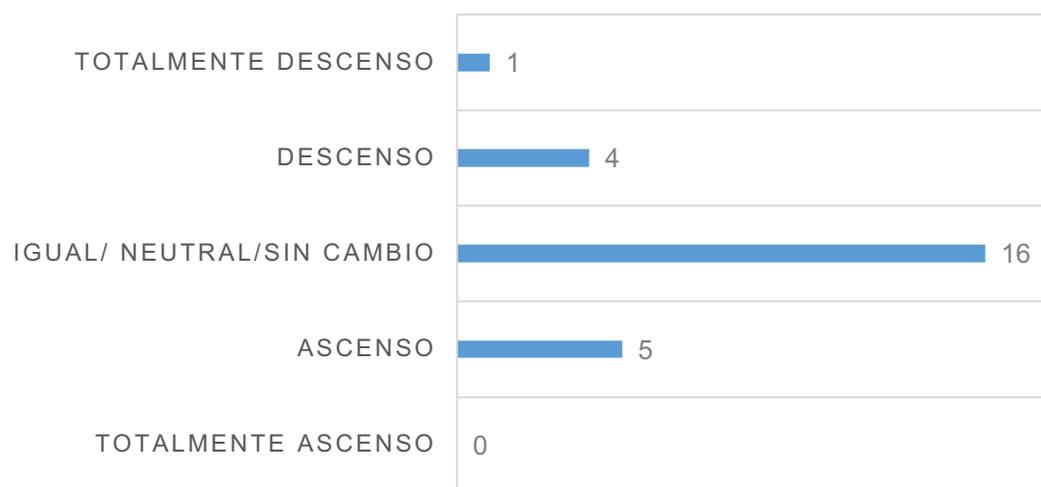


Total:26

Fuente: Elaboración propia.

**10. ¿Comparando tu rol anterior con tu rol actual, cómo consideras que impactó el cambio organizacional en tu rol? \*Sin medir el rango salarial, sino desde la responsabilidad de tus actividades y cómo consideras que quedó en la estructura de la organización**

Gráfico 10. Respuestas a la pregunta 10 del cuestionario



Total:26

Fuente: Elaboración propia.

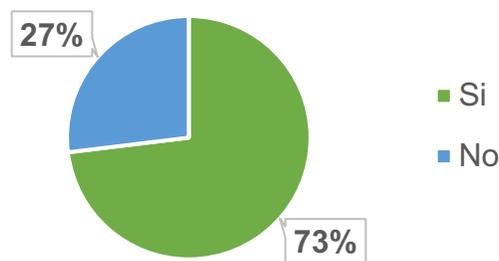
**11. ¿Consideras que en la organización es necesaria una Dirección de Transformación y Proyectos?**

Tabla 8. Respuestas a la pregunta 11 del cuestionario

Respuesta	N.º
Sí	19
No	7
<b>Total</b>	<b>26</b>

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 11. Porcentaje de participación en la respuesta a la pregunta 11 del cuestionario



Fuente: Elaboración propia.

#### 6.1.10. Análisis de resultados de la evaluación de factores

Gracias a la información recopilada a través de las entrevistas y las encuestas, se logró realizar análisis que permitieron entender, con base en factores positivos y negativos, los cambios que generó el paso de una estructura con PMO a una sin PMO, y estos pueden servir como insumos para plantear reflexiones o lecciones que puedan servir para hacer futuros cambios y que la organización debería

contemplar. Para eso, comenzamos con un análisis cruzado de los datos obtenidos en las entrevistas y las encuestas, que pone en evidencia lo siguiente:

- Aunque la nueva estructura es percibida como una forma de trabajo más ágil, el 71 % de los entrevistados considera que sí debería existir una oficina de PMO que se encargue de las iniciativas y los proyectos. Solo 7 personas mencionaron que no hay necesidad de una PMO, y estas coinciden con los cargos de analistas y que llevan menos de 3 años en la organización, excepto 2 que llevan menos de 5 años. Además, 5 personas de este mismo grupo coinciden en sus respuestas con que no han trabajado antes en iniciativas ni proyectos.
- Las personas que respondieron que había disminuido su carga laboral coinciden con las personas que mencionaron que sentían un descenso de cargo con la nueva estructura. Además, cabe aclarar que son personas que llevan 10 o más años en la organización. Asimismo, quienes consideran que tuvieron un ascenso están en roles de dueños de productos y analistas, y llevan menos de 5 años en la compañía.
- La mayoría de los encuestados y entrevistados considera que su carga laboral es mucho mayor, debido a que hoy las personas cargan con responsabilidades de proyectos y tareas del día a día, mientras que anteriormente para los proyectos e iniciativas se seleccionaban personas que debían estar dedicadas en un 100 % a dicho proyecto. Con el cambio, las personas se asignan por porcentajes y tienen que responder por proyectos o iniciativas, pero a la vez por otras labores o tareas por fuera de estos.
- Cabe resaltar que los encuestados y los entrevistados consideran que la gestión de capacidades de los equipos para desarrollar iniciativas o proyectos se ha vuelto mucho más compleja desde cada EVC. Anteriormente, la Dirección de Transformación y Proyectos se encargaba de

gestionar a las personas con diferentes roles necesarios para desarrollar la iniciativa o el proyecto según las prioridades establecidas, pero con el cambio cada líder de EVC debe ir a donde cada líder de otra EVC o línea de conocimiento y solicitar las personas necesarias para que apoyen a sus células.

