



UNIVERSIDAD EAN  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS

DISEÑO DE UNA OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS (OGP) Y SU PLAN DE  
IMPLEMENTACIÓN PARA LA EMPRESA JASEN CONSULTORES S.A.S.

**AUTORES**

DANIEL FELIPE MOLINA MARTÍNEZ  
JERSON AMÉRICO PALACIOS RUSINQUE  
LUIS ALFONSO CAGUA OSPINO  
ARLEY FARFÁN NIÑO

**DIRECTOR**

DRA. DORA ALBA ARIZA AGUILERA

BOGOTÁ D.C., 14 DE NOVIEMBRE DE 2019



## RESUMEN

El presente trabajo de grado tuvo como objetivo fundamental el diseñar una oficina de gestión de proyectos, así como definir su correspondiente plan de implementación para Jasen Consultores S.A.S., una empresa con más de 18 años en el ámbito de la consultoría e interventoría de obras civiles en el país, con gran capacidad técnica y operativa, pero con la necesidad de gestionar sus proyectos de una manera estandarizada y eficiente que le permitiera maximizar utilidades, ganar posicionamiento en el mercado, capitalizar experiencia y generar mayor valor para la organización. Es así como el equipo investigador conformado por cuatro estudiantes de Maestría en Gerencia de Proyectos comenzó su labor generando un diagrama de fases para la investigación, que sería la carta de navegación durante todo el presente trabajo. Inicialmente el equipo realizó una revisión del estado actual de la organización en gestión de proyectos mediante la aplicación de encuestas de cultura organizacional y efectividad en la gestión de proyectos, teniendo como punto de partida la existencia de una oficina de Gerencia de Proyectos con la que cuenta actualmente la empresa, hecho que fue tenido en cuenta al momento de proponer la nueva oficina de gestión de proyectos, adaptada a las necesidades de la compañía y basada en el estándar de gestión de proyectos PMI.

Posteriormente, con el objetivo de establecer las funciones que tendría la nueva OGP, se aplicó el cuestionario de madurez organizacional de Kerzner nivel 1, el cual proporcionó (*junto con los instrumentos ya mencionados*) más elementos de valor, necesarios para establecer los objetivos, rol y funciones de la nueva OGP en la organización, la cual cumpliría el rol de apoyo en la gestión de proyectos, con algunas funciones de control y dirección, enfocada en brindar soporte a los directores, en la ejecución y control de los proyectos manteniendo siempre el foco en la alineación de los proyectos con la estrategia organizacional.

En conjunto con lo mencionado anteriormente, se definió también el cronograma para la implementación, los recursos necesarios y los costos asociados, todos ellos en concordancia con las expectativas de la organización, teniendo muy en cuenta la vinculación de recursos existentes en la nueva OGP.

Se espera que esta propuesta de OGP hecha a la medida para Jasen Consultores S.A.S sea implementada de manera adecuada y sirva como articuladora de los proyectos y la estrategia

de la organización, propendiendo por el cumplimiento de su misión y la generación de valor desde cada proyecto que se desarrolle.

**Palabras clave:** Oficina de Gestión de Proyectos, Metodología de Gestión de Proyectos, Modelo de Madurez, Cultura Organizacional, Efectividad en Gestión de Proyectos, Generación de Valor para la Organización.

### ABSTRACT

*The aim of this Master's thesis was to design a Project Management Office, as well as define its corresponding implementation plan for Jasen Consultores S.A.S., a company with over 18 years of experience in consulting and supervision areas in civil engineering work in The country, with great technical and operational ability, with the need to manage its projects in a standardized and efficient way, in order to allow it to maximize profits, gain market positioning, capitalize on experience and generate greater value for the organization. This is how the research team consist of four students of Master in Project Management, started their work using a phase diagram for the investigation, which would be the navigation chart throughout in this work. Initially, the team carried out a review of the current state of the organization in project management through the application of organizational culture and project management effectiveness surveys, having as a starting point the existence of a Project Management Office with which it has Currently the company, a fact that was taken into account when proposing the new project management office, adapted to the needs of the company and based on the PMI project management standard.*

*Subsequently, in order to establish the functions that the new OGP would have, the Kerzner level 1 organizational maturity questionnaire was applied, which provided (together with the aforementioned instruments) more valuable elements, necessary to establish the objectives, role and functions of the new OGP in the organization, which would fulfill the support role in project management, with some control and management functions, focused on providing support to the directors, in the execution and control of the projects, always maintaining the focus on the alignment of projects with the organizational strategy.*

*Together with the aforementioned, the timeline for the implementation, the necessary resources and the associated costs were also defined, all in accordance with the expectations*

*of the organization, taking into account the linkage of existing resources in the new OGP.*

*It is expected that this OGP proposal tailored for Jasen Consultores S.A.S. will be properly implemented and will serve as an articulator of the projects and the strategy of the organization, providing for the fulfillment of its mission and the generation of value from each project developed.*

**Keywords:** *Project Management Office, project management methodology, maturity model, organizational culture, project management effectiveness, creation of value for the organization.*

*A Dios, el creador de todas las cosas, un Dios vivo que nos da su amparo y nos brinda fortaleza y esperanza para seguir adelante.*

*A nuestros padres, ejemplo de tesón y amor por el trabajo bien hecho a quienes les debemos la vida, por su apoyo incondicional y una formación basada en principios y valores.*

## **AGRADECIMIENTOS**

Para la Doctora Dora Alba Ariza, nuestro agradecimiento más especial por su empeño, paciencia, sabiduría y orientación para llevar a buen término nuestro trabajo de grado.

A Jasen Consultores S.A.S. y en especial a su gerente Nathalie Castillo Curieux, por su diligencia y apoyo en el desarrollo de la propuesta de la oficina de gestión de proyectos en su organización.

## Tabla de Contenido

Tabla de Contenido .....	8
INTRODUCCIÓN.....	17
CAPÍTULO 1 .....	19
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	19
1.1. Problema de investigación .....	19
1.2. Pregunta de investigación .....	20
CAPÍTULO 2 .....	21
2. OBJETIVOS.....	21
2.1. Objetivo general .....	21
2.2. Objetivos específicos .....	21
CAPÍTULO 3 .....	22
3. JUSTIFICACIÓN.....	22
3.1. Alcance y limitaciones .....	22
CAPÍTULO 4 .....	23
4. MARCO TEÓRICO .....	23
4.1. Proyecto.....	24
4.2. Portafolio de proyectos .....	25
4.3. Gestión de proyectos.....	26
4.4. ¿Qué estándares de gestión de proyectos existen?.....	27
4.4.1. The PMBOK (Project Management Body of Knowledge):.....	28
4.4.2. APM BoK (Association of Project Management Body of Knowledge):.....	29
4.4.3. BS 6079 (British Standard Guide to Project Management):.....	29
4.4.4. IPMA Competence Baseline (ICB):.....	29
4.4.5. ISO 10006: .....	29
4.4.6. P2M (Project & Program Management for Enterprise Innovation):.....	29
4.5. Madurez y gestión de proyectos .....	32
4.6. Madurez y gestión de proyectos .....	33
4.6.1. Modelo de madurez de Kerzner .....	33
4.6.2. Modelo de madurez OPM3 de PMI .....	34
4.7. Oficina de gestión de proyectos .....	35

4.7.1.	¿Qué es una oficina de gestión de proyectos?.....	36
4.7.2.	Roles de la oficina de gestión de proyectos .....	36
4.7.3.	Evolución de las oficinas de gestión de proyectos.....	37
4.7.4.	Tipos de oficinas de gestión de proyectos existentes.....	38
4.7.5.	Implementación de la oficina de gestión de proyectos y el éxito de los proyectos 41	
4.7.6.	Definición de valor agregado de una oficina de gestión de proyectos.....	42
4.8.	Cultura organizacional en el ámbito de los proyectos .....	42
4.8.1.	Qué es cultura organizacional .....	44
4.8.2.	Características culturales asociadas a la gestión de los proyectos .....	44
4.8.3.	Efectividad de la gestión de los proyectos .....	45
	<b>CAPÍTULO 5 .....</b>	<b>49</b>
5.	<b>MARCO CONTEXTUAL.....</b>	<b>49</b>
5.1.	Sector económico al cual pertenece la organización .....	49
5.2.	Aspectos económicos.....	50
5.2.1.	Productos del sector de consultoría.....	50
5.2.2.	Agentes del sector .....	51
5.3.	Organización.....	52
5.3.1.	Misión.....	52
5.3.2.	Visión .....	52
5.3.3.	Años en el mercado.....	52
5.3.4.	Organigrama.....	53
5.3.5.	Stakeholders de la organización.....	54
5.3.6.	Productos y servicios.....	54
5.3.7.	Objetivos estratégicos .....	55
5.3.8.	Mapa de procesos .....	55
5.4.	Gestión de proyectos en la organización .....	56
	<b>CAPÍTULO 6 .....</b>	<b>57</b>
6.	<b>METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>57</b>
6.1.	Tipo de investigación.....	57
6.2.	Técnicas de recolección de datos para esta investigación .....	58

6.2.1.	Gestión del portafolio de proyectos (Entrevistas) .....	58
6.2.2.	Cultura organizacional en el ámbito de los proyectos.....	58
6.2.3.	Efectividad de los proyectos .....	59
6.2.4.	Medición de madurez en gerencia de proyectos (modelo de Kerzner) .....	59
6.3.	Fases de la investigación.....	60
CAPÍTULO 7 .....		63
7.	RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO .....	63
7.1.	Valoración de la cultura organizacional a nivel de categorías.....	64
7.1.1.	Alineación estratégica de proyectos .....	65
7.1.2.	Entendimiento del ámbito de los proyectos .....	65
7.1.3.	Adopción de prácticas de gestión de proyectos .....	66
7.1.4.	Valoración del conocimiento asociado a los proyectos .....	67
7.1.5.	Cohesión entre los stakeholders de los proyectos .....	68
7.1.6.	Empoderamiento .....	69
7.1.7.	Consideración de los stakeholders .....	69
7.1.8.	Adaptación para la solución de problemas.....	70
7.2.	Diagnóstico de las dimensiones de cultura organizacional en el ámbito de los proyectos	71
7.2.1.	Gobernabilidad cultural del ámbito de los proyectos.....	71
7.2.2.	Aprendizaje en el ámbito de los proyectos: .....	72
7.2.3.	Integración organizacional .....	72
7.2.4.	Relacionamiento entre stakeholders.....	73
7.2.5.	Valoración de la efectividad de la gestión de los proyectos .....	74
7.2.6.	Cumplimiento de expectativas .....	74
7.2.7.	Satisfacción del equipo de proyecto.....	75
7.2.8.	Logro de compromisos.....	75
7.3.	Diagnóstico de la gestión del portafolio de proyectos.....	76
7.3.1.	Prácticas de Gestión del Portafolio de Proyectos.....	76
7.3.2.	Cultura Organizacional Asociada a la Gestión del Portafolio de Proyectos .....	82
7.4.	Diagnóstico de la medición de madurez organizacional.....	85
7.4.1.	Modelo de Kerzner.....	85

7.4.2.	Personal encuestado .....	85
7.4.3.	Nivel 1 lenguaje común.....	86
7.5.	Resultados obtenidos .....	87
7.6.	Debilidades detectadas en la organización a partir de la aplicación de los cuatro instrumentos de medición .....	93
CAPÍTULO 8 .....		99
8.	PROPUESTA DE DISEÑO DE LA OFICINA DE PROYECTOS.....	99
8.1.	Requerimientos de la organización para el diseño de la oficina de gestión de proyectos 99	
8.2.	Selección del tipo de oficina de proyectos.....	100
8.3.	Propuesta de diseño de la oficina de proyectos .....	103
8.4.	Misión de la oficina de gestión de proyectos.....	103
8.5.	Visión de la oficina de gestión de proyectos .....	103
8.6.	Objetivos Estratégicos .....	103
8.7.	Rol, funciones y responsabilidades de la oficina de proyectos.....	104
8.7.1.	Rol de la Oficina de gestión de proyectos.....	104
8.7.2.	Funciones y responsabilidades de la oficina de gestión de proyectos.....	104
8.8.	Organigrama sugerido de la oficina de proyectos.....	107
8.9.	Definición de Perfiles requeridos para la Oficina de Gestión de Proyectos .....	107
8.9.1.	Patrocinador .....	108
8.9.2.	Director de la oficina de proyectos .....	108
8.9.3.	Coordinador de seguimiento y control de proyectos.....	109
8.9.4.	Coordinador de estandarización y formación en proyectos .....	110
CAPÍTULO 9 .....		111
9.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA OFICINA DE PROYECTOS .....	111
9.1.	Alcance del proyecto de implementación .....	112
9.2.	Fases de la implementación .....	112
9.2.1.	Fase 1. Presentación y autorización del plan de implementación. ....	112
9.2.2.	Fase 2. Montaje de la Oficina de Gestión Proyectos.....	114
9.2.3.	Fase 3. Puesta en marcha de las funciones de la Oficina de Gestión Proyectos.	

9.2.4. Fase 4. Seguimiento y control a la gestión de los proyectos por la Oficina de Gestión de Proyectos .....	116
9.3. Cronograma.....	118
9.4. Métricas de calidad y desempeño (indicadores de éxito) .....	118
9.5. Riesgos del proyecto .....	118
9.6. Presupuesto del proyecto .....	123
CAPÍTULO 10 .....	126
10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	126
10.1. Recomendaciones generales .....	129
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	130

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Relación existente entre portafolio y sus componentes. ....	26
Figura 2: Modelo de madurez de Kerzner. ....	34
Figura 3: Modelo de madurez OPM3. ....	35
Figura 4: Componentes del Modelo de Cultura Organizacional en el Ámbito de los Proyectos. .....	46
Figura 5: Escala de tiempo dimensiones de éxito del proyecto. ....	48
Figura 6: Efectividad de la gestión de proyectos. ....	49
Figura 7: Organigrama Jasen Consultores SAS. ....	53
Figura 8: Mapa de procesos ....	55
Figura 9: Flujo de procesos y elementos constitutivos. ....	56
Figura 10: Fases de investigación. ....	63
Figura 11: Resultados de la encuesta nivel 1, encuestado 1. ....	88
Figura 12: Resultados de la encuesta nivel 1, encuestado 2. ....	89
Figura 13: Resultados de la encuesta nivel 1, encuestado 3. ....	90
Figura 14: Resultado del promedio la encuesta nivel 1, áreas de conocimiento de los encuestados. ....	91
Figura 15: Organigrama OGP. ....	107

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Estándares en dirección de proyectos, organizaciones y países responsables. ....	28
Tabla 2: Grupos de procesos de la dirección de proyectos. ....	30
Tabla 3: Impacto de la madurez en la organización.....	33
Tabla 4: Tipos de oficinas de proyectos según Hill. ....	38
Tabla 5: Tipos de oficinas de proyectos según Casey & Peck (2001). ....	39
Tabla 6: Tipos de oficinas de proyectos según Crawford. ....	41
Tabla 7: Indicadores de la cultura organizacional de proyectos. ....	45
Tabla 8: Alineación estratégica de proyectos cultura organizacional. ....	65
Tabla 9: Entendimiento del ámbito de los proyectos cultura organizacional. ....	66
Tabla 10: Adopción de prácticas de gestión de proyectos cultura organizacional.....	67
Tabla 11: Valoración del conocimiento asociado a los proyectos cultura organizacional.....	67
Tabla 12: Valoración del conocimiento asociado a los proyectos cultura organizacional.....	68
Tabla 13: Empoderamiento cultura organizacional. ....	69
Tabla 14: Consideración de los stakeholders cultura organizacional. ....	70
Tabla 15: Adaptación para la solución de problemas cultura organizacional.....	71
Tabla 16: Medición de la cultura organizacional en el ámbito de los proyectos. ....	73
Tabla 17: Cumplimiento de expectativas. ....	74
Tabla 18: Satisfacción del equipo de proyecto.....	75
Tabla 19: Logro de compromisos. ....	75
Tabla 20: Resultados prácticas de gestión del portafolio de proyectos.....	76
Tabla 21: Resultados Cultura Organizacional Asociada a la Gestión del Portafolio de Proyectos .....	82
Tabla 22: Resultados de la encuesta nivel 1, encuestado 1.....	87
Tabla 23: Resultados de la encuesta nivel 1, encuestado 2.....	88
Tabla 24: Resultados de la encuesta nivel 1, encuestado 3.....	89
Tabla 25: Resultados de la encuesta nivel 1, encuestado 4.....	90
Tabla 26: Resultados promedio por áreas por áreas del conocimiento. ....	92
Tabla 27: Indicativos de grado de madurez de la organización. ....	92
Tabla 28: Debilidades detectadas en la organización a partir del análisis multivariado realizado .....	93

Tabla 29: Cuadro de identificación de las debilidades frente a las funciones de las oficinas de gestión proyectos existentes con base en el estándar del PMI (2017). .....	100
Tabla 30: Cuadro de funciones y responsabilidades de la Oficina de gestión de proyectos... ..	104
Tabla 31: Principales actividades de la fase 1 y documentos entregables. ....	113
Tabla 32: Principales actividades de la fase 2 y documentos entregables. ....	114
Tabla 33: Principales actividades de la fase 3 y documentos entregables. ....	115
Tabla 34: Principales actividades de la fase 4 y documento entregable. ....	117
Tabla 35: Matriz de riesgos. Implementación de la OGP en Jasen Consultores S.A.S. ....	119
Tabla: 36: Presupuesto Anual - Diseño e Implementación OGP. ....	123
Tabla 37: Análisis de los estados financieros Jasen Consultores S.A.S. de los últimos 5 años (periodo: 2014 - 2018). ....	124
Tabla 38: Análisis de la variación de los estados financieros Jasen Consultores S.A.S. en los últimos 5 años. ....	124

**LISTA DE ANEXOS:**

- ✓ Anexo A – Cuestionario Portafolio de Proyectos.
- ✓ Anexo B – Encuesta de medición de cultura organizacional, efectividad en la gestión de proyectos.
- ✓ Anexo C – Cuestionario de Madurez Organizacional Nivel 1(Kerzner)
- ✓ Anexo D – Cronograma de actividades implementación oficina de gestión proyectos.
- ✓ Anexo E – Resultado de la aplicación de la encuesta “Cuestionario portafolio de proyectos”
- ✓ Anexo F – Resultados de la aplicación de la encuesta “Cultura y efectividad”.
- ✓ Anexo G –Resultado de la aplicación del Instrumento “Cuestionario de Madurez Organizacional Nivel 1(Kerzner)”

## INTRODUCCIÓN

En el sector de la construcción (al igual que otros sectores de la economía) las organizaciones se ven abocadas a tener momentos de recesión, es decir épocas de baja productividad. Estos fenómenos de la economía golpean la estabilidad de las organizaciones. La Empresa Jasen Consultores S.A.S. como firma de ingeniería fundada el 13 de marzo de 2001 no ha sido la excepción, siendo impactada además por problemas relacionados con la falta de eficiencia en la gestión de sus proyectos, identificando entre otros que los resultados y el beneficio real de los proyectos que se ejecutan, en la gran mayoría de los casos no se pueden cuantificar, por lo que se hace necesario centralizar la gestión de proyectos y establecer criterios claros que le permitan reconocer y asegurar las cuatro dimensiones de éxito de los proyectos: eficiencia en la ejecución, impacto sobre los clientes, éxito del negocio y preparación para el futuro (Shenhar, 2001).

De estudios e investigaciones previas realizadas al interior de la organización, se propuso la creación de una oficina de gestión de proyectos (OGP) como un medio a través del cual la empresa pudiese centralizar los proyectos, posibilitando su alineación con los objetivos estratégicos de la organización, aportando además a la priorización de los proyectos, al monitoreo integral de los mismos y a la creación de métricas apropiadas para establecer claramente el beneficio obtenido de los proyectos ejecutados.

Por otro lado, se deberá tener en cuenta el establecimiento de la propuesta de valor de oficina de gestión de proyectos. En el documento presentado en el PMI® Global Congress 2007". Es considerado el proceso de establecer y hacer crecer la propuesta de valor para la Oficina de Gestión de proyectos (OGP) en las organizaciones. La misión operativa guiará las actividades específicas que emprenderá la oficina de gestión de proyectos una vez sea implementada. La misión asegura que la oficina de gestión de proyectos se mantenga en curso durante toda su vida útil. (Letavec C. J., 2007)

Como lo expresan Anyela del Carmen Ñustes Barrera de la Universidad EAN y otros en el artículo "Contribución de las oficinas de gestión de proyectos a la gerencia. de proyectos en las organizaciones: referentes teóricos y aplicaciones, citando diversos autores), el éxito de los proyectos depende del éxito de gerencia y organización, (Hobbs & Aubry, 2010 citado por

Tahri & Drissi-Kaitouni, 2015). Indicando que es fundamental tener en cuenta la madurez de la oficina de gestión de proyectos y de la organización para el éxito de los proyectos. (Ñustes, 2018)

También, es digno de mencionar que la importancia de los proyectos para la empresa, sumado a las oportunidades de mejora detectadas en el medio, creó la necesidad de buscar alternativas que facilitaran, estandarizaran e hicieran más eficiente la gestión de proyectos en la organización. Es así como se planteó el diseño una oficina de gestión de proyectos hecha a la medida y su correspondiente plan de implementación para la empresa. Para ello se definieron como objetivos los siguientes: primero, realizar un diagnóstico de la situación actual de la organización, el cual permitió establecer la línea base para el diseño del modelo y segundo, diseñar una propuesta metodológica para la gestión de los proyectos de la organización con base en el Estándar de gestión de Proyectos PMI. Es así como en este trabajo se buscó responder preguntas como:

- ¿Actualmente cuál es la principal problemática en la gestión de proyectos en esta organización?
- ¿Mediante qué mecanismos se puede mejorar la efectividad en la gestión de proyectos en la organización?
- ¿Es posible implementar una oficina de gestión de proyectos en la empresa Jansen Consultores S.A.S., como medio para mejorar la efectividad de los proyectos?

Para responder estos interrogantes se procedió a describir la organización, construir cada uno de los componentes del presente documento, el cual está dividido en 7 capítulos, los cuales se describen a continuación:

Capítulo 1, el cual presenta la introducción y se describe el planteamiento del problema, la justificación del estudio, los objetivos, alcances y limitaciones. Un capítulo 2, que contiene el marco teórico, el cual sustenta el desarrollo del problema que se plantea con base en teorías y argumentos referentes al proyecto, los estándares de la gestión de proyectos, modelos de madurez, Oficina de Gestión de Proyectos, definición de valor agregado de una oficina de gestión de proyectos y la cultura organizacional. El capítulo 3, pone en contexto al lector en lo referente al campo de acción de la empresa en el ámbito económico y social, productos del

sector de consultoría, detalles de la organización, entre otros. El capítulo 4, se tiene la metodología de la investigación, explica lo concerniente al tipo de investigación que se realizó, la determinación de la cultura organizacional, la medición de madurez en gerencia de proyectos, y se determinan las fases de la investigación. El capítulo 5, se presenta los resultados del diagnóstico, el cual permitió establecer las actividades que realizan actualmente para la gestión de proyectos y la aplicación en la empresa de los procesos de gestión de proyectos sugeridos por el Project Management Institute – (PMI). Esto con el objetivo de elaborar y presentar el plan para el diseño e implementación de una oficina de gestión proyectos (OGP) para la empresa Jasen Consultores S.A.S., a través del cual se aumente la madurez en la gestión de proyectos de la empresa, generando así un mayor valor alineando estratégicamente cada uno de los proyectos con los objetivos de la organización, reconociendo la importancia de la gestión de proyectos como “la herramienta más poderosa para sacar Compañías de la crisis, diferenciarse de la competencia y lograr empresas perdurables” (Perez, 2015). El capítulo 6, se enfocó en la oficina de gestión de proyectos, los requerimientos de la organización para su diseño, la selección del tipo de oficina de proyectos con las funciones, roles y responsabilidades. En el capítulo 7, se abordó el plan de implementación de la OGP con sus correspondientes fases, se establecieron las métricas de calidad desempeño y se propuso el modelo de oficina de gestión de proyectos hecha a la medida de la organización, basada en el estándar PMI.

## CAPÍTULO 1

### 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1. Problema de investigación

El presente trabajo se desarrolla para dar respuesta al problema de investigación, que se encuentra determinado por los siguientes aspectos:

- a) De acuerdo con la gerente de la empresa la ingeniera (*N. Castillo, comunicación personal, 26 de abril de 2019*) en los 18 años de trayectoria de la empresa, esta no ha logrado consolidarse plenamente en el sector de la ingeniería civil. Y aunque cuentan con gran capacidad técnica y operativa que les permitiría gestionar proyectos alineados con la estrategia, resulta clave seleccionar los proyectos que maximicen la utilidad y

generen valor para la organización, toda vez que:

- b) De acuerdo con la gerente, *“es parte de la estrategia de la compañía lograr incursionar en el mercado privado, teniendo como base un sustento metodológico en la gestión de proyectos, que le permita identificar las fortalezas de la compañía, dando un gran peso al knowhow adquirido en estos 18 años de trayectoria, para abrir nuevos mercados que permitan alcanzar un crecimiento sostenido de la compañía en el tiempo”*. (N. Castillo, comunicación personal, 26 de abril de 2019). Hoy en día, el 95% de los proyectos de la compañía corresponden a interventorías y el 5% restante a consultorías (*en ambos casos, proyectos ejecutados para el sector público*)
- c) Actualmente, los proyectos son asignados directamente por la gerencia de la empresa, y aunque existe un jefe coordinador de proyectos principal y coordinadores de proyectos, se requiere un seguimiento y control eficientes que garanticen la aplicación una metodología estandarizada y centralizada para la gestión de proyectos, en la organización.
- d) Pese a que existen restricciones frente al accesos de la información financiera de la compañía, en conversaciones con la gerente, la ingeniera (N. Castillo, comunicación personal, 26 de abril de 2019) indicó, que es urgente contar con criterios formalmente establecidos para la priorización de proyectos en la organización, pues aunque no hay un número mínimo de proyectos que les permitan sostenerse anualmente, la compañía requiere suscribir contratos para ejecutar proyectos que le representen 3.000 millones de pesos anuales, en el año 2018 con escasos 3 proyectos estuvieron por debajo de esta cifra, y a abril de 2019 no han logrado nuevos proyectos en el sector público. Además,
- e) Debe encontrarse la manera de que los recursos invertidos en los proyectos generen los beneficios que la organización espera mediante la selección adecuada de estos, de tal forma que maximicen dichos beneficios con respecto a los demás proyectos, buscando establecer en qué campos la compañía presenta mayores fortalezas y con las cuales es posible buscar nuevas alternativas de negocio. (Deloitte Consulting LLP, 2015).

## **1.2. Pregunta de investigación**

La gestión adecuada de proyectos es una excelente alternativa con el objetivo de administrar apropiadamente los recursos y realizar la selección de proyectos, con lo cual en gran medida se hace posible para la compañía la generación de mejores ingresos,

posicionamiento, reconocimiento, clientela , diversificación del negocio y consolidación del repositorio de experiencia mediante la documentación de lecciones aprendidas que se generan en el desarrollo de los proyectos como una ventaja competitiva importante perdurable en el tiempo, que le permita a la organización ser más rentable que la competencia, gestionando los proyectos futuros de una manera más eficiente. Como un medio para hacer realidad estas premisas, se hace necesario establecer la oficina de gestión de proyectos en la organización, no orientada a procesos ni a definir metodologías solamente, sino como medio que articule los objetivos de los proyectos con la estrategia de la organización para generar valor. Por tanto, las preguntas de investigación que se plantean son las siguientes:

- ¿Actualmente cuál es la principal problemática en la gestión de proyectos en esta organización?
- ¿Mediante qué mecanismos se puede mejorar la efectividad en la gestión de proyectos en la organización?
- ¿Es posible implementar una oficina de gestión de proyectos en la empresa Jasen Consultores S.A.S., como medio para mejorar la efectividad de los proyectos y generar valor?

## **CAPÍTULO 2**

### **2. OBJETIVOS**

#### **2.1. Objetivo general**

Diseñar una oficina de gestión de proyectos y el correspondiente plan de implementación en la empresa Jasen Consultores S.A.S.

#### **2.2. Objetivos específicos**

- Diagnosticar las prácticas de gestión de proyectos en la empresa Jasen Consultores S.A.S.
- Definir las características de la oficina de gestión de proyectos según las necesidades de la organización.
- Proponer el Plan para la implementación de la oficina de gestión de proyectos en la empresa Jasen Consultores S.A.S.

