



**Oficina de gestión de proyectos para la línea de servicio Audit & Assurance
de BDO Colombia**

Willian Fernando Herrera Rojas
Ricardo Chaparro Ortiz

Universidad Ean
Facultad de Ingeniería
Maestría en Gerencia de proyectos
Bogotá, Colombia
16 / Septiembre / 2024

**Oficina de gestión de proyectos para la línea de servicio Audit & Assurance
de BDO Colombia**

Willian Fernando Herrera Rojas

Ricardo Chaparro Ortiz

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:
Maestría en Gerencia de Proyectos

Director (a):

Nelson Antonio Moreno Monsalve

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad Ean

Facultad de Ingeniería

Maestría en Gerencia de proyectos

Bogotá, Colombia

16 / Septiembre / 2024

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, 22 / 10 / 2024

A nuestras familias, por su inquebrantable apoyo, paciencia y comprensión durante este proceso. Gracias por brindarnos el tiempo y el espacio necesarios para dedicarnos a este proyecto, y por ser un constante aliento en los momentos de mayor desafío. Este logro es también suyo.

Agradecimientos

Extendemos nuestro más sincero agradecimiento a la firma BDO Colombia, en especial a la línea de servicio Audit & Assurance, por su invaluable colaboración y apertura durante el desarrollo de esta investigación. Su disposición para compartir información, experiencias y perspectivas enriqueció significativamente nuestro análisis y nos brindó una comprensión profunda de la realidad de la gestión de proyectos en la firma.

Asimismo, queremos expresar nuestra gratitud a la Universidad EAN por brindarnos el entorno académico y los recursos necesarios para llevar a cabo este proyecto. Agradecemos especialmente a los profesores Nelson Monsalve, Dora Alba Ariza, Jairo Abraham Bernal, Antonio Rodríguez, Miguel Ángel Ospina y Jaime Molina por su invaluable apoyo académico. Sus conocimientos, orientación y retroalimentación fueron fundamentales para la construcción del marco teórico de esta investigación, brindando las herramientas para el estudio de la gestión de proyectos con rigor y profundidad.

Gracias a su apoyo y colaboración, este proyecto ha podido materializarse con éxito.

Resumen

En un mundo empresarial competitivo, la gestión eficaz de los proyectos se ha convertido en un factor crucial para el éxito de las organizaciones. En el contexto de BDO Colombia, firma líder de servicios profesionales, la línea de servicios de Auditoría y Aseguramiento se enfrenta al reto de optimizar su capacidad para gestionar proyectos de forma eficiente y eficaz debido al crecimiento que ha experimentado la compañía en los últimos años. Para abordar este reto, se ha llevado a cabo un estudio centrado en la implantación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) adaptada a las necesidades específicas y a la estructura organizativa de BDO Colombia.

La metodología empleada supuso un análisis exhaustivo de la bibliografía existente y una evaluación de las mejores prácticas en la implantación de una oficina de gestión de proyectos. Se aplicó un enfoque basado en el modelo OPM3, centrado en la eficacia de los proyectos y en la cultura organizativa de los mismos. Adicionalmente, se consideraron las condiciones políticas, económicas, ambientales y sociales actuales, así como los perfiles de los gerentes de proyecto que lideran el área de Audit & Assurance en BDO Colombia.

Los principales resultados de este estudio se traducen en un marco detallado para la implementación de una PMO en BDO Colombia, con recomendaciones específicas para superar retos comunes y estrategias efectivas para asegurar la sostenibilidad a largo plazo. Se espera que esta implementación optimice los recursos humanos y financieros disponibles, maximice la gestión de proyectos y aumente la satisfacción de clientes, proveedores y empleados.

La implementación de una PMO en BDO Colombia no sólo fortalecerá la capacidad de la firma para gestionar proyectos de forma eficiente, sino que también contribuirá a su éxito continuado en un entorno empresarial competitivo, solidificando su posición como una de las principales firmas financieras de la región.

Palabras clave: Oficina de gestión de proyectos, BDO Colombia, Auditoría externa, Gestión de proyectos, OPM3, Cultura Organizacional, Eficacia.

Abstract

In a competitive business world, effective project management has become a crucial factor for the success of organizations. In the context of BDO Colombia, a leading professional services firm, the Audit and Assurance services line faces the challenge of optimizing its capacity to manage projects efficiently and effectively due to the growth the company has experienced in recent years. To address this challenge, a study focused on the implementation of a Project Management Office (PMO) adapted to the specific needs and organizational structure of BDO Colombia.

The methodology employed involved an exhaustive analysis of the existing literature and an evaluation of best practices in the implementation of a project management office. An approach based on the OPM3 model was applied, focusing on project effectiveness and project organizational culture. Additionally, the current political, economic, environmental and social conditions were considered, as well as the profiles of the project managers leading the Audit & Assurance area in BDO Colombia.

The main results of this study translate into a detailed framework for the implementation of a PMO in BDO Colombia, with specific recommendations to overcome common challenges and effective strategies to ensure long term sustainability. This implementation is expected to optimize available human and financial resources, maximize project management and increase customer, supplier and employee satisfaction.

The implementation of a PMO at BDO Colombia will not only strengthen the firm's ability to manage projects efficiently, but will also contribute to its continued success in a competitive business environment, solidifying its position as one of the leading financial firms in the region.

Keywords: Project Management Office, BDO Colombia, External Audit, Project Management, OPM3, Organizational Culture, Effectiveness

Contenido

	Pág.
Lista de Figuras	11
Lista de Tablas.....	13
1 Introducción	14
2 Objetivos.....	16
2.1 <i>Objetivo General</i>	16
2.2 <i>Objetivos Específicos</i>	16
3 Justificación	17
4 Marco Institucional.....	18
4.1 <i>Presentación General de la Empresa</i>	18
4.2 <i>Referentes Estratégicos</i>	19
4.2.1 <i>Visión</i>	19
4.2.2 <i>Directrices Estratégicas</i>	19
4.3 <i>Estructura Organizacional</i>	20
4.4 <i>Servicios Ofertados</i>	21
4.5 <i>Análisis del Sector</i>	23
5 Marco de Referencia	27
5.1 <i>Concepto de Proyecto</i>	27
5.2 <i>Oficina de Gestión de Proyectos</i>	30
5.3 <i>Modelos de Madurez Para la Gestión de Proyectos</i>	33
5.3.1 <i>Modelo de Madurez de Harold Kerzner</i>	36
5.3.2 <i>OPM3 Organizational Project Management Maturity Model OPM3®</i>	37

5.3.3 Modelo de Madurez de Gestión de Proyectos de Darci Prado.....	42
5.4 <i>Cultura Organizacional en el Ámbito de Proyectos</i>	43
5.4.1 <i>Cultura Organizacional</i>	43
5.4.2 <i>Definición de Cultura Organizacional en el Ámbito de Proyectos</i>	44
5.5 <i>Efectividad de la Gestión de Proyectos</i>	46
6 Diseño Metodológico	50
6.1 <i>Tipo de Investigación</i>	50
6.2 <i>Análisis Externo</i>	51
6.3 <i>Análisis Interno</i>	53
6.4 <i>Población, Muestra y Ficha Técnica</i>	54
6.5 <i>Identificación de las Variables</i>	56
6.6 <i>Instrumento de Medición</i>	57
6.7 <i>Validación del Instrumento de Medición</i>	57
7 Diagnóstico Organizacional	60
7.1 <i>Análisis Externo</i>	60
7.2 <i>Análisis Interno</i>	72
7.2.1 <i>Procesamiento Estadístico de Datos</i>	72
7.2.2 <i>Análisis de los Resultados</i>	76
7.3 <i>Selección del marco de referencia a usar</i>	79
8 Propuesta de Oficina de Gestión de proyectos	81
8.1 <i>Referentes estratégicos de Oficina de gestión de proyectos</i>	82
8.1.1 <i>Misión de la oficina de gestión de proyectos</i>	82
8.1.2 <i>Visión de la oficina de gestión de proyectos</i>	82
8.1.3 <i>Objetivos estratégicos</i>	83

8.1.4 Alineación Estratégica:	84
8.2 <i>Funciones de la oficina de gestión de proyectos</i>	84
8.3 <i>Organigrama</i>	86
8.4 <i>Plan de Implementación</i>	87
8.4.1 Diseño	88
8.4.2 Implementación:	89
8.4.3 Evaluación y Mejora Continua:	93
8.5 <i>Diagrama de Red y Cronograma</i>	93
8.6 <i>Métricas de calidad</i>	96
8.7 <i>Recursos Necesarios:</i>	97
9 Conclusiones y Recomendaciones	99
9.1 <i>Conclusiones</i>	99
9.2 <i>Recomendaciones</i>	100
10 Referencias	102
A. Anexo. Carta Aval de la Empresa	111
B. Anexo. Carta Aceptacion de la Empresa	112
C. Anexo. Instrumento de medición ajustado	113
D. Anexo. Validación instrumento de medición	120
E. Anexo. Resultados Encuesta	122
F. Anexo. Análisis de precios unitarios de la implementación	130
G. Anexo. Estimación de duración y costo	133

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1 Estructura organizacional de BDO Colombia.....	21
Figura 2 Crecimiento del mercado de auditoría financiera en Colombia	25
Figura 3 Ejemplo de flujo de información en la gestión de proyectos	28
Figura 4 Proyectos y programas hacen parte de un portafolio.....	29
Figura 5 Diferentes tipos de oficina de gestión de proyectos.....	32
Figura 6 Niveles de Madurez de Kerzner	36
Figura 7 Tres dimensiones del modelo de madurez OPM3.....	39
Figura 8 Elementos del Estándar OPM3.....	40
Figura 9 Modelo de Cultura Organizacional en el Entorno de Proyectos.....	45
Figura 10 Elementos que evalúan el éxito de los proyectos.....	47
Figura 11 Indicadores para evaluar la efectividad de la gestión de proyectos.....	49
Figura 12 Distribución por rango de edad.....	55
Figura 13 Distribución por tiempo en la compañía.....	55
Figura 14 Distribución por impacto de variables análisis PESTEL	67
Figura 15 Distribución por plazo de variables análisis PESTEL.....	67
Figura 16 Distribución por factor de variables análisis PESTEL	68
Figura 17 Distribución por factor de variables analisis.....	76
Figura 18 Componentes de propuesta de oficina de gestión de proyectos.....	82
Figura 19 Organigrama Oficina de Proyectos	86
Figura 20 Estructura organizacional de BDO Colombia.....	87
Figura 21 EDT implementación PMO	88
Figura 22 Diagrama de Red Implementación PMO.....	94

Figura 23 <i>Cronograma Implementación PMO</i>	95
Figura 24 <i>Valor presente acumulado PMO</i>	98

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1 <i>Servicios ofertados por BDO en Colombia</i>.....	22
Tabla 2 <i>Facturación anual de empresas de auditoría financiera en Colombia</i>....	25
Tabla 3 <i>Modelos de madurez organizacional en gestión de proyectos</i>	34
Tabla 4 <i>Comparativa de los niveles de madurez de diferentes modelos</i>.....	35
Tabla 5 <i>Facilitadores organizacionales</i>.....	42
Tabla 6 <i>Ficha tecnica encuesta</i>.....	55
Tabla 7 <i>Variables a medir</i>	56
Tabla 8 <i>Relación escala de Likert y valoración numérica</i>.....	57
Tabla 9 <i>Resultados Validación V de Aiken</i>.....	59
Tabla 10 <i>Análisis PESTEL BDO Colombia</i>	60
Tabla 11 <i>Análisis DOFA BDO Colombia</i>.....	69
Tabla 12 <i>Relaciones DOFA Y PESTEL BDO Colombia</i>.....	71
Tabla 13 <i>Puntajes Promedio de Cada Pregunta</i>	73
Tabla 14 <i>Puntajes Promedio de Cada Variable</i>.....	75
Tabla 15 <i>Funciones y responsabilidades PMO</i>.....	85
Tabla 16 <i>Cuadro de costos de la implementación</i>.....	98

1 Introducción

BDO es una empresa especializada en la prestación de servicios de auditoría y aseguramiento financiero. Desde el año 2019, la firma de servicios profesionales BDO en Colombia viene transformando su operación, siguiendo el objetivo de crecimiento y fortalecimiento a nivel organizacional y financiero, enfocado en la prestación de un servicio cercano al cliente y de calidad, lo que ha permitido la entrada de nuevos clientes y proyectos. Como resultado, esto conlleva al crecimiento de la línea de servicio de Audit & Assurance, la cual atiende a un entorno empresarial y sectorial en constante evolución y mayor exigencia debido a los cambios regulatorios y la actualidad política y económica del país (BDO Colombia, 2023).

Inicialmente enfocada en clientes medianos, BDO Colombia implementó una estrategia para atender a las 100 empresas más grandes del país, lo que supuso un cambio sustancial. El crecimiento en negocios y proyectos ha generado nuevas oportunidades de trabajo y fortalecido los grupos regionales (Giraldo, 2023). Al mismo tiempo, la cultura organizacional continúa fortaleciéndose, lo que lleva a asumir retos en la prestación de un servicio de calidad a los clientes. Sin embargo, a pesar de estos avances, existe una falta de coherencia en el enfoque actual de la gestión de proyectos.

Cada gerente de proyecto desarrolla la gestión de proyectos de manera individual y no se ha implementado una metodología empresarial unificada. Esto plantea la necesidad de optimizar la gestión de proyectos dentro de la organización para lograr una mayor eficiencia y consistencia en la ejecución de proyectos (Berkley Colombia Seguros, 2023).

La expansión de la línea de servicio de *Audit & Assurance* de BDO Colombia hacia un conjunto más diverso de empresas, que incluye desde pequeñas empresas hasta grandes corporaciones, se debe a la necesidad de adaptarse a un mercado en crecimiento y a las demandas variadas de los clientes. Esto es resultado de una mayor competencia en el sector y de la búsqueda de oportunidades de negocio en diferentes segmentos del mercado (Giraldo, 2023). Según Olendy y otros (2023), el crecimiento en la demanda se debe básicamente por diversos factores, por ejemplo, el cumplimiento legal y regulatorio, ha sido una causa importante que ha impulsado el crecimiento de la

auditoría financiera: las empresas deben cumplir con normativas cada vez más estrictas y complejas, lo que ha aumentado la demanda de servicios de auditoría para asegurar la conformidad con las regulaciones.

La creciente importancia de la transparencia y la rendición de cuentas en el mundo empresarial ha llevado a un aumento en la demanda de auditorías financieras por parte de inversores y accionistas. Estos grupos requieren una evaluación independiente y objetiva de la información financiera para tomar decisiones informadas y proteger sus inversiones, adicionalmente, el aumento de complejidad de las auditorías se debe a que la globalización de los negocios ha llevado a la adopción de estándares internacionales de auditoría y contabilidad, como las Normas Internacionales de Auditoría (NIA) y las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), esto ha hecho que las auditorías financieras sean más coherentes y comparables a nivel global, lo que a su vez adicionalmente ha impulsado la demanda de servicios de auditoría que cumplan con estos estándares (Olendy y otros, 2023).

Debido al crecimiento de la empresa en los últimos años, se ha observado una falta de consistencia en la aplicación de normas y procedimientos en la gestión de proyectos por parte de los gerentes de proyectos. Esta inconsistencia ha tenido un impacto en el desempeño de la línea de servicios de Audit & Assurance de BDO Colombia, lo que ha generado retrabajo en la documentación de los proyectos y un aumento significativo en la carga de trabajo de los profesionales involucrados en los proyectos. Como consecuencia, se ha producido un alto índice de rotación debido a la carga de trabajo impuesta para entregar productos de calidad en los plazos establecidos. Esta rotación de personal ha afectado al rendimiento global de la línea de servicios de Audit & Assurance de BDO Colombia y ha contribuido a la pérdida de conocimiento y experiencia dentro de la empresa.

Bajo el contexto anterior lleva a plantear la siguiente pregunta: ¿Una Oficina de gestión de proyectos le permitirá a la línea de servicio Audit & Assurance de BDO Colombia mejorar el desempeño de sus proyectos alcanzando los resultados esperados?

2 Objetivos

Este capítulo sirve como piedra angular que orienta la investigación al presentar de manera clara y concisa tanto el objetivo general como los objetivos específicos que guiarán el diseño de la Oficina de Gestión de Proyectos para la línea de servicios de Audit & Assurance de BDO Colombia. El objetivo general establece la meta principal de esta tesis. Para lograr este propósito, se han establecido objetivos específicos que guiarán cada fase de la investigación.

2.1 Objetivo General

Diseñar una Oficina de gestión de proyectos para la línea de servicio Audit & Assurance de BDO Colombia.

2.2 Objetivos Específicos

- Identificar en la literatura los referentes teóricos necesarios para estructurar una oficina de gestión de proyectos, derivando de esta revisión las variables que enmarcan la investigación.
- Desarrollar un análisis situacional de línea de servicio Audit & Assurance de BDO Colombia que permita conocer su estado actual y posibles oportunidades de mejora en relación con la gestión de sus proyectos.
- Proponer una Oficina de Gestión de Proyectos que se adapte a las necesidades de la línea de servicio Audit & Assurance de BDO Colombia.
- Establecer un plan de implementación para la oficina de gestión de proyectos de la línea de servicio Audit & Assurance de BDO Colombia.

3 Justificación

La implementación de una oficina de proyectos en la línea de servicio Audit & Assurance de BDO Colombia se justifica como una necesidad estratégica para optimizar la eficiencia operativa, la calidad del servicio y la competitividad de la firma. Actualmente, la ausencia de una metodología estandarizada para la gestión de proyectos genera diversos problemas que impactan negativamente el desempeño, incluyendo altos niveles de reproceso (15%), que resultan en un consumo adicional de 200 horas de trabajo mensuales, afectando la productividad y la calidad del servicio.

Además, la falta de una gestión de proyectos eficiente contribuye a una alta rotación de personal (18% anual), generando pérdidas de conocimiento, tiempo y recursos destinados a la capacitación de nuevos colaboradores. Las desviaciones en la estimación de recursos también se traducen en proyectos que exceden el presupuesto en un 10% y el plazo en un 15% en promedio.

Una oficina de proyectos, mediante la estandarización de procesos, optimizará la gestión de recursos, la comunicación interna y la previsibilidad. Esto reducirá la carga de trabajo, mejorará el clima laboral y facilitará una mayor precisión en la estimación de proyectos, impactando positivamente en la planificación estratégica de recursos, el cumplimiento de plazos y el control presupuestario.

Los beneficios esperados se alinean directamente con la estrategia de BDO Colombia al mejorar la calidad del servicio, reducir los reprocesos y asegurar la entrega de resultados precisos y oportunos a los clientes. También se espera un aumento en la eficiencia operativa, optimizando el uso del tiempo y los recursos, permitiendo una mayor capacidad para atender la demanda del mercado. Finalmente, se fortalecerá la competitividad, posicionando a la firma como un referente en la prestación de servicios de auditoría y aseguramiento de alta calidad.

4 Marco Institucional

Este capítulo pretende ofrecer una visión detallada del marco institucional que sustenta las operaciones de BDO. A través de una revisión exhaustiva, se presentarán los elementos clave que conforman la identidad y estructura organizativa de BDO, sus referencias estratégicas, así como los servicios especializados que ofrece. Este análisis del marco institucional se convierte en un pilar esencial para comprender la posición de BDO en el sector, explorando su estructura interna, los servicios que ofrece y la dinámica del entorno en el que opera.

4.1 Presentación General de la Empresa

BDO *Audit & Assurance* es una empresa especializada en la prestación de servicios de auditoría y aseguramiento. Su misión primordial consiste en ofrecer servicios de alta calidad en este campo, poniendo un fuerte énfasis en garantizar la precisión y la integridad de los estados financieros de sus clientes, así como en asegurarse de que estos cumplan rigurosamente con todas las normativas y regulaciones pertinentes. Además de su enfoque en la auditoría, BDO *Audit & Assurance* se dedica activamente a proporcionar asesoramiento estratégico destinado a mejorar los procesos financieros y operativos de sus clientes. Esta contribución estratégica tiene un impacto significativo en el éxito y el crecimiento sostenible de sus clientes, especialmente en un entorno empresarial caracterizado por su creciente complejidad y competencia. (BDO Colombia, 2021)

Desde el punto de vista de su estructura organizativa, BDO *Audit & Assurance* cuenta con un equipo compuesto por 824 empleados, de los cuales 240 se dedican de manera específica a la línea de servicio de *Audit & Assurance* (BDO Colombia, 2023). La empresa ostenta la clasificación de gran empresa, conforme al Decreto 957 de 2019, y opera en el sector de servicios financieros. Sus actividades principales abarcan áreas como la contabilidad, la teneduría de libros, la auditoría financiera y la asesoría tributaria (CIIU 6920). Asimismo, BDO *Audit & Assurance* ofrece servicios relacionados con la administración empresarial y la consultoría de gestión (CIIU 7010 y 7020). Todos estos esfuerzos se sustentan en ingresos anuales por actividad ordinaria que ascienden a COP

\$ 25,629,186,380, según los datos proporcionados en el Formulario RUES, su CIIU principal es el 6920. (Camara de Comercio Bogota, 2023).

4.2 Referentes Estratégicos

A continuación, se presentan los referentes estratégicos de la organización tomados del documento de presentación de la empresa BDO (BDO Colombia, 2022)

4.2.1 Visión

Es el momento de liderar. Proporcionando un nivel de experiencia global combinando con una comprensión local de las necesidades de nuestros clientes.

4.2.2 Directrices Estratégicas

Las directrices estratégicas de la organización son:

Relacionamiento:

- Comunicación oportuna con nuestros clientes sobre asuntos relevantes.
- Toma de decisiones estratégicas basadas en datos.
- Centrarse en la creación conjunta de valor.
- Soluciones integrales del trabajo de equipo multifuncionales.

Recursos:

- Diversas habilidades, perspectivas y conocimientos.
- Operaciones transformadas para aumentar la eficiencia, agilidad y valor.
- Tecnologías innovadoras, recursos y servicios integrados en nuestra práctica y cultura.
- Inteligencia empresarial basada en datos, que ayuda a la toma de decisiones estratégicas.
- Profesionales talentosos y capacitados, expertos en industrias, control interno, normas profesionales, análisis de datos y automatización de procesos mediante tecnologías emergentes.

Respuesta Ágil:

- Una visión diferente de su negocio al alcance de su mano.

- Acceso directo a tecnologías avanzadas, soluciones y personas con la experiencia para hacerlo.
- Datos e información en tiempo real, traducido en mayor transparencia para la toma de decisiones comerciales.

4.3 Estructura Organizacional

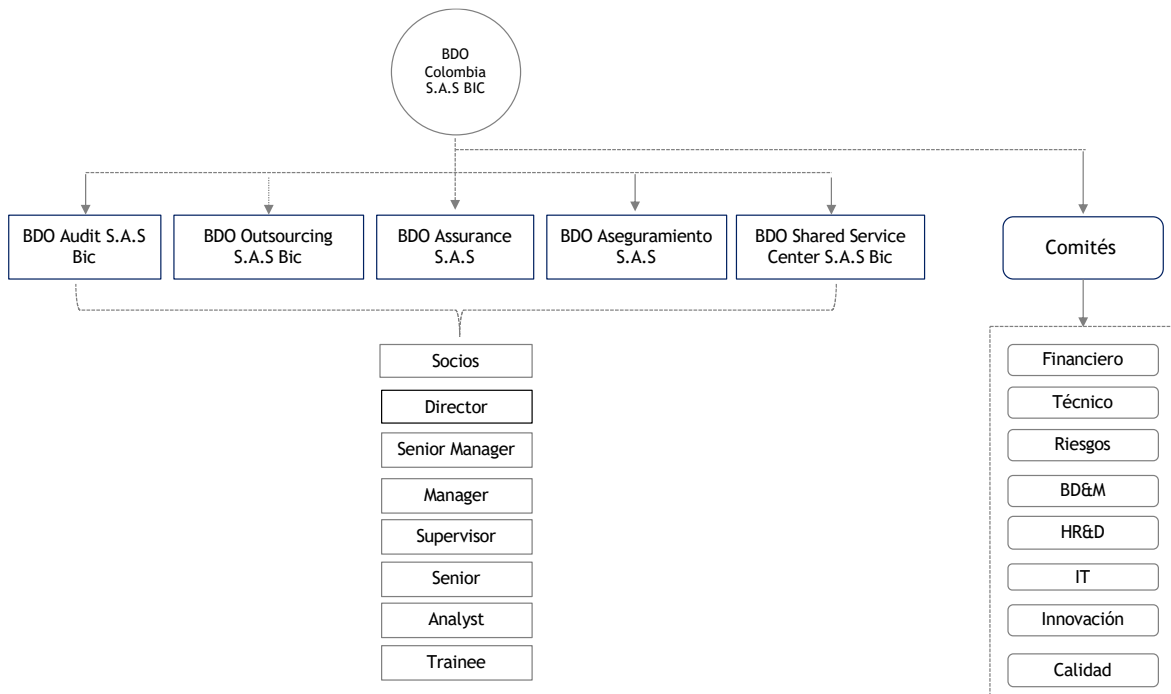
Según un documento elaborado por el departamento de BD&M de BDO Colombia (2023), la estructura organizativa de BDO Colombia se basa en una organización funcional que engloba varias áreas de especialización. A pesar de operar de forma independiente, estas áreas trabajan en estrecha colaboración para proporcionar a los clientes un conjunto completo de servicios, como se muestra en la Figura 1. Estas áreas incluyen BSO (Business Services Outsourcing), Fiscal, Legal, Asesoría, Auditoría y Aseguramiento, Centro de Servicios Compartidos y Sostenibilidad Corporativa, que se describen a continuación.

- BSO (*Business Services Outsourcing*) se dedica principalmente a la externalización de servicios comerciales y financieros, con un enfoque en la optimización de las operaciones empresariales, la reducción de costos y la generación de valor agregado para los clientes.
- TAX se especializa en asuntos relacionados con impuestos y tributación, brindando asesoramiento legal y tributario respaldado por un análisis exhaustivo para identificar y mitigar riesgos fiscales.
- Advisory se enfoca en la consultoría estratégica y el asesoramiento en áreas como la gestión de riesgos, la estrategia empresarial y las fusiones y adquisiciones.
- *Audit & Assurance* se dedica a la auditoría financiera y al aseguramiento, manteniendo la precisión e integridad de los estados financieros y apoyando a las empresas en el fortalecimiento de sus mecanismos de control de riesgos.
- El *Shared Services Center* se especializa en la prestación de servicios transversales, abarcando áreas como la administración, recursos humanos y tecnología de la información.
- Sostenibilidad Corporativa se especializa en promover prácticas empresariales sostenibles con clientes internos y externos, promoviendo la transparencia en

asuntos relacionados con el medio ambiente, la responsabilidad social y la gobernanza corporativa.

Figura 1

Estructura organizacional de BDO Colombia



Nota. Fuente elaboración propia datos tomados de BDO (Ruiz y otros, 2022)

4.4 Servicios Ofertados

BDO en Colombia ofrece una amplia gama de servicios en diversos campos, incluyendo servicios de consultoría especializada, externalización de procesos contables y de nómina, auditoría y aseguramiento, sostenibilidad corporativa y asesoría fiscal y legal. El desglose de los servicios de la empresa presentados en su folleto principal se muestra en la Tabla 1 (BDO Colombia, 2023).

Tabla 1

Servicios ofertados por BDO en Colombia

Línea de servicio	Servicios Ofertados
Audit & Assurance:	<ul style="list-style-type: none"> • Revisoría fiscal. • Auditoría Externa (Financiera y Contable). • Interventorías. • Consultoría en NIFF. • Auditorías a proyectos de Banca Multilateral y Cooperación Internacional.
TAX	<ul style="list-style-type: none"> • Consultoría y planeación tributaria. • Precios de transferencia. • Cumplimiento de personas naturales y expatriados. • Litigio tributario. • Cumplimiento tributario. • Servicios de Debida Diligencia en aspectos fiscales.
Business Services & Outsourcing	<ul style="list-style-type: none"> • Nómina y administración de personal. • Contabilidad para empresas de los sectores privado y público. • Cumplimiento y obligaciones tributarias. • Áreas y procesos con efectos contables. • Gestión operativa de tesorería. • Facturación electrónica. • Emisión de estados financieros. • Reportes a entidades de inspección, vigilancia y control.
Legal	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios de Despliegue Rápido. • Práctica corporativa y Derecho Comercial. • Derecho laboral y seguridad social. • Derecho administrativo y contratación pública. • Derecho aduanero, cambiario y comercio exterior. • Fusiones y adquisiciones (M&A). • Conciliación y arbitramento. • Servicios de propiedad intelectual y derecho de la competencia. • Servicios legales en LATAM.

Línea de servicio	Servicios Ofertados
Advisory	<ul style="list-style-type: none"> • Consultoría de negocios y estrategia. • Consultoría de riesgos. • Ciberseguridad y TI. • Servicios de Despliegue Rápido. • Finanzas Corporativas (Corporate Finance).
Shared Services Center	<ul style="list-style-type: none"> • Ahorro y eficiencia operacional. • Desarrollo comercial y gerencia de servicios. • Sistema de Gestión de Calidad. • Talento y Organización. • Transformación digital e innovación.
Sostenibilidad Corporativa	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje y desarrollo. • Aseguramiento ASG. • Cadena de suministro sostenible. • Ciudades inteligentes y sostenibles. • Estrategia ASG. • Finanzas sostenibles. • Gestión del capital humano. • Reportes ASG. • Servicios climáticos

Nota. Elaboración propia datos tomados de BDO (2023).

