



Propuesta para el plan de mejora de prácticas y procesos en gestión organizacional de proyectos y dominios de la PMO en la empresa Taylor & Johnson Ltda a a partir del diagnóstico de madurez del modelo OPM3 del PMI.

David Rafael Barros Briceño

Gabriel Guillermo Fernández Roa

Luis Miguel Ruiz Garzón

Universidad EAN
Facultad de Ingeniería
Maestría en Gerencia de Proyectos
Bogotá, Colombia
2022

Propuesta para el plan de mejora de prácticas y procesos en gestión organizacional de proyectos y dominios de la PMO en la empresa Taylor & Johnson Ltda a a partir del diagnóstico de madurez del modelo OPM3 del PMI.

David Rafael Barros Briceño

Gabriel Guillermo Fernández Roa

Luis Miguel Ruiz Garzón

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Gerencia de Proyectos

Director:

DANIEL ANTONIO HERRERA GONZALEZ

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad EAN

Facultad de ingeniería

Maestría en Gerencia de Proyectos

Bogotá, Colombia

2022

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo de investigación a nuestras familias que nos apoyaron a cumplir este logro académico, a nuestros profesores que nos brindaron el conocimiento y experiencia para poder concretar una visión de la gerencia de proyectos que nos será útil en nuestra vida profesional y personal.

~ V ~

**Diagnóstico del nivel de madurez de la PMO en la
empresa Taylor & Johnson Ltda a través del
modelo de madurez OPM3 del PMI para la gestión
de mejores prácticas y procesos de la organización**



Agradecimientos

Damos agradecimiento especial a la Universidad EAN por acompañarnos en este proceso de aprendizaje, además también agradecemos a la empresa Taylor & Johnson LTDA por habernos permitido realizar el trabajo de investigación en sus instalaciones.

Resumen

El presente trabajo dirigido corresponde a realizar un diagnóstico del nivel de madurez de la PMO en la empresa Taylor & Johnson LTDA a través del modelo de madurez OPM3 del PMI para optimizar prácticas y procesos. Tomando como base los estándares Project Management Institute (PMI) y el modelo de madurez del OPM3. Con el fin de mejorar las prácticas y los procesos que lleva a cabo la organización para gestionar proyectos exitosos mediante la correcta distribución de sus recursos.

El desarrollo de este trabajo dirigido parte del planteamiento del problema donde a través de este se definieron los objetivos bajo la justificación de la necesidad de conocer el nivel de madurez de su PMO, posteriormente se desarrolló el marco institucional donde se define la organización para luego pasar al marco teórico el cual soporta conceptualmente los estándares contenidos en el PMBOK del Project Management Institute (Sexta Edición) y el modelo de madurez propuesto por el autor (Kerzner, 2001). Para medir el nivel de madurez de la PMO se realizó un diagnóstico, aplicando una metodología de investigación con enfoque cuantitativo con alcance descriptivo y tipo de muestreo no probabilístico, con el fin de poder determinar el estado actual de la PMO bajo el contexto actual de las prácticas y procesos en la gestión de proyectos para establecer su grado de madurez.

Por último, se diseña un plan de intervención donde se propone el desarrollo de mejores prácticas, herramientas, técnicas, plan de gestión del cambio, plan de gestión del portafolio para Taylor & Johnson LTDA y se establece la estructura de la carta de portafolio para la gestión organizacional de proyectos y portafolios lo que permitiría que la oficina de gestión de proyectos PMO tenga una mirada completa de la organización.

Palabras clave: (OPM3, Modelo de Madurez, Procesos, Medición, Control, Estandarización, Mejora Continua).

Abstract

The present directed work corresponds to carry out a diagnosis of the maturity level of the PMO in the company Taylor & Johnson LTDA through the OPM3 maturity model of the PMI to optimize practices and processes. Based on the Project Management Institute (PMI) standards and the OPM3 maturity model. In order to improve the practices and processes carried out by the organization to manage successful projects through the correct distribution of its resources.

The development of this directed work starts from the approach of the problem where through this the objectives were defined under the justification of the need to know the level of maturity of its PMO, later it was developed from the institutional framework where the organization is defined and then pass to the theoretical framework which conceptually supports the standards contained in the PMBOK of the Project Management Institute (Sixth Edition) and the maturity model proposed by the author (Kerzner, 2001). To measure the level of maturity of the PMO, a diagnosis was made, applying a research methodology with a quantitative approach with a descriptive scope and a non-probabilistic sampling type, in order to be able to determine the current state of the PMO under the current context of the practices and processes in project management to establish their degree of maturity.

Finally, an intervention plan is proposed where the development of best practices, tools, techniques, change management plan, portfolio management plan for Taylor and Johnson LTDA are proposed and the structure of the portfolio letter is established. For the organizational management of projects and portfolios, which would allow the PMO project management office to have a complete view of the organization.

Keywords: (OPM3, Maturity Model, Processes, Measurement, Control, Standardization, Continuous Improvement).

TABLA DE CONTENIDO

	<u>Pág.</u>
1 INTRODUCCIÓN	15
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	16
1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	16
2 OBJETIVOS.....	17
2.1 OBJETIVO GENERAL.....	17
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
3 JUSTIFICACIÓN.....	18
4 MARCO INSTITUCIONAL	19
4.1 TAYLOR & JOHNSON LTDA	19
4.2 MISIÓN.....	19
4.3 VISIÓN.....	19
4.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	20
4.5 PMO TAYLOR Y JOHNSON.....	21
5 MARCO DE REFERENCIA	23
5.1 PROYECTO	23
5.2 DIRECCIÓN DE PROYECTOS.....	23
5.3 PROGRAMA DE PROYECTOS:.....	28
5.4 PORTAFOLIO DE PROYECTOS:.....	28
5.5 CICLOS DE VIDA DE LOS PROYECTOS.....	29

5.6	OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS.....	31
5.7	TIPOS DE PMO:	33
5.8	MODELOS DE MADUREZ	34
6	DISEÑO METODOLÓGICO.....	39
6.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN:	39
6.2	ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN:.....	39
6.3	TIPO DE MUESTREO:	39
6.4	ANÁLISIS DE LA EMPRESA Y NIVEL DE MADUREZ:	39
6.5	METODOLOGÍA PARA MEDIR CAPACIDADES, RESULTADOS E INDICADORES CLAVE DE RENDIMIENTO.....	42
7	DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	45
7.1	PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE DATOS.....	45
7.2	ANÁLISIS DE DATOS	50
8	PLAN DE INTERVENCIÓN	53
8.1	BENEFICIOS DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.....	54
8.2	PLAN DE GESTIÓN DEL CAMBIO	55
8.3	PLAN DE GESTIÓN DE PORTAFOLIO PARA TAYLOR & JOHNSON	62
8.4	MODELO DE PORTAFOLIO PARA TAYLOR & JOHNSON	73
8.5	PORTAFOLIO CHARTER	74
8.6	CRONOGRAMA DE PLAN DE GESTIÓN DEL CAMBIO Y PORTAFOLIO	75
9	SOCIALIZACIÓN DEL PLAN DE INTERVENCIÓN	77
10	RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES	78
10.1	RECOMENDACIONES	78



10.2	CONCLUSIONES.....	79
11	REFERENCIAS.....	81

Lista de figuras

Figura 1 Organigrama Taylor & Johnson 20

Figura 2 PMO Taylor & Johnson 21

Figura 3 Relación de proyecto, programa y portafolio 29

Figura 4 Vínculo entre estrategia y ejecución 32

Figura 5 Elementos principales OPM3 38

Figura 6 El ciclo OPM3 41

Figura 7 Grado de cumplimiento proceso Estandarización. 46

Figura 8 Promedio cumplimiento por dominios en estandarización 46

Figura 9 Grado de cumplimiento proceso Medición..... 47

Figura 10 Promedio de cumplimiento de los dominios dentro del procesos de Medición 47

Figura 11 Grado cumplimiento proceso Control 48

Figura 12 Promedio de cumplimiento de los dominios dentro del procesos de control. .. 48

Figura 13 Grado cumplimiento proceso Mejora Continua 49

Figura 14 Promedio cumplimiento por dominios en mejora continua..... 49

Figura 15 Grado cumplimiento estrategia de la organización 50

Figura 16 Beneficios de la administración estratégica..... 55

Figura 17 Ejemplo de Criterios para análisis de proyectos..... 66

Figura 18 Portafolio de proyectos Corbanco..... 73

Figura 19 Portafolio Charter 74

Lista de tablas

Tabla 1 Relación entre las áreas de conocimiento..... 26

Tabla 2 Tipos de PMO 33

Tabla 3 Tipos PMO Expuestos por William Casey y Wendy Peck. 34

Tabla 4 Organización inmadura vs organización madura 35

Tabla 5 Nombres y características de los niveles. 36

Tabla 6 Niveles de madurez Kerzner..... 36

Tabla 7 Niveles de madurez PRINCE2..... 37

Tabla 8 Tabla de capacidades. 42

Tabla 9 Tabla de puntuación..... 42

Tabla 10 Valor porcentual vs grado de madurez..... 43

Tabla 11 Resultados financieros Taylor & Johnson periodo fiscal 2021. 53

Tabla 12 Etapas de mejora del proceso para estandarización, medición, control, mejora continua..... 58

Tabla 13 Etapas de mejora del proceso en la estrategia de la organización. 61

Tabla 14 Procedimientos..... 64

Tabla 15 Normas técnicas aplicables. 65

Tabla 16 Matriz de comunicaciones. 68

Tabla 17 Listado de legislación aplicable al portafolio de proyectos.	69
Tabla 18 Criterios para la priorización de proyectos.	71
Tabla 19 Cronograma de plan de gestión del cambio y portafolio.	75

Propuesta para el plan de mejora de prácticas y procesos en gestión organizacional de proyectos y dominios de la PMO en la empresa Taylor & Johnson Ltda a a partir del diagnóstico de madurez del modelo OPM3 del PMI.

1 Introducción

La ejecución del presente proyecto de investigación radica en realizar un diagnóstico del nivel de madurez de la Oficina de Gerencia de Proyecto PMO en la empresa Taylor & Johnson LTDA a partir del modelo de madurez OPM3, para identificar las oportunidades de mejora en la implementación de las prácticas y procesos recomendados por el PMI. La gerencia de proyectos hace posible la creación de valor agregado, lo cual implica la integración de diversos factores, como base para la toma de decisiones y la capacidad de respuesta ante posibles cambios, para los cuales el proyecto debe estar preparado proponiendo estrategias para aumentar su efectividad en la gestión de proyectos, programas y portafolios. La organización en estudio cuenta con una oficina de gestión de proyectos, pero esta no ha utilizado instrumentos o métodos en los últimos años para obtener una medición del nivel de madurez de su PMO que brinde información sobre su estado actual y que permita apalancar la estrategia corporativa correspondiente para poder gestionar la toma de decisiones tanto para los soportes de software como los nuevos desarrollos con el fin de solventar a tiempo los requerimientos de los clientes.

El presente trabajo de investigación inicia con el Marco Institucional de la empresa objeto de estudio donde se describe la Visión, Misión, Estructura Organizacional y una descripción de su PMO; continúa el Marco de Referencia en el cual se relacionan fuentes de diversos autores respecto al tema de investigación; en el Diseño Metodológico se define el tipo de investigación, su alcance y el tipo de muestra, además se define la encuesta que aplicó a los integrantes de la PMO, los resultados de las encuestas se tabularon y se determinó el Diagnóstico Organizacional, con los resultados obtenidos se procedió a diseñar el Plan de Intervención propuesto para la empresa y se culminó con las Conclusiones y Recomendaciones.

1.1 Descripción del problema

La empresa en estudio no ha utilizado instrumentos o herramientas en los últimos años para obtener una medición del nivel de madurez de su oficina de gestión de proyectos. Por lo tanto, no conoce la percepción del nivel de madurez de su PMO, lo que puede marcar la diferencia al impactar negativamente la ejecución de sus proyectos, ya que lo más probable es que no utilicen buenas prácticas recomendadas por organismos reconocidos en el ámbito de la gestión proyectos como PMI con el fin de gestionar adecuadamente sus proyectos, programas y portafolios, es valioso para la empresa evaluar el nivel de madurez de su PMO y en base a resultados alcanzados, tomar acciones de mejora para estandarizar, controlar, medir y mejorar sus procesos y procedimientos de gestión de proyectos.

1.2 Pregunta de investigación

Teniendo en cuenta la descripción del problema, se establece la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es el nivel de madurez presentado por la Oficina de Gerencia de Proyectos PMO en la empresa Taylor & Johnson, a través del modelo de madurez OPM3 del PMI?

Propuesta para el plan de mejora de prácticas y procesos en gestión organizacional de proyectos y dominios de la PMO en la empresa Taylor & Johnson Ltda a a partir del diagnóstico de madurez del modelo OPM3 del PMI.

2 Objetivos

2.1 Objetivo general

Proponer el plan de mejora de prácticas y procesos en gestión organizacional de proyectos y dominios de la PMO en la empresa Taylor & Johnson Ltda a a partir del diagnóstico de madurez del modelo OPM3 del PMI.

2.2 Objetivos específicos

- Realizar una revisión literaria acerca de las mejores prácticas para la gestión de proyectos y dominios basada en el modelo de madurez OPM3 del PMI.
- Ejecutar validaciones con los miembros de la PMO de TAYLOR & JOHNSON midiendo el nivel de madurez de la gestión organizacional de proyectos de la empresa a través de formatos diseñados que toman como referente el directorio de buenas prácticas organizacionales del OPM3 del PMI.
- Analizar los resultados del nivel de madurez de proyectos para diseñar y socializar un plan general de intervención que promueva la aplicación de mejores prácticas y procesos de gestión organizacional de proyectos y dominios en la PMO de la empresa, recomendando la aplicación de planes de gestión del cambio, planes de gestión del portafolio, estrategias, herramientas y técnicas para la gestión procesos de estandarización, control, medición y mejora.

3 Justificación

Es importante para la empresa en estudio conocer el nivel de madurez de su PMO porque de esta forma puede identificar, aprovechar las oportunidades de mejora para mitigar los riesgos en su gestión de proyectos, programas y portafolios. Construyendo la mejor ruta para optimizar el desempeño de su PMO.

Simultáneamente, explorar modelos de estándar internacional como el OPM3 del PMI, beneficia a nivel metodológico y teórico las bases para la creación de nuevas teorías y modelos de madurez. Gestionar proyectos bajo un modelo y sistema de gestión, permite la reorganización, control y priorización de los proyectos claves de la compañía, asegurando su ejecución y objetivos comerciales para lograr una ventaja competitiva a largo plazo, posicionándose como un referente para futuras investigaciones alrededor de las oficinas de gestión de proyectos.

Esta investigación se basa en los siguientes principios:

- Tener las capacidades y el conocimiento de gerencia de proyectos suministradas por el PMI.
- Razonamiento crítico para procesar la información relacionada a la gerencia de proyectos y aplicarla a la empresa en estudio.
- Creatividad para proponer estrategias fundamentadas dentro del marco teórico, que favorezcan el óptimo desempeño de la empresa.
- Poseer el entendimiento del modelo OPM3 (Organizational Project Management Model Maturity) propuesto por el PMI.