## CAPÍTULO 3

### 3. JUSTIFICACIÓN

El desarrollo del presente trabajo permitirá diagnosticar las prácticas en gestión de proyectos que se siguen actualmente en la empresa Jasen Consultores S.A.S. a fin de proponer el plan de implementación de una oficina de gestión de proyectos que genere valor para la organización. Esto teniendo en cuenta que, según lo indicado por la gerencia de la empresa, Jasen Consultores S.A.S. no cuenta con una metodología estandarizada para priorizar y seleccionar un proyecto sobre otro, ni se prevé el impacto de la selección de un proyecto sobre los demás que se tienen en evaluación. De otro lado, la empresa requiere generar mayor rentabilidad y ventajas competitivas sobre la competencia, pero como ya se mencionó, se ha detectado que actualmente los proyectos en la organización se manejan sin aplicar una metodología en gestión de proyectos estandarizada.

Se ha logrado demostrar que el mayor beneficio de una oficina de gestión de proyectos es asegurar que la organización lleve a cabo los proyectos correctos y asignen adecuadamente los recursos críticos. La oficina de gestión de proyectos también ayuda a asegurar que todos los niveles de la organización entiendan la visión estratégica, las iniciativas que apoyan la visión, los objetivos y los entregables. *Project Management Institute-* (PMI, 2017)

De la revisión de literatura realizada, se puede concluir que las oficinas de gestión de proyectos agregan valor a las organizaciones, Sin embargo, la organización debe tener presente que para agregar valor es importante saber que deben existir planes de desarrollo en cada área, políticas claras, una visión y misión definidas y una estrategia que sea conocida en todos los niveles de la organización.

#### 3.1. Alcance y limitaciones

El alcance del presente trabajo es diseñar la oficina de gestión de proyectos y presentar el correspondiente plan de implementación para la empresa Jasen Consultores S.A.S. Para tal fin, se realizará un diagnóstico de las prácticas de gestión de proyectos que se aplican actualmente, se determinará la estructura de la oficina de gestión de proyectos más adecuada de acuerdo con las necesidades de la organización y se presentará un plan para su implementación.

La implementación de la oficina de gestión de proyectos se excluye del alcance, ya que

será una responsabilidad de la organización determinar la viabilidad e implementación a partir de la presente propuesta.

Son limitaciones del presente trabajo de investigación:

- Restricciones de tiempo.
- Métodos de medición.
- Pruebas de campo – desplazamiento de los autores del presente trabajo.
- Comunicación – debido a la alta ocupación de los funcionarios de la empresa Jasen Consultores S.A.S, puede verse afectada la entrega oportuna de información para el desarrollo de este trabajo.
- Acceso a información confidencial, como por ejemplo los balances generales de la compañía, tablas salariales, facturación, rentabilidad del ejercicio, entre otros.

## CAPÍTULO 4

### 4. MARCO TEÓRICO

#### 4.1. Investigaciones previas al planteamiento de la problemática

Un punto esencial de la investigación es la de recopilar y análisis de material bibliográfico relacionado con trabajos previos realizados que aborden la problemática de la empresa Jasen Consultores S.A.S., con la información obtenida fue posible realizar la solución más recomendable para tratar la crisis que atraviesa la organización. Primero se tuvo en cuenta lo recomendado por el PMI's Pulse of the Profession (2014), que indica que la estandarización, la alineación de los objetivos de los proyectos con los objetivos estratégicos de la organización, agrega mayor valor a una organización. Dentro de sus estadísticas, se investigó que el 48% de los proyectos y programas que están alineados con la estrategia de la organización se han completado con éxito, contra el 52% de los proyectos que no lo están. La investigación de PMI's Pulse of the Profession genera un enfoque teórico que sirve como lineamiento para que las organizaciones se decidan a implementar u optimizar una oficina de gestión de proyectos; con lo cual es posible lograr la disminución de proyectos fallidos. (PMI, The High Cost of Low Performance, 2014)

También se tuvo en cuenta lo expresado por, Maritato, Michele Conference Paper PMO, Business Analysis 23 October 2012, quien indico que los beneficios que las organizaciones obtienen al implementar una oficina de gestión de proyectos ayudan a aumentar competitividad, posicionamiento, reconocimiento en el mercado, la confianza del cliente y los stakeholders (interesados). Así mismo, generan nuevas oportunidades de negocio representando a futuro ingresos para la organización. En la medida que las organizaciones que tienen oficinas de gestión de proyectos estructuradas y bien definidas en sus funciones y con autoridad para la toma de decisiones, permiten que se obtenga en la organización un mejoramiento continuo de procesos en la gestión de proyectos que impulsen el crecimiento y el éxito de la organización. Aun cuando es un costo alto para la organización la conformación de una oficina de gestión de proyectos, son mayores los beneficios que representan para la organización tanto en crecimiento, éxito y competitividad. (Maritato, 2012)

#### **4.2. Proyecto**

De acuerdo con el PMBOK 6 edición, “un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. Los proyectos se llevan a cabo para cumplir objetivos mediante la producción de entregables. Un objetivo se define como una meta hacia la cual se debe dirigir el trabajo, una posición estratégica que se quiere lograr, un fin que se desea alcanzar, un resultado a obtener, un producto a producir o un servicio a prestar. Un entregable se define como cualquier producto, resultado o capacidad única y verificable para ejecutar un servicio que se produce para completar un proceso, una fase o un proyecto. Los entregables pueden ser tangibles o intangibles”. (PMI, 2017, p4.)

Los proyectos que están orientados a los objetivos implican un compromiso coordinado de actividades relacionadas entre sí, con duración limitada y son todas hasta cierto punto, únicas.

Un proyecto puede considerarse una serie de actividades y tareas que:

- Tienen un objetivo específico que se completará con determinadas especificaciones.
- Tienen definida la fecha de inicio y de terminación.
- Tienen fondos limitados (si aplica).
- Consume recursos humanos y no humanos (es decir, dinero, personas, equipos).
- Es multifuncional (es decir, afecta varias líneas funcionales).

Un proyecto es un trabajo organizado para lograr una meta predefinida u objetivo que

requiere recursos y esfuerzo; es un emprendimiento único (y por tanto arriesgado) que tiene un presupuesto y un cronograma. (Pinto J. , 2015)

### **4.3. Portafolio de proyectos**

Se define el portafolio de proyectos como el conjunto de proyectos, programas o sub portafolios, que se gestionan como un grupo para lograr objetivos estratégicos, no alcanzables con la gestión individual de proyectos. La administración del portafolio busca optimizar la inversión y hacer uso eficiente de los recursos humanos, financieros y físicos en base a los beneficios esperados, agrupando los componentes del portafolio para facilitar su gobernanza y lograr una mejor gestión de las actividades que coadyuvan al logro de los objetivos estratégicos de la organización. (PMI 2017)

Una de las características de los proyectos o programas del portafolios es que los componentes del portafolio (proyectos, programas, sub portafolios) pueden no estar necesariamente interrelacionados o interdependientes o directamente relacionados, pero el portafolio en sí debe ser consistente con las estrategias de la organización y alinearse a ellas. Aquí debe contarse con herramientas de priorización eficientes de los componentes del portafolio a fin de asignar los recursos necesarios a aquellos que contribuyen más con los objetivos estratégicos de la organización. (PMI 2017b)

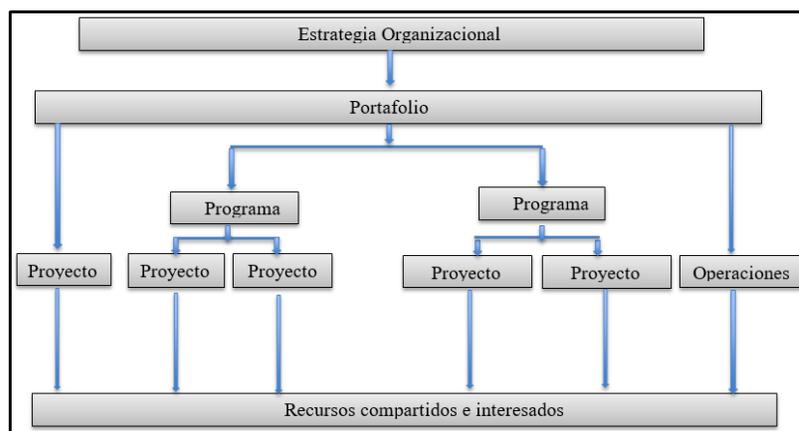
En la figura 1 se muestra la relación existente entre portafolio y sus componentes, como se ha expresado el portafolio refleja las inversiones realizadas o planificadas por una organización, que están alineadas con las metas y objetivos estratégicos de la misma.

En el portafolio se tienen todos los proyectos identificados y susceptibles de ser priorizados.

Todos los componentes de un portafolio exhiben ciertas características comunes:

- Representan inversiones realizadas o planificadas por la organización.
- Están alineados con las metas y objetivos estratégicos de la organización.
- Por lo general tienen algunas características distintivas que permiten a la organización agruparlos para una gestión más efectiva.
- Los componentes del portafolio son cuantificables, es decir, pueden ser medibles, clasificados y priorizados.

Figura 1 Relación existente entre portafolio y sus componentes.



**Fuente:** Elaboración propia a partir de (PMI, 2017)

#### 4.4. Gestión de proyectos

Como indica el PMI (2017), la gestión de proyectos tiene como objetivo lograr una planificación de proyectos coherente con los objetivos estratégicos de la organización y del propio proyecto, es decir es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos de este.

Los proyectos son una forma clave de crear valor y propender el cumplimiento de los objetivos estratégicos de las organizaciones.

En su libro “*El desafío de la gerencia de proyectos*” (Miranda, 2004) indica que los desafíos que tiene la gerencia en lograr crear capacidades instaladas en un proyecto cumpliendo con requisitos de alcance, tiempo, costo y calidad, están estrechamente relacionadas al adecuado dimensionamiento, además de estructuras bien diseñadas que en la mayoría de los casos determinan la diferencia entre éxito y fracaso.

Debe resaltarse la importancia de la gestión de proyectos, toda vez que permite a las organizaciones ejecutar proyectos de manera eficaz y eficiente en el actual entorno de negocios, en el cual “*los líderes de las organizaciones deben ser capaces de gestionar con presupuestos más ajustados, cronogramas más cortos, escasez de recursos y una tecnología en constante cambio. El entorno de negocios es dinámico con un ritmo acelerado de cambio. Para mantener la competitividad en la economía mundial, las compañías están adoptando la dirección de proyectos para aportar valor al negocio de manera consistente*”. (PMI, 2017).

Según PMI (2017), la gestión de proyectos deberá tener en cuenta los siguientes aspectos:

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

La empresa Jasen Consultores S.A.S, gestiona los proyectos de manera aislada, sin una clasificación en programas o portafolios de proyectos. No existen criterios de priorización para gestión y no se ha contemplado la implementación de alguno; por lo tanto, es necesario que la organización logre promover cambios enfocados hacia la aplicación de herramientas de priorización de proyectos adecuadas a sus necesidades y expectativas.

#### **4.5. ¿Qué estándares de gestión de proyectos existen?**

De acuerdo con (Crawford., 2004), en su artículo “*Global Body of Project Management Knowledge and Standards*”, hace referencia a la importancia de definir cuerpos de conocimiento, estándares, procesos de certificación y entrenamientos que permitan definir la gerencia de proyectos como una profesión, toda vez que existe la necesidad de definir las tareas propias del gerente de proyectos, así como las bases y terminología común que dé claridad a los interesados y pueda ser empleada por grupos multidisciplinarios que participen en la ejecución de proyectos. Se hace referencia al desarrollo de estándares y guías para la gestión de proyectos que pueden ser aplicados dependiendo de la orientación y el propósito requeridos.

En su artículo (Montes et al, 2013) “Estándares y metodologías: Instrumentos esenciales para la aplicación de la dirección de proyectos” los autores elaboraron una tabla resumen de los 11 principales estándares para la gestión de proyectos aplicados a nivel mundial, seguidos de una breve descripción para aquellos focalizados en proyectos los cuales se traen a

continuación:

*Tabla 1: Estándares en dirección de proyectos, organizaciones y países responsables.*

Estándar	Organización	País de origen
1. PMBOK	PMI	Estados Unidos
2. APMBOK	APM	Reino Unido
3. BS6079	BSI	Reino Unido
4. ISO 1500	ISO	Suiza
5. ICB	IPMA	Suiza
6. P2M	PMAJ	Japón
7. NCSPM	IPM	Australia
8. PMCDF	PMI	Estados Unidos
9. SAQA	SQA	Sudáfrica
10. ECITB	ECITB	Reino Unido
11. PRINCE2	OGC	Reino Unido

**Fuente:** Los autores con base en Artículo “Estándares y metodologías instrumentos esenciales para la aplicación de la dirección de proyectos”

Por otro lado en el Artículo de (Zabaleta et al, 2012) “Análisis de la Relación Existente entre los Estándares de Gestión de Proyectos y los Factores Críticos para su Éxito” se seleccionan algunos de estos pues consideran que aunque “Existen más estándares en el entorno de la dirección de proyectos como el Prince2 (Reino Unido), NCSPM (Australia) o SAQA (Sudáfrica) entre otros, pero no se focalizan tanto en el proyecto, sino en la organización o en las personas que desarrollan dicho proyecto, y por lo tanto no se han incluido en el estudio”

#### **4.5.1. The PMBOK (Project Management Body of Knowledge):**

Es el estándar desarrollado por el Project Management Institute. Esta organización es líder en mundial en la profesión de la gestión de proyectos con más de medio millón de miembros y certificados a lo largo de 185 países. Identifica 9 áreas de conocimiento, 42 procesos y 5 grupos de procesos.

#### **4.5.2. APM BoK (Association of Project Management Body of Knowledge):**

Establecido en Europa, identifica 6 áreas de conocimiento y 42 puntos.

#### **4.5.3. BS 6079 (British Standard Guide to Project Management):**

Es un estándar inglés establecido en 1901. Identifica 11 áreas de conocimiento y 50 actividades de apoyo.

#### **4.5.4. IPMA Competence Baseline (ICB):**

Desarrollado por el International Project Management Association (la organización vinculada a la gestión de proyectos más antigua, fundada en 1965 en Suiza). Se divide en 46 competencias correspondientes a la parte técnica, las competencias de comportamiento de las personas y las competencias contextuales relacionadas con los proyectos, los programas y los portafolios.

#### **4.5.5. ISO 10006:**

Elaborado por el International Standard Organization. Dota de guías para la calidad de los proyectos y no es considerado como estándar de gestión de proyectos por algunos profesionales (Crawford., 2004). Se compone de 4 áreas de conocimiento y 34 procesos.

#### **4.5.6. P2M (Project & Program Management for Enterprise Innovation):**

Es un estándar establecido por el Project Management Professionals Certification Centre (PMCC) de Japón, hoy en día conocido como el Project Management Association of Japan. Determina 11 marcos de conocimiento y 33 prácticas (...)"

El estándar que se utilizará en el presente trabajo es el estándar del PMI con base en el PMBOK 6ta edición, el cual contiene 49 procesos 5 grupos de procesos y 10 áreas de conocimiento.

Procesos de gestión de proyecto desde el PMI

Los grupos de procesos en la gestión de proyectos incluyen, según enfoque PMI, lo siguiente:

1. Grupo de Procesos de Inicio
2. Grupo de Procesos de Planificación
3. Grupo de Procesos de Ejecución

4. Grupo de Procesos de Seguimiento y Control
5. Grupo de Procesos de Cierre.

Dirigir un proyecto implica: identificar requisitos, reconocer las necesidades, inquietudes y expectativas de los interesados según se planifica y efectúa el proyecto, equilibrar las restricciones contrapuestas del proyecto que se relacionan.

Estos procesos han sido organizados en diez áreas de conocimiento, las cuales se describen a continuación (PMI, 2017):

*Tabla 2: Grupos de procesos de la dirección de proyectos.*

Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos, PMBOK 6 Ed. 2017				
Área de conocimiento	Inicio	Planificación	Ejecución	Monitoreo y Control
Gestión Integración	Desarrollar el acta de constitución del proyecto	Desarrollar el plan para la dirección del proyecto	Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto	Desarrollar el acta de constitución del proyecto
Gestión de Alcance		Planificar la gestión de alcance Recopilar requisitos Definir alcance		Crear la EDT Validar alcance Controlar el alcance
Gestión del tiempo		Planificar la gestión del cronograma Definir las actividades Secuenciar las actividades		Controlar el cronograma

		<p>Estimar la duración de las actividades</p> <p>Desarrollar el cronograma</p>		
Gestión de Costos		<p>Estimar los costos</p> <p>Determinar el presupuesto</p>		Controlar los costos
Gestión de Calidad		Planificar la gestión de la calidad	Gestionar la Calidad	Controlar calidad
Gestión de Recursos		<p>Planificar la gestión de recursos</p> <p>Estimar los recursos de las actividades</p>	<p>Controlar los recursos</p> <p>Adquirir los recursos</p> <p>Desarrollar el equipo</p>	Dirigir al equipo
Gestión de Comunicaciones		Planificar la gestión de las comunicaciones	Gestionar las comunicaciones	Monitorear las comunicaciones
Gestión de Riesgos		<p>Planificar la gestión de riesgos</p> <p>Identificar los riesgos</p> <p>Realizar el análisis cualitativo de riesgos</p> <p>Realizar el</p>	Implementar la respuesta a los riesgos	Controlar los riesgos

		análisis cuantitativo de riesgos Planificar la respuesta a los riesgos		
Gestión de Adquisiciones		Planificar la gestión de las adquisiciones	Efectuar las adquisiciones	Controlar las adquisiciones
Gestión de Interesados	Identificar a los interesados	Planificar el involucramiento de los interesados	Gestionar la participación de los interesados	Monitorear el involucramiento de los interesados

**Fuente:** Los autores con base en (PMI, 2017)

#### 4.6. Madurez y gestión de proyectos

El concepto de madurez en las organizaciones es entendido como el nivel en el que una organización está en perfectas condiciones para cumplir sus objetivos. (Andersen E. &, 2003), desde el punto de vista de administración de proyectos, la madurez está relacionada con la capacidad de producir éxitos que se repiten en la administración de proyectos.

*“Un mayor grado de madurez significa procedimientos más efectivos en proyectos, mayor calidad en los entregables, costos más bajos, más motivación en el equipo de proyectos, una balanza deseable entre costo - cronograma - calidad, y una fundamental mejora en provecho de la organización. Por el contrario, una organización con poca madurez se caracteriza por sus repetidos errores en proyectos, aplicación de procedimientos redundantes y una historia de proyectos ejecutados sin resultados”* (Parviz F, 2002).

*Tabla 3: Impacto de la madurez en la organización*

<b>Impactos de la madurez en la organización</b>	
<b>Organización inmadura</b>	<b>Organización madura</b>
Procesos improvisados	Amplia habilidad para el manejo de procesos
Reaccionarios	Responsabilidades y roles definidas claramente
Las personas apagan incendios	Satisfacción del cliente
Tiempos y presupuestos excedidos	Mayor asertividad en tiempos y presupuestos
Difícilmente se puede predecir la calidad de los entregables	Proyectos de alta calidad

**Fuente:** Elaboración propia a partir de (Parviz F, 2002)

En la actualidad existe una gran cantidad de modelos de madurez en gestión de proyectos (Ibbs, 2017). Definen la madurez en gestión de proyectos como “un nivel de sofisticación que indica las prácticas actuales de la organización en gestión de proyectos, procesos y su desempeño.” A su vez, un modelo de madurez es básicamente un marco de referencia que describe el progreso ideal hacia la mejora deseada pasando por etapas o niveles secuenciales.

#### **4.7. Madurez y gestión de proyectos**

##### **4.7.1. Modelo de madurez de Kerzner**

Conforme a las definiciones anteriores, toma sentido hablar de niveles de madurez en la organización, los cuales deben ser medidos y caracterizados de acuerdo a niveles para mantenerse en el camino de la mejora. (Kerzner H. , 2009)

El modelo Kerzner o PMMM, creado en el año 2001, busca establecer el progreso de una organización en lo relacionado con la aplicación de instrumentos de la gerencia de proyectos para su correcta administración.

Se encuentra conformado por cinco niveles necesarios para alcanzar la madurez de la organización, basados en la guía PMBOK.

**Nivel 1** - Lenguaje común: Busca que todos los miembros de la organización hablen un lenguaje común en proyectos, se reconoce la importancia y necesidad de la administración de proyectos.

**Nivel 2** - Procesos comunes: Busca el desarrollo de procesos y metodologías para lograr el

funcionamiento eficaz del grupo de trabajo y se garantiza que los procesos que son exitosos en un proyecto puedan aplicarse a otros. Se resalta también la importancia de la gerencia de proyectos dentro de la gestión de la organización.

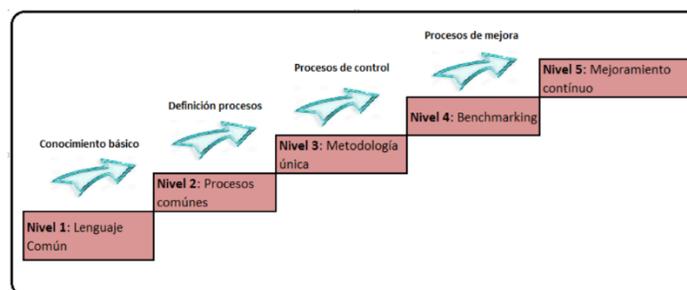
**Nivel 3 - Metodología única:** Se evidencia el efecto sinérgico que existe entre las metodologías de la organización para la gestión de proyectos y busca su alineación en torno a la administración de proyectos como una forma sencilla de ejercer control en su desempeño.

**Nivel 4 - Benchmarking:** Se aplica el Benchmarking estructurado como un mecanismo de evaluación de las prácticas que está desarrollando la empresa con el fin mantener sus ventajas competitivas. Se definen las empresas líderes en el mercado con las cuales se quiere comparar y se establecen los campos de comparación y evaluación de acuerdo con las estrategias de la empresa.

**Nivel 5 - Mejoramiento continuo:** La empresa evalúa los resultados obtenidos del Benchmarking y plantea los cambios necesarios buscando la mejora continua desde el nivel gerencial.

El análisis busca identificar fortalezas y debilidades dentro de los procesos que se ejecutan al interior de la organización y se comparan con algún estándar reconocido con el fin de determinar en qué peldaño, camino a la madurez en la ejecución de proyectos, se encuentra la organización en estudio, la cual en su búsqueda de madurez, reduce la variabilidad inherente de los procesos y mejora su desempeño promedio (Cooke- Davies T.J., 2003).

*Figura 2: Modelo de madurez de Kerzner*



**Fuente:** Elaboración propia a partir de (Kerzner H. , 2009)

#### 4.7.2. Modelo de madurez OPM3 de PMI

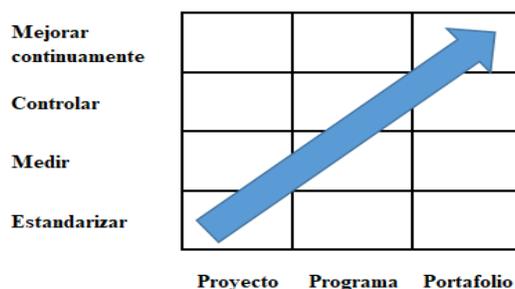
Es un modelo de madurez en dirección organizacional de proyectos cuya finalidad es

lograr primera publicación fue en el año 2003 “su principal meta era el de lograr ser un puente entre la gestión de proyectos tradicional y la estrategia de la organización”, permitiendo medir y optimizar la capacidad de la organización en términos de gestión de proyectos tomando como referencia un conjunto de buenas prácticas aceptadas globalmente.

El estándar OPM3, se caracteriza por la implementación de cuatro estados, enfocados en la revisión de mejores prácticas en gestión de proyectos, programas y portafolios de la organización, teniendo en cuenta la mejora de procesos, estandarización, medición y control propendiendo siempre la mejora continua.

En la medida que la organización logre cumplir con sus objetivos organizacionales, aumenta su nivel de madurez. Además de introducir mejores prácticas para orientar negocios, también se enfoca en resultados, capacidades e indicadores de desempeño. (PMI, 2003)

*Figura 3: Modelo de madurez OPM3*



**Fuente:** Elaboración propia a partir de (PMI, 2003)

#### **4.8. Oficina de gestión de proyectos**

En su libro “*Innovación y gestión estratégica de proyectos*” (Esquembre, 2013) el Autor argumenta que como los proyectos soportan los negocios es necesario que cuenten con una alineación estratégica, es decir que los proyectos deberán estar en línea con los planes estratégicos de la organización; es por esto que es necesario el desarrollo de soluciones integradoras que tengan en cuenta una visión holística de los proyectos actuales en las organizaciones y es aquí donde surge la necesidad de mejorarlas prácticas en la gestión de proyectos a través de una oficina de gestión de proyectos.

De acuerdo con (Aubry, 2010), los servicios que prestan las oficinas de proyectos dependen de la madurez de la empresa en el área de gerencia de proyectos, así como las

necesidades del personal del departamento de proyectos. Algunas de las funciones más importantes de las oficinas de proyectos son monitorear y controlar el desempeño de proyectos, y la estandarización de métodos y procesos, sin dejar de lado otras ventajas (Pinto J. , 2015) como la introducción de mejoras al gobierno corporativo, control organizado y estratégico de proyectos basado en la priorización, definición de roles y responsabilidades de manera equilibrada, aporte de herramientas para medir objetivamente el desempeño de los proyectos

#### **4.8.1. ¿Qué es una oficina de gestión de proyectos?**

Las oficinas de gestión de proyectos son entidades dentro de una organización que asesoran los procesos de gerencia de proyectos. Estas no solo apoyan a los gerentes de proyectos en su trabajo, sino que también organizan la documentación relacionada con la gerencia de proyectos para ponerla a disposición de los empleados de la compañía, y apoyan activamente la planeación estratégica corporativa.

Según (PMI, 2017) una oficina de gestión de proyectos es una estructura de la organización que estandariza los procesos de gobernanza relacionados con el proyecto y facilita el intercambio de recursos, metodologías, herramientas y técnicas. Las responsabilidades de una oficina de gestión de proyectos pueden abarcar desde el suministro de funciones de soporte para la dirección de proyectos hasta la propia dirección de uno o más proyectos.

#### **4.8.2. Roles de la oficina de gestión de proyectos**

(Dai & Wells, 2004), describen varias de las funciones y acciones que puede realizar una Oficina de Gestión de Proyectos, dentro de las que se encuentran: proveer apoyo administrativo de proyectos en áreas como la generación de reportes estandarizados, y estandarización y asistencia con software de gerencia de proyectos, puede proveer asesoría en la identificación de la persona adecuada para gerenciar un proyecto y las habilidades apropiadas requeridas para el equipo del proyecto, en la recolección de datos para llevar a cabo evaluaciones de desempeño, en reclutar personal para el proyecto fuera de la organización y en otorgar premios u otro tipo de reconocimientos. Contribuye suministrando consultoría en las siguientes áreas: asistencia en el empleo de metodologías de gerencia de proyectos y respuesta a eventos de riesgos, asesoría en medidas que deben ser tomadas de vez en cuando para el éxito del proyecto y sesiones de PM para compartir experiencias.

Por su parte, (PMI 2017) define los roles de una oficina de proyectos de la siguiente manera:

#### **4.8.2.1. Oficina de gestión de proyectos de apoyo:**

Funcionan como centro de consulta para los proyectos, suministran plantillas, capacitación, fuente de mejores prácticas, acceso a información y lecciones aprendidas de los proyectos que ha ejecutado la organización. Tiene utilidad como un repositorio de proyectos. Esta visión de oficina de proyectos es compartida por autores como (Pensel & Wiewiora, 2013), los cuales indican que la oficina de gestión de proyectos debe ser capaz de gerenciar aprendizaje retrospectivo, lo cual se refiere a generar conocimiento a partir de proyectos pasados, así como aprendizaje prospectivo que se refiere a transferir conocimiento de experiencias pasadas a proyectos futuros.

#### **4.8.2.2. Oficina de gestión de proyectos de control:**

Prestan soporte y exigen cumplimiento, para lo cual adoptan marcos y/o metodologías de dirección de proyectos, empleando plantillas, marcos o herramientas específicas alineadas siempre con los marcos de gobernanza de la organización.

#### **4.8.2.3. Oficina de gestión de proyectos de dirección:**

Ejercen control sobre los proyectos y los dirige, asignando directamente los directores de proyecto, a los cuales posteriormente les pide cuentas de su gestión con un grado de control elevado.

### **4.8.3. Evolución de las oficinas de gestión de proyectos.**

Las Oficinas de Gestión de Proyectos evolucionan con el tiempo. Generalmente se crea una oficina de gestión de proyectos para abordar un problema específico. Se enfoca en la implementación de procesos básicos de administración de proyectos, la introducción de herramientas básicas y la ayuda al crecimiento profesional de gerentes de proyectos competentes. A medida que evoluciona, una Oficina de gestión de proyectos comienza a realizar un espectro más amplio de actividades.