4.5 Análisis del Sector

En el entorno actual en constante evolución, impulsado por la globalización, los avances tecnológicos y las crisis económicas, estos cambios han requerido que las empresas enfrenten diversos desafíos para mantener su presencia en el mercado y seguir siendo líderes. Esto implica que, en ocasiones, sea necesario ajustar y mejorar la planificación, gestión y dirección de todos los aspectos de sus operaciones (Flores & Flores, 2021). Según Bezo & Dibra (2023), la auditoría y la gobernanza corporativa han cobrado un papel central en debido al papel fundamental que desempeñan en la salud general de los sistemas económicos.

La ola de fraudes corporativos en los Estados Unidos en la década de 1990 se atribuyó a deficiencias en la gobernanza corporativa, así como, la reciente crisis

financiera global de 2008-2009, desencadenada por el inédito colapso de Lehman Brothers y los problemas de las hipotecas de alto riesgo, renovó el interés en el papel de la gobernanza corporativa en el sector financiero, la administración en todos los niveles debe tener plena confianza en la integridad e independencia del proceso de auditoría, por esta razón el sector de auditorías financiera ha tomado una gran importancia tanto a nivel nacional como internacional.

El crecimiento económico de las empresas de auditoría en Colombia se refleja en los ingresos de las firmas más grandes del sector. En 2022, estas firmas registraron un ingreso total de 899 mil millones de pesos (EMIS University, 2024), lo que evidencia su importancia en el contexto de un PIB nacional de 389.816 miles de millones de pesos. Este crecimiento se enmarca en un sector de servicios empresariales dinámico en Bogotá y la región, donde 32.512 empresas, incluyendo consultoría y actividades administrativas, generan un total de 197 billones de pesos en ventas (DANE, 2023).

En el contexto internacional el crecimiento económico del sector, ha presentado un crecimiento constante, específicamente en el sector de auditorías financieras (Olendy y otros, 2023), mientras que en el contexto nacional las once empresas más reconocidas de auditoría mantienen una tendencia de crecimiento en sus ingresos netos de ventas desde el periodo 2018 hasta la fecha, véase Tabla 2 y Figura 2, evidenciando la necesidad de los servicios de auditoría y aseguramiento contable, Los crecimientos interanuales reflejan que el sector de auditoría financiera ha tenido un incremento de ventas entre el 5% y el 15% anual (EMIS University, 2024).

En el desarrollo tecnológico en empresas de auditoría financiera se busca obtener reconocimiento en el manejo tendencias tecnológicas como son: Automatización, Análisis de Datos, Herramientas de Auditoría Asistida por Computadora (CAATs), Internet de las Cosas y Ciberseguridad, todo esto con el fin de fortalecer la ejecución y transparencia al momento de entregar los informes y resguardar la información de los clientes. Todos estos procesos buscan liberar tiempos operativos con automatización de actividades y mejorar la calidad en los trabajos, con herramientas ágiles que han permitido acceder a la información a la nube, trabajar en internet y trabajar de manera colaborativa (Samagaio & Diogo, 2022).

Tabla 2

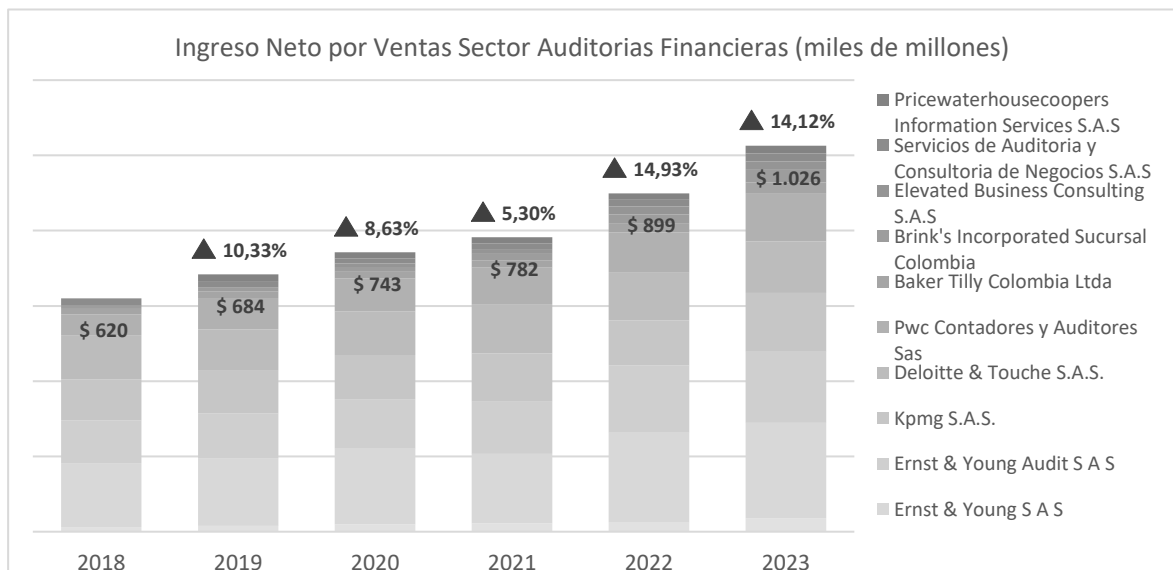
Facturación anual de empresas de auditoría financiera en Colombia

Compañía	Ingresos netos por ventas					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Bdo Audit S.A.S. Bic	\$ 12.343	\$ 15.268	\$ 19.317	\$ 21.866	\$ 25.629	\$ 36.183
Ernst & Young S A S	\$ 169.948	\$ 179.071	\$ 201.110	\$ 184.972	\$ 237.626	\$ 252.742
Ernst & Young Audit S A S	\$ 113.999	\$ 119.723	\$ 131.820	\$ 140.275	\$ 178.239	\$ 189.292
Kpmg S.A.S.	\$ 108.505	\$ 115.821	\$ 117.439	\$ 126.708	\$ 119.799	\$ 156.680
Deloitte & Touche S.A.S.	\$ 117.767	\$ 107.466	\$ 115.454	\$ 130.883	\$ 128.507	\$ 136.336
Pwc Contadores y Auditores Sas	\$ 55.391	\$ 83.701	\$ 87.699	\$ 97.080	\$ 105.073	\$ 128.584
Baker Tilly Colombia Ltda	\$ 13.939	\$ 16.804	\$ 17.391	\$ 19.612	\$ 24.777	\$ 28.484
Brink's Incorporated Sucursal Colombia	\$ 8.614	\$ 12.137	\$ 13.113	\$ 16.676	\$ 23.418	\$ 35.204
Elevated Business Consulting S.A.S			\$ 9.006	\$ 13.302	\$ 20.744	\$ 20.744
Servicios de Auditoría y Consultoría de Negocios S.A.S	\$ 19.353	\$ 16.050	\$ 13.861	\$ 15.044	\$ 17.968	\$ 21.262
Pricewaterhousecoopers Information Services S.A.S		\$ 17.832	\$ 16.662	\$ 15.829	\$ 17.226	\$ 20.471
Total	\$ 619.858	\$ 683.872	\$ 742.871	\$ 782.247	\$ 899.008	\$ 1.025.982
Incremento Anual		10,33%	8,63%	5,30%	14,93%	14,12%

Nota. Elaboración propia datos tomados de Emis University (EMIS University, 2024).

Figura 2

Crecimiento del mercado de auditoría financiera en Colombia



Nota. Elaboración propia datos tomados de Emis University (EMIS University, 2024).

Esta revolución tecnológica en el sector financiero busca asegurar que la seguridad de los datos, la integración de diferentes plataformas nube y la capacitación en el uso de tecnologías permita una mayor experiencia al cliente al momento de acceder a ella. Varias empresas están apostando a la creación de ChatBot para responder a consultas que se generan desde su página web el cual busca ofrecer respuestas eficientes y una disponibilidad permanente (Pedrosa y otros, 2020).

5 Marco de Referencia

Este capítulo pretende ofrecer una revisión exhaustiva de la bibliografía existente sobre gestión de proyectos para establecer una base sólida y unas directrices para abordar los problemas identificados en la empresa. La revisión explorará conceptos, metodologías y contribuciones de autores destacados para obtener una comprensión profunda y diversa. Esta revisión teórica proporcionará un sólido marco conceptual para apoyar la propuesta de establecer una Oficina de Gestión de Proyectos en la línea de servicio de Audit & Assurance de BDO Colombia, abordando las necesidades y retos específicos identificados en la organización.

5.1 Concepto de Proyecto

Desde el punto de vista del PMI (2021), Un proyecto se define como una labor de duración limitada que se realiza con el propósito de generar un producto, servicio o resultado excepcional. La temporalidad inherente a los proyectos implica que existe un punto de inicio y otro de conclusión para la labor del proyecto en su totalidad o para una etapa específica del mismo. Los proyectos pueden ser autónomos o integrar un programa o un grupo dentro de un portafolio. Axelos en su método de gestión de proyectos Prince2 (2017) indica que, la gestión de proyectos se caracteriza por involucrar la planificación, asignación de responsabilidades, supervisión y regulación de todos los aspectos del proyecto, además, implica la incentivación de los involucrados en el proyecto con el propósito de lograr los objetivos establecidos, dentro de los límites predefinidos en términos de tiempo, presupuesto, calidad, alcance, beneficios y riesgos esperados.

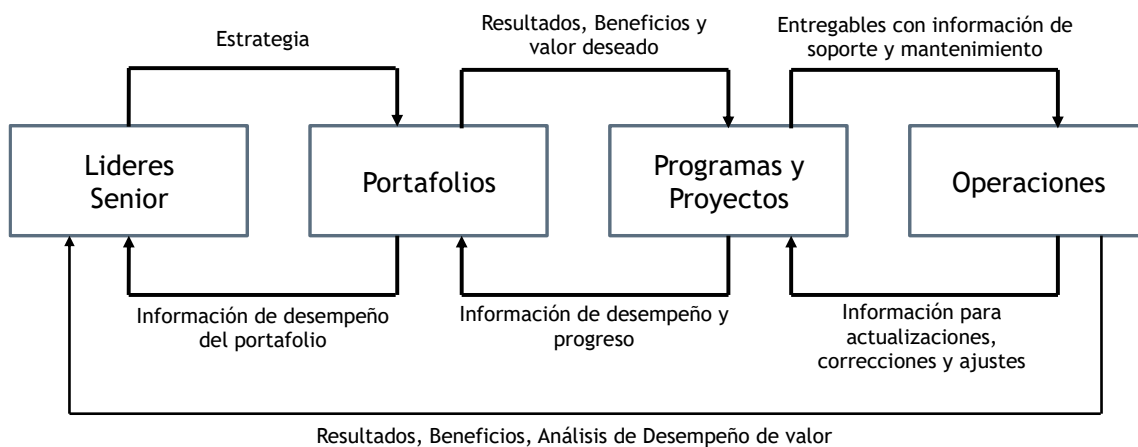
Así mismo, Miranda (2012), describe la gestión de proyectos como todas las actividades llevadas a cabo durante la fase de ejecución del proyecto, debido a la inversión significativa, la participación de un creciente número de contratistas comprometidos con sus responsabilidades individuales, la complejidad y diversidad de las tareas ejecutadas y la secuencia en la que se desarrollan, se generan continuamente desacuerdos entre los distintos participantes. Esto subraya la importancia de implementar un modelo de gestión que garantice la finalización oportuna del proyecto, respetando las pautas establecidas en cuanto a presupuesto y excelencia en la calidad.

El director del proyecto es el individuo seleccionado por la entidad ejecutora para encabezar el grupo encargado de lograr los propósitos del proyecto. Su papel implica facilitar el trabajo del equipo y gestionar los procesos para lograr los resultados deseados. La gestión de proyectos consiste en emplear conocimientos, destrezas, instrumentos y métodos para satisfacer los criterios del proyecto y dirigir las labores hacia la consecución de los resultados esperados. Los equipos de proyecto pueden adoptar diferentes enfoques, como predictivos, híbridos o adaptativos, para lograr estos resultados (Project Management Institute, 2021).

En este sentido Axelos (2017), se refiere al portafolio como un conjunto completo de recursos financieros invertidos por una organización, ya sea en su totalidad o en una porción específica, destinados a llevar a cabo las transformaciones requeridas para alcanzar sus metas estratégicas. Los proyectos pueden tener lugar en diversos contextos ver Figura 4, pueden ser independientes con su propio caso de negocio y justificación, o formar parte de un programa o un portafolio más amplio, en la Figura 3, se puede observar un ejemplo de flujo de información en la gestión de proyectos.

Figura 3

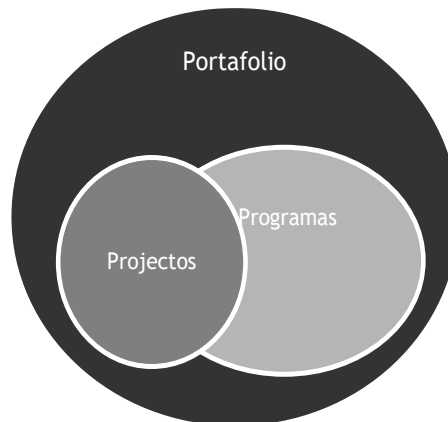
Ejemplo de flujo de información en la gestión de proyectos



Nota. Adaptado de PMI (Project Management Institute, 2021, pág. 11).

Figura 4

Proyectos y programas hacen parte de un portafolio



Nota: Adaptado de Organizational Project Management Maturity Model (2003, pág. 4)

Según PMI (2003), la gestión de proyectos a nivel organizacional consiste en la utilización de conocimientos, competencias, recursos y métodos en las operaciones tanto de la entidad como del proyecto, con el propósito de alcanzar los objetivos generales de la organización por medio de la ejecución de proyectos. La palabra "organización" no siempre alude a una empresa, entidad, colaboración o sociedad en su conjunto, sino que también puede englobar divisiones de negocio, equipos funcionales, secciones o subdivisiones dentro de dicha organización; Además de la importancia de que una organización complete proyectos individuales con éxito, usualmente, se añade un valor estratégico extra al abordar la mayoría de las iniciativas como proyectos, administrándolos de manera tanto individual como conjunta para que estén en sintonía con los objetivos estratégicos.

Las entidades obtienen ventajas al crear una estructura de apoyo que satisfaga los requerimientos de la gestión de proyectos, al mismo tiempo que los proyectos específicos pueden ser vistos como tácticos, La gestión de proyectos en el ámbito organizacional, en su definición, tiene un carácter estratégico, cuando se aplica de manera adecuada, refleja la estrategia corporativa de la organización y ofrece una visión global y control de los recursos esenciales que influyen directamente en el desempeño financiero, de este modo, la gestión de proyectos organizacionales se convierte en una ventaja estratégica en un entorno económico competitivo (Batista & Cabral Seixas, 2023).

5.2 Oficina de Gestión de Proyectos

De acuerdo con el Centro de Excelencia en Gestión de Proyectos (CoEPM²) (2023), Una Oficina de Gestión de Proyectos es una entidad organizativa que brinda servicios para respaldar la gestión de proyectos, así mismo, el Project Management Institute (2021) indica que, la función de la Oficina de Gestión de Proyectos consiste en establecer estándares para los procesos de gobierno vinculados a los proyectos, lo que facilita la cooperación y el compartimiento de recursos, herramientas, enfoques y prácticas entre distintos proyectos.

Los servicios proporcionados por una Oficina de Gestión de Proyectos descritos por el Centro de Excelencia en Gestión de Proyectos (CoEPM²) (2023), son diversos, abarcando desde tareas de apoyo básicas hasta la alineación de proyectos con los objetivos estratégicos; Según Amendola y otros (2004) en el contexto de organizaciones con un enfoque progresista, un centro de excelencia en gestión de proyectos puede manifestar variaciones tanto en su naturaleza como en sus funciones, dependiendo de la organización en sí misma e incluso dentro de diferentes áreas de una misma entidad. No obstante, su objetivo primordial radica en brindar soporte y optimizar la eficiencia en la gestión de proyectos.

Entre las funciones fundamentales de una oficina de gestión de proyectos se incluye: brindar ayuda administrativa y capacitación a los directores de proyectos y otros miembros del equipo; Recopilar, analizar y presentar información y datos sobre el progreso de los proyectos; Contribuir en la planificación y programación de los proyectos; Coordinar la gestión de recursos y el uso de sistemas de información para la gestión de proyectos; Mantener un depósito central de proyectos que incluye documentos del proyecto, lecciones aprendidas y riesgos asociados; Coordinar actividades de gestión y de calidad; Supervisar la conformidad con las pautas metodológicas y estándares de la organización y ajustar la metodología de gestión de proyectos para incorporar las mejores prácticas actuales, ofreciendo respaldo a los equipos de proyecto en su implementación efectiva.

Adicionalmente, según APM (2019), la Oficina de Gestión de Proyectos se encarga de tareas administrativas comunes a todos los proyectos, como la gestión de viajes del equipo y servicios secretariales para la gobernanza, además, la Oficina de Gestión de Proyectos ofrece acceso a servicios que pueden no ser factibles para un proyecto individual, como controles y reportes para recopilar, analizar y presentar información sobre el progreso, garantía a través de auditorías y revisiones que respaldan decisiones y cambios de control, funciones de centro de excelencia para mejorar procesos, herramientas y técnicas, así como soporte especializado en áreas como riesgos, calidad, planificación o recursos financieros. También se encarga de la gestión de la información y proporciona acceso a herramientas y servicios documentales.

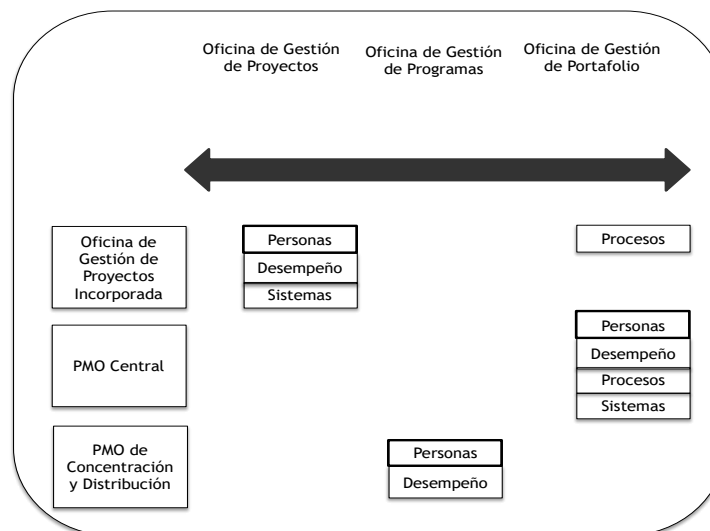
Axelos (2017) señala que, una Oficina de Gestión de Proyectos aporta tres beneficios principales a cualquier organización basada en proyectos: Dar soporte en la implementación; Mejora de procesos y generar flexibilidad en el uso de recursos; para lograr esto, según Axelos (2017) una oficina de gestión de proyectos efectiva se caracteriza por cuatro elementos esenciales que contribuyen a una gestión exitosa de proyecto:

- Debe poseer la autoridad necesaria, lo que implica que los miembros de la oficina de gestión de proyectos deben ocupar posiciones de alto rango dentro de la organización, programas o cliente para tomar decisiones estratégicas y proporcionar los recursos requeridos para el proyecto.
- La importancia de la credibilidad de la Oficina de Gestión de Proyectos en la organización no puede ser subestimada, ya que esto impacta su capacidad para liderar proyectos con éxito.
- La habilidad para delegar es igualmente importante, garantizando que el director del proyecto tenga el espacio necesario para gestionar el proyecto, sin interferencias excesivas de la oficina de gestión de proyectos en los detalles operativos.
- La disponibilidad de la oficina de gestión de proyectos es crucial, ya que, incluso si cumple con las características anteriores, su contribución al proyecto será limitada si no está disponible para tomar decisiones y brindar dirección al director del proyecto y al equipo.

La Association for Project Management (2019) identifica tres enfoques comunes para organizar y financiar Oficinas de Gestión de Proyectos, (a) Integrada; (b) Central; y (c) de Concentración y Distribución, como se muestra en la Figura 5; Cada uno de estos enfoques ofrece una forma diferente de gestionar los proyectos. La elección de la Oficina de Gestión de Proyectos adecuada depende del contexto, la forma, el tamaño de los proyectos y los objetivos de gestión. Además, independientemente del enfoque elegido, en todas las Oficinas de Gestión de Proyectos existen valiosas habilidades genéricas, como el análisis de datos, la facilitación, la formación, el entrenamiento y las habilidades de auditoría para apoyar el cumplimiento y la mejora continua.

Figura 5

Diferentes tipos de oficina de gestión de proyectos



Nota. Adaptado de APM (APM Body of Knowledge, 2019, pág. 71).

La oficina de gestión de proyectos Integrada se caracteriza por tener la mayoría de las funciones bajo el control del gerente de proyectos, con elementos organizativos de mayor alcance definidos a un nivel superior, este modelo es efectivo en proyectos de gran envergadura que requieren un fuerte respaldo; Por otro lado, la oficina de gestión de proyectos Central opera fuera de los equipos de proyecto, brindando servicios a múltiples proyectos, es más adecuada para situaciones con un portafolio de proyectos pequeños que valoran la flexibilidad sobre el control de gestión; Finalmente, el modelo de Concentración y Distribución combina una oficina de gestión de proyectos central o de

portafolio con oficinas satélites en proyectos o programas individuales. Se destaca por su eficacia cuando existen roles y responsabilidades claros entre los gerentes y la oficina de gestión de proyectos, lo que asegura una gestión efectiva de procesos e información. (Association for Project Management, 2019).

5.3 Modelos de Madurez Para la Gestión de Proyectos

Según Fahrenkrog (2004), los modelos de madurez en la gestión de proyectos nos ayudan a evaluar y medir en profundidad la preparación y eficacia de una organización en la planificación, ejecución y control de proyectos. A diferencia de basarse únicamente en enfoques subjetivos, estos modelos proporcionan una estructura sólida apoyada en datos para evaluar la madurez de la gestión de proyectos en una organización. Imaginemos el viaje de una organización hacia la excelencia en la gestión de proyectos, y consideremos estos modelos de madurez como mapas detallados que guían a la organización en ese viaje. Estos mapas indican la situación actual de la organización en cuanto a sus procesos de gestión de proyectos y proporcionan una hoja de ruta para avanzar hacia niveles superiores de madurez. Una de las principales ventajas de estos modelos es su capacidad para identificar áreas específicas de mejora, funcionando como una especie de lupa que expone tanto las debilidades como los puntos fuertes de la organización en la gestión de proyectos.

Kerzner (2019), sostiene que lograr un alto nivel de calidad en la gestión de proyectos no es factible, al menos no en un período de tiempo razonable, sin la ejecución de algún tipo de estrategia de planificación en la gestión de proyectos; A pesar de que los fundamentos de la planificación estratégica se han comprendido durante muchos años, su relevancia en el ámbito de la gestión de proyectos es un conocimiento relativamente nuevo, conforme más empresas reconocen los beneficios económicos de la gestión de proyectos, la importancia de la planificación estratégica en la gestión de proyectos se ha vuelto cada vez más destacada.

Para evaluar el nivel de madurez en la gestión de proyectos, se utilizan diferentes etapas de desarrollo y herramientas de evaluación correspondientes, ver Tabla 3, como el Modelo de Madurez en la Gestión de Proyectos (PMMM), que ha sido validado por la industria; En organizaciones más grandes, es común que los gerentes y ejecutivos

realicen exámenes mensuales de estas herramientas de evaluación y verifiquen el progreso hacia la madurez de un período de informe a otro.

Tabla 3

Modelos de madurez organizacional en gestión de proyectos

Modelo de Madurez	Propietario	Nivel de Madurez	Explicación	Conclusión	Fecha de Creación	
KPM3	Kerzner Project Management Maturity Mode	Dr. Harold Kerzner	Lenguaje común	Existe una comprensión compartida y un lenguaje común en la organización sobre la gestión de proyectos.	Su enfoque se centra en el nivel de desarrollo alcanzado en la gestión de proyectos, poniendo énfasis en la relevancia de una planificación y control eficaces.	Implementado desde la década de 1980.
			Procesos comunes	Los procesos se unifican y se utilizan de manera común en toda la organización.		
			Metodología única	Se establece una metodología única para la gestión de proyectos en la organización.		
			Evaluación Comparativa	Se comparan los procesos y resultados con los líderes de la industria para identificar mejoras.		
			Mejoramiento continuo	Se busca continuamente la mejora de procesos y resultados en la gestión de proyectos.		
OPM3	Organizational Project Management Maturity Mode	PMI	Estandarizado	Se establecen estándares y procesos comunes para la gestión de proyectos en la organización.	Se realiza una evaluación de la competencia en la administración de proyectos, programas y portafolios en entidades organizacionales. Asiste en la detección de sectores susceptibles de mejora y en la traza de un camino hacia la consecución de la excelencia.	Implementado desde 2003.
			Medido	Se miden y cuantifican los procesos de gestión de proyectos para evaluar su desempeño.		
			Controlado	Los procesos se controlan y se toman medidas correctivas para asegurar la calidad y el cumplimiento.		
			Mejora continua	Se enfoca en la mejora constante de la gestión de proyectos mediante la retroalimentación y el aprendizaje.		

Nota. Elaboración propia datos tomados de OPM3 y KPM3 (Fahrenkrog, 2004; Kerzner, 2019).

Según Domingues & Ribeiro (2023), al seleccionar un modelo para evaluar el nivel de madurez, es esencial considerar no solo la estructura y los recursos de la institución en cuestión, sino también una serie de variables críticas que se han demostrado probadas y personalizables. Al analizar estos aspectos, se observó que, en lo que respecta a variables como "Probadas", "Cultura", "Plan de Evolución", "Datos", "Estándar" y "Personalizables".

Los modelos KPMMM de Kerzner, OPM3 y MMGP de Darci prado comparten similitudes, de acuerdo con Ferreira & Simões (2015), estos modelos se caracterizan por representarse en cinco niveles de madurez en la gestión de proyectos, como se muestra en la Tabla 4, con la excepción de OPM3, que consta de cuatro etapas, esto se debe a que, OPM3 asume que las organizaciones ya han adoptado prácticas de documentación y estandarización de procesos en el primer nivel, que en la mayoría de los casos se incluye en el segundo nivel de madurez.

Tabla 4

Comparativa de los niveles de madurez de diferentes modelos

MODELOS DE MADUREZ			
Nivel	OPM3	KPMMM	MMGP
1	Estandarización	Lenguaje Común	Proceso Inicial
2	Medición	Procesos comunes	Conocimiento
3	Control	Metodología Singular	Estandarizado
4	Mejora Continua	Comparación de Referencias	Gestionado
5		Desarrollo Continuo	Optimizado

Nota. Fuente elaboración propia datos tomados de (Ferreira & Simões , 2015)

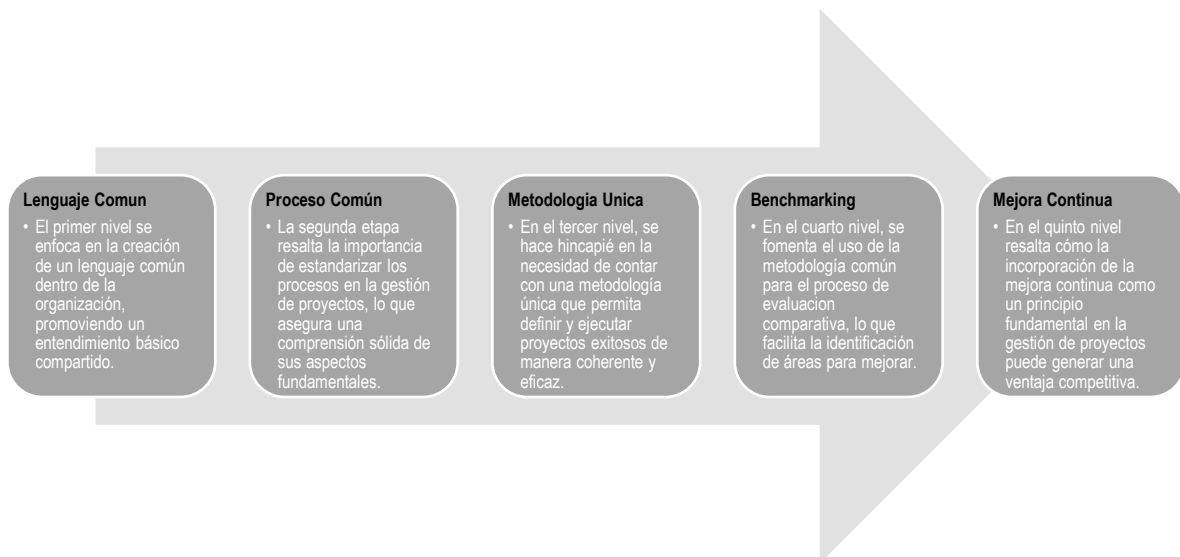
Todos estos modelos comparten el enfoque de adoptar procesos de mejora progresiva para avanzar a través de los niveles de madurez, la evaluación del grado de madurez se logra mediante la aplicación de cuestionarios que determinan el estado actual de la organización en este aspecto, a pesar de la diversidad de autores que crearon estos modelos, todos comparten el objetivo común de elevar el nivel de madurez de las organizaciones al mejorar sus procesos (Batista & Cabral Seixas, 2023)

5.3.1 Modelo de Madurez de Harold Kerzner

De acuerdo con la perspectiva de madurez presentada por Kerzner (2019), el grado de madurez en la gestión de proyectos se adquiere a través del establecimiento de sistemas y procesos que sean inherentemente repetibles, lo que asegura una mayor probabilidad de lograr el éxito. Este proceso se organiza en cinco etapas de progresión, combinados con la estructura de áreas del PMBOK, ver Figura 6, el cual, parte desde una fase inicial básica y progresa hacia una planificación estratégica más formalizada. Sin embargo, destaca la importancia de realizar acciones graduales que impulsen la práctica de la gestión de proyectos, promoviendo el cambio y avanzando hacia mejoras sustanciales.

