

ADOPCIÓN DE PRÁCTICAS DE GERENCIA DE PROYECTOS  
EN ORGANIZACIONES FINANCIERAS. ESTUDIO  
PRELIMINAR EN BOGOTÁ – COLOMBIA

UNIVERSIDAD EAN

**Autores:**

Diana Marcela Andrade  
Oscar Beltrán Garzón  
Juan José Medina

**Director:**

Mauricio Díez Silva

## **Agradecimientos**

Principalmente a Dios por permitirnos seguir el camino del aprendizaje y crecimiento, por brindarnos las herramientas para formarnos como personas y profesionales de bien.

Agradecimiento especial a nuestras familias por la motivación y el apoyo brindado para llegar hasta donde estamos hoy, culminando este estudio que directa o indirectamente ha sido esfuerzo de ellos por querer vernos culminar este proceso, y a los cuales les debemos gran parte de este logro alcanzado. Por último y no menos importante agradecemos al cuerpo de docentes de la Universidad EAN, cada uno de ellos que merece la admiración no solo de una institución sino de todo un país, por crear profesionales en pro del desarrollo y la competitividad de la Nación, gracias a esas personas por compartir su conocimiento y experiencia para que nosotros podamos ponerlo en práctica en nuestras vidas, siempre enfocando el respeto, la responsabilidad y el avance.

## **Dedicatoria**

Dedicamos este trabajo de investigación inicialmente a Dios, por estar siempre en nuestras vidas, guiándonos por el mejor camino y toma de decisiones, a nuestro padres, hermanos y abuelos, quienes con sus enseñanzas y ejemplo han hecho de nosotros las persona que somos hoy en día, también contando con el apoyo familiar quienes a pesar de las situaciones buenas o malas jamás nos abandonan y siempre están dándonos apoyo moral y personal. También dedicamos este trabajo a aquellas personas que ya no nos acompañan a nuestro lado, pero que emocionalmente siempre están presentes en nuestros corazones y al nuevo miembro y bendición de este equipo de trabajo que pronto nos acompañará en este mundo.

Finalmente dedicamos este trabajo a nosotros, siendo nuestra vida el proyecto más grande que emprendimos.

## TABLA DE CONTENIDO

Resumen.....	5
Introducción .....	7
1. CAPITULO 1: PLANTEAMIENTO Y MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN	9
1.1 Título del proyecto: .....	10
1.2 Planteamiento del problema: .....	10
1.3 Objetivos: .....	12
1.3.1 Objetivo General:.....	12
1.3.2 Objetivos Específicos: .....	12
1.4 Justificación.....	13
1.5 Marco teórico:.....	15
1.5.1 Gerencia de Proyectos en Colombia .....	15
1.5.2 Gerencia de proyectos en Bogotá .....	17
1.5.3 Aplicación de la Gerencia de Proyectos .....	20
1.5.4 Metodologías en la aplicación de Gerencia de Proyectos.....	22
1.5.5 Estructura organizacional.....	26
1.5.6 Software .....	29
Síntesis .....	30
2 CAPITULO 2: DISEÑO METODOLÓGICO .....	33
2.1 Metodología Mixta: .....	34
2.1.1 Estudio cuantitativo: .....	34
2.1.2 Estudio cualitativo: .....	35
2.1.3 Estudio Mixto: .....	36
2.2 Alcance de la investigación: .....	36
2.2.1 Estudio exploratorio: .....	36
2.2.2 Estudio descriptivo: .....	38

2.3. Hipótesis.....	40
2.4. Muestreo.....	41
2.5. Instrumentos de recolección de datos: .....	43
3 CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	52
3.1 Análisis de resultados .....	53
Conclusiones de los resultados: .....	77
4 CAPÍTULO 4: RUTA DE MEJORA Y CONCLUSIONES .....	80
4.1 Discusión .....	81
4.2 Ruta de mejora.....	81
4.3 Conclusiones.....	84
5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS: .....	89

## **Resumen**

En el presente trabajo de investigación se realizó un análisis de la adopción de prácticas de gerencia de proyecto en organizaciones financieras ubicadas en la ciudad de Bogotá; con el fin de identificar y especificar las practicas aplicadas en el sector; teniendo en cuenta el objetivo del trabajo se estructuro un estudio en donde se evaluó el tipo de variables, herramientas, estructuración de las empresas, madurez en la aplicación de gestión de proyectos entre otras. Dicha identificación y especificación buscó contribuir en la recomendación y mejora en el uso de adopción de metodologías y prácticas de Gerencia de Proyectos en el sector financiero, con el fin de aportar en el éxito de la implementación de dicha adopción de sus proyectos generando una contribución de éxito en el desarrollo de proyectos del sector. Actualmente se encuentran vigiladas por el Fondo de Garantías de Instituciones Financieras (FOGAFÍN) 48 entidades, de las cuales 24 corresponden a los bancos, a quienes en la presente investigación se indagó y comprobó el tipo de metodologías y herramientas que utilizan como referencia en el diagnóstico y análisis de resultados.

En conclusión, el presente estudio preliminar pretende promover e incentivar a las empresas del sector en mención a realizar, efectuar y aplicar de manera correcta la implementación de metodología de gestión más adaptable para el tipo del proyecto a desarrollar dentro del sector.

## **Abstract**

In the present work, an analysis was made of the adoption of project management practices in financial organizations located in the city of Bogotá; In order to identify and specify the practices applied in the sector; Taking into account the objective of the work was structured a study in which the type of variables, tools, structuring of the companies, maturity in the application of project management among others was evaluated. This identification and specification sought to contribute to the recommendation and improvement in the use of adoption of methodologies and practices of Project Management in the financial sector, in order to contribute to the success of the implementation of said adoption of its projects generating a contribution of Success in the development of projects of the sector. Currently, 48 institutions are monitored by the Fund for Guarantees of Financial Institutions (FOGAFÍN), of which 24 correspond to banks, who in the present investigation were investigated and verified the type of methodologies and tools used as reference in the diagnosis And analysis of results. In conclusion, the present preliminary study aims to promote and encourage companies in the sector to make, implement and apply correctly the implementation of management methodology more adaptable for the type of project to be developed within the sector.

## **Introducción**

En el mundo de las finanzas se mueven diferentes entidades que interactúan en un ambiente altamente competitivo y exigente, en donde deben mostrar y generar un gran nivel de confianza a sus clientes, ya que son ellos los que buscan un lugar seguro y confiable para depositar sus recursos. Estas entidades financieras deben sobrevivir a una constante interacción y avance del mercado, en donde estas organizaciones buscan posesionarse en lo más alto logrando así un alto nivel de competitividad.

La competitividad en el sector financiero se mide básicamente de la imagen y la percepción del mercado en donde la entidad que genere más confianza y comodidad para manejar los recursos de las personas sea la más llamativa. El factor antes mencionado se logra desarrollando proyectos que buscan hacer crecer a las entidades financieras, ya sean proyectos para lanzar nuevos o mejores productos al mercado o para dar a conocer la marca de una entidad financiera confiable y segura o cualquier otra necesidad. Existen diferentes formas de llevar a cabo proyectos exitosos que lleguen al resultado esperado, pero esto depende del tipo de Gestión que se esté llevando dentro de la entidad. Lo ideal dentro de la Gestión de Proyectos es tener una metodología clara y definida que evite generar sobre costos y permita planificar el desarrollo del proyecto de una manera acertada.

Existen varias metodologías planteadas según la necesidad general de las organizaciones para desarrollar proyectos como existen metodologías establecidas para segmentos específicos, ya sea por sector industrial o resultado. Las entidades financieras podrían enfocar una o varias metodologías o bien sea crear una metodología propia que permita culminar exitosamente sus proyectos. Este estudio busca identificar la adopción actual de la Gerencia de Proyectos en las entidades del sector financiero ubicadas en la ciudad de Bogotá como una investigación preliminar que identifica y mide la situación actual de estas organizaciones.





## **1. CAPITULO 1: PLANTEAMIENTO Y MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN**

## **1.1 Título del proyecto:**

**"Adopción de prácticas de gerencia de proyectos en organizaciones financieras. Estudio preliminar en Bogotá - Colombia"**

## **1.2 Planteamiento del problema:**

El sector financiero de Colombia está conformado por entidades públicas y privadas que tienen como finalidad el manejo, aprovechamiento e inversión de los recursos y se compone de instituciones y entidades encargadas de captar los recursos para colocarlos como préstamos con fines específicos, incentivar al ahorro mediante desembolsos periódicos, asegurar bienes, propiedades o personas ante cualquier evento, entre otras actividades de índole monetario.<sup>1</sup>

Actualmente Colombia cuenta con alrededor de 430 entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera, de las cuales 48 tienen como fin funcionar como intermediario financiero (Bancos). Estas entidades realizan una evaluación y medición a principio de año de todos los proyectos que se llevarán a cabo en el transcurso del mismo, determinando el presupuesto y los recursos necesarios. Sin embargo, se evidencian actualmente problemas en la ejecución y finalización de los proyectos de gran magnitud e impacto, siendo el tiempo uno de los principales problemas y que se pueden evidenciar fácilmente no solo en el sector financiero sino en otras empresas que gestionan y ejecutan proyectos.

Un ejemplo que se puede evidenciar es el proyecto SAP que están implementando las principales entidades financieras del país, el cual se esperaba fuera entregado en un período de 3 años,

---

<sup>1</sup> Instituciones que componen el sistema financiero, Banco Pichinca, versión digital disponible en: <https://www.bancopichincha.com.co:8443/dnn/Portals/0/Documentos/INSTITUCIONES%20%20QUE%20CONFORMAN%20EL%20SISTEMA%20FCIERO.pdf>

encontrándose actualmente en su cuarto año de ejecución. Este problema a simple vista se puede evidenciar por la falta de una planeación precisa del proyecto.<sup>2</sup>

En las empresas que implementan un área especializada en la Gestión de Proyectos, se observan factores comunes, como es el caso de una cultura con resistencia al cambio, basada en las lecciones aprendidas y experiencias vividas que generan gran debilidad al aterrizar la teoría en la práctica, aplicar nuevas y/o diferentes metodologías de acuerdo al contexto del proyecto, entre otros factores. Sin embargo, la implementación de la Gerencia de Proyectos en las empresas colombianas se acoge con confianza y credibilidad por los resultados y beneficios de las PMO.<sup>3</sup>

Con base en esta problemática, la presente investigación pretende resolver la siguiente pregunta: ¿De qué forma las entidades del sector financiero en Bogotá – Colombia aplican las buenas prácticas en la gerencia de proyectos?

---

<sup>2</sup> Trabajo de campo, Banco Av Villas 2016

<sup>3</sup> Escuela de Ingeniería de Antioquia, Ph D, José William Restrepo Montoya, versión digital disponible en: <http://www.scielo.org.co/revistas/eia/eedboard.htm>

### **1.3 Objetivos:**

#### **1.3.1 Objetivo General:**

Analizar el uso de prácticas de Gerencia de Proyectos, aplicadas en el sector financiero en Bogotá – Colombia.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos:**

1. Identificar estructuras de medición y variables que puedan ser orientadoras en estudios de adopción de prácticas de Gerencia de Proyectos, a partir de estudios de investigación secundarios aplicados en otros contextos geográficos.
2. Diagnosticar las prácticas y metodologías utilizadas por las principales entidades financieras de Bogotá, Colombia.
3. Analizar las brechas actuales en cuanto a la aplicación de buenas prácticas metodológicas de gerencia de proyectos implementadas por las entidades financieras.
4. Definir los factores indispensables y una ruta de mejora para la adopción de prácticas e implementación de la Gerencia de Proyectos en las entidades del sector financiero.

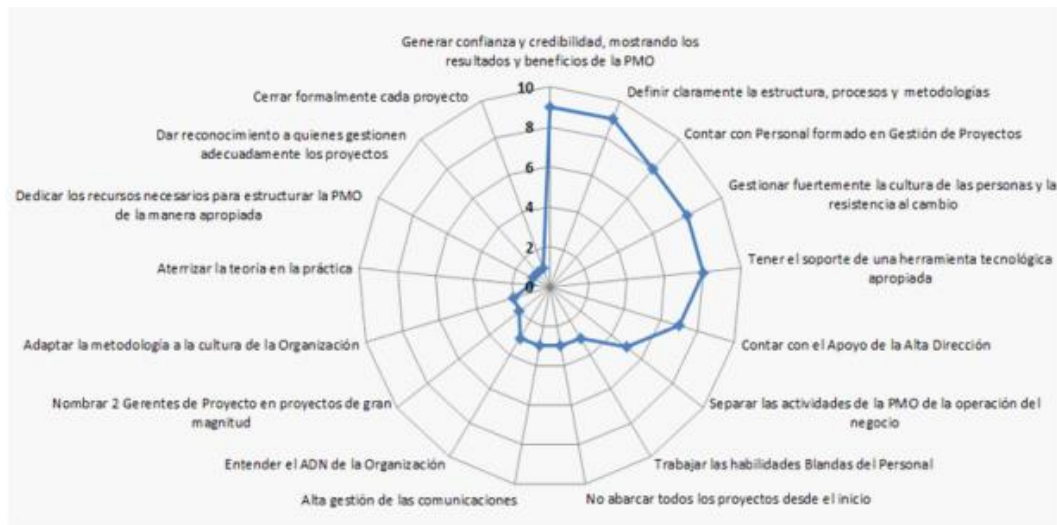
## **1.4 Justificación**

Actualmente Colombia ha venido creciendo exponencialmente con la aplicación de Gerencia de Proyectos como un valor agregado para las empresas públicas y privadas. Sin embargo, existe una gran debilidad al no disponer de una sola metodología adecuada para la dirección de proyectos, dificultando así el alcance, tiempo y costo del proyecto establecidos desde el principio.

Conscientes de esta problemática, lo que busca este estudio es identificar las metodologías que están aplicando las empresas (entidades financieras en Bogotá – Colombia) en la gestión de sus proyectos y asimismo identificar, analizar y definir los factores indispensables para la adaptación de la metodología en la Gestión de Proyectos.

Como se muestra en la figura 1, la principal fortaleza es generar confianza y credibilidad mostrando los resultados y beneficios de la implementación en la Gerencia de Proyectos y reflejando como factor débil y de alto peso el aterrizar la teoría en la práctica y la adaptación de la metodología a la cultura de la organización.

**Figura 1.** Fortalezas y debilidades en la Gerencia de Proyectos



**Fuente:** Publicación Técnico – científica Experiencias de implementación de PMO en empresas de la ciudad de Medellín, Escuela de Ingeniería de Antioquia.

Dado lo anterior, se evidencia una necesidad de implementar una o varias metodologías bajo conocimientos adquiridos, pero con poca experiencia, como es notorio en el sector financiero en Bogotá, identificando como principal factor de fracaso la reducida experiencia en la adaptación adecuada y práctica de Gerencia de Proyectos; es por esto que se quiere identificar con este estudio la forma en que las entidades del sector financiero en Bogotá aplican las metodologías.

Finalmente se busca resaltar la importancia de contar con un adecuado esquema metodológico en la adopción de las buenas prácticas en la Gerencia de Proyectos.

## **1.5 Marco teórico:**

### **1.5.1 Gerencia de Proyectos en Colombia**

En el ambiente de las organizaciones se evidencia un alto nivel de exigencia, en donde los mejores líderes con su equipo de trabajo quieren desafiar dificultades y alcanzar sus metas propuestas con los recursos disponibles, que en la realidad son escasos, exigiendo a los gerentes de proyectos una mayor eficiencia en su asignación. Por lo anterior se ven afectadas las organizaciones en la manera de cumplir metas y objetivos estratégicos, obligándolas a utilizar herramientas claras para el diseño y Gerencia de Proyectos.