De acuerdo con (Hill, 2004), la globalización ha generado que las organizaciones se vean abocadas a crear tipos de oficina de gestión de proyectos para lograr eficiencia en la gestión, supervisión y apoyo de proyectos buscando no solamente servir de ayuda a los gerentes de

proyectos, sino propender por el mejoramiento continuo a través de cinco etapas, las cuales a su vez son indicativas de la madurez de una organización en la gestión de proyectos, con el rol y las responsabilidades de la Oficina de gestión de proyectos avanzando desde la supervisión y el control de la gestión de proyectos en el extremo inferior las etapas iniciales de competencia hasta la alineación estratégica del negocio en las etapas más altas de la competencia:

#### 4.8.4. Tipos de oficinas de gestión de proyectos existentes

En la actualidad se tienen diferentes tipos de oficinas de gestión de proyectos con diferencias relacionadas en el alcance, las necesidades de los proyectos que ejecuta la organización y el nivel de poder de las mismas. a continuación, se muestran algunas propuestas de tipos de oficinas de gestión de proyectos planteadas por autores reconocidos en este ámbito:

*Tabla 4: Tipos de oficinas de proyectos según Hill.*

TIPOS DE OFICINAS DE GESTIÓN DE PROYECTOS				
Supervisión del proyecto	Control del proceso	Apoyo al proceso	Madurez del negocio	Alineación estratégica
<i>Etapas 1</i>	<i>Etapas 2</i>	<i>Etapas 3</i>	<i>Etapas 4</i>	<i>Etapas 5</i>
Oficina de proyecto	Básica	Estándar	Avanzada	Centro de excelencia
Aplica práctica de desempeño y control macro de proyectos	Introduce prácticas y procesos críticos de gerencia de proyectos	Provee total cobertura y hace seguimiento al uso completo de la metodología de gestión de proyectos.	Expande la metodología y realiza seguimiento a l uso comprensivo de la misma.	Análisis de la metodología de gerencia de proyectos.
Considera alguno procesos de gerencia	Identifica las mejores practicas	Integra procesos técnicos	Integra los procesos de negocio.	Revisión de variaciones de los procesos en las unidades de negocio
	Gerencia los proyectos críticos	Dirige programas de entrenamiento a usuarios	Optimiza la alineación de las herramientas automatizadas.	Consigue el mejor uso de las metodologías y logra mejora continua.
			Facilita el uso de la metodología a través de las unidades de negocios relevantes.	Realiza gestión y de los proyectos

**Fuente:** Elaboración propia a partir de (Hill, 2004)

(Casey, 2001) Examina tres tipos de oficina de dirección de proyectos: Estación meteorológica, torre de control y fondo de recursos. Al hacerlo, detalla los problemas que cada tipo puede abordar, las soluciones que cada uno puede proporcionar y las funciones que cada uno puede realizar.

Tabla 5.: Tipos de oficinas de proyectos según Casey & Peck (2001).

ESTACIÓN METEOROLÓGICA	TORRE DE CONTROL	FONDO DE RECURSOS
<p>Problemática</p> <p>Los gastos que se tienen en los proyectos sin saber realmente lo que está sucediendo.</p> <p>Se confunden con los diferentes formatos de informes provenientes de diferentes gerentes de proyectos con diferentes jergas, además de la gran cantidad de actividades que se realizan al mismo tiempo.</p> <p><b>La solución.</b> Como una estación meteorológica real, esta oficina de gestión de proyectos rastrea e informa eventos sin influir directamente en ellos. Esto significa comunicar diversos aspectos del progreso del proyecto a los ejecutivos y</p>	<p>Problemática</p> <p>La función de gestión de proyectos para muchas organizaciones es un activo vital, pero, como activo vital o no, algunas organizaciones no logran administrarlo correctamente.</p> <p>Algunos síntomas:</p> <p>La capacitación, que puede ser abundante, no se aplica ni se apoya.</p> <p>Los ejecutivos con poca experiencia en gestión de proyectos supervisan a los directores de proyectos.</p> <p>Las lecciones aprendidas en un proyecto no se aplican a otros proyectos.</p>	<p>Problemática</p> <p>A menudo, la persona que contrata y administra los gerentes de proyecto sabe menos acerca de la administración de proyectos que ellos. Por lo tanto, el activo del talento de gestión de proyectos tiende a no ser gestionado como un activo: no se selecciona, no se mejora ni se conserva.</p> <p><b>La solución.</b> Las organizaciones que dependen de proyectos para hacer negocios no pueden permitirse la intención de esta capacidad clave. Configurar un "grupo de recursos" para los gerentes de proyecto. Los gerentes y ejecutivos que necesitan proyectos luego "contratan" a un gerente de proyecto de este repositorio de expertos.</p>

ESTACIÓN METEOROLÓGICA	TORRE DE CONTROL	FONDO DE RECURSOS
<p>a cualquier otra persona que tenga la necesidad de saber (por ejemplo, los gerentes de proyectos de proyectos interdependientes).</p> <p><b>Funciones básicas.</b> Las estaciones meteorológicas responden a estas preguntas sobre los proyectos en su ámbito:</p> <p>¿Cuál es nuestro progreso? Este informe probablemente se realizará a nivel de hitos, no de tareas</p> <p>¿Cuánto hemos pagado hasta ahora? ¿Cuánto hemos presupuestado para este punto en el tiempo?</p> <p>¿Cuánto hemos pagado por nuestro progreso actual?</p> <p>¿Cuánto presupuestamos para este nivel de progreso? ¿Cuáles son los principales riesgos y problemas actuales?</p>	<p>Los gerentes de proyecto usan los métodos y herramientas que se ajustan a sus caprichos y los cambian como ropa interior.</p> <p><b>La solución.</b> ¿Cómo empezar a tratar la gestión de proyectos como un activo? considerar utilizar una oficina de gestión de proyectos llamada "Torre de control", la cual trata la gestión de proyectos como un proceso empresarial que debe protegerse y nutrirse. Siguiendo el clásico dictado de W. Edwards Deming para reducir la variabilidad.</p>	<p><b>Funciones básicas.</b> Con un conjunto de recursos correctamente instalado, los ejecutivos pueden esperar razonablemente:</p> <p>Gestores de proyectos expertos en la gestión del tipo de proyectos a los que están asignados.</p> <p>Los gerentes de proyecto supervisados para garantizar que aplican correctamente sus habilidades.</p> <p>La función del conjunto de recursos no incluye la interferencia en el proceso de selección de proyectos de la organización o la determinación de los resultados del proyecto. La función del conjunto de recursos es garantizar que los proyectos se realicen correctamente, no que se realicen los proyectos correctos.</p>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de (Casey, 2001)

Por su parte, Crawford clasifica las oficinas de gestión de proyectos de la siguiente manera:

*Tabla 6: Tipos de oficinas de proyectos según Crawford.*

Control de proyectos	Unidad de negocios	Estratégica
Define los procesos que en el futuro habrán de aplicarse para la gestión de proyectos en la organización	Mantiene informada a la organización al respecto del consumo de recursos del proyecto para la toma de decisiones.  Propende por la gestión eficiente de los recursos del proyecto.	De manera transversal aplica procesos , sistemas de pensamiento, gestión de recursos y herramientas de priorización a fin de entregar valor a la organización.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de (Crawford, 2006).

#### **4.8.5. Implementación de la oficina de gestión de proyectos y el éxito de los proyectos**

Se espera que, con la implementación de una oficina de gestión de proyectos, como estructura organizacional, la empresa la logre gestionar sus proyectos de una manera más asertiva y exitosa; por esa razón se debe tener claridad sobre el tipo de oficina de gestión de proyectos que la empresa requiere buscando que después de su implementación esta dependencia logre los objetivos planteados en la estrategia, generando valor para la organización. Debe evitarse el error común de establecer funciones poco precisas para la oficina de gestión de proyectos evitando que se convierta en una del tipo “tigres de papel”, ineficaz para gestionar los programas y lograr resultados (Deloitte Consulting, 2009)

Según *Forrester Research*, las oficinas de gestión de proyectos que han logrado generar cambios importantes en las organizaciones, presentan informes directamente a la dirección y esto da a la oficina de gestión de proyectos autoridad para exigir el cumplimiento de cambios y la rendición de cuentas en respaldo de las prácticas que impulsan el éxito de la empresa (Forrester, 2011)

No obstante, las oficinas de gestión de proyectos que aplican las mejores prácticas no se limitan a la alineación con las iniciativas estratégicas, sino que además participan en la creación e Implementación de la estrategia organizativa (American Productivity & Quality Center, 2013)

#### **4.8.6. Definición de valor agregado de una oficina de gestión de proyectos.**

El fin de toda oficina de gestión de gestión de proyectos genere valor agregado para la organización de la que hace parte; así las cosas, (Keating, 2009) refiere que los cinco roles de valor de la oficina de gestión de proyectos son los siguientes:

1. Supervisar, controlar e informar sobre los proyectos a la alta dirección y proveer apoyo administrativo y herramientas para los esfuerzos de gestión de proyectos dentro de la organización.
2. Desarrollar metodologías de gestión de proyectos y normas para la entrega de proyectos exitosos mejorando la capacidad de gestión de proyectos de la organización.
3. Gestionar proyectos, programas y carteras para asegurar el éxito constante de gestión de proyectos.
4. Asegurar que los proyectos estén alineados estratégicamente con los objetivos estratégicos de la organización y gestionarlos para lograr los beneficios esperados.
5. Desarrollar y gestionar un medio para captar y difundir el aprendizaje organizacional de los proyectos. (Keating, 2009)

#### **4.9. Cultura organizacional en el ámbito de los proyectos**

De acuerdo con (Stare, 2012), “La cultura organizacional es una de las dimensiones más influyentes del clima de trabajo y constituye la fuerza motriz principal de un proyecto”. Esto se refleja en la forma en que se realizan las tareas, se establecen objetivos y en cómo los individuos que participan del proyecto son guiados hacia el logro de objetivos. La cultura afecta la toma de decisiones, el pensar, sentir y el cómo se responde a las oportunidades y amenazas que se presentan. También afecta cómo las personas son elegidas para una tarea en particular, impactando así el rendimiento y toma de decisiones. La cultura está arraigada en las personas e inconscientemente influye en su comportamiento y su desempeño. De aquí que una cultura organizacional está caracterizada esencialmente por la conciencia de administrar los proyectos de la mejor manera en la organización (Bryde, 2003), enfocada en las directrices de gestión de apoyo / actitud, seguimiento, priorización de los proyectos. Esto indica, que las políticas organizacionales, con los procedimientos, reglas y roles, las cuales brindan soportes formales e informales en la consecución de los objetivos de los proyectos, incluyen el compromiso de los empleados para la obtención de los objetivos del proyecto en el contexto de equilibrarlos con otros proyectos. (Andersen E. S., 2009).

La cultura organizacional es compartida por todos los miembros de una empresa y constituye una guía para que de la manera como los empleados deben hacer el trabajo. El contexto organizativo de una cultura organizacional sirve de base para los métodos de operación y el sistema de gestión de la organización, así como el conjunto de prácticas de gestión y comportamientos que ejemplifican y refuerzan esos principios básicos (Davidson, 2000). La cultura de gestión de los proyectos es uno de los factores más influyentes del éxito en las organizaciones y forma parte de la cultura organizacional (Škarabot, 1994). De aquí que la mayoría de los proyectos no operen aisladamente; sino que lo hacen dentro de un entorno empresarial que debe complementar los requisitos de buena gestión de proyectos. La cultura impacta la planificación estratégica y la implementación de los proyectos. De acuerdo con (Pinto J. K., 2010), se tienen tres maneras a partir de las cuales, la cultura organizacional puede afectar la gestión de los proyectos en una organización. En primer lugar, afecta en la manera como se espera que las diferentes áreas de la organización, esto es, la forma como interactúan y se apoyan mutuamente en la consecución de los objetivos del proyecto. En segundo lugar, la cultura organizacional influye en el nivel de compromiso de los empleados con los objetivos del proyecto, En tercer lugar, la cultura organizacional influye en los procesos de planificación de proyectos, la forma en que se estima el trabajo o cómo se reparten los recursos.

Otro aspecto importante de la cultura organizacional en gestión de proyectos en las organizaciones, son las políticas organizacionales: *procedimientos, normas y estrategias, las herramientas y principios de trabajo del proyecto en la empresa*. La “*gestión de proyectos*” y la “*metodología*” no debe ser simplemente teórica y encontrarse únicamente en el papel; esta debe convertirse en una metodología de primera clase, correspondiente a una metodología de una cultura organizacional enfocadas al resultado. Las organizaciones que sobresalen en la gestión de los proyectos tienen culturas cooperativistas, donde toda la organización apoya una metodología singular (Cleland, 1999).

Con base en la realización de una investigación doctoral entre febrero de 2015 y mayo de 2017, se definió la **Cultura Organizacional en el Ámbito de los Proyectos**, como un marco de valores, normas y creencias colectivas compartido por los *stakeholders*, que se va a manifestar en **actitudes y comportamientos** explícitos de estos en el desarrollo de los proyectos de una organización, influenciando la efectividad de su gestión (Ariza, 2017a)

Se diseñó y validó estadísticamente un modelo de Cultura Organizacional en el Ámbito de los Proyectos. El modelo cuenta con una herramienta de diagnóstico que puede ser aplicada en una organización, con el propósito de medir componentes de la cultura organizacional e identificar los aspectos culturales que podrían ser intervenidos para optimizar la efectividad de la gestión de los proyectos. El modelo se compone de cuatro dimensiones y ocho categorías culturales. Las dimensiones culturales corresponden a: (1) gobernabilidad cultural de los proyectos, (2) integración organizacional, (3) relacionamiento entre *stakeholders* y (4) aprendizaje en el ámbito de los proyectos (Ariza, 2017b). La Figura 1 representa gráficamente el modelo.

#### **4.9.1. Qué es cultura organizacional**

Según lo revisado por los autores en el contexto del presente trabajo, las metodologías en la gestión de proyectos obedecen más a razones culturales de las empresas. Puesto que depende de la percepción y características del grupo de personas que constituye y se relacionan con el proyecto, de la manera como proceden a la realización de este desde su inicio, ejecución, seguimiento, control y cierre.

La manera como las organizaciones tengan concebida esta cultura y la desarrollen en la ejecución de los proyectos, tendrán los resultados, los cuales podrían arrojar resultados buenos o malos; por la razón antes expuesta, se tiene que la cultura organizacional es una pieza fundamental en su desarrollo, ya que el conjunto de los elementos que la componen tiene una influencia esencial en el proyecto. Por consiguiente, la cultura hace que todos los integrantes de la empresa, específicamente los miembros relacionados con un proyecto hablen el mismo idioma. Además, la cultura en la organización ayuda a propagar ideas, percepciones y opiniones de todos los miembros del equipo para crear proyectos exitosos.

#### **4.9.2. Características culturales asociadas a la gestión de los proyectos**

De acuerdo con (Stare, 2012), Es ampliamente reconocido que la cultura organizacional de proyectos es influenciada por los individuos que participan en los proyectos y por la organización que los ejecuta. Muchos estudios han sido llevados a cabo y varias dimensiones de la cultura organizacional han sido investigadas. Por ejemplo: la estrategia organizativa, estructura, cultura, sistemas, patrones de comportamiento y procesos de una organización, determinando así el entorno interno requerido para que la gestión de los proyectos en las

organizaciones tenga éxito. De acuerdo con “ *The impact of a project organisational culture and team rewarding on project performance*”, publicado por (Stare, 2012), se reconocen cinco dimensiones asociadas a la cultura organizacional de proyectos, las cuales se mencionan a continuación:

- a) Actitud de la dirección hacia los proyectos.
- b) Priorización clara de proyectos.
- c) Actitud de mandos medios.
- d) Seguimiento de normas y procedimientos internos por proyectos.
- e) Respeto a la autoridad formal del gerente de proyectos.

A cada una de las dimensiones relacionadas anteriormente, se le ha asociado un grupo de indicadores, los cuales explican cada dimensión:

*Tabla 7: Indicadores de la cultura organizacional de proyectos.*

DIMENSIÓN	INDICADOR DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL
<b>Actitud de la dirección</b>	Planear la revisión de los proyectos.
	Monitorear y hacer seguimiento al desempeño de los proyectos.
	Facilitar la resolución de los problemas.
	Promover el rol del patrocinador del proyecto.
	Incentivar al equipo de proyecto de acuerdo con los resultados.
<b>Priorización clara de proyectos</b>	Establecer esquemas para priorización de proyectos.
	Conformar el equipo.
	Asignar al patrocinador.
<b>Actitud de mandos medios</b>	Resolver cuellos de botella.
	Soportar los proyectos.
	Asignar y asegurar disponibilidad de recurso humano para los proyectos.
	Proveer asesoría experta.
<b>Seguimiento de normas y procedimientos</b>	Seguir los procesos de la organización.
	Seguir el conducto regular para la toma de decisiones.
	Seguir directrices metodológicas dadas por la organización.
	Seguir las normas organizacionales con respecto a la documentación.
<b>Respeto por la autoridad del gerente de proyecto</b>	Asegurar consistencia entre el nivel de autoridad
	Garantizar consistencia entre roles formales e informales.
	Posibilidad para dar reconocimiento al trabajo del equipo.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de (Stare, 2012)

#### 4.9.3. Efectividad de la gestión de los proyectos

La empresa deberá definir, según su cultura y necesidades la implementación de una oficina de proyectos que solamente gestione el portafolio de proyectos, en primera instancia y posteriormente según las condiciones y necesidades de los proyectos, implementar la oficina

de gestión de proyectos.

Como es sabido, la razón social de la empresa es la ejecución de proyectos de consultoría, asesoría e interventoría. La implementación de la oficina de gestión de proyectos deberá ser planeada y ejecutada con la misma metodología que se trata un proyecto. Lo cual implica que se tener en cuenta los objetivos del mismo proyecto en cuanto a tiempo, costo, y las métricas por las que se mide el resultado del proyecto.

*Figura 4: Componentes del Modelo de Cultura Organizacional en el Ámbito de los Proyectos.*



**Fuente.** Elaboración propia a partir de Ariza (2017).

Para el caso de la empresa Jasen Consultores S.A.S, la efectividad en la gestión de los proyectos se ha medido con indicadores asociados a costos, tiempos y calidad; sin embargo, la gestión de los proyectos implica no solo la medición de las variables antes mencionadas, o la coordinación de una serie de actividades y la asignación de los recursos para adelantarlas, sino también la aplicación de buenas prácticas de las metodologías planteadas por el PMI que van más allá de los indicadores descritos anteriormente.

Teniendo en cuenta que el cliente, la alta dirección y el equipo generalmente ven el éxito

del proyecto de otra manera, es adecuado definir un conjunto de indicadores que permitan cuantificar el éxito de la oficina de gestión de proyectos. La medición del desempeño de los proyectos se puede realizar en tres aspectos: Eficiencia del proyecto, impacto del cliente y éxito de la organización (Heerkens, 2000). Es preciso aclarar que los indicadores no son definitivos, sino que son dinámicos. Debe tenerse claro además que, para una gestión de proyectos exitosa, o por lo menos que pretenda lograr el máximo posible de proyectos exitosos, se debe conocer el nivel de madurez en la organización, tener una oficina de gestión de proyectos adecuada que se ajuste al nivel de madurez de la misma y adicionalmente se debe contar con un estándar de buenas prácticas o metodología que permita que los proyectos se gestionen de una manera ordenada y repetible.

Por ejemplo, en su artículo investigativo “Project Success: A Multidimensional Strategic Concept”, (Shenhar, 2001) propone que, para medir la efectividad en proyectos, son necesarias cuatro dimensiones que dependen principalmente del tipo de proyecto, la fase en la que se encuentre y nivel de incertidumbre tecnológica asociada. A continuación, se hará referencia a cada una de ellas.

#### **4.9.3.1. Eficiencia del proyecto:**

La medición de eficiencia basada en la ya conocida *triple restricción: alcance, tiempo y costo*. La primera dimensión se puede evaluar a muy corto plazo, durante la ejecución del proyecto e inmediatamente después de su finalización.

#### **4.9.3.2. Impacto sobre los clientes:**

*El impacto que tiene en los clientes para los cuales se generó el proyecto.* Se pretende entonces, medir los entregables del proyecto con respecto a los requerimientos generados inicialmente por los clientes del proyecto. Estos pueden cumplir razonablemente con los resultados esperados, o pueden impactar notablemente al cliente en lo que tiene que ver con la satisfacción, y la lealtad, entre otros. Esta dimensión se puede evaluar después de un breve período de tiempo, cuando el proyecto se ha entregado al cliente y el cliente lo está usufructuando.

#### **4.9.3.3. Éxito para el negocio y la organización:**

*Los beneficios para la organización ejecutora del proyecto* pueden ser medidos en función del fortalecimiento de imagen, utilidades y desarrollo de capacidades, cuota de mercado o crecimiento. Esta dimensión sólo se puede evaluar después de haber alcanzado un nivel

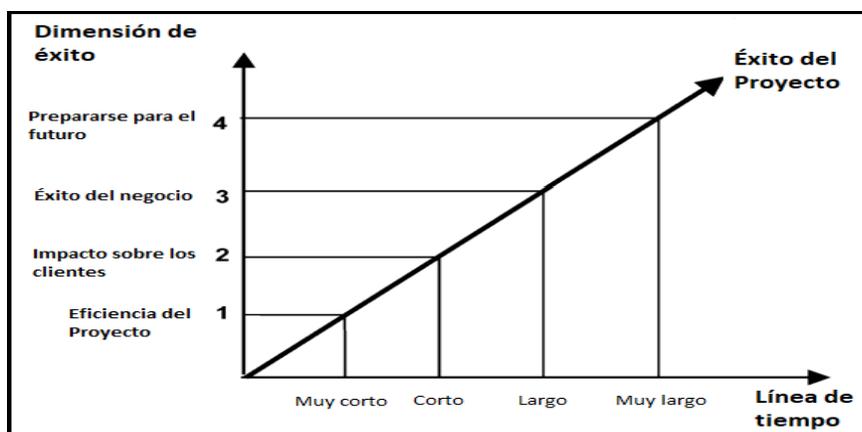
significativo de ventas, generalmente uno o dos años.

#### 4.9.3.4. Preparación para el futuro:

Está relacionada con una visión futura en la cual se debe responder la pregunta *¿qué tanto aporta el proyecto a la madurez de la organización para asumir retos futuros?* Esta dimensión sólo se puede evaluar después de un tiempo más largo de haber culminado el proyecto, probablemente en dos, tres o cinco años.

De las dimensiones vistas, se plantea que la dirección de proyectos debe adoptar un enfoque multidimensional del concepto de efectividad del proyecto. Debe tratar de especificar los objetivos del proyecto lo antes posible y centrar la atención de los gerentes y los miembros del equipo en los resultados esperados del proyecto. (Shenhar, 2001).

Figura 5: Escala de tiempo dimensiones de éxito del proyecto.



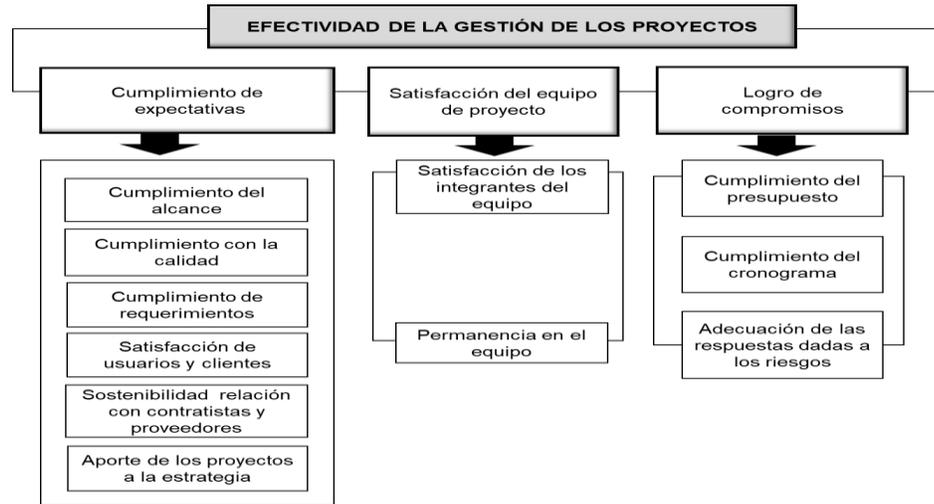
**Fuente:** Elaboración propia a partir de (Shenhar, 2001)

Por su parte, (Ariza 2017 c). en su investigación, definió la efectividad de la gestión de los proyectos como “la satisfacción de los *stakeholders* de estos con los resultados generados por su gestión.

Se creó un constructo para medir la efectividad de la gestión de los proyectos constituido por once indicadores de gestión agrupados en tres dimensiones nombradas como: (1) cumplimiento de expectativas, (2) satisfacción del equipo de proyecto y (3) logro de compromisos. El constructo fue validado estadísticamente con una muestra de 211 profesionales de TI en Colombia entre líderes de proyecto, integrantes de equipo y *stakeholders* en general. Los once indicadores de este constructo quedaron distribuidos como

se presenta en la Figura 1” (Ariza 2017 d).

*Figura 6: Efectividad de la gestión de proyectos.*



**Fuente:** Elaboración propia a partir de Ariza (2017b, p. 14).

## CAPÍTULO 5

### 5. MARCO CONTEXTUAL

#### 5.1. Sector económico al cual pertenece la organización

La empresa Jasen Consultores S.A.S., es una organización dedicada a la consultoría, interventoría y construcción de obras civiles y obras arquitectónicas, su actividad económica se enmarca en el sector de la construcción. El estatuto general de contratación estatal en Colombia nos define la interventoría como un tipo de contrato de consultoría. (Congreso de la República de Colombia, 1993). En el documento **“Estudios previos y análisis del sector.”** del proceso de contratación estatal del Instituto Nacional de Vías – INVIAS, No. **CMA-DO-SRT-006-2019**, esta entidad realiza un análisis del sector de la construcción en el último año 2018 comparado con el año inmediatamente anterior a continuación traemos dicho análisis para entender la situación actual:

“(…)

La Cámara Colombiana de Infraestructura, identifica como consultores a las diferentes

empresas dedicadas a la actividad de la consultoría, las cuales son fundamentales en la realización de las obras de ingeniería, toda vez que son los que ofrecen el conocimiento profesional especializado y técnico, de la mano del juicio independiente y de experiencia que permite garantizar objetividad en el análisis y la toma de decisiones, dichos participantes en este rol son catalogados como la industria del conocimiento dentro del sector.

Es así, que una de las características fundamentales de estas empresas es que cumplen sus funciones en pro del bienestar de la obra, alejados de factores ajenos, comerciales, políticos o institucionales, que puedan interferir en su independencia; los consultores son responsables de apoyar en la toma de decisiones para realizar una adecuada ejecución del proyecto, lo que lo cataloga como el garante de la calidad de una obra de ingeniería.

“La Consultoría es un servicio de alto valor agregado, que no cuesta mucho con respecto al costo total de la obra, y que ayuda a ahorrar recursos, problemas, demoras, sobrecostos e incertidumbres.” según la Cámara Colombiana de Infraestructura.

## **5.2. Aspectos económicos**

### **5.2.1. Productos del sector de consultoría**

La consultoría se dirige a todas las áreas de gestión de una empresa, este aspecto determina el segmento de actividad de las empresas del sector. Se consideran los segmentos de mayor influencia en el mercado:

- Consultoría integral, que reúne todas las áreas de gestión (estrategia, finanzas, producción, mercadeo, recursos humanos, tecnologías de información).
- Consultoría en mercadeo, que reúne mercadeo y ventas.
- Consultoría en tecnologías de la información (software, hardware, servicios conexos).
- Consultoría en sistemas de gestión, dirigida a formalizar procesos para cumplir estándares internacionales con miras a obtener certificaciones.
- Consultoría en recursos humanos
- Consultoría legal y tributaria, asesoría en aspectos jurídicos y pagos de impuestos.

## **5.2.2. Agentes del sector**

### **5.2.2.1. *Por parte del Estado***

Ministerio de transporte

Agencia Nacional de Infraestructura – ANI

Entidades públicas departamentales y municipales (Gobernaciones, Alcaldías)

Instituto Geográfico Agustín Codazzi – IGAC

Departamento Nacional De Planeación – DNP

Superintendencia de Puertos y Transportes

Instituto Nacional de Vías-INVIAS

Agencia Nacional de Licencias Ambientales

Corporaciones Autónomas Regionales

Departamento Nacional de Planeación

Auditoría General de la República

Contraloría General de la República

### **5.2.2.2. *Por parte de la sociedad civil***

Empresas dedicadas a la auditoria, consultoría e interventoría

Usuarios

### **5.2.2.3. *Gremios y asociaciones***

Los gremios y asociaciones del sector servicios a las empresas podemos anotar:

Cámaras de Comercios

Camacol

Fedesarrollo,

Fescol

Asociación Colombiana de Consultores Empresariales – ACOLCEM

Sociedad Colombiana de Consultoría

Mesa Sectorial de Consultoría Empresarial del servicio nacional de aprendizaje (SENA) – MSCE

### **5.2.2.4. *Cifras sector consultoría***

En el tercer trimestre de 2018, el Producto Interno Bruto, en su serie original, creció 2,7% respecto al mismo periodo de 2017. Las actividades que más contribuyeron a esta dinámica fueron:

- Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria; educación; actividades de atención de la salud humana y servicios sociales que creció 4,5% (contribuye 0,6 puntos porcentuales a la variación anual).
- Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas; transporte y almacenamiento; alojamiento y servicios de comida que creció 2,6% (contribuye 0,5 puntos porcentuales a la variación anual).
- Industrias manufactureras que creció 2,9% (contribuye 0,3 puntos porcentuales a la variación anual).