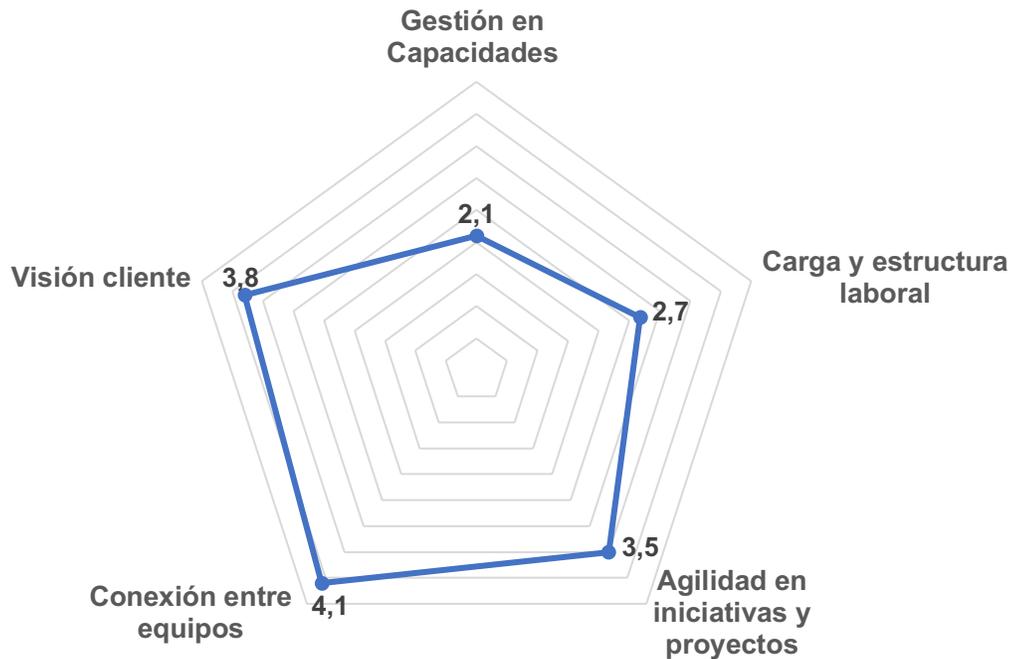
- Algo que se menciona en las entrevistas y se rectifica con la encuesta es que las áreas de negocio y tecnología cuentan hoy con una mejor conexión y una mejor gestión de la comunicación.
- La organización toma la decisión de implementar este cambio para buscar la agilidad en el desarrollo de productos y que estos se centren en los clientes, y los empleados en su mayoría responden que el cambio y la forma de trabajo son acordes con los objetivos mencionados.

Además, se estableció una ponderación de las respuestas a las preguntas realizadas, con el fin de establecer una escala de 1 a 5 que permite situar los temas más importantes que se describieron, si estos actualmente están desfavoreciendo o favoreciendo según el cambio en la organización, donde 1 - Desfavorable, 2 - Insatisfacción en ciertos aspectos, 3 - Neutral, 4 - favorable y 5 - Muy favorable. Asimismo, se agruparon algunas preguntas en cuanto a uno de los temas, y a continuación se relacionan los temas y las preguntas que los calificarán:

- Gestión de capacidades: Pregunta 8.
- Carga y estructura laboral: Preguntas 5, 9 y 10.
- Agilidad en iniciativas y proyectos: Pregunta 4.
- Conexión entre equipos: Pregunta 6.
- Visión del cliente: Pregunta 7.

Estas preguntas se ponderaron con el número de respuestas otorgadas según cada puntaje de respuestas, y así se obtuvo un puntaje para cada tema:

Gráfico 12. Ponderación de respuestas y puntaje de temas relevantes



Fuente: Elaboración propia.

Según el gráfico anterior, el Banco con el cambio de estructura sin PMO logró fortalecer 3 puntos importantes: la visión del cliente, la conexión entre equipos y la agilidad en las iniciativas y los proyectos, siendo estos los 3 temas más relevantes para el banco de cara a la oportunidad de mercado y la búsqueda de velocidad para lograr ser más competitivo, siempre pensando en el cliente, justificaciones importantes para la ejecución del cambio y la búsqueda de una nueva forma de pararse frente a la ejecución de las iniciativas y los proyectos. Sin embargo, se observa que la gestión de capacidades desde la gestión humana, en cuanto a la

carga y la estructura laboral, es insatisfactoria, y es este el aspecto por el que la organización debe indagar y trabajar.

Adicionalmente, y con el fin de hacer un diagnóstico acerca de este proyecto, denominado Banca en Movimiento, con el que se da un cambio de estructura y se elimina la PMO, concatenamos la información en una herramienta denominada matriz DOFA, que nos permitirá identificar qué aspectos están bien, cuáles están mal y cuáles pueden afectar positivamente y negativamente a la compañía, ante este cambio que tiene como objetivo evolucionar y transformarse de manera rápida.

¿Por qué utilizar la matriz DOFA para analizar los resultados de la evaluación de factores? A través de esta herramienta es posible trabajar con toda la información obtenida sobre el proyecto de Banca en Movimiento, para examinar las debilidades, las oportunidades, las fortalezas y las amenazas de esta nueva forma que adquiere la organización. A continuación, se presenta la matriz:

### DEBILIDADES

- Dificultad en la adopción de trabajo para ejecutar conjuntamente proyectos y acciones del día a día.
- Las prioridades entre las diferentes EVC son diferentes y no conversan entre sí, por ende, cuando hay proyectos o iniciativas que requieren de varias EVC para alcanzar un mismo objetivo, se dificultan la sincronización y la priorización de temas o *backlog*.
- El cambio de estructura generó una desmotivación de las personas, debido a dos razones principales:
  - La carga laboral se duplicó por contar con manejo de proyectos e iniciativas y tareas cotidianas.
  - Al volverse una estructura con tendencia horizontal, generó en algunos empleados el sentimiento de estancamiento en relación con el crecimiento profesional.
- Confusión entre los roles nuevos, que no entienden las funciones o tareas de algunos cargos.
- La gestión de capacidades de las personas y los equipos se vuelve más compleja, ya que las prioridades entre EVC pueden ser diferentes y al requerir la capacidad de estas sin la prioridad, se dificulta avanzar.
- En términos de proyectos, y considerando que ya no hay un área centralizadora, las lecciones aprendidas ya no tienen un almacenamiento y no se cuenta con la historia de algunos proyectos ya ejecutados.

### **FORTALEZAS**

- Evolución constante de un producto, ya que no se queda solo en un mínimo producto viable, sino que al estar a cargo del producto mismo, se logra evolucionar los mínimos viables.
- Interacción más cercana de las áreas de producto y tecnología, que son las principales para ejecutar. Esta mejor gestión de comunicación se da gracias a que en las EVC hay líderes y personal técnico que trabajan de la mano con personal a cargo del producto.
- Se tiene una visión de trabajo más interdisciplinaria y con objetivos más a corto plazo bajo la metodología ágil.
- El enfoque es más el cliente, ya que las iniciativas están más centradas en lo que impacta al consumidor final.
- Diversificación de conocimientos, ya que toda la organización trabaja en proyectos, día a día y en metodologías ágiles.
- Cada área tiene la capacidad de priorización bajo su propia experticia y según su *backlog*.

### **OPORTUNIDADES**

- Percepción del mercado de que Bancolombia evoluciona rápidamente con las necesidades y nuevas soluciones innovadoras.
- Nuevas tecnologías que se incorporan en el sistema financiero, como Apis, Open Banking, Criptomonedas y Blockchain.
- El incremento de la participación de transacciones y soluciones digitales financieras en Colombia pasa a un 57 % (La República, 2022).
- Aumento de la inclusión financiera en Colombia.