Figura 6

Niveles de Madurez de Kerzner



Nota. Fuente elaboración propia datos tomados de Kerzner (Kerzner, 2019)

En última instancia, el objetivo principal es eliminar estructuras burocráticas, evitar tareas monótonas que pueden llevar al hacinamiento estratégico y aprovechar el tiempo en actividades de mayor valor y relevancia, es fundamental tener en cuenta que, aunque este enfoque sugiere una secuencia de implementación, no es una regla estricta en todos los casos, en algunos casos, puede ser necesario superponer ciertos niveles, especialmente basado en la cantidad de riesgos vinculados a la realización del proyecto que la organización es capaz de tolerar. (Rabechini & Pessoa, 2005).

Los niveles de madurez en la gestión de proyectos representan etapas cruciales en el desarrollo de una organización hacia la excelencia en esta disciplina. Comenzando en el Nivel 1, donde el reconocimiento de la gestión de proyectos es limitado y la resistencia al cambio es un desafío significativo, la organización avanza hacia el Nivel 2 al establecer procesos comunes y un mayor apoyo de la alta dirección. En el Nivel 3, se busca una metodología singular que promueva un entorno más dinámico y resultados tangibles, lo que implica una inversión estratégica en habilidades y conocimientos. Al llegar al Nivel 4, se destaca la necesidad de perfeccionar la metodología y se establece una oficina de gestión de proyectos, que se convierte en un centro de conocimiento y mejora continua. Finalmente, en el Nivel 5, la organización se esfuerza por alcanzar la excelencia mediante lecciones aprendidas, programas de mentoría y una planificación estratégica continua (Kerzner, 2019).

5.3.2 OPM3 Organizational Project Management Maturity Model OPM3®

El OPM3, o el Modelo de Madurez en la Gestión de Proyectos Organizativos, es una creación del PMI (Project Management Institute) que tuvo lugar entre 1998 y 2000; Según Ferreira & Simões (2015), este modelo establece requisitos esenciales para desarrollar y garantizar las capacidades en proyectos, programas y portafolios de proyectos, con el objetivo de ayudar a las organizaciones a materializar sus estrategias corporativas a través de proyectos, a lo largo de sus ediciones, el OPM3 ha experimentado un desarrollo continuo, y su versión más reciente es la de 2013.

Este modelo ha ampliado su alcance, pasando de evaluar únicamente los 3 dominios, dirección de proyectos, dirección programas y dirección portafolios, a incluir la evaluación de factores habilitadores a nivel organizacional, el OPM3 se ha convertido en una herramienta ampliamente reconocida y versátil para medir la madurez de proyectos y prácticas en la gestión de proyectos, con el propósito de alinearlos con la estrategia y la misión de la organización (Silva y otros, 2014). Implementar un sistema como OPM3® en una empresa puede ser un desafío significativo, dado que es necesario evaluar el tamaño de la organización, su nivel de complejidad, su grado de madurez inicial, la profundidad de la evaluación, los objetivos estratégicos de la organización y los recursos

disponibles. La fase de evaluación de esta iniciativa puede extenderse a lo largo de varias semanas o incluso meses (Fahrenkrog, 2004).

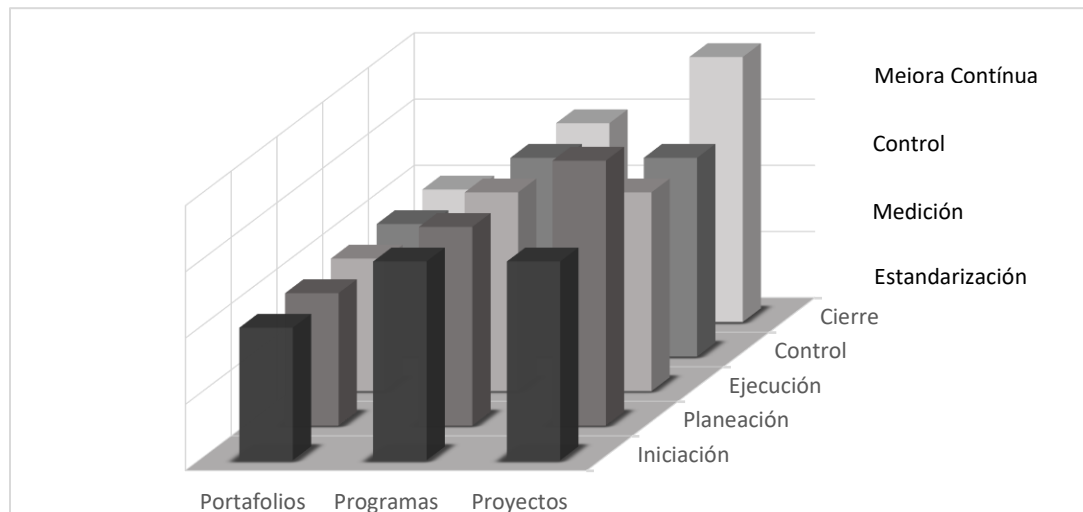
El avance en la madurez de OPM3 se compone de múltiples dimensiones; Uno de estos implica la evaluación de las prácticas más efectivas relacionadas con las etapas de desarrollo de procesos (Estandarización, Medición, Control y Mejora Continua), que representan, en ese orden, la mejora de procesos en proyectos, el análisis de la implementación de proyectos, la evaluación de prácticas y su mejora; Otra dimensión involucra el avance de las mejores prácticas relacionadas con cada uno de estos ámbitos: Proyectos, Programas y Portafolios, cada progresión simboliza un continuo en los esfuerzos organizativos hacia la mejora; Otra dimensión son los cinco grupos de procesos de gestión de proyectos (Iniciación, planeación, ejecución, control y cierre); Una última dimensión refleja el aumento gradual de habilidades relacionadas con cada mejor práctica.

Una *capacidad* alude a una destreza concreta que una entidad debe tener para ejecutar los procedimientos de gestión de proyectos y proporcionar servicios y productos relacionados con la gestión de proyectos. La presencia de una capacidad se evidencia a través de uno o varios resultados. Los *Resultados* hacen referencia a los logros tangibles o intangibles que se obtienen al aplicar una Capacidad, un proceso en el modelo OPM3 se construye en función de los cinco grupos de procesos con los tres dominios, interactuando con las cuatro etapas de mejora ver Figura 7.

Esta interacción se puede resumir en los siguientes procedimientos: cada proceso es necesario en todos los dominios; la ejecución de los procesos depende de las entradas, herramientas y técnicas apropiadas; control de la variabilidad en los procesos; y el grado de madurez de cada dominio está ligado al avance a través de las etapas de perfeccionamiento de procesos, que comprenden la Estandarización, Medición, Control y Mejora Continua, en la última etapa, el modelo OPM3 establece que la organización debe considerar la lista de mejores prácticas y realizar un análisis de viabilidad y priorización, estableciendo un plan compuesto por la mejor secuencia de acciones de mejora apropiadas para sus condiciones situacionales con el fin de lograr una mayor madurez (Ferreira & Simões , 2015).

Figura 7

Tres dimensiones del modelo de madurez OPM3



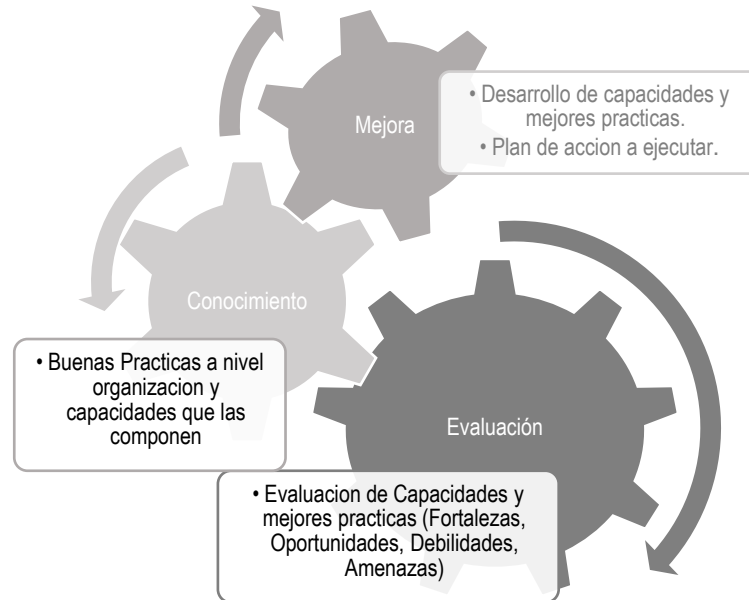
Nota. Elaboración propia.

La implementación exitosa del modelo de gestión de proyectos explicada por Fahrenkrog (2004) implica varios pasos fundamentales (ver Figura 8). En primer lugar, es esencial preparar a la organización para evaluar su nivel de madurez en relación con el modelo, esto requiere un profundo conocimiento del contenido del modelo, así como una comprensión completa de la gestión de proyectos a nivel organizacional; Seguido por la etapa de evaluación, donde se aplica un cuestionario que aborda las prácticas de dirección de proyectos, dirección de programas y dirección de portafolios, esta fase es crucial, ya que proporciona información sobre el estado actual de la organización y sirve como base para la planificación de mejoras, Las evaluaciones utilizan una amplia base de datos que incluye más de 600 mejores prácticas y otorgan calificaciones que varían en un rango de 0 al 100% (Silva y otros, 2014).

Una vez identificadas las áreas de mejora en el paso anterior, se procede a la planificación de una línea base de gestión de proyectos; En el cuarto paso, se lleva a cabo la implementación de estas mejoras, lo que implica un cambio organizacional destinado a avanzar hacia una mayor madurez en la gestión de proyectos; Por último, en el quinto paso, se inicia un proceso iterativo de mejora continua en la madurez de la gestión de proyectos organizacionales, lo que implica volver a las etapas de evaluación y mejora para seguir evolucionando.

Figura 8

Elementos del Estándar OPM3



Nota. Elaboración propia datos tomados de OPM3 (Ruiz y otros, 2022)

Según Fahrenkrog (2004) En OPM3, se reconoce la madurez en la gestión de proyectos organizacionales mediante la adopción de las Mejores Prácticas. Una Mejor Práctica se define como un enfoque óptimo ampliamente aceptado por la industria para alcanzar un objetivo específico, en el contexto de la gestión de proyectos organizacionales, esto significa tener la habilidad de realizar proyectos de forma predecible, uniforme y con éxito con el fin de llevar a cabo las estrategias de la organización, es importante tener en cuenta, que las Mejores Prácticas son flexibles y evolucionan con el tiempo a medida que surgen enfoques nuevos y más efectivos para alcanzar sus objetivos, en este sentido, destacan prácticas como SMCI y los habilitadores organizacionales. El uso de estas Mejores Prácticas aumenta significativamente la probabilidad de alcanzar los objetivos declarados con éxito.

SMCI, reconocido como una sólida metodología basada en las mejores prácticas, según Batista & Cabral Seixas (2023), se refiere a los niveles de madurez que los procesos pueden alcanzar en los dominios de proyecto, programa y portafolio. Los niveles se describen de la siguiente manera:

- En el nivel Estandarizado, la organización documenta el proceso y establece formatos que son comunicados a las partes interesadas, asegurando que estos se utilicen de manera coherente.
- Cuando se alcanza el nivel *Medido*, los responsables de los procesos pueden identificar las entradas y salidas, centrando su enfoque en las necesidades del cliente y midiendo el rendimiento para garantizar la eficiencia
- Al llegar al nivel *Controlado*, la organización establece un sistema que mantiene un control efectivo del proceso, garantizando su ejecución estable en toda la organización
- Finalmente, en el nivel *Mejora Continua*, la organización realiza un análisis exhaustivo de causa y efecto del proceso para identificar oportunidades de mejora y ya ha implementado al menos una de estas mejoras con éxito, lo que contribuye al continuo avance y perfeccionamiento de los procesos en la organización.

Según Fahrenkrog (2004), el uso de Facilitadores Organizacionales representa una práctica eficaz que repercute en la estructura, la cultura, la tecnología y los recursos humanos de las empresas. Esta práctica puede emplearse para apoyar y garantizar la sostenibilidad de la adopción de Buenas Prácticas en portafolios, programas y proyectos. Las características de estos facilitadores se clasifican en dieciocho categorías diferentes, como se muestra en la Tabla 5.

La aplicación efectiva de los Facilitadores Organizacionales requiere comprender las operaciones de la empresa, las Mejores Prácticas y un compromiso con el cambio. Su implantación exitosa puede generar mayor eficacia, calidad, reducción de costes y satisfacción (Batista & Cabral Seixas, 2023).

Tabla 5

Facilitadores organizacionales

Facilitadores Organizacionales
1. Comparación de rendimiento
2. Gestión de competencias
3. Gobierno / Gobernanza
4. Evaluaciones de desempeño individual
5. Sistemas de gestión
6. Gestión del conocimiento y PMIS (Sistema de Información de Gestión de Proyectos)
7. Comunidades de Gestión de Proyectos Organizacionales
8. Metodología de Gestión de Proyectos Organizacionales
9. Política y Visión de Gestión de Proyectos Organizacionales
10. Prácticas de Gestión de Proyectos Organizacionales
11. Técnica de Proyectos Organizacionales
12. Estructuras Organizacionales
13. Métricas de Gestión de Proyectos
14. Formación en Gestión de Proyectos
15. Criterios de Éxito del Proyecto
16. Asignación de Recursos
17. Patrocinio
18. Alineación Estratégica

Nota: Elaboración propia datos tomados de OPM3 (Fahrenkrog, 2004).

5.3.3 Modelo de Madurez de Gestión de Proyectos de Darci Prado

El modelo de madurez MMGP es un modelo de madurez en la gestión de proyectos, fue implementado por primera vez en 2002 por Darci Prado, inicialmente, se creó como una herramienta para asistir al propio autor en sus servicios de consultoría, sin embargo, con el tiempo, ha evolucionado para convertirse en un modelo de madurez ampliamente adoptado en la gestión de proyectos por varias organizaciones. Su propósito actual es proporcionar un marco para la mejora organizativa al evaluar las áreas en las que la gestión de proyectos se destaca y las que presenta limitaciones, permitiendo comparar el desempeño de diferentes organizaciones o sectores internos y correlacionar el nivel de

gestión de proyectos con los resultados reales de los proyectos (Khoshgoftar & Osman, 2009).

A pesar de su simplicidad, el modelo ofrece resultados confiables y sólidos para lograr con éxito la ejecución de proyectos y se ajusta a los estándares PMBOK, ICB y PRINCE2. En términos de estructura, el modelo se puede enfocar en los sectores o en toda la organización, y ambos enfoques constan de cinco niveles de madurez (Inicial, Conocido, Estandarizado, Gestionado y Optimizado), cada uno con siete dimensiones de madurez (Competencia Técnica y Contextual, Competencia en Gestión de Proyectos, Competencia Conductual, Metodología, Informática, Alineación Estratégica y Estructura Organizativa).

Para su implementación y evaluación, el modelo utiliza un cuestionario compuesto por 40 preguntas de opción múltiple que se completa en un período breve de 60 a 90 minutos (Prado, 2016); según Prado (2006), en su publicación inicial, el enfoque del modelo MMGP debe implementarse de manera individual en cada área de la organización, ya que una entidad única puede mostrar diversos niveles de madurez.

5.4 Cultura Organizacional en el Ámbito de Proyectos

La cultura organizacional, esencial para el desempeño empresarial, ejerce una impactante influencia en la ejecución de proyectos. Su análisis se torna indispensable al explorar cómo los valores compartidos, las normas y las tradiciones organizativas se entrelazan con las dinámicas propias de la gestión de proyectos. A continuación, describimos los conceptos de cultura organizacional en general y cultura organizacional en el ámbito de gestión de proyectos.

5.4.1 Cultura Organizacional.

La cultura organizacional se describe como una serie de creencias básicas compartidas, que un grupo ha adquirido a lo largo del tiempo, al enfrentar desafíos para adaptarse al entorno externo e integrarse internamente. Estos supuestos han demostrado ser eficaces y válidos, por lo tanto, se inculcan a los nuevos integrantes como la manera correcta de ver, reflexionar y experimentar en relación con esos retos (Schein, 2017), según Quiroz y otros (2020) en la gestión empresarial actual, la cultura

organizacional se ha transformado en un concepto de gran importancia, tanto los líderes de diversas empresas como los académicos e investigadores la reconocen como un componente esencial para la administración y el liderazgo de las organizaciones, y también para adquirir conocimiento sobre cómo operan y se comportan los individuos dentro de la organización.

5.4.2 Definición de Cultura Organizacional en el Ámbito de Proyectos

En el contexto de proyectos, la cultura organizacional se describe como un conjunto de valores, reglas y creencias que son compartidos por todos los actores implicados, y que se refleja en las actitudes y comportamientos que muestran durante la ejecución de proyectos en una organización. Esta cultura ejerce una influencia importante en la manera en que se gestionan los proyectos y en su efectividad (Ariza, 2022).

Morrison y otros (2006) han formulado una definición de cultura organizacional que destaca la relevancia de la colaboración en equipo en los proyectos, la toma de decisiones basada en criterios objetivos en lugar de intereses políticos individuales, la promoción de una comunicación abierta y transparente, la normalización de procedimientos y la adopción de tecnologías de respaldo para la administración de proyectos, junto con una orientación hacia la proactividad y el cumplimiento de las responsabilidades en los proyectos.

Ariza (2018) propuso un modelo de cultura organizacional en la gestión de proyectos denominado PrOCultureM (Modelo de Cultura Organizacional en el Entorno de Proyectos), el cual está compuesto por treinta y dos variables vinculadas al éxito de los proyectos, este esquema se segmenta en ocho grupos culturales que se distribuyen a lo largo de cuatro dimensiones, ver Figura 9, explicadas a continuación:

La gobernanza cultural de proyectos se vincula con el nivel en el cual la entidad establece directrices sobre cómo deben comportarse los miembros de la organización en relación con los proyectos en los que están involucrados.

El aprendizaje en el contexto de proyectos se refiere al grado en el que la organización estimula la adquisición de conocimientos durante la ejecución de los

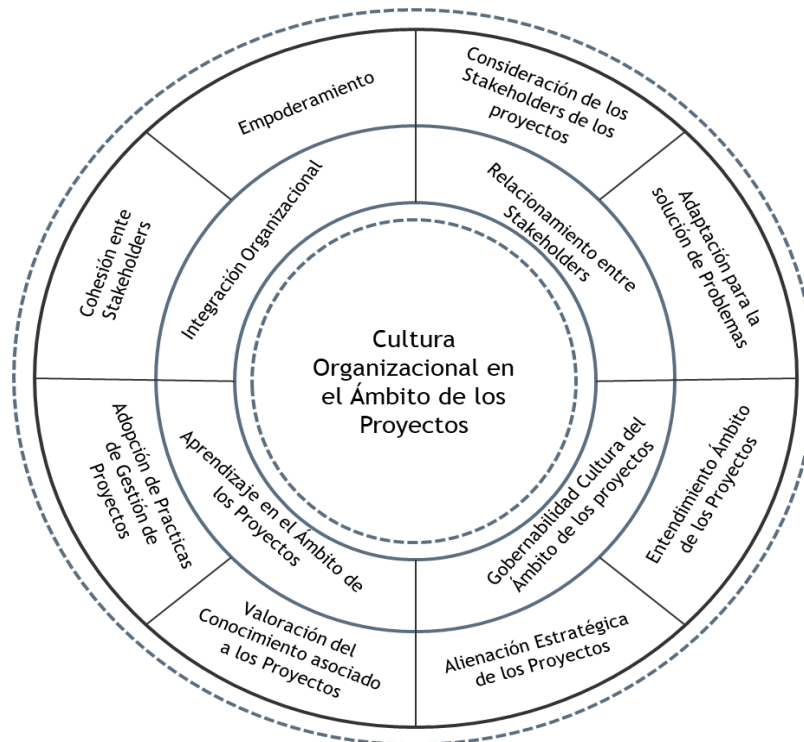
proyectos y reconoce el conocimiento generado como un recurso que debe ser preservado.

La integración organizacional, se refiere a la iniciativa de la entidad para constituir grupos de trabajo que cuenten con las habilidades y recursos requeridos con el propósito de ejecutar los proyectos asignados y lograr los resultados previstos.

Las relaciones entre los stakeholders de los proyectos se refieren a la disposición de la organización para crear la sinergia necesaria entre estos actores, con el fin de lograr los objetivos de los proyectos y superar los posibles problemas y obstáculos que puedan surgir.

Figura 9

Modelo de Cultura Organizacional en el Entorno de Proyectos



Nota: Adaptado de (Ariza, 2018, pág. 127)

La cultura organizacional desempeña un papel crucial en el éxito de un proyecto, ya que requiere una planificación sólida, innovación constante y una gestión eficaz del

equipo. La conexión entre la estrategia corporativa, los objetivos del proyecto, la asignación presupuestaria y la cultura organizacional es esencial para lograr el éxito de un proyecto. Sin embargo, la influencia de la cultura organizacional también se refleja en la distribución de funciones dentro del proyecto (Ariza, 2022).

5.5 Efectividad de la Gestión de Proyectos

La efectividad organizacional se ha descrito por Pérez (2010) como el valor adicional o la influencia que un servicio o producto brinda a un cliente o usuario, contribuyendo a mejorar su calidad de vida o cumplir sus necesidades, en concordancia con lo anterior, según Domínguez (2021), la efectividad en la gestión de proyectos se puede definir como la capacidad de un proyecto para proporcionar un valor agregado o impacto significativo, de manera exitosa, satisfaciendo las necesidades y expectativas de los grupos de interés.

Según Ariza (2017), estos grupos no se limitan únicamente a los clientes o usuarios finales, sino que también incluyen a accionistas, empleados, proveedores y otros interesados, además, la efectividad en proyectos se ha relacionado con los conceptos de éxito y ejecución, sin establecer una distinción específica (Belout, 1998), por otro lado, Ogbonna y Harris (2000), hacen énfasis en que la efectividad se ha vinculado con el cumplimiento de las metas estratégicas establecidas por la organización y los proyectos se han convertido en el vehículo para lograr estas metas estratégicas.

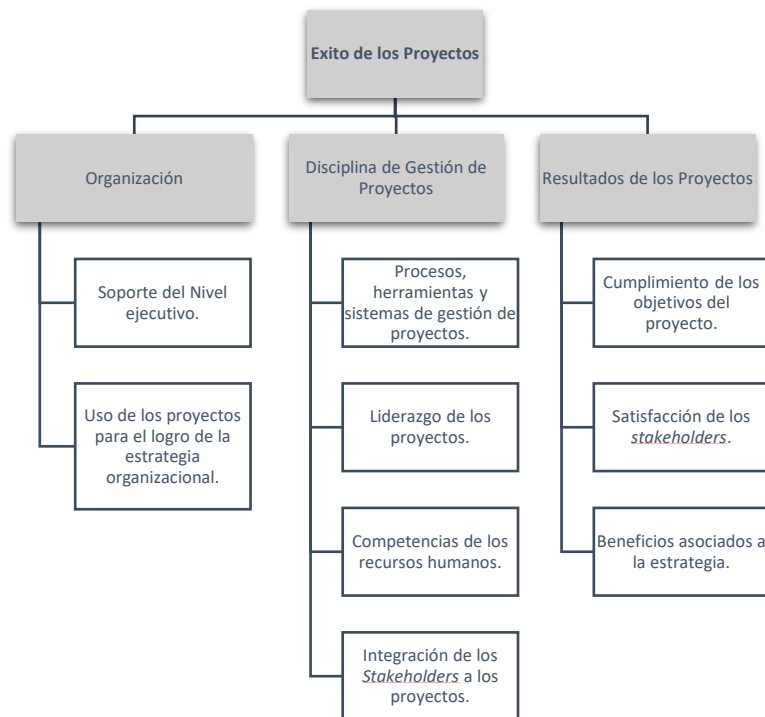
Históricamente, se ha evaluado el éxito de los proyectos principalmente por su capacidad de cumplir con los cronogramas y presupuestos preestablecidos, no obstante, la ejecución de los proyectos implica la colaboración de personas tanto dentro como fuera de la organización con el fin de lograr objetivos concretos, es esencial identificar los criterios que los participantes en un proyecto consideran como indicadores de una gestión efectiva y evaluar su percepción al respecto.

Los estándares para valorar la eficacia en la administración de proyectos se pueden agrupar en tres conjuntos: a) factores relacionados con la organización, b) elementos ligados a la práctica de la gestión de proyectos, y c) aspectos que analizan los logros obtenidos en los proyectos, ver Figura 10. La gestión de proyectos no se limita

únicamente a coordinar actividades y asignar recursos, sino que también involucra la unión de los esfuerzos de un equipo conformado por individuos que tienen distintas expectativas y perspectivas sobre lo que significa ser efectivos, en función de sus roles o vínculos con los proyectos (Ariza, 2017).

Figura 10

Elementos que evalúan el éxito de los proyectos



Nota: Adaptado de (Ariza, 2017, pág. 78)

En lo que respecta a la medición de la eficacia de los proyectos en relación a la Organización, se incluyen criterios como el respaldo de la alta dirección a la gestión de proyectos y su uso para alcanzar los objetivos estratégicos; El primer aspecto implica que los líderes de departamentos participen en las actividades relacionadas con la gestión de proyectos y en la distribución de recursos y plazos (Stare, 2012); El segundo aspecto determina una conexión entre los propósitos de los proyectos y la estrategia de la organización, a través de indicadores que representan los logros asociados con la eficacia de la organización (Morrison y otros, 2006).

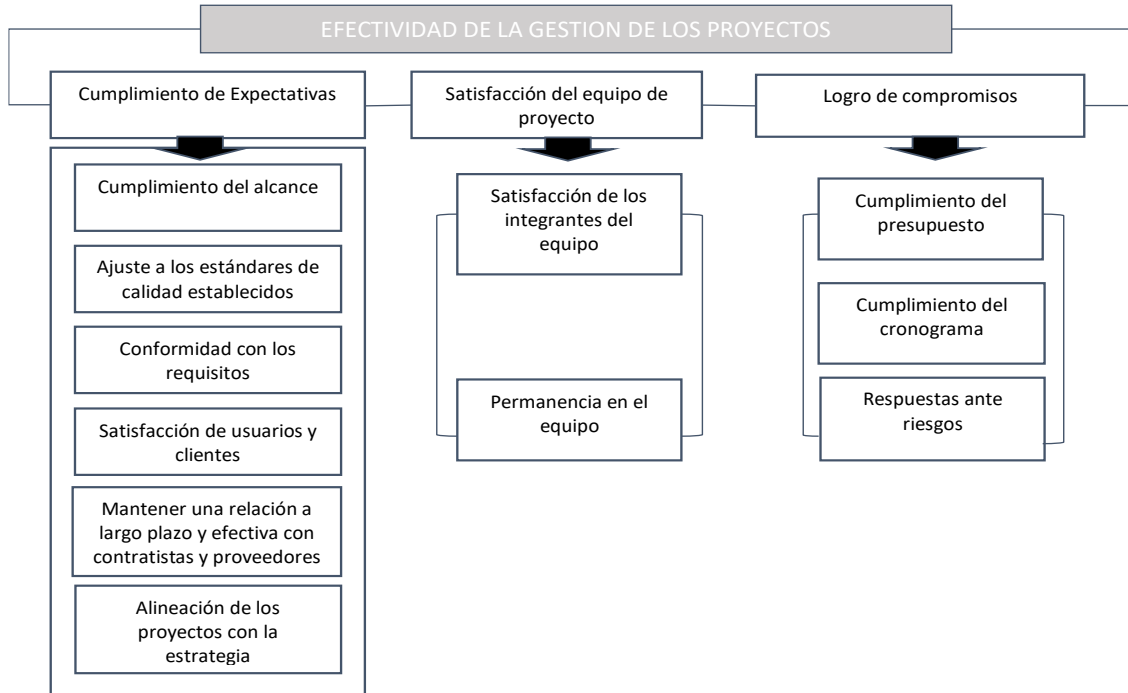
En lo que respecta a los elementos vinculados a la disciplina de gestión de proyectos, para evaluar la eficacia, se abordan aspectos como la presencia de procedimientos, recursos y sistemas para gestionar proyectos (Bryde, 2003), así como el liderazgo y supervisión en la administración de proyectos, que no solo abarca la capacidad de los líderes para dirigir al equipo, así como, el involucramiento de la organización en la gestión de proyectos, adicionalmente, se tiene en cuenta la designación de personal con las competencias adecuadas en relación a su nivel de conocimiento y experiencia, y se contempla la incorporación de clientes y contratistas en los proyectos (Morrison y otros, 2006).

La efectividad de los proyectos se ha medido en función de los resultados de los proyectos, en dos enfoques distintos. El primero relacionado con el logro de los objetivos de los proyectos, en lo que respecta al alcance, tiempo, costo y calidad (Din y otros, 2011). El segundo se refiere a la satisfacción de las partes interesadas internas y externas, teniendo en cuenta el cumplimiento de los requisitos, la valoración de la utilidad de los resultados por parte de los clientes y la satisfacción del equipo con su contribución al proyecto (Stare, 2012).