(...)” (INVIAS, 2019)

### **5.3. Organización**

Con base en la información suministrada por la Ingeniera Nathalie Castillo Curieux, gerente de la empresa la Misión y la Visión de la empresa es la siguiente:

#### **5.3.1. Misión**

“La Firma se especializa en brindar los más altos estándares de calidad en la Consultoría, Interventoría y Construcción de obras civiles y arquitectónicas, para llenar totalmente las expectativas de nuestros clientes.

Nuestro compromiso se basa en la cuidadosa selección de recursos humanos idóneos para la ejecución de los trabajos, resaltando la eficiencia y responsabilidad de nuestra gente para ofrecer al mercado absoluta confianza en nuestra empresa”.

#### **5.3.2. Visión**

“Gracias a nuestra misión y al grupo de recursos humanos, estamos seguros de llegar a ser líderes incuestionables ante nuestros clientes y nuestra sociedad”

#### **5.3.3. Años en el mercado**

Jasen Consultores S.A.S, es una firma fundada el 13 de marzo de 2001 Por un grupo de ingenieros y arquitectos con amplios conocimientos en las áreas de proyectos viales, hidráulicos, urbanísticos y arquitectónicos por lo que cuenta con más de 18 años de experiencia en el mercado.

### 5.3.4. Organigrama

En el Manual de Calidad de la Empresa está establecido lo siguiente:

“(…)

La organización es una empresa esencialmente familiar en la que las funciones y responsabilidades de base son distribuidas entre los miembros de la familia, quienes son responsables por las decisiones de la empresa y la coordinación de los proyectos en que se participa, así como por la gestión de recursos y administración general a partir de áreas de gestión; estableciéndose que cuando se inicia un nuevo proyecto, el organigrama particular para la ejecución del mismo es definido acorde con los parámetros establecidos por el cliente y aquellos dados por la organización, aclarándose que para cada proyecto se podrá incorporar nuevas personas sean esta parte de la estructura base o no;

(…)

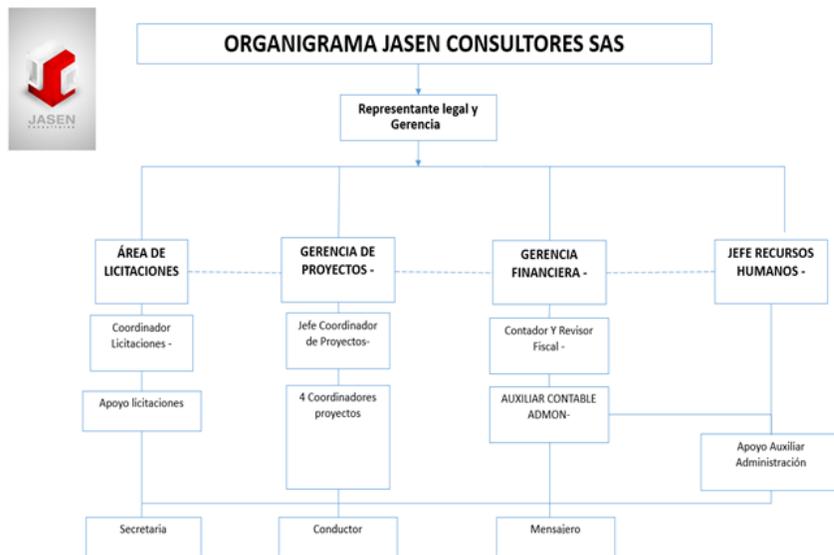
Por las características de la organización, las funciones de dirección son ejercidas. A partir del consenso entre los miembros de la familia, estableciéndose que la función gerencial como tal corresponde únicamente a la representación legal de la empresa.

(…)” Subrayado fuera de texto.

Jasen Consultores es una empresa familiar donde los hermanos que hacen parte de la empresa son profesionales que ocupan un cargo específico dentro de la misma.

Actualmente el organigrama de la empresa es el siguiente:

*Figura 7: Organigrama Jasen Consultores SAS.*



*Fuente: Manual de procesos de calidad (Jasen Consultores S.A.S., s.f.)*

### **5.3.5. Stakeholders de la organización**

La organización es una empresa familiar donde los principales accionistas son hermanos, por lo que los Stakeholders primarios son los siguientes:

Socios:

- ✓ Gerente General
- ✓ Gerente de Proyectos
- ✓ Gerente Comercial o Licitaciones
- ✓ Gerente Financiero

Clientes:

- ✓ Aeronáutica Civil
- ✓ Alcaldía de Medellín
- ✓ Caracol Televisión.
- ✓ Empresa de Desarrollo Urbano.
- ✓ Fonade.
- ✓ Gobernación de Antioquia.
- ✓ Gobernación de Cundinamarca
- ✓ Gobernación de Santander
- ✓ Instituto Para el Desarrollo de Antioquia
- ✓ Instituto de Desarrollo Urbano.
- ✓ Instituto de Deporte y Recreación del Distrito.
- ✓ Inficaldas
- ✓ Invias
- ✓ Alcaldía Mayor de Bogotá

### **5.3.6. Productos y servicios**

La Ingeniera Nathalie Castillo comunicó recientemente que los productos y servicios ofrecidos por la empresa son los siguientes:

- Infraestructura hidráulica, ambiental y saneamiento básico
- Infraestructura Vial
- Infraestructura Portuario

- Infraestructura aeroportuaria
- Infraestructura Edificaciones
- Infraestructura eléctrica, voz, datos y gas
- Infraestructura Urbana”. (N. Castillo, comunicación personal, 26 de abril de 2019).

### 5.3.7. Objetivos estratégicos

Con base en lo establecido en el Numeral 1.3 del Manual de Calidad de la empresa en su Versión 01 los elementos estratégicos de la Organización son los siguientes:

Objetivos de organizacionales:

Cumplimiento

Mejora continua

Satisfacción del Cliente

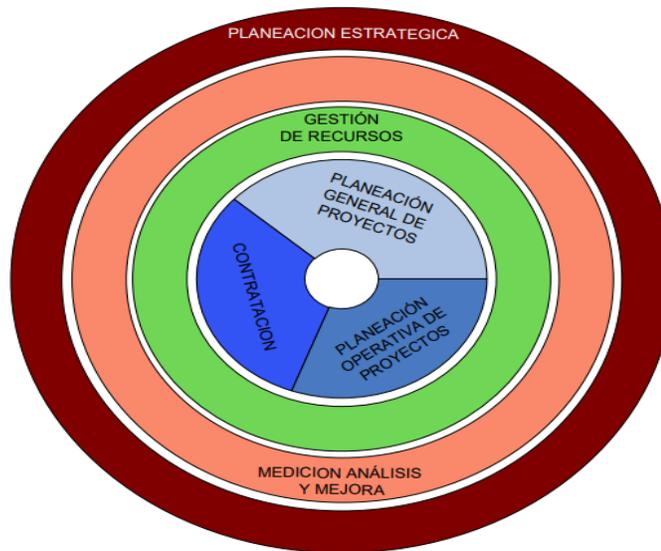
Crecimiento Organizacional

(...)”

### 5.3.8. Mapa de procesos

Con base en lo establecido en el Numeral No. 4 del Manual de Calidad de la Empresa en su Versión 01 el mapa de procesos es el siguiente:

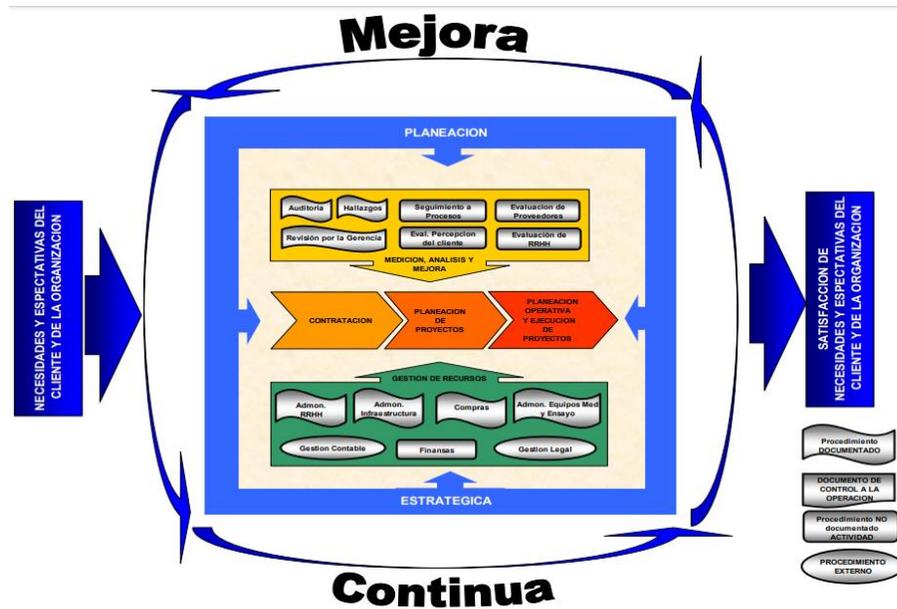
*Figura 8: Mapa de procesos*



*Fuente: Manual de procesos de calidad (Jasen Consultores S.A.S., s.f.)*

“Los procesos requeridos para la gestión organizacional y la interrelación entre cada uno de ellos, son el resultado de la evaluación de las necesidades y características de la empresa, así como del direccionamiento dado por la Gerencia. Los elementos de cada proceso son descritos en la ficha de proceso correspondiente”.

Figura 9: Flujo de procesos y elementos constitutivos.



Fuente: Elaboración propia a partir de (Jasen Consultores S.A.S., s.f.)

#### 5.4. Gestión de proyectos en la organización

Con base en la información suministrada por la Ingeniera Nathalie Castillo Curieux, Gerente General y Representante legal de la empresa (Comunicación personal, 26 de abril de 2019), actualmente la empresa solo tiene proyectos con el sector público en las siguientes áreas del sector de la construcción: Vías y Puentes, Edificaciones, estudios y diseños, Interventorías a muelles, señalizaciones y seguridad vial, Espacio público y parques, en los últimos años la empresa está manejando entre 5 y 6 proyectos al año, con presupuesto promedio de tres mil millones de pesos anuales, la empresa no gestiona portafolio de proyectos y no cuenta con técnicas de priorización frente al portafolio. También nos contaron que en la empresa los proyectos se gestionan de la siguiente manera: “Actualmente todos los proyectos en la organización nacen a través de un proceso de contratación estatal, los criterios de escogencia de los proyectos son:

- De los negocios escogidos en el mes el 90% son de Interventoría y el 10% de Consultoría.
- Deben ser proyectos de Interventoría, No de Obra.
- Deben ser proyectos de Consultoría.
- Cumplimiento de los requisitos de los pliegos de condiciones en un 100% (Solos o en consorcios)
- Escoger un mínimo de 20 procesos al mes

La etapa siguiente una vez se adjudicado y suscrito el contrato por parte de la entidad pública, se procede a realizar las contrataciones del personal operativo del proyecto de acuerdo a los requerimientos del cliente, luego se entrega el proyecto al Director del proyecto y se le asigna un coordinador administrativo del proyecto, para que sea el interlocutor con el cliente, pero a partir de aquí el Director se encarga de dirigir al personal operativo y del proyecto, de realizar el seguimiento y el control; la etapa siguiente es realizar la liquidación del Proyecto una vez se ejecutan las obras por parte del contratista de Obra (N. Castillo, comunicación personal, 26 de abril de 2019)

## **CAPÍTULO 6**

### **6. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

#### **6.1. Tipo de investigación**

El presente trabajo es una investigación de tipo mixto, que utiliza herramientas tanto cualitativas como cuantitativas (Hernández, Fernandez, & Baptista, 2014), lo anterior con el fin de obtener la información requerida para el diagnóstico de las prácticas de gestión de proyectos en la empresa y la realización de la propuesta del plan para la implementación de la oficina de gestión de proyectos. El estudio que se llevará a cabo es descriptivo; los datos se someterán a un análisis matemático estadístico obtenido de las entrevistas, de manera que se realizará un diagnóstico y estado actual de los proyectos la cual permite determinar los métodos o prácticas en la ejecución de los mismos; es así que para la primera etapa del proyecto se parte del método científico experimental, para identificar las variables dependientes y estado actual de la compañía, se parametrizará las variables, para realizar un análisis de la información. (Tamayo, 2004)

Igualmente se realizará un análisis descriptivo para lograr definir y medir variables, que coincidan con proyectos similares, esto como parte del marco de referencia o antecedentes que faciliten el proceso de diseño de la oficina de gestión de proyectos, así hacer un análisis de las diferentes oficinas empleadas en compañías similares, experiencias, casos de éxito y juicio de expertos para la ejecución del proyecto, de manera que se traza una hoja de ruta para el cumplimiento de cada uno de los objetivos. (Dalle, 2005)

## **6.2. Técnicas de recolección de datos para esta investigación**

Para la selección y recolección de datos se evaluarán cinco aspectos o variables principales:

### **6.2.1. Gestión del portafolio de proyectos (Entrevistas)**

Para esta investigación, se utilizó un cuestionario tipo semiestructurado definido por Ariza (2017e) en una investigación realizada en junio de 2017 y presentada como ponencia en el Encuentro Internacional de Investigadores en Administración de 2017 en Bogotá. La herramienta se encuentra dividida en dos secciones, la primera relacionada con las prácticas de gestión del portafolio de proyectos y la segunda relacionada con la cultura organizacional asociada a la gestión del portafolio de proyectos, se seleccionará una muestra no probabilística con empleados que tengan a cargo el portafolio de proyectos. El formato utilizado es presentado en el Anexo A.

Se utilizará una muestra no aleatoria e intencional de 11 personas en los siguientes cargos:

- Gerentes
- Coordinadores
- Directores de proyectos

Se planteó inicialmente la posibilidad de realizar entrevistas, sin embargo, por la falta de disponibilidad del personal en la organización, se acordó con los participantes de la organización, enviarles el cuestionario, el cual fue diligenciado de manera digital por cada uno de ellos.

### **6.2.2. Cultura organizacional en el ámbito de los proyectos**

Para la medición de cultura organizacional se utilizó como medio de recolección de la información, la encuesta, allí se planteó una serie de preguntas, las cuales facilitaron la identificación y estado de la cultura organizacional en la gestión de proyectos de la compañía.

Se definió una muestra intencional de 9 personas para el diligenciamiento de la encuesta, seleccionándose personas del nivel directivo y otras que tienen participación directa en los proyectos de la compañía. El procedimiento utilizado para el diligenciamiento de la encuesta se remitió por un medio digital (correo electrónico), enviando a las personas de la población identificada un enlace que les permitió ingresar y diligenciar la encuesta satisfactoriamente.

La encuesta aplicada en esta investigación es una adaptación tomada de la tesis doctoral de Ariza (2017a) y presentada en el Anexo B.

### **6.2.3. Efectividad de los proyectos**

Para la medición de efectividad de la gestión de los proyectos se utilizó como medio de recolección de la información, la encuesta, compuesta por 11 indicadores que se describen en el marco teórico, donde se pudo identificar si la organización en la ejecución de proyectos cumple con la eficiencia y calidad en el desarrollo de estos.

El procedimiento utilizado para el diligenciamiento de la encuesta se remitió por un medio digital (correo electrónico), enviando a las personas de la población identificada un enlace que les permitió ingresar y diligenciar la encuesta satisfactoriamente.

La encuesta aplicada en esta investigación es una adaptación tomada de Ariza (2017b) y presentada en el Anexo B.

Se utilizó una muestra no aleatoria e intencional de 9 personas en los siguientes cargos: Gerentes, coordinadores y directores de proyectos.

### **6.2.4. Medición de madurez en gerencia de proyectos (modelo de Kerzner)**

Teniendo en cuenta que la organización analizada no cuenta con procedimientos formales de gestión de proyectos, se tomará como referencia el modelo de madurez de Kerzner, para esta medición; allí se pueden medir variables como procesos, control, roles y responsabilidades de los integrantes del proyecto, la satisfacción en los clientes y procesos de calidad (Anexo C).

Para la medición de estas variables, se empleó la encuesta de Kerzner nivel 1, con esta herramienta se puede diagnosticar la madurez de la compañía a través de la observación y las prácticas que se ejercen en la ejecución de los proyectos, con el fin de diagnosticar la evolución competitiva, metodologías, procesos y sistemas de auto evaluación; esto permitió identificar las fortalezas y debilidades que actualmente Jasen Consultores S.A.S. tiene en sus

procesos, dejando oportunidades para optimizar la compañía.

### **6.3. Fases de la investigación**

Las primeras dos fases corresponden al anteproyecto que se desarrollaron en el periodo de Febrero de 2019 a junio de 2019, en esta se escogió la empresa y se determinaron los pasos a seguir durante todo el trabajo aplicado, se elaboró el marco teórico, el marco contextual y se seleccionaron los documentos que vamos aplicar en la tercera fase, la cual se adelantará desde el mes de Julio y hasta el mes de noviembre donde se aplicaran los instrumentos, se hará el análisis de los datos y se diagnosticarán las prácticas de gestión de Proyectos en la empresa, para luego diseñar y estructurar el plan de implementación de la Oficina de Gestión de proyectos (Véase Figura 10).

Como bien se mencionó, la propuesta de investigación pretende diagnosticar y proponer un modelo para la implementación de una oficina de proyectos en la empresa Jasen Consultores S.A.S., esto con el propósito de generar valor en la organización pues se pretende incursionar en nuevos mercados para ampliar la actividad económica; para el cumplimiento del primer objetivo, se busca analizar la situación actual de la compañía; así identificar las oportunidades de mejora, entendiendo que es una organización que ofrece servicios de consultoría al sector público, posteriormente se realiza un análisis para identificar que variables, cultura y madurez en la gestión de proyectos tiene la organización, de este modo, definir qué características debe contar la oficina de proyectos de acuerdo a las necesidades de la empresa, así centralizar los proyectos y generar valor en la organización a través de la buenas prácticas que la oficina ofrece, dando cumplimiento al segundo objetivo de la investigación; por último se propone un modelo la cual puede ser aplicado en la compañía para dar cumplimiento a las metas financieras de las mismas, para su posterior implementación, de esta manera, se plantean las siguientes fases para desarrollar la investigación para posteriormente estructurar la implementación de la Oficina de Proyectos:

**Fase 1:** La empresa Jasen Consultores S.A.S., es una organización que ofrece servicios de consultoría al sector público de la construcción, siendo este su principal cliente; no obstante para la empresa es necesario incursionar en nuevos mercados ya que sus ingresos económicos

no siempre superan el punto de equilibrio<sup>1</sup>, de esta manera, en la investigación se debe definir el planteamiento del problema, teniendo en cuenta el estado actual de la organización y que variables se pueden mejorar, ya que actualmente no cuentan ni ejercen buenas prácticas en la gestión de proyectos, considerando que la organización ofrece sus servicios a través del cuerpo del conocimiento del PMBOK.

Dentro de esta fase en la investigación, también se define el marco teórico, donde se explica conceptos básicos y complejos sobre la gestión de proyectos, estándares, definición de la oficina de proyectos, tipos, funciones, madurez, valor agregado, cultura organizacional, efectividad de la gestión de proyectos, entre otros conceptos que se deben considerar para el diagnóstico del estado actual de la compañía, de esta manera desarrollar un modelo de oficina de proyectos para generar valor en la organización.

**Fase 2:** Una vez definido el planteamiento del problema y marco teórico, se desarrolla el marco contextual con el fin de conocer la organización, misión, visión, organigrama, sector económico, objetivos estratégicos, principales clientes, productos y servicios, esto con el propósito de comprender la estructura organizacional como los procesos de gestión, ejecución de proyectos y administración de los recursos; ya que esta fase es un elemento fundamental para diagnosticar el nivel de madurez y oportunidades de mejora en la ejecución de sus productos, es decir, se busca identificar como opera la compañía en función de los proyectos que actualmente tiene la organización.

Debido a que se pretende proponer una oficina de gestión de proyectos, para seleccionar, ejecutar, controlar y apoyar la ejecución de los mismos, una vez identificada la estructura de la organización, se determina el tipo de metodología que requiere la investigación, puesto que se empleará el modelo de Kerzner para identificar el nivel de madurez de la empresa, este como instrumento de medición y diagnóstico de la gestión de proyectos en Jasen Consultores S.A.S; por lo tanto se debe realizar un análisis cuantitativo y descriptivo de las variables identificadas de acuerdo a los resultados de dicho instrumento, considerando que es un ejercicio experimental debido a que el diagnóstico es sometido a una parametrización y

---

<sup>1</sup> Punto de equilibrio: Concepto que define o hace referencia que los costos fijos y variables se encuentran cubiertos, es decir, la empresa tiene un beneficio igual a cero, no gana dinero y tampoco pierde.

análisis de información.

**Fase 3:** Para medir y diagnosticar el nivel actual en el desarrollo de los proyectos en la organización, se empleará instrumentos de medición que indican el nivel de cultura organizacional, la alineación estratégica de los proyectos, indicadores de buenas prácticas de gestión, comunicación entre la organización, cohesión entre los interesados, lecciones aprendidas y madurez en la administración de los proyectos; en esta fase se pretende reconocer el estado actual de la organización en cuanto proyectos se refiere, pues es necesario identificar que componentes son los más débiles en su estructura organizacional, así, se puede definir qué tipo de oficina de proyectos se puede implementar en el empresa de acuerdo a la necesidades y resultado del diagnóstico; el objetivo de la oficina de proyectos es concentrar y establecer metodologías que inculquen buenas prácticas en el desarrollo de los mismos, así gestionar correctamente el portafolio de la organización, de esta manera se garantiza la generación de valor a partir de los nuevos ingresos, como la cultura en el desarrollo de los mismos.

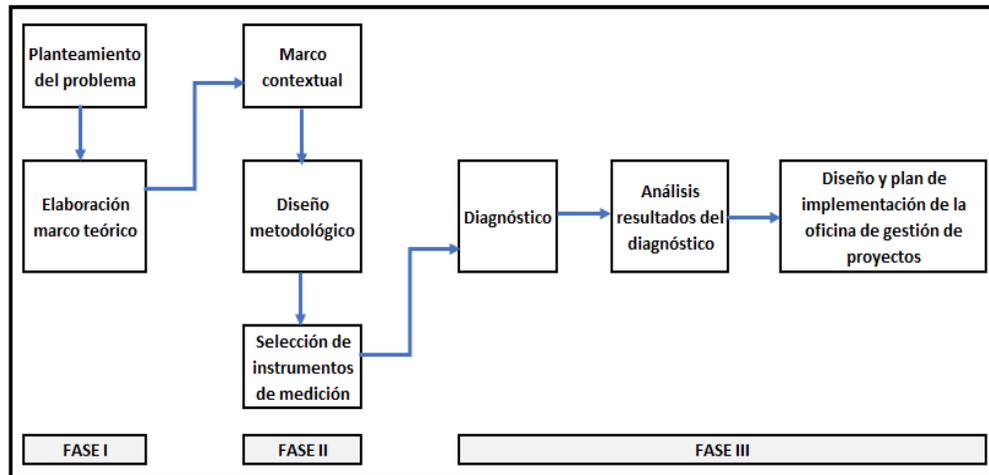
Una vez desarrollado el diagnóstico en la empresa, se realiza el análisis de cada una de las variables de acuerdo a los instrumentos aplicados; con forme con la medición, esta debe ser analizada detalladamente para identificar las debilidades u oportunidades de mejora en la compañía, pues en el resultado de los instrumentos se obtiene indicadores que demuestran el estado actual en la gestión de proyectos, por ejemplo la cultura organizacional, la alineación de los proyectos con los objetivos estratégicos de la compañía, liderazgo, comunicación entre los interesados y al interior, integración de los procesos, gobernabilidad, cumplimiento de los objetivos, madurez, entre otras variables que soportan la investigación; además que justifica la necesidad de implementar la oficina, como medio centralizador en la ejecución y administración de los proyectos.

Según los resultados en el diagnóstico de la compañía, parametrizando y analizando cada uno de los componentes que integran una OGP, se propone un diseño de oficina de proyectos para la compañía Jasen Consultores S.A.S., de acuerdo con la necesidad identificada y los resultados de los instrumentos de medición, de esta forma se emplea un eje centralizador echo a la medida para la empresa, pues su principal objetivo es administrar correctamente los proyectos, productos y servicios que estos ofrecen; la OGP es un mecanismo para controlar el

portafolio de la empresa, en la investigación se propone un modelo donde se estructura el tipo de oficina a emplear, misionalidad, visión, objetivos estratégicos, funciones, responsabilidades, perfiles gerenciales y gobernabilidad; esto con el fin de generar valor y superar el nivel actual en la gerencia de proyectos y portafolio de la empresa.

En consecuencia, se diseñará un plan de implementación de la OGP en la compañía Jasen Consultores S.A.S., donde se define las etapas para aplicar el modelo propuesto, entendiendo que es un cambio estructural que debe ser progresivo para no generar desorden en los procesos que actualmente se están desarrollando, al mismo tiempo se diseña un cronograma donde refleja cada una de las actividades para dar seguimiento y control en la incursión de la oficina de proyectos.

*Figura 10: Fases de investigación.*



**Fuente.** Elaboración propia

## CAPÍTULO 7

### 7. RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO

Jasen Consultores S.A.S, es una organización con ejercicio económico en el sector de construcción, actualmente cuenta con proyectos en desarrollo que requieren una buena administración y distribución de recursos, dado que un porcentaje significativo de los proyectos, son ejecutados a partir de experiencias, o situaciones similares de proyectos anteriores; lo anterior de acuerdo a la encuesta de prácticas de gestión del portafolio de proyectos.

Los involucrados en la gestión de proyectos resaltan que a pesar de tener los recursos y personal calificado no cuenta con una metodología clara para el desarrollo de los mismos.

El personal involucrado en los proyectos de la empresa no tiene claro el término “portafolio de proyectos” y suelen confundirlo con el término “portafolio de servicios”. Lo anterior contribuye a que no se exploran nuevas oportunidades de negocios, teniendo en cuenta que la empresa solo se dedica a ofrecer servicios consultorías e interventorías en obras civiles; y es allí donde se evidencia una oportunidad de mejora por medio de la OGP; como estrategia de expansión e incursión a nuevos mercados, a través de la identificación selección y priorización de nuevos proyectos.

Actualmente en el desarrollo de los proyectos, no se contempla ni identifica procedimentalmente los riesgos que se presentan en los proyectos, es común encontrar que dichos riesgos son controlados por gerentes de forma empírica debido a su experiencia o patrones comunes en los mismos, sin tener un protocolo formal que justifique el procedimiento.

Los recursos generalmente son asignados por la alta gerencia de acuerdo con la necesidad del proyecto y su rentabilidad.

### **7.1. Valoración de la cultura organizacional a nivel de categorías**

Con el propósito de medir componentes de la cultura organizacional e identificar los aspectos culturales que podrían ser intervenidos para optimizar la efectividad de la gestión de los proyectos de la organización, se seleccionó una muestra intencional de 9 encuestados pertenecientes a los cuatro departamentos de la compañía (licitaciones, proyectos, financiero, RRHH) y la gerencia general, a los cuales en Agosto de 2019 se les aplicó una encuesta denominada “*encuesta de cultura y efectividad*” (ver anexo B) como técnica de recolección de datos, compuesta por un total de 32 preguntas orientadas a medir los ocho (8) indicadores de cultura organizacional definidos por (Ariza, 2017b). 1. Alineación estratégica de proyectos, 2. Entendimiento del ámbito de los proyectos, 3. Adopción de prácticas de gestión de proyectos, 4. Valoración del conocimiento asociado a los proyectos, 5. Cohesión entre los stakeholders, 6. Empoderamiento, 7. Consideración de los stakeholders, 8. Adaptación para la solución de problemas.

La encuesta se estructuró en tres partes: la primera, con preguntas relacionadas al rol de encuestado en la organización y datos personales, la segunda contempló el tipo de

organización donde labora el encuestado, y la tercera se enfocó en conocer la apreciación del encuestado en lo referente a la cultura de la organización frente a la gestión de los proyectos en Jasen Consultores S.A.S.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas, se procedió a realizar el análisis promedio para cada uno de los 8 indicadores propuestos anteriormente, revisando el aporte individual de cada una de las variables relacionadas a cada indicador.