En Colombia se han venido adoptando nuevos proyectos resultado de la atracción de grandes inversiones en proyectos que hacen crecer el país. Según la empresa de investigación Capital Economics, en el 2014 superó a Argentina como la tercera economía de América Latina, después de México y Brasil. En el año 2013 Colombia creció 4.3% en su Producto Interno Bruto frente al 2.4% de la economía global.<sup>4</sup>

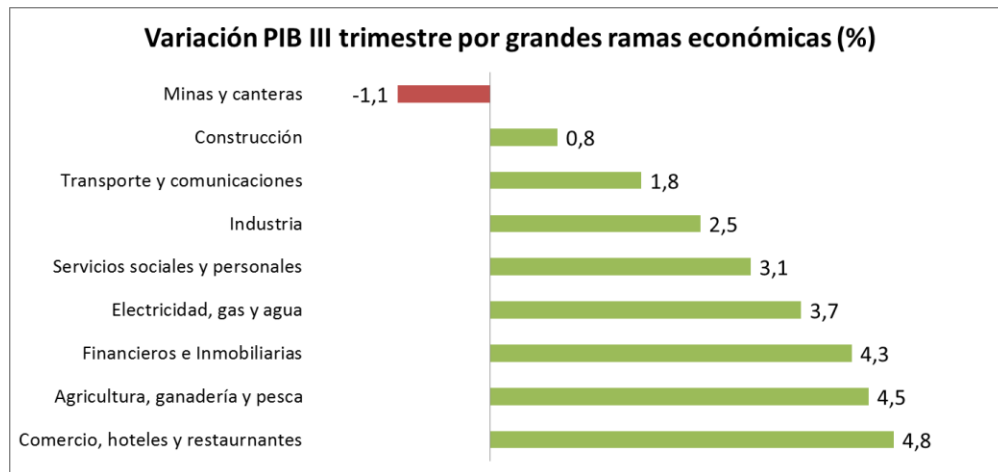
Según cifras del DANE el PIB de Colombia aumentó 3.2% en el tercer trimestre de 2015, este buen resultado se debe a la participación de los sectores financiero e inmobiliario, el comercio, hoteles y restaurantes y los servicios sociales personales, los cuales sumados contribuyen con 2 puntos del crecimiento.

---

<sup>4</sup> Perspectivas económicas de América Latina 2015, Centro de Desarrollo de la OCDE, versión digital disponible en: [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37445/S1420759\\_es.pdf](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37445/S1420759_es.pdf).



**Figura 2.** Variación PIB, ramas economía



**Fuente:** DANE, cálculos Dinero, 2015.

Según la gráfica anterior el sector Financiero e inmobiliario tiene gran participación dentro de las grandes ramas económicas de Colombia; cabe resaltar que los servicios de intermediación financiera crecieron 9,6% dato mayor al de 2014 y reflejan el buen momento del sector bancario.

Por lo anterior se ve la influencia de las inversiones realizadas por los proyectos en el sector durante los últimos años; sin embargo no todos los proyectos culminan con un resultado satisfactorio, muchos de estos proyectos generan pérdidas o no se culminan debido a la falta de un planteamiento acertado y la asignación de recursos adecuada.

### **1.5.2 Gerencia de proyectos en Bogotá**

Las exigencias diarias en el mundo y asimismo en el mercado, hacen que el sector financiero enfrente nuevas expectativas por parte de los clientes dado el aumento de competencia, diversos tratados de comercio, entre otros factores que obligan a que todas las entidades mejoren su calidad, estrategias, procesos, tecnología, productos y servicios con el fin de mantenerse y crecer dentro del medio.

La participación porcentual de las empresas financieras es de gran magnitud con respecto a la distribución empresarial nacional, en donde es realmente necesario la investigación e implementación de la Gerencia de Proyectos, con el fin de tener un crecimiento organizacional, con una buena participación en el país y un incremento de la competitividad.

Está visto, que se pueden observar dos escenarios aproximados para la aplicación de proyectos en este tipo de empresas: 1) Las organizaciones desde el enfoque del cliente (interno). 2) Las organizaciones que venden proyectos a otras entidades (externo).

Con el fin del desarrollo la presente investigación, se toman diferentes consideraciones para el escenario número dos que corresponde a las organizaciones enfocadas en la venta de proyectos que, como parte de su razón de ser, deben tener en su práctica cotidiana, en su estructura, en su cultura, sus procesos, su tecnología y otros el desarrollo, la implementación y una buena práctica de los proyectos. Estas organizaciones, en teoría son las que deberían tener la mejor estructura y visión sobre lo que es la aplicación de proyectos, pero se encuentra con que son las empresas menos organizadas en este campo.

Verdugo & Salazar (2012) plantean: para poder generar una estructura eficaz en los proyectos por ejecutar se requiere una definición adecuada de procedimientos internos y una figura soporte

a la gestión del portafolio, con lo cual se pueda hacer un mejor uso de todos los recursos de que dispone la organización.

Las buenas prácticas que resaltan un enfoque general para la formulación, desarrollo y cierre de un proyecto teniendo en cuenta distintos equipos de trabajos y procesos que sirven de guía para mitigar el riesgo y eliminar las incertidumbres en los resultados esperados.

En la actualidad se evidencia una debilidad en la forma en como las entidades financieras adaptan la Gerencia de Proyecto, presentando ineficiencia en el momento de determinar el personal responsable de llevar a cabo el desarrollo del proyecto, la asignación de los recursos y sobre todo en el cumplimiento del tiempo establecido para la entrega del mismo. En cuanto al personal, se presenta bastante inconformidad ya que no se cuenta con recurso humano altamente calificado, capacitado para medir, evaluar, dirigir y controlar proyectos, el elevado número simultáneo de proyectos en ejecución (frenando al personal involucrado y perjudicando la calidad), falta de comunicación dentro de los miembros y sobre costos por falta de planificación.

Teniendo en cuenta las distintas metodologías que se puedan implementar en la Gerencia de Proyectos dentro de las empresas del sector financiero, identificando los factores que influyen en cada etapa del proyecto, el impacto que este tiene con respecto al resultado esperado y validando con resultados históricos de las empresas que han obtenido resultados positivos en sus proyectos, se puede identificar un modelo o metodología idóneo que pueda implementar cualquier empresa del sector financiero, según la necesidad específica o interés del proyecto.

Con el fin de lograr una ventaja competitiva dentro del sector financiero en la ciudad de Bogotá, las entidades han utilizado la Gerencia de Proyectos como una de las principales herramientas que los mantiene vivos en el mercado; sin embargo la clave del éxito no radica solamente en

implementar una PMO o tener un área encargada del manejo de los proyectos dentro de las empresas, sino en la metodología que implementan y la manera cómo lo hacen.

La clave de las organizaciones exitosas es la identificación e implementación de una metodología de Gerencia de Proyectos adecuada a sus necesidades y comportamientos, esto combinado con la experiencia, experticia y capacidad de las mismas. Para este estudio, en el sector Financiero no se evidencia variedad de metodologías aplicadas directamente a este sector, sin embargo se evidencia la adopción de una estructura organizacional encaminada a la Gestión de Proyectos por medio de la PMO, como es el caso del Banco Av Villas cuya área llamada Oficina de Gestión de Proyectos tiene como objetivo el siguiente:

La Oficina de Gestión de Proyectos tiene como objetivo apoyar metodológicamente a los gerentes en la gestión de los proyectos, realizar seguimiento y reportar a la alta dirección del Banco el avance y estado del portafolio de proyectos.

Propone la priorización del portafolio de proyectos a la alta dirección, procurando que todos los proyectos estén alineados con los objetivos estratégicos del Banco y dando prelación a los proyectos que generen mayor valor para la organización.

Dentro del proceso de planeación estratégica la PMO juega un papel de asesor metodológico en la estructuración de las iniciativas que apalancan el cumplimiento de la estrategia del Banco. (Trabajo de campo, Banco Av Villas 2016).

Como el Banco Av Villas, otras grandes entidades colombianas también manejan su propia estructura y metodología en Gestión de Proyectos, en donde tienen en cuenta los principales pilares claves en la gestión de proyectos, pilares como la dirección del mismo, en donde se deben involucrar a todas las personas interesadas y las que puedan intervenir en su desarrollo, de este

grupo se debe nombrar a los principales personajes que puedan liderar y dar seguimiento para culminar con el resultado esperado.

### **1.5.3 Aplicación de la Gerencia de Proyectos**

En el transcurso del desarrollo de la disciplina de la dirección de proyectos, se deben establecer unos procesos y unos estándares guía que facilitan minimizar el riesgo de incertidumbre en los resultados del proyecto; uno de esos estándares es el surgimiento de áreas específicas dentro de las organizaciones que controlan sus diferentes etapas, como lo propone la metodología PMI.<sup>5</sup>

La importancia de aplicar la disciplina de la dirección de proyectos dentro de las organizaciones tiene peso en el momento de obtener los resultados esperados de una necesidad específica, en un lapso determinado. En el artículo La gestión de proyectos de David McCormick y Pablo Vásquez<sup>6</sup> se presenta un esquema general acerca de la aplicación de la gestión de proyectos en las organizaciones, en donde resalta la importancia de una buena gestión de proyecto para cumplir con un objetivo específico de un grupo de interesados, resaltando las áreas comunes que deben existir en una organización cuando desea enfocarse en un proyecto. Las áreas que se identifican son:

---

<sup>5</sup> Diseño de una metodología para la gestión de proyectos de inversión en el ITM, basada en el Project Management Institute – PMI, Universidad de Medellín, versión digital disponible en: <http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/52/Dise%C3%B1o%20de%20una%20metodolog%C3%ADa%20para%20la%20gesti%C3%B3n%20de%20proyectos%20de%20inversi%C3%B3n%20en%20el%20ITM,%20basada%20en%20el%20Project%20Management%20Institute%E2%80%93PMI.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

<sup>6</sup> Los procesos de la gestión de proyectos y sus herramientas metodológicas, versión digital disponible en: <http://biblioteca.ucp.edu.co/OJS/index.php/paginas/article/view/1584/1493>

- **Dirección de integración del proyecto:** Se encarga de establecer los procesos requeridos afinando la coordinación de los elementos, además de crear el plan del proyecto, su ejecución y el control de los cambios.
- **Dirección de alcance del proyecto:** Se encarga de establecer las tareas necesarias en el proyecto, creando la iniciación, planificación, definición, verificación y control de cambios del alcance.
- **Dirección de plazos del proyecto:** Se encarga de asegurar que el proyecto cumpla con los tiempos establecidos, identificando, ordenando y estimando la duración de las actividades, además de desarrollar y controlar el programa del proyecto.
- **Dirección de calidad del proyecto:** Se encarga de velar por el cumplimiento de los objetivos del proyecto, mediante la planificación, aseguramiento y control de la calidad.
- **Dirección de recursos humanos del proyecto:** Se asegura de establecer los procesos con el fin de aprovechar la labor de las personas, mediante la planificación de la organización, adquisición del personal y desarrollo del equipo.
- **Dirección de comunicaciones:** Se encarga de asegurar el tiempo de la entrega de los datos, que los mismos sean los apropiados y que estén disponible para el interesado, todo mediante la planificación de la comunicación, la distribución de la información, informes realizados y el cierre administrativo.

- **Dirección de riesgos:** Se encarga de mitigar los riesgos que se encuentren en el transcurso del proyecto o los posibles que puedan ocurrir, a través de la identificación y cuantificación de los riesgos y el desarrollo y control de las respuestas a riesgos.
- **Dirección de aprovisionamiento:** Se encarga de identificar los procesos que se necesitan para adquirir bienes y servicios externos necesarios para el desarrollo del proyecto.

Dentro de los factores antes mencionados, se deben tener en cuenta en cada una de estas direcciones la identificación de los detalles que influyen y que puedan afectar el desarrollo del proyecto en todas sus etapas.

#### **1.5.4 Metodologías en la aplicación de Gerencia de Proyectos**

Actualmente en las empresas de cualquier sector se evidencia un fenómeno particular en donde se ha vuelto de vital importancia estar en una lucha constante de mejorar e implementar procesos y/o productos innovadores, obligando a las empresas que quieran mantenerse en el mercado a crear y gestionar proyectos de una manera asertiva, constituyendo la competitividad como un eje de su indicador.

Existen diversas metodologías que facilitan al Gerente de Proyectos mitigar los riesgos e incertidumbres a la hora de evaluar y medir un proyecto, como es el caso de metodologías PMBOK, PRINCE 2 e ISO21500 además de contar con marcos de referencia como es el caso de PMI.

La metodología PMBOK va aplicada de manera general para el desarrollo de cualquier tipo de proyecto y es considerada como una metodología ágil, por su estructura y resultado. La finalidad de esta metodología es identificar el subconjunto de Fundamentos de la Dirección de Proyectos generalmente reconocido como buenas prácticas, teniendo en cuenta los elementos que componen las 5 etapas del proyecto (Inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control y el cierre).

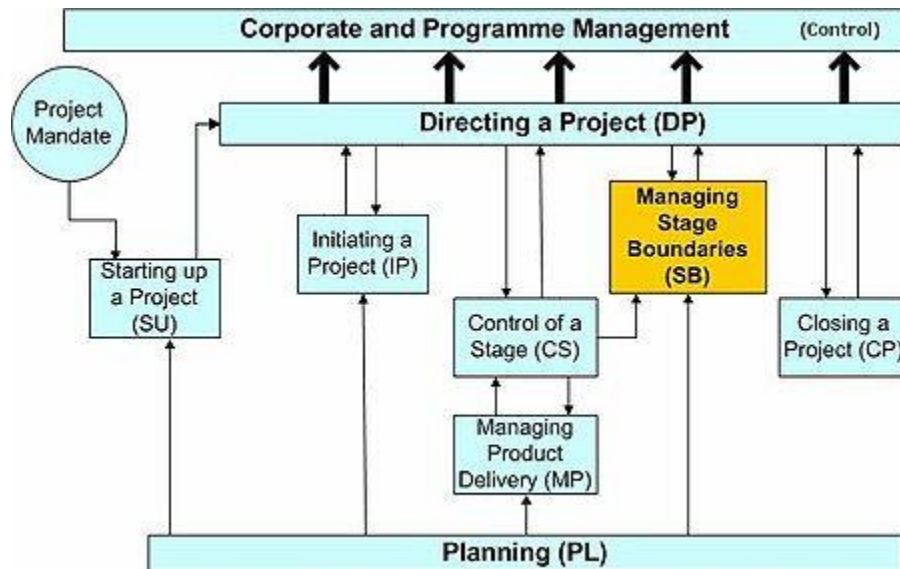
Otro método reconocido y con mayor fuerza en las organizaciones es el PRINCE 2, debido a su estructura y reconocimiento por llevar a la obtención de resultados dentro de la Gerencia de Proyectos, a través de una aproximación de las buenas prácticas para la gestión de todo tipo de proyecto, adoptándose como un estándar para la organización y gestión de proyectos.

El método PRINCE 2 se divide en fases manejables en donde se busca llevar una organización y control en todas las etapas del proyecto desde el comienzo, justificando el uso de los recursos, el personal que interviene y la razón del proyecto durante el desarrollo del mismo, llevando seguimiento y control durante toda su vida útil y durante su debida culminación, controlando la entrega final con la satisfacción esperada del cliente.

Esta metodología está compuesta por 7 procesos que forman parte de la Gestión de proyectos, 7 principios que forman parte de un buen método de gestión de proyectos y 7 temáticas que apoyan determinadas áreas claves de la gestión de proyectos. Algunas ventajas de esta metodología que se pueden resaltar es la revisión periódica durante todo el proceso del proyecto, toma de decisiones flexibles y una adecuada comunicación entre las partes que intervienen en el proyecto.



**Figura 3.** Estructura metodología PRINCE 2.



**Fuente:** Ibíd Recuperado de.

[https://www.ibm.com/developerworks/community/wikis/home?lang=en#!/wiki/W1fdec7cbedec4dfb\\_b62c\\_6e2f77f44a2a/page/02.PRINCE2+\(EN\)](https://www.ibm.com/developerworks/community/wikis/home?lang=en#!/wiki/W1fdec7cbedec4dfb_b62c_6e2f77f44a2a/page/02.PRINCE2+(EN))

La norma ISO21500, permite considerarse metodología dado que facilita la orientación para la gestión y dirección de proyectos, permitiendo a cualquier tipo de organización (ya sea privada, pública o sin ánimo de lucro) hacer uso de dicha norma. Así mismo, dicha norma tiene la ventaja de ser aplicada para cualquier tipo de proyecto independiente de su tamaño, duración o complejidad.