Ariza (2017), elaboró un último conjunto de indicadores para evaluar la eficacia de la gestión de proyectos. Este conjunto comprende once medidas de gestión agrupadas en tres categorías: a) cumplimiento de expectativas, b) satisfacción del equipo del proyecto y c) cumplimiento de responsabilidades y compromisos, como se muestra en la Figura 11.

Figura 11

Indicadores para evaluar la efectividad de la gestión de proyectos



Nota: Adaptado de (Ariza, Efectividad de la gestión de los proyectos: una perspectiva constructivista, 2017, pág. 83).

6 Diseño Metodológico

Con el fin de establecer un diseño metodológico riguroso y preciso para apoyar la aplicación de la propuesta de crear una Oficina de Gestión de Proyectos en BDO, en esta sección se abordan varios aspectos clave. En primer lugar, se define el tipo de investigación. En segundo lugar, se describe la metodología para la elaboración del análisis externo e interno de la empresa. Además, se hará una descripción de la población objetivo, el tamaño de la muestra y la ficha técnica. A continuación, se llevará a cabo la identificación de variables, se desarrollará el instrumento de medición y, por último, se elaborará la validación del instrumento.

6.1 Tipo de Investigación

El tipo de investigación seleccionado para el diseño de la oficina de gestión de proyectos para la línea de servicio Audit & Assurance de BDO Colombia, se define como aplicada, ya que tiene como objetivo abordar y resolver un problema específico en un entorno empresarial real, como es la línea de servicio Audit & Assurance de BDO Colombia; mientras que el grado de profundidad de la investigación es descriptivo, lo que significa que se centrará en describir en detalle el proceso de implementación de la oficina de gestión de proyectos, incluirá la identificación de los pasos clave, las estrategias utilizadas y los resultados esperados, la investigación descriptiva proporcionará una comprensión completa de la implementación y permitirá a los interesados en la organización comprender los aspectos críticos del proceso (Hernández & Mendoza, 2018).

Además, esta investigación utiliza fuentes de datos cualitativas, que se recopilarán mediante entrevistas a los actuales gerentes de proyectos y a los profesionales senior que les asisten, lo que permitirá conocer en profundidad las percepciones, opiniones y experiencias de los implicados. En términos de temporalidad, la investigación se realiza con un enfoque transversal, lo que significa que se examina un momento específico del proceso de implementación de la oficina de gestión de proyectos en la línea de servicio Audit & Assurance de BDO Colombia, este enfoque proporciona una instantánea detallada de la situación en el momento de la encuesta (Hernández & Mendoza, 2018).

Finalmente, se caracteriza por ser una investigación deductiva, que implica basarse en teorías y conceptos existentes en la gestión de proyectos para el análisis y la interpretación de los datos, esto proporciona un marco sólido y teóricamente fundamentado para la evaluación de la implementación.

6.2 Análisis Externo

Según Parada (2013), para llevar a cabo un análisis externo de la compañía, es esencial comprender el macroentorno en el que opera, ya que esto nos ayudará a considerar variables que pueden afectar el resultado y que están fuera del control de la empresa, además del Análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal), que es una herramienta ampliamente utilizada para estudiar el macroentorno, se realizará un análisis DOFA. El análisis DOFA es una técnica que nos permitirá identificar y considerar sistemáticamente los diferentes factores que influyen en el entorno de la compañía. Al combinar estas herramientas, buscamos comprender lo que podría suceder en un futuro próximo para implementar adecuadamente la oficina de gestión de proyectos.

El análisis PESTEL es una herramienta muy utilizada para estudiar el macroentorno, El análisis se debe referir solo a los componentes de la variable relevante (Sapag, 2021), al ser una técnica de análisis, el uso de esta herramienta, implica en identificar y considerar sistemáticamente los distintos factores de estudio para analizar el entorno de la compañía, por lo tanto, estaremos intentando comprender que va a pasar en el futuro próximo para implementar la oficina de gestión de proyectos adecuada (Parada, 2013).

- Macroentorno político: Los factores políticos incluyen aspectos como leyes, regulaciones y políticas gubernamentales que pueden influir en la empresa, como la movilización social, la capacidad de las autoridades para abordar el terrorismo, la influencia de grupos de interés, la estabilidad de las políticas públicas, el grado de intervención del gobierno en el mercado, el respeto a la propiedad intelectual e industrial, así como la presencia de disputas internacionales, entre otros (Sapag, 2021).
- Macroentorno económico: según (Kokkinos y otros, 2023), Los factores económicos abarcan las condiciones económicas en el entorno operativo,

incluyendo elementos como los costos de producción, el crecimiento económico, las inversiones tanto públicas como privadas y las tasas de interés, entre otros. Además, hay consideraciones adicionales que pueden influir en el proyecto, como la tendencia al consumo, cambios en costos y precios, el marco fiscal, la inflación, la disponibilidad de financiamiento, el nivel de deuda de las personas, la confianza en las políticas económicas, el riesgo país, los estímulos o las barreras a la inversión extranjera, la tasa de desempleo, la transparencia en los procesos de licitación pública, los acuerdos de libre comercio y las tasas de cambio. Todos estos son factores económicos que podrían tener un impacto en el proyecto.

- **Macroentorno social:** Los factores sociales abarcan aspectos como el nivel sociocultural, las transformaciones demográficas, la estructura de edades, la distribución de ingresos, el modo y las condiciones de vida, la movilidad social, el grado de organización de grupos de presión, elementos étnicos, religiosos y culturales, el nivel de educación, las iniciativas para la formación, los roles de género y el nivel de corrupción, entre otros (Sapag, 2021).
- **Macroentorno tecnológico:** Los factores tecnológicos engloban avances tecnológicos que pueden tener un impacto en el mercado de servicios de auditoría. Esto involucra cuestiones como la comunicación, las nuevas tecnologías, la investigación y el desarrollo, así como la automatización, su influencia en los costos y el empleo, la velocidad de las innovaciones y la medida en que se adoptan, la disponibilidad de recursos para la investigación y el desarrollo, la utilización de sistemas de información, comunicación y ventas en línea, las tasas de obsolescencia tecnológica, el potencial de innovación y el acceso a la transferencia de tecnología (Kokkinos y otros, 2023; Sapag, 2021).
- **Macroentorno ecológico y ambiental:** Los factores ambientales comprenden los elementos físicos y ecológicos del entorno operativo, abordando asuntos como desastres naturales, contaminación, sostenibilidad y cada vez más, el cambio climático, la práctica de reciclaje de residuos y las políticas de reducción de la contaminación. Estos factores ecológicos y ambientales tienen un impacto creciente en la industria (Kokkinos y otros, 2023).
- **Macroentorno legal:** según Sapag (2021), la actividad económica se ve afectada de diversas maneras por factores legales que regulan aspectos como la legislación laboral y fiscal, las directrices relacionadas con el manejo y disposición de residuos,

las regulaciones en el comercio internacional, el uso de recursos hídricos, la manipulación de alimentos, la extracción de productos marinos, la protección al consumidor, la promoción de la libre competencia y los requisitos de etiquetado de alimentos y medicamentos, entre otros aspectos normativos.

El análisis DOFA, la cual es un acrónimo compuesto por las letras iniciales de las palabras: Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades, es una herramienta crucial para cualquier empresa. Las fortalezas y debilidades son las condiciones internas de la empresa. Las fortalezas son los elementos que se evalúan como positivos dentro de la organización, que ayudarían a cumplir con el objetivo y las debilidades son las deficiencias que dificultan su logro, Del mismo modo, las oportunidades y amenazas son las condiciones externas de la empresa que pueden tener efectos positivos o negativos sobre ella. Las oportunidades son las condiciones externas que pueden afectar la empresa positivamente y las amenazas son las condiciones externas que pueden afectarla negativamente (Rojas & Medina, 2011).

6.3 Análisis Interno

Para llevar a cabo un análisis interno exhaustivo de la línea de servicio Audit & Assurance de BDO Colombia, se implementó una encuesta estructurada, previamente validada, aplicando una escala Likert de cinco posiciones, dirigidas a dos grupos clave en la organización: los gerentes de proyectos y los senior, involucrados en los proyectos, el análisis interno se enfocará en evaluar diversos aspectos que influyen en la gestión de proyectos y el desempeño de la empresa, la técnica de Likert permitirá cuantificar las respuestas y opiniones de los participantes, brindando una medición más precisa y detallada.

Las encuestas se centran en aspectos estratégicos y de liderazgo, evaluando la percepción de los líderes en cuanto a la efectividad de las estrategias de gestión de proyectos, la toma de decisiones y la coordinación de equipos, y en aspectos operativos, tales como la comunicación interna, la capacitación y el apoyo necesario para su desarrollo profesional. La combinación de estas dos perspectivas proporcionará una comprensión integral de la gestión de proyectos en la organización, lo que permitirá identificar áreas de mejora y fortalezas internas, contribuyendo a la toma de decisiones

estratégicas informadas y al mejoramiento continuo de la empresa, las preguntas de la encuesta serán obtenidas a partir del conjunto de preguntas que corresponden al modelo de madurez de gestión de proyectos organizativos OPM3.

6.4 Población, Muestra y Ficha Técnica

En relación con la definición de la población, muestra y ficha técnica, la población encuestada se ha delimitado cuidadosamente para garantizar una representación significativa de los diferentes niveles jerárquicos y roles dentro del área de Audit & Assurance de la empresa. La selección se basa en el método de conveniencia y perfilación de los participantes, considerando el aporte valioso que cada grupo puede ofrecer al análisis interno, la muestra objetivo para la aplicación del instrumento de medición se compone de 23 personas (ver Tabla 6, Figura 12 y Figura 13), distribuidas de la siguiente manera:

- **Socio Líder:** Se realizó la encuesta al Socio Líder del área de Audit & Assurance, abarcando el 100% de los encuestados. El socio líder, con una edad comprendida entre los 50 y 60 años, posee una extensa experiencia de 25 años en el negocio, respaldada por una sólida formación académica a nivel profesional y de posgrado, desempeñándose como líder para la línea de servicio Audit & Assurance.
- **Gerentes Audit & Assurance:** La encuesta se dirigió a 17 Gerentes de proyecto, representando un índice del 61% de los gerentes en la posición. Estos profesionales, hombres y mujeres de entre 25 y 50 años, cuentan con una formación académica sólida a nivel profesional y de posgrado, además de más de 10 años de experiencia en liderazgo, ejecución y control de calidad en proyectos de auditoría.
- **Senior Audit & Assurance:** Se llevó a cabo la encuesta a 5 profesionales Senior, abarcando el 42% de esta categoría. Este grupo, compuesto por hombres y mujeres de 21 a 35 años, tiene una formación académica de nivel profesional y de posgrado. Desempeñándose como Senior, aportan su experiencia de 5 años en operaciones técnicas, ejecución y control de calidad en proyectos de Audit & Assurance.

Tabla 6

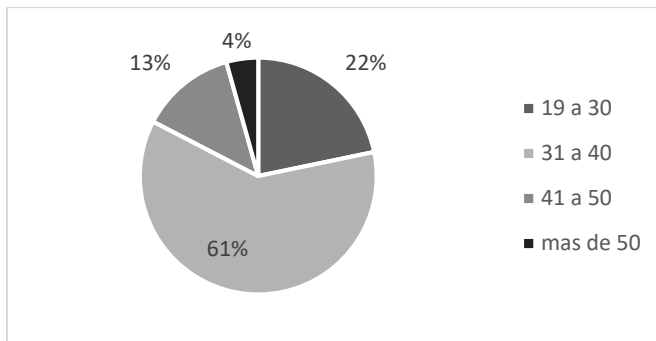
Ficha tecnica encuesta

Características	Descripción
Periodo de recolección de datos	Diciembre 2023 a enero de 2024
Ciudad de Aplicación	Bogotá, Medellín
Cargo de las personas entrevistadas	Lider, Gerentes, Senior.
Población	41 Empleados
Muestra	23 Empleados
Método de recolección	Fisica / Electrónica

Nota. Elaboración propia

Figura 12

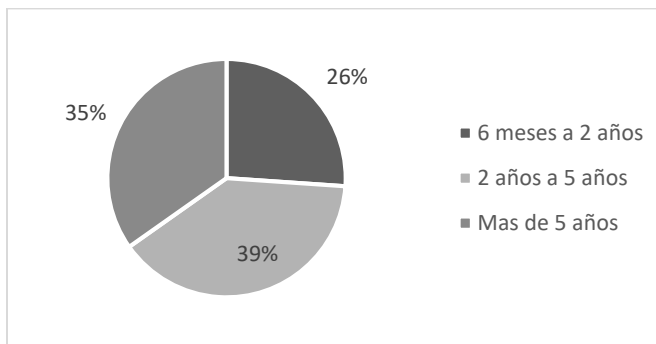
Distribución por rango de edad



Nota. Elaboración propia

Figura 13

Distribución por tiempo en la compañía



Nota. Elaboración propia

6.5 Identificación de las Variables

A continuación, se describen las variables de medición diseñadas para crear la herramienta de medición para evaluar el nivel de madurez de la gestión de proyectos en la línea de servicio de Audit & Assurance de BDO Colombia. Estas variables se basan en el modelo OPM3 del Project Management Institute (2003) y se complementan con indicadores específicos propuestos por Ariza (2017) para evaluar la eficacia de la gestión de proyectos. Ver Tabla 7.

Tabla 7

Variables a medir

Variable	Descripción
Gestión de Programas	Evaluación de la capacidad para coordinar y gestionar múltiples proyectos relacionados, asegurando sinergia eficiente y alineación con objetivos estratégicos.
Gestión de Proyectos	Evaluación esencial de la madurez de la oficina, centrada en la gestión efectiva de proyectos individuales desde concepción hasta conclusión.
Inicio	Evaluación de la eficacia en la identificación y definición de proyectos, incluyendo claridad en objetivos, alcance e identificación de interesados clave.
Planeación	Examen de la calidad y exhaustividad de los planes de proyecto, incluyendo identificación de riesgos, asignación de recursos y definición clara de actividades.
Ejecución	Evaluación de la capacidad para implementar planes de proyecto de manera efectiva, considerando asignación de roles, gestión de cambios y comunicación.
Control	Enfoque en la capacidad para monitorear y controlar el progreso del proyecto, incluyendo sistemas de control de calidad, gestión de riesgos y ajustes oportunos.
Cumplimiento de Expectativas	Medición de la capacidad para cumplir con expectativas preestablecidas en entregables, plazos, calidad, relaciones con contratistas y alineación estratégica.
Satisfacción del Proyecto y Compromisos	Evaluación de la satisfacción del equipo, retención del personal, cumplimiento del presupuesto y cronograma, y respuesta efectiva a los riesgos.

Nota. Elaboración propia

6.6 Instrumento de Medición

El presente instrumento de medición ha sido diseñado para evaluar la madurez de la gestión de proyectos de la línea de servicio de Audit & Assurance de BDO Colombia, este análisis aborda una variedad de aspectos clave, centrándose en las variables derivadas de las dimensiones del modelo OPM3, complementadas con variables específicas para la evaluación de la efectividad en la gestión de proyectos, para un total de nueve variables, y se compone de cinco preguntas específicas para cada variable, para un total de 45 afirmaciones, diseñadas para proporcionar una evaluación detallada y completa de la gestión de proyectos de línea de servicio de Audit & Assurance de BDO Colombia.

Este instrumento se presenta en formato electrónico a través de Microsoft Forms, ver Anexo 0, y la medición se realizará mediante una escala de Likert, en la que los participantes seleccionarán una de las cinco opciones de respuesta para determinar los parámetros de medición del instrumento propuesto. Para establecer la relación entre las variables cualitativas y cuantitativas, se ha diseñado la Tabla 8 para que los participantes expresen su grado de acuerdo o desacuerdo con las afirmaciones presentadas. Esto permitirá una evaluación más precisa de la eficacia del instrumento.

Tabla 8

Relación escala de Likert y valoración numérica

Opciones de respuesta	Puntaje
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Ni de acuerdo ni desacuerdo	3
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

Nota. Elaboración propia

6.7 Validación del Instrumento de Medición

Tras la fase de diseño del instrumento de medida, es imprescindible llevar a cabo la fase de validación para garantizar la fiabilidad y la pertinencia del instrumento, la validez del instrumento es esencial para determinar si las preguntas formuladas son

comprensibles para los encuestados y tienen una relación adecuada con la variable evaluada, en este contexto, se ha elegido el modelo del coeficiente V de Aiken como estrategia para validar el instrumento, se pidió a cada experto que puntuara cada una de las preguntas planteadas en una escala de 1 a 0, en la que 1 indicaba acuerdo total y 0 desacuerdo total, en cuanto a su claridad, pertinencia e importancia.

Esta metodología se aplicó a un subgrupo de población especializado formado por dos gerentes de la línea Audit & Assurance de BDO y cinco profesores de la Universidad EAN. La selección se basó en la relevancia de sus experiencias en la empresa y sus conocimientos en el campo de la gestión de proyectos y la formación académica relacionada; Los gerentes de BDO aportan una valiosa perspectiva desde el sector empresarial, proporcionando una visión práctica y aplicada a la dinámica de la gestión de proyectos. Su experiencia en funciones de liderazgo dentro de la empresa será crucial para evaluar la claridad y pertinencia de las preguntas diseñadas en el instrumento. Por otro lado, los cinco profesores de la Universidad EAN aportan una perspectiva académica y teórica al proceso de validación. Sus profundos conocimientos en la materia y su experiencia en la formación de profesionales en gestión de proyectos enriquecerán la evaluación desde una perspectiva pedagógica, ellos son:

1. Docente Nelson Antonio Moreno Unidad de estudio: Seminario de investigación (Validación 1).
2. Docente Dora Alba Ariza Unidad de estudio: Gestión de equipos de proyectos y Unidad de estudio habilidades gerenciales (Validación 2).
3. Docente Antonio Rodríguez – Unidad de estudio: Gerencia de proyectos sostenibles (Validación 3).
4. Docente Jairo Abraham Bernal – Unidad de estudio: Gestión de Riesgos (Validación 4).
5. Natalia Linares, PSMD Purchasing Manager BDO Colombia (validación 5).
6. Luis Fernando Gómez, Socio de la línea de servicio A&A BDO Colombia (validación 6).
7. Docente Miguel Ángel Ospina Usaquén – Unidad de estudio: Implementación de la gestión de proyectos en la organización (Validación 7).

Los resultados obtenidos de la validación de las preguntas están condensados en la Tabla 9, mientras que en el Anexo D se encuentra la validación del mismo. A partir de los resultados obtenidos de la validación, las preguntas 2, 4, 5, 6, 18 y 20, no se tomarán en cuenta ya que su calificación es baja, mientras que las preguntas 7, 8, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 19, 22, 24, 26, 27, 28, 29, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 43 y 45, fueron ajustadas en el instrumento según las sugerencias de la validación, adicionalmente por solicitud de las directivas de BDO se retiraron las preguntas 1, 3 y 9, debido a que la gestión de portafolio está concentrada en el socio líder, ver Anexo C Instrumento de medición Ajustado.

Tabla 9

Resultados Validación V de Aiken

PREGUNTA	RESULTADO	PREGUNTA	RESULTADO	PREGUNTA	RESULTADO
1	0,81	16	0,90	31	0,95
2	0,67	17	0,95	32	0,95
3	0,90	18	0,71	33	0,95
4	0,67	19	0,95	34	0,90
5	0,81	20	0,71	35	0,95
6	0,71	21	1,00	36	0,95
7	0,95	22	0,90	37	0,95
8	0,86	23	1,00	38	1,00
9	0,90	24	0,81	39	1,00
10	0,81	25	1,00	40	1,00
11	1,00	26	0,95	41	1,00
12	0,95	27	0,95	42	1,00
13	0,90	28	0,95	43	0,95
14	0,95	29	0,90	44	1,00
15	0,95	30	1,00	45	0,95

Nota. elaboración propia a partir de los resultados de la validación V de Aiken

7 Diagnóstico Organizacional

Para construir una base sólida para la implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en la línea de servicio Audit & Assurance de BDO Colombia, es crucial llevar a cabo un diagnóstico organizacional exhaustivo. Este capítulo se adentra en el análisis del entorno interno y externo de la empresa, proporcionando una comprensión holística de la situación actual y sentando las bases para la planificación estratégica de la PMO.

En primer lugar, se examinarán las tendencias del sector, el panorama competitivo y las fuerzas macroeconómicas que influyen en la industria de la auditoría y aseguramiento. Posteriormente, se analizarán los resultados de una encuesta interna, revelando las impresiones percibidas por el equipo de trabajo con relación a la gestión de proyectos. Este diagnóstico dual, externo e interno, permitirá identificar las áreas de mejora, las oportunidades de crecimiento y los posibles desafíos que deberá afrontar la PMO en su implementación.

7.1 Análisis Externo

Para BDO Colombia implementamos un proceso metodológico estructurado para ejecutar el diagnóstico PESTEL (ver

Tabla 10), el análisis de distribución de factores, impacto y marco temporal de las variables y el diagnóstico DOFA (ver Tabla 11), con el fin de evaluar todos los factores que impactan las operaciones empresariales. Todas las variables se analizaron utilizando un enfoque mixto de análisis cualitativo y cuantitativo.

Tabla 10

Análisis PESTEL BDO Colombia

N	FACTOR	VARIABLE	DESCRIPCIÓN	TEMP.	IMP.
1	Político	Corrupción Política	La corrupción política incrementa la probabilidad de que las empresas sean objeto de un mayor escrutinio por parte de los reguladores y las fuerzas del orden, lo que puede traducirse en un aumento de la demanda de servicios de auditoría financiera, así como de los riesgos	Mediano plazo	Negativo

N	FACTOR	VARIABLE	DESCRIPCIÓN	TEMP.	IMP.
			asociados a la misma. (Jha y otros, 2021; Xu y otros, 2019)		
2	Político	Corrupción Política	La corrupción política puede crear un entorno donde el fraude financiero es más probable. Las empresas que operan en entornos corruptos pueden verse presionadas a participar en prácticas poco éticas, lo que aumenta el riesgo de auditorías independientes. (Chen & Ma, 2017)	Mediano plazo	Positivo
3	Político	Conexión Política y Propiedad Estatal	Los auditores pueden enfrentar conflictos de intereses al auditar empresas con conexiones políticas o propiedad estatal. Estos conflictos pueden surgir de la presión del gobierno o de la falta de independencia de los auditores. Gul 2006; (Wahab y otros, 2011)	Mediano plazo	Positivo
4	Político	Conexión Política y Propiedad Estatal	Las empresas con conexiones políticas o propiedad estatal pueden ser percibidas como de mayor riesgo por los auditores. Esto puede llevar a un aumento en la demanda de servicios de auditoría especializada para evaluar y mitigar estos riesgos. (Srinidhi y otros, 2009)	Mediano plazo	Negativo
5	Político	Visibilidad Política	Las empresas con mayor visibilidad política están sujetas a un mayor escrutinio público. Esto puede aumentar la demanda de servicios de auditoría para asegurar la confianza en la información financiera de la empresa. (Botica Redmayne y otros, 2010; Gong y otros, 2018)	Corto plazo	Negativo
6	Político	Visibilidad Política	Las empresas con alta visibilidad política tienen un mayor interés en proteger su reputación. Una auditoría financiera independiente puede ayudar a mejorar la transparencia y la rendición de cuentas de la empresa. (Wu & Ye, 2020)	Mediano plazo	Negativo
7	Político	Alineación política	La alineación política entre una empresa y el gobierno puede afectar la demanda de servicios de auditoría. Las empresas que están alineadas con el gobierno pueden tener un menor riesgo de ser objeto de investigaciones o auditorías regulatorias. (Truong y otros, 2020)	Corto plazo	Positivo

N	FACTOR	VARIABLE	DESCRIPCIÓN	TEMP.	IMP.
8	Político	Estabilidad política	La inestabilidad política puede aumentar la incertidumbre económica y el riesgo de fraude. Esto puede llevar a un aumento en la demanda de servicios de auditoría para ayudar a las empresas a navegar en este entorno desafiante. (Zhang y otros, 2018)	Mediano plazo	Negativo
9	Político	Riesgo de terrorismo	El riesgo de terrorismo puede aumentar la necesidad de auditorías para evaluar los riesgos de seguridad y fraude. Las empresas que operan en entornos de alto riesgo pueden necesitar auditorías más extensas para proteger sus activos y a sus empleados. (Moser, 2020)	Corto plazo	Negativo
10	Económico	Desarrollo Económico	Mayor demanda de servicios: En países desarrollados, la mayor complejidad de las empresas y las regulaciones financieras generan una mayor demanda de servicios de auditoría financiera. (Chung & Narasimhan, 2002)	Largo plazo	Positivo
11	Económico	Desarrollo Económico	Mayores recursos financieros: Las empresas en países desarrollados generalmente tienen mayores recursos financieros, lo que les permite pagar tarifas de auditoría más altas. (Chung & Narasimhan, 2002)	Largo plazo	Positivo
12	Económico	Incertidumbre Económica	Mayor riesgo empresarial: La incertidumbre económica puede aumentar el riesgo de fraude e irregularidades financieras, lo que lleva a una mayor demanda de auditorías más extensas. (Chen y otros, 2019)	Corto plazo	Negativo
13	Económico	Crisis Financieras	Aumento del riesgo de fraude: Las crisis financieras pueden aumentar la probabilidad de fraude e irregularidades financieras, lo que aumenta la demanda de servicios de auditoría. (Zhang & Huang, 2013; Alexeyeva & Svanström, 2015)	Corto plazo	Negativo
14	Económico	Crisis Financieras	Mayor escrutinio regulatorio: Durante las crisis financieras, los reguladores pueden aumentar su escrutinio de las empresas, lo que lleva a una mayor demanda de auditorías independientes. (Allen & Winters, 2021)	Corto plazo	Positivo

N	FACTOR	VARIABLE	DESCRIPCIÓN	TEMP.	IMP.
15	Económico	Competitividad del Mercado	Concentración del mercado: La concentración del mercado de auditoría puede afectar la calidad y el precio de los servicios de auditoría. (Sanders y otros, 1995)	Largo plazo	Negativo
16	Económico	Competitividad del Mercado	Competencia por precios: La competencia entre las firmas de auditoría puede llevar a una reducción en las tarifas de auditoría. (Pearson & Trompeter, 1994)	Corto plazo	Negativo
17	Económico	Entorno Competitivo del Cliente	Riesgo de auditoría: Las empresas que operan en un entorno competitivo pueden tener un mayor riesgo de fraude e irregularidades financieras, lo que aumenta la demanda de auditorías más extensas. (Wang & Chui, 2015)	Corto plazo	Negativo
18	Económico	Entorno Competitivo del Cliente	Reputación: Las empresas que operan en un entorno competitivo pueden tener un mayor interés en proteger su reputación, lo que puede llevar a una mayor demanda de auditorías independientes. (Wang & Chui, 2015)	Largo plazo	Positivo
19	Social	Valores y Normas Sociales	Confianza social: Una mayor confianza social puede llevar a una mayor demanda de auditorías independientes como mecanismo para mantener la confianza. (Knechel y otros, 2019)	Largo plazo	Positivo
20	Social	Valores y Normas Sociales	Capital social: Un alto capital social puede estar asociado con un menor riesgo de fraude e irregularidades financieras, lo que puede resultar en tarifas de auditoría más bajas. (Jha & Chen, 2015)	Mediano plazo	Positivo
21	Social	Valores y Normas Sociales	Normas sociales: Los clientes que operan en industrias que se desvían de las normas sociales pueden enfrentar tarifas de auditoría más altas debido a un mayor riesgo percibido. (Leventis y otros, 2013)	Corto plazo	Negativo
22	Social	Criminalidad	Nivel de criminalidad: Un mayor nivel de criminalidad, como el lavado de dinero, puede estar asociado con un mayor riesgo de fraude e irregularidades financieras, lo que puede resultar en tarifas de auditoría más altas. (Habib y otros, 2018)	Corto plazo	Negativo

N	FACTOR	VARIABLE	DESCRIPCIÓN	TEMP.	IMP.
23	Social	Densidad de población	Las empresas ubicadas en zonas urbanas pueden enfrentar tarifas de auditoría más altas debido a un entorno más exigente. (Leventis, 2016)	Corto plazo	Negativo
24	Tec.	Ciber seguridad	Los incidentes de seguridad informática provenientes del exterior, como hacks, robo de datos y acceso no autorizado a servidores, junto con la protección cibernética de los clientes, son aspectos críticos que los auditores evalúan al analizar el riesgo comercial de sus clientes. (Rosati y otros, 2019)	Corto plazo	Negativo
25	Tec.	Tecnología XBRL	El Lenguaje Extensible de Informes de Negocios (XBRL) es una tecnología en desarrollo que se anticipa que aumentará la transparencia y disminuirá los gastos asociados al procesamiento de datos financieros. (Makni y otros, 2018)	Mediano plazo	Positivo
26	Ecológico	Regulaciones Ambientales	Mayor riesgo ambiental: Las empresas con mayor exposición al riesgo ambiental, como las que operan en industrias contaminantes o que dependen de recursos naturales escasos, pueden ser consideradas como de mayor riesgo por las empresas de auditoría. Esto puede llevar a un mayor enfoque en la evaluación de los riesgos ambientales y la realización de la auditoría. (Li y otros, 2018)	Corto plazo	Negativo
27	Ecológico	Regulaciones Ambientales	Cumplimiento ambiental: Las empresas que no cumplen con las regulaciones ambientales pueden enfrentar multas, sanciones e incluso procesos judiciales. Esto aumenta el riesgo de fraude e irregularidades financieras, lo que puede llevar a un mayor enfoque en la detección de estas anomalías. (Yao y otros, 2020)	Corto plazo	Negativo
28	Ecológico	Regulaciones Ambientales	Políticas ambientales estrictas: Las regulaciones ambientales fuertes pueden inducir a las empresas a mejorar la gestión de riesgos ambientales, lo que podría reducir el riesgo de auditoría y, por lo tanto, el enfoque en la evaluación de riesgos. (Rabarison y otros, 2020)	Mediano plazo	Positivo

N	FACTOR	VARIABLE	DESCRIPCIÓN	TEMP.	IMP.
29	Ecológico	Conciencia Ambiental	Conciencia ambiental del público: El impacto de las noticias negativas sobre las actividades ambientales, sociales y de gobierno (ESG) de los clientes. puede afectar el riesgo de las empresas de auditoría. (Burke y otros, 2019)	Mediano plazo	Negativo
30	Ecológico	Riesgo Climático	Las empresas ubicadas en áreas con alto riesgo de eventos climáticos físicos, como sequías, inundaciones o huracanes, pueden enfrentar mayores riesgos financieros. Esto puede llevar a que las empresas de auditoría aumenten el enfoque en la evaluación de la capacidad de la empresa para enfrentar estos riesgos. (Truong y otros, 2019)	Largo plazo	Negativo
31	Legal	Ambiente General de Litigios	Mayor riesgo de litigios: Los auditores pueden verse afectados por un mayor riesgo de litigios y cargas regulatorias en algunos países. (Fargher y otros, 2001)	Largo plazo	Negativo
32	Legal	Adopción de IFRS	Mayor complejidad: La adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS) puede aumentar la complejidad de la auditoría. (Kim y otros, 2012)	Corto plazo	Negativo
33	Legal	Regulaciones de Auditoría	Rotación obligatoria de auditores: La rotación obligatoria de auditores puede aumentar el riesgo en la auditoría debido a la reducción del conocimiento específico del cliente y el mayor poder de negociación de los auditores entrantes. (Kwon y otros, 2014)	Mediano plazo	Negativo
34	Legal	Regulaciones de Auditoría	Identificación obligatoria del socio auditor: Los auditores tiene mayor riesgo reputacional y regulatorio asociado con la divulgación obligatoria de los nombres de los socios auditores. (Carcello & Li, 2013)	Corto plazo	Negativo
35	Legal	Regulaciones de Auditoría	Informe de auditoría extendido: Los requisitos de informes de auditoría más extensos pueden aumentar los costos de auditoría en algunos casos. (Li y otros, 2019)	Mediano plazo	Negativo

N	FACTOR	VARIABLE	DESCRIPCIÓN	TEMP.	IMP.
36	Legal	Regulaciones de Impuestos	Experiencia en impuestos: Los auditores pueden requerir una mayor experiencia en impuestos en países de alta conformidad. (Kuo & Lee, 2016)	Corto plazo	Positivo
37	Legal	Regulaciones de Impuestos	Contabilidad de los impuestos sobre la renta: Los cambios regulatorios en la contabilidad de los impuestos sobre la renta requiere que los auditores adquieran conocimientos en áreas complejas de la ley fiscal. (Erickson y otros, 2016)	Mediano plazo	Positivo

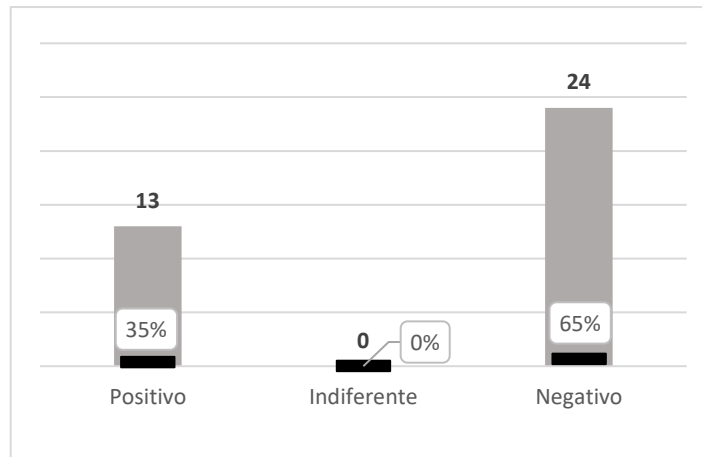
Nota. elaboración propia.