### **AMENAZAS**

- Robo del talento y contratación de otras entidades financieras o no financieras para atraer a los talentos de Bancolombia. Una de las razones para que se active ese ámbito es la desmotivación de los empleados.
- Oferta de salarios en otras empresas, más altos y acordes con las responsabilidades de los roles.
- Fintech colombianas generando propuestas y soluciones financieras diferenciales para la banca tradicional.
- Entrada de otros bancos internacionales o neobancos a Colombia con propuestas digitales potentes y de tendencia mundial para ganar *market share* colombiano.

## **6.2. Fase 2: Diagnóstico cuantitativo**

### **6.2.1. Identificación de las variables de medición de proyectos**

Anteriormente, cuando la organización contaba con una estructura que tenía PMO, o en este caso la Dirección de Transformación y Proyectos, se tenía una serie de métricas cuantitativas que permitían medir el cumplimiento que dicha dirección estaba teniendo de cara a los proyectos. La serie de métricas que se almacenaban en un tablero de indicadores y se consultaba semestralmente se dividía en 4 categorías.

1. Ejecución presupuestal: Mide el cumplimiento de la ejecución del gasto laboral y del gasto general que tenían las iniciativas o proyectos según el presupuesto dado. Estas métricas tienen la siguiente formulación:

$$\frac{\text{Ejecución del gasto laboral}}{\text{Presupuesto laboral}} \times 100$$

$$\frac{\text{Ejecución del gasto general}}{\text{Presupuesto general}} \times 100$$

2. Cumplimiento de entregas de valor: Mide las implementaciones que generan valor a diferentes actores y está asociado con la eficiencia y la productividad. Esta métrica tiene la siguiente formulación:

$$\frac{(a\ tiempo + adelantadas + retraso\ de\ 1\ semana)}{(a\ tiempo + adelantadas + retraso\ de\ 1\ semana + incumplidas)} \times 100$$

3. Velocidad – iniciativas de transformación: La sumatoria de entregas de valor realizadas durante todo el año con corte al 31 de diciembre.

$$\sum \# \text{ de entregas de valor realizadas acumuladas en el año.}$$

4. Cumplimiento de la bolsa de inversión: Mide el cumplimiento de la ejecución de la bolsa presupuestal según el presupuesto total y las variaciones que se puedan presentar en dicho presupuesto. Esta métrica tiene la siguiente formulación:

$$\frac{\text{Ejecución presupuestal}}{(\text{presupuesto total} - \text{adiciones} + \text{reducciones} \pm \text{traslados})}$$

Con la transformación que tuvo la organización desde el cambio estructural, que implicó que la Dirección de Transformación y Proyectos dejara de existir, estas métricas no se siguieron midiendo, a excepción de una que sí continúa. Esa métrica es la del cumplimiento de entregas de valor, por ende, se analizará esta variable para comparar los resultados de estructura con PMO vs. sin PMO.

¿Por qué esta métrica de cumplimiento de entregas de valor continua? La organización pide que cada EVC tenga unos OKR que permitan movilizar los siguientes resultados del mapa estratégico del banco:

Figura 14. Resultados a movilizar en Bancolombia



Fuente: Bancolombia (2022).

Por ende, y como bien lo define la organización, las entregas de valor son la cantidad de implementaciones o producto final que permiten generar valor a usuarios, empleados o accionistas, habilitando las conexiones y la experiencia de clientes, mitigando riesgos, generando ingresos y aumentando la eficiencia y la productividad en Bancolombia. Esta variable está dentro de los resultados medibles que la organización mide cada año y que se encuentran en el tablero organizacional, y desde años atrás se plantea que esta métrica logra un cumplimiento del 100 % cuando se cumple con el 85 %, siendo 85 % la meta establecida por la organización. Debido a esto, esta métrica se alinea con los 6 resultados que debe movilizar y cada entrega de valor que ejecuten las diferentes EVC debe apuntar a estos; además,

permite medir el cumplimiento de estas entregas según lo comprometido (Bancolombia, 2022).

### 6.2.2. Consolidación de las métricas y los resultados de la estructura con PMO

A continuación, y según lo descrito en el punto 6.2.1., se presentan los resultados de la métrica del cumplimiento de entregas de valor para los años 2020 y 2021, en los que Bancolombia contaba con una estructura con PMO.

Tabla 9. Cumplimiento de entregas de valor en el 2020

Cumplimiento 2020		88 %
A tiempo	636	
Adelantadas	560	
Retraso de 1 semana	72	
Retrasadas	137	
Incumplidas sin entregar	44	
Planeadas		1449

Cumplimiento 103 %.

Tabla 10. Cumplimiento de entregas de valor en el 2021

Cumplimiento 2021		90 %
A tiempo	656	
Adelantadas	601	
Retraso de 1 semana	93	
Retrasadas	113	
Incumplidas sin entregar	34	
Planeadas		1497

Cumplimiento 106 %.

### 6.2.3. Consolidación de las métricas y los resultados de la estructura sin PMO

A continuación, y según lo descrito en el punto 6.2.1., se presentan los resultados de la métrica de cumplimiento de entregas de valor para el año 2022, en el que Bancolombia ya cuenta con la nueva estructura sin PMO. Esta métrica está con corte a septiembre, ya que aún no sale el reporte del último trimestre.