Finalmente, la investigación se lleva a cabo en el marco del campo de investigación, emprendimiento y gerencia; el grupo de investigación gestión de proyectos; y la línea de investigación, modelos, metodología, y sistemas de gestión para la Gerencia de Proyectos de la universidad EAN.

4 Marco institucional

4.1 Taylor & Johnson LTDA

Es una empresa dedicada al desarrollo e implementación de Software Bancario. Cuenta con presencia en Colombia y Estados Unidos de América. Fundada en 1996, ha ejecutado exitosamente proyectos en instituciones financieras tales como Bancos, Compañías de Financiamiento Comercial, Casas de Cambio, Cajas de Compensación, Cooperativas Financieras y Fondos de Empleados (Taylor & Johnson, 2018).

4.2 Misión

Ser socios estratégicos de nuestros clientes, brindándoles soluciones financieras integrales que den valor agregado a sus actividades y que aumenten su competitividad y rentabilidad (Taylor & Johnson, 2018).

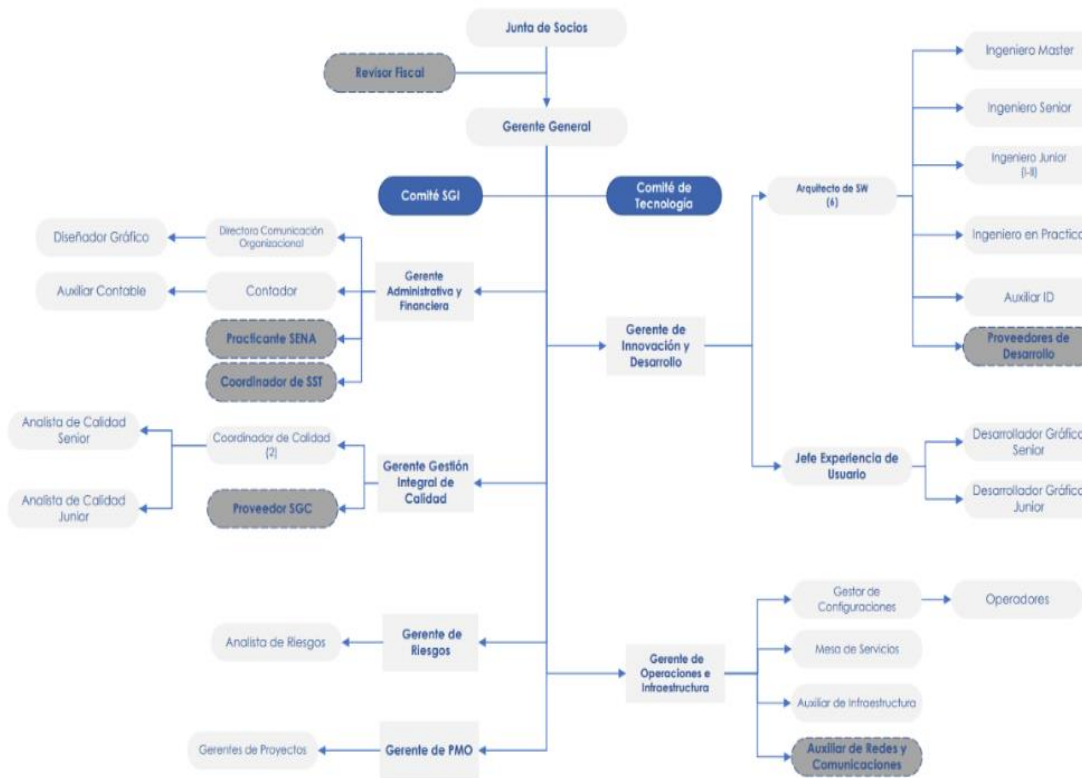
4.3 Visión

Ser en el 2025 una empresa reconocida a nivel internacional por el desarrollo e implementación de soluciones integrales e innovadoras de clase mundial, dirigidas al sector financiero (Taylor & Johnson, 2018).

4.4 Estructura Organizacional

Taylor & Johnson tiene el siguiente organigrama como se observa en la figura 1, donde el primer nivel hace referencia a la junta de socios quienes delegan al Gerente General. Este organigrama contiene cinco áreas del conocimiento las cuales son: Gerente Administrativo y Financiero, Gerente de Innovación y Desarrollo, Gerente de Gestión Integral de Calidad, Gerente de Infraestructura y Gerente de PMO.

Figura 1 Organigrama Taylor & Johnson.

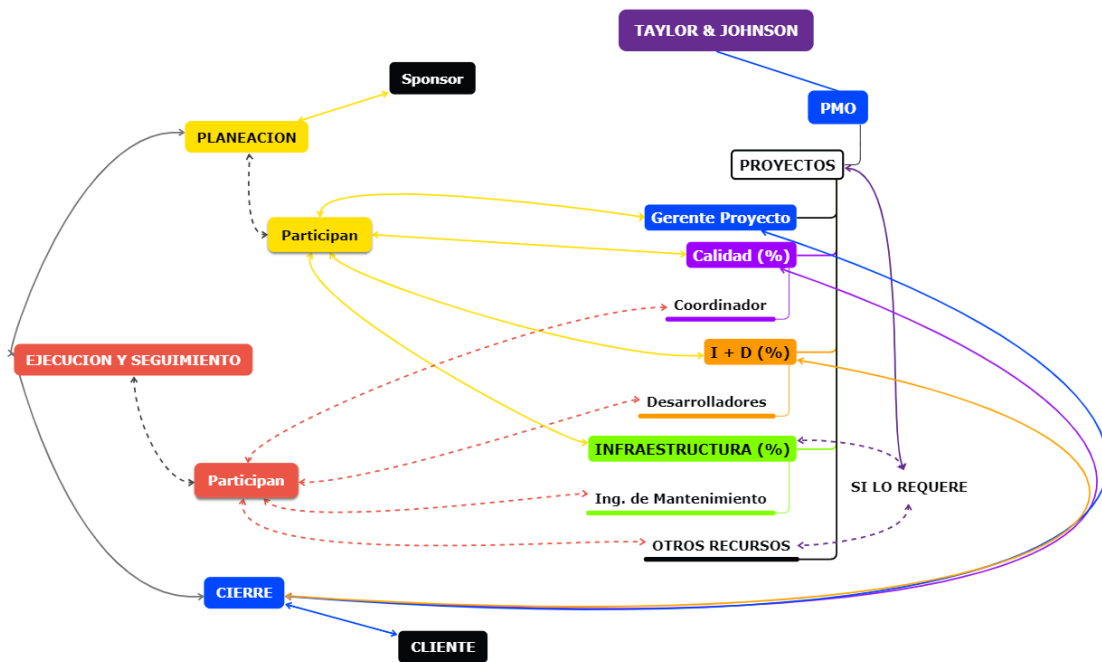


Fuente: (Taylor & Johnson, 2018).

4.5 PMO Taylor y Johnson

En Taylor & Johnson la Oficina de Gerencia de Proyectos trabaja en conjunto con 4 áreas de conocimiento las cuales son: Innovación y Desarrollo, Gestión Integral de Calidad, Gerente de Infraestructura y Gerente de PMO como se puede observar en la figura 2.

Figura 2 PMO Taylor & Johnson.



Fuente: Elaboración propia.

En la figura 2, se encuentra ilustrado a nivel de mapa mental como desde la etapa de planificación, pasando a la etapa de ejecución y por último la etapa de cierre se van llevando a cabo los proyectos y quienes participan.

En la oficina de proyectos de Taylor & Johnson LTDA se trabajan tres etapas que son las siguientes:

- 4.5.1 Planificación:** Esta etapa participan el Sponsor, Gerente de PMO, Gerente de Innovación y Desarrollo, Gerente de Gestión Integral de Calidad y Gerente de Infraestructura si lo requiere. Cada uno con un porcentaje de participación.
- 4.5.2 Ejecución y seguimiento:** Luego de terminar la planificación y determinar el porcentaje de participación, cada gerente designa en su equipo de trabajo quien va a llevar a cabo la ejecución y el seguimiento, es decir en esta etapa participan, desarrolladores, analistas de calidad e ingenieros de mantenimiento si lo requiere
- 4.5.3 Cierre:** En esta etapa participa el Gerente de la PMO, Gerente de Innovación y Desarrollo, Gerente de Gestión Integral de Calidad y Gerente de Infraestructura si lo requiere además participa el cliente quien recibe el producto luego de concluir el proyecto.

5 Marco de Referencia

5.1 Proyecto

La definición de proyecto para PMI (2017) “es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único”, Teniendo en cuenta la definición de Ollé y Cerezuela (2018) “el término proyecto hace referencia a aquella actividad que se realiza para dar respuesta con un producto o servicio único y concreto a una idea, un problema o una oportunidad identificada”, Según Ocaña (2012) “solo es un esfuerzo temporal para crear un único producto, servicio y resultado”. para Pedro Lledo (2013) “todo proyecto esté alienado dentro del plan estratégico de la organización” Tomando estos conceptos se puede deducir que un proyecto es temporal porque tiene una duración limitada: horas, días o incluso años para la ejecución de una serie de acciones con el fin de obtener un objetivo concreto, Además se puede determinar que el proyecto lo conforman un grupo de actividades con objetivos definidos, con una duración y alcance definidos para ofrecer un servicio y/o producto.

5.2 Dirección de proyectos

PMI (2017) Afirma que “la Dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo”. Para Bucero (2013) “la dirección de proyectos se consigue mediante la aplicación e integración de los procesos de dirección de estos: Inicio, Planificación, Ejecución, Monitorización, Control y Cierre”. Es importante una buena dirección de proyectos dentro de la organización ya que traería grandes beneficios tales como: aumentar las probabilidades de éxito en la ejecución, se puede atender los riesgos que se presenten de manera oportuna, y optimizar los recursos, entre otros. Según el PMI, existen cinco grupos de procesos dentro de la Dirección de proyectos:

- 5.2.1 Procesos de inicio:** se define un nuevo proyecto o nueva fase de un proyecto existente.
- 5.2.2** Procesos de planificación: se establece el alcance de los proyectos, se ajustan los objetivos y se define la ruta de acción requerido para alcanzar los objetivos propuestos en el proyecto.
- 5.2.3 Procesos de ejecución:** necesarios para completar el trabajo definido en la planificación con el fin de satisfacer los requisitos del proyecto.
- 5.2.4 Procesos de monitoreo y control:** se realiza el seguimiento, analizar y regular el progreso y desempeño del proyecto.
- 5.2.5 Procesos de cierre:** para completar o cerrar formalmente el proyecto. Ahora bien, también existen diez áreas de conocimiento dentro de la gestión de proyectos, las cuales se describen a continuación.
- 5.2.6 Gestión de la integración del proyecto:** se identifica, define, combina y unifica los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto.
- 5.2.7 Gestión del alcance del proyecto:** Incluye los procesos que se requieren para garantizar que el proyecto incluya solamente el trabajo requerido para completarlo con éxito.
- 5.2.8 Gestión del cronograma del proyecto:** Procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto a tiempo.
- 5.2.9 Gestión de los costos del proyecto:** planifica, estima, presupuesta, financia, gestiona y controla los costos para que se complete el proyecto y el producto.
- 5.2.10 Gestión de la calidad del proyecto:** incorpora la política de calidad de la organización en cuanto a la planificación, gestión y control de los requisitos de calidad del proyecto.

Propuesta para el plan de mejora de prácticas y procesos en gestión organizacional de proyectos y dominios de la PMO en la empresa Taylor & Johnson Ltda a a partir del diagnóstico de madurez del modelo OPM3 del PMI.

- 5.2.11 Gestión de los recursos del proyecto:** identifica, adquiere y gestiona los recursos requeridos para la ejecución exitosa del proyecto.
- 5.2.12 Gestión de las comunicaciones del proyecto:** garantiza que la planificación, recopilación, distribución, almacenamiento, gestión, recuperación, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados.
- 5.2.13 Gestión del riesgo del proyecto:** se lleva a cabo la planificación de la gestión, identificación, análisis, planificación de respuesta, implementación de respuesta y monitoreo de los riesgos del proyecto.
- 5.2.14 Gestión de las adquisiciones del proyecto:** compra o adquisición de los productos y servicios por fuera del equipo del proyecto.
- 5.2.15 Gestión de los interesados del proyecto:** identifica a las personas, grupos y organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, con el fin de analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto.

A continuación, se detalla la relación que existe entre las áreas de conocimientos con los grupos de procesos dentro de la Dirección de proyectos (PMI, 2017), Ver tabla 1.

Tabla 1 Relación entre las áreas de conocimiento

Áreas de conocimiento	GRUPO DE PROCESOS DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS				
	Procesos de Inicio	Procesos de Planificación	Procesos de Ejecución	Procesos de Monitoreo y Control	Procesos de Cierre
Gestión de la Integración del Proyecto	Desarrollar el acta de constitución del proyecto	Desarrollar el plan para la dirección del proyecto	Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto Gestionar el conocimiento del proyecto	Monitorear y controlar el trabajo del proyecto Realizar el control integrado de cambios	Cerrar el proyecto o fase
Gestión del Alcance del Proyecto		Planificar la gestión del alcance Recopilar requisitos Definir alcance Crear la EDT		Validar el alcance Controlar el alcance	
Gestión del Cronograma del Proyecto		Planificar la gestión del cronograma Definir las actividades Secuenciar las actividades Estimar la duración de las actividades Desarrollar el cronograma		Controlar cronograma	
Gestión de los Costos del Proyecto		Planificar la gestión de los costos Estimar los costos Determinar el presupuesto		Controlar los costos	
Gestión de la Calidad del Proyecto		Planificar la gestión de la calidad	Gestionar la calidad	Controlar la calidad	

Propuesta para el plan de mejora de prácticas y procesos en gestión organizacional de proyectos y dominios de la PMO en la empresa Taylor & Johnson Ltda a a partir del diagnóstico de madurez del modelo OPM3 del PMI.



Gestión de los Recursos del Proyecto		Planificar la gestión de los recursos Estimar los recursos de las actividades	Adquirir recursos Desarrollar el equipo Dirigir al equipo	Controlar los recursos	
Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		Planificar la gestión de las comunicaciones	Gestionar las comunicaciones	Monitorear las comunicaciones	
Gestión de los Riesgos del Proyecto		Planificar la gestión de los riesgos Identificar los riesgos Realizar el análisis cualitativo de riesgos Realizar el análisis cuantitativo de riesgos Planificar la respuesta a los riesgos	Implementar la respuesta a los riesgos	Monitorear los riesgos	
Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		Planificar la gestión de las adquisiciones	Efectuar las adquisiciones	Controlar las adquisiciones	
Gestión de los interesados del Proyecto	Identificar a los interesados	Planificar el involucramiento de los interesados	Gestionar la participación de los interesados	Monitorear el involucramiento de los interesados	

Fuente: Elaboración propia.