### 7.1.1. Alineación estratégica de proyectos

Busca medir en qué grado el encuestado percibe y actúa en consecuencia con la premisa que “los proyectos que desarrolla la organización contribuyen al logro de los objetivos estratégicos de la empresa”. En este caso, la calificación más baja se tiene en lo que respecta a la objetividad con las decisiones que toma la organización para los proyectos que se están ejecutando o entran a la gestión de la compañía.

*Tabla 8: Alineación estratégica de proyectos cultura organizacional.*

CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL ÁMBITO DE LOS PROYECTOS				
DIMENSIÓN	CATEGORÍA CULTURAL	VARIABLE ENCUESTADA	RESULTADO PROMEDIO POR VARIABLE	RESULTADO PROMEDIO CATEGORÍA
Gobernabilidad cultural del ámbito de los proyectos	Alineación estratégica de proyectos	1. La organización busca que los resultados de los proyectos soporten el cumplimiento de su estrategia.	7,78	7,61
		2. Los beneficios que traen los proyectos están claramente identificados por los stakeholders.	7,78	
		3. Las decisiones se toman teniendo en cuenta el mayor beneficio para los stakeholders de los proyectos.	7,78	
		4. Las decisiones que la organización toma con respecto a los proyectos nuevos y activos, obedecen a criterios objetivos en el marco de la estrategia.	7,11	

**Fuente:** Elaboración propia

### 7.1.2. Entendimiento del ámbito de los proyectos

Se define como el entendimiento que tiene cada miembro de la organización de las implicaciones asociadas al desarrollo de proyectos. Así, la organización tratará de comprender las implicaciones que tiene la ejecución de proyectos. La ejecución de estos proyectos requiere actitudes y comportamientos diferentes a los que se requieren para realizar las

actividades de cada día. (Ariza 2017b). Del grupo de variables pertenecientes a esta categoría, la que obtuvo la calificación más baja es la asociada con la toma de acciones para la gestión de riesgos en los proyectos, esto se debe a que los riesgos asociados a los proyectos en Jasen Consultores S.A.S. son gestionados con la experiencia del equipo de proyectos, pero no cuentan con una herramienta formal para su manejo.

*Tabla 9: Entendimiento del ámbito de los proyectos cultura organizacional.*

CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL ÁMBITO DE LOS PROYECTOS				
DIMENSIÓN	CATEGORÍA CULTURAL	VARIABLE ENCUESTADA	RESULTADO PROMEDIO POR VARIABLE	RESULTADO PROMEDIO CATEGORÍA
Gobernabilidad cultural del ámbito de los proyectos	Entendimiento del ámbito de los proyectos	5. Los niveles ejecutivos de la organización se interesan en los proyectos y participan en los procesos y actividades que se requieran para su gestión.	7,89	7,50
		6. La organización está comprometida en proveer el tiempo y los recursos necesarios para la gestión y desarrollo de los proyectos.	7,33	
		7. La organización tiene conciencia de que los proyectos de manera individual y en conjunto, tienen riesgos asociados y promueve las acciones para gestionar estos riesgos.	7,22	
		8. La organización es flexible frente a los cambios requeridos por los proyectos en aras de lograr los objetivos propuestos.	7,56	

**Fuente:** Elaboración propia

### 7.1.3. Adopción de prácticas de gestión de proyectos

La adopción de prácticas de gestión de proyectos se define como el grado en que las personas en la organización han internalizado los procedimientos, técnicas y herramientas de gestión de proyectos y las han convertido en su forma habitual de trabajo al momento de desarrollar los proyectos (Ariza 2017b). Aquí, la percepción de los colaboradores da la calificación más baja a la variable que determina la gestión de la organización por garantizar la estandarización y difusión de una terminología en gestión de proyectos, esto debido a que los proyectos son manejados por personas que no tienen formación en dirección de proyectos y no existe un estándar que deba seguirse.

*Tabla 10.: Adopción de prácticas de gestión de proyectos cultura organizacional.*

CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL ÁMBITO DE LOS PROYECTOS				
DIMENSIÓN	CATEGORÍA CULTURAL	VARIABLE ENCUESTADA	RESULTADO PROMEDIO POR VARIABLE	RESULTADO PROMEDIO CATEGORÍA
Aprendizaje en el ámbito de los proyectos	Adopción de prácticas de gestión de proyectos	9. Las políticas y directrices con respecto a la gestión de los proyectos son entendidas y seguidas por todos.	7,78	7,81
		10. La organización se ha asegurado de difundir y estandarizar la terminología de gestión de proyectos.	7,00	
		11. Las personas usan de manera consistente los procedimientos, las herramientas y técnicas que ha dispuesto la organización para la gestión de los proyectos.	7,89	
		12. Los integrantes de los equipos aceptan y siguen las normas con respecto a la documentación de los proyectos.	8,56	

**Fuente:** Elaboración propia

#### **7.1.4. Valoración del conocimiento asociado a los proyectos**

Puede definirse como el grado en el que la organización es consciente del conocimiento requerido o generado para ser aplicado a la gestión de proyectos. El valor más bajo de este grupo se obtuvo para la pregunta 15 la cual está direccionada a la documentación de lecciones aprendidas. En este caso esta baja calificación se obtiene dado que la compañía no cuenta con un repositorio de lecciones aprendidas como apoyo a su gestión de proyectos.

*Tabla 11: Valoración del conocimiento asociado a los proyectos cultura organizacional.*

CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL ÁMBITO DE LOS PROYECTOS				
DIMENSIÓN	CATEGORÍA CULTURAL	VARIABLE ENCUESTADA	RESULTADO PROMEDIO POR VARIABLE	RESULTADO PROMEDIO CATEGORÍA
Aprendizaje en el ámbito de los proyectos	Valoración del conocimiento asociado a los proyectos	13. La organización facilita el acceso a la información que pueda ser útil para mejorar el desarrollo de los proyectos.	8,44	8,14
		14. Las personas están dispuestas a compartir e intercambiar la información que poseen, en aras de resolver un problema o tomar una decisión en los proyectos.	8,89	
		15. La organización registra las fallas de los proyectos para no repetirlos en el futuro o las buenas prácticas para replicarlas.	6,78	
		16. En los proyectos se promueve la generación de ideas para solucionar problemas o mejorar el modo de hacer las cosas.	8,44	

Fuente: Elaboración propia

### 7.1.5. Cohesión entre los stakeholders de los proyectos

Esta categoría hace referencia a la capacidad que tienen las diferentes áreas de la organización para trabajar juntas compartiendo incluso recursos, en aras de buscar el éxito en el desarrollo de los proyectos que se encuentren en curso. Del instrumento aplicado, se evidencia que, aunque la calificación para este grupo es alta, la variable con el menor valor corresponde precisamente a la que mide el grado de cooperación entre áreas en la organización.

Tabla 12: Valoración del conocimiento asociado a los proyectos cultura organizacional.

CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL ÁMBITO DE LOS PROYECTOS				
DIMENSIÓN	CATEGORÍA CULTURAL	VARIABLE ENCUESTADA	RESULTADO PROMEDIO POR VARIABLE	RESULTADO PROMEDIO CATEGORÍA
Integración organizacional	Cohesión entre los stakeholders de los proyectos	17. Las áreas de la organización que participan en un proyecto cooperan y proveen el soporte para adelantarlos.	8,22	8,14
		18. Las personas de diferentes áreas de la organización comparten una visión común con respecto a los objetivos de los proyectos.	8,33	
		19. En la organización se facilita la coordinación de las tareas de los proyectos entre los diferentes grupos o áreas que la conforman.	8,44	
		20. Personas de diferentes áreas siguen las instrucciones y el direccionamiento que dan los líderes que son asignados a los proyectos.	8,56	

Fuente: Elaboración propia

### 7.1.6. Empoderamiento

El empoderamiento como categoría cultural se define por el autor como el grado en que la organización provee a los stakeholders con las herramientas y capacidades que necesitan para desarrollar los proyectos. (Ariza 2017b). Se evidencia fortaleza en la autoridad necesaria que se le da a los líderes de proyecto. Sin embargo, se debe fortalecer lo concerniente a la delegación y toma de decisiones sin perder de vista que también se tienen restricciones para acceder a los recursos asignados al proyecto por parte de los líderes.

*Tabla 13: Empoderamiento cultura organizacional.*

CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL ÁMBITO DE LOS PROYECTOS				
DIMENSIÓN	CATEGORÍA CULTURAL	VARIABLE ENCUESTADA	RESULTADO PROMEDIO POR VARIABLE	RESULTADO PROMEDIO CATEGORÍA
Integración organizacional	Empoderamiento	21. La organización se asegura de dar la autoridad necesaria a los líderes de proyectos y hacerla respetar por todos.	8,78	8,14
		22. Los líderes de proyecto y/o las personas en el equipo pueden fácilmente acceder y hacer uso de los recursos asignados.	7,89	
		23. La organización se asegura de proveer el conocimiento y desarrollar las destrezas que requieren los integrantes de los proyectos, para su ejecución y gestión.	8,00	
		24. Los niveles de autoridad existentes en la organización delegan la toma de decisiones al interior de los proyectos cuando son aspectos que están dentro de sus responsabilidades.	7,89	

**Fuente:** Elaboración propia

### 7.1.7. Consideración de los stakeholders

Es una categoría que referencia el grado en que la organización desde los niveles ejecutivos promueve una actitud orientada a conocer, entender y tener en cuenta a los stakeholders en las decisiones que soportan el desarrollo de las tareas, los resultados esperados y los criterios que se definen para considerar un proyecto exitoso. (Ariza 2017b). En el análisis del resultado obtenido, se encuentra que la variable con la más baja ponderación es la que hace referencia a la consideración de los stakeholders que serán afectados con los

proyectos, claramente no se hace una gestión completa de los interesados y es sin duda un aspecto susceptible de mejora. De otro lado, se encuentra una fortaleza en la comunicación activa con proveedores, contratistas y clientes, cuya gestión adecuada, facilita el desarrollo de los proyectos.

*Tabla 14: Consideración de los stakeholders cultura organizacional.*

CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL ÁMBITO DE LOS PROYECTOS				
DIMENSIÓN	CATEGORÍA CULTURAL	VARIABLE ENCUESTADA	RESULTADO PROMEDIO POR VARIABLE	RESULTADO PROMEDIO CATEGORÍA
Relacionamiento entre stakeholders	Consideración de los stakeholders	25. La organización promueve el análisis y entendimiento de la posición de los stakeholders frente a los proyectos y de su grado de interés o desinterés en ellos.	7,67	7,72
		26. En los proyectos siempre se consulta a las personas que pueden ser afectadas por el proyecto y su opinión es tomada en cuenta en las decisiones que se toman.	7,00	
		27. En los proyectos se busca comprender las necesidades de los stakeholders y se definen los requerimientos acordes a estas necesidades.	7,78	
		28. En los equipos de proyecto se considera a los stakeholders externos (proveedores, contratistas, clientes) como aliados con quienes nos comunicamos activamente.	8,44	

**Fuente:** Elaboración propia

### 7.1.8. Adaptación para la solución de problemas

Este grupo de variables busca analizar la existencia de una actitud manifiesta en los stakeholders por resolver los hechos de cualquier índole que obstaculizan el logro de los

resultados en los proyectos y tomar las acciones necesarias para que se alcancen los objetivos. (Ariza 2017b). Para este apartado, la calificación más baja se da en el aspecto en que las personas expresen sus opiniones para llegar a acuerdos, en contraste con la calificación más elevada, relacionada con que se asume la posición que más beneficia al proyecto cuando hay problemas. Se evidencia entonces una oportunidad de mejora encaminada a fortalecer la confianza en los equipos de trabajo, mejorando la forma como se gestionan los equipos de trabajo del proyecto y se involucra a los demás stakeholders para que sean parte de la solución cuando se presenten inconvenientes.

*Tabla 15: Adaptación para la solución de problemas cultura organizacional.*

CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL ÁMBITO DE LOS PROYECTOS				
DIMENSIÓN	CATEGORÍA CULTURAL	VARIABLE ENCUESTADA	RESULTADO PROMEDIO POR VARIABLE	RESULTADO PROMEDIO CATEGORÍA
Relacionamiento entre stakeholders	Adaptación para la solución de problemas	29. La organización refuerza el hecho de que las personas expresen sus opiniones abiertamente para llegar a acuerdos en los proyectos.	7,78	8,33
		30. En los proyectos se busca solucionar los problemas rápidamente para poder avanzar.	8,67	
		31. Cuando hay conflictos en los proyectos, se trata de asumir la posición colectiva que más convenga para los intereses del proyecto.	8,89	
		32. Los stakeholders en los proyectos tienen la voluntad para negociar entre sí y lograr los acuerdos que se necesitan.	8,00	

**Fuente:** Elaboración propia

## 7.2. Diagnóstico de las dimensiones de cultura organizacional en el ámbito de los proyectos

### 7.2.1. Gobernabilidad cultural del ámbito de los proyectos

Esta dimensión hace referencia al grado en que la organización define directrices de comportamiento de sus integrantes frente a los proyectos que lleva a cabo. (Ariza 2017b).

Si se enmarcan estas directrices en el contexto cultural, la organización buscará establecer una correspondencia entre sus objetivos estratégicos y los resultados de los proyectos (Shenhar, 2001), así como tratará de comprender las implicaciones que tiene la ejecución de proyectos y sus efectos a nivel interno y externo dentro del mercado en el cual se mueve la organización (Bryde, 2003). Teniendo en cuenta los autores citados, y analizando que en esta dimensión se obtuvo los dos resultados más bajos de todas las categorías analizadas, es evidente que se está afectando el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la compañía toda vez que no está del todo claro, los procedimientos, estándares, políticas y directrices necesarios para medir el éxito de los proyectos en la organización. Este último también notado en el hecho que hay una cuota de facturación anual que debe cubrirse en algunos casos atendiendo proyectos que no están completamente alineados con la estrategia organizacional.

### **7.2.2. Aprendizaje en el ámbito de los proyectos:**

“de la gestión misma del proyecto exige por parte de los stakeholders, el entendimiento de un vocabulario propio del ámbito de los proyectos” (Kendra, K. & Taplin, L., 2004). Aunque se tiene vasta experiencia en el ámbito de los proyectos, se evidencia que es necesario imprimir conocimiento estandarizado en gestión de proyectos, toda vez que no se cuenta con una metodología en gestión de proyectos ni con un repositorio de lecciones aprendidas, necesarias para apalancar el éxito de los proyectos y generar factores diferenciadores que le permitan a la compañía aumentar su competitividad. Esta dimensión referencia el grado en que la organización promueve el aprendizaje durante el desarrollo de los proyectos y se apropia del conocimiento generado, considerándolo un activo a ser protegido. (Ariza 2017b).

### **7.2.3. Integración organizacional**

Esta dimensión se refiere al esfuerzo de la organización para constituir equipos de trabajo con las capacidades y recursos necesarios para adelantar los proyectos asignados y lograr los resultados esperados. (Ariza 2017b). En esta dimensión se obtuvo la calificación más alta de todas las categorías y corresponde a la cohesión entre stakeholders. Aquí la percepción de los encuestados es que se sigue al líder al cual se le encomiendan los proyectos, pero hace falta soporte de las áreas involucradas para completar el proyecto. Se evidencia entonces la necesidad de contar con una OGP que apoye la gestión de proyectos de la organización empoderando a los líderes encargados para que puedan disponer de los recursos del proyecto

cuando se requiere y cuentan con una metodología estandarizada en gestión de proyectos que les permita hacer más fácil y conveniente la labor de delegación de funciones.

#### 7.2.4. Relacionamiento entre stakeholders

La existencia de diferencias en la visión de los resultados que se deben conseguir con los proyectos o la forma de llevarlos a cabo, puede afectar la manera como los stakeholders en los proyectos se relacionan y la actitud que manifiestan de manera abierta en las sesiones que requieren su participación (Verma, V, 1997). Esta dimensión se refiere a la voluntad de la organización por construir la sinergia necesaria entre los stakeholders, que permita sobrepasar los obstáculos que se presenten y lograr los objetivos de los proyectos. (Ariza 2017b). Aunque en esta categoría no se obtuvo resultados muy por debajo del promedio, es cierto que se debe mejorar en la gestión de los interesados del proyecto, ya que se aprecia por parte de los encuestados que personas que pueden ser afectadas con el desarrollo de los proyectos no son tenidas en cuenta para la toma de decisiones o no se les da la facilidad de expresarse para intervenir en los proyectos. Aquí es importante considerar acciones de mejora en la gestión activa de los interesados del proyecto, internos y externos.

*Tabla 16: Medición de la cultura organizacional en el ámbito de los proyectos.*

CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL ÁMBITO DE LOS PROYECTOS		
	INDICADORES	RESULTADO PROMEDIO OBTENIDO
Gobernabilidad	Alineación Estratégica de Proyectos	7,61
	Entendimiento del Ámbito de los Proyectos	7,50
Aprendizaje	Adopción de Prácticas de Gestión de Proyectos	7,81
	Valoración del Conocimiento asociado a los proyectos	8,14
Integración	Cohesión entre los stakeholders	8,39
	Empoderamiento	8,14
Relacionamiento	Consideración de los Stakeholders	7,72
	Adaptación para la Solución de Problemas	8,33
Valor promedio de los ocho indicadores		7,95

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Ariza (2017)

### 7.2.5. Valoración de la efectividad de la gestión de los proyectos

En la investigación doctoral llevada a cabo por (Ariza 2017b), la autora creó un instrumento para realizar la medición de la efectividad en la gestión de proyecto, basado en 11 indicadores basado en tres categorías: (a) aspectos relacionados con la organización, (b) aspectos que se asocian a la disciplina de gestión de proyectos y (c) aspectos que referencian resultados de los proyectos.

En el presente trabajo de investigación, el equipo investigador utilizó el instrumento generado y validado por Ariza en 2017, y se aplicó a una muestra intencional de nueve encuestados de las áreas de dirección de la compañía y de gestión de proyectos a fin de medir la efectividad en gestión de proyectos en la empresa. Una vez aplicado el instrumento, se obtuvo el siguiente resultado para cada indicador.

### 7.2.6. Cumplimiento de expectativas

En esta categoría se evidencia una percepción positiva en general y se evidencia como principal fortaleza que los clientes se sienten satisfechos con el resultado de los proyectos. Sin embargo, se puede mejorar en lo concerniente a la alineación de los proyectos con la estrategia de la empresa. Aquí una opción de mejora consiste en la estructuración de una OGP que vincule los proyectos con los objetivos estratégicos de la organización.

*Tabla 17: Cumplimiento de expectativas.*

EFECTIVIDAD DE LA GESTIÓN DE LOS PROYECTOS			
CATEGORÍA	VARIABLE ENCUESTADA	RESULTADO PROMEDIO POR VARIABLE	RESULTADO PROMEDIO CATEGORÍA
Cumplimiento de expectativas	33. En la organización se cumple con el alcance definido para los proyectos.	8,56	8,34
	36. Los productos o resultados de los proyectos cuentan con la calidad esperada por la organización.	8,56	
	37. Los proyectos se caracterizan por cumplir con los requerimientos de los stakeholders o grupos de interés.	8,56	
	39. Los proyectos habilitan el cumplimiento de objetivos estratégicos de la organización.	7,33	
	40. Los usuarios y/o clientes se sienten satisfechos con los resultados de los proyectos.	8,67	
	42. El desarrollo de los proyectos permite crear una relación sostenible entre la organización y los proveedores y contratistas.	8,33	

**Fuente:** Elaboración propia

### 7.2.7. Satisfacción del equipo de proyecto

El resultado para esta categoría evidencia fortaleza en los miembros del equipo, los cuales se sienten bien participando en los proyectos de la compañía, aunque puede mejorarse en la gestión del recurso humano buscando que participe en todas las etapas del proyecto.

*Tabla 18: Satisfacción del equipo de proyecto.*

EFECTIVIDAD DE LA GESTIÓN DE LOS PROYECTOS			
CATEGORÍA	VARIABLE ENCUESTADA	RESULTADO PROMEDIO POR VARIABLE	RESULTADO PROMEDIO CATEGORÍA
Satisfacción del equipo de proyecto	41. Los miembros del equipo se encuentran satisfechos con su participación en los proyectos.	8,56	8,39
	43. La permanencia de las personas en los equipos se mantiene durante el desarrollo de los proyectos.	8,22	

**Fuente:** Elaboración propia

### 7.2.8. Logro de compromisos

En esta categoría se tiene una percepción moderada baja, principalmente porque se considera que los proyectos no cumplen con los cronogramas establecidos para su ejecución. Aunque se percibe cumplimiento en la ejecución del presupuesto, una OGP puede coadyuvar en alguna de sus funciones con labores de control tanto de cronogramas como de presupuesto y a su vez apoyar para que la gestión de riesgos en los proyectos sea adecuada a sus necesidades particulares apalancándose en un repositorio de lecciones aprendidas.

*Tabla 19: Logro de compromisos.*

EFECTIVIDAD DE LA GESTIÓN DE LOS PROYECTOS			
CATEGORÍA	VARIABLE ENCUESTADA	RESULTADO PROMEDIO POR VARIABLE	RESULTADO PROMEDIO CATEGORÍA
Logro de compromisos	34. En la organización se cumple con el presupuesto estimado para los proyectos.	8,00	7,74
	35. Los proyectos que se desarrollan en la organización cumplen los cronogramas que se estiman para su realización.	7,44	
	38. Las respuestas dadas a los riesgos que se presentan son las requeridas por los proyectos.	7,78	

**Fuente:** Elaboración propia

### 7.3. Diagnóstico de la gestión del portafolio de proyectos

Para el diagnóstico de las Prácticas de gestión del portafolio de proyectos, se realizaron 11 entrevistas al personal relacionado con los proyectos, a través del cuestionario definido en el numeral 4.8 del presente trabajo, el propósito del Instrumento es el de conocer la forma como la organización maneja el conjunto de proyectos que responden a su estrategia; para el detalle de las respuestas dadas por cada una de las personas que contestaron el cuestionario (ver anexo A). a continuación, se muestra el análisis obtenido frente a cada pregunta realizada y se muestran las gráficas obtenidas.

#### 7.3.1. Prácticas de Gestión del Portafolio de Proyectos.

En la primera sección del instrumento se analizaron las prácticas de gestión del portafolio de proyectos, mediante 18 preguntas.

*Tabla 20: Resultados prácticas de gestión del portafolio de proyectos*

<b>Respuestas instrumento prácticas de gestión del portafolio de proyectos</b>	
<b>Pregunta</b>	<b>Conclusión</b>
1. ¿Existe la definición de un portafolio de proyectos? ¿Se utiliza este término u otro?	Con respecto a si existe la definición de un portafolio de proyectos o no, se encontró que el 45% de los encuestados consideran que no existe una definición clara de portafolio de proyectos, sin embargo, el 18% de los integrantes de la empresa considera que si existe el termino, pero lo llaman líneas o sectores de negocio.
2. ¿Cómo se registra la información del portafolio de proyectos?	Con respecto al registro de la información del portafolio de proyectos, el 18% de los encuestados considera que no se registra información de los proyectos, el 82% dice que se almacena en la base de datos de la compañía, y el 1% no tiene conocimiento de este proceso.

<p>3. ¿Qué área de la organización se encarga de la gestión del portafolio de proyectos?</p>	<p>Frente al área de la Organización que se encarga de la Gestión del Portafolio de Proyectos el 36% de los integrantes de la empresa consideran que la alta gerencia organiza y direcciona los portafolios, el otro 36% considera que las gerencias de licitaciones es la encargada de buscar nuevos negocios administran el portafolio, el 18% considera que no existe un área en la administración de los mismo, y el 9% considera que los encargados de esta labor son los coordinadores de proyectos.</p>
<p>4. ¿Existe definido un proceso formal para administrar el portafolio? ¿Si existe, en donde está definido?</p>	<p>Frente a si existe definido un proceso para administrar el Portafolio de Proyectos, el 91% de los encuestados manifiesta que no que no existen un proceso para administrar el portafolio, sin embargo, anuncia que existe un reporte donde se refleja la experiencia de la compañía; para el 9% restante, esto se hace en una base de datos, en archivo de Excel.</p>
<p>5. ¿Se identifican los riesgos en cada proyecto? ¿Cómo quedan registrados, formal o informalmente?</p>	<p>Con respecto a la identificación de los riesgos en cada proyecto, el 36% de los encuestados considera que se identifican los riesgos informalmente, dependiendo de los negocios y clientes de la compañía, para el 27% si se identifican los riesgos, el otro 27% considera que no se contemplan los</p>

	riesgos y el 9% no sabe si contemplan los riesgos.
6. ¿Se determinan los riesgos asociados al portafolio de proyectos en conjunto? ¿De manera formal, informal, cómo se realiza?	El 36% de los encuestados, considera que, si se determinan los riesgos asociados al portafolios, el otro 36% considera que no existe, el 18% considera que se hace informalmente por medio de la junta directiva y estos reposan en una base de datos de Excel; el 9% restante no tiene conocimiento.
7. ¿Quiénes determinan qué proyectos serán autorizados para ejecutar? ¿Se realizan estudios de factibilidad, pruebas piloto o algo similar para determinar la viabilidad de los proyectos?	Frente a quienes determinan que proyectos se autorizan, el 55% de los encuestados, considera que la alta gerencia y el departamento de licitaciones, indican que proyectos pueden ser ejecutados; el 27% considera que solo la gerencia de licitaciones decide qué proyectos ejecutar; y el 2 % considera que es labor de los directores de proyectos o no existe.
8. ¿Quién o qué área/s definen las metas a cumplir con estos? ¿Con base en qué criterios se definen las metas que deben cumplir los proyectos?	Con respecto a qué áreas definen las metas a cumplir; el 36% considera que de acuerdo a las necesidades de los clientes y rentabilidad del negocio se definen las metas y criterios de los proyectos, el otro 36% considera que la alta gerencia es quien toma las decisiones y metas de la empresa; el 1% considera que no existe un área encargada y el 18% considera que los directores de proyectos

	son los encargados de trazar las metas.
9. ¿Qué indicadores se utilizan para saber si los proyectos son exitosos o no? ¿Se asocian a los proyectos métricas relacionadas con la sostenibilidad social o ambiental?	Con respecto a los indicadores que se utilizan para saber si los proyectos son exitosos o no; el 36% de los encuestados, no tiene el claro que indicadores contemplan el desarrollo del proyecto, el 27% considera que uno de los indicadores principales es la culminación con éxito del proyecto es decir tiempo; el 18% considera que la rentabilidad es un indicador importante, mientras el otro 18% considera que el cronograma y experiencia son elementos fundamentales.
10. ¿Qué criterios se tienen en cuenta para suspender o cancelar un proyecto que ya está siendo desarrollado?	Con respecto a los criterios que se tienen en cuenta para suspender o cancelar un proyecto en curso, el 36% de los encuestados, concuerdan en que los proyectos son cancelados por incumplimiento contractuales es decir por parte del cliente; el otro 27% dice que los proyectos no se cancelan y deben completarse, el otro 27% considera que los proyectos se cancelan por cronogramas y metas; el 9% restante dice que siempre se cumplen.
11. ¿Quiénes pueden incluir un nuevo proyecto al portafolio o cambiar el estado de los proyectos en ejecución? ¿Cómo lo hacen?	Frente a quien puede incluir un nuevo proyecto al portafolio de proyectos; el 27% de los encuestados, considera que la alta gerencia tiene la capacidad de incluir nuevos

	<p>proyectos, el 55% considera que el departamento de licitaciones son los encargados de incluir nuevos negocios, el 10% no sabe.</p>
<p>12. ¿Cuándo se hacen cambios al portafolio de proyectos, a quién se da la información y cómo se hace?</p>	<p>Frente a la determinación de los cambios que se realizan al portafolio; el 36% de los encuestados considera que la alta gerencia es quien tiene la capacidad de realizar cambios en los portafolios; el otro 27%, piensa que el departamento de licitaciones es quien hace los cambios, el otro 27% no tiene conocimiento.</p>
<p>13. ¿Existe la figura de patrocinador de proyecto?</p> <p>a) ¿Si existe, como se selecciona?</p> <p>b) Si no existe, ¿qué personas se encargan de difundir los beneficios del proyecto o venderlo al interior de la organización? ¿Se hace o no?</p>	<p>Con respecto a si existe una figura de patrocinador de proyectos, el 82% de los encuestados considera que no existe una figura de patrocinador de proyecto y ninguno manifiesta que personas se encargan de difundir los beneficios del proyecto o venderlo al interior de la organización.</p>
<p>14. ¿Cómo se seleccionan los recursos para los proyectos?</p>	<p>De los 11 encuestados; el 55% opina que los recursos son seleccionados o definidos por la gerencia; el 27% no sabe cómo se seleccionan; el 18% restante considera que de créditos o de acuerdo con la visión.</p>
<p>15. ¿En el caso de las personas, como hace la organización para conocer su</p>	<p>De los 11 encuestados, el 55 % manifestó que no existe un software que permita a la</p>