Tabla 11. Cumplimiento de entregas de valor en el 2022

Cumplimiento 2022		93 %
A tiempo	486	
Adelantadas	477	

Retraso de 1 semana	72
Retrasadas	63
Incumplidas sin entregar	18

Planeadas	1134
-----------	------

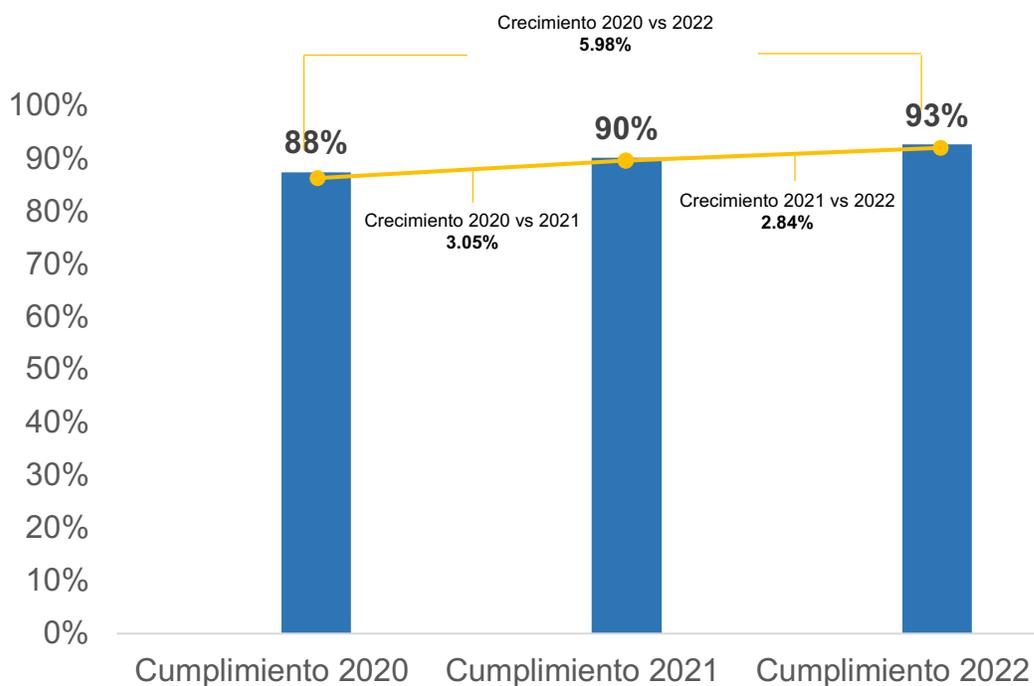
\*Corte a septiembre

Cumplimiento 109 %.

#### **6.2.4. Análisis de resultados**

Según los resultados de la métrica de cumplimiento de entregas de valor de los diferentes años, se puede observar un aumento en el porcentaje de cumplimiento. Sin embargo, no es un cambio exponencial, sino un incremento considerablemente normal, que no necesariamente se debe al cambio. Lo que sí se puede observar es que no hay cambio negativo y que el banco logró que ante el cambio no se descuidara el proceso de entregas de valor, dando paso a la continuidad del negocio y de su evolución. A continuación, se representa el crecimiento años vs. año.

Gráfico 13. Resultados de las métricas de cumplimiento de las entregas de valor



Fuente: Elaboración propia.

### 6.3. Fase 3: Construcción del plan de acción

#### 6.3.1. Identificación de las reflexiones principales

Según los hallazgos encontrados en la fase 1 y la fase 2, existen temáticas principales con respecto a las cuales la organización puede implementar algún plan de acción para trabajar y fortalecer esos hallazgos, con el fin de que la empresa continúe operando bajo el nuevo mecanismo o metodología, pero cumpliendo con todos los aspectos y dando lugar a una mejor gestión de los proyectos. Las temáticas para las cuales se planteará un plan de acción son las siguientes:

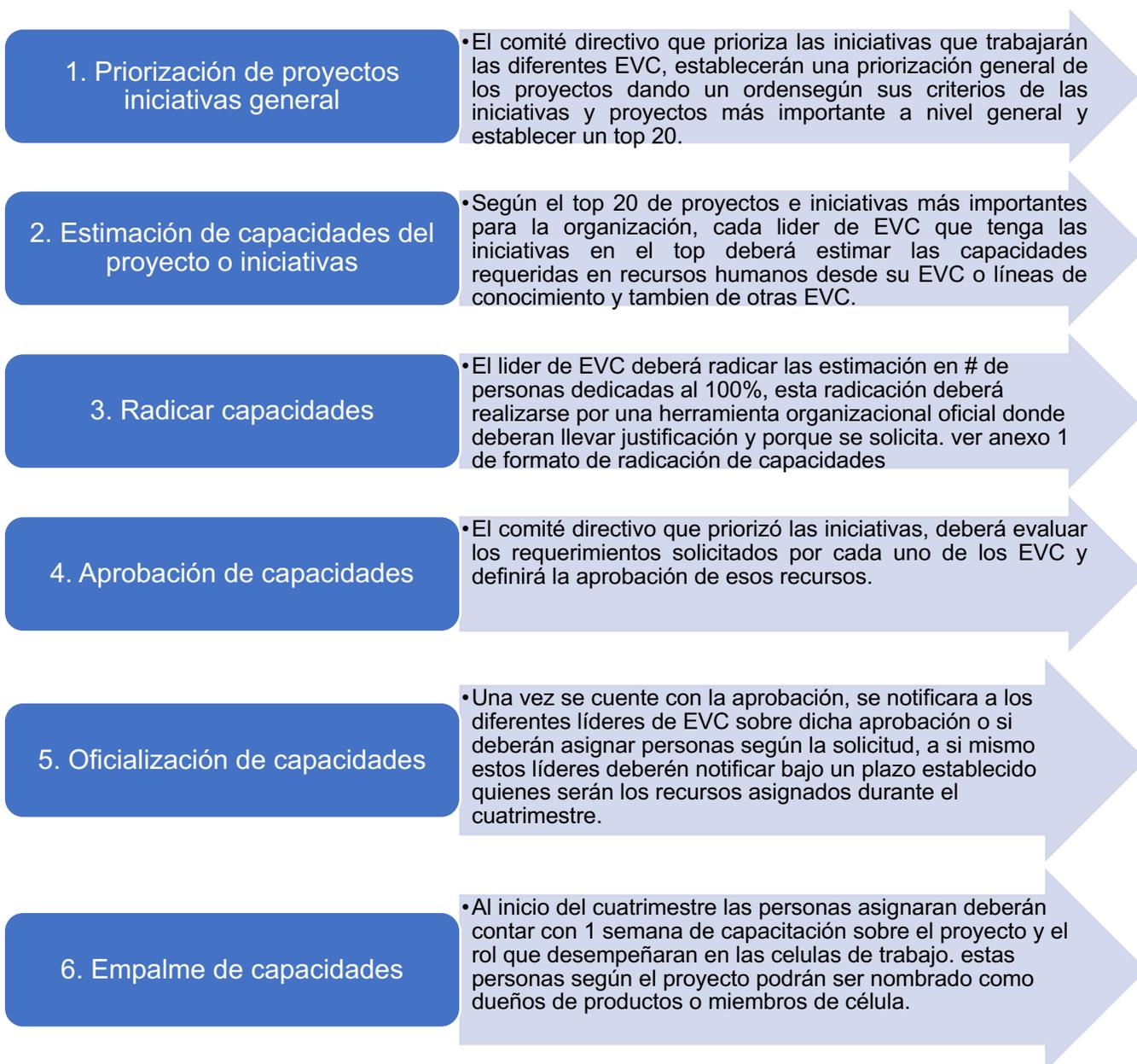
- Gestión de capacidades de recursos humanos para mitigar los impactos.
- Proceso para gestionar las lecciones aprendidas.