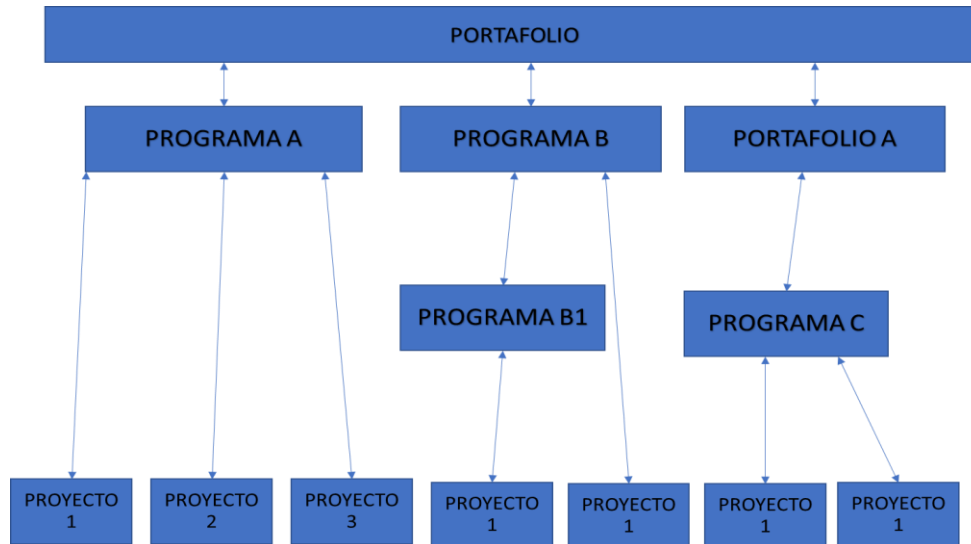
5.3 Programa de proyectos:

El concepto “programa” según PMI (2017) “está conformado por un grupo de proyectos relacionados, y su gestión se realiza de manera coordinada”, Según Ollé y Cerezuela (2018) “un programa es un conjunto de proyectos que guardan cierta relación entre sí y que se pueden ejecutar de modo secuencial, totalmente en paralelo o solapándose parcialmente”. Así mismo, para Barato (2015) define que “los programas son grupo de proyectos, subprogramas y actividades de programas relacionados cuya gestión se realiza de manera coordinada para obtener beneficios”. Por lo tanto, el programa no es un proyecto, sino que su gestión hace que esos proyectos relacionados tengan un mejor desempeño coordinado en alcanzar sus objetivos para lograr un beneficio colectivo.

5.4 Portafolio de proyectos:

La definición de “portafolio” según PMI (2017) es que “está conformado por los programas, proyectos y operaciones de una organización”. A su vez Ollé y Cerezuela (2018) establece que “el portafolio es un nivel de agrupación superior en el que se gestionan y priorizan tanto programas como proyectos individuales que no tienen por qué estar relacionados entre sí”. sin embargo, Barato cuenta que “el portafolio son proyectos, programas, subportafolios y operaciones gestionadas como un grupo para alcanzar los objetivos estratégicos.” Con lo anterior los portafolios Incluyen un conjunto de programas, proyectos individuales y otro trabajo operativo que se prioriza, selecciona e implementa para lograr las metas estratégicas de la organización estos no necesariamente tienen que estar interrelacionados además el un portafolio no tienen un ciclo de vida como los proyectos. En la siguiente figura 3 se puede ilustrar la relación que hay entre proyecto, programa y portafolios.

Figura 3 Relación de proyecto, programa y portafolio



Fuente: Elaboración propia basado en (PMI 2017).

5.5 Ciclos de vida de los proyectos

Un proyecto contiene varias fases dentro de su desarrollo, desde su inicio hasta su finalización, todas las fases que conforman el proyecto son conocidos como el ciclo de vida, entre las cuales tenemos las siguientes:

5.5.1 Ciclo de vida predictivo: PMI (2017) habla de que “en la fase temprana del proyecto se determina el alcance, el tiempo y costo del proyecto, en estos proyectos la etapa de planeación es de suma importancia, dado que se establecen todos los requisitos”, y conforme a Velásquez, y otros. (2019) “estos tipos de proyectos fueron los primeros en desarrollarse, entre las metodologías para desarrollar este tipo de proyectos están: Modelo

cascada, modelo en v, modelo en espiral”. Así mismo ISOTools (2018) comenta que “Los ciclos de vida predictivos son aquellos en los que el alcance, el plazo y costos se determinan lo antes posible en el ciclo de vida del proyecto y los esfuerzos se orientan a cumplir con los diferentes compromisos establecidos en cada uno de los factores”. Este tipo de ciclo de vida de acuerdo a Hadida & Troilo (2020) “estas metodologías tuvieron origen en proyectos de infraestructuras y manufacturas”.

5.5.2 Ciclo de vida iterativo: en este tipo de ciclo, PMI 2017 dice que “las estimaciones de tiempo y costo se modifican periódicamente, de acuerdo al desarrollo del producto, se hacen ciclos repetitivos”. Por su parte ISOTools (2018) comenta que “Los ciclos de vida iterativos son aquellos en los cuales se repiten las actividades del proyecto en fases o iteraciones y en cada una de ellas se incrementa el entendimiento del producto por parte del equipo del proyecto. Las iteraciones desarrollan el producto mediante una serie de ciclos repetidos que van añadiendo sucesivamente funcionalidad al producto. El producto final será la acumulación de funcionalidad construidas en las interacciones.”

5.5.3 Ciclo de vida adaptativo o Ágil: para PMI (2017) “el producto final se entrega a través de una serie de iteraciones que van añadiendo funcionalidad dentro de un marco de tiempo predeterminado”. ISOTools (2018) cuenta que “Este tipo de ciclo de vida requiere de equipos muy involucrados que incluyan al patrocinador o al cliente para proporcionar de forma continua”. Los ciclos de vida iterativos e incrementales son conocidos también como ciclos de vida ágiles. En el desarrollo de las metodologías para la gestión de estos proyectos existe una gran diferencia en comparación con las metodologías tradicionales, según Canós H , Letelier, & Penadés (2003) “la opinión del cliente es de suma importancia, ya que está muy cercano al desarrollo del producto”.

Propuesta para el plan de mejora de prácticas y procesos en gestión organizacional de proyectos y dominios de la PMO en la empresa Taylor & Johnson Ltda a a partir del diagnóstico de madurez del modelo OPM3 del PMI.

5.6 Oficina de Gestión de Proyectos

PMI (2017) define como “una estructura de la organización que estandariza los procesos de gobernanza relacionados con el proyecto y facilita el intercambio de recursos, metodologías herramientas y técnicas” (p. 48).

Según PMI (2017), Brojt (2007) y Gray & Larson (2009) las funciones de una PMO son las siguientes:

- Gestionar recursos compartidos a través de todos los proyectos dirigidos por la PMO.
- Identificar y desarrollar una metodología, mejoras prácticas y estándares para la dirección de proyecto.
- Entrenar, orientar, capacitar y supervisar.
- Monitorear el cumplimiento de los estándares, políticas, procedimientos y plantillas de la dirección de proyectos mediante auditorias de proyectos.
- Desarrollar y gestionar políticas, procedimientos, plantillas y otra documentación compartida de los proyectos (activos de los procesos de la organización).
- Coordinar la comunicación entre proyecto.
- Hacer recomendaciones.
- Liderar la transferencia de conocimientos.
- Poner fin a los proyectos.
- Tomar otras medidas, según sea necesario.

La figura 4 muestra el vínculo entre la estrategia y la ejecución en el marco de la OPM.

Figura 4 Vínculo entre estrategia y ejecución



Fuente: (Organizational Project Management Maturity Model (OPM3), 2003)

Propuesta para el plan de mejora de prácticas y procesos en gestión organizacional de proyectos y dominios de la PMO en la empresa Taylor & Johnson Ltda a a partir del diagnóstico de madurez del modelo OPM3 del PMI.

5.7 Tipos de PMO:

De acuerdo a PMI existen tres tipos de PMO, las cuales se describen en la tabla 2:

Tabla 2 Tipos de PMO

Tipo de PMO	Rol	Descripción	Grado de control
De apoyo	Consultivo	Mejores prácticas, acceso a información y experiencias de otros proyectos similares	Reducido
De control	Soporte	Brinda apoyo a las áreas, exige que la metodología se use y se cumpla con las reglas	Moderado
Directiva	Control	Se apropia de los proyectos brindando la experiencia en dirección de proyectos y los recursos para manejar los mismos	Elevado

Fuente: Elaboración propia basado en (PMI, 2017).

También algunos autores como William Casey y Wendy Peck definen tres tipos de PMO, las cuales se relacionan en la tabla 3.

Tabla 3 Tipos PMO Expuestos por William Casey y Wendy Peck.

Estación Meteorológica	Torre de Control	Fondo de Recursos
El progreso se mide a través de hitos	Establece normas para la Gestión de Proyectos	Gerentes de proyectos capacitados para administrar los proyectos asignados
Seguimiento continuo al presupuesto	Estándares de comunicación: Como y quien informa	El administrador del grupo de recursos está a cargo de proporcionar administradores de proyectos a los proyectos
Comparación entre el presupuesto ejecutado vs avance del proyecto	Lecciones aprendidas	Se otorgan facultades administrativas ordinarias al administrador del grupo con respecto a los empleados del grupo
Informar responsabilidad y estructura de autoridad	Mejora los estándares	
Seguimiento a resultados comerciales	Hace cumplir las normas	

Fuente: (Casey & Wendi , 2001).

5.8 Modelos de madurez

De acuerdo a (Kerzner, 2001) “los modelos de madurez en administración de proyectos pueden ser utilizados para dar soporte a las empresas que realizan planeamiento estratégico y que buscan excelencia en su administración, los mismos permiten alcanzar madurez y excelencia en un periodo razonable de tiempo”.

Propuesta para el plan de mejora de prácticas y procesos en gestión organizacional de proyectos y dominios de la PMO en la empresa Taylor & Johnson Ltda a a partir del diagnóstico de madurez del modelo OPM3 del PMI.

En la tabla 4, se muestra un comparativo entre una organización inmadura vs una organización madura.

Tabla 4 Organización inmadura vs organización madura

Organización inmadura	Organización madura
Procesos improvisados	Organización con amplia habilidad para el manejo de procesos
Reaccionarios	Roles y responsabilidad claramente definidas
Las personas son apagafuegos	Satisfacción de los clientes
Los horarios y presupuestos se exceden	Proyectos de alta calidad
La calidad es difícil de predecir	

Fuente: (Parviz & Levin, 2022).

Entre los principales modelos de madurez en gestión de proyectos tenemos los siguientes:

5.8.1 Modelo de madurez de capacidades: describe una serie de características basado en qué tan bien una organización se apega a procesos comunes y repetitivos para realizar el trabajo (Parviz & Levin, 2022). Este modelo está conformado por cinco niveles de madurez en rangos definidos, con un conjunto de características por nivel, y cada nivel identifica una serie de actividades de realización colectiva, los niveles se detallan en la tabla 5.

Tabla 5 Nombres y características de los niveles.

No	Nombre del nivel	Características
1	Ad Hoc, Básico, Inicial	Ausencia de procesos estandarizados, procedimientos inconsistentes, caos)
2	Administración de proyectos estandarizada	Consistente, abreviado, repetible
3	Métodos y técnicas estándar	Integrado, organizado, definido
4	Desempeño estandarizado	Comprensivo, administrado
5	Optimizado, mejora continua	Evolución

Fuente (Parviz & Levin, 2022).

5.8.2 Modelo de madurez en administración de proyectos de Kerzner: también está compuesto por cinco niveles, tal como se describen en la tabla 6.

Tabla 6 Niveles de madurez Kerzner

No	Nombre del nivel	Características
1	Lenguaje común	Conocimientos básicos en administración de proyectos, terminología estándar
2	Procesos comunes	Necesidad de definir y desarrollar procesos comunes, reconocimiento de aplicación de los principios de administración de proyectos
3	Metodología única	Combinación de todas las metodologías de la organización en una metodología única
4	Benchmarking	Mejoramiento en los procesos para mantener una ventaja competitiva
5	Mejoramiento continuo	Evaluación de la información obtenida del benchmarking

Fuente: (Kerzner, 2001).

Propuesta para el plan de mejora de prácticas y procesos en gestión organizacional de proyectos y dominios de la PMO en la empresa Taylor & Johnson Ltda a a partir del diagnóstico de madurez del modelo OPM3 del PMI.

5.8.3 PRINCE2 (AXELOS, 2017):El nombre exacto de esta metodología es Portfolio Project Management Maturity Model , maneja cinco niveles de madurez como se muestra en la tabla 7.

Tabla 7 Niveles de madurez PRINCE2.

No	Nombre del nivel	Características
1	Consciente de propio proceso	Los procesos no se encuentran documentados
2	Proceso repetible	Los procesos y las prácticas de gestión se han instituido
3	Proceso definido	Los procesos se han estandarizado
4	Proceso gestionado	La gestión de los procesos se hace cuantitativamente
5	Proceso optimizado	Los procesos implementados se optimizan

Fuente: (Axelos, 2017).

OPM3: Diseñado por el PMI (2003) con el objetivo de ayudar a las organizaciones a entender la administración de proyectos basados en su grado de madurez en función de sus mejores prácticas. La figura 5 contiene tres elementos principales.

Figura 5 Elementos principales OPM3



Fuente: Elaboración a partir de PMI (2003)

EDT: Según el PMBOK, la EDT (Estructura de Desglose del Trabajo) ó WBS (Work Breakdown Structure) es la descomposición jerárquica del trabajo que ha de realizar el equipo de proyecto para generar los entregables que permitan cumplir con los objetivos del proyecto (PMI, 2017).

6 Diseño metodológico

6.1 Tipo de investigación:

La investigación que se optó fue por el enfoque cuantitativo ya que los planteamientos a investigar son específicos desde el inicio del estudio, además la investigación cuantitativa debe ser lo más objetivo posible (Hernández Sampieri & Fernan Collado, 2003).

6.2 Alcance de la investigación:

El alcance de esta investigación será la descriptiva, Busca especificar propiedades, características y rangos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población, miden conceptos o recolectan información sobre estos, de acuerdo a Hurtado (2012).

6.3 Tipo de muestreo:

En la presente investigación se aplicó el muestreo no probabilístico, depende del juicio personal del investigador, el cual puede decidir de manera consciente qué elementos va incluir en la muestra, de acuerdo a Cortés & Iglesias (2004).

6.4 Análisis de la empresa y nivel de madurez:

La metodología se desarrolla en una “investigación descriptiva” del nivel de madurez de gestión de proyectos en la organización Taylor & Johnson LTDA, a través de una encuesta programada, caracterizando, midiendo y analizando datos obtenidos a partir del conocimiento y aplicación de las buenas prácticas en gestión de proyectos en la

organización tomando como referente conceptual para las preguntas el directorio de buenas prácticas de la metodología OPM3 del PMI para compararlo con las prácticas de gestión de dominios de la organización, la aplicación de preguntas y respuestas está en una medición del 0 – 3 según el nivel de conocimiento y aplicabilidad organizacional.

El objetivo metodológico es desarrollar un diagnóstico general del nivel de madurez proyectos de la organización a partir de una medición de conocimiento y aplicación de conceptos y métodos del directorio de buenas prácticas del OPM3 en donde se evalúa el nivel de madurez y el conocimiento de los dominios de portafolio, programas, proyectos y estrategia organizacional de los miembros de la organización responsables de la PMO y la gestión de proyectos.

La metodología de aplicación de preguntas se hace a través de un muestreo por conveniencia como técnica no probabilística debido a que se tiene en cuenta un grupo específico de personas especializadas dentro de la gestión de proyectos de la organización para realizar la investigación descriptiva.