La norma se estructura en las siguientes partes:

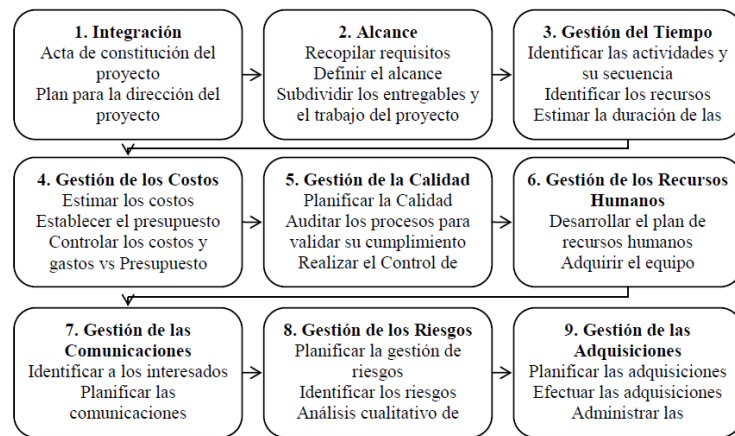
- Alcance
- Términos y definiciones
- Conceptos de la Gestión de Proyectos

- Procesos en la Gestión de Proyectos

De las metodologías antes expuestas, algunas organizaciones se han preguntado cuál es la mejor para la Gerencia de Proyectos; sin embargo, aunque si bien se puede observar que PMBOK, PRINCE 2 e ISO21500 están enfocadas en el control de los recursos que en su principal medida es la fuente de acierto o rechazo en los proyectos.

El PMI (Project Management Institute), es una entidad conformada por profesionales sin ánimo de lucro, reconocida a nivel mundial por convertir la gerencia de proyectos como una actividad indispensable para obtener resultados asertivos. Se enfoca principalmente en alcanzar unas metas preestablecidas sujetas a restricciones de costo, tiempo, calidad y alcance, bajo 9 áreas de trabajo (Ver figura 4).

**Figura 4.** Áreas del conocimiento según PMI.



**Fuente:** Ibíd Recuperado de. [http://www.umng.edu.co/documents/10162/745279/V2N2\\_3.pdf](http://www.umng.edu.co/documents/10162/745279/V2N2_3.pdf).

### 1.5.5 Estructura organizacional

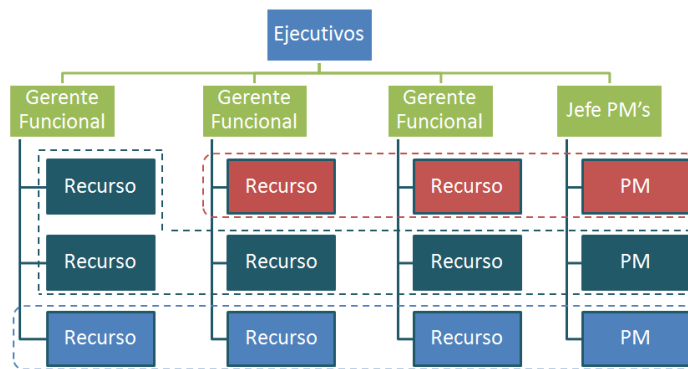
Con el fin de identificar la estructura organizacional en las empresas, se toman como base tres enfoques considerados a nivel general como los más utilizados, haciendo alusión a: el matricial, el funcional y la proyectizada:

La estructura matricial se constituye en dos razonamientos a la vez: funciones y productos (siendo esta estructura la que mejor puede combinar ambos razonamientos). Esta estructura se utiliza con frecuencia a través de equipos de empleados que llevan a cabo el trabajo, con el fin de aprovechar sus puntos fuertes.

Dentro de las ventajas de este esquema se puede identificar que las personas pueden ser elegidas de acuerdo a la necesidad del proyecto, el dinamismo en el uso de equipos de proyectos y la responsabilidad de los gerentes en completar el proyecto dentro de un plazo específico y un presupuesto.

En cuanto a sus debilidades, se identifican conflictos de lealtad entre los responsables jerárquicos y gerentes de proyecto sobre la asignación de los recursos, la dificultad en controlar a los equipos y estos se tornan altamente independientes y la elevación de costos por cuenta de que los directivos se creen mediante el uso de equipos de proyectos.<sup>7</sup>

**Figura 5.** Estructura matricial



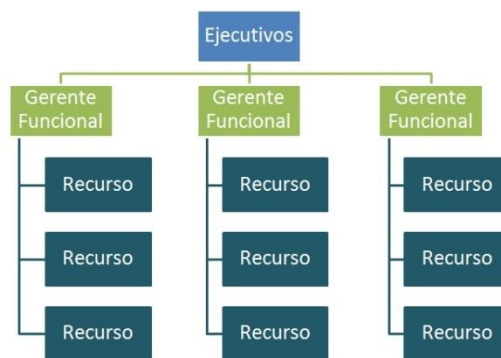
**Fuente:** <https://proyectosyempresas.wordpress.com/2015/08/28/funcional-matricial-o-proyectizada/>

La estructura funcional por su parte se enfoca en la división del trabajo en una organización agrupando las diferentes actividades o funciones que deben realizarse dentro de la organización

<sup>7</sup> Estructura Matricial, Enciclopedia financiera, versión digital disponible en: <http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/estructura-organizacion/estructura-matricial.htm>

en los departamentos de ventas, recursos humanos, financiero, entre otros. Cabe resaltar que en esta estructura cada grupo funcional está integrado verticalmente desde la base hasta la cúspide de la empresa. Los empleados por su parte tienden a realizar un conjunto especializado de tareas.<sup>8</sup>

**Figura 6.** Estructura funcional



**Fuente:** <https://proyectosyempresas.wordpress.com/2015/08/28/funcional-matricial-o-proyectizada/>

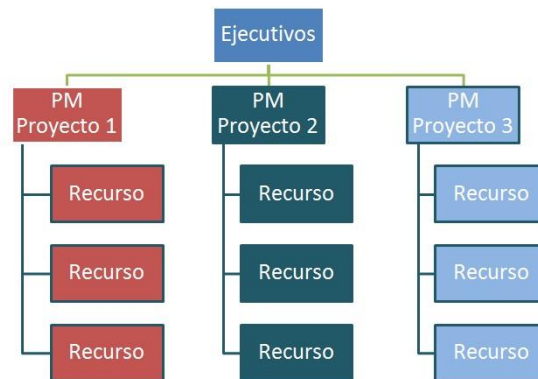
En última instancia, en la estructura proyectizada las distintas áreas funcionales tienden a desaparecer, concentrándose los recursos bajo un mismo proyecto donde cada uno cumple un rol específico. En esta estructura existe un director y un jefe de proyectos que dirige de esta manera los esfuerzos de todos los recursos con el fin de lograr el objetivo del proyecto.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Estructura Funcional, Enciclopedia financiera, versión digital disponible en: <http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/estructura-organizacion/estructura-matricial.htm>

<sup>9</sup> ¿Funcional, Matricial, o Proyectizada?, AMBROSIO PLAZA, versión digital disponible en: <https://proyectosyempresas.wordpress.com/2015/08/28/funcional-matricial-o-proyectizada/>

**Figura 7.** Estructura proyectizada



**Fuente:** <https://proyectosyempresas.wordpress.com/2015/08/28/funcional-matricial-o-proyectizada/>

### 1.5.6 Software

Existen varios programas o software que facilitan al Gerente de Proyectos y a su equipo de trabajo, planear, medir, controlar y modificar cualquier tipo de proyecto de manera acertada. En algunos casos las organizaciones cuentan con programas propios que facilita su manejo de acuerdo a las necesidades, sin embargo, uno de los principales programas que utilizan es Microsoft Project, una herramienta creada por la compañía Microsoft en donde facilita al usuario al momento de administrar proyectos, a través de una serie de plantillas integradas que permiten presentar informes sobre los recursos, tiempos y cartera.<sup>10</sup>

Otro programa que es utilizado para el control de los proyectos son las hojas de cálculo de Microsoft Excel, que, si bien es una herramienta fundamental para cualquier tipo de operación de

<sup>10</sup> Rescatado de: <https://products.office.com/es-co/project/project-management>

las empresas o ya sea personales, en donde el usuario puede crear un modelo para calcular los recursos, presentar informes y otros usos.

Existen otros softwares para el manejo de proyectos que vienen desarrolladas para algunas especificaciones como son BASECAMP, fácil para compartir avances y cambios de los proyectos. TRELLO, en donde se detallan las tareas de los proyectos. BLIMP, de igual manera detalla las especificaciones de cada tarea, entre otros.

## **Síntesis**

Actualmente las exigencias para las organizaciones en el ámbito del cumplimiento de sus objetivos y metas cada vez son más fuertes, obligando a los Gerentes de Proyecto a utilizar los recursos disponibles que realmente tienden a ser escasos. Los grandes cambios en la economía, el fortalecimiento de la competencia y el incremento en el nivel de atracción de inversión directa en el país generan mayor presión hacia un resultado positivo que le genere valor a las organizaciones.

El sector financiero en Colombia, que registra una alta participación en la distribución empresarial nacional, presenta debilidad en la forma de como implementan la Gerencia de Proyectos, dado que, si bien se están preocupando por mejorar su gestión, no cuentan con una metodología bien estructurada que mitigue el riesgo y genere resultados satisfactorios. Por lo anterior, se identifican diversas metodologías que pueden ser utilizadas, como por ejemplo PMBOK que va aplicada de manera general para el desarrollo de cualquier tipo de proyecto y es considerada como una metodología ágil, por su estructura y resultado; PRINCE 2, que se adapta

como un estándar para la organización y la gestión de proyectos y la norma ISO21500, que facilita la orientación para la gestión y dirección de proyectos. Además de estas metodologías, se identifican software que facilitan al Gerente de Proyectos y a su equipo de trabajo, planear, medir, controlar y modificar cualquier tipo de proyecto de manera acertada.





## **2 CAPITULO 2: DISEÑO METODOLÓGICO**

## **2.1 Metodología Mixta:**

La presente investigación se basa en la metodología mixta, debido a que contiene un enfoque cuantitativo y cualitativo, los cuales se definen de la siguiente manera:

### **2.1.1 Estudio cuantitativo:**

De acuerdo a Sampieri<sup>11</sup>, este enfoque se basa en la recolección de datos para probar una hipótesis, con base en la medición numérica y un análisis estadístico, con el fin de establecer patrones de comportamiento y asimismo probar teorías.

La investigación cuantitativa nos ofrece la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente, nos otorga control sobre los fenómenos, así como un punto de vista de conteo y las magnitudes de éstos. Asimismo, nos brinda una gran posibilidad de réplica y un enfoque sobre puntos específicos de tales fenómenos, además de que facilita la comparación entre estudios similares.

(<http://metodos-comunicacion.sociales.uba.ar/files/2014/04/Hernandez-Sampieri-Cap-1.pdf>)

Por lo anterior, la presente investigación se pretende medir el comportamiento de las entidades financieras en cuanto a las metodologías de Gerencia de Proyectos, el éxito o fracaso de su

---

<sup>11</sup> El proceso de investigación y los enfoques cuantitativo y cualitativo hacia un modelo integral, versión digital disponible en: <http://metodos-comunicacion.sociales.uba.ar/files/2014/04/Hernandez-Sampieri-Cap-1.pdf>

aplicación, el uso de técnicas y software aplicados, entre otros. Este cálculo se pretende obtener por medio de encuestas.

### **2.1.2 Estudio cualitativo:**

Este enfoque utiliza técnicas que no pretenden medir ni asociar mediciones con números:

Utiliza observación no estructurada, entrevistas en grupos, evaluación de experiencias personales, inspección de historias de vida, interacción con grupos, etc. La investigación cualitativa proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas. También aporta un punto de vista “fresco, natural y holístico” de los fenómenos, así como flexibilidad. (<http://metodos-comunicacion.sociales.uba.ar/files/2014/04/Hernandez-Sampieri-Cap-1.pdf>)

Es decir, la recolección de datos está influida por experiencias y prioridades de los participantes. Los significados no intentan reducirse a números ni ser analizados de forma estadística.

Por esto, la investigación también es cualitativa, pues se analizarán las respuestas de empleados teniendo en cuenta su experiencia respecto a las metodologías de Gerencias de Proyectos que han utilizan en sus labores diarias, para lograr una diferencia entre un antes y un después de su aplicación.

### **2.1.3 Estudio Mixto:**

De la combinación de ambos enfoques, surge la investigación mixta, recolectando los datos cuantitativos y cualitativos en un solo estudio donde se busca lograr una perspectiva más precisa, ayudando a tener una visión más clara de la investigación.

Es por esto que se determinó que el enfoque mixto es el adecuado para la investigación dado que permite realizar la respectiva recolección de datos, basándose en mediciones numéricas y análisis estadísticos para así establecer los patrones de comportamientos; adicionalmente, con este enfoque a través de encuestas, se pueden obtener datos que permita conocer a través de experiencias vividas y prioridades de los participantes un punto de vista como cita Sampieri:

Fresco, natural y holístico. (<http://metodos-comunicacion.sociales.uba.ar/files/2014/04/Hernandez-Sampieri-Cap-1.pdf>)

## **2.2. Alcance de la investigación:**

### **2.2.1. Estudio exploratorio:**

Para hablar de este estudio, se debe tener en cuenta la definición de Roberto Hernández Sampieri, quien indica que:

Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes.

(<https://sites.google.com/site/51300008metodologia/reporte-del-capitulo-5>)

Este estudio se tiene en cuenta para tener una familiarización sobre temas nuevos o desconocidos:

Obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa respecto de un contexto particular, investigar nuevos problemas, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras, o sugerir afirmaciones y postulados.

Por lo anterior, este estudio no constituye un fin como tal, sino que determina una tendencia investigativa estableciendo un “tono” para investigaciones posteriores que sean más elaboradas y rigurosas:

Estos estudios se caracterizan por ser más flexibles en su método en comparación con los descriptivos, correlacionales o explicativos, y son más amplios y dispersos que estos otros. Asimismo, implican un mayor “riesgo” y requieren gran paciencia, serenidad y receptividad por parte del investigador.

(<https://carlosruiz2010.files.wordpress.com/2014/05/capitulo-5-alcances-investigacion-cuantitativa1.pdf>).

El tema de la presente investigación “Adopción de prácticas de gerencia de proyectos en organizaciones financieras. Estudio preliminar en Bogotá - Colombia” se caracteriza por ser un estudio exploratorio, debido a que actualmente las entidades financieras en la ciudad, están iniciando un proceso de implementación y aplicación de la metodología de gerencia de proyectos con sus oficinas PMO, las cuales se encargan de realizar el planteamiento para la ejecución de nuevos proyectos, tomando como base proyectos exitosos; asimismo se debe tener en cuenta que no se encuentra ningún tipo de información al respecto, pues lo poco que se encuentra en internet es general, mas no específico, como se está abordando en nuestra investigación.

### **2.2.2. Estudio descriptivo:**

El estudio descriptivo indica que se deben buscar especificar características, propiedades, perfiles de procesos, objetos, comunidades o personas:

Este estudio mide, evalúa o recolecta datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así (valga la redundancia) describir lo que se investiga. (¿En qué consisten los estudios descriptivos? – Capítulo 4.3 -

[http://campus.fca.uncu.edu.ar/pluginfile.php/23791/mod\\_resource/content/0/Cap%204\\_Alcance\\_Sampieri.pdf](http://campus.fca.uncu.edu.ar/pluginfile.php/23791/mod_resource/content/0/Cap%204_Alcance_Sampieri.pdf))

Los estudios descriptivos únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren<sup>12</sup> Es decir, que su objetivo no es indicar cómo se relacionan las variables obtenidas, sino meramente recolectar información.

En este caso, el investigador debe tener muy en cuenta qué se va a medir, sus conceptos, sus variables, entre otros; asimismo escoger sobre qué o quiénes se recopilarán los datos. Por ejemplo, si vamos a medir variables en escuelas, es necesario indicar qué tipos de éstas (públicas, privadas, administradas por religiosos, laicas, de cierta orientación pedagógica, de un género u otro, mixtas, etc.). Si vamos a recolectar datos sobre materiales pétreos debemos señalar cuáles. La descripción puede ser más o menos profunda, aunque en cualquier caso se basa en la medición de uno o más atributos del fenómeno de interés.