- Gestión de carga y estructura laboral para los empleados.

### **6.3.2. Planteamiento del plan de acción**

- 6.3.2.1. Propuesta de gestión de recursos humanos para mitigar los impactos en la capacidad

Figura 15. Plan de acción para la gestión de recursos humanos



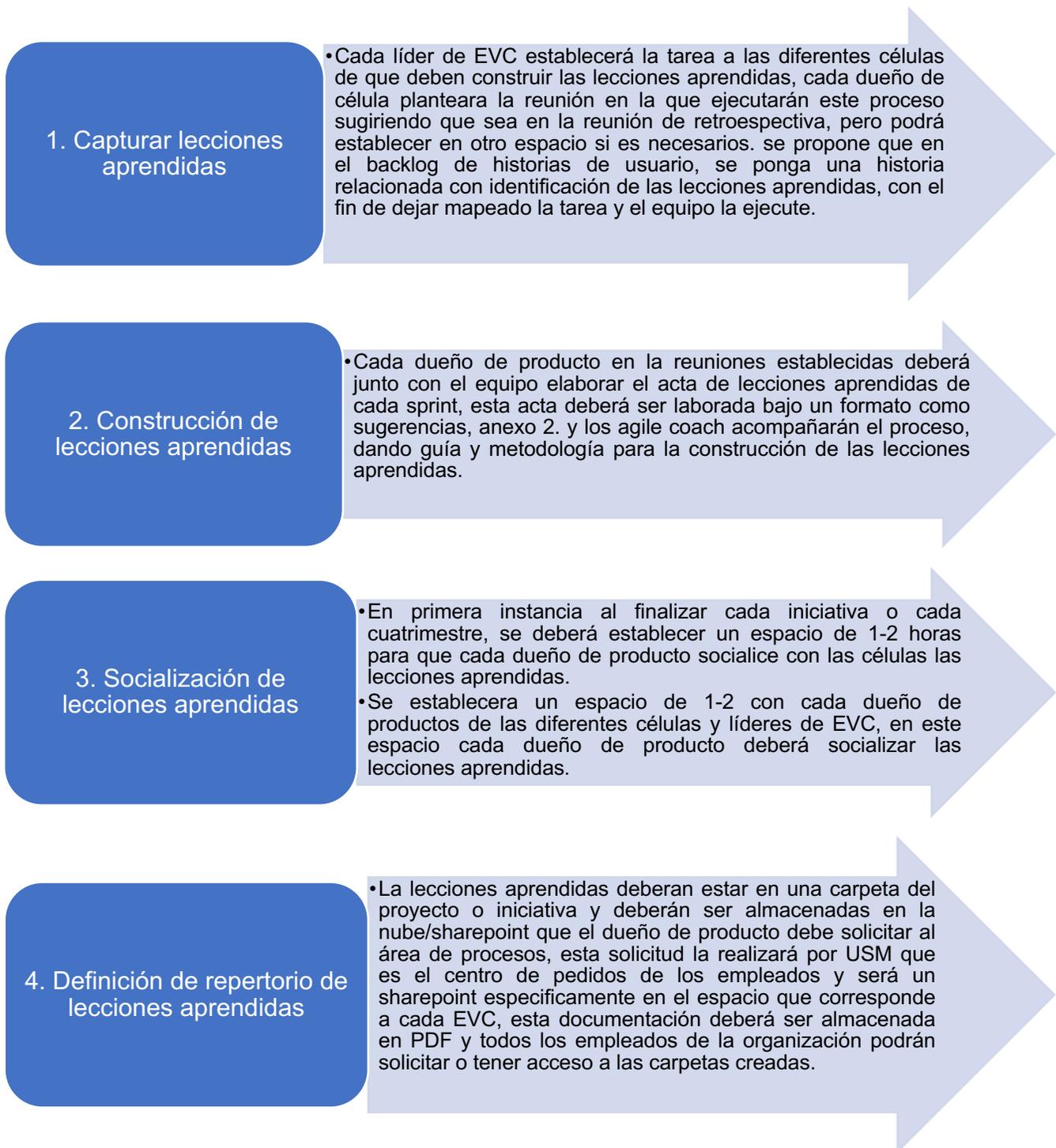
Fuente: Elaboración propia.

Se propone este plan con el fin de identificar durante cada cuatrimestre los proyectos y las iniciativas más importantes de la organización de manera general. En este trabajo se propone un top 20, pero este número se podrá ajustar. Así, se

logrará que estos proyectos sean los que generen más valor para los clientes, y que la organización cuente con capacidades dedicadas en un 100 %, para tener así mayor velocidad y disminuir las delimitaciones de las capacidades de recursos humanos.