Las encuestas o preguntas de medición de nivel de madurez se realizan en un formato digital Excel que consta de 80 preguntas dirigidas al equipo que constituye la PMO de la empresa, gerencia general y gestión de proyectos. Estas preguntas se toman del directorio de buenas prácticas del OPM3 del cual se construye el instrumento de evaluación. En este instrumento se proyecta la información esencial de la gestión organizacional de proyectos en las preguntas para definir los niveles de madurez de proyectos desde las etapas de estandarización, las medidas, los controles y mejoras, en la gestión de los dominios y la gestión estratégica de la organización.

Con los resultados del diagnóstico y análisis obtenemos la ruta para constituir un modelo de optimización de la gestión organizacional de proyectos OPM de la empresa Taylor & Johnson LTDA y su oficina de gestión de proyectos PMO.

Propuesta para el plan de mejora de prácticas y procesos en gestión organizacional de proyectos y dominios de la PMO en la empresa Taylor & Johnson Ltda a a partir del diagnóstico de madurez del modelo OPM3 del PMI.

El alcance de la investigación es hacer una medición de las prácticas de gestión organizacional de la entidad con respecto al directorio de las buenas prácticas del OPM3 el cual el PMI construyó a partir de las prácticas de gestión organizacional de las organizaciones a nivel mundial, en ese sentido esas prácticas son referentes de un análisis interno y externo

6.4.1 Introducción de la metodología a los participantes de diagnóstico.

La implementación de la evaluación OPM3 diseñada para la organización deben seguir los siguientes pasos:

Figura 6 El ciclo OPM3.

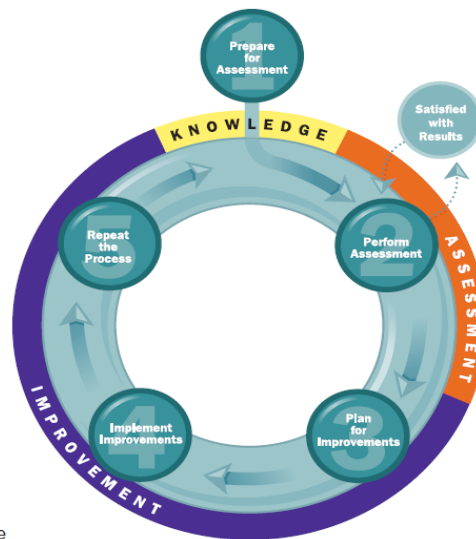


Figure 2-2: The OPM3 Cycle

Fuente: (Organizational Project Management Maturity Model (OPM3), 2003).

6.5 Metodología para medir Capacidades, resultados e indicadores clave de rendimiento

6.5.1 Primer paso:

Del total de 600 buenas prácticas del directorio de las buenas prácticas del OPM3 se tomaron 72 para gestión de dominios y 8 de gestión estratégica organizacional para un total de 80 preguntas (ver Anexo B), las cuales se distribuyen de la siguiente manera en la tabla 8.

Tabla 8 Tabla de capacidades.

Proceso	Cantidad de mejores prácticas
Estandarización	18
Medición	18
Control	18
Mejora Continua	18
Estrategia Organizacional	8

Fuente: Elaboración propia.

Cada pregunta se evaluó con una escala de 0 a 3, de acuerdo a la tabla 9

Tabla 9 Tabla de puntuación.

PUNTUACIÓN PARA LA MEDICIÓN DE LAS VARIABLES
0 - No implementado
1- Parcialmente implementado
2 – Aplica plenamente
3 – Aplica en su totalidad

Fuente: Elaboración propia.

6.5.2 Segundo paso:

La población definida para realizar la evaluación se escogieron los siguientes cargos: gerente de proyecto, gerente de calidad, gerente de operaciones, gerente de innovación y

Propuesta para el plan de mejora de prácticas y procesos en gestión organizacional de proyectos y dominios de la PMO en la empresa Taylor & Johnson Ltda a a partir del diagnóstico de madurez del modelo OPM3 del PMI.

desarrollo, analista de calidad e ingenieros de desarrollo. El total de encuestas a realizar es de ocho personas las cuales se encuentran dentro de la organización ubicadas en los cargos mencionados.

6.5.3 Tercer paso:

Plan de Mejora: Una vez aplicada las evaluaciones y tabulando los resultados se determinan los niveles de madurez y se procede a elaborar planes de mejora para la organización.

Diseño de los datos para determinar el grado de madurez de forma porcentual: Se toman el total de las preguntas por nivel de madurez (18), y se multiplica por tres (3) que corresponde a la máxima calificación en el caso de que “aplicaran en su totalidad”, esto resulta en una calificación de (54) cincuenta y cuatro puntos que corresponden al 100% que representa un “muy alto” nivel de madurez de gestión organizacional de proyectos. Los grados de madurez se dividen en 6 (muy alto, alto, intermedia alta, intermedia Baja, Baja y Muy Baja), definidos cada uno a través de un porcentaje en la tabla 10.

Tabla 10 Valor porcentual vs grado de madurez.

Valor Porcentual	Grado de Madurez organizacional
54 – 100%	Muy Alta
44 – 83%	Alto
35 – 66%	Intermedia Alta
27 – 50%	Intermedia Baja
17 – 33%	Baja
9 – 17%	Muy Baja

Fuente: Elaboración propia.

En el caso del nivel de madurez de la estrategia organizacional se toman (8) preguntas y se multiplican por tres (3) que da como resultado 21 veintiuno siendo la más alta calificación que corresponde al 100%, ver tabla 11.

Tabla 11 Valor Porcentual vs Grado de Madurez de la (Estrategia Organizacional)

Valor Porcentual	Grado de Madurez (Estrategia Organizacional)
21 – 100%	Muy Alta
17 – 83%	Alto
13 – 66%	Intermedia Alta
10 – 50%	Intermedia Baja
6 – 33%	Baja
3 – 17%	Muy Baja

Fuente: Elaboración propia.

Los procesos deben tener un mínimo de 67% para indicar un grado de madurez alta. Finalmente se promedia el porcentaje total del nivel de madurez haciendo una sumatoria por el resultado de cada nivel, el resultado de este promedio nos da el nivel de madurez total. Se saca un promedio por encuesta y otro por el total de las encuestas realizadas así conocemos a través de esta calificación general el nivel de madurez de gestión organizacional de proyectos de la empresa Taylor & Johnson LTDA.

6.5.4 Cuarto paso:

Implementar las mejoras: Una vez definidas las mejoras, la organización procederá a implementarlas.

Propuesta para el plan de mejora de prácticas y procesos en gestión organizacional de proyectos y dominios de la PMO en la empresa Taylor & Johnson Ltda a a partir del diagnóstico de madurez del modelo OPM3 del PMI.

6.5.5 Quinto paso:

Repetir el proceso: Se evalúan los resultados y se procede a repetir el ciclo para aumentar la madurez organizacional.

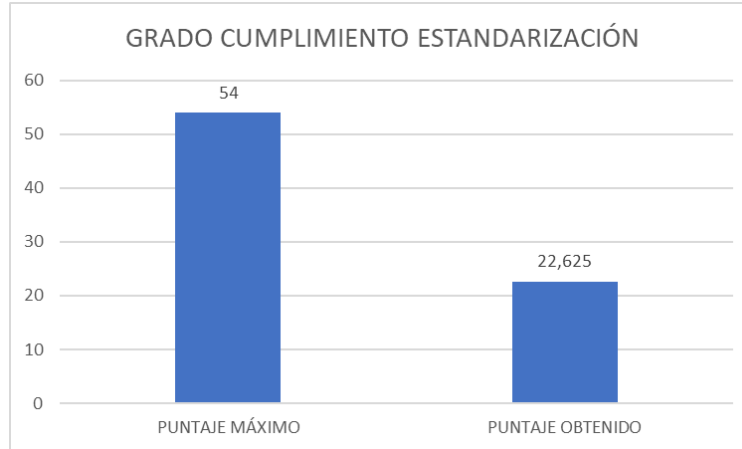
7 Diagnóstico organizacional

Para realizar el diagnóstico se realizó una reunión con el gerente de la PMO de Taylor & Johnson LTDA, En la cual se estudiaron las preguntas de las encuestas las cuales contienen los siguientes temas: estandarización, medición, control, mejora continua y nivel de madurez estratégica. Posterior se envió la encuesta vía correo electrónico a la población definida en el punto 6.5.2. del punto diagnóstico metodológico. En el correo se explicó cómo responder las preguntas y se aclararon las dudas presentadas durante la ejecución de las encuestas.

7.1 Procesamiento estadístico de datos

De acuerdo a los datos obtenidos en las encuestas se obtuvieron los siguientes resultados, En la figura 7, se encuentra el grado de cumplimiento del proceso de estandarización.

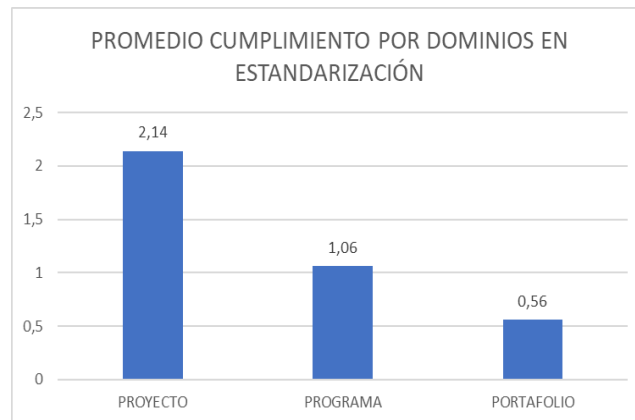
Figura 7 Grado de cumplimiento proceso Estandarización.



Fuente: Elaboración propia.

También podemos observar el promedio de cumplimiento de los dominios dentro del proceso de estandarización en la figura 8.

Figura 8 Promedio cumplimiento por dominios en estandarización

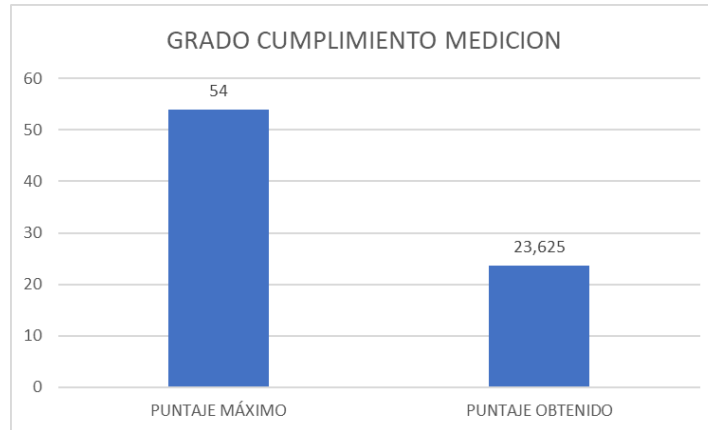


Fuente: Elaboración propia.

En la figura 9, se encuentra el grado de cumplimiento del proceso de medición.

Propuesta para el plan de mejora de prácticas y procesos en gestión organizacional de proyectos y dominios de la PMO en la empresa Taylor & Johnson Ltda a a partir del diagnóstico de madurez del modelo OPM3 del PMI.

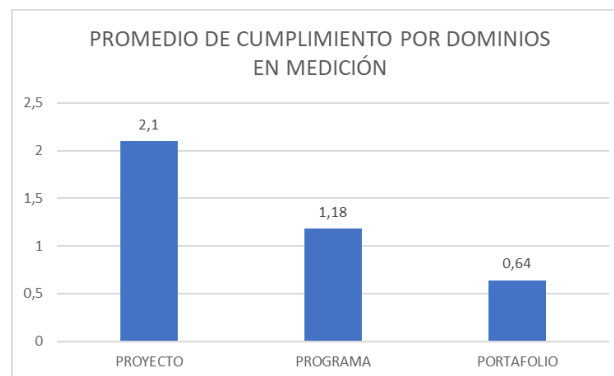
Figura 9 Grado de cumplimiento proceso Medición.



Fuente: Elaboración propia.

En la figura 10, se muestra el promedio de cumplimiento de los dominios dentro del procesos de Medición.

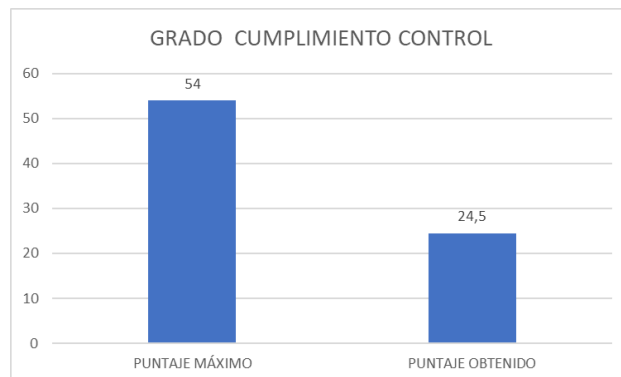
Figura 10 Promedio de cumplimiento de los dominios dentro del procesos de Medición



Fuente: Elaboración propia.

En la figura 11, se encuentra el grado de cumplimiento del proceso de control.

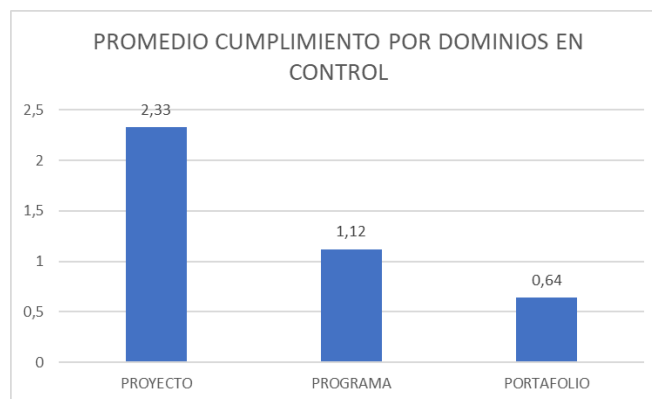
Figura 11 Grado cumplimiento proceso Control



Fuente: Elaboración propia.

Los promedios de cumplimiento por dominios en este proceso se pueden observar en la figura 12.

Figura 12 Promedio de cumplimiento de los dominios dentro del procesos de control.

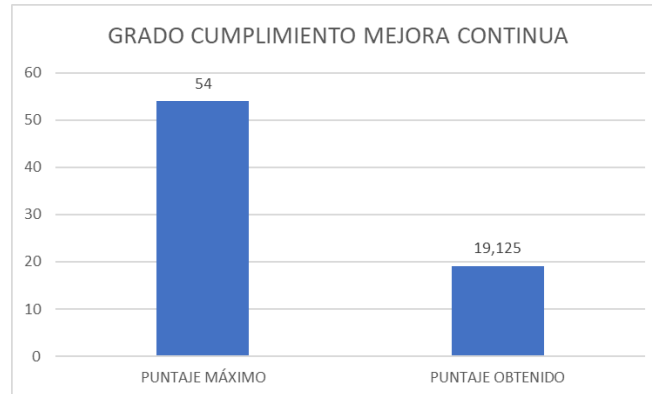


Fuente: Elaboración propia.

En la figura 13 se encuentra el grado de cumplimiento del proceso de mejora continua.