El análisis de la distribución de las variables que influyen en el entorno de auditoría revela que el 35% de las variables tienen un impacto positivo, mientras que el 65% tienen un impacto negativo (ver Figura 14). Los factores positivos tienden a aumentar la transparencia, reducir los costes, mejorar la gestión del riesgo y proteger la reputación corporativa. Esto supone una oportunidad para que las empresas de auditoría mejoren sus procesos y se adapten mejor a las necesidades de sus clientes. Sin embargo, el impacto negativo de ciertas variables puede aumentar el riesgo y los costes asociados a los servicios de auditoría. Estos retos exigen que las empresas de auditoría refuercen sus estrategias para mantener la calidad de sus servicios y ofrecer soluciones fiables a sus clientes.

El análisis PESTEL de BDO Colombia muestra una distribución del impacto según el plazo de actuación requerido (ver Figura 15). El 46% de las variables influyen a corto plazo, por lo que las empresas de auditoría pueden necesitar respuestas rápidas para hacer frente a los cambios en la demanda y en el coste de sus servicios. Esto implica flexibilidad y capacidad de adaptación para ajustar sus estrategias y seguir siendo competitivas.

Figura 14

Distribución por impacto de variables análisis PESTEL

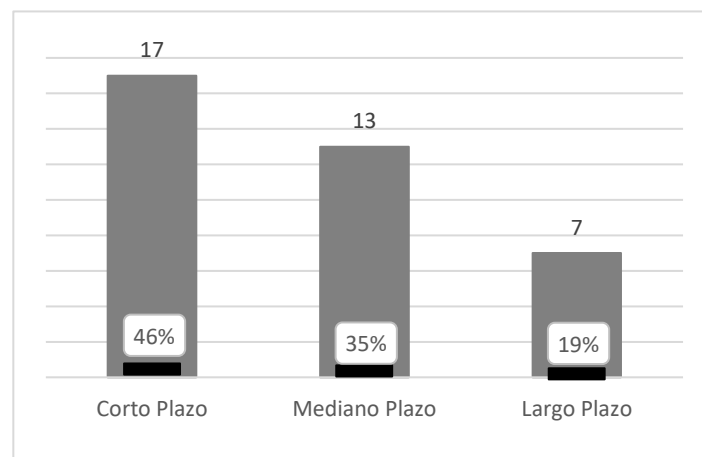


Nota: Elaboración propia.

El 35% de las variables tienen un impacto a medio plazo, lo que requiere un enfoque más estratégico. En este caso, las empresas deben anticiparse a las tendencias y ajustar sus operaciones y recursos para garantizar un rendimiento sostenible en el tiempo.

Figura 15

Distribución por plazo de variables análisis PESTEL



Nota: Elaboración propia.

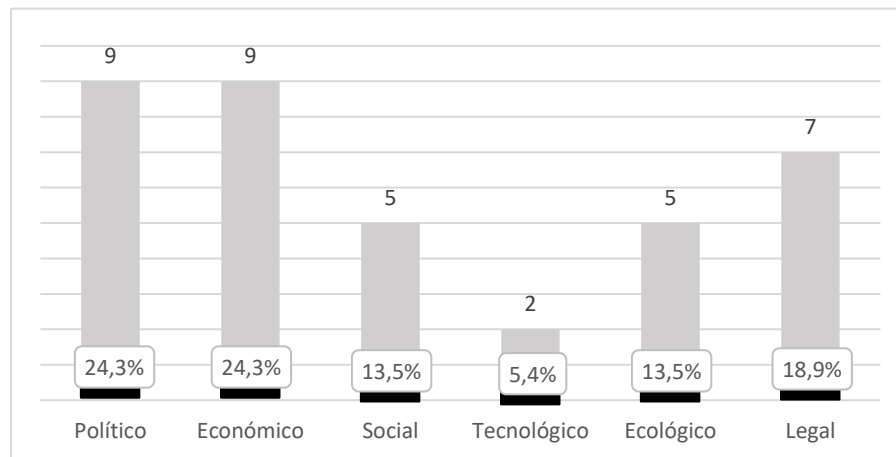
Por último, el 19% de las variables tienen un impacto a largo plazo, lo que sugiere la necesidad de una visión a más largo plazo y de estrategias que permitan a las empresas de auditoría prepararse para transformaciones más profundas en el entorno. La clave

para abordar estos factores reside en la capacidad de anticiparse y planificar, permitiendo a las empresas adaptarse y evolucionar con el tiempo.

La distribución por factor de las variables PESTEL para BDO Colombia (ver Figura 16) muestra que los factores políticos y económicos representan el 24,3% cada uno, sugiriendo que el entorno político y la estabilidad económica juegan un papel importante en la demanda y el costo de los servicios de auditoría. El análisis de los factores políticos abarca aspectos como la visibilidad, alineación y estabilidad política, los cuales pueden afectar a las empresas según el contexto político vigente, mientras que los factores económicos incluyen elementos como el desarrollo y la incertidumbre económica. Ambos factores requieren que las empresas estén listas para mitigar impactos negativos y aprovechar oportunidades.

Figura 16

Distribución por factor de variables análisis PESTEL



Nota: Elaboración propia.

Los factores sociales y ecológicos, con un 13,5% cada uno, influyen en la percepción de la necesidad de auditoría y en las normativas ambientales, respectivamente. Las empresas de auditoría deben considerar valores sociales y regulaciones ecológicas al planificar sus estrategias y comunicarse con los stakeholders. Los factores tecnológicos, aunque solo representan el 5,4%, son críticos para mantenerse al día con las últimas innovaciones como ciberseguridad y tecnología XBRL, lo que puede afectar la calidad y el costo de los servicios de auditoría. Finalmente, los factores legales, que constituyen el

18,9% de las variables, se refieren a la adopción de estándares como IFRS y el ambiente general de litigios. Las empresas de auditoría deben estar al tanto de las leyes y regulaciones pertinentes para adaptar sus estrategias y mantenerse dentro del marco legal.

En la etapa DOFA, se examinaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Las estrategias resultantes se enfocaron en el monitoreo del entorno, la inversión en tecnología y el fortalecimiento de la cultura de cumplimiento y ética, proporcionando así un análisis fundamentado para la planificación estratégica.

Tabla 11

Análisis DOFA BDO Colombia

FACTOR	DESCRIPCIÓN
Fortaleza	<ul style="list-style-type: none"> • Contamos con un conocimiento técnico especializado en todas las líneas de servicio y en la industria. • Tenemos procedimientos de calidad frente a los trabajos desarrollados. • Existe un respaldo de conocimiento y contactos por ser parte de una red global. • Brindamos cercanía y acompañamiento directo a los clientes. • Existencia de un Gobierno Corporativo y plan de sucesión definido. • Tenemos una cultura organizacional muy fuerte con nuestra gente. • Estamos siendo reconocidos en el mercado y estamos siendo visibles para la Red Global de BDO. • Existen planes de carrera definidos y constantes oportunidades de crecimiento apalancadas en el talento interno. • Nuestro expertise combinado con nuestras tarifas son una ventaja competitiva. • Trayectoria de 3 décadas en Colombia.
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Debemos fortalecer la cultura de venta cruzada en la compañía que nos permita ofrecer servicios como BDO y no como líneas independientes. • No hay foco ni especialización en ventas transformacionales (big deals) que aborden soluciones integrales para nuestros clientes. • No contamos con las habilidades comerciales que nos permitan ser líderes en la generación de ventas y relaciones con clientes. • Se necesita fortalecer la plan de gestión de riesgos de los proyectos que vendemos / ejecutamos con clientes. • Contamos con una rotación de personal que nos hace perder talentos importantes para la firma.

FACTOR	DESCRIPCIÓN
	<ul style="list-style-type: none"> • Los niveles de inglés de la firma limitan nuestra capacidad de conectarnos con el mercado internacional. • Nuestra oferta salarial no es competitiva frente al mercado y la competencia. • Mucho foco en cumplimiento, control de riesgos, calidad, etc. pero sin priorización de la visión de negocio. • Limitadas herramientas tecnológicas para las operaciones de la compañía y en la oferta a clientes. • Poca cultura de control de gastos y falta de políticas.
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Podemos convertirnos en los socios estratégicos de nuestros clientes generando soluciones integradas que agreguen valor a su negocio. • Tenemos unos costos y unas tarifas mucho más competitivas que nuestra competencia. • Posicionamiento de Colombia como el líder de la región BDO y mayor apalancamiento de nuestra red global. • Las dificultades de nuestros competidores por sanciones en el último año abren oportunidades en el mercado para diferenciarnos por nuestra cercanía y calidad del servicio. • Oportunidad en el sector Público como consecuencia de las medidas para atender la crisis económica y la reactivación. • Presencia en las principales regiones de Colombia nos permite brindar servicios a los grandes clientes regionales o a los mercados no explorados. • Atracción del mejor talento del mercado al ser una empresa con gran potencial de crecimiento, una estructura más plana y una fuerte cultura organizacional. • Podemos innovar rápidamente al ser una organización poco burocrática y con procesos relativamente simples. • Tener mayor agresividad comercial, control de cumplimiento de metas e indicadores financieros
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de oportunidades regionales: Por no contar con experiencia en grandes compromisos internacionales y en general por falta de credenciales. • Cambios de gobierno o reformas: Que generan inestabilidad jurídica para inversionistas. • El ingreso de nuestros competidores directos al mercado medio. • Ingreso al mercado de competidores más pequeños con tarifas competitivas. • El riesgo reputacional: Que se puede ver afectado por clientes cuyas actuaciones no son éticas.

FACTOR	DESCRIPCIÓN
	<ul style="list-style-type: none"> Las afectaciones económicas derivadas del Covid19 y los paros nacionales: Que afectan el presupuesto de las empresas que buscan invertir en asesorías. Las grandes firmas consultoras cuentan con una estructura regional de soporte: Que impulsa mucho sus iniciativas y proyectos. Dificultad en la integración de un único BDO a nivel regional: Para el desarrollo de nuevos negocios. Pérdida del mejor talento y conocimiento: Por baja competitividad salarial, beneficios y movilidad. Limitado reconocimiento de marca y servicios en líneas no tradicionales de BDO: Lo cual limita la confianza de los potenciales clientes en nuestros servicios.

Nota. elaboración propia.

La Tabla 12, síntesis del análisis PESTEL y DOFA, se erige como una herramienta de diagnóstico al identificar las interacciones entre el entorno externo y las capacidades internas de la organización. Este mapeo estratégico permite visualizar sinergias potenciales, donde las fortalezas internas se alinean con oportunidades externas para generar ventajas competitivas. A su vez, revela posibles conflictos que requieren atención, como debilidades internas que podrían ser exacerbadas por amenazas externas o tendencias del entorno que limitan el aprovechamiento de las fortalezas.

Tabla 12

Relaciones DOFA Y PESTEL BDO Colombia

Factores	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas	Estrategias
Políticos	Estabilidad política en Colombia	Posicionamiento de Colombia como líder regional de BDO	Falta de experiencia en grandes compromisos internacionales	Cambios de gobierno o reformas que generen inestabilidad jurídica	Monitorear el entorno político y económico para identificar cambios y adaptar la estrategia en consecuencia.
Económicos	Costos y tarifas competitivas	Crecimiento del sector público	Limitadas herramientas tecnológicas	Crisis económica y paros nacionales que afecten el presupuesto de las empresas	Invertir en tecnología para mejorar la eficiencia y la oferta de servicios.

Factores	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas	Estrategias
Sociales	Cultura organizacional fuerte	Presencia en las principales regiones de Colombia	Rotación de personal	Dificultad en la integración de un único BDO a nivel regional	Implementar programas de desarrollo profesional para atraer y retener talento.
Tecnológicos	Acceso a conocimiento y contactos de la red global de BDO	Oportunidad de innovar rápidamente	Poca cultura de control de gastos y falta de políticas	Las grandes firmas consultoras tienen una estructura regional de soporte	Desarrollar una cultura de control de gastos e implementar políticas claras.
Ecológicos	No hay información relevante	No hay información relevante	No hay información relevante	No hay información relevante	No hay información relevante.
Legales	Procedimientos de calidad para asegurar la excelencia en los trabajos	Dificultades de los competidores por sanciones	Niveles de inglés limitan la capacidad de conectarse con el mercado internacional	Riesgo reputacional por clientes con actuaciones no éticas	Fortalecer la cultura de compliance y ética.

Nota. elaboración propia.

7.2 Análisis Interno

7.2.1 Procesamiento Estadístico de Datos

Para analizar la situación actual de la gestión de proyectos en Auditoría y Aseguramiento de BDO Colombia, se realizó una encuesta exhaustiva entre el personal. Esta encuesta fue respondida por un total de 23 colaboradores, quienes brindaron información valiosa sobre diversos aspectos relacionados con los procesos, metodologías y herramientas utilizadas para la ejecución eficiente de los proyectos.

La investigación buscaba obtener una visión integral del desempeño del equipo en la implementación de buenas prácticas en la gestión de proyectos, así como identificar posibles áreas de mejora que permitieran optimizar los resultados y la satisfacción de los clientes. Los hallazgos de la encuesta serán clave para diseñar e implementar un plan de

acción que fortalezca las capacidades del equipo y asegure mayor efectividad en la entrega de los servicios de auditoría y aseguramiento.

Profundizando en los resultados obtenidos, la Tabla 13 presenta el puntaje promedio alcanzado en cada pregunta de la encuesta. Posteriormente, la Tabla 14 sintetiza estos resultados, mostrando el puntaje promedio para cada variable de estudio, calculados a partir del promedio de las preguntas que las componen. Finalmente, la Figura 17, a través de un gráfico radial, facilita la visualización de los puntajes obtenidos en cada variable, permitiendo identificar de manera rápida las áreas de mayor y menor puntuación. La información completa de la encuesta, incluida la tabulación detallada de las respuestas, está disponible en el Anexo E.

Tabla 13

Puntajes Promedio de Cada Pregunta

Num	Variable	Pregunta	Promedio
5	B. Gestión de Programas	La empresa tiene un sistema para asignar recursos a los proyectos y llevar un registro de las asignaciones.	3,70
6	B. Gestión de Programas	Se han establecido normas para el proceso de desarrollo del plan de gestión del programa.	3,91
7	B. Gestión de Programas	El proceso de elaboración de un plan de gestión de programas está establecido, consolidado y evalúa métricas.	3,83
8	C. Gestión de Proyectos	La organización ofrece formación en gestión de proyectos adecuada para personas de todos los niveles de la jerarquía del proyecto.	3,26
9	C. Gestión de Proyectos	La organización utiliza un lenguaje normalizado para articular las tareas y los resultados del proyecto.	3,96
10	C. Gestión de Proyectos	La organización reúne y difunde las lecciones aprendidas en proyectos, programas y carteras.	3,74
11	C. Gestión de Proyectos	El proceso de cierre de proyecto está definido, normalizado y documentado.	3,83
12	C. Gestión de Proyectos	La organización establece y aplica una visión y unos valores de gestión de proyectos en toda la empresa.	3,83
13	D. Inicio	El proceso de creación del Project Charter del proyecto está definido, normalizado y documentado.	3,61
14	D. Inicio	El proceso de identificación de interesados del proyecto está definido, normalizado y documentado.	3,74
15	D. Inicio	Se establecen y aplican controles para garantizar la estabilidad en la identificación de las partes interesadas.	3,83

Num	Variable	Pregunta	Promedio
16	E. Planificación	El proceso de elaboración del plan de gestión de proyectos está definido, normalizado y documentado.	3,87
17	E. Planificación	El proceso de elaboración EDT (estructura de desglose de trabajo) de proyectos está definido, normalizado y documentado.	3,52
18	E. Planificación	El proceso de elaboración de cronograma del proyecto está definido, normalizado y documentado.	3,87
19	E. Planificación	En la estimación de los recursos de actividad, se evalúan las áreas problemáticas, identifica las causas raíz, recopila y aplica las recomendaciones para la mejora del proceso.	3,70
20	E. Planificación	Se establecen y ejecutan controles para el proceso de identificación del riesgo, a fin de garantizar su estabilidad.	3,91
21	F. Ejecución	El proceso de gestión de equipos de proyecto está definido, normalizado y documentado.	3,83
22	F. Ejecución	El proceso de gestión de las comunicaciones del proyecto está definido, normalizado y documentado.	3,78
23	F. Ejecución	Se establecen y ejecutan controles del proceso dirigir y gestionar el trabajo del proyecto.	3,83
24	F. Ejecución	Se ha establecido, consolidado y analizado el proceso de aseguramiento de calidad.	3,83
25	F. Ejecución	En la gestión de las comunicaciones, se evalúan las áreas problemáticas, se identifican las causas raíz, se recopila y aplican las recomendaciones de mejora.	3,61
26	G. Monitoreo y Control	El proceso de seguimiento y control del trabajo del proyecto está definido, normalizado y documentado.	3,74
27	G. Monitoreo y Control	El proceso integrado de control de cambios del proyecto está definido, normalizado y documentado.	3,78
28	G. Monitoreo y Control	El proceso de control del alcance del proyecto está definido, normalizado y documentado.	3,83
29	G. Monitoreo y Control	Se identifican, reúnen y evalúan las medidas para el proceso de aseguramiento de calidad.	3,96
30	G. Monitoreo y Control	En el proceso de control de riesgos, se evalúan las áreas problemáticas, identifica las causas raíz, recopila y aplica las recomendaciones para la mejora del proceso.	3,78
31	H. Efectividad, Cumplimiento de expectativas	La organización se esfuerza por promover entre los miembros de su equipo la importancia de cumplir los requisitos del proyecto, incluidos la calidad y los plazos establecidos.	3,96
32	H. Efectividad, Cumplimiento de expectativas	La comunicación y la resolución de conflictos garantizan el cumplimiento eficaz de los requisitos del proyecto.	3,83

Num	Variable	Pregunta	Promedio
33	H. Efectividad, Cumplimiento de expectativas	La organización destaca la importancia de dar prioridad a la satisfacción del usuario y del cliente durante el desarrollo y la ejecución de los proyectos.	4,04
34	H. Efectividad, Cumplimiento de expectativas	La empresa fomenta la importancia de recoger y evaluar las opiniones de los usuarios y clientes para mejorar la gestión de los proyectos.	3,91
35	H. Efectividad, Cumplimiento de expectativas	Se está promoviendo una cultura que valora la sostenibilidad en las relaciones con contratistas y proveedores.	3,87
36	I. Efectividad, Satisfacción del equipo de proyecto y logro de compromisos	La empresa fomenta activamente la colaboración y la comunicación eficaz para garantizar la satisfacción de los miembros del equipo que participan en los proyectos.	3,91
37	I. Efectividad, Satisfacción del equipo de proyecto y logro de compromisos	La organización evalúa el nivel de satisfacción de los miembros del equipo que participan en los proyectos.	3,78
38	I. Efectividad, Satisfacción del equipo de proyecto y logro de compromisos	Los miembros del equipo del proyecto se sienten valorados y reconocidos, lo que repercute positivamente en su permanencia en la organización.	3,70
39	I. Efectividad, Satisfacción del equipo de proyecto y logro de compromisos	La empresa ofrece perspectivas de desarrollo y crecimiento que motivan a los profesionales a mantener su presencia en el equipo.	3,91
40	I. Efectividad, Satisfacción del equipo de proyecto y logro de compromisos	La empresa fomenta prácticas y conductas que inciden positivamente en la supervisión y el cumplimiento de los presupuestos de los proyectos.	3,83

Nota. elaboración propia.

Tabla 14

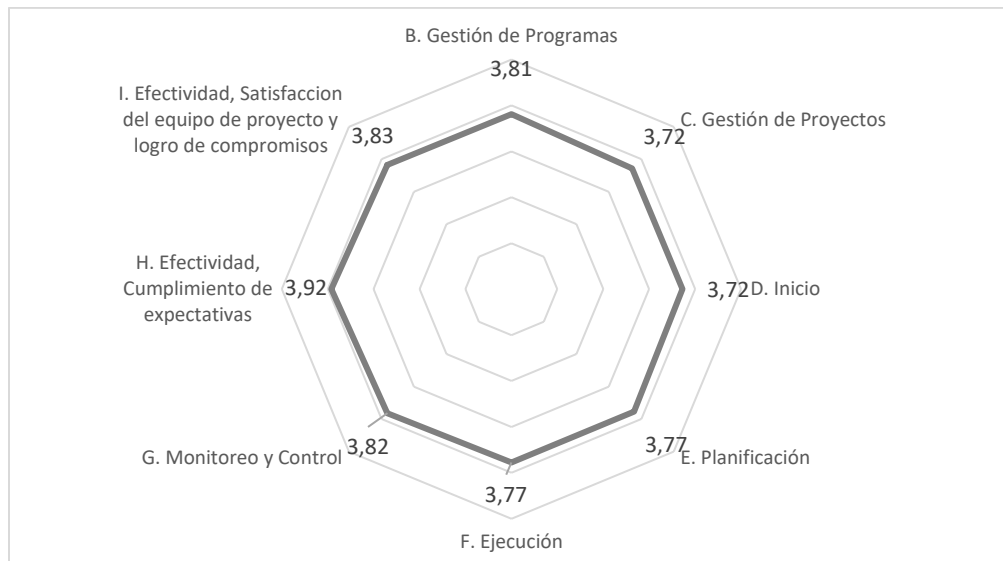
Puntajes Promedio de Cada Variable

Variable	Promedio
B. Gestión de Programas	3,81
C. Gestión de Proyectos	3,72
D. Inicio	3,72
E. Planificación	3,77
F. Ejecución	3,77
G. Monitoreo y Control	3,82
H. Efectividad, Cumplimiento de expectativas	3,92
I. Efectividad, Satisfacción del equipo de proyecto y logro de compromisos	3,83

Nota. elaboración propia.

Figura 17

Distribución por factor de variables analisis



Nota. elaboración propia.

7.2.2 Análisis de los Resultados

La capacidad de gestionar proyectos de manera efectiva se ha convertido en un factor crítico de éxito. Para empresas como la línea de servicio Audit & assurance de BDO Colombia, cuya actividad principal, la auditoría financiera, se desarrolla bajo un modelo de gestión por proyectos, la eficiencia en este ámbito es fundamental para garantizar la calidad del servicio, la satisfacción del cliente y, en última instancia, la sostenibilidad del negocio. Este análisis, busca ir más allá de la simple descripción de resultados, adentrándose en la interpretación de los datos para identificar áreas de fortaleza que sirvan como base para el crecimiento continuo, así como oportunidades de mejora que permitan optimizar los procesos y consolidar una cultura de gestión de proyectos sólida y orientada a la excelencia.

7.2.2.1 Situación Actual

La encuesta, aplicada a una muestra representativa del personal de BDO Colombia, ofrece una visión reveladora del estado actual de la gestión de proyectos en la firma. Los resultados, reflejados en la Tabla 14, muestran una percepción general positiva, con un

promedio de 3,80 sobre 5 en la escala utilizada. Esta puntuación, si bien alentadora, no debe llevar a la autocomplacencia, sino más bien impulsar a la búsqueda constante de la excelencia en cada proceso y área de la gestión de proyectos.

Al analizar detalladamente las puntuaciones obtenidas en cada variable (Tabla 14), se identifican áreas donde BDO Colombia destaca, confirmando su compromiso con la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. La variable "Efectividad, Cumplimiento de Expectativas", con una puntuación de 3,92, se posiciona como la de mayor calificación, reflejando el enfoque de la firma en la entrega de valor y el cumplimiento de los requisitos del cliente. Esta orientación hacia la excelencia se ve reforzada por la alta puntuación en "Gestión de Programas" (3,81), lo que indica la capacidad de BDO Colombia para gestionar eficientemente grupos de proyectos relacionados, optimizando recursos y maximizando resultados.

No obstante, este análisis también revela áreas susceptibles de mejora. La variable "Gestión de Proyectos", con una puntuación de 3,72, se encuentra ligeramente por debajo del promedio general. Si bien este resultado no es negativo, sí sugiere la existencia de oportunidades para fortalecer la gestión de proyectos desde una perspectiva integral, incluyendo aspectos como la estandarización de procesos, la gestión del cambio y el desarrollo de competencias específicas en el equipo de trabajo.

7.2.2.2 Fortalezas

El análisis de los resultados de la encuesta permite identificar una serie de fortalezas que constituyen la base sobre la cual BDO Colombia puede impulsar su crecimiento continuo en el ámbito de la gestión de proyectos. Estas fortalezas, más allá de simples ventajas puntuales, se configuran como pilares estratégicos que definen la cultura organizacional y el enfoque de la firma hacia la gestión de proyectos.

Cultura Orientada al Cliente: La alta puntuación en "Efectividad, Cumplimiento de Expectativas" (3,87) no es un resultado aislado, sino el reflejo de una cultura organizacional profundamente arraigada que coloca al cliente en el centro de todas sus acciones. Esta filosofía se traduce en un compromiso constante por comprender y

satisfacer las necesidades del cliente, superando las expectativas y construyendo relaciones a largo plazo basadas en la confianza y la excelencia.

Sólida Gestión de Programas: La capacidad de gestionar eficientemente proyectos interrelacionados es un activo estratégico para BDO Colombia. La alta puntuación en "Gestión de Programas" (3,81) evidencia la existencia de procesos robustos, herramientas de planificación y control, y un equipo de trabajo con las competencias necesarias para coordinar esfuerzos, optimizar recursos y maximizar el impacto de los proyectos a nivel global.