6.3.2.2. Propuesta para el proceso de documentar y almacenar las lecciones aprendidas

Figura 16. Plan de acción con las lecciones aprendidas

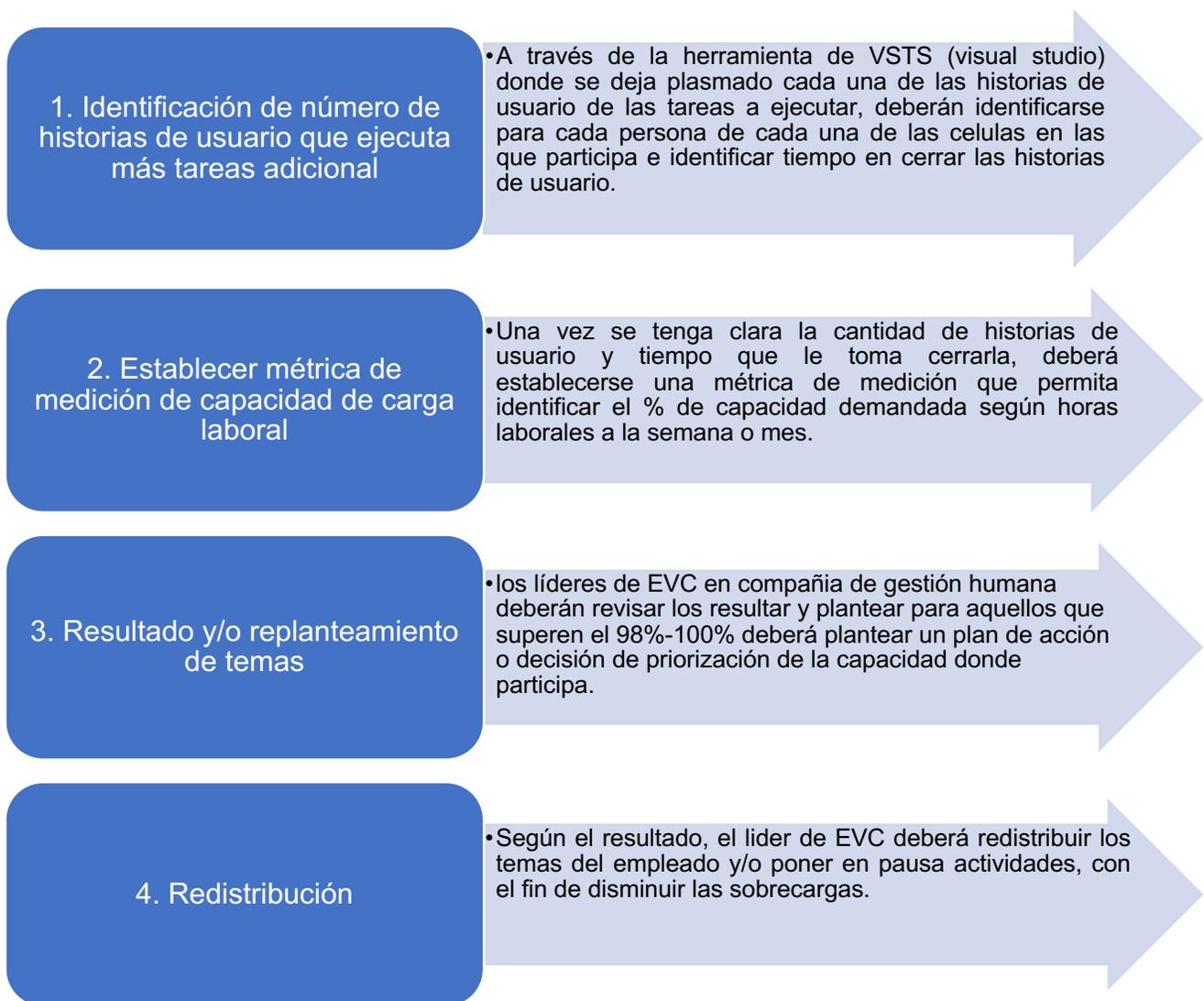


Fuente: Elaboración propia.

Establecer las lecciones aprendidas para cada iniciativa o proyecto que maneja cada una de las EVC daría pie a la gestión de información y al conocimiento de estos, y permitiría transmitir y compartir los aprendizajes obtenidos y socializar las buenas prácticas ejecutadas para futuras iniciativas, así como para la continuidad de los mismos o, más adelante, su transformación. Además, permitirá, en caso de que se generen cambios o rotación de los dueños de producto o los miembros de las células, que estos puedan aprovechar esta herramienta para entender el proceso que se ha llevado a cabo.

#### 6.3.2.3. Propuesta de gestión de carga y estructura laboral para los empleados

Figura 17. Plan de acción para la gestión de la carga laboral

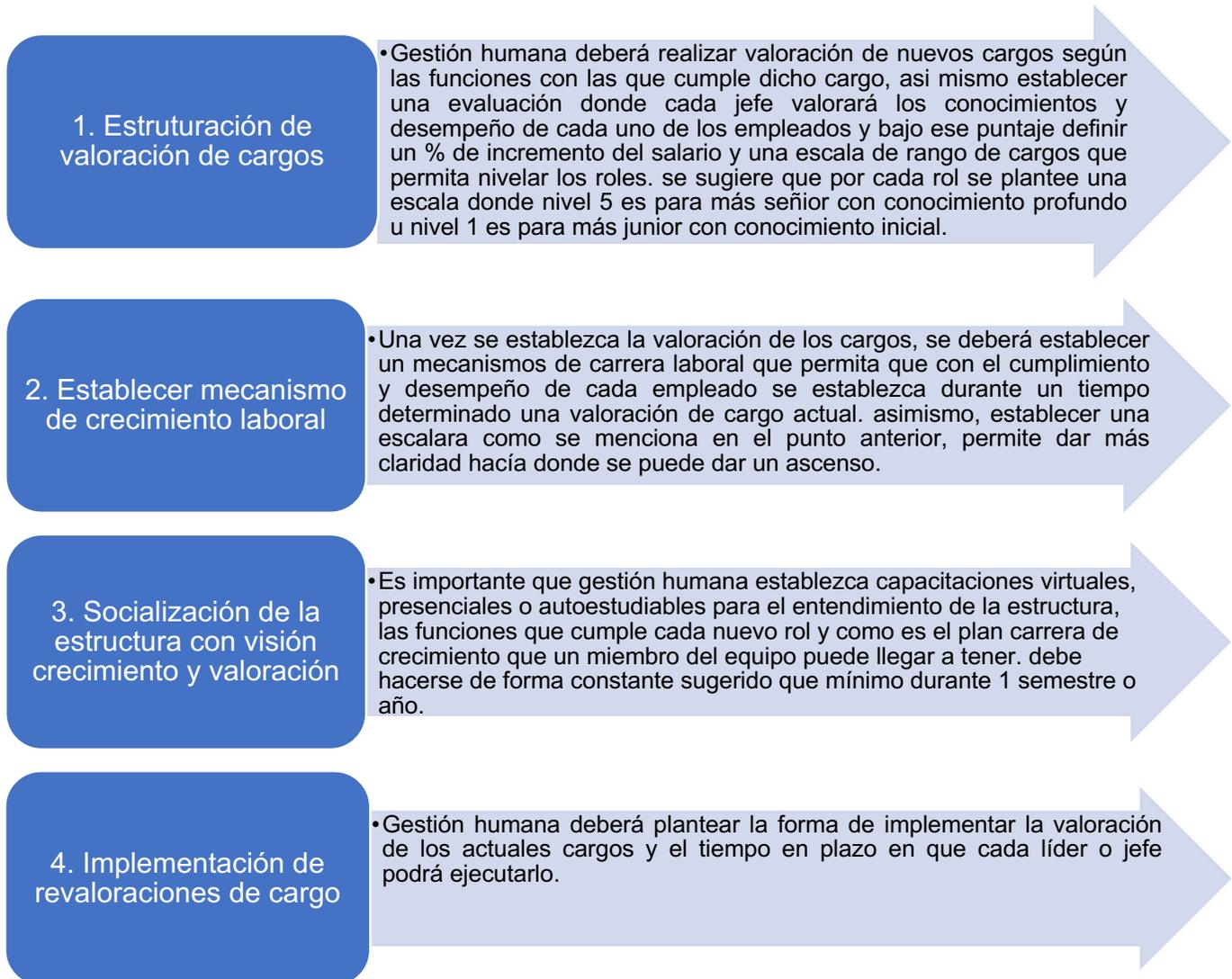


Fuente: Elaboración propia.