Propuesta para el plan de mejora de prácticas y procesos en gestión organizacional de proyectos y dominios de la PMO en la empresa Taylor & Johnson Ltda a a partir del diagnóstico de madurez del modelo OPM3 del PMI.

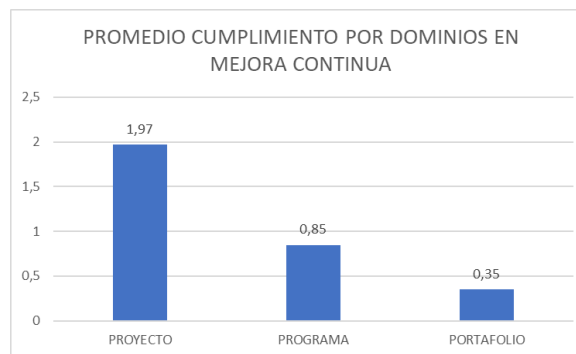
Figura 13 Grado cumplimiento proceso Mejora Continua



Fuente: Elaboración propia.

En la figura 14, en el proceso de mejora continua los dominios tuvieron los siguientes promedios

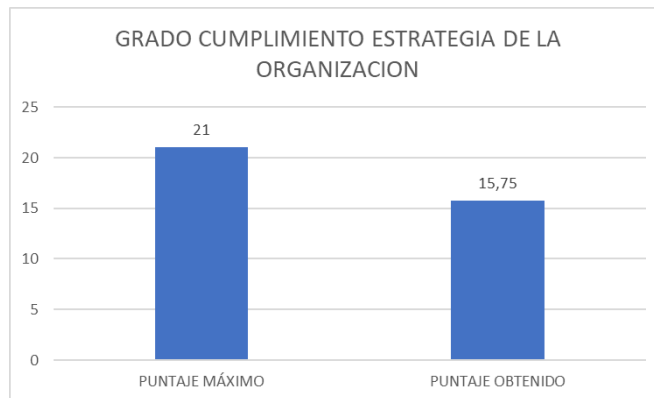
Figura 14 Promedio cumplimiento por dominios en mejora continua



Fuente: Elaboración propia.

En la figura 15, se encuentra el grado de cumplimiento de la estrategia de la organización.

Figura 15 Grado cumplimiento estrategia de la organización



Fuente: Elaboración propia.

7.2 Análisis de datos

El análisis de datos del nivel de madurez de la Gestión Organizacional de la empresa Taylor y Johnson LTDA evidencia que el grado de madurez de la entidad es bajo.

7.2.1 Situación actual

De acuerdo a la tabla 10 del punto 6.4 del diagnostico metodológico, se obtuvieron los siguientes resultados:

Propuesta para el plan de mejora de prácticas y procesos en gestión organizacional de proyectos y dominios de la PMO en la empresa Taylor & Johnson Ltda a a partir del diagnóstico de madurez del modelo OPM3 del PMI.

- 7.2.1.1 Estandarización:** Este proceso obtuvo un promedio de 22,625, lo cual lo ubica en un grado de madurez bajo, además podemos observar que el dominio que obtuvo un mejor promedio fue el de proyectos (2,14) de acuerdo a la tabla 9, cuatro de las buenas prácticas de este dominio se aplican plenamente dentro de la organización, en contraste con las buenas prácticas de los otros dominios, no se implementan. La organización cuenta con políticas definidas para la estandarización de proyectos, para la planificación de los recursos y para la planificación de la calidad de los proyectos, pero no hay estándares claros para la presupuestación de los costos de los proyectos, como tampoco para la planificación de la Gestión del Riesgo.
- 7.2.1.2 Medición:** Este proceso obtuvo un promedio de 23,625, por tanto, su grado de madurez es bajo, el dominio de proyectos obtuvo un promedio de 2,1, de acuerdo a la tabla 9; al igual que en Estandarización, hay cuatro buenas prácticas que se aplican plenamente, la cual supera por mucho a los dominios de programas y portafolios, cuyos desempeños son muy pobres. La entidad ha establecido sistemas de mediciones para la planificación del alcance del proyecto, las estimaciones de costos y para el Control del Cronograma de los proyectos, pero presenta debilidad en cuanto a las mediciones de la Gestión del Riesgo de los proyectos e informes de desempeño de los mismos.
- 7.2.1.3 Control:** Este proceso obtuvo un promedio de 24,5, es decir, su grado de madurez es bajo, en cuanto a los dominios, de nuevo el de proyectos obtuvo el mejor promedio de desempeño (2,3), con cinco buenas prácticas que se aplican plenamente. Se realiza seguimiento y control al desarrollo de los cronogramas y al Aseguramiento de Calidad de los proyectos, pero no hay mucho seguimiento a la planificación de los recursos y a la estimación de costos de los mismos.

7.2.1.4 Mejora Continua: Este proceso obtuvo un promedio de 19,125, lo cual también lo ubica en un grado de madurez bajo, en este proceso ninguno de los dominios obtuvo un promedio por encima de 2, de acuerdo a la tabla 9, el más cercano fue el de proyectos, con un promedio de 1,97 y con tres buenas prácticas que se aplican plenamente. Se hacen recomendaciones y mejoras en el Aseguramiento de la Calidad y en los cierres administrativos de los proyectos, pero no es el caso de la Presupuestación de Costos y en la Planificación de la Gestión del Riesgo.

7.2.1.5 Estrategia de la Organización: Este obtuvo un promedio de 15,75 y conforme a la relacionado en la tabla 11, se ubica en un grado de madurez Intermedio Alto.

7.2.2 Fortalezas

La PMO de la organización cuenta con gestión de los proyectos que están a cargo de esta dependencia, esto por la estructura que maneja la entidad, cuenta con una gobernanza en cabeza del Gerente de Proyectos, la Planeación de los proyectos está en cabeza de un comité conformado por el gerente, coordinador de calidad, el área de investigación y desarrollo y los sponsor, la ejecución y seguimiento de los proyectos son liderados por el los desarrolladores, calidad y mantenimiento, se observa una relación clara entre los roles que existen en la actual PMO.

7.2.3 Oportunidades de mejora

Se observa debilidad en que la entidad no maneja los proyectos por programas, cada proyecto es gestionado de manera individual, por eso sería recomendable intentar institucionalizar en la entidad la figura de programa de proyectos y ampliarlo a portafolios.

8 Plan de intervención

Taylor & Johnson LTDA se dedica al desarrollo al desarrollo e implementación de Software Bancario, donde se destaca por haber ejecutado exitosamente proyectos en instituciones financieras. Los buenos resultados de la organización se han traducido en un crecimiento sostenido con ingresos superiores a los 6.301 M\$ en el año 2021 (Emis, 2022). Los resultados financieros se muestran en la tabla 11. Se resalta que el margen bruto reportado ante la Superintendencia de Sociedades es cercana al 73% y margen neto cercano al 21%.

Tabla 11 Resultados financieros Taylor & Johnson periodo fiscal 2021.

Resultado	Valor
Ventas netas	\$ 6.301.000.000
Margen Bruto	72,7%
Ganancia Neta	\$ 1.274.000.000
Margen Neto	20,22%
Activos Totales	\$ 5.525.000.000

Fuente: (Emis, 2022)

Actualmente Taylor & Johnson LTDA, se ha convertido en un aliado estratégico para compañías del sector financiero debido a la magnitud de los proyectos planificados, ejecutados y cerrados por esta razón se llevó a cabo la evaluación del nivel de madurez de la PMO.

Teniendo los resultados de la evaluación, es importante que la organización sea consciente de su situación actual y actúe para incrementar sus niveles de madurez en cada uno de los procesos y dominios relacionados en la encuesta aplicada, es importante la disposición y motivación por parte de los responsables de la PMO de la entidad, además de fijar tiempos de ejecución de los planes de mejora y programar en un periodo que sea prudente una nueva evaluación de la madurez, por tanto se debe tener en cuenta los beneficios de la administración estratégica en la organización para poder iniciar con el diseño de un Plan de Gestión del Cambio y el Plan de Gestión del portafolio.

El desarrollo estratégico de la PMO de la organización debe ser capaz de orientar los objetivos de la organización a una correcta de gestión de los proyectos, programas y procesos, detectando la eficiencia de sus operaciones para ponerlas de manera medible, permitiendo evaluar de manera completa los proyectos, seguir su ejecución, ejecutar controles y proyectar planes de mejora, planteando un modelo de gestión de portafolio de proyectos que oriente los objetivos de la organización a través de los dominios hasta las operaciones.

El desarrollo de mejores prácticas, herramientas y técnicas para la gestión organizacional de proyectos y portafolios permitiría que la oficina de gestión de proyectos PMO de Taylor & Jonhson tenga una mirada completa de la organización, la PMO en función de dirigir la planeación estratégica de la organización alineada a los objetivos medibles de la organización junto a la gestión de los dominios que permitan tener una mayor madurez organizacional.

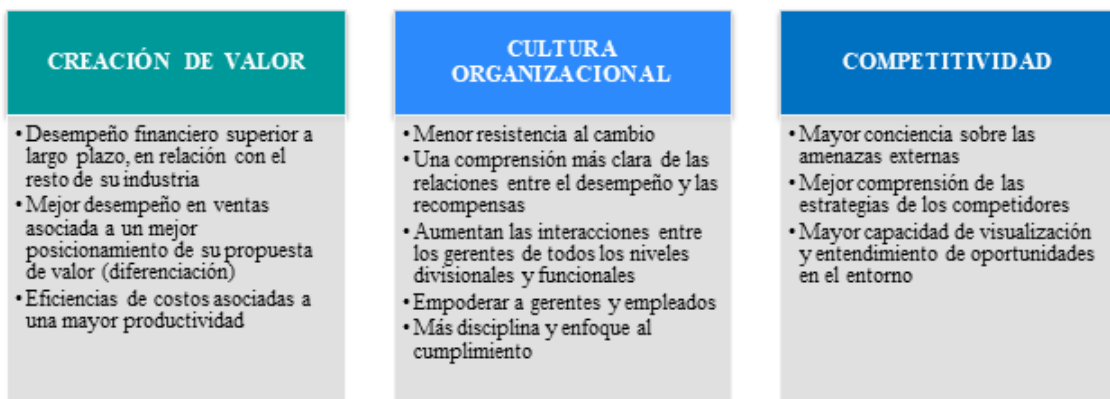
8.1 Beneficios de la Administración Estratégica

La creación de valor se refiere a los beneficios asociados a la rentabilidad y desempeño financiero de la organización. La cultura organizacional son aquellos beneficios asociados al talento humano, la comunicación interna y el estilo de liderazgo de la organización. La

Propuesta para el plan de mejora de prácticas y procesos en gestión organizacional de proyectos y dominios de la PMO en la empresa Taylor & Johnson Ltda a a partir del diagnóstico de madurez del modelo OPM3 del PMI.

competitividad está asociada al desempeño de la organización comparada con su entorno externo.

Figura 16 Beneficios de la administración estratégica.



Fuente: Elaboración propia.

8.2 Plan de Gestión del Cambio.

Este plan es muy importante para iniciar el cambio que se propone, el cual contiene los siguientes elementos:

- Revisión del plan de comunicación.
- Comprometer interesados y supervisores para apoyar las medidas.
- Definir retroalimentaciones.
- Implementación de sistema de recompensas.

A través de estos elementos se definen las etapas para aplicar el plan de gestión del cambio:

- 8.2.1 Fase Inicio:** Los resultados de las evaluaciones de madurez de la organización muestran un nivel de madurez bajo, con base en los resultados de las evaluaciones se debe establecer los objetivos que tendrá el Plan de Gestión del cambio con el fin de facilitar la implementación de las mejoras. Es importante definir un comité de Gestión del cambio, liderado por el Gerente de Proyectos, el cual debe ir acompañado por un representante del área de calidad y otro del área de Infraestructura; este comité realizará las planificaciones de las actividades que se ejecutarán para alcanzar los objetivos propuestos.
- 8.2.2 Fase Análisis:** Se debe revisar los registros de la documentación de los proyectos desarrollados y el desempeño de todas las áreas que componen la entidad, así como también se debe determinar para quien va dirigido el plan de cambios. Como punto final de esta fase, se debe evaluar los impactos que tendrán los cambios que se generarán.
- 8.2.3 Fase Diseño:** Se diseña el Plan de Liderazgo, el Plan de Comunicación, el Plan de Formación y el Plan de Motivación. En el Plan de Liderazgo se debe establecer el líder asignado para los subplanes que se desarrollen y determinar las necesidades de liderazgo de los colaboradores designados. En el Plan de Comunicaciones se diseñan las presentaciones donde se informen los detalles de la implementación de los cambios, también se debe establecer las acciones de comunicación a los grupos de interés priorizados Para el Plan de Motivación se debe definir el responsable de cada tipo de motivación a realizar.
- 8.2.4 Fase Despliegue:** Se estructuran las actividades que llevarán a cabo lo diseñado en los planes anteriores, se informa a los líderes los roles que deberán tener, además se deben realizar reuniones con ellos para que se apropien de herramientas técnicas y habilidades para facilitar el inicio del cambio propuesto.

Propuesta para el plan de mejora de prácticas y procesos en gestión organizacional de proyectos y dominios de la PMO en la empresa Taylor & Johnson Ltda a a partir del diagnóstico de madurez del modelo OPM3 del PMI.

8.2.5 Fase Seguimiento: Se debe verificar que lo ejecutado sea semejante a lo planificado, se hace la evaluación de los planes y las acciones de mejora derivados de estas evaluaciones.

Teniendo los resultados de las encuestas y analizados los resultados, se propone el siguiente Plan de Intervención con el fin de aumentar el grado de madurez de la PMO de la entidad objeto de estudio, el cual se detalla en la tabla 12.

Tabla 12 Etapas de mejora del proceso para estandarización, medición, control, mejora continua.

Etapa de Mejora del Proceso	Grupo de Proceso de Gestión de Proyectos	Acciones de Mejora	Responsable
Estandarización	Seguimiento y Control	Analizar cuantitativamente y cualitativo del proceso de Presupuesto de Costos del Proyecto para generar estandarización de este proceso	Gerente de Proyecto
	Planificación	Realizar análisis cuantitativo y cualitativo los procesos de Planificación de los Riesgos y mejorar estandarización de este proceso	Gerente de Calidad
	Planificación	Realizar análisis cuantitativo y cualitativo los procesos de Planificación de los Recurso de los proyectos y mejorar estandarización de este proceso	Gerente de Proyecto
	Ejecución	Analizar cuantitativamente el proceso de Presupuesto de Costos del Proyecto para generar estandarización de este proceso	Gerente de Innovación y Desarrollo
	Planificación	Estandarizar proceso de Gestión de las Adquisiciones	Gerente de Proyecto

Propuesta para el plan de mejora de prácticas y procesos en gestión organizacional de proyectos y dominios de la PMO en la empresa Taylor & Johnson Ltda a a partir del diagnóstico de madurez del modelo OPM3 del PMI.