Por lo anterior, nuestra investigación se basa en un estudio descriptivo, dado que está orientado a estudiar el sector financiero en una localización específica (Bogotá), en donde se busca analizar las prácticas de Gerencia de Proyectos y sus metodologías aplicadas. Asimismo, se identifican estructuras de medición y variables que puedan ser orientadoras en estudios de adopción de prácticas de Gerencia de Proyectos, a partir de investigaciones secundarias aplicadas en otros contextos geográficos.

---

<sup>12</sup> Definición del alcance de la investigación a realizar: exploratoria, descriptiva, correlacionar o explicativa, versión digital disponible en [http://campus.fca.uncu.edu.ar/pluginfile.php/23791/mod\\_resource/content/0/Cap%204\\_Alcance\\_Sampieri.pdf](http://campus.fca.uncu.edu.ar/pluginfile.php/23791/mod_resource/content/0/Cap%204_Alcance_Sampieri.pdf)



Se recolectarán estos datos a través de encuestas a personal vinculado con la Gestión de Proyectos de las entidades financieras y también entrevistas a sus gerentes y directores, con el fin de recopilar información que nos permita determinar las variables necesarias.

### **2.3. Hipótesis**

Con la finalidad de responder el problema planteado en este trabajo de investigación, se ha formulado la siguiente hipótesis:

Actualmente las entidades financieras se están basando en la experiencia y lecciones aprendidas de los proyectos ya ejecutados que tuvieron resultados exitosos, además de la implementación de oficinas especializadas en la Gestión de Proyectos (PMO) basadas en principios del PMI, arrojando estas metodologías resultados positivos en las buenas prácticas de la Gerencia de Proyectos, identificando las dificultades alcance, tiempo y costo, destacando conclusiones y recomendaciones acerca de los factores clave de éxito.

Con base en lo anterior, se identifican una serie de variables que tienen como finalidad pretender identificar metodologías, técnicas, herramientas, tecnología, alcance, valoración de proyectos, actividades, calidad y directrices que actualmente está utilizando las entidades financieras en la gestión de sus proyectos.

## 2.4. Muestreo

Para aplicar las encuestas se tienen en cuenta los Bancos que operan actualmente en la ciudad de Bogotá, siendo las entidades financieras con una completa operación y de mayores actividades relacionadas al sector financiero. Según fuente FOGAFIN, 2017 se encuentran registrados y operando 25 bancos.

**Cuadro 2:** Lista de Bancos operando en la ciudad de Bogotá - Colombia

Banco Agrario de Colombia S.A.
Banco AV Villas S.A.
Banco Bancamía S.A.
Banco BBVA Colombia S.A.
Banco Caja Social BCSC Banco Caja Social S.A.
Banco Colpatría S.A.
Banco Cooperativo Coopcentral
Banco Davivienda S.A.
Banco de Bogotá S.A.
Banco de Occidente S.A.
Banco GNB Banco GNB Sudameris S.A.
Banco Popular S.A.
Banco ProCredit Colombia S.A.
Banco CorpBanca Colombia S.A.
Bancolombia S.A.
Citibank Colombia S.A.
Banco WWB S.A
Banco Coomeva S. A.

Banco Finandina S.A.
Banco Falabella S.A.
Banco Pichincha S.A.
Banco Santander de Negocios Colombia S.A.
Banco Mundo Mujer S.A.
Banco Multibank S. A. (Antes Macrofinanciera)
Banco Compartir S.A. (Antes Financiera América)

**Fuente:** <https://www.fogafin.gov.co/Default/que-es-el-seguro-de-depositos-p/cuales-son-las-entidades-inscritas>

Mediante la ecuación de muestro aleatorio simple se identifica el tamaño de la muestra a la cual se debe aplicar la encuesta para un estudio acertado, identificando una muestra de 23 Bancos de la ciudad de Bogotá, para un margen de error del 5% con un nivel de confianza del 90%.

$$n = \frac{Z^2 p q N}{NE^2 + Z^2 p q}$$

donde

$n$  es el tamaño de la muestra;  
 $Z$  es el nivel de confianza;  
 $p$  es la variabilidad positiva;  
 $q$  es la variabilidad negativa;  
 $N$  es el tamaño de la población;  
 $E$  es la precisión o el error.

## **2.5. Instrumentos de recolección de datos:**

Ya con el problema y objetivos definidos y expuestos, la investigación pasa a lo que se denomina el “trabajo de campo”, para lo cual se utilizará la herramienta de la encuesta, puesto que esta permite a través de un conjunto de preguntas realizadas a un grupo de individuos inmersos en el ambiente de Gerencia de proyectos de las entidades financieras identificar como se están adoptando las metodologías en Gestión de Proyectos en este sector de la ciudad de Bogotá.

La encuesta busca identificar las siguientes variables:

- Años de experiencia de la organización en Gerencia de Proyectos
- Claridad de la estructura organizacional de la aplicación de la Gerencia de Proyectos en la organización
- Posición de la empresa en Gestión de Proyectos.
- Nivel de alcance de los proyectos que manejan actualmente las organizaciones del sector financiero de la ciudad de Bogotá
- Cantidad de personas que intervienen directamente en los proyectos
- Existencia de un área específica encargada de la Gestión de Proyectos
- Frecuencia e impacto de metodología(s) implementada(s)
- Frecuencia de técnicas y/o herramienta(s) implementada(s)
- Cantidad de variables y calidad de implementación dentro de la Gestión de proyectos en las entidades del sector financiero.

A continuación, se evidencia el instrumento utilizado (Encuesta).

## Adopción de Metodología en Gerencia De Proyectos

Cuestionario para tema de investigación de la universidad EAN

1. Dirección de email \*

---

2. Empresa

---

3. Nombre

---

4. Cargo

---

5. 1. Tiempo de experiencia de la empresa en la gestión de proyectos

*Marca solo un óvalo.*

- ☐ 1 a 5 años  
☐ 6 a 10 años  
☐ 11 a 15 años  
☐ Más de 15 años

6. 2. Tipo de estructura organizacional con la cual se siente identificada su empresa

*Marca solo un óvalo.*

- ☐ Funcional  
☐ Matricial  
☐ Proyectizada  
☐ No existe claridad

7. 3. Cuál es la posición más recurrente que la empresa asume para la gestión de proyectos

*Marca solo un óvalo.*

- ☐ Patrocinador (garantiza que los recursos están disponibles)  
☐ Formulador y estructurador del proyecto  
☐ Contratista  
☐ Interventor  
☐ Otros: \_\_\_\_\_

8. 4. El ámbito de la gestión del proyecto que desarrolla su organización es

Marca solo un óvalo.

- ☐ Local  
☐ Regional  
☐ Nacional  
☐ Internacional

9. 5. Cuántas personas desarrollan los proyectos en su organización

Marca solo un óvalo.

- ☐ 1 a 5  
☐ 5 a 10  
☐ 10 a 20  
☐ 20 a 50  
☐ Mayor a 50

10. 6. Su organización cuenta con una estructura formal o una unidad reconocida para la Gestión de proyectos (PMO u otra)

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- ☐ SI  
☐ NO

11. Cuál ?

\_\_\_\_\_

**7. A continuación se pretender medir el uso de metodologías, técnicas y/o herramientas de dirección de proyectos, en el desarrollo de las intervenciones que ejecuta su organización.**

Indique el grado de utilización según el número de veces (1: Nunca, 2: Pocas, 3: Algunas, 4: Muchas, 5: Siempre)

12. Metodologías

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5
Metodología Propia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5
PMBOK (Project Management Institute)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5
PRINCE 2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5
ISO 21500	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Técnicas / Herramientas

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5
Matriz de Marco Lógico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5
PERT	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5
CPM	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5
Diagrama de GANTT	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5
WBS (Work breakdown structure)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5
Análisis de valor ganado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5
Matriz de responsabilidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5
Indicadores claves de desempeño	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5
Cadena crítica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5
Control y seguimiento de presupuesto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26. Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5
Análisis de riesgos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27. Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5
Inspecciones y auditorías	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

28. Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5
Medición de control de calidad, checklis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

29. Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5
Petición de cambios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



30. *Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5
Sistema de reportes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

31. **Software**

*Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5
Microsoft Project	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

32. *Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5
Hoja de cálculo electrónica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

33. *Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5
Software desarrollado por la organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

34. *Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5
Otra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

35. **Cuál?**

\_\_\_\_\_

36. 8. Teniendo en cuenta el último proyecto gestionado, califique su porcentaje (%) de éxito con respecto a las siguientes variables

\_\_\_\_\_

37. **Plazos (Tiempo)**

*Marca solo un óvalo.*

- ☐ 20%
- ☐ 40%
- ☐ 60%
- ☐ 80%
- ☐ 100%

**38. Costos**

*Marca solo un óvalo.*

- ☐ 20%
- ☐ 40%
- ☐ 60%
- ☐ 80%
- ☐ 100%

**39. Calidad**

*Marca solo un óvalo.*

- ☐ 20%
- ☐ 40%
- ☐ 60%
- ☐ 80%
- ☐ 100%

**40. Cumplimiento de Actividades**

*Marca solo un óvalo.*

- ☐ 20%
- ☐ 40%
- ☐ 60%
- ☐ 80%
- ☐ 100%

**41. Alcance**

*Marca solo un óvalo.*

- ☐ 20%
- ☐ 40%
- ☐ 60%
- ☐ 80%
- ☐ 100%

**42. Satisfacción Del Cliente**

*Marca solo un óvalo.*

- ☐ 20%
- ☐ 40%
- ☐ 60%
- ☐ 80%
- ☐ 100%

43. OBSERVACIONES GENERALES

---

---

---

---

---

☐ Recibir una copia de mis respuestas

---

Con la tecnología de  
 Google Forms



### **3 CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE RESULTADOS**

### 3.1 Análisis de resultados

Dentro del trabajo de campo realizado mediante encuestas directas a directores, líderes, analistas o colaboradores involucrados directamente en los proyectos que se han desarrollado en los principales bancos, se evidenciaron los siguientes resultados con base a las preguntas de la encuesta:

#### **Pregunta 1. Tiempo de experiencia de la empresa en la gestión de proyectos**

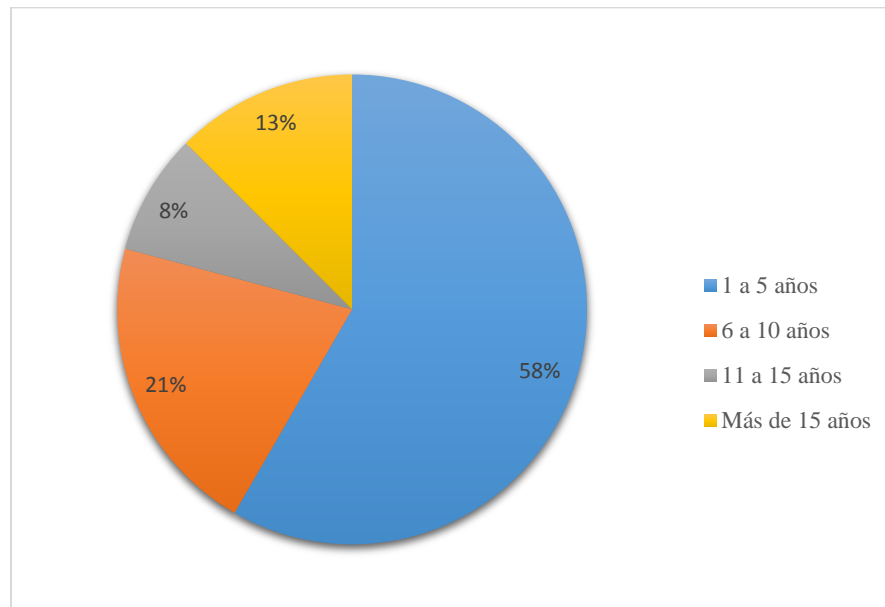
Con el fin de identificar los años de madurez y la experiencia de las entidades del sector financiero en Bogotá, se preguntó acerca del número de años que la entidad lleva gestionando proyectos, seleccionando un rango de años entre 1 a 5 años, 6 a 10 años, 11 a 15 años u organizaciones con más de 15 años de experiencia. Obteniendo como resultado los siguientes datos:

**Tabla 1.** Tiempo de experiencia en gestión de proyectos en las entidades financieras ubicadas en Bogotá.

<b>Duración</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Participación</b>
1 a 5 años	14	58,33%
6 a 10 años	5	20,83%
11 a 15 años	2	8,33%
Más de 15 años	3	12,50%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Los autores (2017).

**Gráfico 1.** Experiencia de las empresas del sector financiero en gestión de proyectos.



**Fuente:** Los autores (2017).

**Análisis:** Como se observa en el gráfico 1 en donde se relaciona el tiempo que vienen implementando una gestión de proyectos en entidades del sector financiero ubicadas en la ciudad de Bogotá, el 58% de estas empresas son relativamente nuevas en la implementación y uso de una metodología en la dirección de proyectos, llevando menos de 5 años, lo que indica que el sector ha sido muy reacio a implementar metodologías que han sido creadas desde hace un par de décadas. Sin embargo existe un 13% que viene adoptando una práctica en Gerencia de Proyectos desde hace más de 15 años.

## Pregunta 2. Tipo de estructura organizacional con la cual se siente identificada su empresa

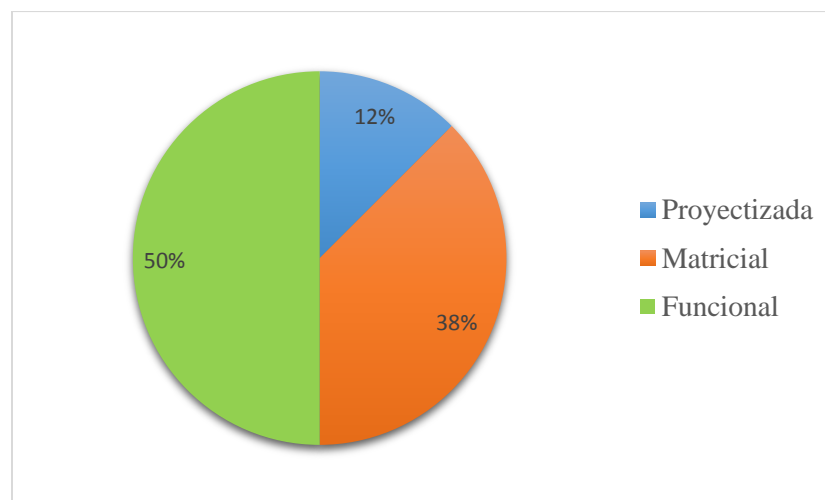
Buscando identificar el tipo de estructura organizacional de las entidades del sector financiero en Bogotá, se formuló la pregunta 2 en donde la organización podía seleccionar alguna de las 3 principales estructuras que se evidencian en cualquier empresa; sea Proyectizada, Matricial o Funcional. En la tabla 2 y gráfico 2 se observan los resultados obtenidos.

**Tabla 2.** Estructura organizacional que adoptan las entidades del sector financiero ubicadas en Bogotá

Tipo	Frecuencia	Participación
Proyectizada	3	12,50%
Matricial	9	37,50%
Funcional	12	50,00%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Los autores (2017).

**Gráfico2.** Estructura organizacional que adoptan las entidades del sector financiero ubicadas en Bogotá



**Fuente:** Los autores (2017).



**Análisis:** En el gráfico 2 se evidencia que existe una mayor tendencia de las entidades del sector financiero en adaptar una estructura Funcional en el momento de gestionar sus proyectos. Cerca del 50% de las empresas encuestadas adopta dicha estructura, mientras el 38% tiende a usar una estructura Matricial y el 12% una estructura Proyectizada.