Es importante revisar las capacidades de cada uno de los miembros de las EVC y rastrear a través de métricas o variables medibles el porcentaje de capacidad que se está requiriendo de estas personas para las tareas de las iniciativas o los proyectos, ya que como todo queda registrado en la herramienta donde se reportan las historias de usuario, se tiene registro de las actividades de cada uno de los

empleados y así el cumplimiento de cierre de estas en el *sprint* o en un tiempo determinado.

Figura 18. Plan de acción para la gestión de la estructura laboral



Fuente: Elaboración propia.

Con el fin de disminuir la insatisfacción respecto a la estructura laboral según los resultados, la idea es plantear a los empleados la valoración del cargo y ubicarlos respecto a donde están hoy y hacia donde pueden llegar. Esto ayudaría a generar

mayor seguridad en los empleados y así mismo les permitiría ver que los cambios tienen el propósito de que la organización crezca, pero que a la vez interesa que los empleados también vayan hacia ese crecimiento desde lo profesional, y dar claridad en ese sentido es importante cuando se habla de estructuras organizacionales.

## 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- El sector financiero atraviesa por un proceso de transformación en el que la tecnología cumple un rol importante. Se puede decir que las industrias de este sector venden tecnología que apalanca las necesidades financieras; por esta razón, ajustar su estructura de gestión de proyectos era requerido para suplir la necesidad interna de tener una mayor agilidad en las iniciativas y los proyectos que están directamente relacionados con el consumidor final, contando con que toda la organización trabajaría bajo metodologías ágiles, acordes con la visión de trabajo del banco.
- Se recomienda que la organización profundice cada vez más en la estructura, y lo más importante, en los diferentes roles, las diferenciaciones de estos, las responsabilidades y el plan carrera de crecimiento para las personas. Parte de lo analizado es que existen amenazas de otros o nuevos actores de la industria que buscan talento para robustecer la propuesta de valor y ganar mercado rápidamente; por ende, la desfavorabilidad en cuanto a la carga y la estructura laboral de la actualidad puede favorecer o materializar las amenazas halladas en el análisis DOFA. Se considera que es un punto importante que la organización tome acción de manera temprana.
- Toda la organización entra a trabajar bajo metodologías ágiles, bien se trate de labores, actividades o tareas tanto de iniciativas o proyectos como del día a día; por ende, ya que todo entra en historias de usuarios a partir de una entrega de valor, es importante ajustar los indicadores o métricas que el banco actualmente está manejando para medir las entregas de valor, ya que se recomienda medirlas realmente a partir de iniciativas o proyectos para entender la velocidad con la que el banco se está transformando y evolucionando. Mezclar todos los temas que trabajan las EVC y considerar todas las actividades independientemente de su categorización pueden mostrar una realidad en la ejecución de proyectos.

- Es necesario contar con una metodología de lecciones aprendidas por cada EVC, que permita identificar, clasificar, almacenar y evaluar las situaciones positivas y negativas que ocurren durante la ejecución de una iniciativa o un proyecto dentro de la organización o, en este caso, dentro de la EVC, ya que las EVC fueron constituidas para mantener la transformación y la evolución de los productos de una forma indefinida y continua, y por ende, las lecciones aprendidas dentro de estas permitirá que las futuras iniciativas o los futuros proyectos incluyan buenas prácticas y saquen provecho de las experiencias vividas, sirviéndole a cada equipo, pero a su vez a los nuevos integrantes que se van sumando o que van rotando de manera constante. Esta tarea podría estar a cargo de los diferentes dueños de productos, que podrían recopilar y almacenar esas lecciones aprendidas que se van obteniendo durante la ejecución o en las reuniones, como retrospectivas y *reviews*.
- La conexión entre equipos de productos y tecnología ha generado que la organización trabaje de una manera integrada y no por silos, permitiendo que a su vez todos los equipos trabajen bajo una misma visión. Se deben garantizar la continuidad y la gestión de comunicación entre estas áreas, como un aspecto positivo que trajo la nueva estructura.
- Asimismo, aunque ya no se generan silos entre las áreas de producto y tecnología, ya que las EVC permiten integrar ambos equipos, se están presentando silos entre las EVC, pues cada una, al comprometerse y trabajar únicamente por sus OKR, prioriza asuntos distintos, y en muchas ocasiones es necesario que dependencias de otras EVC desarrollen, ejecuten o transformen algún producto. Por ende, la función de coordinar los proyectos o las iniciativas que ejecutaba la PMO no se está supliendo en la actualidad. Se recomienda generar ciertas acciones, actividades o comités que posibiliten dicha coordinación en la priorización y la ejecución de las dependencias. Esto generaría mayor agilidad en la gestión de los proyectos.

- La gestión de capacidades o gestión de los recursos humanos no ha generado suficiente satisfacción en los equipos de productos para trabajar en el desarrollo o la transformación de los mismos, ya que como se mencionó en el punto anterior, las EVC tienen priorizaciones diferentes, debido a que las asignaciones de personas a proyectos e iniciativas es más delimitada y medida, lo que genera en ocasiones dependencia de *backlog* por falta de recursos necesarios en el área correspondiente.

## 8. REFERENCIAS

Abellán, E. (2020). Scrum: qué es y cómo funciona esta metodología. *We Are Marketing*. <https://www.wearemarketing.com/es/blog/metodologia-scrum-que-es-y-como-funciona.html>.

Agile Management Office (2018). Introducing AMO and how it differs from the traditional PMO. *Agile Management Office*. <https://Agilemanagementoffice.Com/Introducing-Amo-and-How-It-Differs-from-the-Traditional-Pmo/>.

Alaimo Labs (2022). La nueva PMO ágil. *Alaimo Labs*. <https://alaimolabs.com/es/blog/la-nueva-pmo-agil>.

Augustine, S., Cuéllar, R., y Scheere, A. (2021). From PMO to VMO. Oakland: Berrett-Koehler Publishers.

Bancolombia (2021a). Bienvenidos al modelo ágil de Bancolombia. *Intranet Bancolombia*. <https://bancolombia.sharepoint.com/sites/co-portal>.