Compromiso con la Calidad: La calidad no es un elemento negociable en BDO Colombia, sino un valor intrínseco presente en cada etapa de la gestión de proyectos. Las altas puntuaciones en preguntas relacionadas con el aseguramiento de la calidad (Preguntas 24, 29) confirman la existencia de una cultura de mejora continua, donde se establecen estándares rigurosos, se implementan mecanismos de control y se promueve la participación activa del equipo en la búsqueda de la excelencia.

Comunicación Efectiva y Gestión Proactiva de Riesgos: La comunicación fluida y la gestión proactiva de riesgos son elementos esenciales para el éxito en la gestión de proyectos. Las puntuaciones obtenidas en las preguntas 20, 22 y 25 sugieren que BDO Colombia ha desarrollado mecanismos efectivos para gestionar los riesgos inherentes a su actividad, así como para establecer canales de comunicación claros y transparentes que faciliten la colaboración entre los miembros del equipo y con los stakeholders del proyecto.

7.2.2.3 Oportunidades de mejora

Si bien BDO Colombia demuestra un buen nivel de madurez en la gestión de proyectos, el análisis de los resultados de la encuesta revela la existencia de oportunidades de mejora que, de ser abordadas de manera estratégica, permitirán a la firma consolidar su posición de liderazgo y alcanzar niveles superiores de eficiencia operativa.

Formación Continua en Gestión de Proyectos: La inversión en el desarrollo profesional del equipo de trabajo es fundamental para mantener un alto nivel de competitividad en un entorno tan dinámico como el actual. Ampliar la oferta de formación en gestión de proyectos, especialmente para niveles jerárquicos inferiores (Pregunta 8), fortalecerá las competencias del equipo, proporcionándoles las herramientas y conocimientos necesarios para enfrentar con éxito los desafíos de la gestión de proyectos en un entorno empresarial cada vez más complejo.

Retención de Talento: Cultivando el Compromiso y la Lealtad: En un mercado laboral competitivo, la retención del talento se ha convertido en un factor crítico para el éxito de cualquier organización. Implementar estrategias para mejorar la satisfacción y la retención del equipo de proyecto, como programas de reconocimiento, planes de carrera y oportunidades de desarrollo profesional (Preguntas 37, 38, 39), contribuirá a crear un ambiente laboral positivo, donde los colaboradores se sientan valorados, motivados y comprometidos con los objetivos de la firma.

Estandarización del Proceso de Inicio: Fortaleciendo los Cimientos del Éxito: El proceso de inicio es crucial para sentar las bases del éxito en la gestión de proyectos. Si bien la puntuación en "Inicio" es relativamente buena (3,72), optimizar la estandarización de este proceso, definiendo claramente roles, responsabilidades y entregables, permitirá a BDO Colombia fortalecer la gestión desde las etapas tempranas del proyecto, minimizando riesgos y sentando las bases para una ejecución exitosa.

Mejora Continua en la Gestión de Recursos: Optimizando la Eficiencia Operativa: La gestión eficiente de los recursos es un factor crítico para garantizar la rentabilidad y la competitividad en cualquier proyecto. Profundizar en la gestión de recursos en BDO Colombia, buscando una mayor eficiencia en la asignación, seguimiento y optimización de los mismos (Pregunta 5), permitirá a la firma maximizar el retorno de la inversión y fortalecer su posición competitiva en el mercado.

7.3 Selección del marco de referencia a usar

Tras el análisis de los resultados de la encuesta, que evidenció oportunidades de mejora en la gestión de proyectos de la línea de servicio Audit & Assurance de BDO

Colombia, se seleccionó el modelo OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model) como marco de referencia para el diseño de la PMO. Esta decisión se fundamenta en la capacidad de OPM3 para ofrecer una visión holística de la gestión de proyectos, considerando no solo la madurez de los procesos, sino también los factores habilitadores a nivel organizacional como la cultura, la estructura, la tecnología y los recursos humanos. A diferencia de modelos como el KPMMM de Kerzner o el MMGP de Darci Prado, OPM3 permite identificar áreas de mejora tanto a nivel operativo como estratégico, brindando una base de datos de mejores prácticas y capacidades adaptable a las necesidades específicas de BDO Colombia. La información recolectada en la encuesta servirá como punto de partida para la aplicación de OPM3, permitiendo enfocar las acciones de mejora en las áreas que requieren mayor atención según la percepción del equipo de trabajo.

8 Propuesta de Oficina de Gestión de proyectos

La línea de servicio Audit & Assurance de BDO Colombia, caracterizada por una gran cantidad de proyectos de menor escala y liderada por expertos en auditoría financiera, ha identificado una oportunidad estratégica para optimizar la gestión de estos proyectos. Con el objetivo de afrontar los retos actuales de estandarización, se propone la implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) centralizada. Esta PMO funcionará de manera independiente a los equipos de proyecto, brindando apoyo y servicios a una variedad de iniciativas, estableciendo una estructura unificada y promoviendo las mejores prácticas en la gestión de proyectos.

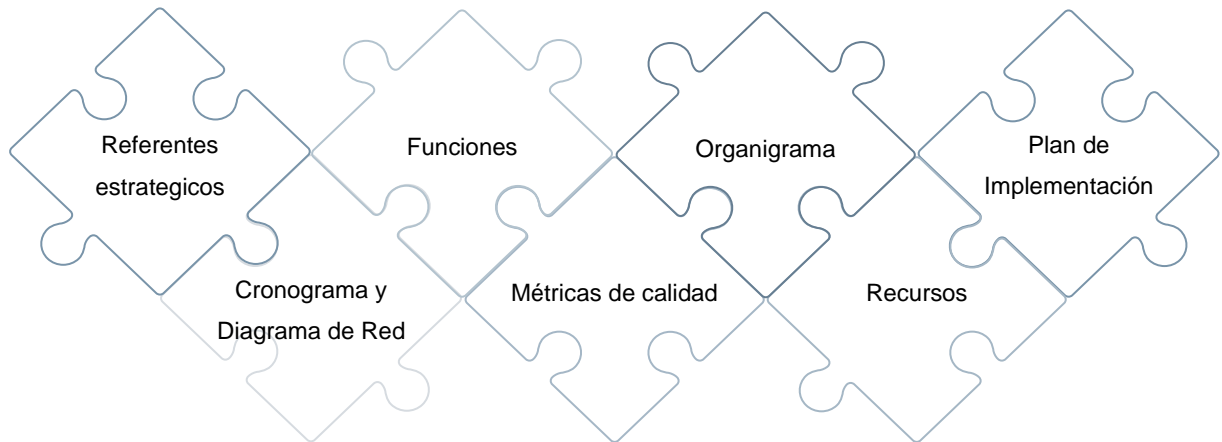
Es importante destacar que la propuesta de PMO no surge de manera aislada, sino que se fundamenta en un análisis interno profundo que ha permitido identificar las fortalezas y oportunidades de mejora en la firma. Entre las fortalezas que servirán como base para la PMO se encuentran la sólida cultura orientada al cliente, la eficiente gestión de programas, el compromiso con la calidad, y la comunicación efectiva junto a una gestión proactiva de riesgos. La PMO se construirá sobre estos pilares, potenciándolos aún más para beneficio de la firma.

Por otro lado, el análisis interno también reveló oportunidades de mejora que la PMO se enfocará en abordar. Estas incluyen la necesidad de formación continua en gestión de proyectos para el equipo, el desarrollo de estrategias para la retención de talento, la optimización y estandarización del proceso de inicio de proyectos, y la mejora continua en la gestión de recursos. Al enfocarse en estas áreas, la PMO no solo busca estandarizar la gestión de proyectos, sino también impulsar el crecimiento y desarrollo de la firma a largo plazo.

La propuesta de la oficina de gestión de proyectos se compone de la etapa de diseño y la etapa de implementación en la Figura 18 presentamos los componentes de la etapa de diseño que se describirán a continuación:

Figura 18

Componentes de propuesta de oficina de gestión de proyectos



Nota. elaboración propia.

8.1 Referentes estratégicos de Oficina de gestión de proyectos

Con el fin de alinear la pmo con la organización se dispuso la elaboración de referentes estratégicos correspondientes a la oficina de gestion de proyectos.

8.1.1 Misión de la oficina de gestión de proyectos

Potenciar la línea de servicio de Audit & Assurance de BDO Colombia a través de la excelencia en la gestión de proyectos. Proporcionar una estructura de soporte, herramientas y recursos que permitan la ejecución eficiente y eficaz de los proyectos de auditoría y aseguramiento, asegurando la calidad, oportunidad y satisfacción del cliente, maximizando la rentabilidad y contribuyendo al logro de los objetivos estratégicos organizacionales.

8.1.2 Visión de la oficina de gestión de proyectos

Ser reconocidos como una PMO líder en el sector de servicios profesionales, impulsando la innovación y las mejores prácticas en la gestión de proyectos para la línea de servicio de Audit & Assurance de BDO Colombia. Convertirnos en un socio estratégico para la línea de servicios, fomentando una cultura de gestión de proyectos que promueva la eficiencia, la colaboración y la mejora continua, posicionando a BDO Colombia como referente en el sector.

8.1.3 Objetivos estratégicos

Se han identificado los siguientes objetivos estratégicos clave para la nueva Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) de la línea de servicio de Audit & Assurance de BDO Colombia.

Estandarización y Mejora de Procesos

- Implementar una metodología de gestión de proyectos estandarizada: Definir y adoptar una metodología común, OPM3, para todos los proyectos de auditoría y aseguramiento, asegurando la coherencia y la eficiencia.
- Optimizar la gestión de recursos: Implementar un sistema centralizado para la asignación de recursos, evitando la sobrecarga de trabajo y maximizando la utilización del talento.
- Reducir el retrabajo y los errores: Implementar procesos claros y herramientas estandarizadas para minimizar el retrabajo y los errores en la documentación y ejecución de proyectos.

Aumento de la Eficiencia y la Productividad

- Reducir los tiempos de entrega de los proyectos: Implementar herramientas y técnicas de gestión de proyectos para optimizar el cronograma y asegurar la entrega puntual de los proyectos.
- Mejorar la gestión del presupuesto: Implementar un sistema de control presupuestario para asegurar que los proyectos se completen dentro del presupuesto asignado.
- Aumentar la rentabilidad de los proyectos: Mejorar la eficiencia en la ejecución de proyectos para maximizar el retorno de la inversión.

Mejora de la Calidad y la Satisfacción del Cliente:

- Aumentar la calidad de los entregables: Implementar un sistema de gestión de la calidad para asegurar que los entregables del proyecto cumplan con los más altos estándares.

- Mejorar la comunicación con los clientes: Establecer canales de comunicación claros y efectivos para mantener a los clientes informados sobre el progreso del proyecto.
- Aumentar la satisfacción del cliente: Superar las expectativas del cliente en términos de calidad, tiempo y costo.

Desarrollo del Talento y la Cultura de Gestión de Proyectos:

- Capacitar al personal en gestión de proyectos: Brindar capacitación en la metodología, herramientas y técnicas de gestión de proyectos para mejorar las habilidades del equipo.
- Fomentar la colaboración y el trabajo en equipo: Crear un ambiente que promueva la colaboración y el intercambio de conocimientos entre los miembros del equipo.
- Desarrollar una cultura de gestión de proyectos: Inculcar una mentalidad de gestión de proyectos en toda la organización, promoviendo la planificación, el seguimiento y la mejora continua.

8.1.4 Alineación Estratégica:

- Asegurar que los proyectos estén alineados con los objetivos estratégicos de BDO Colombia: Priorizar los proyectos que contribuyan al logro de los objetivos de la organización.
- Mejorar la toma de decisiones en la gestión del portafolio de proyectos: Utilizar datos y análisis para tomar decisiones informadas sobre la selección, priorización y gestión de proyectos.
- Demostrar el valor de la PMO a la organización: Medir y comunicar el impacto de la PMO en el desempeño de los proyectos y el logro de los objetivos estratégicos.

8.2 Funciones de la oficina de gestión de proyectos

La Tabla 15 proporciona una lista exhaustiva de las funciones y responsabilidades de la oficina de gestión de proyectos que operará para la línea de servicio Audit & Assurance de BDO Colombia. Esta oficina desempeñará un papel crucial para garantizar el éxito de los distintos proyectos emprendidos por la organización.

Tabla 15

Funciones y responsabilidades PMO

Grupo	Funciones y Responsabilidades	Tipo
Metodología y Procesos	Definir e implementar y actualizar una metodología estandarizada para la gestión de proyectos de auditoría y aseguramiento.	Control
	Desarrollar y mantener políticas, procedimientos y plantillas para la gestión de proyectos.	Control
	Identificar y promover las mejores prácticas en gestión de proyectos. Gestionar el conocimiento y las lecciones aprendidas de los proyectos.	Apoyo Apoyo
Planificación y Control de Proyectos	Asistir en la planificación y el desarrollo de cronogramas, presupuestos y planes de proyectos.	Apoyo
	Monitorear el progreso del proyecto y el cumplimiento del cronograma y el presupuesto.	Apoyo
	Identificar y gestionar los riesgos del proyecto.	Apoyo
	Implementar un sistema de control de cambios. Generar informes de progreso del proyecto.	Control Control
Gestión de Recursos	Gestionar la asignación de recursos a los proyectos.	Apoyo
	Monitorear la capacidad de los recursos y prever las necesidades futuras.	Apoyo
	Desarrollar y mantener una base de datos de habilidades y experiencia del personal. Optimizar la utilización de los recursos.	Apoyo Apoyo
Gestión de la Información	Implementar y mantener un sistema de gestión de información de proyectos.	Control
	Recopilar y analizar datos de proyectos.	Control
	Generar informes y dashboards para la toma de decisiones.	Control
	Gestionar el conocimiento del proyecto.	Apoyo
Comunicación y Colaboración	Facilitar la comunicación entre los equipos de proyecto y las partes interesadas.	Apoyo
	Gestionar las expectativas de los clientes.	Apoyo
	Promover la colaboración y el trabajo en equipo.	Apoyo
	Gestionar las comunicaciones del proyecto.	Apoyo

Grupo	Funciones y Responsabilidades	Tipo
	Brindar capacitación en gestión de proyectos al personal.	Apoyo
Desarrollo del Talento	Desarrollar programas de mentoring y coaching para gerentes de proyectos.	Apoyo
	Promover la certificación profesional en gestión de proyectos.	Apoyo
Evaluación y Mejora	Monitorear y evaluar el desempeño de la PMO y los proyectos.	Control
	Identificar áreas de mejora e implementar cambios.	Control
Continua	Realizar evaluaciones periódicas del desempeño de la PMO.	Control

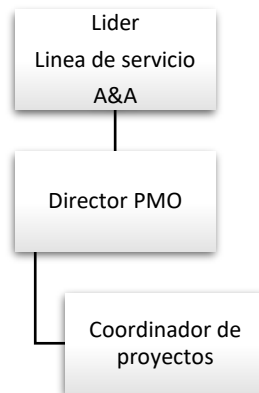
Nota. elaboración propia.

8.3 Organigrama

Se propone una estructura organizativa donde la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) se integre de manera subordinada a la línea de servicio Audit & Assurance de BDO Colombia. La Figura 19 ilustra la estructura interna de la PMO, mientras que la Figura 20 muestra su posición dentro del organigrama general de la empresa, evidenciando su vinculación directa con la línea de servicio mencionada.

Figura 19

Organigrama Oficina de Proyectos

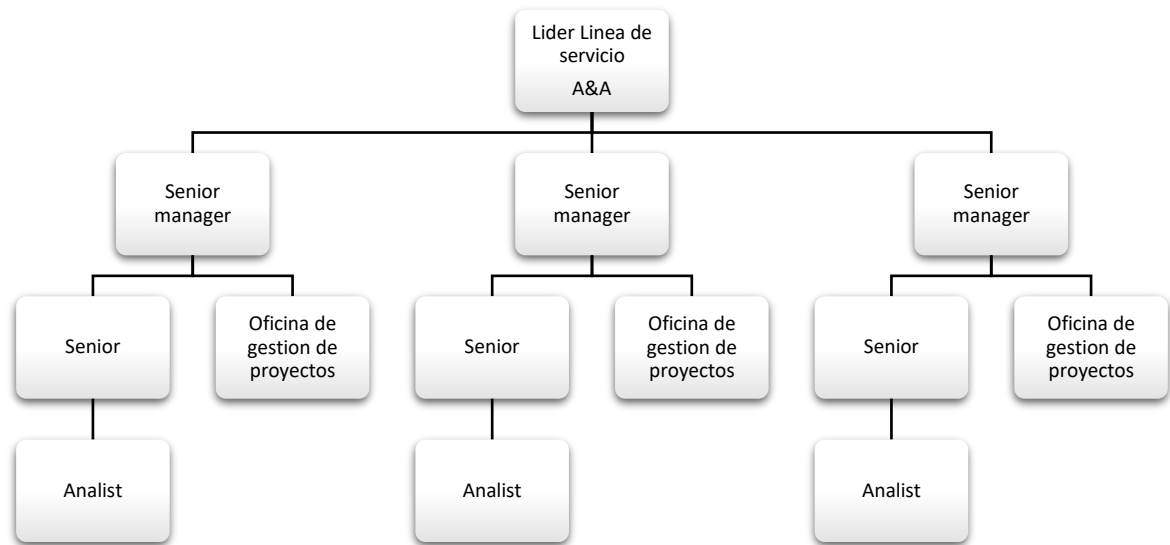


Nota: Elaboración propia.

El organigrama propuesto contempla un Director de la PMO y un Coordinador de Proyectos como núcleo de la oficina de gestión de proyectos. Ambos cargos reportarán directamente al Líder de la Línea de Servicio. Es importante destacar que la gestión del portafolio de proyectos permanecerá bajo la responsabilidad del socio líder.

Figura 20

Estructura organizacional de BDO Colombia



Nota: Elaboración propia.

Las funciones y responsabilidades son las siguientes

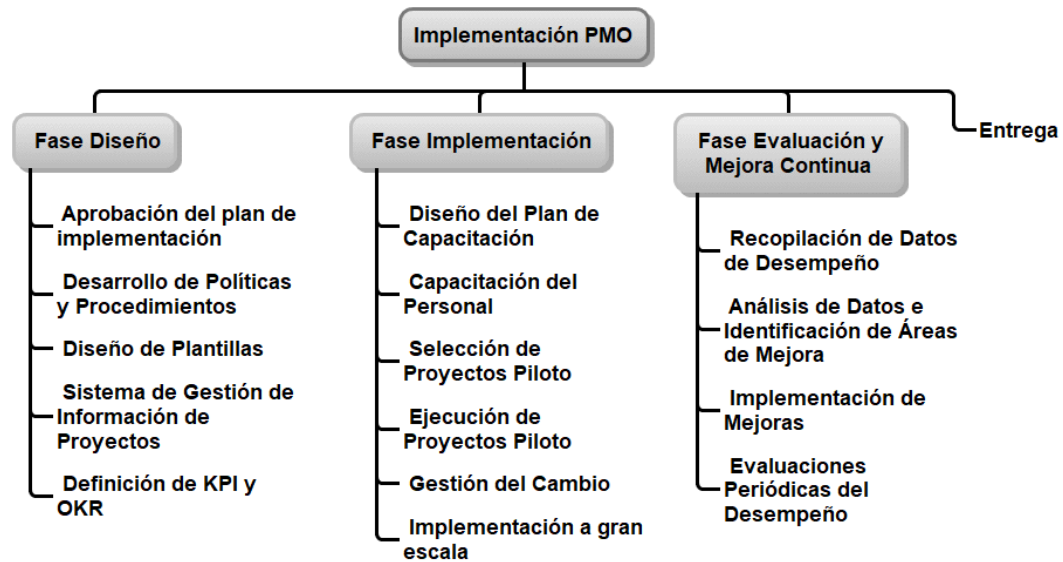
- Director de la PMO: Dirige y supervisa la función de gestión de proyectos dentro de la organización, estableciendo normas, metodologías y mejores prácticas.
- Gestor de Portafolio de proyectos: Supervisa un grupo de proyectos interrelacionados que contribuyen a un objetivo estratégico más amplio.
- Coordinador de Proyectos: Presta apoyo a los directores de proyecto en tareas administrativas, seguimiento y organización de proyectos, con mayor responsabilidad en la planificación, comunicación y gestión de recursos.

8.4 Plan de Implementación

La implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) no es un hecho puntual, sino un proceso continuo que requiere una planificación cuidadosa, una ejecución meticulosa y una evaluación constante (ver Figura 21). Es importante abordar este proceso de forma estructurada, dividiéndolo en distintas fases que guiarán a la línea de servicio Audit & Assurance de BDO Colombia hacia la excelencia en la gestión de proyectos. Cada fase, desempeña un papel crucial en el éxito a largo plazo de la PMO y su impacto en la organización.

Figura 21

EDT implementación PMO



Nota: Elaboración propia.

A continuación, se detallan las fases clave que la línea de servicio Audit & Assurance de BDO Colombia deberá seguir para establecer una PMO centralizada, robusta y adaptada a las necesidades específicas de la compañía.

8.4.1 Diseño

La fase de diseño es donde se sientan las bases para una PMO efectiva. Se establecen los lineamientos y herramientas que guiarán la gestión de proyectos en toda la organización:

- Aprobación del plan de implementación: Realizar reuniones con los stakeholders clave (Socios, Gerentes, Seniors) para presentar la PMO, sus objetivos, beneficios y el impacto en la gestión de proyectos.
- Políticas, Procedimientos y Plantillas: Se desarrollan documentos que definen las normas y procesos para la gestión de proyectos, incluyendo la metodología OPM3, el ciclo de vida del proyecto, la gestión de riesgos, la gestión de cambios y la gestión de la comunicación
- Diseño de plantillas: se crean plantillas estandarizadas para facilitar la planificación, el seguimiento y la generación de informes de proyectos.

- Sistema de Gestión de Información de Proyectos: Seleccionar e implementar un sistema de software que permita la gestión centralizada de la información de los proyectos, incluyendo el cronograma, el presupuesto, los recursos, los riesgos, los problemas y los entregables. Esto proporciona visibilidad y control sobre el portafolio de proyectos.
- Definición de KPI y OKR: Para evaluar el impacto de la PMO en los proyectos de la línea de servicio Audit & Assurance de BDO Colombia, se implementará un sistema de medición que combine Indicadores Clave de Rendimiento (KPIs) y Objetivos y Resultados Clave (OKRs). Los KPIs, como el cumplimiento del cronograma y la satisfacción del cliente, proporcionarán una visión cuantitativa del desempeño. Los OKRs, con objetivos ambiciosos y resultados medibles, complementarán los KPIs al enfocarse en la mejora de la eficiencia, la satisfacción del cliente y la cultura de gestión de proyectos. Esta combinación integral permitirá tomar decisiones informadas, identificar áreas de mejora y asegurar el éxito continuo de la PMO.

8.4.2 Implementación:

La implementación de la PMO en BDO Colombia exige un enfoque estratégico y planificado para garantizar su éxito. Esta fase se centra en la puesta en marcha e integración de la misma en la organización.

Esta fase se centra en la puesta en marcha e integración de la PMO en la organización. Incluye los siguientes pasos:

8.4.2.1 Línea Base del Plan de Capacitación

Para asegurar el éxito de la PMO, es fundamental que el personal de la línea de servicio Audit & Assurance de BDO Colombia adquiera las competencias necesarias para trabajar bajo el nuevo modelo de gestión de proyectos. Para ello, se implementará un programa de capacitación integral basado en la siguiente línea base:

Necesidades Básicas de Capacitación:

- Conocimiento de la metodología OPM3: Profundizar en los principios, procesos y mejores prácticas del modelo OPM3, así como su aplicación en el contexto específico de BDO Colombia.

- Roles y responsabilidades de la PMO: Clarificar las funciones y responsabilidades de la PMO, la interacción con los equipos de proyecto y su rol en la gestión integral de proyectos.
- Herramientas y técnicas de gestión de proyectos: Capacitar en el uso de herramientas de software para la gestión de cronogramas, presupuestos, recursos, riesgos y comunicaciones, asegurando la correcta utilización de las herramientas elegidas por la PMO.
- Gestión del cambio: Proporcionar herramientas y estrategias para gestionar el cambio organizacional asociado a la implementación de la PMO, facilitando la aceptación y minimizando las resistencias.
- Comunicación efectiva en proyectos: Desarrollar habilidades de comunicación efectiva para facilitar la colaboración entre los equipos de proyecto y los stakeholders.

Audiencia Objetivo:

El programa de capacitación estará dirigido a todo el personal involucrado en la gestión de proyectos de la línea de servicio Audit & Assurance de BDO Colombia, incluyendo:

- Socios
- Gerentes
- Seniors
- Personal de apoyo a la gestión de proyectos

Metodología de Capacitación:

Se utilizará una combinación de métodos de capacitación, incluyendo:

- Talleres presenciales
- Cursos en línea
- Sesiones de mentoring
- Materiales de autoaprendizaje

La selección de los métodos de capacitación se basará en los temas a cubrir, la disponibilidad del personal y los recursos disponibles.

Evaluación del Impacto:

Se establecerán métricas para evaluar el impacto del plan de capacitación, midiendo el desarrollo de competencias en el personal y la mejora de la gestión de proyectos tras la capacitación.

Próximos Pasos:

Una vez implementada la PMO, se realizará un análisis de necesidades de capacitación más profundo para identificar brechas específicas de conocimiento y habilidades, ajustar la línea base del plan de capacitación y asegurar su alineación con las necesidades cambiantes de la organización.

8.4.2.2 Capacitación del Personal

Se capacitará al personal de Audit & Assurance en la nueva metodología, las herramientas y los procesos definidos por la PMO. Este proceso de capacitación se llevará a cabo de manera gradual y estratégica, adaptando el contenido y las metodologías a las necesidades específicas.

8.4.2.3 Selección de Proyectos Piloto

Se seleccionarán cuidadosamente proyectos piloto para implementar los procesos y herramientas de la PMO en un entorno controlado. Esta etapa es crucial para validar la metodología, identificar posibles ajustes y minimizar riesgos en la implementación a gran escala. La selección se basará en los siguientes criterios:

- Representatividad: Los proyectos piloto deben representar la diversidad de proyectos que se gestionan en Audit & Assurance, en términos de tamaño, complejidad y tipo de cliente.
- Equipo de Proyecto Motivado: Es fundamental contar con equipos receptivos a la nueva metodología y dispuestos a colaborar.

- Disponibilidad de Recursos: Asegurar que los proyectos piloto cuenten con los recursos necesarios (tiempo, personal, presupuesto).
- Potencial de Impacto: Seleccionar proyectos donde la PMO pueda generar un impacto positivo visible.
- Gestión del Cambio: Comunicar a toda la organización la creación de la PMO, sus objetivos y su impacto en la gestión de proyectos.

8.4.2.4 Ejecución de Proyectos Piloto

En esta fase, los equipos de proyecto, en colaboración con la PMO, implementan la metodología OPM3 y las herramientas de gestión de proyectos en los proyectos piloto. Esta etapa se concibe como un proceso de aprendizaje iterativo, donde se busca:

- Aplicar la Metodología OPM3: Los equipos pondrán en práctica los principios, procesos y mejores prácticas de OPM3, guiados por la PMO.
- Utilizar las Herramientas de Gestión de Proyectos: Se implementarán las herramientas de software seleccionadas para la PMO.
- Documentar Lecciones Aprendidas: Se registrarán las experiencias, desafíos y éxitos, construyendo una base de conocimiento.
- Ajustar la Metodología: Con base en las lecciones aprendidas, se realizarán ajustes a la metodología, herramientas o capacitación.

8.4.2.5 Implementación a Gran Escala

Tras el éxito de la fase piloto, se implementa la PMO a gran escala en toda la línea de servicio Audit & Assurance. Esta etapa se lleva a cabo de forma gradual y estratégica, siguiendo un plan de acción bien definido:

- Comunicación y Sensibilización: Se comunicará el inicio de la implementación, destacando los beneficios, el proceso de transición y el apoyo disponible.
- Capacitación Exhaustiva: Se implementará el programa de capacitación integral, asegurando que todo el personal adquiera las competencias necesarias.

- Implementación Progresiva: La adopción de la PMO se realizará de forma progresiva, comenzando con proyectos de menor complejidad y avanzando hacia proyectos más desafiantes.
- Acompañamiento y Soporte: La PMO brindará acompañamiento y soporte continuo a los equipos durante la implementación.