**Pregunta 3. ¿Cuál es la posición más recurrente que la empresa asume para la gestión de proyectos?**

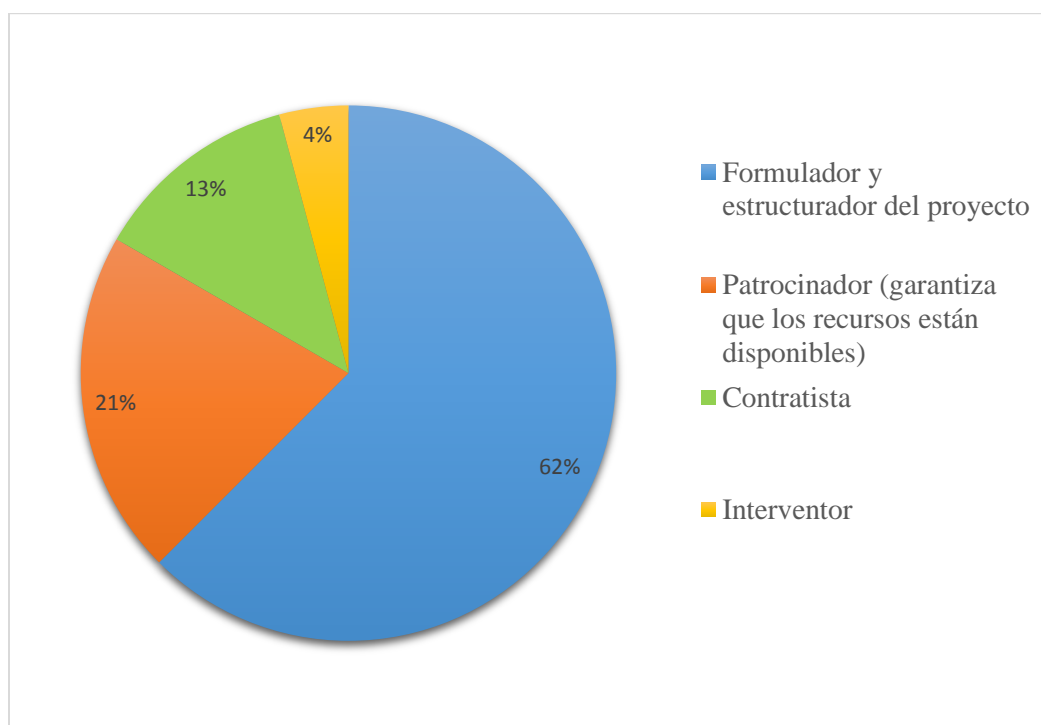
En las entidades financieras como en cualquier empresa se toman diferentes posiciones a la hora de gestionar proyectos, sea Formulator y estructurador del proyecto, Patrocinador, Contratista o Interventor. Para identificar la anterior variable se formuló la pregunta ¿Cuál es la posición más recurrente que la empresa asume para la gestión de proyectos? Obteniendo los resultados que se observan la tabla 3 y gráfico 3.

**Tabla 3.** Posición de las empresas del sector financiero de Bogotá en la Gestión de Proyectos.

Posición	Frecuencia	Participación
Formulador y estructurador del proyecto	15	62,50%
Patrocinador (garantiza que los recursos están disponibles)	5	20,83%
Contratista	3	12,50%
Interventor	1	4,17%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Los autores (2017).

**Gráfico 3.** Posición de las empresas del sector financiero de Bogotá en la Gestión de Proyectos.



**Fuente:** Los autores (2017).

**Análisis:** Existe un 62% de entidades del sector financiero que realizan proyectos formulados y estructurados por ellos mismos, un 21% de las entidades que son los patrocinadores, siendo los responsables de garantizar la disponibilidad de los recursos del proyecto, el 13 % tienen como principal función ser los contratistas de los proyectos y una baja participación con el 4% de las empresas del sector financiero que hacen de interventores de los proyectos.

**Pregunta 4.** El ámbito de la gestión del proyecto que desarrolla su organización es.

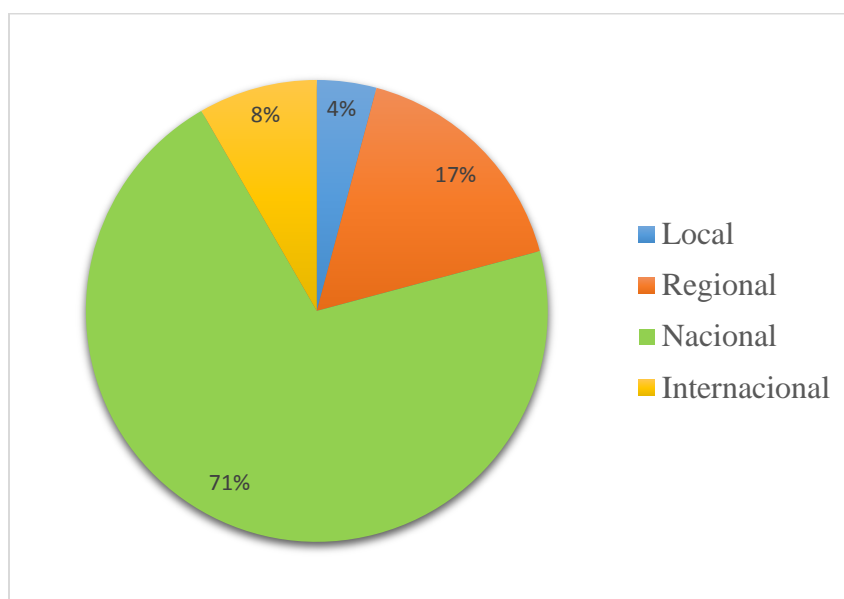
Con el fin de identificar el nivel de alcance y magnitud de los proyectos que se gestionan en las entidades financieras, las empresas encuestadas podían indicar si sus proyectos manejaban un ámbito Local, Regional, Nacional o Internacional. Las empresas respondieron lo siguiente (Ver tabla 4 y gráfico 4):

**Tabla 4.** Ámbito de los proyectos que gestionan las entidades del sector financiero en Bogotá.

	Frecuencia	Participación
Local	1	4,17%
Regional	4	16,67%
Nacional	17	70,83%
Internacional	2	8,33%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Los autores (2017).

**Gráfico 4.** Ámbito de los proyectos que gestionan las entidades del sector financiero en Bogotá.



**Fuente:** Los autores (2017).

**Análisis:** Como se observa en el gráfico 4 el 71% de los proyectos que se gestionan en el sector financiero son de ámbito nacional, un 17% de ámbito regional, un 8% de ámbito internacional y un bajo 4% de ámbito local, indicando que las entidades financieras dirigen la mayoría de los proyectos teniendo en cuenta los cambios, condiciones y variables presentadas a nivel del país.

### **Pregunta 5. Cuántas personas desarrollan los proyectos en su organización**

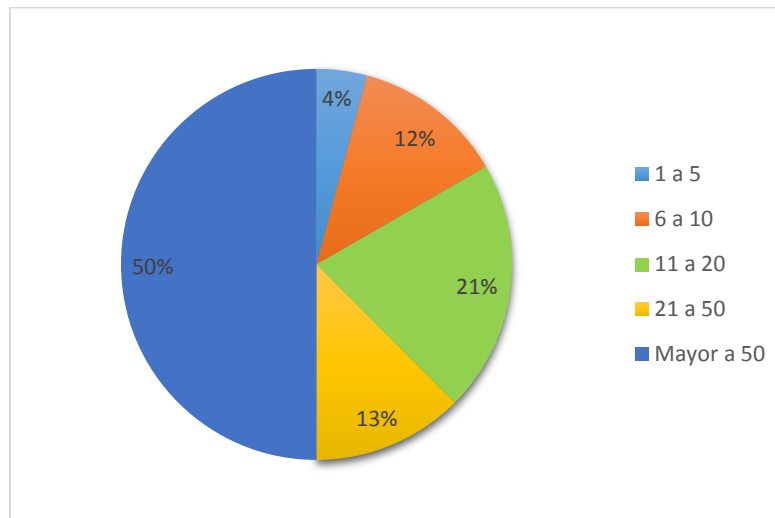
Con el fin de identificar el número de personas que se involucran dentro de las entidades financieras a la hora de gestionar proyectos, se les propuso a la empresa que indicara si se involucraban entre 1 a 5 personas, 6 a 10, 11 a 20, 21 a 50 o más de 50 participantes. Se obtuvieron los resultados observados en la tabla 5.

**Tabla 5.** Cantidad de involucrados en las empresas del sector financiero de Bogotá en el desarrollo de proyectos.

<b>Número de personas involucradas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Participación</b>
1 a 5	1	4,17%
6 a 10	3	12,50%
11 a 20	5	20,83%
21 a 50	3	12,50%
Mayor a 50	12	50,00%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Los autores (2017).

**Gráfico 5.** Cantidad de involucrados en las empresas del sector financiero de Bogotá en el desarrollo de proyectos.



**Fuente:** Los autores (2017).

**Análisis:** El 50% de las entidades del sector financiero involucran más de 50 personas en los proyectos que se gestionan, demostrando una alta participación de los colaboradores a nivel interno de la organización (Ver gráfico 5). El 21% de las empresas involucran entre 11 a 20 individuos, el 13% entre 21 a 50 personas, el 12% de 6 a 10 personas y un bajo 4% involucran dentro del desarrollo de los proyectos de 1 a 5 personas. Este último puede indicar proyectos muy pequeños, es decir que gran parte de los proyectos de las entidades financieras afectan a una gran parte de la organización

**Pregunta 6. Su organización cuenta con una estructura formal o una unidad reconocida para la Gestión de proyectos (PMO u otra)**

Teniendo en cuenta que la gestión de proyectos se ha venido fortaleciendo a nivel organizacional, algunas han creado o implementado una estructura formal dedicada a la gestión de proyectos, sea una PMO o alguna otra forma. Para identificar la anterior variable se les

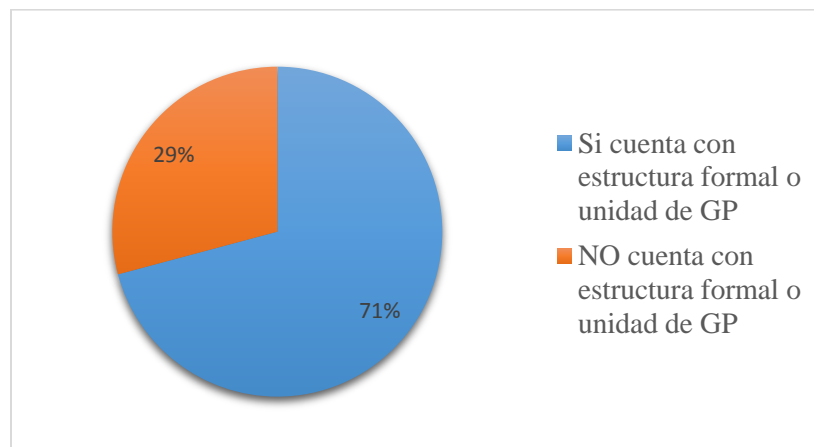
preguntó a las entidades financieras si contaba o no con una estructura formal dedicada a la Gestión de los proyectos. Los encuestados respondieron lo siguiente (Ver tabla 6).

**Tabla 6.** Entidades del sector financiero ubicadas en Bogotá que cuentan con estructura formal o unidad reconocida para la Gestión de Proyectos.

Respuesta	Frecuencia	Participación
SI	17	70,83%
NO	7	29,17%
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Los autores (2017).

**Gráfico 6.** Entidades del sector financiero ubicadas en Bogotá que cuentan con estructura formal o unidad reconocida para la Gestión de Proyectos.



**Fuente:** Los autores (2017).

**Análisis:** El 71% de las entidades del sector financiero de la ciudad de Bogotá cuenta con una estructura formal o una unidad de Gerencia de Proyectos, ya sea una PMO o alguna otra forma o modalidad.

**Pregunta 7. A continuación se pretender medir el uso de metodologías, técnicas y/o herramientas de dirección de proyectos, en el desarrollo de las intervenciones que ejecuta su organización.**

Indique el grado de utilización según el número de veces (1: Nunca, 2: Pocas, 3: Algunas, 4: Muchas, 5: Siempre)

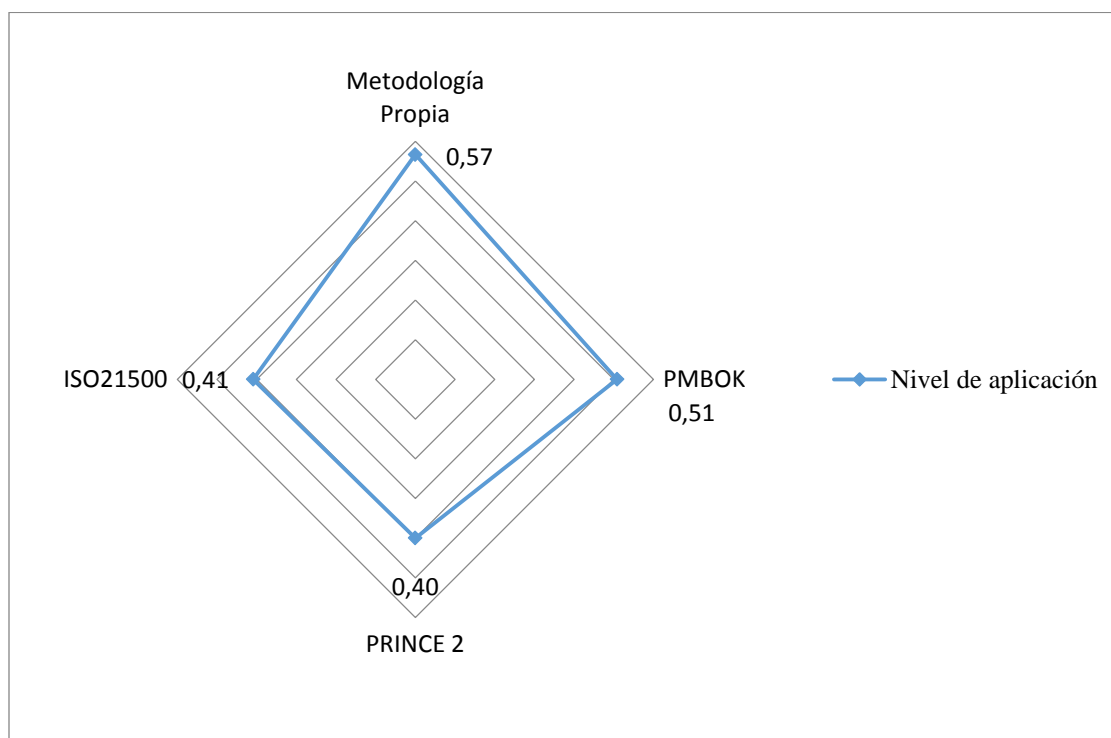
Con el fin de obtener una medición aproximada de como las entidades financieras en Bogotá están usando las diferentes metodologías en la dirección de proyectos, se indagó a través del grado de utilización de cuatro (4) metodologías consideradas las más usadas, el nivel de la aplicación de las mismas en la gestión de sus proyectos, obteniendo como resultado:

**Tabla 7.** Nivel de aplicación de metodologías de Gestión de Proyectos del sector financiero en la ciudad de Bogotá

<b>Metodología</b>	<b>Puntuación</b>	<b>Nivel de aplicación</b>
Metodología Propia	68	0,57
PMBOK	61	0,51
PRINCE 2	48	0,40
ISO21500	49	0,41
<b>Máximo puntaje</b>	<b>120</b>	

**Fuente:** Los autores (2017).

**Gráfico 7.** Nivel de aplicación de metodologías de Gestión de Proyectos del sector financiero en la ciudad de Bogotá



**Fuente:** Los autores (2017).

**Análisis:** No existe claramente definida una tendencia en las entidades financieras a la implementación de una única metodología. El 57% de las organizaciones implementa una metodología propia de la organización, el 51% la metodología PMBOK, el 41% adapta la metodología de la ISO21500 y el 40% de las entidades financieras implementa la metodología PRINCE2.