Bancolombia (2021b). Una nueva forma de vernos: estructura que integra y que rompe barreras para ser más ágiles. *Bancolombia*. <https://bancolombia.sharepoint.com/mcas.ms/sites/co-bem/SitePages/una-estructura-que-rompe-silos.aspx>.

Bancolombia (2022). Guía estratégica 2022. *Bancolombia*.

Barone, S. (2009). *Las estructuras organizacionales: Cultura, principios y modelos para la innovación*. Bogotá: Federación Internacional de Fe y Alegría.

Bedini, A. (2020). El covid-19 aniquiló a las PMO tradicionales e híbridas. Los pequeños pasos inmediatos para sobrevivir y empezar a ser una AMO. *Project Management Institute*. <https://www.pmi.cl/pmi/el-covid-19-aniquilo-a-las-pmo->

tradicionales-e-hibridas-los-pequenos-pasos-inmediatos-para-sobrevivir-y-empezar-a-ser-una-amo/.

Bocheński, K. (2021). Hints from Scrum Master - Sprint planning & sprint review - how to bring more value out of those meetings? *Sailing Byte*. <https://sailingbyte.com/company/blog/hints-from-scrum-master-sprint-planning>.

Bonilla, M. (2020). 15 bondades de la matriz DOFA. *Auditool*. <https://www.auditool.org/blog/auditoria-interna/7048-15-bondades-de-la-matriz-dofa>.

Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M., y Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 2(7), 162-167.

Editorial Etecé (2022). Estructura organizacional. *Concepto*. <https://concepto.de/estructura-organizacional/>.

Garcés, O. L. (2017). *Organizaciones, aproximaciones teóricas desde los estudios organizacionales*. Medellín: Editorial Eafit.

Garnica, E. J. (2021). *Funciones de la PMO*.

Garrido, S. (2021). Las metodologías ágiles más utilizadas y sus ventajas dentro de la empresa. *IEBS School*. <https://www.iebschool.com/blog/que-son-metodologias-agiles-agile-scrum/>.

Gascón, O. J. (s. f.). Ciclo de vida de un proyecto. *Todo PMP*. <https://todopmp.com/ciclo-de-vida-del-proyecto/#close>.

Gilli, J. J. (2017). *Claves de la estructura organizativa*. Buenos Aires: Granica.

Grupo Bancolombia (s. f.). Conócenos. *Grupo Bancolombia*. <https://Www.Grupobancolombia.Com/Corporativo/Conocenos>.

La República (2022). Más allá del valor que genera el sector financiero. *La República*. <https://www.larepublica.co/opinion/editorial/mas-alla-del-valor-que-genera-el-sector-financiero-3426924>.

Llamas, J. (s. f.). Era digital. *Economipedia*. <https://economipedia.com/definiciones/era-digital.html>.

Luna, E., y Rodríguez, L. (2011). Lecciones aprendidas. *Banco Interamericano de Desarrollo*, 1. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Lecciones-aprendidas.pdf>.

Martin, S., y Abdelsadek, K. (2017). Managing an Agile program? Consider an AMO. *Deloitte*. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/public-sector/agile-in-government-management-office.html>.

Martins, J. (2022). De qué manera una oficina de gestión de proyectos (PMO) promueve la colaboración y reduce el trabajo aislado. *Asana*. [https://asana.com/es/resources/pmo-project-management-office?gclid=CjwKCAiAk--dBhABEiwAchlwkQAW3EbF-pmFauS-iMVG-Gr5g3\\_isuypt2MLFwMqXk87jfMzPCcAsBoC8W4QAvD\\_BwE&gclidsrc=aw.ds](https://asana.com/es/resources/pmo-project-management-office?gclid=CjwKCAiAk--dBhABEiwAchlwkQAW3EbF-pmFauS-iMVG-Gr5g3_isuypt2MLFwMqXk87jfMzPCcAsBoC8W4QAvD_BwE&gclidsrc=aw.ds).

Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Muguira, A. (s. f.). ¿Qué es la escala de Likert y cómo utilizarla? *Questionpro*. <https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-la-escala-de-likert-y-como-utilizarla/>.

Negocios y Empresas (s. f.). Matriz DOFA. Qué es y cómo hacer un análisis FODA en tu empresa. *Negocios y Empresas*. from <https://negociosyempresa.com/analisis-foda-matriz-dofa/>.

Nextop (2017). Qué es una PMO - Definición y funciones de la oficina de dirección de proyectos. *Nextop*. <https://nextop.es/que-es-una-pmo/>.

Nikulín, C., y Becker, G. (2015). Una metodología sistémica y creativa para la gestión estratégica: Caso de estudio Región de Atacama-Chile. *Journal of Technology Management and Innovation*, 10(2), 129.

Pérez, E., y Santos, I. (2022). Lecciones aprendidas de un proyecto. *Escuela Dirección*. <https://escueladireccion.com/lecciones-aprendidas-de-un-proyecto/>.

Project Management Institute (2021a). *A guide to the project management body of knowledge*. Project Management Institute.

Proyectosagiles.org (s. f.). Qué es SCRUM? *Proyectos Ágiles*. <https://proyectosagiles.org/que-es-scrum/>.

Rigby, D., Sutherland, J., y Takeuchi, H. (2016). Embracing agile. *Harvard Business Review*, 2, 20. <https://hbr.org/2016/05/embracing-agile>.

Riquelme, M. (2016). FODA: Matriz o Análisis FODA – Una herramienta esencial para el estudio de la empresa. [https://www.analisisfoda.com/#¿Para\\_que\\_sirve\\_el\\_FODA](https://www.analisisfoda.com/#¿Para_que_sirve_el_FODA).

Rodríguez, G., y Sánchez, J. (2017). Medición de la madurez de una oficina de dirección de proyectos y percepción interna sobre el desempeño de los proyectos.

[https://www.researchgate.net/publication/325209507\\_Medicion\\_de\\_la\\_madurez\\_de\\_una\\_oficina\\_de\\_direccion\\_de\\_proyectos\\_y\\_percepcion\\_interna\\_sobre\\_el\\_desempeno\\_de\\_los\\_proyectos](https://www.researchgate.net/publication/325209507_Medicion_de_la_madurez_de_una_oficina_de_direccion_de_proyectos_y_percepcion_interna_sobre_el_desempeno_de_los_proyectos).

Serna, H. (2008). *Gerencia estratégica: teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos*. Bogotá: Panamericana.

## **9. ANEXOS**

**Anexo 1.** Formato de radicación de capacidades

**Anexo 2.** Formato de lecciones aprendidas