<p>disponibilidad real? ¿Existe un software u otra herramienta de apoyo?</p>	<p>organización conocer la disponibilidad real de las personas, el 18% aseguró que se realiza a través de una base de datos de Excel; el 27% no es concluyente.</p>
<p>16. ¿Las personas que trabajan en los proyectos tienen dedicación exclusiva o deben realizar las labores de su cargo de manera paralela?</p>	<p>De los 11 encuestados, el 18% opina que las personas que trabajan en los proyectos tienen dedicación exclusiva, mientras que el 55% opina que deben realizar las labores a su cargo de forma paralela, el 27% restante no responden lo que se pregunta.</p>
<p>17. ¿Está centralizada la información de los proyectos? ¿Quién se encarga de su actualización?</p>	<p>Con respecto a si está centralizada la información de los proyectos; el 73% de los encuestados manifestó que la información de los proyectos si está centralizada; el 9% considera que no está centralizada y el resto no son concluyentes frente a lo que se responde.</p>
<p>18. ¿Cómo se hace el seguimiento a los proyectos que desarrolla la organización? ¿Quién hace el monitoreo?</p>	<p>Con respecto a cómo se hace el seguimiento de los proyectos; el 91% de los encuestados coincidió en que, si se realiza un seguimiento a los proyectos, de los cuales el 45% coincide en que el seguimiento lo realiza la gerencia; el 9% restante considera que no se hace seguimiento.</p>

**Fuente:** Elaboración propia

### 7.3.2. Cultura Organizacional Asociada a la Gestión del Portafolio de Proyectos

*Tabla 21: Resultados Cultura Organizacional Asociada a la Gestión del Portafolio de Proyectos*

<b>Respuestas instrumento cultura organizacional asociada a la gestión de portafolio de proyectos</b>	
<b>pregunta</b>	<b>conclusión</b>
19. ¿En la organización, se busca que los resultados de los proyectos estén asociados a objetivos estratégicos? ¿Quién se encarga de llevar a cabo esta labor?	Frente a si en la organización, se busca que los resultados de los proyectos estén asociados a objetivos estratégicos; el 64% de los encuestados coincidió en que la gerencia busca que los resultados de los proyectos estén asociados a los objetivos estratégicos de la organización, el resto de los encuestados opina que no.
20. ¿Se definen formalmente los beneficios que generan los proyectos? ¿En dónde se registran? ¿Quién se encarga?	El 45% de los encuestados considera que la gerencia se encarga de definir los beneficios de los proyectos, y el 36 % considera que no se definen, el resto de los encuestados no es concluyente frente a la pregunta principal.
21. ¿La organización identifica beneficios intangibles de los proyectos?	El 64% de los encuestados coincidió en que la organización no identifica beneficios intangibles de los proyectos
22. ¿Se puede decir que las decisiones que se toman en los proyectos buscan el mayor	El 73% de los encuestados no pudo establecer con claridad si las decisiones que se toman en los proyectos buscan el mayor

<p>beneficio de las personas o áreas que reciben los resultados? Explique.</p>	<p>beneficio de las personas o áreas que reciben los resultados, esto al parecer pues no entendieron la pregunta.</p>
<p>23. ¿En su opinión, ¿cuál son los principales problemas que enfrenta el portafolio de proyectos en la organización?</p>	<p>Frente a cuál es principal problema que enfrenta el portafolio de Proyectos; el 36% de los encuestados considera que no hay problemas con el portafolio de proyectos, el 64 restante no están de acuerdo y de forma individual atribuyen una razón diferente a las expuestas por los demás. Las razones expuestas son las siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. “Hay mucha competencia en ciertas líneas de la empresa.”</li> <li>2. “No se cuenta con planes estratégicos y no existe ningún control.”</li> <li>3. “No hay un seguimiento financiero efectivo en tiempo real.”</li> <li>4. Un problema es “La actualización del portafolio.”</li> <li>5. “El área comercial y la gerencia pues son los encargados seleccionar los procesos de contratación.”</li> <li>6. Un problema es que “se debe expandir la cobertura de acción.”</li> <li>7. “La planeación y organización de la empresa”</li> </ol>
<p>24. ¿En una escala de 1 a 10, ¿cómo calificaría el aporte a la organización de los proyectos que se ejecutan?</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los proyectos que se desarrollan en la organización aportan en que: (1) Permiten el cumplimiento de la misión</li> </ol>

<p>Los proyectos que se desarrollan en la organización aportan en que:</p>	<p>de la organización. Las personas encuestadas consideran que los proyectos que se desarrollan en la organización aportan al cumplimiento de la misión en un 84%</p> <p>2. Los proyectos que se desarrollan en la organización aportan en que: (2) Ayudan a la consecución de la estrategia organizacional. Las personas encuestadas consideran que los proyectos que se desarrollan en la organización aportan a la consecución de la estrategia organizacional en un 76%</p> <p>3. Los proyectos que se desarrollan en la organización aportan en que: (3) Habilitan el éxito comercial de la compañía o institución. Las personas encuestadas consideran que los proyectos que se desarrollan en la organización, Habilitan el éxito comercial de la compañía o institución en un 82%</p> <p>4. Los proyectos que se desarrollan en la organización aportan en que: (4) Proveen conocimiento para mejorar los resultados de nuevos proyectos. Las personas encuestadas consideran que los proyectos que se desarrollan en la organización, Proveen conocimiento para mejorar los resultados de nuevos proyectos en un 85%</p>
--	---

	<p>5. Los proyectos que se desarrollan en la organización aportan en que: (5) Ayudan a prepararse para el futuro. Las personas encuestadas consideran que los proyectos que se desarrollan en la organización ayudan a prepararse para el futuro en un 76%.</p>
--	---

**Fuente:** Elaboración propia

#### **7.4. Diagnóstico de la medición de madurez organizacional**

##### **7.4.1. Modelo de Kerzner**

La medición de la madurez organizacional en la empresa Jasen Consultores S.A.S. fue recolectada de tres altos directivos seleccionados intencionalmente pertenecientes a la junta directiva de la empresa, a los cuales, en agosto de 2019, se les aplicó la encuesta de Kerzner, correspondiente al nivel 1 (lenguaje común) (ver anexo C).

Básicamente, el modelo está compuesto por cinco niveles, en donde cada nivel representa un estado de madurez específico en el que se puede encontrar la organización.

##### **7.4.2. Personas encuestadas**

Como se indicó en el numeral 5.4.1., las personas encuestadas fueron seleccionadas por tener relación directa con la gestión de proyectos de la organización. Debido a que, desde la fundación de la empresa, estos se han encargado de estas actividades. Lo anterior implica que conocen de todo lo relacionado con la organización, su cultura organizacional, procesos, en las áreas técnicas, operativas, principales stakeholders, clientes, además de sus fortalezas, debilidades.

A los encuestados se les realiza una breve descripción de los alcances de las preguntas correspondiente al nivel 1 de Kerzner, haciendo énfasis en la importancia que la organización conozca su nivel de madurez, para enfocarla en la búsqueda de las mejores prácticas para la

gestión de proyectos de la ingeniería logrando así tener control de sus proyectos generando valor para la organización. Se les explica que al encontrar el nivel de madurez con la que la empresa realiza la gestión actual de sus proyectos se obtiene la línea base para el planteamiento de una metodología con el fin de mejorar los procesos necesarios para administrar adecuadamente los proyectos, toda vez que según (Parviz F, 2002), “un mayor grado de madurez significa proyectos, mayor calidad en los entregable, costos más bajos, más motivación en el equipo de proyectos, una balanza más deseable entre costo, cronograma y calidad y una fundamental mejora en provecho de la organización”. Las áreas del conocimiento a ser evaluadas en el nivel 1 corresponden a alcance, tiempo, costo, recursos humanos, adquisiciones, calidad, riesgo y comunicaciones.

### **7.4.3. Nivel 1 lenguaje común**

En este nivel se basa en el conocimiento de los fundamentos de la gestión de proyectos y su terminología asociada. Los requisitos para completar el Nivel 1 se puede lograr a través de una buena comprensión del guía de PMBOK™ del PMI. Aquí, la persona encuestada reconoce la importancia de la gerencia de proyectos y su alcance en la perdurabilidad del tiempo, en la medida que se va familiarizando gradualmente con la temática y terminología manejada.

En este nivel, el total de preguntas (80) del instrumento aplicado se dividió en 8 áreas del conocimiento, dando a cada una de ellas la posibilidad de obtener 100 puntos. Si la respuesta obtenida del encuestado coincidía con la definida como correcta por Kerzner (2001), obtenía 10 puntos; de lo contrario el puntaje era cero.

Según el instrumento de medición, en aquella categoría que obtenga menos de 60 puntos denota deficiencia y se debe trabajar en fortalecer los principios básicos necesarios en gestión de proyectos según sea el caso. Las respuestas de cada encuestado se promediaron por área de conocimiento, y la suma de los promedios de cada área corresponde a la valoración total, la cual según, (Kerzner H. , 2001), se interpreta de la siguiente manera:

- ✓ Puntaje máximo total: 800 puntos:
- ✓ Mayor a 600 puntos: la organización está bien posicionada para comenzar a trabajar en el Nivel 2 del modelo.
- ✓ Menor a 600 puntos: existen focos de atención en proyectos, no obstante, el conocimiento no se encuentra estandarizado. Poseen niveles de conocimiento

diferentes, y mayores conocimientos que los recursos que no se desempeñan por proyectos.

De acuerdo, (Kerzner H. , 2001), la interpretación de resultados se debe realizar de dos maneras:

- a) A nivel de cada área,
- ✓ Si se un puntaje igual o mayor a 60 en una determinada área de conocimiento tiene un conocimiento razonable de los principios básicos en dicha área.
  - ✓ Si se encuentra entre 30 y 60, implica que se están presentando deficiencias que deben ser mejoradas.
  - ✓ Si el puntaje es menor a 30 en cualquier categoría debe considerarse la necesidad de implementar rigurosos programas de entrenamiento básico ya que la organización sería altamente inmadura en gestión de proyectos en ese aspecto.
- b) A nivel general, con la suma total de los promedios,

Las organizaciones en el nivel 1 (respuestas promedio por debajo de 30), de acuerdo con el modelo se caracterizan como funcionalmente aisladas y no están familiarizadas con el concepto de administración de proyectos o de la estructura organizativa orientada a los proyectos. Por otra parte, la alta dirección no comprende aspectos clave de la administración de proyectos.

## 7.5. Resultados obtenidos

Una vez realizada la encuesta a directores y líderes de proyectos de la organización, se obtuvieron los siguientes resultados:

Resultados del encuestado 1.

*Tabla 22: Resultados de la encuesta nivel 1, encuestado 1.*

ÁREAS DEL CONOCIMIENTO	PUNTAJE	PORCENTAJE
Alcance	100	25.64%
Tiempo	50	12.82%
Costo	30	7.69%
Recurso humano	40	10.26%
Adquisiciones	20	5.13%
Calidad	40	10.26%
Riesgos	50	12.82%
Comunicaciones	60	15.38%
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>390</b>	<b>100%</b>

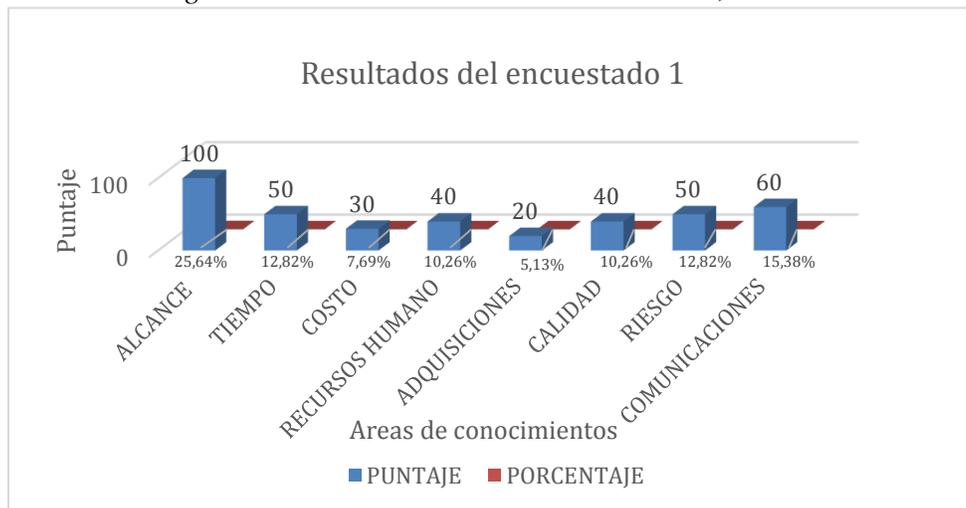
**Fuente:** Elaboración propia

Según la metodología de calificación de Kerzner realizada por áreas de conocimiento, el máximo puntaje posible corresponde a 100 puntos. En el área de alcance, el encuestado muestra gran conocimiento; en lo referente al área de las comunicaciones, el encuestado muestra conocimientos razonables.

En las áreas correspondientes a: tiempo, recursos humanos, calidad, riesgos, según las indicaciones de valoración dadas anteriormente, el encuestado 1, tiene serias deficiencias que debe ser mejoradas. Por otro lado, áreas de costos y adquisiciones, el encuestado 1 se muestra alta inmadurez, por lo que en este caso debe aplicarse un plan de entrenamiento básico.

En el puntaje general, el encuestado 1 presenta un puntaje total de 390, lo cual significa que no cuenta con los conocimientos suficientes para alcanzar niveles superiores en la escala de madurez del instrumento utilizado.

*Figura 11: Resultados de la encuesta nivel 1, encuestado 1.*



**Fuente:** elaboración propia

Resultados del encuestado 2

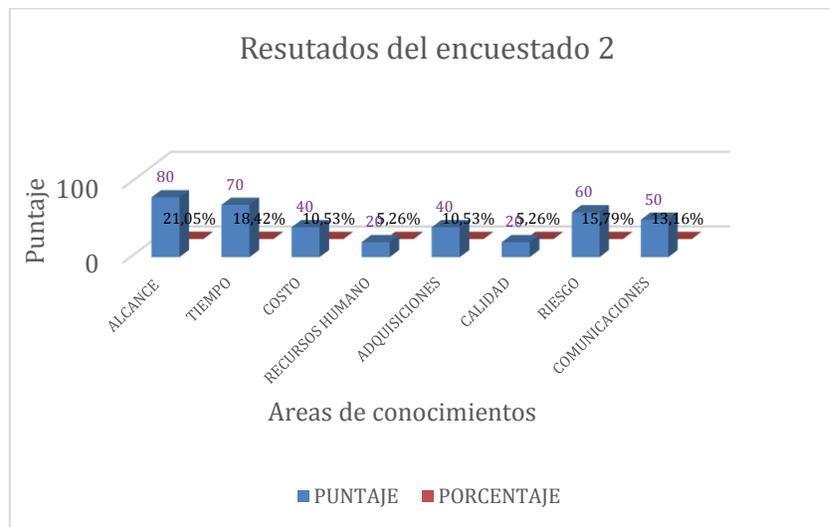
*Tabla 23: Resultados de la encuesta nivel 1, encuestado 2.*

ÁREAS DEL CONOCIMIENTO	PUNTAJE	PORCENTAJE
Alcance	80	21.05%
Tiempo	70	18.42%
Costo	40	10.53%
Recurso humano	20	5.26%
Adquisiciones	40	10.53%
Calidad	20	5.26%
Riesgos	60	15.79%
Comunicaciones	50	13.16%
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>380</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia

En las áreas de conocimiento correspondiente al alcance, tiempo y riesgos, el encuestado 2, presenta un nivel de conocimiento suficiente y razonable en gestión de proyecto. Sin embargo, en las áreas de costos, adquisiciones y comunicaciones, definitivamente necesita mejorar. Por otro lado, en lo que respecta a recursos humanos y calidad (puntajes por debajo de 30), indica que se requiere capacitación rigurosa. Por último, el encuestado 2 obtuvo un puntaje general de 380, muy por debajo de 600 puntos, lo cual indica que no cuenta con los conocimientos mínimos necesarios para alcanzar el nivel 2 en la escala de madurez del instrumento utilizado.

*Figura 12: Resultados de la encuesta nivel 1, encuestado 2.*



**Fuente:** Elaboración propia

Resultados del encuestado 3

*Tabla 24: Resultados de la encuesta nivel 1, encuestado 3.*

ÁREAS DEL CONOCIMIENTO	PUNTAJE	PORCENTAJE
Alcance	30	12.50%
Tiempo	10	4.17%
Costo	20	8.33%
Recurso humano	30	12.50%
Adquisiciones	20	8.33%
Calidad	30	12.50%
Riesgos	30	12.50%
Comunicaciones	70	29.17%
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>240</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia

De las áreas del conocimiento evaluadas al encuestado 3, solo obtuvo un puntaje con un

conocimiento razonable en comunicaciones; en las demás áreas del conocimiento, obtuvo puntajes de 30 e inferiores, lo cual implica la necesidad de adelantar capacitaciones y rigurosos programas de entrenamiento con relación a los principios básicos de la gestión de proyectos. El puntaje total del encuestado 3 fue de 240 puntos, lo cual evidencia que no presenta conocimientos mínimos necesarios para alcanzar el nivel 2 en la escala de madurez del instrumento utilizado.

*Figura 13: Resultados de la encuesta nivel 1, encuestado 3.*



**Fuente:** Elaboración propia

Resultados promedio de los tres encuestados

*Tabla 25: Resultados de la encuesta nivel 1, encuestado 4.*

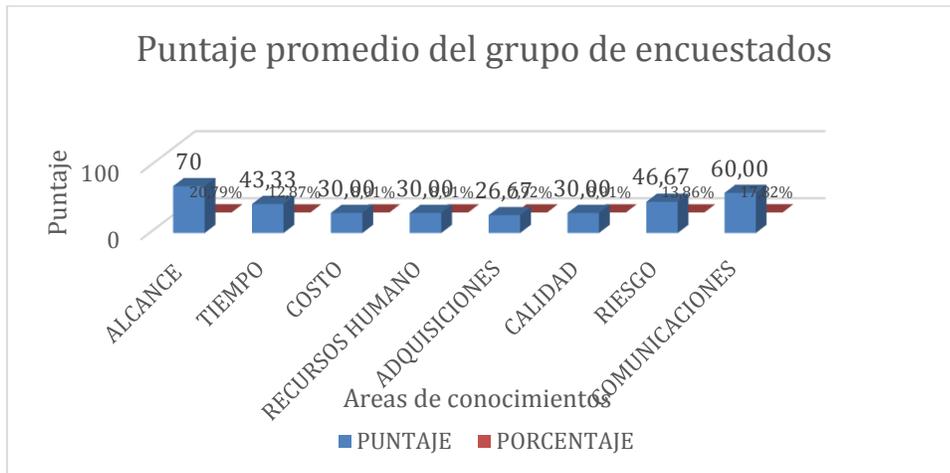
ÁREAS DEL CONOCIMIENTO	PUNTAJE ENCUESTADO 1	PUNTAJE ENCUESTADO 2	PUNTAJE ENCUESTADO 3	PROMEDIO	PORCENTAJE
Alcance	100	80	30	70,00	20,79%
Tiempo	50	70	10	43,33	12,87%
Costo	30	40	20	30,00	8,91%
Recurso humano	40	20	30	30,00	8,91%
Adquisiciones	20	40	20	26,67	7,92%
Calidad	40	20	30	30,00	8,91%
Riesgos	50	60	30	46,67	13,86%
Comunicaciones	60	50	70	60,00	17,82%
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>390</b>	<b>380</b>	<b>240</b>	<b>336,67</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Elaboración propia

El resultado promedio obtenido de los encuestados evidencia que en términos generales la organización alcanza puntajes de conocimiento razonables en las áreas de alcance y comunicaciones. En las áreas de tiempo, riesgos, existen deficiencias que deben ser mejoradas. Para las demás áreas, los resultados obtenidos evidencian que la organización presenta un alto nivel de inmadurez en gestión de proyectos.

De acuerdo con (Kerzner, 2001), y teniendo en cuenta que el promedio general obtenido por la organización fue de solo 336.67 puntos de los 800 puntos posibles, indica que la organización no cuenta con conocimiento estandarizado en gestión de proyectos, lo que implica la necesidad capacitarse rigurosamente en los conocimientos básicos de los fundamentos y principios de la gestión de proyectos y en la terminología asociada con el propósito de desarrollar y aumentar las habilidades respecto al nivel 1, logrando así el manejo de un lenguaje común.

*Figura 14.: Resultado del promedio la encuesta nivel 1, áreas de conocimiento de los encuestados.*



**Fuente:** Elaboración propia

*Tabla 26: Resultados promedio por áreas por áreas del conocimiento.*

ÁREAS DEL CONOCIMIENTO AGRUPADAS	ESCALA DE PONDERACIÓN (KERZNER)	PORCENTAJE OBTENIDO DE LA MUESTRA
Alcance y comunicaciones	Igual o mayor a 60	25,00%
Tiempo, riesgos, recurso humano, calidad, costos	Entre 30 y 60	62,50%
Adquisiciones	menor a 30	12,50%

**Fuente:** Elaboración propia

Según (Kerzner,2001), se requieren cuatro acciones clave antes que la organización pueda avanzar al Nivel 2 de madurez, y son las siguientes:

1. Organizar la capacitación inicial y la educación en gestión de proyectos.
2. Fomentar la capacitación (o contratación) de profesionales certificados en gestión de proyectos (PMP).
3. Alentar a los empleados a comenzar a comunicarse en el lenguaje común de gestión de proyectos y reconocer las herramientas de gestión de proyectos disponibles.
4. Desarrollar una comprensión de los principios de la gestión de proyectos: el cuerpo de conocimiento de la gestión de proyectos (PMBOK del PMI).

Una vez aplicados los instrumentos para medir el grado de madurez y apropiado de la organización por la gestión de proyectos, se procede a mencionar cada uno de los aspectos con las calificaciones

*Tabla 27: Indicativos de grado de madurez de la organización.*

CRITERIO DE EVALUACIÓN	INDICATIVO
Si el puntaje promedio es mayor de 60 puntos	Se tiene un conocimiento razonable de los principios básicos en dichas área.
Si el puntaje promedio de las áreas de los encuestados se encuentra entre 30 y 60	Implica que se están presentando deficiencias que deben ser mejoradas
Si el puntaje promedio es menor a 30 en cualquier categoría	Debe considerarse la necesidad de implementar rigurosos programas de entrenamiento básico, debido a que la organización muestra avanzado grado de inmadurez gestión de proyectos en ese aspecto.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Kerzner (2001)

A nivel general la organización presenta un promedio por debajo de los 600 puntos, en las áreas del conocimiento correspondientes a alcance, tiempo, costo, recurso humano, adquisiciones, calidad, riesgo, comunicaciones. Según indica el modelo de madurez de Kerzner las organizaciones ajenas a la cultura de gestión de proyectos, “son funcionalmente aisladas y no están familiarizadas con el concepto de administración de proyectos o de la estructura organizativa orientada a los proyectos. Por otra parte, la alta dirección no comprende las cuestiones claves de la administración de proyectos. Por lo tanto, el éxito de los proyectos depende de los esfuerzos individuales en lugar de la implementación de procesos eficaces de administración de proyectos.”. Se recomienda a la alta gerencia de la organización promover la capacitación en mejores prácticas relacionadas con la gestión de los proyectos.

**7.6. Debilidades detectadas en la organización a partir del análisis multivariado de los cuatro instrumentos de medición**

Teniendo en cuenta los resultados de los cuatro instrumentos aplicados en los numerales anteriores, (cultura organizacional en el ámbito de los proyectos, valoración de la efectividad de la gestión de los proyectos, diagnóstico de la gestión del portafolio de proyectos y diagnóstico de madurez organizacional en gestión de proyectos “Kerzner” ), se procedió a seleccionar los aspectos en los cuales se evidenció mayor debilidad en la organización a fin de proponer recomendaciones para la mejora que permitieran gestionar de una mejor manera los proyectos en la organización.

*Tabla 28: Debilidades detectadas en la organización a partir del análisis multivariado realizado*

INSTRUMENTO APLICADO	ASPECTO EVALUADO	DEBILIDADES EVIDENCIADAS DE LA APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO	RECOMENDACIONES PARA LA MEJORA
-------------------------	------------------	--	--------------------------------

CULTURA ORGANIZACIONAL	Alineación estratégica de proyectos	Sólo en el 70,11% de los casos se considera que las decisiones que la organización toma con respecto a los proyectos nuevos y activos obedecen a criterios objetivos en el marco de la estrategia.	Identificar, seleccionar y priorizar los nuevos proyectos enfocados en cumplir los objetivos estratégicos de la compañía y en la generación de valor para la misma. Establecer un puente entre la alta dirección y los gerentes de proyectos a fin de alinearlos con la estrategia de la organización.
	Entendimiento del ámbito de los proyectos	En el 70,22% de los casos La organización tiene conciencia de que los proyectos de manera individual y en conjunto, tienen riesgos asociados y promueve las acciones para gestionar estos riesgos.	Mayor apoyo en el proceso de la definición, seguimiento, ajuste y control de los riesgos asociados a los proyectos.
	Adopción de prácticas de gestión de proyectos	Sólo en un 70% de los casos, la organización se ha asegurado de difundir y estandarizar la terminología de gestión de proyectos.	Brindar mayor capacitación, mentoría y asesoría en gestión de proyectos.
	Valoración del conocimiento asociado a los proyectos	Sólo en el 67,80% de los casos, la organización registra	Análisis de mejores prácticas en gerencia de proyectos: contar con un repositorio de información ( <i>documentar</i>

		las fallas de los proyectos para no repetirlos en el futuro o las buenas prácticas para replicarlas.	<i>éxitos y fracasos en los proyectos</i> ) que puedan ser consultados cuando se emprendan proyectos futuros.
	Cohesión entre los stakeholders de los proyectos	En el 82,20 % de los casos, las áreas de la organización que participan en un proyecto cooperan y proveen el soporte para adelantarlos.	Dar apoyo a los proyectos, centralizar las comunicaciones entre directores, patrocinadores otros interesados promoviendo sinergias entre estos para el beneficio del proyecto.
	Empoderamiento	Sólo en el 78,9% de los casos, los líderes de proyecto y/o las personas en el equipo pueden fácilmente acceder y hacer uso de los recursos asignados.	Mejorar los procesos de la organización en cuanto a asignación de recursos. Brindar un mayor apoyo administrativo a los proyectos.
		Sólo en el 78,9% de los casos, Los niveles de autoridad existentes en la organización delegan la toma de decisiones al interior de los proyectos cuando son aspectos que están dentro de sus responsabilidades.	Capacitación, mentoría y asesoría a los directores de proyecto.
	Consideración de los stakeholders de los	Sólo en el 70% de los casos, en los	Propender la comunicación eficiente y participación entre las partes

	proyectos	proyectos se consulta a las personas que pueden ser afectadas por el proyecto y su opinión es tomada en cuenta en las decisiones que se toman.	interesadas durante todo el proyecto.
	Adaptación para la solución de problemas	En el 77,8% de los casos la organización refuerza el hecho de que las personas expresen sus opiniones abiertamente para llegar a acuerdos en los proyectos.	Propender la comunicación eficiente y participación entre las partes interesadas durante todo el proyecto.
EFECTIVIDAD DE LA GESTIÓN DE LOS PROYECTOS	Cumplimiento de expectativas	En el 73,3% los encuestados están de acuerdo en que los proyectos habilitan el cumplimiento de objetivos estratégicos de la organización.	Identificar, seleccionar y priorizar los nuevos proyectos enfocados en cumplir los objetivos estratégicos de la compañía y en la generación de valor para la misma. Establecer un puente entre la alta dirección y los gerentes de proyectos a fin de alinearlos con la estrategia de la organización.
	Satisfacción del equipo del proyecto	En el 82,2% de los casos, la permanencia de las personas en los equipos se mantiene durante el desarrollo de los proyectos.	Monitoreo del personal que participa en los proyectos a fin de determinar su grado de satisfacción e implementar acciones de mejora encaminadas a lograr su permanencia en el equipo del proyecto.
	Logro de	sólo en el 74,4 %	Monitoreo y control del

	compromisos	de los casos, los proyectos que se desarrollan en la organización cumplen los cronogramas que se estiman para su realización.	cumplimiento del cronograma de los proyectos.
PORTAFOLIO DE PROYECTOS	PRÁCTICAS DEL PORTAFOLIO DE PROYECTOS	El 45 % de los encuestados manifestó que no existe una definición clara de portafolio de proyectos y no se utiliza el término.	Brindar mayor capacitación, mentoría y asesoría en gestión de proyectos.
		El 36 % considera que se identifican los riesgos de los proyectos informalmente y un 27% considera que no se identifican.	Mayor apoyo en el proceso de la definición, seguimiento, ajuste y control de los riesgos asociados a los proyectos.
		El 36% de los encuestados no saben o no conocen qué indicadores se utilizan para saber si los proyectos son exitosos o no. Tampoco saben si se asocian a los proyectos métricas relacionadas con sostenibilidad social	Desarrollar e implementar indicadores y métricas de evaluación del desempeño de los proyectos.

		o ambiental.	
		El 27% de los encuestados no sabe cómo se seleccionan los recursos para los proyectos en la organización.	Brindar mayor capacitación, mentoría y asesoría en gestión de proyectos.
		El 36% de los encuestados considera que no se busca que los resultados de los proyectos estén orientados a cumplir los objetivos estratégicos de la organización.	Establecer un puente entre la alta dirección y los gerentes de proyectos a fin de alinearlos con la estrategia de la organización.
		El 36% de los encuestados consideran que no se definen formalmente los beneficios que generan los proyectos.	Identificar, seleccionar y priorizar los nuevos proyectos enfocados en cumplir los objetivos estratégicos de la compañía y en la generación de valor para la misma.
		El 64 % de los encuestados manifestó que la organización no identifica los beneficios intangibles de los proyectos.	Identificar, seleccionar y priorizar los nuevos proyectos enfocados en cumplir los objetivos estratégicos de la compañía y en la generación de valor para la misma.
K E	Gestión de las	Se evidencia	Establecer servicios de apoyo

adquisiciones	inmadurez de la organización en gestión de adquisiciones.	administrativo al proyecto, lineamientos y capacitación en el uso de herramientas para la gestión adecuada de las adquisiciones de proyecto.
Gestión de los recursos	Se evidencia inmadurez de la organización en gestión del recurso humano.	Crear programas de selección del recurso humano idóneo en gestión de proyectos, así como brindar capacitación, mentoría y asesoría a las personas involucradas en el manejo de proyectos en la organización.
Gestión de la calidad	Se evidencia inmadurez de la organización en gestión de la calidad en los proyectos.	Dar los lineamientos e implementar metodologías enfocadas en el uso de herramientas para gestionar adecuadamente la calidad en los proyectos.
Gestión del cronograma	Se evidencia inmadurez en la gestión del tiempo en los proyectos.	Monitoreo y control del cumplimiento del cronograma de los proyectos.