Medición	Seguimiento y Control	Definir indicadores que permitan medir el proceso de Estimación de costos	Gerente de Proyecto
	Ejecución	Revisar y analizar indicadores para medir Control de Cambios del Alcance de los proyectos	Gerente de Operaciones
	Planificación	Establecer indicadores para medir el proceso de Planificación de la Gestión del Alcance	Gerente de Operaciones
	Seguimiento y Control	Mantener indicadores para la medición de los informes de desempeño	Gerente de Operaciones
Control	Ejecución	Establecer controles e implementar auditorias para el proceso de las estimaciones de costos de los proyectos	Gerente Innovación y Desarrollo
	Seguimiento y Control	Revisar y mejorar los controles que se realizan al proceso de Gestión del Riesgo	Gerente de Calidad
	Seguimiento y Control	Establecer controles e implementar auditorias para el proceso de Planificación de Recursos	Gerente de Calidad

	Inicio	Establecer controles e implementar auditorias para los procesos de Inicio	Gerente de Proyecto
Mejora Continua	Planificación	Implementar acciones de mejora para solucionar los problemas detectados en el proceso de Presupuestación de Costos	Gerente Innovación y Desarrollo
	Cierre	Implementar acciones de mejora para solucionar los problemas detectados en el proceso de Cierre Administrativo	Gerente de Proyecto
	Planificación	Implementar acciones de mejora para solucionar los problemas detectados en el proceso de Planificación de Riesgos	Gerente de Proyecto
	Ejecución	Implementar acciones de mejora para solucionar los problemas detectados en el proceso de Planificación la Respuesta a Riesgos	Gerente de Proyecto

Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, en cuanto a la Estrategia de la Organización, como se pudo observar obtuvo un nivel de madurez intermedio-alto, pero aún tiene oportunidades de aumentar dicho nivel, por tanto, se propone el siguiente Plan de Intervención para lograr tal objetivo ver tabla 13.

Propuesta para el plan de mejora de prácticas y procesos en gestión organizacional de proyectos y dominios de la PMO en la empresa Taylor & Johnson Ltda a a partir del diagnóstico de madurez del modelo OPM3 del PMI.



Tabla 13 Etapas de mejora del proceso en la estrategia de la organización.

Etapa de Mejora del Proceso	Grupo de Proceso de Gestión de Proyectos	Acciones de Mejora	Responsable
Estandarización	Ejecución	Analizar cuantitativamente y cualitativo del proceso de priorización de proyectos para vincular directamente los proyectos con los objetivos de la organización y generar	Gerente de Proyecto
	Planificación	Establecer procedimiento para determinar si los proyectos ejecutados cumplen con los objetivos estratégicos de la organización	Gerente de Proyecto
Medición	Seguimiento y Control	Definir indicadores que permitan medir que los proyectos estén alineados con sus objetivos estratégicos	Gerente de Calidad
Mejora Continua	Seguimiento y Control	Realizar análisis de la asignación y ejecución de los recursos asignados a los proyectos, con el objetivo de verificar si estos recursos están aportando cumplimiento de los objetivos estratégicos	Gerente de Proyecto
	Planificación	Realizar reuniones y talleres con los tomadores de decisiones sobre la importancia de tener un alto grado de madurez en la gestión de proyectos	Gerente de Proyecto y Gerente de Calidad

Fuente: Elaboración propia.

8.3 Plan de Gestión de portafolio para Taylor & Johnson

Mejorar la gestión organizacional de proyectos de Taylor & Johnson implica la aplicación y definición organizacional del propósito y funciones de la oficina de proyectos PMO realizable a través de herramientas para la gestión del portafolio de proyectos.

8.3.1 Políticas del portafolio

Las políticas para el portafolio de proyectos de Taylor & Johnson son susceptibles a la política de aprobación de proyectos y la política de manejo de crisis.

8.3.1.1 Política de aprobación de proyectos:

“Cualquier miembro de la organización Taylor & Johnson puede presentar iniciativas de proyectos a través de un caso de negocio a los socios fundadores quienes serán los únicos facultados para aprobar la asignación de un gerente de proyecto que a su vez será responsable de liderar la construcción de un acta de constitución del proyecto. La aprobación del acta de constitución del proyecto por parte de los socios fundadores es obligatoria para poder asignar recursos a la ejecución de estos a través del comité de portafolio” Esta política se considera relevante para el portafolio porque al ser un emprendimiento, los recursos son limitados y los socios buscan que los racionales para iniciación de un proyecto y su planeación sean examinados de forma crítica.

8.3.1.2 Política de manejo de crisis en proyectos:

“Taylor & Johnson debe considerar una crisis a cualquier evento que pueda impactar de forma negativa la reputación de la empresa, afectar la salud de los colaboradores o aliados, dañar las operaciones del negocio o causar problemas legales. Cuando un proyecto presenta una situación de crisis se pone en riesgo el desarrollo de los objetivos estratégicos por lo que solucionar las crisis que puedan presentarse es la máxima prioridad de todos los involucrados en el portafolio de

Propuesta para el plan de mejora de prácticas y procesos en gestión organizacional de proyectos y dominios de la PMO en la empresa Taylor & Johnson Ltda a a partir del diagnóstico de madurez del modelo OPM3 del PMI.


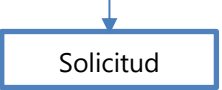
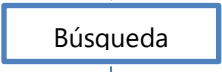



proyectos. Ante cualquier crisis, se debe involucrar inmediatamente a los socios quienes designarán a un líder para el manejo de la crisis y asignarán el recurso necesario para el desarrollo de las actividades que sean pertinentes”. Esta política se considera relevante para el portafolio porque la empresa es un emprendimiento que requiere la construcción de una marca que transmita confianza y las situaciones de crisis pueden afectar el valor que se espera que llegue a tener Taylor & Johnson.

8.3.2 Procedimientos del portafolio

Se seleccionan los procedimientos que son aplicables a la mayoría de los proyectos dentro del portafolio: ejemplo, procedimiento de contratación de servicios o procedimiento de contratación de personal asociado a proyectos, etc.

8.3.2.1 Procedimientos: En la tabla 14 se describen las etapas que componen los procedimientos o como debemos plantear procedimientos.

Tabla 14 Procedimientos.

Flujograma	Descripción de la etapa
	<p>Identificación: El responsable de la ejecución de una actividad identifica.</p>
	<p>Solicitud: El responsable realiza una solicitud al encargado de procesos con la información relevante.</p>
	<p>Búsqueda: El responsable hace la búsqueda que cumplan con las necesidades del servicio.</p>
	<p>Selección: El responsable de compras, el solicitante y el gerente de proyectos seleccionan la oferta que más se ajuste a las necesidades y que cumpla con los criterios legales</p>
	<p>Contratación: Se realiza la contratación con ayuda del responsable legal y se monitorea la ejecución</p>
	<p>Cierre: Una vez se recibe a satisfacción el servicio, se procede a hacer un cierre documental del proceso.</p>

Fuente: Elaboración propia.

8.3.3 Normas aplicables

Teniendo en cuenta que la empresa ofrece un portafolio de servicios se considera que las normas técnicas más aplicables al portafolio de proyectos son aqueas asociadas al desarrollo de software y gestión informática, ejemplo en la tabla 15.

Propuesta para el plan de mejora de prácticas y procesos en gestión organizacional de proyectos y dominios de la PMO en la empresa Taylor & Johnson Ltda a a partir del diagnóstico de madurez del modelo OPM3 del PMI.

Tabla 15 Normas técnicas aplicables.

Número	Título	Alcance
NTC-ISO-IEC 27005:2020	TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN. TÉCNICAS DE SEGURIDAD. GESTIÓN DE RIESGOS PARA LA SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN	En este documento se ofrecen directrices para la gestión de los riesgos para la seguridad de la información. Este documento respalda los conceptos generales especificados en la norma ISO/IEC 27001 y está diseñado para ayudar a la aplicación satisfactoria de la seguridad de la información basada en un enfoque de gestión de riesgos.
NTC 4243:2009	INGENIERÍA DE SOFTWARE Y SISTEMAS. PROCESOS DEL CICLO DE VIDA DEL SOFTWARE.	Establece un marco común para los procesos del ciclo de vida del software, con terminología bien definida, que puede servir de referencia por la industria del software. contiene procesos, actividades y tareas que se deben aplicar durante la adquisición de un producto o servicio de software y durante el suministro, desarrollo, operación, mantenimiento y disposición final de productos de software. El software incluye la parte de software de firmware

Fuente. Elaboración propia a partir de (ICONTEC, 2022).

8.3.4 Reglas o acuerdos propios

Taylor & Johnson requiere de una muy buena gestión comercial con los aliados (prestadores del servicio) para que estén comprometidos mantener el nombre de la empresa y el propio en alto y así generar el posicionamiento que se requiere para cumplir

con las metas de recaudo. Por este motivo se motiva a definir reglas para los proyectos que se encuentran en el portafolio y que están asociados a la interacción con aliados.

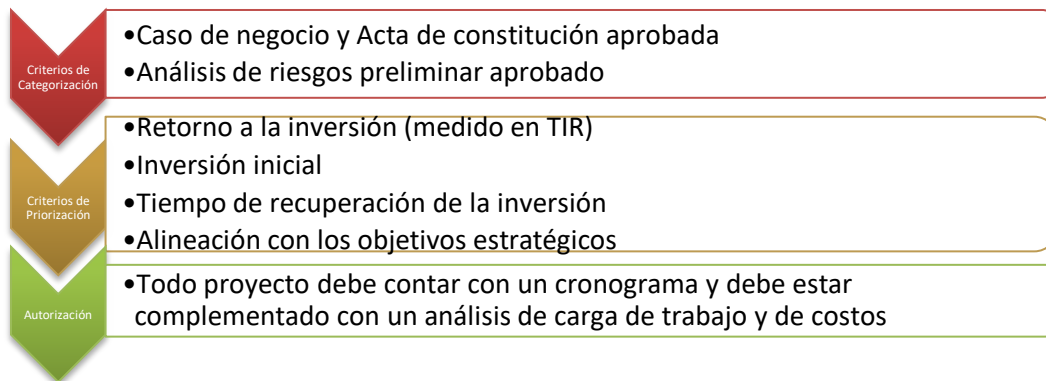
8.3.5 Principio y valores organizacionales

La Gerencia y OPM de Taylor & Johnson debe enfocar los principios organizacionales que se han escogido como más relevantes para hacer de la organización un negocio exitoso. Proyectar los principios y valores organizacionales.

8.3.6 Criterios de categorización, priorización y autorización

Taylor & Johnson debe describir los criterios de que se han definido para la categorización (ingreso de proyectos), priorización y autorización (asignación de recurso), ejemplo:

Figura 17 Ejemplo de Criterios para análisis de proyectos.



Fuente: Elaboración propia.

8.3.7 Interesados clave

Para analizar los interesados clave del portafolio de proyectos se elabora una matriz de interés / poder. Se pueden seleccionar los siguientes interesados a analizar con los siguientes racionales:

Propuesta para el plan de mejora de prácticas y procesos en gestión organizacional de proyectos y dominios de la PMO en la empresa Taylor & Johnson Ltda a a partir del diagnóstico de madurez del modelo OPM3 del PMI.

- Accionistas: son interesados claves del portafolio de proyectos porque son los que aportaron el capital y están asumiendo el riesgo. Están a cargo del planteamiento estratégico y las decisiones claves en los proyectos.
- Gerente de proyectos: los gerentes de proyectos son responsables por el cumplimiento de los objetivos del proyecto.
- Equipo de proyecto: son responsables por la ejecución de las actividades planeadas para el proyecto.
- Aliados: están interesados en varios de los entregables del portafolio de proyectos y participan en la definición de algunas condiciones en rol de cliente.
- Proveedores: se benefician de establecer una relación comercial si logran obtener los beneficios deseados.
- Competencia: no tienen injerencia en las decisiones de los proyectos, pero pueden afectar las condiciones del entorno.

8.3.8 Técnicas de licitación

El portafolio de proyectos puede considerar una capturar de información de los interesados principales a través de entrevistas a profundidad en donde se pueda promover una comunicación directa y cara a cara. Para el caso de los aliados (emprendedores), estas entrevistas pueden realizarse como parte de los estudios de mercado iniciales o en las reuniones de negociación de términos y condiciones.

8.3.9 Matriz de comunicaciones

Taylor & Johnson debe gestionar las comunicaciones más importantes que se definieron para construir la matriz para el portafolio de proyectos, ejemplo,

Tabla 16 Matriz de comunicaciones.

Tipo de comunicación	Frecuencia	Destinatario	Medio	Responsable
Informe de avances de proyectos				
Informe de alineación estratégica				
Resultados organizacionales				
Informe de gestión				
Anuncios organizacionales				

Fuente. Elaboración propia.

8.3.10 Leyes aplicables

En la tabla 17, se resumen algunas de las normas aplicables al negocio y su relevancia para el desarrollo del portafolio de proyectos organizacional.

Propuesta para el plan de mejora de prácticas y procesos en gestión organizacional de proyectos y dominios de la PMO en la empresa Taylor & Johnson Ltda a a partir del diagnóstico de madurez del modelo OPM3 del PMI.

Tabla 17 Listado de legislación aplicable al portafolio de proyectos.

Número	Descripción	Relevancia
Ley 527 de 1999	Por medio de la cual se define y reglamenta el acceso y uso de los mensajes de datos, del comercio electrónico y de las firmas digitales, y se establecen las entidades de certificación y se dictan otras disposiciones.	Se deben garantizar las condiciones definidas en esta ley puesto que el negocio en el cual se desarrolla el portafolio de proyectos está asociado al comercio electrónico.
Decretos 1377 de 2013 y Decreto 886 de 2014	Tiene como objeto reglamentar parcialmente la Ley 1581 de 2012, por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales. Reglamentar la información mínima que debe contener el Registro Nacional de Bases de Datos, creado por la Ley 1581 de 2012, así como los términos y condiciones bajo las cuales se deben inscribir en este los responsables del Tratamiento.	El modelo de negocio en el que se desarrolla el portafolio de proyectos implica el manejo de datos personales de usuarios, aliados, empleados y proveedores.
DUN del Sector ClyT 1074 de 2015	"Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Comercio, Industria y Turismo."	En este documento se describen los organismos involucrados en el desarrollo de las actividades comerciales al sector servicios como: Consejos superiores y organismos de asesoría de la administración, las superintendencias y otras entidades vinculadas. Es decir, se definen varios posibles interesados en el desarrollo de los proyectos incluidos en el portafolio de proyectos organizacional.

Fuente. Elaboración propia.

8.3.11 Habilidades del gerente de portafolio

Basados en lo definido por el IPMA, «International Project Management Association», las habilidades son “capacidades técnicas específicas que permiten a un individuo ejecutar una tarea” (IPMA, 2015, p. 15). Para que un gerente de portafolio sea competente en las competencias prácticas debe desarrollar las siguientes habilidades diarias entre otras posibles que se seleccionaron como básicas (IPMA, 2015).

- Análisis y síntesis de problemas.
- Alineación de acciones con los objetivos estratégicos organizacionales.
- Pensamiento estratégico.
- Orientación al logro de resultados.

8.3.12 Análisis Pestal

El análisis PESTAL se realiza bajo factores como políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales.

8.3.13 Beneficios del portafolio

8.3.13.1 Beneficio financiero: Los resultados de la evaluación financiera del modelo de negocio pueden arrojar resultados positivos; para mayores inversiones.

8.3.14 Algoritmo de priorización para los proyectos del portafolio

Para la priorización de los proyectos dentro del portafolio se pueden desarrollar los siguientes ítems, ejemplo:

1. Hacer un listado con todos los proyectos incluyendo la información de las siguientes variables:
 - a. Nombre del proyecto.