8.4.3 Evaluación y Mejora Continua:

La PMO debe evolucionar para adaptarse a las necesidades cambiantes de la organización. La fase de evaluación y mejora continua asegura la efectividad de la PMO a largo plazo:

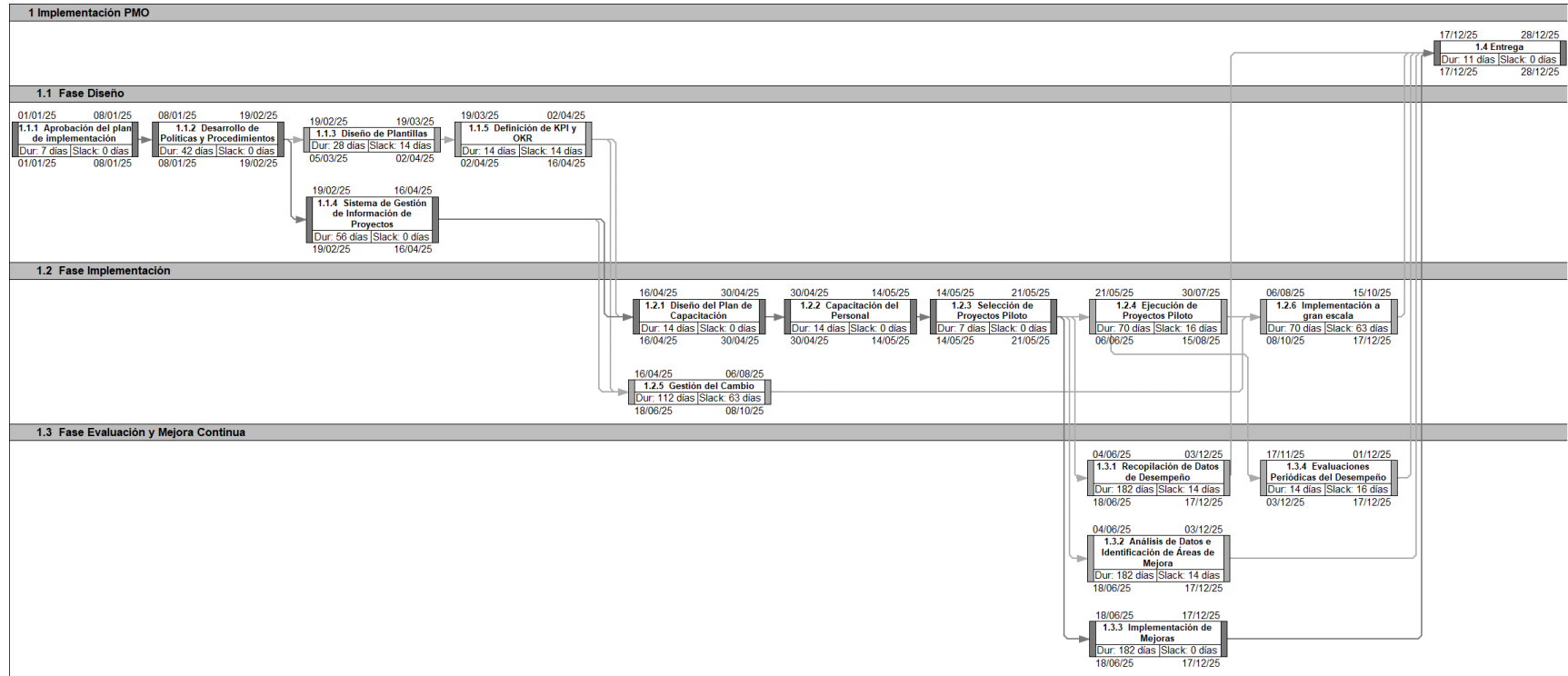
- Monitoreo del Desempeño: Se monitorea el desempeño de la PMO utilizando los KPI y OKR definidos. Esto permite identificar áreas de éxito y áreas que necesitan mejoras.
- Identificación de Áreas de Mejora: Se analizan los resultados del monitoreo y se identifican oportunidades para mejorar los procesos, las herramientas y las prácticas de la PMO
- Evaluaciones Periódicas: Se realizan evaluaciones periódicas del desempeño de la PMO para asegurar que está cumpliendo con sus objetivos y que sigue siendo relevante para las necesidades de la organización.

8.5 Diagrama de Red y Cronograma

Para determinar la duración de las actividades en el cronograma de implementación de la oficina de proyectos, se empleó una combinación de métodos. Inicialmente, se utilizó la técnica de Estimación Análoga o Top-Down para establecer una base de referencia. Posteriormente, se aplicó el método de las tres variables, consultando a expertos para obtener estimaciones optimistas, usuales y pesimistas de cada actividad. A partir de estos datos, se calculó el valor esperado y la desviación estándar utilizando métodos PERT como Triangular, Distribución PERT Beta y Uniforme. Con base en el teorema del límite central, se estableció un nivel de certeza del 95% en los cálculos de duración de las actividades (Anexo G), reflejados en el diagrama de red (Figura 22) y el cronograma del proyecto (Figura 23), donde las tareas críticas se destacan en gris oscuro.

Figura 22

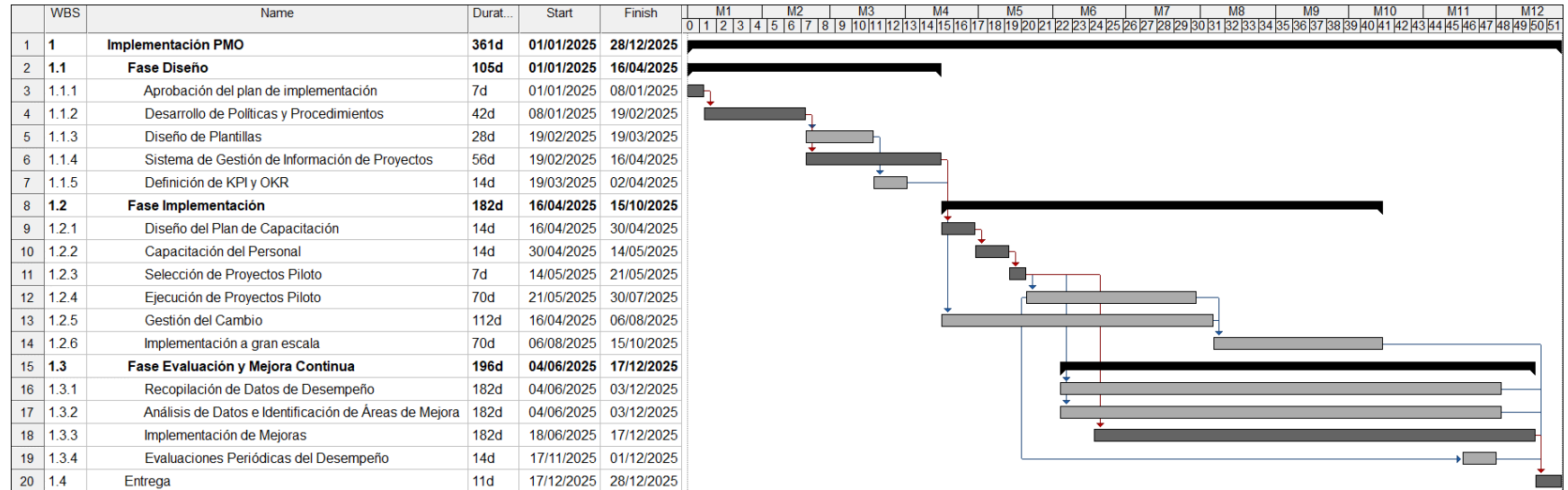
Diagrama de Red Implementación PMO



Nota: Elaboración propia.

Figura 23

Cronograma Implementación PMO



Nota: Elaboración propia.

8.6 Métricas de calidad

La implementación de la PMO en BDO Colombia busca optimizar la gestión de proyectos y mejorar la calidad de los servicios. Para medir el éxito de esta iniciativa, se utilizarán las siguientes métricas, cuantificadas a través del software de gestión de proyectos que reemplazará el sistema propietario actual:

- **Reducción de Reprocesos:** Se espera disminuir el porcentaje de tiempo dedicado a reprocesos en un 50%, pasando del 15% actual (dato obtenido de los registros de tiempo del software actual) a un 7.5%. Esta mejora se logrará mediante la implementación de procesos estandarizados, mecanismos de control de calidad y herramientas especializadas para la gestión eficiente de proyectos. El software de gestión de proyectos permitirá registrar con precisión el tiempo dedicado a la corrección de errores, facilitando el análisis de las causas y la identificación de patrones para la mejora continua.
- **Disminución de la Rotación de Personal:** Se busca reducir la tasa de rotación anual de personal en un 33%, pasando del 18% actual (obtenido de los informes de Recursos Humanos) a un 12%. El software de gestión de proyectos permitirá correlacionar la rotación con datos específicos de los proyectos, como la carga de trabajo y el cumplimiento de plazos. Esta información, junto con entrevistas de salida, encuestas de clima laboral y benchmarks de la industria, servirá para implementar estrategias de retención más efectivas.
- **Mejora en la Precisión de las Estimaciones:** Se busca reducir las desviaciones en presupuesto a un 2% y en plazo a un 8%. Para ello, se implementarán metodologías de estimación estandarizadas, se analizarán datos históricos de proyectos (registrados en el software de gestión de proyectos) y se utilizarán las herramientas de estimación del software. El sistema registrará las estimaciones iniciales y los resultados reales, calculando automáticamente las desviaciones.
- **Optimización del Tiempo de Ejecución de Proyectos:** El objetivo es disminuir el tiempo promedio de ejecución de proyectos en un 15% mediante la implementación de metodologías de planificación y programación efectivas, una gestión proactiva de riesgos y una comunicación eficiente, facilitada por las herramientas de colaboración del software de gestión de proyectos. La reducción del tiempo se

medirá a través del software, comparando el plazo inicial con el tiempo real de ejecución de los proyectos.

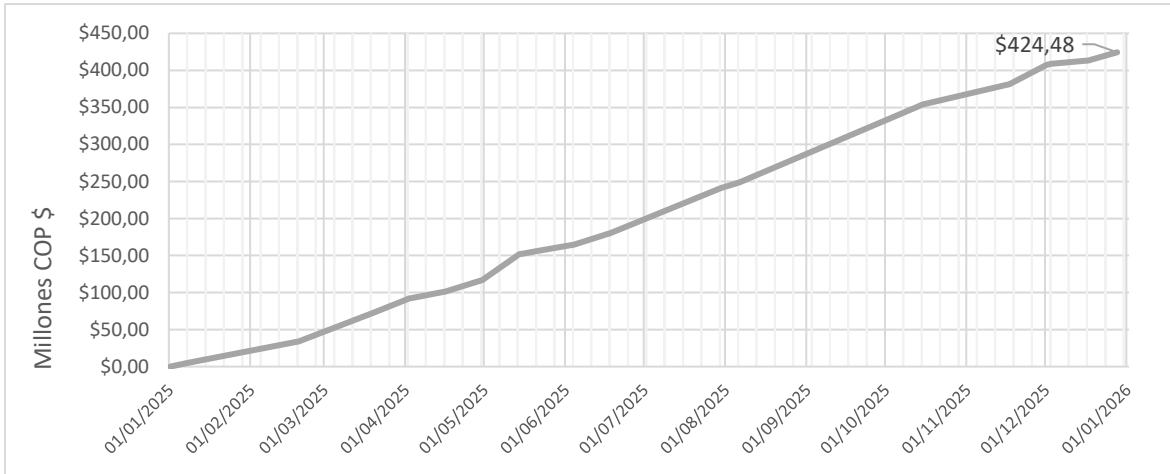
8.7 Recursos Necesarios:

La implementación de la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en la línea de servicio Audit & Assurance de BDO Colombia requiere una planificación exhaustiva de los recursos. Para ello, se realizó un análisis detallado que incluyó la identificación de cada actividad del proyecto y la estimación de su costo unitario, considerando personal, equipos y software. El equipo de la PMO estará conformado por un Socio Líder A&A, un Gerente de PMO, un Coordinador PMO y un Consultor. Para determinar el costo asociado a cada rol, se utilizaron diferentes fuentes. El costo del Socio Líder se calculó en base a su salario mensual, dato extraído de la base de datos de la empresa. En cambio, para los demás roles se consultó el Análisis de Tendencias y Salarios 2024 (Hays, 2024). Adicionalmente, se definió que se utilizará el software Asana en su plan "Advanced" para la gestión del proyecto y se alquilarán equipos de cómputo mensualmente para cubrir las necesidades del equipo.

Para asegurar la disponibilidad de recursos financieros durante la implementación, se elaboró un presupuesto detallado (ver Anexo F) que contempla todos los costos identificados. Con el fin de mitigar posibles riesgos que pudieran afectar el presupuesto, se aplicó la técnica de evaluación y revisión de programas (PERT), detallada en el Anexo G. Este análisis permitió identificar los riesgos potenciales y, como medida preventiva, se estableció una reserva económica del 95% sobre el costo total del proyecto. La Figura 24 muestra la gráfica del valor presente acumulado del proyecto, demostrando la viabilidad financiera de la iniciativa. Por último, la Tabla 16 presenta un resumen detallado del costo total de la implementación, incluyendo los recursos humanos, tecnológicos y la reserva económica. Se recomienda ampliar el análisis con información proveniente de fuentes salariales adicionales a Hays y detallar la cantidad de equipos a alquilar y usuarios de Asana para fortalecer el sustento del análisis.

Figura 24

Valor presente acumulado PMO



Nota: Elaboración propia.

Tabla 16

Cuadro de costos de la implementación

Recurso	Días	Sueldo	Parafiscales	\$ mes	\$/ día	Total
Director de la PMO	350	\$ 15.000.000	\$ 3.750.000	\$ 18.750.000	\$ 616.438	\$ 215.753.425
Socio Líder A&A	25,27	\$ 25.000.000	\$ 6.250.000	\$ 31.250.000	\$ 1.027.397	\$ 25.962.329
Consultor	84	\$ 14.000.000	\$ -	\$ 14.000.000	\$ 460.274	\$ 38.663.014
Coordinador de						
Proyectos	196	\$ 9.000.000	\$ 4.680.000	\$ 13.680.000	\$ 449.753	\$ 88.151.671
personal a capacitar	40	\$ 10.000.000	\$ 2.500.000	\$ 12.500.000	\$ 410.959	\$ 16.437.534
Computadores	686				\$ 15.000	\$ 10.290.000
Software Gestión						
proyectos	3787			\$ 128.000	\$ 4.208	\$ 15.936.526
Materiales varios						\$ 2.200.000
Sub total						\$ 413.394.499
Imprevistos						\$ 11.086.135
Total						\$ 424.480.633

Nota: Elaboración propia.

9 Conclusiones y Recomendaciones

Este capítulo, el punto álgido de la investigación sobre la optimización de la gestión de proyectos en la línea de servicio Audit & Assurance de BDO Colombia, expone las conclusiones extraídas del análisis exhaustivo efectuado y formula recomendaciones concretas para garantizar el éxito de la implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO).

9.1 Conclusiones

A partir del análisis exhaustivo de la literatura especializada, de la evaluación organizacional profunda de BDO Colombia y de la elaboración de una propuesta de Oficina de Gestión de Proyectos, se ha logrado una comprensión integral de la gestión de proyectos en la organización, identificando tanto sus fortalezas como las áreas de mejora. A continuación, se presentan las conclusiones clave que sintetizan los hallazgos más relevantes de la investigación y que servirán como base para la formulación de recomendaciones factibles.

- La revisión de la literatura permitió identificar los referentes teóricos esenciales para la estructuración de una oficina de gestión de proyectos, permitiendo determinar las variables claves que enmarcan la investigación.
- El análisis situacional de la línea de servicio Audit & Assurance de BDO Colombia reveló un panorama positivo con un buen nivel de madurez en la gestión de proyectos. Sin embargo, se identificaron oportunidades de mejora en áreas como la optimización de procesos, el fortalecimiento de herramientas tecnológicas y la mejora de la comunicación.
- Se propuso un modelo de Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) adaptado a las necesidades de la línea de servicio Audit & Assurance de BDO Colombia, basado en las mejores prácticas de gestión de proyectos y alineado con las estrategias de la empresa.
- Se desarrolló un plan de implementación para la PMO propuesta, incluyendo etapas de implementación, recursos necesarios, capacitación y seguimiento y evaluación.

- La comunicación efectiva es un pilar fundamental para el éxito de la PMO, la PMO puede establecer un plan de comunicación claro y transparente que involucre a todos los stakeholders de BDO Colombia, desde la alta dirección hasta los equipos de proyecto. Esta comunicación fluida generará confianza, compromiso y una mejor alineación con los objetivos de la PMO.
- La PMO puede ser flexible y adaptable a las necesidades cambiantes del negocio y del mercado, existe la posibilidad de establecer un sistema de monitoreo y evaluación constante que permita identificar oportunidades de mejora e implementar los ajustes necesarios, asegurando la relevancia de la PMO a largo plazo.
- La PMO puede actuar como un catalizador para el desarrollo del liderazgo en la gestión de proyectos, es esencial fomentar la formación de líderes de proyecto con habilidades de comunicación efectiva, negociación, gestión de conflictos y toma de decisiones, fortaleciendo la capacidad de BDO Colombia para ejecutar proyectos con éxito.
- Para asegurar la aceptación y el éxito a largo plazo de la PMO, es fundamental integrarla de manera armoniosa con la cultura organizacional de BDO Colombia. Esto implica reforzar los valores existentes en la firma, como la orientación al cliente, el compromiso con la calidad y la ética profesional.

9.2 Recomendaciones

En vista del análisis de las conclusiones, y con el propósito de transformar las mismas en acciones concretas que refuercen la gestión de proyectos en BDO Colombia, se presentan las siguientes recomendaciones. Estas tienen como objetivo orientar la implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) efectiva y sostenible, resaltando la importancia de un abordaje integral que, además de la estructura y los procesos de la PMO, priorice la gestión del cambio, la comunicación y la capacitación del personal.

- Integrar los conocimientos adquiridos sobre las mejores prácticas en gestión de proyectos y los marcos de trabajo más relevantes para la línea de servicio Audit & Assurance de BDO Colombia, para diseñar una propuesta de Oficina de

Gestión de Proyectos (PMO) adaptada a las necesidades específicas de la organización.

- Implementar un plan de mejora continua para la gestión de proyectos de la línea de servicio Audit & Assurance de BDO Colombia, incluyendo acciones para optimizar procesos, fortalecer las herramientas tecnológicas y mejorar la comunicación entre los equipos de proyecto.
- Implementar la PMO propuesta, priorizando la integración con los procesos existentes y la capacitación del personal involucrado.
- Ejecutar el plan de implementación de la PMO de manera gradual y estratégica, monitoreando el progreso y realizando los ajustes necesarios para asegurar un éxito sostenible.
- Para fortalecer la comunicación interna y fomentar una cultura de gestión de proyectos, se recomienda la creación de una plataforma centralizada de comunicación interna para la PMO. Esta plataforma servirá como un espacio dinámico para compartir información relevante sobre la gestión de proyectos, incluyendo noticias, actualizaciones de la PMO, documentación de buenas prácticas, lecciones aprendidas en proyectos y cualquier otro contenido que contribuya al desarrollo de competencias y la mejora continua en la gestión de proyectos dentro de BDO Colombia.
- Diseñar un programa de desarrollo de liderazgo para los gerentes de proyecto, enfocándose en el fortalecimiento de habilidades de liderazgo, comunicación y gestión de equipos.
- Integrar la PMO en la estrategia de comunicación interna de BDO Colombia, destacando sus beneficios, logros y su contribución al éxito de la organización. Esto ayudará a fortalecer la imagen de la PMO y a generar mayor apoyo de la alta dirección.

10 Referencias

- Alexeyeva, I., & Svanström, T. (2015). The impact of the global financial crisis on audit and non-audit fees: Evidence from Sweden. *Managerial Auditing Journal*, 40(4/5), 302–323.
- Allen, K., & Winters, D. (2021). Auditor response to changing risk: money market funds during the financial crisis. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 56, 1057-1086.
- Amendola, L., González, M., & Prieto, R. (2004). Metodología para la implementación del project management office PMO. *Departamento de Proyectos de Ingeniería/ UPV*. https://www.aepro.com/files/congresos/2004bilbao/icec04_0034_0043
- Ariza, D. A. (2017). Efectividad de la gestión de los proyectos: una perspectiva constructivista. *Obras y Proyectos*, 22, 75-85.
- Ariza, D. A. (2018). Designing an Organizational Culture Model in the Projects Environment: a Constructivist Approach. *CES Psico*, 11(1), 118-133.
- Ariza, D. A. (2022). *Cultura Organizacional en el ambito de los proyectos: valores, competencias y practicas de gestión*. Bogotá.
- Association for Project Management. (2019). *APM Body of Knowledge* (Seventh edition ed.). Buckinghamshire, United kingdom.
- Axelos. (2017). *Managing Successful Projects with PRINCE2®* (Sixth edition AXELOS ed.). United Kingdom: The Stationery Office.
- Batista, J., & Cabral Seixas, A. (2023). A Multi-Criteria Decision-Making Model for Selecting a Maturity Model. *Journal of Decision Support System Technology*, 15(1), 1-15.
- BDO Colombia. (10 de Septiembre de 2021). Brochure individual Audit & Assurance 2021. Bogota, Colombia.

BDO Colombia. (2022). *BDO en Colombia*. Bogotá.

BDO Colombia. (9 de Octubre de 2023). Brochure BDO en Colombia. Bogota, Cundinamarca, Colombia.

Belout, A. (1998). Effects of human resource management on project effectiveness and success: Toward a new conceptual framework. *International Journal of Project Management*, 16(1), 21-26.

Berkley Colombia Seguros. (6 de Septiembre de 2023). Berkley_Formulario RCP Miscelaneos_2023-2024 BDO AUDIT S.A. Bogota, Colombia.

Bezo, A., & Dibra, R. (2023). Financial system audit and governance after the financial crisis. *Quality - Access to Success*, 29(194), 403–408.

Botica Redmayne, N., Bradbury, M., & Cahan, S. (2010). The effect of political visibility on audit effort and audit pricing. *Accounting and Finance*, 50(4), 921–939.

Bryde, J. (2003). Modelling project management performance. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 20(2), 229-254.

Burke, J., Hoitash, R., & Hoitash, U. (2019). Auditor response to negative media coverage of client environmental, social, and governance practices. *Accounting Horizons*, 33(3), 1–23.

Camara de Comercio Bogota. (2023). *Certificado de matricula de sociedad por acciones simplificada*. Bogota: Camara de Comercio Bogota.

Carcello, J., & Li, C. (2013). Costs and benefits of requiring an engagement partner signature: Recent experience in the United Kingdom. *The Accounting Review*, 88(5), 1511–1546.

Centre of Excellence in Project Management (CoEPM²). (2023). *PM² Project Management Methodology Guide 3.1*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

- Chen, J., Duh, R., Wu, C., & Yu, L. (2019). Macroeconomic uncertainty and audit pricing. *Accounting Horizons*, 33(2), 75–97.
- Chen, S., & Ma, H. (2017). Anti-corruption reform and audit pricing. *China Journal of Accounting Studies*, 5(4), 395–419.
- Chung, S., & Narasimhan, R. (2002). An international study of cross-sectional variations in audit fees. *International Journal of Auditing*, 6(1), 79–91.
- DANE. (2023). *Boletín Técnico*. Bogotá: DANE.
- Din, S., Abd-Hamid, Z., & Bryde, D. (2011). ISO 9000 certification and construction project performance: The Malaysian experience. *International Journal of Project Management*, 29(8), 1044-1056.
- Domingues, L., & Ribeiro, P. (2023). Project Management Maturity Models: Proposal of a Framework for Models Comparison. *Procedia Computer Science*, 2011-2018.
- Domínguez, G. (2021). *Indicadores de gestión y resultados un enfoque sistémico*. Medellín, Colombia: Díké 2021.
- EMIS University. (2024). *EMIS University*. Retrieved 5 de Junio de 2024, from <https://www-emis-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/php/companies?pc=CO&cmpy=1182453>
- Erickson, M., Goldman, N., & Stekelberg, J. (2016). The cost of compliance: FIN 48 and audit fees. *The Journal of the American Taxation Association*, 38(2), 67–85.
- Fahrenkrog, S. (2004). OPM3's knowledge foundation and implementation of OPM3. *PMI® Global Congress 2004—EMEA*.
- Fargher, N., Taylor, M., & Simon, D. (2001). The demand for auditor reputation across international markets for audit services. *The International Journal of Accounting*, 36(4), 407–421.

- Ferreira, T., & Simões, C. F. (2015). Assessment of Maturity in Project Management: A Bibliometric Study of Main Models. *Procedia Computer Science*, 92-101.
- Flores, M. G., & Flores, J. D. (2021). Impacto de la globalización en las estrategias de negocios en las. *E-IDEA Journal of Business Sciences*, 3(11), 1-11.
- Giraldo, P. (10 de Julio de 2023). *BDO en Colombia presenta su primer Informe de Sostenibilidad*. Bogotá.
- Gong, S., Gul, F., & Shan, L. (2018). Do auditors respond to media coverage? Evidence from China. *Accounting Horizons*, 32(3), 69–194.
- Habib, A., Hasan, M., & Al-Hadi, A. (2018). Money laundering and audit fees. *Accounting and Business Research*, 48(4), 427–459.
- Hays. (2024). *Análisis de tendencias y salarios 2024*. Bogota: Hays.
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES.
- Jha, A., & Chen, Y. (2015). Audit fees and social capital. *The Accounting Review*, 90(2), 611–639.
- Jha, A., Kulchania, M., & Smith, J. (2021). U.S. political corruption and audit fees. *The Accounting Review*, 96(1), 299-324.
- Kerzner, H. (2019). *Using the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management* (Third ed.). John Wiley & sons.
- Khoshgoftar, M., & Osman, O. (2009). Comparison of maturity models. *2nd IEEE International Conference on Computer Science and Information Technology* (págs. 297-301). IEEE.
- Kim, J., Liu, X., & Zheng, L. (2012). The impact of mandatory IFRS adoption on audit fees: Theory and evidence. *The Accounting Review*, 87(6), 2061–2094.

- Knechel, R., Mintchik, N., Pevzner, M., & Velury, U. (2019). The effects of generalized trust and civic cooperation on the Big N Presence and audit fees across the globe. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 38(1), 193–219.
- Kokkinos, K., Karayannis, V., Samaras, N., & Moustakas, K. (2023). Multi-scenario analysis on hydrogen production development using PESTEL and FCM models. *Journal of Cleaner Production*, 419.
- Kuo, N., & Lee, C. (2016). A potential benefit of increasing book-tax conformity: evidence from the reduction in audit fees. *Review of Accounting Studies*, 21(4), 1287–1326.
- Kwon, S., Lim, Y., & Simnett, R. (2014). The effect of mandatory audit firm rotation on audit quality and audit fees: Empirical evidence from the Korean audit market. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 33(4), 167–195.
- Leventis, S. (2016). Urban agglomeration and audit pricing. *Journal of Banking, Accounting and Finance*, 7(2), 125–148.
- Leventis, S., Hasan, I., & Dedoulis, E. (2013). The cost of sin: The effect of social norms on audit pricing. *International Review of Financial Analysis*, 29, 152–165.
- Li, H., Hay, D., & Lau, D. (2019). Assessing the impact of the new auditor's report. *Pacific Accounting Review*, 31(1), 110–132.
- Li, Y., Simunic, D., & Ye, M. (2018). *Corporate Environmental Risk Exposure and Audit Fees*. University of Toronto.
- Makni, Y., Masmoudi, S., & Boujelbène, N. (2018). The effect of voluntary XBRL adoption on audit fees: Evidence from Belgium. *Journal of Accounting and Finance*, 18, 98–116.
- Miranda, J. J. (2012). *Gestión de Proyectos: evaluación financiera, económica, social, ambiental*. Bogotá: MM Editores.

- Morrison, J. M., Brown, C. J., & Smit, E. (2006). A supportive organizational culture for project management in matrix organizations: A theoretical perspective. *South African Journal of Business Management*, 39-54.
- Moser, W. (2020). Audit pricing of terrorism. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 39(2), 163–184.
- Ogbonna, E., & Harris, L. (2000). Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from U.K. Companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11.
- Olendy, O., Nazarova, K., Neshyva, M., Mysiuk, V., & Mishchenko, V. (2023). Tax audit to ensure business prosperity trends and perspectives. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 80-90.
- Parada, P. (2013). *Análisis PESTEL*. <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>
- Pearson, T., & Trompeter, G. (1994). Competition in the market for audit services: The effect of supplier concentration on audit fees. *Contemporary Accounting Research*, 11(1), 115–135.
- Pedrosa, I., Costa, C., & Aparicio, M. (2020). Determinants adoption of computer-assisted auditing tools (CAATs). *Cognition, Technology and Work*, 22(3), 565-583.
- Pérez, R. (2010). *Gerencia Estratégica Corporativa*. Bogotá, Colombia.
- Prado, D. (2006). *MMGP-Um Modelo Brasileiro de Maturidade em Gerenciamento de Projetos*. Ponto GP.
- Prado, D. (2016). *Project Management Maturity: Vol. 7* (3rd ed.). Falconi Editora.
- Project Management Institute. (2003). *Organizational Project Management Maturity Model*.

Project Management Institute. (2021). *Guía de los Fundamentos Para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK), Séptima Edición*. Project Management Institute.

Quiroz Gonzalez, E., Castaño Gonzalez, E. J., Aguilar Bustamante, M. C., Andrade Jaramillo, V., Gómez Vélez, M. A., Forero Aponte, C., & Angel Jaramillo, J. A. (2020). *Cultura organizacional y cambio : reflexiones y discusiones desde la psicología organizacional*. Bogotá: Universidad Católica de Colombia.

Rabarison, M., Siraj, I., & Wang, B. (2020). *Environmental Policy and Audit Pricing*. Long Island University.

Rabechini, R., & Pessoa, M. (2005). Um Modelo Estruturado de Competências e Maturidade em Gerenciamento de Projetos. *Producao*, 15(1), 34-43.

Rojas, M. D., & Medina, L. J. (2011). *Planeación estratégica: fundamentos y casos*. Ediciones de la U.

Rosati, P., Gogolin, F., & Lynn, T. (2019). Audit firm assessments of cyber-security risk: Evidence from audit fees and SEC comment letters. *The International Journal of Accounting*, 54(3), 1950013.

Ruiz, A., Montejo, O., & García, A. (23 de 03 de 2022). *DOG-GEA-32 Organigrama de BDO en Colombia*. Bogota.

Samagaio, A., & Diogo, T. A. (2022). Effect of Computer Assisted Audit Tools on Corporate Sustainability. *Sustainability*, 14(2).

Sanders, G., Allen, A., & Korte, I. (1995). Municipal audit fees: Has increased competition made a difference? *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 14(1), 105–114.