**Fuente:** Elaboración propia

## CAPÍTULO 8

### 8. PROPUESTA DE DISEÑO DE LA OFICINA DE PROYECTOS

#### 8.1. Requerimientos de la organización para el diseño de la oficina de gestión de proyectos

Una vez socializados los objetivos del Proyecto de la implementación de una oficina de gestión de proyectos (OGP), se le preguntó a la gerente frente a que consideraciones debían tenerse en cuenta al momento de tener el diagnóstico del grado de madurez de la compañía, y proponer la estructura que más se acomodara a las necesidades propias de la empresa, y estas fueron los requerimientos expresados:

1. Aprovechar al máximo el personal con que cuenta actualmente la empresa para crear

la nueva estructura.

2. Proponer el plan de implementación para un año inicialmente, teniendo en cuenta que se iniciará como un plan piloto, y se revisará su aporte a la organización, en este periodo de tiempo.

## 8.2. Selección del tipo de oficina de proyectos.

Con los resultados consolidados del diagnóstico y con los tipos de OGP relacionados en el apartado anterior, se definió el tipo de OGP más conveniente, para lo cual se realizó un chequeo donde se contrastaron los tres roles de una oficina de gestión de proyectos (apoyo, control y dirección) y la realidad de la organización (Tabla 27).

*Tabla 29: Cuadro de identificación de las debilidades frente a las funciones de las oficinas de gestión proyectos existentes con base en el estándar del PMI (2017).*

Debilidades Frente a las Funciones de las Oficinas de Gestión Proyectos.			
DEBILIDAD IDENTIFICADA A PARTIR DE LA APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS	OGP APOYO	OGP CONTROL	OGP DIRECCIÓN
No en todos los casos, la selección de los proyectos nuevos y activos obedecen a criterios objetivos en el marco de la estrategia.			APLICA
No en todos los casos la organización es consiente que los proyectos tienen riesgos asociados y promueve las acciones para gestionar estos riesgos.		APLICA	APLICA
No está difundida y estandarizada en la	APLICA	APLICA	APLICA

Debilidades Frente a las Funciones de las Oficinas de Gestión Proyectos.			
organización la terminología de gestión de proyectos.			
No en todos los casos la organización registra fallas o buenas prácticas de los proyectos que ejecuta.		APLICA	APLICA
No en todos los casos existe cooperación de las áreas de la organización que participan en proyectos.	APLICA		
No en todos los casos líderes de proyecto y/o las personas en el equipo pueden fácilmente acceder y hacer uso de los recursos asignados.		APLICA	APLICA
No en todos los casos (aun cuando es posible) se delega la toma de decisiones por parte de los niveles de autoridad de la organización.			APLICA
No en todos los casos se consulta a los interesados del proyecto y se toma su opinión.	APLICA		
No en todos los casos los proyectos ejecutados habilitan el cumplimiento de la estrategia organizacional.			APLICA
No se gestiona totalmente	APLICA	APLICA	APLICA

Debilidades Frente a las Funciones de las Oficinas de Gestión Proyectos.			
la permanencia de las personas en los equipos de proyectos.			
No en todos los casos se cumplen los cronogramas de ejecución de los proyectos.		APLICA	APLICA
No existe una definición clara del portafolio de proyectos en la organización.	APLICA		
No en todos los casos se conoce qué indicadores se utilizan para saber si los proyectos son exitosos o no.		APLICA	
No en todos los casos se tiene claridad de cómo se seleccionan los recursos para los proyectos que ejecuta la organización.		APLICA	APLICA
No en todos los casos los resultados de los proyectos estén orientados a cumplir los objetivos estratégicos de la organización.			APLICA
No en todos los casos se definen los beneficios tangibles e intangibles que generan los proyectos para la organización.		APLICA	APLICA
Inmadurez en la gestión de: adquisiciones, recurso		APLICA	APLICA

Debilidades Frente a las Funciones de las Oficinas de Gestión Proyectos.			
humano, calidad y cronograma del proyecto.			

**Fuente:** Elaboración propia a partir de (PMI, 2017)

De acuerdo con lo indicado en la tabla anterior, se estableció que el tipo de OGP es de Apoyo, con algunas funciones de control y dirección, de esta manera apoyará a los directores de proyectos en la administración y gobernabilidad de los proyectos que desarrolle la organización

### **8.3. Propuesta de diseño de la oficina de proyectos**

Una vez determinado que la OGP más adecuada para Jasen Consultores S.A.S. debe tener un rol de apoyo, se procedió definir sus características. Es importante destacar que por solicitud expresa de la gerente de la compañía, la propuesta de diseño y el correspondiente plan de implementación debe ser construido teniendo como base los recursos con los que la empresa cuenta hoy para realizar la gestión de proyectos.

### **8.4. Misión de la oficina de gestión de proyectos**

La Oficina de Gestión de Proyectos de Jasen Consultores S.A.S. es la encargada de dar los lineamientos y la gobernanza para la correcta gestión de los proyectos de la organización, enfocada en la satisfacción del cliente interno - externo y brindando apoyo y control durante todo el ciclo de vida de los proyectos propendiendo siempre por el cumplimiento del estándar de gestión de proyectos, la mejora continua y la generación de valor para la organización.

### **8.5. Visión de la oficina de gestión de proyectos**

En el año 2022 la empresa Jasen Consultores S.A.S. habrá logrado consolidar con éxito una oficina de gestión de proyectos estandarizada, que promueve la generación de valor para el desarrollo de la empresa, a través de la gestión efectiva de una cultura de proyectos en todos los niveles de la organización.

### **8.6. Objetivos Estratégicos**

- ✓ Participar en los procesos de planificación estratégica de la organización.
- ✓ Promover y mantener la cultura de gestión de proyectos en la organización.

- ✓ Identificar, seleccionar y priorizar los nuevos proyectos en los cuales se enfoca la organización.
- ✓ Establecer los lineamientos para la gestión de proyectos y dar gobernanza a los mismos.
- ✓ Generar valor para la organización.

### 8.7. Rol, funciones y responsabilidades de la oficina de proyectos

Partiendo del diagnóstico realizado a la organización, los objetivos estratégicos definidos para la OGP y la revisión de literatura, se procede con la definición del rol y funciones que cumplirá la oficina de gestión de proyectos en Jasen Consultores S.A.S.

#### 8.7.1. Rol de la Oficina de gestión de proyectos

Se propone que la OGP tenga un rol de apoyo en la gestión de Proyectos, con algunas funciones de control y dirección, esto quiere decir brindando un soporte a los directores, en la ejecución y control de los proyectos que desarrolle la organización.

#### 8.7.2. Funciones y responsabilidades de la oficina de gestión de proyectos.

*Tabla 30: Cuadro de funciones y responsabilidades de la Oficina de gestión de proyectos.*

<b>OGP JASEN CONSULTORES S.A.S.</b>		
	<b>FUNCIONES</b>	<b>RESPONSABILIDADES</b>
1	Desarrollar e implementar una metodología estándar para la gestión de proyectos en la organización.	Asegurar la pertinencia y aplicabilidad de la metodología propuesta.
2	Apoyo a la gestión de proyectos: lineamientos y	Garantizar que el personal asignado a los proyectos tiene la competencia suficiente para llevar a cabo su labor con éxito y que los lineamientos establecidos

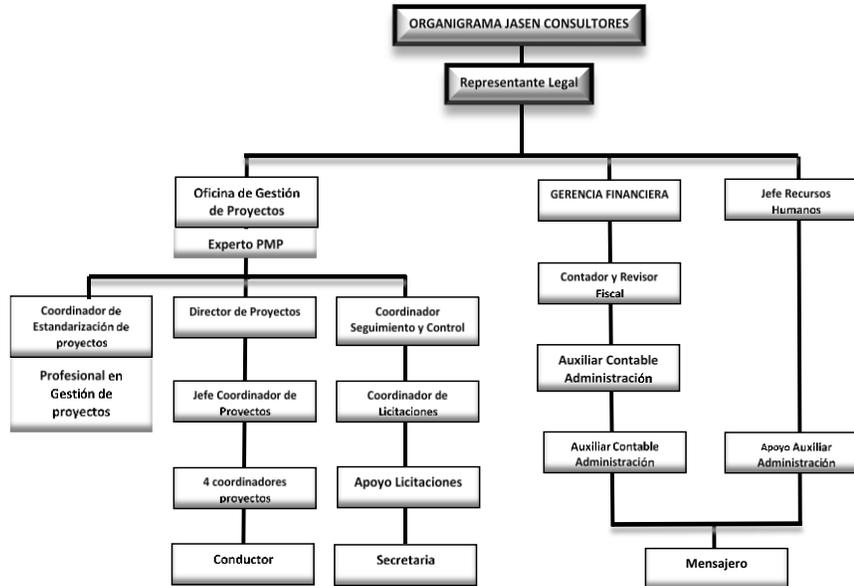
	capacitación sobre dirección de proyecto y uso de herramientas.	se cumplen durante todo el ciclo de vida del proyecto.
3	Capacitación a la alta dirección en la verificación de los beneficios obtenidos para la organización al término de cada proyecto.	Capacitar y dar herramientas para determinar los beneficios tangibles e intangibles de la organización al término de cada proyecto.
4	Identificación, selección y priorización de los proyectos.	Verificar que procesos de contratación en los cuales participa la organización sean rentables y estén alineados con la estrategia. Establecer y socializar con la alta dirección cómo los nuevos proyectos generan valor para la organización.
5	Apoyo en el monitoreo y control del desempeño de los proyectos	Establecer las métricas de desempeño y herramientas de control de proyectos; además de garantizar su aplicabilidad.
6	Administración del repositorio de lecciones aprendidas con archivos de proyectos y documentación.	Establecer y asegurar los mecanismos para que los directores de proyectos reporten a la OGP las lecciones aprendidas de cada proyecto. Garantizar que al iniciar un nuevo proyecto se revise y se tenga en cuenta las lecciones aprendidas.

7	Análisis de mejores prácticas para la gestión de los proyectos - transferencia de conocimiento-	Socializar periódicamente mejores prácticas a los equipos de proyectos para su gestión, basadas en las experiencias de la compañía (éxitos - fracasos) y en la consulta de literatura asociada a fin de propender por la mejora continua en los procesos de dirección de los proyectos.
8	Capacitación, mentoría y asesoría a los equipos de proyectos.	Estandarizar un lenguaje común de proyectos en la organización. Asesoría a los directores de proyectos en temas de gestión cuando ellos lo requieran.
9	Implementación y administración de un repositorio de riesgos de los proyectos.	Documentar los riesgos y los planes de mitigación que se derivan de los proyectos ejecutados. Salvaguardar la información relacionada con riesgos. Suministrar la información de manera ágil.

**Fuente:** Elaboración propia

## 8.8. Organigrama sugerido de la oficina de proyectos

Figura 15: Organigrama OGP.



**Fuente:** Elaboración propia

Actualmente dentro de su organigrama la empresa cuenta con un área de Licitaciones que es donde nace el 100% de los proyectos de la compañía, también cuenta con un área de Gerencia de Proyectos que es el área que se encarga de la planeación, seguimiento y control de los proyectos, nuestra propuesta realiza una reorganización de estas dos áreas e incluye tres perfiles nuevos para esta oficina de gestión de proyectos, como se puede observar en la figura No. 39 esta nueva oficina estará al cargo de un profesional especializado en gerencia de Proyectos con certificación PMP, que tiene como apoyo principal un coordinador de estandarización y formación en proyectos, y un coordinador de seguimiento y control de proyectos, más adelante se definen las responsabilidades y los perfiles.

## 8.9. Definición de perfiles requeridos para la oficina de gestión de proyectos

De acuerdo con las necesidades de la organización y las funciones establecidas para la OGP propuesta, se definen los roles y responsabilidades que tendrán los integrantes de la mencionada oficina, incluyendo al patrocinador.

### 8.9.1. Patrocinador

GERENTE GENERAL JASEN CONSULTORES S.A.S.

Responsabilidades:

1. Proveer los recursos necesarios para la operación y el desarrollo de la OGP.
2. Aprobar y garantizar que se mantengan el tiempo los objetivos de la OGP.
3. Aprobar los cambios que deban generarse para el adecuado funcionamiento de la OGP.
4. Representar la OGP ante la junta directiva de la organización.
5. Comunicar al interior de la organización la importancia de la OGP, así como darle la gobernanza suficiente para la administración de los proyectos.
6. Evaluar periódicamente los beneficios obtenidos de la OGP y la generación de valor.
7. Participar en la selección de los integrantes de la OGP.

### 8.9.2. Director de la oficina de proyectos

DIRECTOR DE LA OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS

**Perfil:** Profesional con maestría en gerencia de proyectos con mínimo dos años de experiencia en la dirección de oficinas de proyectos. Debe tener liderazgo en el desempeño de sus funciones, conocimiento técnico en el negocio y excelentes relaciones interpersonales. Debe contar además con certificación PMP.

**Rendición de cuentas:** Reporta directamente a la gerencia general de la compañía.

Responsabilidades:

1. Apoyo a los grupos de trabajo de proyectos, facilitando el desarrollo de sus actividades en un ambiente de armonía y respeto.
2. Apoyo a los directores de proyectos en la gestión del plan de riesgos de los proyectos.

3. Junto con la gerencia general de la compañía, establecer los lineamientos bajo los cuales se regirá la OGP.
4. Informar periódicamente a la alta dirección al respecto del desempeño de los proyectos que ejecuta la empresa.
5. Definir los medios de almacenamiento de información de los repositorios de riesgos y lecciones aprendidas.
6. Monitorear el cumplimiento del plan de aseguramiento de la calidad de los proyectos.
7. Apoyar la solución de conflictos entre los interesados de los proyectos.
8. Establecer y hacer seguimiento al procedimiento de control de cambios en los proyectos.
9. Hacer seguimiento a los gerentes a fin de verificar el cumplimiento de sus funciones.
10. Controlar los proyectos, asegurando el cumplimiento de los objetivos propuestos.
11. Definir y socializar con los directores de proyectos las metodologías óptimas para la gestión de los proyectos que maximicen los beneficios y generación de valor para la organización.
12. Solicitar a los directores de proyectos de manera periódica informes del estado de avance y cumplimiento de los proyectos.
13. Verificar el cumplimiento de las métricas asociadas a los proyectos.
14. Junto con la gerencia general, participar en la selección del personal que se vincula a la OGP.
15. Ser capacitador, mentor y asesor para los equipos de gestión de proyectos de acuerdo a los planes establecidos por la OGP.

### **8.9.3. Coordinador de seguimiento y control de proyectos**

#### **COORDINADOR DE SEGUIMIENTO Y CONTROL DE PROYECTOS**

**Perfil:** Profesional en carreras de ingeniería con experiencia de mínimo dos años en gestión de proyectos. Preferiblemente especialista en gerencia

de proyectos.

**Rendición de cuentas:** Reporta al director de la oficina de gestión de proyectos.

Responsabilidades:

1. Controlar el avance de los proyectos en lo que se refiere a cumplimiento de costos, cronogramas y alcance.
2. Realiza seguimiento a las fechas de entrega de tareas, obligaciones contractuales y apoya adecuadamente los directores de proyecto para lograr su cumplimiento.
3. Controla los cambios que se presentan en los proyectos, documentándolos y garantizando su implementación de manera correcta.
4. Resolver junto con el director de proyecto las desviaciones que puedan presentarse dentro de la gestión del proyecto asignado. Reportar al Director de la OGP.
5. Brindar apoyo y acompañamiento a los directores de proyecto en la aplicación de las metodologías definidas por la OGP durante el ciclo de vida de cada proyecto.
6. Generar los informes periódicos del desempeño de los proyectos en ejecución.
7. Facilitar la colaboración entre los distintos interesados del proyecto

#### **8.9.4. Coordinador de estandarización y formación en proyectos**

##### **COORDINADOR DE ESTANDARIZACIÓN Y FORMACIÓN EN PROYECTOS**

**Perfil:** Profesional en carreras de ingeniería con experiencia de mínimo dos años en gestión de proyectos, preferiblemente especialista en gerencia de proyectos.

**Rendición de cuentas:** Reporta al director de la oficina de gestión de proyectos.

Responsabilidades:

1. Mantener actualizado el sistema de gestión de la OGP: metodología, procedimientos, instructivos, plantillas.
2. Junto con el director de la OGP definir el plan de capacitación de los equipos de gestión de proyectos.
3. Controlar y gestionar los cambios de documentos: instructivos, procedimientos, plantillas.
4. Participar junto con el director de la OGP en la elaboración de las metodologías para la gestión de los proyectos.
5. Asegurar que en cada uno de los proyectos desarrollados se aplican las metodologías establecidas.
6. Aprobar junto con el director de la OGP el plan del proyecto.
7. Brindar apoyo y acompañamiento a los directores de proyecto en la aplicación de las metodologías definidas por la OGP durante el ciclo de vida de cada proyecto.

Teniendo en cuenta los requerimientos de la organización para el diseño de la OGP, se identifican algunos perfiles que pueden ser ocupados por algunos miembros de la Alta Gerencia; específicamente el cargo de **Coordinador de Seguimiento y Control De Proyectos** y el cargo de **Coordinador de Estandarización y Formación en Proyectos**, podrían ser ocupados por el actual gerente de licitaciones, que es arquitecto con especialización en gerencia de proyectos o la gerente general.

## CAPÍTULO 9

### 9. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA OFICINA DE PROYECTOS

La implementación de una OGP es uno de los retos más exigentes a las que se puede enfrentar director de OGP o un líder de proyecto. La dificultad de la implementación no reside solo en las metodologías y marcos metodológicos que se deban aplicar, sino en la cultura organizacional: para que la oficina de proyectos se convierta en el panel de mando de la empresa, en el centro neurálgico desde el cual se asimila la información de los proyectos, hay que convencer a directores de proyectos, patrocinadores, clientes y trabajadores que la OGP debe ser reconocida y respetada por todos los estamentos de la organización.

El correcto diseño e implementación de la oficina de gestión de proyectos es un factor determinante del éxito de la misma. El plan de implementación es una etapa en la cual se debe poner en marcha la oficina de gestión de proyectos. Es necesario conocer de manera integral la cultura organizacional de la organización, de manera que la OGP se requiere en Jasen Consultores S.A.S encaje de manera apropiada con lo cual se garantiza que no existirán rechazos a los nuevos procesos en todos los niveles de la organización.

El proceso de implementación se recomienda esté acompañado de capacitaciones constantes en el personal de la organización, especialmente los que están relacionados con la gerencia de proyectos. Se debe llevar a cabo campaña informativa que argumente sólidamente los beneficios de la implementación de la OGP en Jasen Consultores SAS.

La primera capacitación deberá ser sobre la necesidad de que los directivos encargados de la toma de decisiones estén enterados de cuántas iniciativas están en marcha, y de cuánto dinero se está invirtiendo en qué proyectos. Esta es la primera razón para tener una OGP, es que exista una estructura corporativa centralizada dedicada a contabilizar la actividad basada en proyectos y con la autoridad suficiente para que los directores de proyecto y rindan cuentas de sus decisiones y los resultados de sus proyectos.

### **9.1. Alcance del proyecto de implementación**

Con base en el diseño de la oficina de gestión de proyectos propuesto, se plantea una implementación en 4 fases como se describe a continuación.

### **9.2. Fases de la implementación**

#### **9.2.1. Fase 1. Presentación y autorización del plan de implementación.**

- ✓ Para implementar la OGP, el primer paso deberá ser la presentación de la propuesta a la gerencia general y aprobación por parte de esta.
- ✓ Una vez se obtenga el aval de la gerencia, se proceda a presentar la propuesta a la junta directiva para su aprobación.
- ✓ Con la aprobación de gerencia y junta directa, se procede a formalizar el inicio del montaje de la Oficina de Gestión de Proyectos.
- ✓ Socializar los roles y las funciones de la Oficina de Gestión de Proyectos, procesos y metodologías de gestión de proyectos a la junta directiva y gerencia general para su

aprobación.

Las principales actividades que se tendrán en esta etapa incluyen lo relacionado en la tabla

*Tabla 31: Principales actividades de la fase 1 y documentos entregables.*

Actividad	Responsable	Entregable
• Aprobación por parte de la alta gerencia	Gerencia general	Aprobación del acta de constitución
• Aprobación por parte de la Junta Directiva	Junta directiva	Aprobación del acta de constitución
• Asignar los recursos para implementar la OGP	Gerencia general	Acta de constitución
• Definir y contratar el director y de la OGP	Junta directiva Jefe de R.H	Acta de constitución
• Establecer misión, visión y objetivos estratégicos	Director de la OGP	Acta de constitución
• Definir el perfil de los integrantes la OGP y su infraestructura.	Gerencia de R.H. y director de la OGP	Documento sobre establecimiento de perfil profesional. RH de la OGP
• Definir y comunicar responsabilidades de los RH	Director de OGP, gerente de RH.	Documento sobre el perfil profesional del RH de la OGP
• Informar sobre la nueva estructura organizacional y la interacción de las diferentes áreas de la empresa con la OGP y su impacto positivo	Gerencia general y director de la OGP	Documento de comunicación estratégica de la OGP hacia la organización
• Procesos de gestión del cambio	Director de la OGP	Documento sobre procesos de gestión del cambio

**Fuente:** Elaboración propia

### 9.2.2. Fase 2. Montaje de la Oficina de Gestión Proyectos.

En esta fase se realizará un inventario de herramientas y roles, habilidades de los recursos existentes en la organización. Además, se crean o promocionan, si ya se tiene los entrenamientos necesarios en gerencia de proyectos para estabilizar la cultura de gerencia de proyectos en Jasen Consultores S.A.S. En esta fase se definen claramente las métricas de la OGP. Principalmente, se desarrollarían las siguientes actividades:

- ✓ Conformar el equipo de trabajo de la Oficina de Gestión de Proyectos.
- ✓ Construir y consolidar el manual de procedimientos y formatos de la gestión de proyectos. formalizándolo mediante software y otras herramientas disponibles.
- ✓ Construir y validar las herramientas y técnicas de la metodología de la gestión de proyectos apropiadas con la organización.
- ✓ Definir plan de capacitaciones.

*Tabla 32: Principales actividades de la fase 2 y documentos entregables.*

Actividad	Responsable	Entregable
Contratar el personal que integrará la OGP	Gerente de RH, Director de la OGP	Comunicación a la alta gerencia y junta directiva sobre la organización de la OGP
Definir las métricas de la OGP	Director de OGP y gerencia general	Documentos sobre las métricas de la OGP
Inventario y capacitaciones necesarias en gestión de proyectos	Director de la OGP	Documento sobre las capacitaciones sobre gerencia de proyectos y justificación de la necesidad de las capacitaciones
Inventarios de las herramientas existentes sobre la gestión de	Director de la OGP	Documentos sobre las herramientas que se tiene en la organización sobre gerencia de proyectos y justificación de

proyectos		la necesidad de la herramienta.
Definición de los formatos de las plantillas e informes	Director de OGP	Formatos de plantillas e informes

**Fuente:** Elaboración propia

### **9.2.3. Fase 3. Puesta en marcha de las funciones de la Oficina de Gestión Proyectos.**

Una vez sea puesta en marcha la Oficina de proyectos, en la fase de puesta en marcha, se deberá tener en cuenta las siguientes actividades:

- ✓ Desarrollar el plan de capacitación para fortalecer competencias del equipo de la Oficina de Gestión de Proyectos
- ✓ Diseñar un plan de comunicación y capacitación en modelo y metodología de gestión de proyectos y competencias blandas para los stakeholders de los proyectos
- ✓ Realizar la capacitación y ejecutar el plan de comunicaciones con los líderes de los proyectos

Habiendo definido la metodología inicial de gestión de proyectos, el siguiente paso deseable es realizar una prueba piloto la cual consistirá en la gestión de un nuevo proyecto bajo la directriz de la recién implementada OGP, con el propósito de llevar a cabo la interacción de los equipos, los recursos y el alineamiento de métricas y procedimientos con la Oficina de Gestión de Proyectos. La prueba puede hacerse con uno o varios proyectos relevantes y de verdadero impacto para la organización.

En la tabla 31, se muestran las principales actividades, al igual que sus entregables y responsables en la fase 3, “Puesta en marcha de la Oficina de Gestión Proyectos”.

*Tabla 33: Principales actividades de la fase 3 y documentos entregables.*

Actividad	Responsable	Entregable
• Proyecto para plan piloto	Gerencia general y director de OGP	Acta de constitución del proyecto

• Evaluar nivel interrelación y aceptación de la OGP	Gerencia general y director de OGP	Documento de reacciones e interacciones en las oficinas de los demás proyectos y colaboradores de la empresa.
• Controlar los procesos y las métricas	Director de la OGP	Documentos sobre los procesos y métricas.
• Identificación de las áreas que necesita mayor refuerzo por parte de la OGP, según resultados del piloto	Equipo de la Oficina de Gestión de Proyectos	Documento debidamente soportado sobre las áreas que presenta debilidades
• Recopilación de resultados	Líderes de proyectos, personal de la OGP	Documentos sobre resultados
• Revisión de las lecciones aprendidas	Líderes de proyectos, personal de la OGP	Documentos sobre lecciones aprendidas

**Fuente:** elaboración propia

#### **9.2.4. Fase 4. Seguimiento y control a la gestión de los proyectos por la Oficina de Gestión de Proyectos**

La Oficina de gestión de Proyectos, una vez implementada, se realizarán las siguientes actividades:

- ✓ Realizar seguimientos a la ejecución de los proyectos y proveer el soporte requeridos por los stakeholders de los mismos
- ✓ Reforzar la capacitación y comunicación entre la alta gerencia, líderes de proyectos, colaboradores y stakeholders de los proyectos.
- ✓ Realizar seguimiento a la implementación en la metodología de gestión de proyectos, identificando y realizando los ajustes requeridos.
- ✓ Evaluar, seleccionar e implementar las herramientas de software para la gestión de los

proyectos en la organización.

- ✓ Ejecutar acciones para mejorar el resultado de los proyectos, ajustando metodología, fortaleciendo competencias y adquiriendo infraestructura de soporte tecnológico.
- ✓ Evaluar la cultura organizacional para identificar aspectos a mejorar.

En la tabla 32, se muestran las principales actividades, al igual que sus entregables y responsables en la fase 4 del seguimiento y control a la gestión de los proyectos por la Oficina de Gestión de Proyectos.