Además de identificar el nivel de aplicación de las metodologías en la Gestión de Proyectos (Tabla 7), se quiso indagar acerca del uso de las técnicas y herramientas en la Gestión de Proyectos por parte de las entidades financieras en la ciudad de Bogotá, teniendo en cuenta que varias empresas optan por implementar estas técnicas y herramientas que cuentan con una amplia diversificación, obteniendo el siguiente resultado:

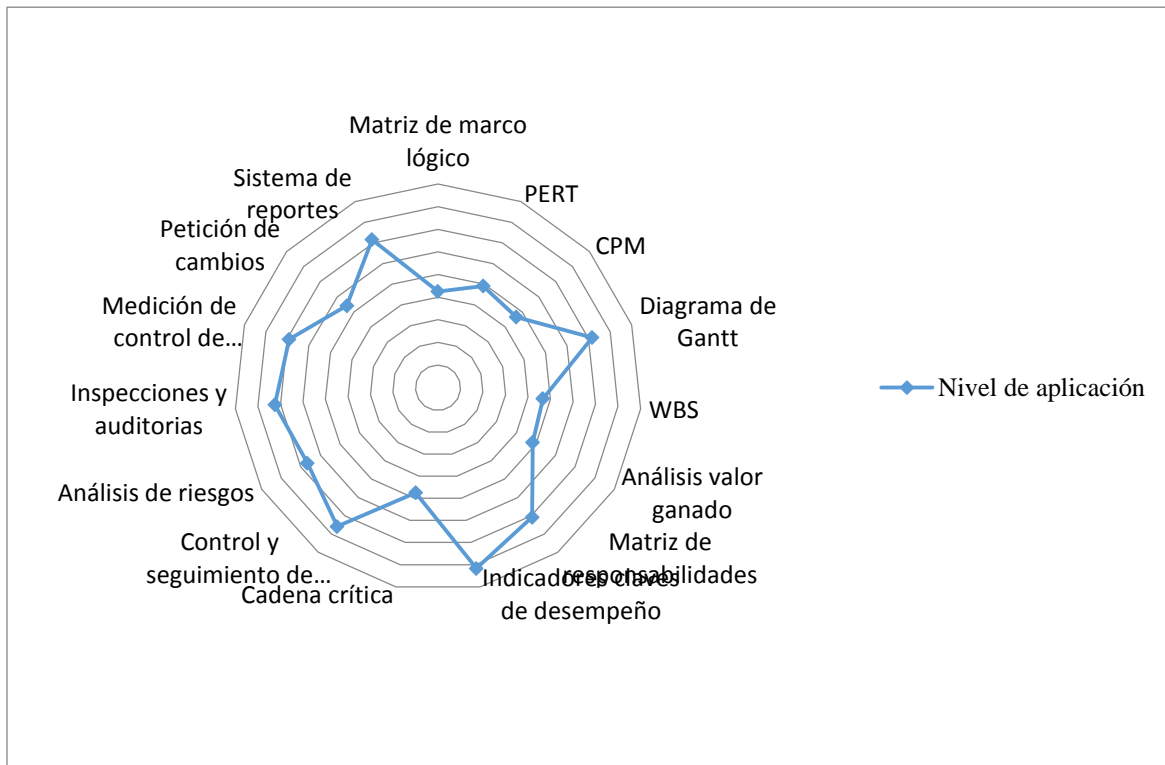


**Tabla 8.** Nivel de aplicación de Técnicas y herramientas en los Proyectos.

<b>Técnicas / Herramientas</b>	<b>Puntuación</b>	<b>Nivel de aplicación</b>
Matriz de marco lógico	51	0,43
PERT	59	0,49
CPM	56	0,47
Diagrama de Gantt	86	0,72
WBS	56	0,47
Análisis valor ganado	58	0,48
Matriz de responsabilidades	85	0,71
Indicadores claves de desempeño	98	0,82
Cadena crítica	57	0,48
Control y seguimiento de presupuesto	91	0,76
Análisis de riesgos	80	0,67
Inspecciones y auditorias	87	0,73
Medición de control de calidad (Check List)	83	0,69
Petición de cambios	65	0,54
Sistema de reportes	86	0,72
<b>Máximo puntaje</b>	<b>120</b>	

**Fuente:** Los autores (2017).

**Gráfico 8.** Nivel de aplicación de Técnicas y herramientas en los Proyectos.



**Fuente:** Los autores (2017).

**Análisis:** Como se observa en el gráfico 8 las entidades del sector financiero adaptan muy poco la herramienta de matriz de marco lógico, también son débiles implementando en sus proyectos la cadena crítica, análisis de valor ganado, WBS, PERT y CPM, sin embargo existe una alta fuerza de aplicación en herramientas como los indicadores de desempeño, sistema de reportes y el uso del diagrama de Gantt.

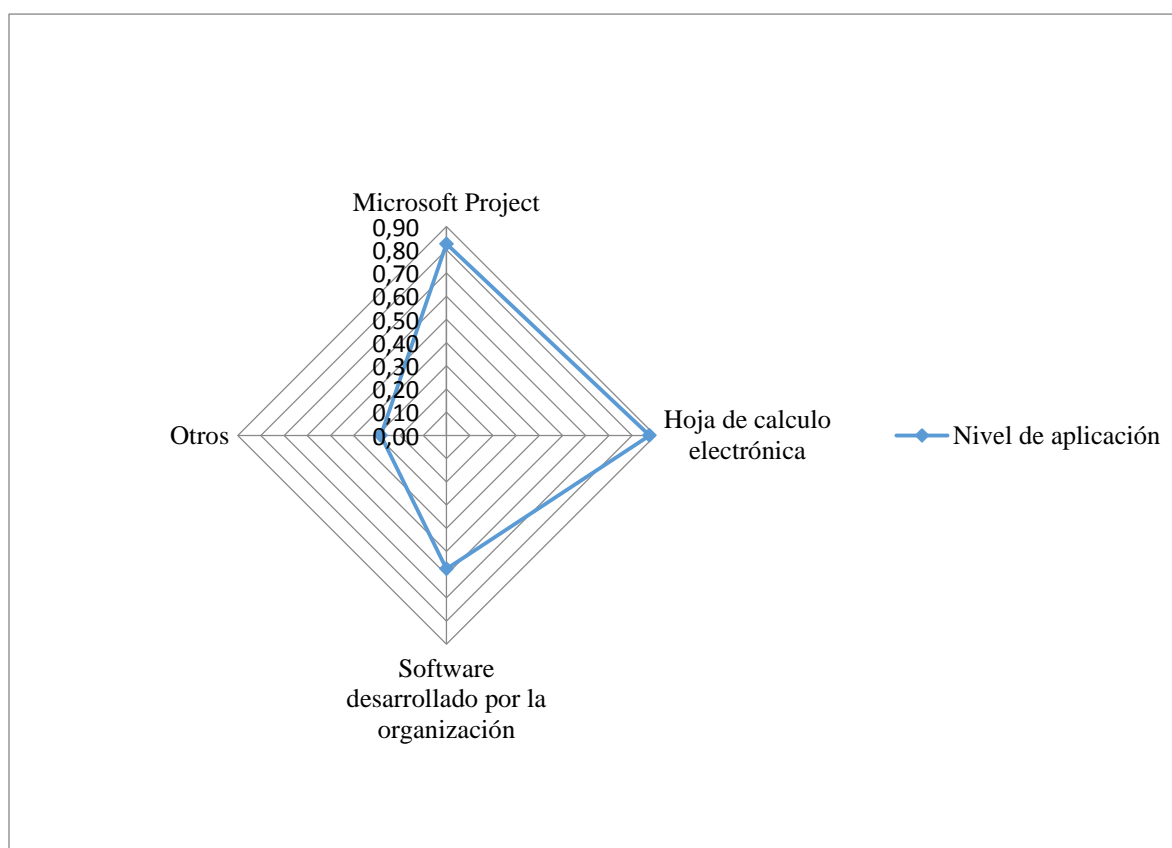
Hoy en día los Software en la Gestión de Proyectos cada vez se usan con más frecuencia en las diferentes empresas. Partiendo de ello, se quiso lograr obtener un aproximado del nivel de aplicación que este está teniendo en las entidades financieras en Bogotá, tomando como referencia los más utilizados y dejando como pregunta abierta la identificación de otros que tal vez las mismas empresas han desarrollado internamente o que no son muy reconocidos y/o utilizados:

**Tabla 9.** Nivel de aplicación de Software en la Gestión de Proyectos en el sector financiero en Bogotá.

Software	Puntuación	Nivel de aplicación
Microsoft Project	99	0,83
Hoja de cálculo electrónica	105	0,88
Software desarrollado por la organización	69	0,58
Otros	34	0,28
<b>Máximo puntaje</b>	<b>120</b>	

**Fuente:** Los autores (2017).

**Gráfico 9.** Nivel de aplicación de Software en la Gestión de Proyectos en el sector financiero en Bogotá.



**Fuente:** Los autores (2017).

**Análisis:** En cuanto al software que más utilizan las entidades en la gestión de sus proyectos la hoja de cálculo electrónica y Microsoft Project marcan las pautas para el control y planificación.

**Pregunta 8. Teniendo en cuenta el último proyecto gestionado, califique su porcentaje (%) de éxito con respecto a las siguientes variables**

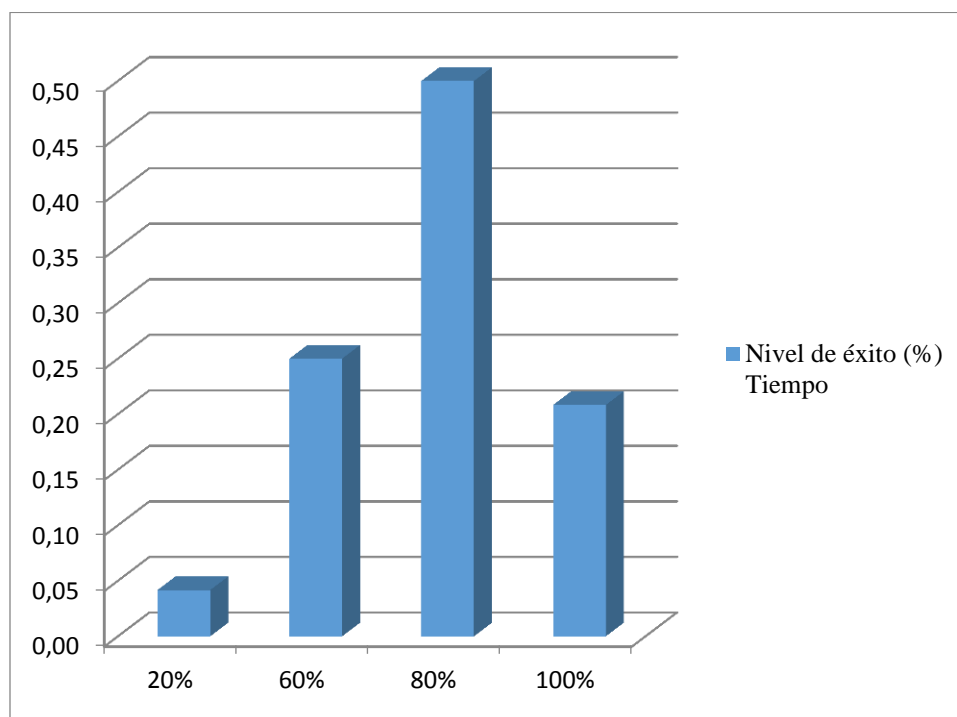
Con la finalidad de identificar el nivel de cumplimiento de las entidades financieras en Bogotá con respecto a los plazos de entrega del proyecto planificados al inicio del mismo, se indagó a través de una escala de satisfacción medida en porcentaje (%) el nivel de éxito, arrojando como resultado:

**Tabla 10.** Nivel de cumplimiento (%) con la entrega de los proyectos realizados en el sector financiero.

<b>Nivel de éxito (%) Tiempo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Participación</b>
20%	1	0,04
60%	6	0,25
80%	12	0,50
100%	5	0,21
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Los autores (2017).

**Grafico 10.** Nivel de cumplimiento (%) con la entrega de los proyectos realizados en el sector financiero.



**Fuente:** Los autores (2017).

**Análisis:** Como se observa en el grafico 10 con respecto al cumplimiento de los proyectos que se realizan en el sector financiero en base al nivel de éxito en el tiempo es del 80%, considerando un muy buen porcentaje del indicador, motivo del éxito de esta variable puede ser es por el uso adecuado e implementación de una programación eficiente, control y seguimiento de los proyectos.

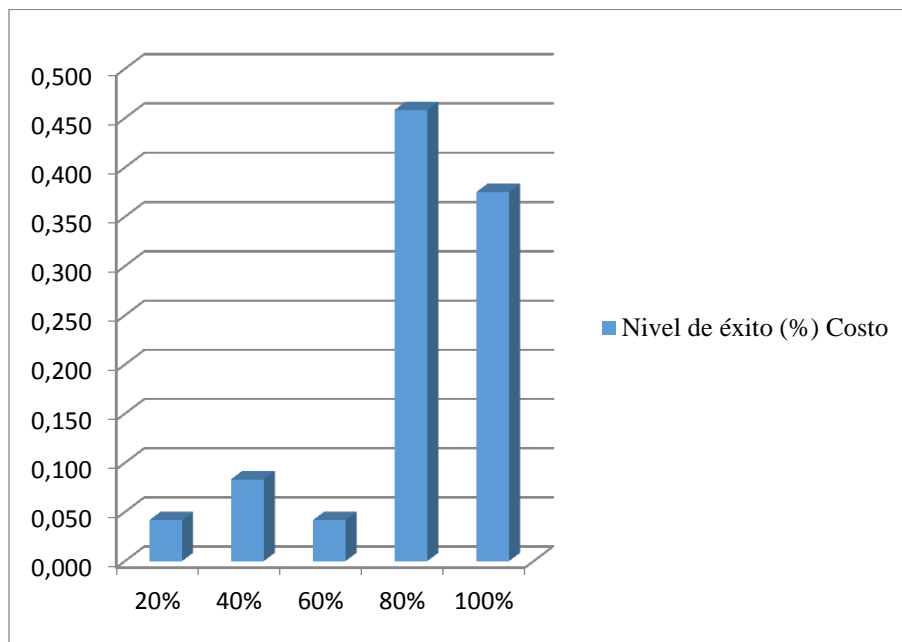
Además de querer obtener resultados del nivel de éxito en la entrega de los proyectos, se consideró relevante obtener información acerca del nivel del cumplimiento del costo en los proyectos realizados por las entidades financieras, utilizando igualmente una escala de satisfacción medida en porcentaje (%), para lo cual se obtuvo el siguiente resultado:

**Tabla 11.** Nivel de cumplimiento (%) en costos de los proyectos realizados en el sector financiero.

Nivel de éxito (%) Costo	Frecuencia	Participación
20%	1	0,042
40%	2	0,083
60%	1	0,042
80%	11	0,458
100%	9	0,375
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Los autores (2017).

**Grafico 11.** Nivel de cumplimiento (%) en costos de los proyectos realizados en el sector financiero.



**Fuente:** Los autores (2017).

**Análisis:** La variable de Costos muestra un éxito de porcentaje del 80%, es un indicador elevado, revelándonos que los proyectos realizados en el sector financiero se desfasan en muy poco dentro

de su presupuesto inicial, muy cercano se encuentra el 100% del cumplimiento de los costos, indicando el interés de las entidades financieras por el uso adecuado de sus recursos y optimización de procesos para el ahorro de costos, reflejando esta información la gráfica 11.