Propuesta para el plan de mejora de prácticas y procesos en gestión organizacional de proyectos y dominios de la PMO en la empresa Taylor & Johnson Ltda a a partir del diagnóstico de madurez del modelo OPM3 del PMI.

- b. Tasa interna de retorno (TIR).
 - c. Inversión necesaria.
 - d. Periodo de recuperación.
 - e. Objetivo organizacional asociado.
2. Realizar la puntuación de las variables de acuerdo con los criterios definidos en la tabla 18.

Tabla 18 Criterios para la priorización de proyectos.

Calificación	Tasa interna de retorno (TIR)	Inversión necesaria	Periodo de recuperación	Objetivo organizacional asociado
Alto: 5				
Medio: 3				
Bajo:1				

Fuente. Elaboración propia.

8.3.15 Áreas del conocimiento sectorial

Algunas de las áreas de conocimiento sectorial identificadas para Taylor & Johnson son:

- Financiamiento de startups.
- Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.
- Validación de mercado.
- Gestión de equipos.
- Innovación en producto.
- Modelos de negocio.
- Finanzas para bancos.

8.3.16 Habilidades de liderazgo y gerencia

Para que un gerente de portafolio sea competente en las competencias de desarrollo de personas debe desarrollar las siguientes habilidades entre otras posibles (IPMA, 2015).

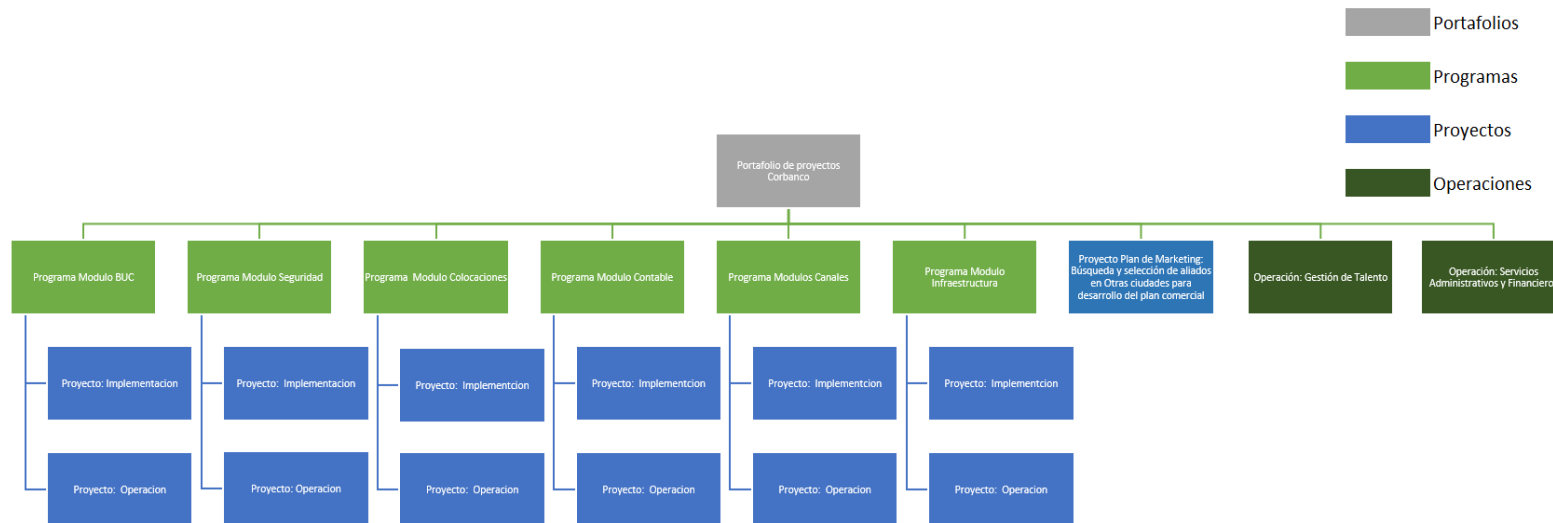
- Escucha activa.
- Delegación efectiva.
- Habilidades para reclutar y seleccionar personal.
- Habilidades diplomáticas.
- Manejo del estrés propio y de otros.
- Respeto por otras culturas y valores diferentes a los propios.

Propuesta para el plan de mejora de prácticas y procesos en gestión organizacional de proyectos y dominios de la PMO en la empresa Taylor & Johnson Ltda a a partir del diagnóstico de madurez del modelo OPM3 del PMI.



8.4 Modelo de portafolio para Taylor & Johnson

Figura 18 Portafolio de proyectos Corbanco.



Fuente: Elaboración propia.

8.5 Portafolio Charter

Figura 19 Portafolio Charter.

PORTFOLIO CHARTER				Portada
CORBANCO				
Definición del Portafolio		Visión Organización		
El portafolio definido corresponde a los programas, proyectos, portafolios y operaciones necesarias para iniciar y sostener la operación de Corebanco		A 2026 Ser la empresa de creación de software financiero más completa de Colombia que permita a las entidad financieras cumplir con altos estándares de mercado para que tengan más oportunidades de contactar y satisfacer a clientes en todo el país		
Objetivos Estratégicos				
Objetivo 1	Lograr una tasa interna de retorno superior al 13% con un periodo de recuperación de menos de 3 años.	Patrocinador	Jorge Velez	
Objetivo 2	Contar con al menos 10 aliados en el primer año	Gerente de Portafolio	David Rojas	
Objetivo 3	Implementar al menos 3 modulos en al menos 1 cliente en el primer año.	Líder Técnico	Andres Urresta	
Hitos		Presupuesto		
Descripción del Hitó	Fecha	Descripción	Valor	
Planificación y Validación del Analisis y Diseño	8/11/2022	Gastos de Personal Directo		
Validación y cierre del desarrollo	16/11/2022	Contratos		
Transferencia a pruebas de calidad	15/11/2022	Compra de Activos		
Cierre ejecución plan lanzamiento a producción	30/11/2022	Gastos Fijos		
Transferencia a operación.	7/12/2022		Total	\$ -
Riesgos del Portafolio				
Tipo de Riesgo	Descripción del riesgo			
Interno Negativo	El portafolio de proyectos requiere que los inversionistas dispongan de capital para la financiación de las actividades. Si el capital no se planifica o adminsitra bien, esto puede generar que se terminen los fondos y se tengan que detener o cancelar proyectos.			
Interno Negativo	Desarrollar las aplicaciones financieras para garantizar la operación a escala nacional como es necesario para cumplir con las metas establecidas implica enfrentarse a retos tecnológicos: Desconocimiento de la tecnología, Complejidad técnica, integración con sistemas externos (pasarela de pagos, etc).			
Externo Negativo	En el 2023 se prevee que haya una reseccion economica lo que se espera que esto tenga un “efecto levemente negativo para los mercados financieros y se prevé una devaluación moderada de la tasa de cambio” (Portafolio, 2022, 14 de marzo). Esto puede afectar las proyecciones de ventas y el aumento de los costos operativos.			
Externo Negativo	Corebanco es una herramienta innovadora para el manejo del mercado financiero. Pero una vez se inicie la operación de la aplicación competidores pueden desarrollar una versión alterna (copia) de la propuesta de Taylor & Johnson.			
Externo Positivo	Corbanco es una propuesta innovadora que tiene un impacto social positivo y esto puede atraer inversión nacional e internacional.			
Externo Positivo	El modelo de negocio propuesto es internacionalizable porque los fundamentos de tendencias son aplicables a varios países de la región.			

Fuente: Elaboración propia.

	1000000	Plan de Motivación												
FASE DESPLIEGUE	1500000	Acciones de mejora estandarización												
	1700000	Acciones de mejora medición												
	1400000	Acciones de mejora control												
	1500000	Acciones de mejora mejora continua												
	1200000	Acciones de mejora estrategia de la organización												
	8000000	Plan de gestión de portafolio												
	FASE SEGUIMIENTO	2000000	Verificación de lo ejecutado											
Total	21600000													

Fuente: Elaboración propia.

9 Socialización del plan de intervención

El día 4 noviembre de 2022, se realizó la socialización del trabajo de investigación a la empresa en estudio. Se contó con la presencia por parte de la empresa del gerente de proyectos y gerente de integral de calidad. La socialización inicio la introducción del tema pasando al marco institucional de la empresa objeto de estudio donde se describe la visión, misión, estructura organizacional y una descripción del funcionamiento de su PMO; continuando con la descripción del problema y justificación, para luego pasar al marco de referencia en el cual se relacionan fuentes de diversos autores respecto al tema de investigación. Luego se presenta el diseño metodológico se explica el tipo de investigación, su alcance y el tipo de muestra, además se presentan los resultados de la encuesta realizada a los integrantes de la PMO, se procedió a presentar el Plan de Intervención propuesto para la empresa y se culminó con las Conclusiones y Recomendaciones.

El gerente de la PMO David Rojas expresó lo siguiente: *“Agradecerle a Luis Miguel, Gabriel y a David por habernos escogido como empresa para el estudio. Es muy importante para nosotros que nos evalúen también en cuanto a nuestro modelo de madurez en proyectos porque nos sirve una mirada externa para poder detectar esas brechas y buscar las mejoras”. “Sabemos que nuestra PMO todavía está muy joven y agradecemos muchísimo que se refleje el trabajo que se está llevando a cabo para estandarizar los proyectos, y somos conscientes que tenemos algunas falencias en cuanto a programas y portafolios”.*

El gerente integral de calidad expreso lo siguiente: *“Es muy importante saber en que nivel se encuentran nuestros procesos y con este trabajo de investigacion, podemos basarnos para poder ir mejorando paso paso”. “Seria bueno que nos compartieran la presentación para nosotros revisarla y empezar a ejecutar planes de acción sobre los hallazgos que se presentaron”.*

La socialización quedo grabada y se expidió un certificado de socialización por parte de la empresa en cual se encuentra como anexo.

10 Recomendaciones y conclusiones

A continuación, se presentan las recomendaciones para la implementación del plan de intervención propuesto y las conclusiones de cierre del trabajo.

10.1 Recomendaciones

Aplicar el plan de intervención propuesto a la entidad con el fin de aumentar el nivel de madurez en la gestión de proyectos a través de herramientas como el modelo OPM3 del PMI.

Elaborar un plan de gestión de cambios y gestión de portafolio aplicando las buenas prácticas diseñadas por la metodología del OPM3 para cada una de las etapas de mejora del proceso (Estandarización, Medición, Control y Mejora Continua).

Capacitar a los integrantes de la PMO de la entidad sobre la metodología del OPM3 para medir el grado de madurez de la organización, su estructura, y alineación estratégica dirigida a los dominios: portafolios, programas y proyectos.

Aplicar la metodología OPM3 una vez al año para evaluar el desempeño de la entidad en cuanto a la gestión de proyectos, continuar con la integración del plan de gestión cambios en la organización el tiempo hasta integrar las técnicas y las herramientas.

Utilizar herramientas de gestión dominios que le permitan a la empresa desarrollar un sistema de gestión organizacional de portafolio, programas, proyectos y procesos.

Propuesta para el plan de mejora de prácticas y procesos en gestión organizacional de proyectos y dominios de la PMO en la empresa Taylor & Johnson Ltda a a partir del diagnóstico de madurez del modelo OPM3 del PMI.

10.2 Conclusiones

La aplicación de la metodología del OPM3 permitió identificar el estado actual de la gestión de proyectos de la PMO de la entidad, identificando cuales buenas prácticas son aplicadas y cuales no tienen un buen comportamiento, lo cual permitió proponer un plan de mejora.

Se realizó una extensa revisión bibliográfica donde se estudiaron varias metodologías y se concluyó que el estándar OPM3 es la más robusta y la más usada por los profesionales en Gestión de Proyectos por su facilidad y su listado de buenas prácticas que pone a disposición a todas las empresas que quieran implementarlos.

El Plan de Mejora propuesto se basó en los resultados y análisis de las encuestas realizadas a varios integrantes de la PMO de la empresa donde se desarrolló el presente trabajo.

La aplicación del estándar OPM3 demostró pertinencia y facilidad al momento de aplicarse en la empresa Taylor y Johnson Ltda, por lo que sería pertinente y necesario adoptarlo como herramienta para fomentar los procesos de mejora.

De acuerdo a los resultados de las encuestas, la empresa tiene un grado de madurez bajo en cada uno de las etapas de mejora del proceso (Estandarización, Medición, Control y Mejora Continua) mientras que el grado de madurez de la Estrategia Organizacional obtuvo un grado de madurez intermedio-alto.

Taylor y Johnson Ltda posee buenas herramientas para la gestión de los proyectos, pero hay debilidades en que no poseen metodologías o herramientas para gestionar programas y portafolios.

Es importante fortalecer los procesos de Mejora Continua, ya que es muy importante para afrontar los cambios que se proponen en el presente trabajo, ya que se deben superar las falencias encontradas en los procesos de la organización.

Se observó en algunos encuestados que no hay claridad en cuanto la diferencia entre gestión de proyectos, gestión de programas y gestión de portafolios y la relación que existe entre estos.

Luego de haber diseñado el Plan de Intervención basado en los resultados de las encuestas, se procedió a realizar una reunión con las personas encuestadas responsables de la PMO, en dicha reunión se expusieron los resultados de la encuesta y se socializó el plan diseñado, en la reunión se aclararon dudas y se hicieron recomendaciones para una correcta implementación.

11 Referencias

- Barato, J. (2015). *EL DIRECTOR DE PROYECTOS Guía de estudio para la capacitación del Director de Proyectos*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Brojt, D. (2007). *Project Management: Un enfoque de liderazgo y ejecución de proyectos en la empresa para aplicar el lunes por la mañana*. Buenos Aires : Granica.
- Bucero, A. (2013). *La direccion de proyectos* . Editorial Díaz de Santos.
- Canos H , J., Letelier, P., & Penadés , M. C. (2003). *Metodologías ágiles en el desarrollo de software*. Valencia : Universidad Politécnica de Valencia.
- Casey, W., & Wendi , P. (2001). *Choosing the right PMO setup*. PM Network, 15(2), 40-47.
- Cortés , M., & Iglesias , M. (2004). *Generalidades sobre la metodologia de la investigacion*. Ciudad del Carmen: Universidad Autonoma del Carmen.
- Emis. (10 de 10 de 2022). *Business Report Taylor & Johnson LTDA*. Obtenido de Business Report Taylor & Johnson LTDA: https://www.emis.com/php/company-profile/CO/Taylor_y_Johnson_Ltda_es_1215483.html
- Gray , C., & Larson, E. (2009). *Adminitracion de Proyectos* . Mexico: Mc. Graw Hill.
- Hadida, S., & Troilo, F. (2020). *La agilidad en las organizaciones: trabajo comparativo entre metodologías ágiles y de cascada en un contexto de ambigüedad y transformación digital*. Buenos Aires .