*Tabla 34: Principales actividades de la fase 4 y documento entregable.*

Actividad	Responsable	Entregable
Control de procesos y métricas previamente establecido	Líderes de proyectos	Documentos sobre control de procesos y métricas
Tomar medidas para lograr aceptación de la OGP	Director de la OGP	Documentos de análisis de criterios de la OGP
Desarrollo del plan de comunicaciones	Director y colaboradores de la OGP	Documento del plan de comunicaciones
Definición de herramientas para documentar desarrollo de los proyectos y de lecciones aprendidas	Director de la OGP, líderes de proyectos	Informes y listados justificado de herramientas necesarias para desarrollo de proyectos
Realizar las capacitaciones requeridas y ajustes a procesos de gestión de proyectos de conformidad con los resultados de las lecciones aprendidas	Gerencia general y director de la OGP	Informes y listados justificado de herramientas necesarias para desarrollo de proyectos

**Fuente:** Elaboración propia

### 9.3. Cronograma

La implementación de la Oficina de Gestión de Proyectos tendrá una duración de 365 días. Las 4 fases tendrán una duración variable. **La fase 1** durara 49 días: **la fase 2** durara 72 días, **la fase 3** durara 143 días y **la fase 4** durara 100 días.

EL cronograma detallado del proyecto se encuentra en el Anexo D – “Cronograma de actividades implementación oficina de gestión proyectos”.

### 9.4. Métricas de calidad y desempeño (indicadores de éxito)

Con el objetivo de cuantificar el éxito de la de la oficina de gestión de proyectos, se proponen las siguientes métricas básicas de calidad y desempeño o factores de éxito que faciliten la medición de la OGP, y se listan a continuación:

- Cumplimiento del presupuesto de los proyectos con una variación menor al 10%
- Cumplimiento del cronograma de los proyectos con una variación menor al 10%
- Cumplimiento del programa de capacitación en un 100%.
- Mínimo 70% de éxito en la valoración de todas las métricas, es decir el promedio ponderado de todas las métricas debe ser mayor al 70%.
- Evaluación anual a través de un modelo de madurez (Kerzner, 2001), para conocer el crecimiento de la OGP nivel de gestión.

### 9.5. Riesgos del proyecto

La matriz de riesgo se realiza con base en la metodología de identificación y análisis cualitativo la matriz de riesgo para implementación de una Oficina de Proyectos, propuesta en el PMBOK, por el Project Management Institute (PMI, 2017)

Tabla 35: Matriz de riesgos. Implementación de la OGP en Jasen Consultores S.A.S.

Causa	Riesgo	Consecuencias	Impacto	Probabilidad	Grado de exposición	Respuesta al riesgo
Falta de un adecuado programa de gestión del riesgo en la implementación de la metodología que propone la OGP	Es posible que los equipos de proyecto no adopten rápidamente la metodología de gestión de proyectos	No se logra el cumplimiento de las métricas de calidad	40%	40%	ALTO	Capacitaciones de la metodología propuesta
Falta de un sistema de información para reportar el avance de los proyectos	Pueda que las personas no	No se	50%	50%	ALTO	Definición de un repositorio de los proyectos

Causa	Riesgo	Consecuencias	Impacto	Probabilidad	Grado de exposición	Respuesta al riesgo
Rechazo al seguimiento porque antes de la Oficina de gestión de proyectos no se hacia	reporten el avance del proyecto	logra el cumplimiento de las métricas de calidad	40%	40%	ALTO	Inclusión de la evolución de los proyectos como parte de la evaluación de gestión de desempeño del personal

Causa	Riesgo	Consecuencias	Impacto	Probabilidad	Grado de exposición	Respuesta al riesgo
Falta de un adecuado programa de capacitación	Es posible que los miembros del equipo no comprendan el rol que deben cumplir	No se logra el cumplimiento de competencias y habilidades del equipo de proyecto	30%	35%	MEDIO	Capacitación de roles responsabilidades Gestión de proyectos
Inadecuado dimensionamiento del alcance de los proyectos	Sobrecostos en la ejecución de los proyectos	Que se aborte el proyecto no se	20%	30%	ALTO	Implementación de prácticas de gestión de proyectos y herramientas como la EDT en la metodología propuesta por la OGP

Causa	Riesgo	Consecuencias	Impacto	Probabilidad	Grado de exposición	Respuesta al riesgo
Inadecuada selección de equipos de proyectos		recuperar la inversión	20%	30%	MEDIO	Soporte de la OGP a la selección del equipo de acuerdo con la experiencia y habilidades requeridas determinadas en la administración del talento humano
Inadecuada selección de proveedores			30%	40%	ALTO	Verificación de requisitos. Apoyo de la OGP

Causa	Riesgo	Consecuencias	Impacto	Probabilidad	Grado de exposición	Respuesta al riesgo
Insuficiente seguimiento a los proyectos			40%	40%	ALTO	Implementación de tableros de control que permitan evidenciar el avance del proyecto

**Fuente:** Elaboración propia a partir de (PMI, 2017)

## 9.6. Presupuesto del proyecto

Para la Elaboración del Presupuesto de la OGP, en el costo del recurso humano, se cuantificaron los tres profesionales requeridos, no obstante, dos de los gerentes de la compañía cumple con el perfil propuesto de los coordinadores y queda a consideración de la empresa si contratan a alguien más para el cargo, adicionalmente se consideró el costo de software especializado como herramientas de control, 3 computadores para el equipo de la OGP.

*Tabla: 36: Presupuesto Anual - Diseño e Implementación OGP.*

Presupuesto para la Creación de la Oficina de Gestión de Proyectos (OGP) en Jasen Consultores SAS														
Área: Oficina de Gestión de Proyectos		Responsable: Gerente General - Junta Directiva												
Concepto: Creación de La OGP		Valor Presupuesto Mensual (Cifras en millones de Pesos)												
Rubro	Actividad o Concepto	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	Total 2020
Sueldos	(1) Director de la OGP (\$7.000.000 Mensuales)	\$ 0,00	\$ 7,00	\$ 7,00	\$ 7,00	\$ 7,00	\$ 7,00	\$ 7,00	\$ 7,00	\$ 7,00	\$ 7,00	\$ 7,00	\$ 7,00	\$ 77,00
Sueldos	(1) Coordinador de Seguimiento y Control De Proyectos (\$5.000.000 Mensuales)	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 2,50	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 47,50
Sueldos	(1) Coordinador de Estandarización y Formación en Proyectos (\$5.000.000 Mensuales)	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 2,50	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 47,50
Prestaciones Sociales	Prestaciones Sociales y cargas prestaciones Director y Coordinadores de la OGP (Factor Prestacional 0,51%)	\$ 0,00	\$ 3,57	\$ 6,12	\$ 8,67	\$ 8,67	\$ 8,67	\$ 8,67	\$ 8,67	\$ 8,67	\$ 8,67	\$ 8,67	\$ 8,67	\$ 87,72
Equipos Tecnológicos	(3) Computador Portátil (Incluido Iva) (\$6.000.000)	\$ 0,00	\$ 6,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 6,00
Licencias y Programas	(2)Licencia de Microsoft Project Professional 2019; (\$ 4.000.000) (3)Licencia Microsoft Office 2019; (\$ 1.200.000) (1)Licencia Antivirus (\$ 800.000)	\$ 0,00	\$ 6,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 6,00
<b>Totales Mensuales:</b>		\$ 0,00	\$ 22,57	\$ 18,12	\$ 25,67	\$ 25,67	\$ 25,67	\$ 25,67	\$ 25,67	\$ 25,67	\$ 25,67	\$ 25,67	\$ 25,67	
<b>Costo Total Anual Implementación de la Oficina de Gestión de Proyectos</b>														<b>\$ 271,72</b>
<b>Costo Anual Coordinador de Seguimiento y Control De Proyectos (Incluido el factor Prestacional)</b>														<b>\$ 71,73</b>
<b>Recursos a Gestionar para la Implementación de la OGP</b>														<b>\$ 200,00</b>

Nota: Unidades en Millones de Pesos

**Fuente:** Elaboración propia.

Si se observa el presupuesto de forma detallada, la inversión planteada, es menos del 10% del presupuesto anual de la organización y equivale a \$271.720.000 (DOSCIENTOS SETENTA Y UN MILONES SETECIENTOS VEINTE MIL PESOS MCTE). En caso de asignar uno de los dos gerentes de la empresa, que cumplen con los perfiles de coordinadores de la OGP, la inversión planteada se reduce a \$200.000.000 (DOSCIENTOS MILONES DE PESOS MCTE).

Teniendo en cuenta que se limitó la información de los balances generales y nóminas, se realizó un análisis de los estados financieros de la Empresa Jasen Consultores S.A.S. de los últimos 5 años, a partir del Registro Único de Proponentes (RUP), aportado en procesos de contratación de dominio público en las Plataformas del **Sistema Electrónico de Contratación Pública SECOP 1 Y 2**.

Tabla 37: Análisis de los estados financieros Jasen Consultores S.A.S. de los últimos 5 años (periodo: 2014 - 2018).

ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS DE LOS ÚLTIMOS 5 AÑOS PERIODO (2014-2018)					
AÑO	2014	2015	2016	2017	2018
FECHA DE CORTE INF. FINANCIERA	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2017	31/12/2018
ACTIVO CORRIENTE	\$ 2.127.921.396	\$ 2.438.561.549	\$ 2.688.394.146	\$ 2.860.306.028	\$ 2.839.664.954
ACTIVO TOTAL	\$ 2.663.168.789	\$ 2.922.267.947	\$ 4.510.122.133	\$ 4.763.969.433	\$ 4.233.941.559
PASIVO CORRIENTE	\$ 634.507.433	\$ 639.618.440	\$ 1.329.741.055	\$ 1.324.931.285	\$ 868.981.376
PASIVO TOTAL	\$ 1.148.112.920	\$ 926.627.527	\$ 2.169.933.120	\$ 2.288.022.601	\$ 1.824.701.274
PATRIMONIO	\$ 1.515.055.869	\$ 1.995.640.420	\$ 2.340.189.013	\$ 2.475.946.832	\$ 2.409.240.285
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 849.740.395	\$ 927.106.980	\$ 308.686.531	\$ 341.236.311	\$ 304.581.656
GASTOS DE INTERESES:	\$ 38.729.071	\$ 64.834.057	\$ 45.808.854	\$ 84.069.426	\$ 67.371.220

**Fuente:** Elaboración Propia

Tabla 38: Análisis de la variación de los estados financieros Jasen Consultores S.A.S. en los últimos 5 años.

PERIODO	VARIACIÓN 2014-2015		VARIACIÓN 2015-2016		VARIACIÓN 2016-2017		VARIACIÓN 2017-2018	
	Pesos	%	Pesos	%	Pesos	%	Pesos	%
ACTIVO CORRIENTE	\$ 310.640.153	14,6%	\$ 249.832.597	10,2%	\$ 171.911.882	6,4%	-\$ 20.641.074	-0,7%
ACTIVO TOTAL	\$ 259.099.158	9,7%	\$ 1.587.854.186	54,3%	\$ 253.847.300	5,6%	-\$ 530.027.874	-11,1%
PASIVO CORRIENTE	\$ 5.111.007	0,8%	\$ 690.122.615	107,9%	-\$ 4.809.770	-0,4%	-\$ 455.949.909	-34,4%

PASIVO TOTAL	-\$ 221.485.393	-19,3%	\$ 1.243.305.593	134,2%	\$ 118.089.481	5,4%	-\$ 463.321.327	-20,2%
PATRIMONIO	\$ 480.584.551	31,7%	\$ 344.548.593	17,3%	\$ 135.757.819	5,8%	-\$ 66.706.547	-2,7%
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 77.366.585	9,1%	-\$ 618.420.449	-66,7%	\$ 32.549.780	10,5%	-\$ 36.654.655	-10,7%
GASTOS DE INTERESES:	\$ 26.104.986	67,4%	-\$ 19.025.203	-29,3%	\$ 38.260.572	83,5%	-\$ 16.698.206	-19,9%

**Fuente:** Elaboración Propia

Pese a que el Activo Total de la empresa mostraba un incremento progresivo en los primeros años de la observación, en el último año se produjo una disminución de 530 millones de pesos en su Activo. Frente a la utilidad operacional de los últimos 5 años hay que resaltar que se ha mantenido por encima de los 300 millones.

Es pertinente mencionar que los negocios de la empresa provienen en un 100% de proyectos contratados con el estado, de los cuales el 95% son interventorías a obras civiles y el 5% corresponden a Elaboración de estudios y diseños. Aquí se identifica una gran oportunidad para la **Oficina de Gestión de Proyectos**, para ampliar el portafolio de negocios identificando las fortalezas de la empresa a partir de la experiencia obtenida en estos 18 años y creando nuevos servicios, en el sector privado; que permitan maximizar los ingresos y las utilidades de la empresa, logrando un posicionamiento más consolidado en el mercado.

En su publicación, Diego Antonio Sierra, nos dice que algunos de los beneficios de la implementación de las Oficinas de Gestión de Proyectos es generar nuevas oportunidades de negocio y un mayor posicionamiento.

“(…) Los beneficios que las organizaciones obtienen al implementar una OGP, están enfocados a aumentar competitividad, posicionamiento, reconocimiento en el mercado, confianza del cliente y los stakeholders. Así mismo, **generan nuevas oportunidades de negocio representando a futuro ingresos para la organización.**

(…)

Aun cuando es un costo alto para la organización la conformación de una oficina de gestión de proyectos, son mayores los beneficios que representan para la organización tanto en crecimiento, éxito y competitividad (…)” (Sierra, 2017)

Actualmente la Empresa, cuenta con los recursos para la implementación de la estructura, y están dispuestos a implementar un piloto por un año, condicionando su continuidad, a los resultados obtenidos para la organización el primer año.

## CAPÍTULO 10

### 10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Del análisis de los resultados de la aplicación de los instrumentos para medir la cultura organizacional en el ámbito de los proyectos, la efectividad en la gestión de los proyectos y la gestión del portafolio de proyectos se puede concluir lo siguiente:

- ✓ Teniendo en cuenta los resultados arrojados de la aplicación de los diferentes instrumentos en los ámbitos de cultura organizacional, efectividad en gestión de proyectos, gestión del portafolio de proyectos y madurez en gestión de proyectos, pudo establecerse que si bien la empresa cuenta con una oficina de gerencia de proyectos a través de la cual se ha gestionado la totalidad de los proyectos de la organización con fortalezas importantes que deben mantenerse en la nueva OGP, también es cierto que existen oportunidades de mejora en gestión de proyectos, que pueden ser capitalizadas a través de una OGP de apoyo, con funciones de control y dirección que brinde acompañamiento a los directores en la administración y gobernabilidad de los proyectos que desarrolle la organización.
- ✓ El presente trabajo se enfocó en generar una propuesta de diseño e implementación de una oficina de gestión de proyectos hecha a la medida para la empresa Jasen Consultores S.A.S., sin embargo, corresponde a la junta directiva de la organización tomar la decisión de aplicarla como se presenta o realizarle los cambios que estime convenientes.
- ✓ No existe un patrocinador de proyectos en la organización, pues son financiados por entidades bancarias y créditos, como el fondo interno de la organización, teniendo en cuenta que no siempre se alcanzan el punto de equilibrio de los proyectos; asimismo los beneficios no son divulgados en la organización con el fin de los equipos sean respaldados.
- ✓ Se puede identificar, que los integrantes de la organización, no tiene claro el concepto de oficina de proyectos, pues se cree que el área comercial debe centralizar los proyectos que se deben ejecutar, al mismo tiempo dichos contratos son presentados a la alta gerencia sin contar el consentimiento de los otros integrantes de la empresa, lo que

genera conflictos dentro de la organización, pues no conoce las cualidades y capacidades actuales de cada departamento.

- ✓ Los recursos de los proyectos son definidos por la gerencia, en muy pocas ocasiones se reúne el comité directivo para la toma de decisiones y procesos que se deben priorizar, de acuerdo a la medición, la ejecución del presupuesto se asigna por el nivel de rentabilidad, tipo de cliente y desarrollo en el tiempo estimado
- ✓ Aunque se concluye que en la empresa la información de los proyectos está centralizada, no existe un software que permita su gestión; la base de datos actual no cuenta con un sistema automatizado la cual le permita observar a todos los integrantes del equipo las actividades ejecutadas de los proyectos, como el planeamiento de nuevos proyectos.
- ✓ La empresa no gestiona el recurso humano en los proyectos de forma eficiente, pues no se tiene en cuenta los perfiles y competencias de los integrantes, que más se perfilan en el desarrollo de los proyectos.
- ✓ Aunque la gerencia es quien realiza el seguimiento a los proyectos, no hay mayor conocimiento en las prácticas de la gestión de proyecto, y control de los mismos, se entiende que para la organización la experiencia y éxito de los proyectos, es suficiente para ejecutarlos.
- ✓ Aunque no existe una oficina de gestión de proyectos, los proyectos son clasificados por líneas de negocio de la compañía. En algunas ocasiones la junta directiva toma la decisión de ejecutar dichos proyectos sin tener en cuenta la capacidad real de la organización.
- ✓ La empresa Jasen Consultores S.A.S. no cuenta con un repositorio de lecciones aprendidas, que le permita generar ventajas competitivas sobre la competencia y gestionar los proyectos futuros de una manera más conveniente.
- ✓ Actualmente en la organización no se realiza priorización de proyectos enfocada al logro de los objetivos estratégicos de la organización, es decir, algunos de los proyectos que se ejecutan no están completamente alineados con la estrategia de la compañía.
- ✓ En la organización no se hace una adecuada gestión de interesados, toda vez que no siempre son tenidas en cuenta las opiniones de los grupos de interés que pueden ser impactados negativamente por los proyectos desarrollados. Se evidenció además que puede mejorarse en la gestión del equipo de proyectos aumentando el grado de

empoderamiento de las personas.

- ✓ No se cuenta con una metodología efectiva para controlar los riesgos de los proyectos. Es necesario estructurar un sistema estandarizado de gestión de riesgos.
- ✓ El acceso restringido por parte de los líderes a los recursos asignados a los proyectos contribuye al no cumplimiento de los cronogramas establecidos.
- ✓ La empresa no cuenta con indicadores específicos para medir la oportunidad y calidad de los entregables que genera cada proyecto.
- ✓ Un 25% de los encuestados obtuvieron 60 puntos o más, con respecto a su conocimiento en las áreas de alcances y comunicaciones, lo que muestra que existen deficiencias en la organización para identificar alcances de los proyectos y se tiene dificultad para efectiva comunicación.
- ✓ Al observar la moda del grupo, de 30 puntos, en las áreas de costos, recursos humanos y calidad, esto representa un 41.25% del grupo en el promedio, lo que indica que la organización presenta debilidades con relación a las áreas mencionadas. Los puntajes de 30 o menos, representa una seria problemática para la organización, ya que muestra su falta de conocimientos básicos de gestión de proyectos.
- ✓ El 62.5% de la muestra obtuvo puntaje promedio entre 60 y 30, en las áreas de Tiempo, costos, riesgo, recursos humanos, calidad, lo que indica que en estas áreas la organización ha empezado a manejar los fundamentos de gerencia de proyectos. Sin embargo, aún requieren reforzar esas habilidades.
- ✓ Frente a los resultados de la tabla No. 24, en el área de adquisiciones, la muestra obtuvo un puntaje inferior a 30, lo que representa el 12.5%, del total de las 8 áreas del conocimiento encuestadas. Esto nos indica que la organización tiene conocimientos precarios en dicha área.
- ✓ Teniendo en cuenta el marco teórico, el establecimiento de una OGP en Jasen Consultores, contribuirá a la gestión de proyectos en la organización solucionando los problemas planteados en el numeral 1.1 y los encontrados en el diagnóstico, entre los cuales se encuentran.
- ✓ Revisando lo expuesto en el numeral 1.1. "*planteamiento del problema*" y el resultado del diagnóstico realizado a la compañía, la implementación de una OGP en Jasen Consultores S.A.S, contribuirá a mejorar la gestión de proyectos en la organización,

estableciendo criterios más efectivos de priorización, optimizando recursos, y ampliando el mercado a proyectos en el sector privado que contribuyan con la generación de valor para la compañía desarrollando las funciones propias de una OGP descritas en el numeral 8.7.2., las cuales estarán enfocadas en gestionar buenas prácticas metodológicas que incidirán sobre la dirección, seguimiento y control de los proyectos sin descuidar la gestión de las lecciones aprendidas como repositorio y fuente de consulta para el desarrollo de futuros proyectos.

### **10.1. Recomendaciones generales**

- ✓ Se deberá realizar un gran esfuerzo para lograr mayor competitividad en las áreas de gestión de adquisiciones, donde se obtuvo el menor puntaje promedio, 12.5%,
- ✓ Teniendo en cuenta que el promedio de todas las áreas del conocimiento es de 336.67, la organización debe desarrollar estrategias de capacitaciones y entrenamiento en las áreas de conocimiento, y en general en los principios básicos de la gerencia de proyectos para adquirir el manejo de lenguaje común y aumentar su madurez.
- ✓ Implementar programas de seguimiento con el propósito de evaluar los progresos obtenidos a través de los programas de entrenamiento.
- ✓ Implementar seguimiento a los cronogramas y los riesgos de los proyectos, el recurso humano, calidad con mayor énfasis, puesto que las áreas conocimiento en la cual obtuvo los menores puntajes promedios, esto a través de un área específica de la organización.
- ✓ La organización debe reforzar las habilidades en el área de gestión de comunicaciones, puesto que es básica para efectividad en la formación de equipos de trabajo de alto desempeño.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- American Productivity & Quality Center. (2013). Effective Project Management Offices: an APQC Best Practices Study. EEUU APQC.
- Andersen, E. &. (2003). Project maturity in organizations. . *Project Management Journal*, 21 , 457-461.
- Andersen, E. S. (2009). *Organizational rationality and project management. International Journal of Managing Projects in Business*. 2 (4), pp. 479-498.
- Ariza, D. (2017a). Aplicación de prácticas para la gestión del portafolio de proyectos en las organizaciones: Factores de Éxito. (U. d. Universidad Externado de Colombia, Ed.) *Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017*.
- Ariza, D. (2017b). Construcción de un Modelo de Cultura Organizacional en el Ámbito de los Proyectos y su Aplicación al sector de Tecnología de la Información en Colombia. (Tesis doctoral). Universidad EAN. Colombia.
- Ariza, D. A. (2017c). Efectividad de la gestión de los proyectos: una perspectiva constructivista. *Obras y Proyectos*, 22, 75-85.
- Aubry, M. H. (2010). A Fresh Look at the Contribution of Project Management to Organizational Performance. *Project management journal*, 3 - 16.
- Bryde, J. (2003). Modelling Project Management Performance. *The International Journal of*, 228–253.
- Casey, W. &. (2001). Choosing the right PMO setup. *PM network*, 40 - 47.
- Cleland, D. I. (1999). *Project management: strategic design and implementation. (3th ed.) New York: McGraw-Hill*.
- Congreso de la República de Colombia. (1993, Octubre 28). Estatuto General de Contratación de la Administración Pública. *Ley 80 de 1993, No. 41(094)*. Bogotá: Diario Oficial.
- Cooke- Davies T.J., &. A. (2003). The maturity of project management in different industries. *International Journal of Project Management*, 471-478.
- Crawford, J. (2006). *Optimizing human capital with strategic project office*. Auerbach Publishers Inc.
- Crawford., L. (2004). *Global Body of Project Management Knowledge and Standards*.

- Dai & Wells, W. (2004). An Exploration of Project Management Office features and their relationship to project performance. *International Journal of Project*, 523-532.
- Dalle, P. B. (2005). *Manual de metodología. Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos*. Buenos Aires: CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales .
- Davidson, J. (2000). *10 Minute Guide to Project Management*. Indianapolis:: Alpha Books.
- Deloitte Consulting. (2009). Transforming the Program Management Office into a Results Management Office. Estados Unidos: Deloitte.
- Deloitte Consulting LLP. (2015, Noviembre). The Power of Project Portfolio Management. Estados Unidos de América.
- Esquembre, J. F. (2013). *Innovación y gestión estratégica de proyectos*. Cengage Learning Editores.
- Forrester, R. (2011). Are You Ready to Transform Your PMO? Recuperado.
- Heerkens, G. (2000). *Project Management*. . New York: McGraw Hill.
- Hernández, Fernandez, & Baptista, y. (2014). *Metodología de la investigación*. MC Graw Hill.
- Hill, G. M. (2004). Envolving the project management office: a competency continuum. *Information Systems Management*, 45-51.
- Ibbs, W. &. (2017, Marzo). *The Berkeley project management process maturity model*. Retrieved from [http://home.gwu.edu/~kwak/Berkeley\\_Model.pdf](http://home.gwu.edu/~kwak/Berkeley_Model.pdf)
- INVIAS. (2019, 03 18). *ESTUDIOS PREVIOS Y ANALISIS DEL SECTOR*. Bogotá. Retrieved 5 15, 2019, from <https://community.secop.gov.co/Public/Tendering/ContractNoticeManagement/Index?currentLanguage=es-CO&Page=login&Country=CO&SkinName=CCE>
- Jasen Consultores S.A.S. (s.f.). *Manual de procesos de calidad*. Bogotá D.C.
- Keating, D. (2009). How Does the Project Management Office (PMO) Deliver Value to the Organisation? Limerick: College of Business, Public Policy and Law School of Business & Economics.
- Kendra, K. & Taplin, L. (2004). Project Success: A Cultural Framework. *Project Management Journal*, 30-45.
- Kerzner, H. (2001). Strategic Planning For Project Management Maturity Model. *John Wiley & Sons.. New York*.
- Kerzner, H. (2009). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and*

*Controlling*. John Wiley & Sons.

- Letavec, C. J. (2007). Establishing the PMO value proposition. *Share CONFERENCE PAPER Program Management 2007.. (2007). Establishing the PMO value proposition. Paper presented at PMI® Global Congress 2007—North America, Atlanta, GA. Newtown S.*
- Maritato, M. (2012). Creating a PMO business case through a business analysis approach. *Paper presented at PMI® Global Congress 2012—North America, Vancouver, British Columbia, Canada. Newtown Square, PA: Project Management Institute., . .*
- Miranda, J. J. (2004). *El desafío de la gerencia de proyectos*. Bogotá D.C.: MM Editores.
- Montes et al. (2013, noviembre 29). “Estándares y metodologías: Instrumentos esenciales para la aplicación de la dirección de. *Revista de Tecnología*, 11-23.
- Ñustes, A. (2018). Contribución de las PMO a la gerencia de proyectos en las organizaciones referent:es teóricos y aplicaciones) Vol. 1. *Universidad EAN*, 52.
- Parviz F, L. G. (2002). *The advanced Project Managenet Office*. Boca Raton - Florida: St. Lucie Press.
- Pensel & Wiewiora, A. (2013). Project management office a knowledge broker in projectbased organisations. *International Journal of Project Management*.
- Perez, M. (2015, Septiembre). La gestión de proyectos, la herramienta más poderosa para sacar compañías de crisis, diferenciarse de la competencia y lograr empresas perdurables. Bogotá D.C.: PMI.
- Pinto, J. (2015). *Gerencia de proyectos*. Pearson.
- Pinto, J. K. (2010). *Project management: achieving competitive advantage. (2nd ed.)*. New Jersey:: Prentice Hall.
- PMI. (2014). The High Cost of Low Performance. *Pulse of the Profession*, 18.
- PMI. (2003). *Organizational Project Management Maturity Model: OPM3*. Newtown Square, Pensilvania. USA.
- PMI. (2017). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos*. Newtown Square, Pennsylvania: 6 Edición.
- Shenhar, A. D. (2001). Project Success: A multidimensional strategic concept. *Long Range Planning*, 699 - 725. Retrieved from [www.researchgate.net/publication/308084179\\_Medicion\\_del\\_exito\\_en\\_los\\_proyectos\\_un\\_a\\_revision\\_de\\_la\\_literatura](http://www.researchgate.net/publication/308084179_Medicion_del_exito_en_los_proyectos_un_a_revision_de_la_literatura)

- Sierra, D. A. (2017). *¿Por qué implementar un PMO dentro de una organización y cuáles son sus características?* Bogotá D.C.: Universidad Santo Tomás.
- Škarabot, A. (1994). . Moč in uspeh vodje projekta. Projektni management kot orodje za obvladovanje sprememb (Conference proceedings). Ljubljana: Slovenian project management association. pp. 113-122.
- Stare, A. (2012). The impact of a project organisational culture and team rewarding on project performance. pp. 40-67 *Published by: Rainer Hampp Verlag Stable URL: <http://www>.*  
Source: Journal for East European Management Studies, Vol. 17, No. 1 .
- Tamayo, M. (2004). *Metodología de la investigación científica*. Noriega editores.
- Verma, V. (1997). *The Corporate Culture Survival Guide*. Pennsylvania: Project Management Institute.
- Zabaleta et al. (2012). "Análisis de la Relación Existente entre los Estándares de Gestión de Proyectos y los Factores Críticos para su Éxito". *International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management*.