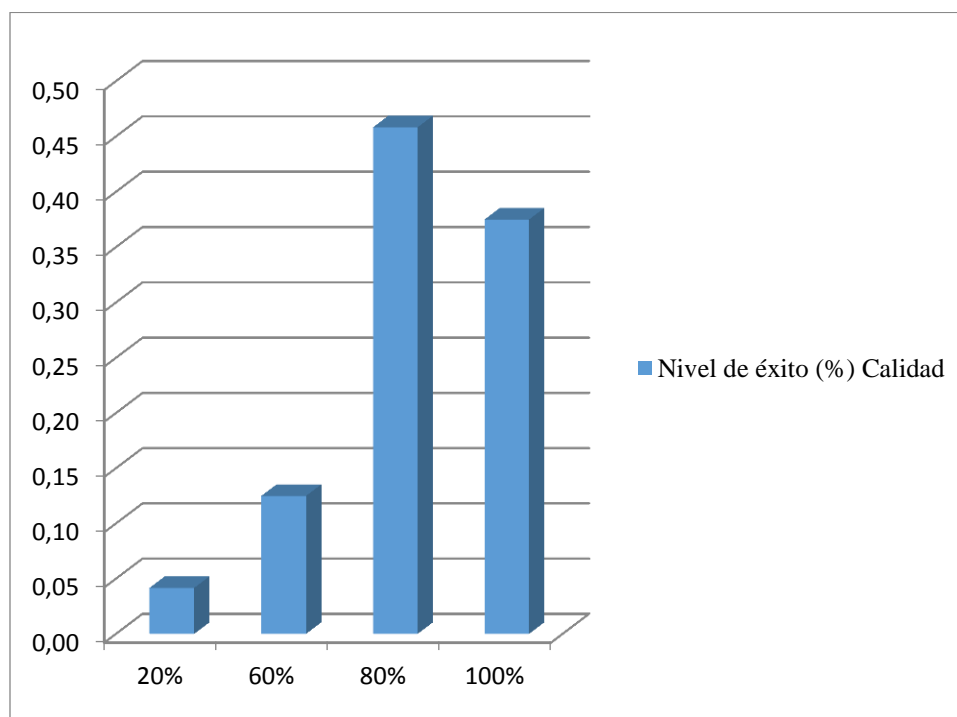
Con el fin de identificar el nivel de cumplimiento de las entidades en cuanto la calidad de los proyectos realizados en el sector financiero, se presentó una escala de satisfacción medida en % en donde la interpretación es la siguiente: un 20% representa que el proyecto en cuestión de calidad no fue exitoso, reflejando una debilidad que debe ser gestionada con el fin de obtener una mejorar en los procesos; un 60% donde cumplieron con la mitad de las condiciones de calidad (pero así mismo no logró su objetivo el proyecto en contenidos de calidad); un 80% significa que la gestión del proyecto en temas de calidad cumplió en gran medida con los términos, condiciones, especificaciones, entre otras requeridas para el desarrollo del proyecto en condiciones de calidad; y finalmente en donde 100% representa un éxito rotundo en temas de calidad en proyecto del sector financiero. De esta manera se obtuvo como resultado los siguientes datos:

**Tabla 12.** Nivel de cumplimiento (%) en la calidad de los proyectos realizados en el sector financiero.

<b>Nivel de éxito (%) Calidad</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Participación</b>
20%	1	0,04
60%	3	0,13
80%	11	0,46
100%	9	0,38
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Los autores (2017).

**Gráfico 12.** Nivel de cumplimiento (%) en la calidad de los proyectos realizados en el sector financiero.



**Fuente:** Los autores (2017).

**Análisis:** Observando en la gráfica 12, el 100% de la variable de calidad tiene un gran indicador muy cercano al 80%, manifestando la importancia y peso que toma esta variable dentro de todo el proceso del desarrollo de proyectos enfocados en el sector financiero.

Con el fin de identificar el nivel de cumplimiento de las actividades en el inicio, programación, desarrollo, control, seguimiento y cierre de proyectos enfocados en el sector financiero, se presentó una escala de satisfacción medida en % en donde la interpretación es la siguiente: un 20% representa que el proyecto en cuestión cumplimiento de actividades no fue exitoso, quedando un grado alto por mejorar y detallar; un 60% en el cual se cumplió con la mitad de las condiciones en temas de desarrollo de cumplimiento de actividades; un 80% significa que la gestión del proyecto en temas de cumplimiento de actividades se desempeñaron en su gran mayoría con los términos, condiciones, especificaciones, entre otras requeridas para el desarrollo



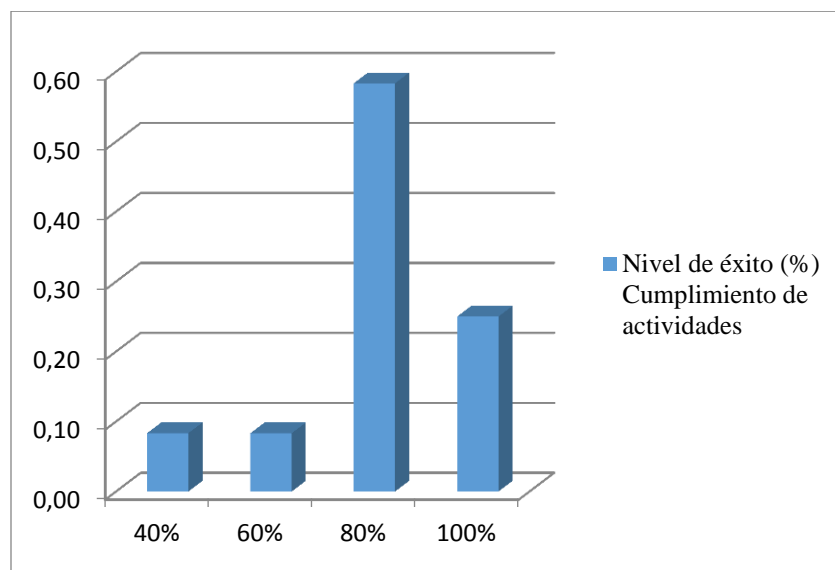
del proyecto en condiciones de cumplimiento de actividades; y finalmente en donde 100% representa un éxito rotundo del proyecto en temas de cumplimiento de actividades del sector financiero. De esta manera se obtuvo como resultado los siguientes datos:

**Tabla 13.** Nivel de cumplimiento (%) en el cumplimiento de las actividades de los proyectos realizados en el sector financiero.

Nivel de éxito (%) Cumplimiento de actividades	Frecuencia	Participación
40%	2	0,08
60%	2	0,08
80%	14	0,58
100%	6	0,25
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Los autores (2017).

**Gráfico 13.** Nivel de cumplimiento (%) en el cumplimiento de las actividades de los proyectos realizados en el sector financiero.



**Fuente:** Los autores (2017).

**Análisis:** El cumplimiento de actividades dentro de la presente evaluación, muestra un éxito del 80%, demostrando la ineficiencia en la planeación y estructura de descomposición de trabajo de los proyectos desarrollados en el sector financiero.

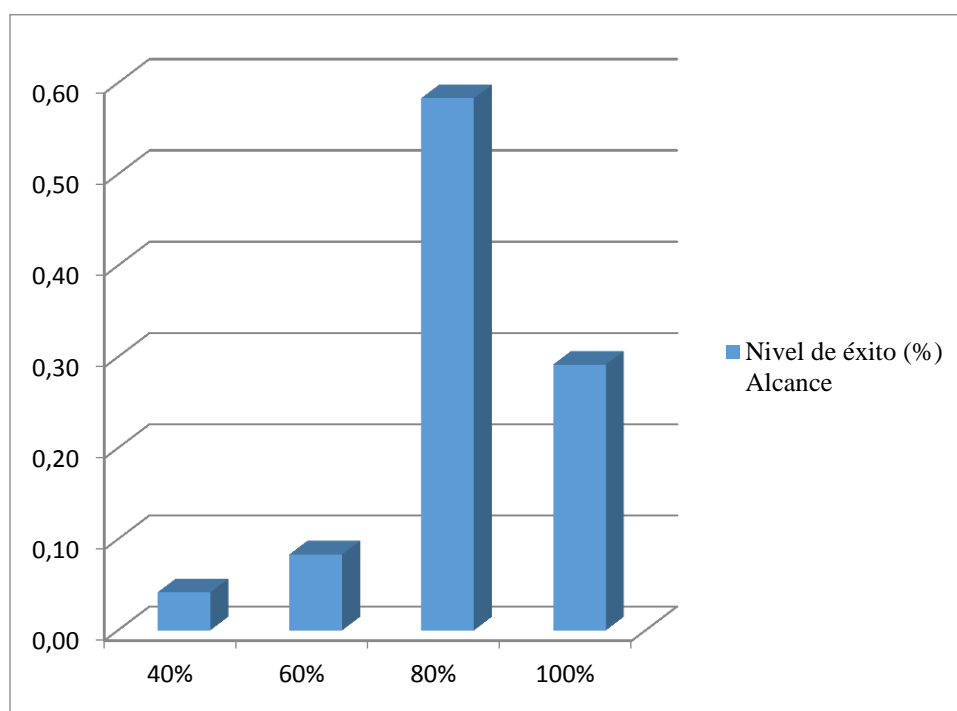
Para identificar el nivel de cumplimiento de las empresas en cuanto al alcance de los proyectos realizados en el sector financiero, se presentó una escala de satisfacción medida en % en donde la interpretación es la siguiente: un 20% representa que el proyecto en cuestión cumplimiento de alcance no fue exitoso; un 60% en el cual se cumplió con la mitad de las condiciones en temas de desarrollo del cumplimiento; un 80% en donde se refleja que la gestión del proyecto en temas cumplimiento de alcance se desempeñaron con una gran mayoría con los términos, condiciones, especificaciones, entre otras requeridas para el desarrollo del proyecto en condiciones de alcance; y finalmente en donde 100% representa un éxito rotundo del proyecto en temas de cumplimiento de alcance y objetivos del sector financiero. De esta manera se obtuvo como resultado los siguientes datos:

**Tabla 14.** Nivel de cumplimiento (%) en el alcance de los proyectos realizados en el sector financiero.

<b>Nivel de éxito (%) Alcance</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Participación</b>
40%	1	0,04
60%	2	0,08
80%	14	0,58
100%	7	0,29
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Los autores (2017).

**Gráfico 14.** Nivel de cumplimiento (%) en el alcance de los proyectos realizados en el sector financiero.



**Fuente:** Los autores (2017).

**Análisis:** Según el gráfico 14 el nivel de éxito del alcance del proyecto tiende a ser en gran parte al 80%, indicando que los proyectos se quedan cortos en el momento de plantear hasta donde llega el mismo y al final no cumple con el 100% de la finalidad del proyecto.

Se quiso indagar acerca del nivel de cumplimiento de las empresas en cuanto a la satisfacción de los clientes en la entrega de proyectos realizados en el sector financiero, realizando una escala de satisfacción medida en % en donde la interpretación es la siguiente: un 20% representa que el proyecto en cuestión satisfacción del cliente en la entrega de los proyectos no fue triunfante y queda mucho por mejorar y alcanzar; un 60% donde cumplieron con un poco más de la mitad las condiciones en temas de proceso de cumplimiento de satisfacción de los clientes en la entrega de proyecto del sector financiero no logro su objetivo y meta, un 80% significa que la gestión del

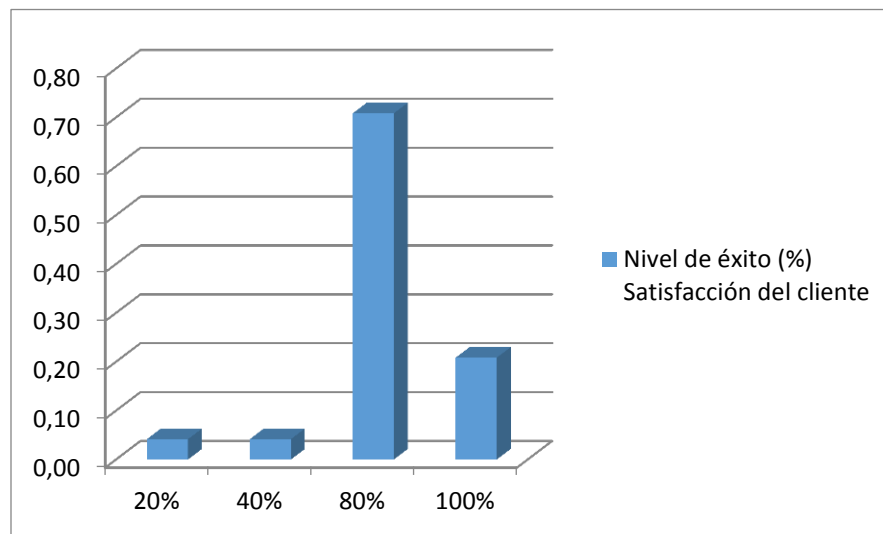
proyecto en temas de cumplimiento de la satisfacción del cliente se desempeñó en gran medida con los términos, condiciones, especificaciones, entre otras, requeridas para el desarrollo de proyectos en condiciones de alcance, tiempo y costo; por ultimo en donde el 100% representa un éxito rotundo del proyecto en temas de cumplimiento de satisfacción del cliente en la entrega de proyectos del sector financiero. De esta manera se obtuvo como resultado los siguientes datos:

**Tabla 15.** Nivel de éxito (%) en la satisfacción del cliente en la entrega de los proyectos.

Nivel de éxito (%) Satisfacción del cliente	Frecuencia	Participación
20%	1	0,04
40%	1	0,04
80%	17	0,71
100%	5	0,21
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Los autores (2017).

**Gráfico 15.** Nivel de éxito (%) en la satisfacción del cliente en la entrega de los proyectos.



**Fuente:** Los autores (2017).

**Análisis:** Según el gráfico 15 se evidencia que se ha venido fortaleciendo el tema de la satisfacción del cliente de los proyectos gestionados por las entidades del sector financiero, sin embargo hay una baja brecha de proyectos que hayan satisfecho al 100% sus clientes.

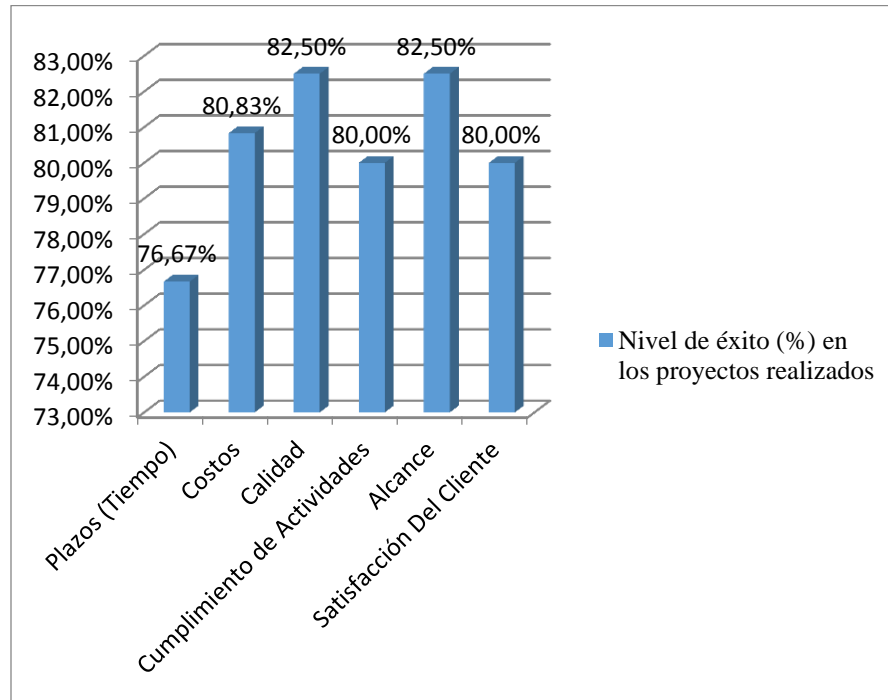
Con el fin de identificar el nivel de cumplimiento de las empresas en cuanto a las variables de tiempo, costo, calidad, cumplimiento de actividades, alcance y satisfacción del cliente en proyectos realizados en el sector financiero, se presentó una escala de satisfacción medida en %, obteniendo como resultado:

**Tabla 16.** Nivel de éxito (%) en los proyectos realizados.

<b>Nivel de éxito (%) en los proyectos realizados</b>	<b>% de éxito</b>
Plazos (Tiempo)	76,67%
Costos	80,83%
Calidad	82,50%
Cumplimiento de Actividades	80,00%
Alcance	82,50%
Satisfacción Del Cliente	80,00%

**Fuente:** Los autores (2017)

**Gráfico 16.** Nivel de éxito (%) en los proyectos realizados.



**Fuente:** Los autores (2017).

**Análisis:** Como se observa en el gráfico 16 en general, el nivel de éxito de cumplimiento con los plazos de entrega del proyecto es la variable más débil, generando mala imagen para las organizaciones frente a sus clientes y las personas interesadas de los proyectos. Las variables de calidad y alcance tienen un nivel de éxito dentro del sector.