- Hernández Sampieri , R., & Fernan Collado, C. (2003). *Metodología de la Investigación*. Mexico : Mc Graw Hill.
- Hurtado, J. (2012). *El Proyecto de Investigación*. Caracas: Quirón.
- IPMA. (2015). *Individual Competence Baseline for Portfolio Management*. Obtenido de <https://shop.ipma.world/shop/ipma-standards/e-books-ipma-standards/individual-competence-baseline-for-portfolio-management-ebook/?v=42983b05e2f2>
- ISOTools . (28 de 06 de 2018). *ISOTools Excellence*. Obtenido de Plataforma Tecnologica Para La Gestion De La Excelencia: <https://www.isotools.org/2018/06/28/cuales-son-los-tipos-de-ciclo-de-vida-de-un-proyecto/>
- Kerzner, H. (2001). *A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. New York: Project Management.
- Lledo, P. (2013). *Como Aprobar el Examen PMP Sin Morir En El Intento* . Victoria, Canada .
- Ocaña, J. A. (2012). *Gestion de proyectos con mapas mentales Vol.1*. Alicante : ECU.
- Ollé, C., & Cerezuela, B. (2018). *Gestion de proyectos paso a paso*. Barcelona: Editorial UOC.
- Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)*. (2003). Pennsylvania USA: Four Campus Boulevard, Newtown Square, PA.
- Parviz, F., & Levin, G. (2022). *The Advanced Project Management Office*. United Estates of America: St. Lucie Press.
- PMI. (2017). *Guide to the project management body of knowledge - PMBOK Guide*. 6th edition.

Propuesta para el plan de mejora de prácticas y procesos en gestión organizacional de proyectos y dominios de la PMO en la empresa Taylor & Johnson Ltda a a partir del diagnóstico de madurez del modelo OPM3 del PMI.

Taylor & Johnson. (31 de 03 de 2018). *Taylor & Johnson*. Obtenido de <https://www.taylor-johnson.co/nuestra-compania.aspx>

Velásquez , S. M., Vahos Montoya, J. D., Gómez Adasme, M. E., Restrepo Zapata, E. J., Pino, A. A., & Londoño Marín, S. (2019). *Una revisión comparativa de la literatura acerca de metodologías tradicionales y modernas de desarrollo de software*. Revista Cintex; Vol 24, No 2.

ANEXOS

A. Encuesta Medición Nivel de Madurez:

PUNTUACION PARA LA MEDICION DE VARIABLES	
0	NO IMPLEMENTA
1	PARCIALMENTE IMPLEMENTADO
2	APLICA PLENAMENTE
3	APLICA EN SU TOTALIDAD

No pregunta	Identificador	Dominio		Calificación
ESTANDARIZACIÓN				
1	1000	Proyecto	¿La organización tiene políticas que describen la estandarización, medición, control y mejora continua de los procesos de gestión de proyectos de la organización?	
2	1010	Proyecto	¿Se establecen los estándares del Proceso de Iniciación del Proyecto?	
3	1090	Proyecto	Se establecen los estándares del proceso de planificación de recursos del proyecto?	
4	1110	Proyecto	¿Se establecen los estándares del proceso de presupuestación de costos del proyecto?	
5	1120	Proyecto	Se establecen los estándares del Proceso de Planificación de la Gestión de Riesgos del Proyecto?	
6	1130	Proyecto	Se establecen los estándares del Proceso de Planificación de la Calidad del Proyecto?	
7	3120	Programa	Se establecen los estándares del proceso de iniciación del programa.	
8	3180	Programa	Se establecen los estándares del proceso de estimación de la duración de la actividad del programa?	

9	3140	Programa	Se establecen los estándares del proceso de planificación del alcance del programa?	
10	3430	Programa	Se establecen los estándares del Proceso de Verificación del Alcance del Programa?	
11	3210	Programa	Se establecen los estándares del Proceso de Estimación de Costos del Programa?	
12	3230	Programa	Se establecen los estándares del Proceso de Planificación de la Gestión de Riesgos del Programa?	
13	4800	Portafolio	Se establecen los estándares del Proceso de Planificación del Alcance de la Cartera?	
14	4820	Portafolio	Se establecen los estándares del Proceso de Definición de Proyectos de Portafolio?	
15	4840	Portafolio	Se establecen los estándares del Proceso de Estimación de Duración de Programas y Proyectos de Portafolio?	
16	4880	Portafolio	Se establecen los estándares del Proceso de Presupuestación de Costos de Portafolio?	
17	4890	Portafolio	Se establecen los estándares del Proceso de Planificación de Gestión de Riesgos de Cartera?	
18	4910	Portafolio	Se establecen los estándares del Proceso de Planificación Organizacional de la Cartera.	

No pregunta	Identificador	Dominio		Calificación
MEDICION				
19	1720	proyecto	Se establecen, ensamblan y analizan las medidas del proceso de planificación del alcance del proyecto.	
20	1760	Proyecto	¿Se establecen, usan y analizan las métricas del proceso de estimación de costos del proyecto?	
21	1810	Proyecto	Se establecen, usan y analizan las métricas del proceso de planificación de la gestión de riesgos del proyecto?	
22	1990	Proyecto	¿Se establecen, usan y analizan las métricas del proceso de informes de desempeño del proyecto?	

23	2020	Proyecto	¿Se establecen, usan y analizan las métricas del Proceso de Control de cambios del Alcance del Proyecto?	
24	2030	Proyecto	¿Se establecen, usan y analizan las métricas del Proceso de Control de Cronograma del del Proyecto?	
25	3590	Programa	Se establecen, ensamblan y analizan las medidas del proceso de iniciación del programa.	
26	3600	Programa	¿Se establecen, usan y analizan las métricas del Proceso de desarrollo del plan del programa?	
27	3610	Programa	¿Se establecen, usan y analizan las métricas del Proceso de planificación del alcance del programa?	
28	3680	Programa	¿Se establecen, usan y analizan las métricas del Proceso de estimación de costos del programa?	
29	3700	Programa	¿Se establecen, usan y analizan las métricas del Proceso de planificación de la gestión de riesgos del programa?	
30	4100	Programa	¿Se establecen, usan y analizan las métricas del Proceso de elaboración de Presupuesto del programa?	
31	5700	Portafolio	¿Se establecen, usan y analizan las métricas del Proceso de desarrollo del plan del portafolio?	
32	5710	Portafolio	¿Se establecen, usan y analizan las métricas del Proceso de planificación del alcance portafolio?	
33	5750	Portafolio	¿Se establecen, usan y analizan las métricas del Proceso de estimación de la duración del programa y del proyecto del portafolio?	
34	5770	Portafolio	¿Se establecen, usan y analizan las métricas del Proceso de planificación de recursos del portafolio?	
35	5780	Portafolio	¿Se establecen, usan y analizan las métricas del Proceso de estimación de costos del portafolio?	
36	6150	Portafolio	La organización evalúa los recursos aplicados a los proyectos que apoyan la estrategia corporativa con la importancia de la estrategia para la organización.	

No pregunta	Identificador	Dominio		Calificación
CONTROL				
37	2240	Proyecto	Los controles del proceso de iniciación del proyecto se establecen y ejecutan para controlar la estabilidad del proceso.	
38	2310	Proyecto	¿Los controles se establecen y ejecutan para controlar la estabilidad del proceso Desarrollo del cronograma del proyecto?	
39	2320	Proyecto	¿Los controles del proceso de planificación de recursos del proyecto se establecen y ejecutan para controlar la estabilidad del proceso?	
40	2330	Proyecto	¿Los controles del proceso de estimación de costos del proyecto se establecen y ejecutan para controlar la estabilidad del proceso?	
41	2350	Proyecto	¿Los controles del proceso de planificación de riesgos del proyecto se establecen y ejecutan para controlar la estabilidad del proceso?	
42	2470	Proyecto	¿Los controles del proceso de Aseguramiento de la Calidad del proyecto se establecen y ejecutan para controlar la estabilidad del proceso?	
43	3120	programa	Se establecen los estándares del proceso de iniciación del programa.	
44	4020	Programa	¿Los controles del proceso de Planificación del alcance del programa se establecen y ejecutan para controlar la estabilidad del proceso?	
45	4090	Programa	¿Los controles del proceso de Estimación de costos del programa se establecen y ejecutan para controlar la estabilidad del proceso?	
46	4110	Programa	¿Los controles del proceso de Planificación de la gestión de riesgos del programa se establecen y ejecutan para controlar la estabilidad del proceso?	
47	4120	Programa	¿Los controles del proceso de Planificación de la calidad del programa se establecen y ejecutan para controlar la estabilidad del proceso?	
48	4330	Programa	¿Los controles del proceso de Control de Cronograma del programa se establecen y ejecutan para controlar la estabilidad del proceso?	
48	6200	Portafolio	Los controles del proceso de iniciación de la cartera se establecen y ejecutan para controlar la estabilidad del proceso.	

50	6220	Portafolio	¿Los controles del proceso de Planificación del alcance del portafolio se establecen y ejecutan para controlar la estabilidad del proceso?	
51	6250	Portafolio	¿Los controles del proceso de Análisis de dependencia de proyectos del portafolio se establecen y ejecutan para controlar la estabilidad del proceso?	
52	6260	Portafolio	¿Se establecen y ejecutan controles de proceso Estimación de la duración del programa y del proyecto del portafolio?	
53	6280	Portafolio	¿Se establecen y ejecutan controles de proceso planificación de recursos del portafolio?	
54	6290	Portafolio	¿Se establecen y ejecutan controles de proceso Estimación de costos del portafolio?	

No pregunta	Identificador	Dominio		Calificación
MEJORA CONTINUA				
55	2730	Proyecto	¿Se evalúan las áreas problemáticas del proceso Presupuestación de costos del proyecto, se recopilan recomendaciones de mejora del proceso y se implementan las mejoras del proceso?	
56	2740	Proyecto	Se evalúan las áreas problemáticas del proceso de planificación de la gestión de riesgos del proyecto, se recopilan las recomendaciones de mejora del proceso y se implementan las mejoras del proceso?	
57	2750	Proyecto	Se evalúan las áreas problemáticas del proceso de planificación de la calidad del proyecto, se recopilan las recomendaciones de mejora del proceso y se implementan las mejoras del proceso?	
58	2860	Proyecto	Se evalúan las áreas problemáticas del proceso de aseguramiento de la calidad del proyecto, se recopilan las recomendaciones de mejora del proceso y se implementan las mejoras del proceso?	
59	2940	Proyecto	¿Se evalúan las áreas problemáticas del proceso de verificación del alcance del proyecto, se recopilan las recomendaciones de mejora del proceso y se implementan las mejoras del proceso?	
60	3010	Proyecto	Se evalúan las áreas problemáticas del proceso de cierre administrativo del proyecto, se recopilan las recomendaciones de mejora del proceso y se implementan las mejoras del proceso.	

61	4390	programa	Se evalúan las áreas problemáticas del proceso de iniciación del programa, se recopilan las recomendaciones de mejora del proceso y se implementan las mejoras del proceso.	
62	4410	Programa	¿Se evalúan las áreas problemáticas del proceso de planificación del alcance del programa, se recopilan las recomendaciones de mejora del proceso y se implementan las mejoras del proceso?	
63	4470	Programa	Se evalúan las áreas problemáticas del proceso de planificación de recursos del programa, se recopilan las recomendaciones de mejora del proceso y se implementan las mejoras del proceso?	
64	4480	Programa	Se evalúan las áreas problemáticas del proceso de Estimación de costos del programa, se recopilan las recomendaciones de mejora del proceso y se implementan las mejoras del proceso?	
65	4500	Programa	¿Se evalúan las áreas problemáticas del proceso de planificación de la gestión de riesgos del programa, se recopilan las recomendaciones de mejora del proceso y se implementan las mejoras del proceso?	
66	4510	Programa	¿Se evalúan las áreas problemáticas del proceso de planificación de la calidad del programa, se recopilan las recomendaciones de mejora del proceso y se implementan las mejoras del proceso?	
67	6610	Portafolio	¿Se evalúan las áreas problemáticas del proceso de planificación del alcance del portafolio, se recopilan las recomendaciones de mejora del proceso y se implementan las mejoras del proceso?	
68	6650	Portafolio	¿Se evalúan las áreas problemáticas del proceso Estimación de la duración del programa y del proyecto del portafolio, se recopilan las recomendaciones de mejora del proceso y se implementan las mejoras del proceso?	
69	6670	Portafolio	¿Se evalúan las áreas problemáticas del proceso de planificación de recursos del portafolio, se recopilan las recomendaciones de mejora del proceso y se implementan las mejoras del proceso?	
70	6680	Portafolio	¿Se evalúan las áreas problemáticas del proceso de Estimación de costos del portafolio, se recopilan las recomendaciones de mejora del proceso y se implementan las mejoras del proceso?	
71	6700	Portafolio	¿Se evalúan las áreas problemáticas del proceso de Planificación de la gestión de riesgos del portafolio, se recopilan las recomendaciones de mejora del proceso y se implementan las mejoras del proceso?	

72	6980	Portafolio	La organización crea un programa para lograr la madurez en la gestión de proyectos.	
----	------	------------	---	--

NIVEL DE MADUREZ ESTRATEGICA DE LA ORGANIZACIÓN				
No de pregunta	Identificador	pregunta	Calificación	nivel
1	1560	La organización se asegura de que los proyectos se alineen con el objetivo estratégico de la organización.		estandarización
2	2170	proceso de priorización de proyectos para vincular directamente los proyectos con los objetivos de la organización.		estandarización
3	2140	La organización define y revisa los objetivos del proyecto para garantizar que sean consistentes y alcanzables.		medición
4	3110	La organización moviliza los recursos del proyecto detrás de los objetivos estratégicos.		mejora
5	3530	Los Gerentes de Programa entienden la estrategia del programa y cómo la estrategia del programa apoya las estrategias de la organización		estandarización
6	5400	La organización implementa su estrategia a través de la entrega de proyectos.		estandarización
7	5440	La organización se asegura de que los proyectos se alineen con su objetivo estratégico		medición
8	7010	Los tomadores de decisiones reconocen la Madurez de Gestión de Proyectos Organizacionales (OPM) como parte de la mejora organizacional y esencial para el futuro de la empresa.		mejora

B. Certificado de socialización en la empresa TAYLOR & JOHNSON LTDA

Santiago de Cali, 04 noviembre de 2022

Señores:

Universidad EAN

Asunto: Certificación de socialización del trabajo de grado: Diagnóstico del nivel de madurez de la PMO en la empresa Taylor & Johnson Ltda a través del modelo de madurez OPM3 del PMI para la gestionar mejores prácticas y procesos en la organización.

Cordial saludo,

El grupo de estudiantes, David Rafael Barros Briceño identificado con c.c 84459186, Gabriel Guillermo Fernández Roa identificado con c.c 1075870481 y Luis Miguel Ruiz Garzon identificado con c.c 1061794883, pertenecientes al programa de Maestría de Gerencia de Proyectos de la universidad EAN. Socializaron el día 04 noviembre de 2022 el trabajo grado: Diagnóstico del nivel de madurez de la PMO en la empresa Taylor & Johnson Ltda a través del modelo de madurez OPM3 del PMI para la gestionar mejores prácticas y procesos en la organización. Haciendo un planteamiento general de la PMO de la empresa Taylor & Johnson Ltda. en donde se plantearon maneras de cómo la organización puede buscar una mejor gestión y entendimiento de las prácticas de gestión organizacional de proyectos aplicado a la oficina de gestión de proyectos PMO.

Atentamente,



David Rojas Lopez
Gerente de PMO
Taylor & Johnson Ltda.