### **Conclusiones de los resultados:**

El sector financiero en la ciudad de Bogotá es un sector relativamente joven en el manejo de proyectos, siendo cerca del 58% de las entidades con menos de 5 años de experiencia, que en su mayoría corresponden a empresas que formulan y estructuran sus proyectos, demostrando así un

alto interés por el desarrollo de proyectos que permitan el crecimiento y desarrollo. Sin embargo las principales debilidades que se evidencian en el sector son la falta de cumplimiento con la fecha de entrega del proyecto en el tiempo establecido, el desarrollo de las actividades de forma efectiva y la satisfacción del cliente con los resultados del proyecto.

Por otra parte, en el análisis y la evaluación de variables tales como tiempo, costos, calidad, cumplimiento de actividades, alcance y satisfacción del cliente para determinar el nivel de éxito de los proyectos en el sector financiero, se arrojan resultados que reflejen que alguna de las variables propuestas dentro de la presente investigación, cumple en un 100%; pero asimismo, establece en un inicio que la empresas se preocupan en la actualidad por lograr el alcance determinado del proyecto.

Las anteriores debilidades se pueden presentar como consecuencia de una baja utilización de herramientas como PERT, CPM, WBS y análisis de valor ganado, que permiten determinar con mayor precisión un desglose detallado de las actividades necesarias para el desarrollo del proyecto y un tiempo definido mediante una precisión probabilística evaluada. La herramienta como el valor ganado permite realizar un seguimiento preciso en el avance del proyecto y poder corregir o prevenir sobre costos y demoras del mismo en el momento que se empieza a evidenciar alguna amenaza. Con lo anterior se concluye que el uso de algunas herramientas indispensables aumentaría satisfactoriamente el nivel de gestión del proyecto en general.





## **4 CAPÍTULO 4: RUTA DE MEJORA Y CONCLUSIONES**

## **4.1 Discusión**

Partiendo de la complejidad en la consecución de la información necesaria (dada la alta restricción en la obtención de datos puesto que el sector financiero cuenta con una política rústica en seguridad de la información) para el desarrollo de la presente investigación que tiene como finalidad responder la pregunta ¿De qué forma las entidades del sector financiero en Bogotá – Colombia aplican las buenas prácticas en la gerencia de proyectos? se logró obtener resultados a través del instrumento, siendo estos clave para responder a la pregunta que se enmarcó anteriormente.

## **4.2 Ruta de mejora**

En el alcance de la presente investigación abarca la forma en como las entidades financieras en Bogotá están adoptando las buenas prácticas en la gestión de sus proyectos a manera general, para lo cual fue necesario identificar diferentes metodologías, herramientas y otros sin restringir el uso de alguno de ellos dado que esto depende del tipo de proyecto que la organización vaya a ejecutar.

El fortalecimiento en la gestión de proyectos en las entidades financieras en la ciudad de Bogotá ha venido consolidando esfuerzos, conocimientos, técnicas, herramientas y otros en las gestión y dirección de proyectos que han venido impactando a las organizaciones, tanto a nivel de crecimiento como en generación de valor.

La gestión de proyectos conlleva la aplicación de diferentes prácticas, metodologías, herramientas y softwares que permiten en su aplicación mesurada obtener un resultado positivo que satisface la necesidad de todos los implicados. Dado lo anterior, y partiendo de la amplia participación que registra el sector financiero en el mercado empresarial, se realizó una investigación cuyo objetivo es dar respuesta a la pregunta ¿De qué forma las entidades del sector financiero en Bogotá – Colombia aplican las buenas prácticas en la gerencia de proyectos?

Con base en lo anterior y con el fin de responder esta pregunta, se identificaron en la presente investigación las principales metodologías, herramientas, softwares y otros más utilizados en la gestión de proyectos de 24 entidades financieras, concluyendo para la ruta de mejora los siguientes aspectos:

1. En primera instancia se debe priorizar el proyecto que va a ser ejecutado y lo que realmente se quiere obtener del mismo.
2. Se debe realizar una buena planificación, en la cual se estipule concretamente la metodología que mejor se ajuste, con el fin de obtener resultados positivos que satisfagan las necesidades de todos los interesados en la ejecución del proyecto.
3. Realizar un control y seguimiento exhaustivo en cada una de las etapas del proyecto, así: en la etapa de inicio, realizar el acta de constitución en donde se especifiquen todas las características que va a conllevar el proyecto (alcance, tiempo, costo, responsabilidades,

funciones, identificación de interesados, entre otros), En la etapa de planificación, determinar el cronograma de actividades, establecer la línea base de tiempo y costos y otros. En la etapa de ejecución, realizar una buena gestión en los recursos, con el fin de desarrollar eficaz y eficientemente el proyecto. En cuanto a la etapa de control y seguimiento, se debe realizar monitoreo del trabajo, medición de los indicadores de desempeño y análisis del progreso con el fin de comparar con lo inicialmente planificado. Y una etapa de cierre y entrega, en donde se compruebe el adecuado funcionamiento y la satisfacción del cliente.

Además de lo anterior, la entidad financiera, debe generar un reporte de sus lecciones aprendidas en cada proceso con el fin de obtener una retroalimentación que logre identificar los aspectos tanto positivos como negativos que puedan ser utilizadas o en su defecto mitigados en futuros proyectos, que además le generen experiencia. Cabe resaltar que es indispensable que la entidad financiera, cuenta con un área que se encargue de la gestión de sus riesgos, con el fin de mitigar eventos futuros negativos o en su defecto aprovechar los riesgos positivos; debe contar además con un plan de calidad bien estructurado y fomentar la gestión de la comunicación de todos los interesados

En síntesis, el resultado de la investigación arrojó resultados en los cuales se identificaron varias metodologías como PMBOK, PRINCE 2 e ISO21500, varias herramientas como PERT, CPM, VALOR GANADO, WBS y diferentes softwares como MICROSOFT PROJECT, HOJA DE CÁLCULO ELECTRÓNICA y los desarrollados internamente por las organizaciones que pueden generar una buena gestión en los proyectos, siempre y cuando estén correctamente identificados y aplicados según el tipo de proyecto; por tanto no se restringe el uso y aplicación de uno de estos de manera general, ya que esto depende básicamente de lo que se quiera obtener. Esencialmente, el punto se encuentra en la pronta y eficiente identificación, además del control en toda la ejecución del proyecto.

### 4.3 Conclusiones

Culminado este trabajo se concluyó que:

Existen diferentes metodologías para la adopción de la Gerencia de Proyectos en las entidades, en donde su principal finalidad es la implementación de una estructura organizada que logre disminuir la incertidumbre de los resultados, teniendo en cuenta múltiples herramientas que permiten diagnosticar el proyecto de manera parcial o total (Indicadores de desempeño, check list, entre otros) y planificar y controlar la ejecución del proyecto en tiempo, costo, recursos y alcance (Software de seguimiento y control). Adicional se identificó que existen diferentes estructuras organizacionales según las necesidades de las empresas, ya sea matricial, funcional o proyectizada.

Se diagnosticaron las prácticas y metodologías en Gerencia de Proyectos de 24 bancos inscritas al Fondo de Garantías de Instituciones Financieras FOGAFIN, como entidades de referencia por su mayor participación dentro del sector. Se evaluó mediante el instrumento el tiempo de experiencia y trayectoria de las entidades financieras en la adopción de Gestión de Proyectos, el tipo de metodología, las herramientas y softwares que implementan y se diagnosticó el nivel de éxito de las organizaciones según las variables tiempo, costo, calidad, cumplimiento, alcance y satisfacción del cliente.

Se analizó que la mayoría de las entidades del sector financiero ubicadas en la ciudad de Bogotá no cuentan con más de 5 años de experiencia siendo inmaduras en este aspecto, teniendo una

cultura estructuradora y formuladora de proyectos de contexto a nivel nacional, involucrando un gran número de participantes. Adicional se observa que la mayoría de las empresas financieras cuentan con una estructura formal reconocida para la Gestión de Proyectos e implementan metodologías propias.

Se define una ruta de mejora en donde se debe tener en cuenta las etapas del proyecto (Inicio, Planeación, Ejecución, Control y Cierre) y sus factores fundamentales, adicional de una buena Gestión de Proyectos se debe llevar a cabo una buena Gestión de los Riesgos con el fin de tener una mayor precisión de los posibles sobrecostos y tiempos. Otro factor indispensable dentro de las organizaciones y sobre todo dentro del manejo de proyectos es tener una buena Gestión de la Comunicación, siendo fundamental para no dispersar o desviar los resultados obtenidos y evitar un descontrol e independencia de las áreas implicadas en el proyecto.

Cerca del 58% de las entidades financieras ubicadas en la ciudad de Bogotá son jóvenes en término de manejo de Gerencia de Proyectos, demostrando su interés por apropiarse una metodología que les permita concluir los mismos de manera acertada que generen crecimiento a la compañía; de tal forma, se recomienda tener en cuenta a las entidades con mayor experiencia en el manejo de proyectos como un eje de referencia, preferiblemente del mismo sector con el fin de hacer buen uso de las prácticas, metodologías y herramientas.

Aunque no existe una metodología clara y definida que se implemente en el sector, se puede deducir que el enfoque de los proyectos son varios, en donde aplicar una sola metodología no sería conveniente o que realmente no se ha realizado un estudio detallado de las necesidades del sector y la implementación de una metodología efectiva que funcione para los diferentes proyectos financieros. Esta investigación sirve de referencia para un futuro estudio donde se

pueda definir una metodología para la Gestión de Proyectos del sector financiero ubicados en la ciudad de Bogotá.

Dentro de los indispensables y buenos factores en la adopción de metodologías de Gerencia de Proyectos para el desarrollo de los mismos, es importante hacer un buen uso, aplicación, control y paso a paso de las técnicas determinadas por cada una de las metodologías, con el fin de lograr una buena gestión. El Gerente del proyecto debe contar con la facultad de reconocer las diferentes variables que permitan mejorar el rendimiento mediante indicadores de medición como, por ejemplo, optimización de costos, cumplimiento de tiempos, satisfacción del cliente, gestión de riesgos, entre otros.

Con la presente investigación, se ha persuadido que las entidades financieras en Bogotá carecen de experiencia en la Gestión de sus Proyectos, puesto que, en el afán de ejecutar un gran volumen de los mismos, se están basando en las lecciones aprendidas y aplicación de varias metodologías y/o herramientas simultáneamente, generando debilidades en factores como el tiempo, costo, calidad y otros que deterioran el resultado final del proyecto, sin generar satisfacción a los interesados.

Cabe resaltar que con el pasar de los años varias de estas entidades han demostrado su interés por realizar una buena gestión, incrementando el conocimiento en las diferentes prácticas, metodologías y herramientas utilizadas. Sin embargo, esta situación puede generar vulnerabilidad provocando saturación en la información y generando una mala práctica en la Dirección de proyectos.

Con base en lo anterior, es altamente relevante identificar desde la planeación del proyecto la mejor práctica, metodología o herramienta que se ajuste a lo que se requiere realizar,

implementando parámetros de cómo va a ser usada y detallar que si en el transcurso del proyecto se debe implementar alguna otra que genere éxito en la ejecución del proyecto esta no componga tardíos en el resultado final. Adicional a parametrizar lo anteriormente expuesto, la entidad puede tener en cuenta mesuradamente las lecciones aprendidas en proyectos anteriores que tuvieron o no éxito y tener además referencia de la experiencia de otras entidades en la gestión de sus proyectos.





## **5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:**

- Aguirre, S., y Córdoba, N. B. (2008). Diagnóstico de la madurez de los procesos en empresas medianas colombianas. Bogotá D.C.: Pontificia Universidad Javeriana.
- Fortune, J., & White, D. (2011). Looking again at current practice in Project Management. *International Journal of Managing*, Vol. 4 No. 4 2011, p.p. 553-572.
- Remer, D. S., MStokdyk, S. B., & Driel, M. V. (1993). Survey of project evaluation techniques currently used in industry. *International Journal Of Production Economines*, 32 (1993), 103-115.
- Garrido, D. A. & Ramírez, J. C. (2015). Análisis comparativo de metodologías de proyectos en una empresa de tecnología.
- McCormick, D. & Grupo de Investigación en Marketing Logística y Gestión (2016). La gestión de proyectos: Un panorama conceptual.
- Diez, S. H. M., Montes, G. M. I., Novoa, B. L. A., Peña, V. H. J. & Jackson, E. O. (2015). La Gerencia de Proyectos en Pymes que funcionan por proyectos. Análisis del contexto en la ciudad de Bogotá
- Diez, S. H. M., Montes, G. M. I., Castro, S. H. F. & Gimena, R. F. N. (2013). Métodos de gestión aplicados en la ejecución de proyectos internos en Pymes.
- Revista DINERO, (2016), Gerencia de proyectos.
- Solarte, P. L. & Sánchez, A. L. F. (2014). Gerencia de Proyectos y estrategia organizacional: el modelo de madurez en Gestión de Proyectos

- Ocampo, H. J. G. (2015). La gerencia BIM como sistema de gestión para proyectos de construcción.
- Adams, B., Cleland, D.K.W.(1990). Implicaciones de comportamiento del ciclo de vida de proyecto. En Project Managment Hand Book. Editorial Continental.
- Baguley, P. (1996). Managing Succesful Projects. Barcelona, Ediciones Folio S.A.
- Bent, J. Cleland, D.K.W.(1990). Control de Proyectos: Una Introducción en Project Managment Hand Book. Editorial Continental.
- [http://www.pmnetwork-spanish.com/pmnetworksp/febrero\\_2015?pg=38#pg38](http://www.pmnetwork-spanish.com/pmnetworksp/febrero_2015?pg=38#pg38)
- Butler, J. Cleland, D.K.W.(1990). Administración de Proyectos sus Funciones y Errores en: Project Managment Hand Book. Editorial Continental.
- Graham, R. J & Randal. (1999). Englund. Administración de Proyectos Exitosos. Fundamentos para Gerentes de Proyectos.
- King, W. R. Cleland, D. L. (1990) Administración del ciclo de vida en Project Managment Hand Book. Editorial Continental.
- King, W. Cleland, D.K.W. (1990). El papel de los Proyectos en la Implantación de la Estrategia de las Empresas en Project Management Hand Book. Editorial Continental.
- McCormick, D. (2000). La Aplicación de la Metodología de Proyectos en la Realización del Segundo Congreso Latinoamericano de Estudiantes de Administración CCEA: «Creaempresa una Opción Estratégica para América Latina.» Trabajo de Grado, Administración de Empresas. Universidad de Valle.

- Morris, P. W. G., Cleland, D.K.W. (1990). Manejo de las Interrelaciones en los Proyectos – Puntos Clave para el Éxito de los Proyectos en Project Managment Hand Book. Editorial Continental.
- Morton, D. H., Cleland, D.K.W. (1990). El Gerente de Proyectos, de lo Catalizador al Cambio
- Constante, un Análisis Conductual en Project Managment Hand Book. Editorial Continental.
- Lefbvre, R. (1994). Notas de Gerencia de Proyectos, Editorial Universidad del Valle.
- PMI, Standards Committee. (1998). Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos. Primera Edición en Español, Madrid. Editada por la Asociación Española de Ingeniería de Proyectos.
- Robson, C. (1993). «Real World Research»: A Resource for social and Practitioner Researchers. Oxford, Blackwell Publishers.
- Solarte, L. (1999). Manual de Gestión de Proyectos. Cali. Editorial Universidad del Valle.
- Stkenbruck, L. C. & Cleland, D.K.W. (1990). Integración del Proyecto en la Organización Matricial en: Project Managment Hand Book. Editorial Continental.
- Sampieri, RH. Collado, CF. & Baptista, MP. Metodología de la Investigación. 5ta ED. Mc Graw Hill. México. (Capitulo 1-Página 4).
- Sampieri, RH. Collado, CF. & Baptista, MP. Metodología de la Investigación. 5ta ED. Mc Graw Hill. México. (Capitulo 1-Página 7).

- Sampieri, RH. Collado, CF. & Baptista, MP. Metodología de la Investigación. 5ta ED. Mc Graw Hill. México. (Capítulo 5-Página 79).
- Sampieri, RH. Collado, CF. & Baptista, MP. Metodología de la Investigación. 5ta ED. Mc Graw Hill. México. (Capítulo 5-Página 80)