Sapag, N. (2021). *Proyectos de inversión*. Pearson Educación.

Schein, E. (2017). *Organizational culture and leadership* (Fifth edition ed.). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

- Silva, D., Tereso, A., Fernandes, G., & Pinto, J. A. (2014). OPM3® Portugal Project: Analysis of Preliminary Results. *Procedia Technology*, 16, 1027-1036.
- Srinidhi, B., Lim, C., & Hossain, M. (2009). Effects of country-level legal, extra-legal and political institutions on auditing: A cross-country analysis of the auditor specialization premium. *Journal of Contemporary Accounting & Economics*, 5(1), 34–46.
- Stare, A. (2012). The impact of a project organizational culture and team rewarding on project performance. *Journal for East European Management Studies*, 17(1), 40-67.
- Truong, C., Garg, M., & Adrian, C. (2019). Climate risk and the price of audit services: The case of drought. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 39(4), 167-199.
- Truong, C., Garg, M., Adrian, C., Pham, V., & Shane, P. (2020). Political alignment and audit pricing. *International Journal of Auditing*, 24(2), 205–231.
- Wahab, E., Zain, M., & James, K. (2011). Political connections, corporate governance and audit fees in Malaysia. *Managerial Auditing Journal*, 26(5), 393–418.
- Wang, Y., & Chui, C. (2015). Product market competition and audit fees. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 34(4), 139–156.
- Wu, D., & Ye, Q. (2020). Public attention and auditor behavior: The case of Hurun Rich List in China. *Journal of Accounting Research*, 58(3), 777–825.
- Xu, H., Dao, M., & Petkevich, A. (2019). Political corruption and auditor behavior: Evidence from US firms. *European Accounting Review*, 28(3), 513–540.
- Yao, S., Pan, L., & Zhang, Z. (2020). Does environmental disclosure have an auditing effect? *Managerial Auditing Journal*, 35(1), 43–66.
- Zhang, M., Xu, H., Tong, L., & Ye, T. (2018). International evidence on economic policy uncertainty and asymmetric adjustment of audit pricing: Big 4 versus non-big 4 auditors. *Journal of Business Finance & Accounting*, 45(5-6), 728–756.

Zhang, T., & Huang, J. (2013). The risk premium of audit fee: Evidence from the 2008 financial crisis. *China Journal of Accounting Studies*, 1(1), 47–61.

A. Anexo. Carta Aval de la Empresa



Tel: +57 1 623 0199 Fax: +57 1 236 8407
bdo@bdo.com.co
www.bdo.com.co

Bogotá, 01 de Agosto del 2023

Señores,
Comité de Trabajos de Grado Universidad EAN
Ciudad

Respetados señores,

Por medio de la presente nos permitimos autorizar a **Willian Fernando Herrera Rojas identificado con cedula de ciudadanía 1.022.365.620 y Ricardo Chaparro Ortiz identificado con cedula de ciudadanía 79.985.865**, estudiantes del programa de **Maestría en Gerencia de Proyectos** de la Universidad EAN, para que realice en nuestra organización **BDO AUDIT SAS BIC**, su trabajo de grado titulado: **Propuesta para el diseño de la oficina de proyectos y su plan de implementación para la línea de servicio Audit & Assurance de BDO Colombia, bajo la modalidad de trabajo dirigido.**

Como empresa nos comprometemos a brindar la información requerida para adelantar este proyecto académico, así mismo, autorizamos que el documento resultado de este trabajo sea publicado en el repositorio documental Minerva de la Universidad EAN.

A continuación, relacionamos los datos de la persona que será el contacto designado por la empresa.

NOMBRE: JUAN CAMILO CAMPOS VILLAMIL
CARGO: PARTNER • AUDIT & ASSURANCE
TELÉFONO: 3208300017
CORREO ELECTRÓNICO: jcampos@bdo.com.co

Cordialmente,

JUAN CAMILO CAMPOS VILLAMIL
Partner / Audit & Assurance

BDO Colombia S.A.S. BIC BDO Outsourcing S.A.S. BIC BDO Audit S.A.S. BIC BDO Shared Service Center S.A.S. BIC, sociedades simplificadas colombianas, miembros de BDO International Limited, una compañía limitada por garantía del Reino Unido, y forman parte de la red internacional BDO de empresas independientes asociadas.

Documento Confidencial



B. Anexo. Carta Aceptacion de la Empresa



Tel: +57 1 623 0199 Fax: +57 1 236 8407
bdo@bdo.com.co
www.bdo.com.co

Bogotá, 01 de Agosto del 2023

Señores,
Comité de Trabajos de Grado Universidad EAN
Ciudad

Respetados señores,

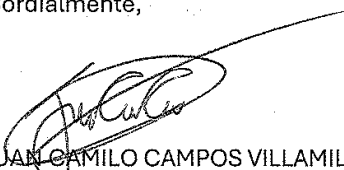
Por medio de la presente nos permitimos autorizar a **Willian Fernando Herrera Rojas identificado con cedula de ciudadanía 1.022.365.620 y Ricardo Chaparro Ortiz identificado con cedula de ciudadanía 79.985.865**, estudiantes del programa de **Maestría en Gerencia de Proyectos** de la Universidad EAN, para que realice en nuestra organización **BDO AUDIT SAS BIC**, su trabajo de grado titulado: **Propuesta para el diseño de la oficina de proyectos y su plan de implementación para la línea de servicio Audit & Assurance de BDO Colombia, bajo la modalidad de trabajo dirigido.**

Como empresa nos comprometemos a brindar la información requerida para adelantar este proyecto académico, así mismo, autorizamos que el documento resultado de este trabajo sea publicado en el repositorio documental Minerva de la Universidad EAN.

A continuación, relacionamos los datos de la persona que será el contacto designado por la empresa.

NOMBRE: JUAN CAMILO CAMPOS VILLAMIL
CARGO: PARTNER • AUDIT & ASSURANCE
TELÉFONO: 3208300017
CORREO ELECTRÓNICO: jcampos@bdo.com.co

Cordialmente,



JUAN CAMILO CAMPOS VILLAMIL
Partner / Audit & Assurance

BDO Colombia S.A.S. BIC BDO Outsourcing S.A.S. BIC BDO Audit S.A.S. BIC BDO Shared Service Center S.A.S. BIC, sociedades simplificadas colombianas, miembros de BDO International Limited, una compañía limitada por garantía del Reino Unido, y forman parte de la red internacional BDO de empresas independientes asociadas.

Documento Confidencial



C. Anexo. Instrumento de medición ajustado

Este instrumento se inspira en el OPM3 y en el modelo de eficacia de Ariza, adaptado para evaluar la madurez de la gestión de proyectos en A&A BDO Colombia.

Preguntas de caracterización:

1. En qué nivel jerárquico o rol se encuentra usted	Directivo	
	Cargos Medios	
	Operativos	

2. Cuál es su rango de edad	19 a 30	
	31 a 40	
	41 a 50	
	más de 50	

3. Cuál es su rango de antigüedad en la empresa	6 meses a 2 años	
	2 años a 5 años	
	Mas de 5 años	

4. Cuál es su nivel de formación	Profesional	
	Especialización	
	Maestría	
	Doctorado	

Preguntas de nivel de madurez en gestión de proyectos:

5. La organización tiene un sistema para asignar recursos a cada proyecto del programa y llevar un registro de las asignaciones. (Un programa puede involucrar proyectos que, individualmente, podrían no alcanzar los objetivos estratégicos, pero colectivamente contribuyen a metas más amplias de la organización.)	Totalmente en desacuerdo	
	En desacuerdo	
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	
	De acuerdo	
	Totalmente de acuerdo	

6. Se han establecido normas o procedimientos para el proceso de desarrollo del plan de gestión de programa de proyectos. (Un programa puede involucrar proyectos que, individualmente, podrían no alcanzar los objetivos estratégicos, pero colectivamente contribuyen a metas más amplias de la organización.)	Totalmente en desacuerdo	
	En desacuerdo	
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	
	De acuerdo	
	Totalmente de acuerdo	

7. El proceso de elaboración de un plan de gestión de programas de proyectos está establecido y evalúa métricas. (Un programa puede involucrar proyectos que, individualmente, podrían no alcanzar los objetivos estratégicos, pero colectivamente contribuyen a metas más amplias de la organización.)	Totalmente en desacuerdo	
	En desacuerdo	
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	
	De acuerdo	
	Totalmente de acuerdo	

8. La organización ofrece formación en gestión de proyectos adecuada para personas de todos los niveles de la jerarquía del proyecto.	Totalmente en desacuerdo	
	En desacuerdo	
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	
	De acuerdo	
	Totalmente de acuerdo	

9. La organización utiliza un lenguaje normalizado para articular las tareas y los resultados del proyecto.	Totalmente en desacuerdo	
	En desacuerdo	
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	
	De acuerdo	
	Totalmente de acuerdo	

10. La organización reúne y difunde las lecciones aprendidas en proyectos, programas y portafolios de proyectos.	Totalmente en desacuerdo	
	En desacuerdo	
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	
	De acuerdo	
	Totalmente de acuerdo	

11. El proceso de cierre de proyecto está definido, normalizado y documentado. (El cierre de proyecto se refiere al proceso organizado y sistemático de finalizar todas las actividades, revisar los resultados y documentar lecciones aprendidas para garantizar una conclusión exitosa y la transición al siguiente proyecto.)	Totalmente en desacuerdo	
	En desacuerdo	
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	
	De acuerdo	
	Totalmente de acuerdo	

12. La organización establece y aplica una visión y unos valores de gestión de proyectos en toda la empresa.	Totalmente en desacuerdo	
	En desacuerdo	
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	
	De acuerdo	
	Totalmente de acuerdo	

13. El proceso de creación del Project charter del proyecto está definido, normalizado y documentado. (normalizado significa que el proceso está estandarizado o tiene una forma consistente de llevarse a cabo en la organización)	Totalmente en desacuerdo	
	En desacuerdo	
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	
	De acuerdo	
	Totalmente de acuerdo	

14. El proceso de identificación de interesados del proyecto está definido, normalizado y documentado. (normalizado significa que el proceso está estandarizado o tiene una forma consistente de llevarse a cabo en la organización)	Totalmente en desacuerdo	
	En desacuerdo	
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	
	De acuerdo	
	Totalmente de acuerdo	

15. Se establecen y aplican controles para garantizar la consistencia en la identificación de las partes interesadas.	Totalmente en desacuerdo	
	En desacuerdo	
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	
	De acuerdo	
	Totalmente de acuerdo	

16. El proceso de elaboración del plan de gestión de proyectos está definido, normalizado y documentado. (normalizado significa que el proceso está estandarizado o tiene una forma consistente de llevarse a cabo en la organización)	Totalmente en desacuerdo	
	En desacuerdo	
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	
	De acuerdo	
	Totalmente de acuerdo	

17. El proceso de elaboración EDT (estructura de desglose de trabajo, es una representación jerárquica y desglosada de las tareas y entregables que se deben completar para alcanzar los objetivos del proyecto) de proyectos está definido, normalizado y documentado. (normalizado significa que el proceso está estandarizado o tiene una forma consistente de llevarse a cabo en la organización)	Totalmente en desacuerdo	
	En desacuerdo	
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	
	De acuerdo	
	Totalmente de acuerdo	

18. El proceso de elaboración de cronograma del proyecto está definido, normalizado y documentado. (normalizado significa que el proceso está estandarizado o tiene una forma consistente de llevarse a cabo en la organización)	Totalmente en desacuerdo	
	En desacuerdo	
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	
	De acuerdo	
	Totalmente de acuerdo	

	Totalmente en desacuerdo	
--	--------------------------	--

19. En la estimación de los recursos de actividad, se evalúan las áreas problemáticas, identifica las causas raíz, recopila y aplica las recomendaciones para la mejora del proceso.	En desacuerdo	
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	
	De acuerdo	
	Totalmente de acuerdo	
20. Se establecen y ejecutan controles para el proceso de identificación del riesgo, a fin de garantizar su estabilidad.	Totalmente en desacuerdo	
	En desacuerdo	
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	
	De acuerdo	
21. El proceso de gestión de equipos de proyecto está definido, normalizado y documentado. (normalizado significa que el proceso está estandarizado o tiene una forma consistente de llevarse a cabo en la organización)	Totalmente en desacuerdo	
	En desacuerdo	
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	
	De acuerdo	
22. El proceso de gestión de las comunicaciones del proyecto está definido, normalizado y documentado. (normalizado significa que el proceso está estandarizado o tiene una forma consistente de llevarse a cabo en la organización)	Totalmente en desacuerdo	
	En desacuerdo	
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	
	De acuerdo	
23. Se implementan y llevan a cabo controles en el proceso de dirigir y gestionar el trabajo del proyecto para garantizar un manejo efectivo y eficiente de las actividades y tareas planificadas.	Totalmente en desacuerdo	
	En desacuerdo	
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	
	De acuerdo	
24. Se ha completado la fase de establecimiento, consolidación y análisis del proceso de aseguramiento de calidad del proyecto, indicando que se ha dedicado tiempo y esfuerzo para definir, fortalecer y evaluar el sistema de aseguramiento de calidad del proyecto.	Totalmente en desacuerdo	
	En desacuerdo	
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	
	De acuerdo	
	Totalmente en desacuerdo	

25. En la gestión de las comunicaciones, se evalúan las áreas problemáticas, se identifican las causas raíz, se recopila y aplican las recomendaciones de mejora.	En desacuerdo	
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	
	De acuerdo	
	Totalmente de acuerdo	
26. El proceso de seguimiento y control del trabajo del proyecto está definido, normalizado y documentado. (normalizado significa que el proceso está estandarizado o tiene una forma consistente de llevarse a cabo en la organización)	Totalmente en desacuerdo	
	En desacuerdo	
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	
	De acuerdo	
	Totalmente de acuerdo	
27. El proceso integrado de control de cambios del proyecto está definido, normalizado y documentado. (normalizado significa que el proceso está estandarizado o tiene una forma consistente de llevarse a cabo en la organización)	Totalmente en desacuerdo	
	En desacuerdo	
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	
	De acuerdo	
	Totalmente de acuerdo	
28. El proceso de control del alcance del proyecto está definido, normalizado y documentado. (normalizado significa que el proceso está estandarizado o tiene una forma consistente de llevarse a cabo en la organización)	Totalmente en desacuerdo	
	En desacuerdo	
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	
	De acuerdo	
	Totalmente de acuerdo	
29. Se identifican, reúnen y evalúan las medidas para el proceso de aseguramiento de calidad del proyecto.	Totalmente en desacuerdo	
	En desacuerdo	
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	
	De acuerdo	
	Totalmente de acuerdo	
30. En el proceso de control de riesgos, se evalúan las áreas problemáticas, se identifica las causas raíz, se recopila y aplica las recomendaciones para la mejora del proceso.	Totalmente en desacuerdo	
	En desacuerdo	
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	
	De acuerdo	
	Totalmente de acuerdo	
	Totalmente en desacuerdo	

31. La organización se enfoca en fomentar entre los miembros de su equipo la relevancia de cumplir los requisitos del proyecto, incluyendo la calidad y los plazos establecidos	En desacuerdo	
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	
	De acuerdo	
	Totalmente de acuerdo	
32. La efectividad en la comunicación y la resolución de conflictos juega un papel crucial en asegurar el cumplimiento eficaz de los requisitos del proyecto.	Totalmente en desacuerdo	
	En desacuerdo	
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	
	De acuerdo	
	Totalmente de acuerdo	
33. La organización destaca la importancia de dar prioridad a la satisfacción del usuario y del cliente durante el desarrollo y la ejecución de los proyectos.	Totalmente en desacuerdo	
	En desacuerdo	
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	
	De acuerdo	
	Totalmente de acuerdo	
34. La organización fomenta la importancia de recoger y evaluar las opiniones de los usuarios y clientes para mejorar la gestión de los proyectos.	Totalmente en desacuerdo	
	En desacuerdo	
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	
	De acuerdo	
	Totalmente de acuerdo	
35. Se está promoviendo una cultura que valora la sostenibilidad en las relaciones con contratistas y proveedores.	Totalmente en desacuerdo	
	En desacuerdo	
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	
	De acuerdo	
	Totalmente de acuerdo	
36. La organización fomenta activamente la colaboración y la comunicación eficaz para garantizar la satisfacción de los miembros del equipo que participan en los proyectos.	Totalmente en desacuerdo	
	En desacuerdo	
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	
	De acuerdo	
	Totalmente de acuerdo	
	Totalmente en desacuerdo	

37. La organización evalúa el nivel de satisfacción de los miembros del equipo que participan en los proyectos.	En desacuerdo	
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	
	De acuerdo	
	Totalmente de acuerdo	
38. Los miembros del equipo del proyecto se sienten valorados y reconocidos.	Totalmente en desacuerdo	
	En desacuerdo	
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	
	De acuerdo	
	Totalmente de acuerdo	
39. La organización ofrece perspectivas de desarrollo y crecimiento que motivan a los profesionales.	Totalmente en desacuerdo	
	En desacuerdo	
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	
	De acuerdo	
	Totalmente de acuerdo	
40. La empresa fomenta prácticas y conductas para supervisar y cumplir con los presupuestos de los proyectos.	Totalmente en desacuerdo	
	En desacuerdo	
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	
	De acuerdo	
	Totalmente de acuerdo	

E. Anexo. Resultados Encuesta

Pregunta	Resultado
5. La organización tiene un sistema para asignar recursos a cada proyecto del programa y llevar un registro de las asignaciones. (Un programa puede involucrar proyectos que, individualmente, podrían no alcanzar los objetivos estratégicos, pero colectivamente contribuyen a metas más amplias de la organización.)	Totalmente en desacuerdo 0
	En desacuerdo 4
	Ni de acuerdo ni desacuerdo 2
	De acuerdo 14
	Totalmente de acuerdo 3
6. Se han establecido normas o procedimientos para el proceso de desarrollo del plan de gestión de programa de proyectos. (Un programa puede involucrar proyectos que, individualmente, podrían no alcanzar los objetivos estratégicos, pero colectivamente contribuyen a metas más amplias de la organización.)	Totalmente en desacuerdo 0
	En desacuerdo 2
	Ni de acuerdo ni desacuerdo 2
	De acuerdo 15
	Totalmente de acuerdo 4
7. El proceso de elaboración de un plan de gestión de programas de proyectos está establecido y evalúa métricas. (Un programa puede involucrar proyectos que, individualmente, podrían no alcanzar los objetivos estratégicos, pero colectivamente contribuyen a metas más amplias de la organización.)	Totalmente en desacuerdo 0
	En desacuerdo 1
	Ni de acuerdo ni desacuerdo 3
	De acuerdo 18
	Totalmente de acuerdo 1
8. La organización ofrece formación en gestión de proyectos adecuada para personas de todos los niveles de la jerarquía del proyecto.	Totalmente en desacuerdo 2
	En desacuerdo 3
	Ni de acuerdo ni desacuerdo 7
	De acuerdo 9
	Totalmente de acuerdo 2

Pregunta	Resultado
	Totalmente en desacuerdo 0
	En desacuerdo 1
9. La organización utiliza un lenguaje normalizado para articular las tareas y los resultados del proyecto.	Ni de acuerdo ni desacuerdo 1
	De acuerdo 19
	Totalmente de acuerdo 2
	Totalmente en desacuerdo 0
	En desacuerdo 2
10. La organización reúne y difunde las lecciones aprendidas en proyectos, programas y portafolios de proyectos.	Ni de acuerdo ni desacuerdo 4
	De acuerdo 15
	Totalmente de acuerdo 2
	Totalmente en desacuerdo 0
11. El proceso de cierre de proyecto está definido, normalizado y documentado. (El cierre de proyecto se refiere al proceso organizado y sistemático de finalizar todas las actividades, revisar los resultados y documentar lecciones aprendidas para garantizar una conclusión exitosa y la transición al siguiente proyecto.)	En desacuerdo 2
	Ni de acuerdo ni desacuerdo 2
	De acuerdo 17
	Totalmente de acuerdo 2
	Totalmente en desacuerdo 0
	En desacuerdo 2
12. La organización establece y aplica una visión y unos valores de gestión de proyectos en toda la empresa.	Ni de acuerdo ni desacuerdo 2
	De acuerdo 17
	Totalmente de acuerdo 2
	Totalmente en desacuerdo 0
13. El proceso de creación del Project charter del proyecto está definido, normalizado y documentado. (normalizado significa que el proceso está estandarizado o tiene una forma consistente de llevarse a cabo en la organización)	En desacuerdo 3
	Ni de acuerdo ni desacuerdo 5
	De acuerdo 13
	Totalmente de acuerdo 2

Pregunta	Resultado
	Totalmente en desacuerdo 0
14. El proceso de identificación de interesados del proyecto está definido, normalizado y documentado. (normalizado significa que el proceso está estandarizado o tiene una forma consistente de llevarse a cabo en la organización)	En desacuerdo 2
	Ni de acuerdo ni desacuerdo 4
	De acuerdo 15
	Totalmente de acuerdo 2
	Totalmente en desacuerdo 1
15. Se establecen y aplican controles para garantizar la consistencia en la identificación de las partes interesadas.	En desacuerdo 1
	Ni de acuerdo ni desacuerdo 2
	De acuerdo 16
	Totalmente de acuerdo 3
	Totalmente en desacuerdo 0
16. El proceso de elaboración del plan de gestión de proyectos está definido, normalizado y documentado. (normalizado significa que el proceso está estandarizado o tiene una forma consistente de llevarse a cabo en la organización)	En desacuerdo 1
	Ni de acuerdo ni desacuerdo 3
	De acuerdo 17
	Totalmente de acuerdo 2
	Totalmente en desacuerdo 0
17. El proceso de elaboración EDT (estructura de desglose de trabajo, es una representación jerárquica y desglosada de las tareas y entregables que se deben completar para alcanzar los objetivos del proyecto) de proyectos está definido, normalizado y documentado. (normalizado significa que el proceso está estandarizado o tiene una forma consistente de llevarse a cabo en la organización)	En desacuerdo 3
	Ni de acuerdo ni desacuerdo 7
	De acuerdo 11
	Totalmente de acuerdo 2
	Totalmente en desacuerdo 0
18. El proceso de elaboración de cronograma del proyecto está definido, normalizado y documentado. (normalizado significa que el proceso está estandarizado o tiene una forma consistente de llevarse a cabo en la organización)	En desacuerdo 1
	Ni de acuerdo ni desacuerdo 3
	De acuerdo 17
	Totalmente de acuerdo 2

Pregunta	Resultado	
	Totalmente en desacuerdo	0
19. En la estimación de los recursos de actividad, se evalúan las áreas problemáticas, identifica las causas raíz, recopila y aplica las recomendaciones para la mejora del proceso.	En desacuerdo	3
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	3
	De acuerdo	15
	Totalmente de acuerdo	2
	Totalmente en desacuerdo	0
20. Se establecen y ejecutan controles para el proceso de identificación del riesgo, a fin de garantizar su estabilidad.	En desacuerdo	1
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	2
	De acuerdo	18
	Totalmente de acuerdo	2
	Totalmente en desacuerdo	0
21. El proceso de gestión de equipos de proyecto está definido, normalizado y documentado. (normalizado significa que el proceso está estandarizado o tiene una forma consistente de llevarse a cabo en la organización)	En desacuerdo	1
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	5
	De acuerdo	14
	Totalmente de acuerdo	3
	Totalmente en desacuerdo	0
22. El proceso de gestión de las comunicaciones del proyecto está definido, normalizado y documentado. (normalizado significa que el proceso está estandarizado o tiene una forma consistente de llevarse a cabo en la organización)	En desacuerdo	1
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	5
	De acuerdo	15
	Totalmente de acuerdo	2
	Totalmente en desacuerdo	0
23. Se implementan y llevan a cabo controles en el proceso de dirigir y gestionar el trabajo del proyecto para garantizar un manejo efectivo y eficiente de las actividades y tareas planificadas.	En desacuerdo	1
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	4
	De acuerdo	16
	Totalmente de acuerdo	2

Pregunta	Resultado
	Totalmente en desacuerdo 0
24. Se ha completado la fase de establecimiento, consolidación y análisis del proceso de aseguramiento de calidad del proyecto, indicando que se ha dedicado tiempo y esfuerzo para definir, fortalecer y evaluar el sistema de aseguramiento de calidad del proyecto.	En desacuerdo 1
	Ni de acuerdo ni desacuerdo 3
	De acuerdo 18
	Totalmente de acuerdo 1
	Totalmente en desacuerdo 1
25. En la gestión de las comunicaciones, se evalúan las áreas problemáticas, se identifican las causas raíz, se recopila y aplican las recomendaciones de mejora.	En desacuerdo 2
	Ni de acuerdo ni desacuerdo 3
	De acuerdo 16
	Totalmente de acuerdo 1
	Totalmente en desacuerdo 0
26. El proceso de seguimiento y control del trabajo del proyecto está definido, normalizado y documentado. (normalizado significa que el proceso está estandarizado o tiene una forma consistente de llevarse a cabo en la organización)	En desacuerdo 1
	Ni de acuerdo ni desacuerdo 5
	De acuerdo 16
	Totalmente de acuerdo 1
	Totalmente en desacuerdo 0
27. El proceso integrado de control de cambios del proyecto está definido, normalizado y documentado. (normalizado significa que el proceso está estandarizado o tiene una forma consistente de llevarse a cabo en la organización)	En desacuerdo 1
	Ni de acuerdo ni desacuerdo 4
	De acuerdo 17
	Totalmente de acuerdo 1
	Totalmente en desacuerdo 0
28. El proceso de control del alcance del proyecto está definido, normalizado y documentado. (normalizado significa que el proceso está estandarizado o tiene una forma consistente de llevarse a cabo en la organización)	En desacuerdo 1
	Ni de acuerdo ni desacuerdo 1
	De acuerdo 19
	Totalmente de acuerdo 2
	Totalmente en desacuerdo 0

Pregunta	Resultado
	Totalmente en desacuerdo 0
	En desacuerdo 1
29. Se identifican, reúnen y evalúan las medidas para el proceso de aseguramiento de calidad del proyecto.	Ni de acuerdo ni desacuerdo 1
	De acuerdo 19
	Totalmente de acuerdo 2
	Totalmente en desacuerdo 0
	En desacuerdo 1
30. En el proceso de control de riesgos, se evalúan las áreas problemáticas, se identifica las causas raíz, se recopila y aplica las recomendaciones para la mejora del proceso.	Ni de acuerdo ni desacuerdo 3
	De acuerdo 19
	Totalmente de acuerdo 0
	Totalmente en desacuerdo 0
	En desacuerdo 1
31. La organización se enfoca en fomentar entre los miembros de su equipo la relevancia de cumplir los requisitos del proyecto, incluyendo la calidad y los plazos establecidos	Ni de acuerdo ni desacuerdo 2
	De acuerdo 17
	Totalmente de acuerdo 3
	Totalmente en desacuerdo 0
	En desacuerdo 1
32. La efectividad en la comunicación y la resolución de conflictos juega un papel crucial en asegurar el cumplimiento eficaz de los requisitos del proyecto.	Ni de acuerdo ni desacuerdo 4
	De acuerdo 16
	Totalmente de acuerdo 2
	Totalmente en desacuerdo 0
	En desacuerdo 1
33. La organización destaca la importancia de dar prioridad a la satisfacción del usuario y del cliente durante el desarrollo y la ejecución de los proyectos.	Ni de acuerdo ni desacuerdo 2
	De acuerdo 15
	Totalmente de acuerdo 5

Pregunta	Resultado
	Totalmente en desacuerdo 0
	En desacuerdo 1
34. La organización fomenta la importancia de recoger y evaluar las opiniones de los usuarios y clientes para mejorar la gestión de los proyectos.	Ni de acuerdo ni desacuerdo 3
	De acuerdo 16
	Totalmente de acuerdo 3
	Totalmente en desacuerdo 0
	En desacuerdo 1
35. Se está promoviendo una cultura que valora la sostenibilidad en las relaciones con contratistas y proveedores.	Ni de acuerdo ni desacuerdo 3
	De acuerdo 17
	Totalmente de acuerdo 2
	Totalmente en desacuerdo 0
	En desacuerdo 1
36. La organización fomenta activamente la colaboración y la comunicación eficaz para garantizar la satisfacción de los miembros del equipo que participan en los proyectos.	Ni de acuerdo ni desacuerdo 4
	De acuerdo 14
	Totalmente de acuerdo 4
	Totalmente en desacuerdo 0
	En desacuerdo 1
37. La organización evalúa el nivel de satisfacción de los miembros del equipo que participan en los proyectos.	Ni de acuerdo ni desacuerdo 5
	De acuerdo 15
	Totalmente de acuerdo 2
	Totalmente en desacuerdo 0
	En desacuerdo 2
38. Los miembros del equipo del proyecto se sienten valorados y reconocidos.	Ni de acuerdo ni desacuerdo 5
	De acuerdo 14
	Totalmente de acuerdo 2

Pregunta	Resultado
	Totalmente en desacuerdo 0
	En desacuerdo 1
39. La organización ofrece perspectivas de desarrollo y crecimiento que motivan a los profesionales.	Ni de acuerdo ni desacuerdo 4
	De acuerdo 14
	Totalmente de acuerdo 4
	Totalmente en desacuerdo 0
	En desacuerdo 2
40. La empresa fomenta prácticas y conductas para supervisar y cumplir con los presupuestos de los proyectos.	Ni de acuerdo ni desacuerdo 2
	De acuerdo 17
	Totalmente de acuerdo 2

F. Anexo. Análisis de precios unitarios de la implementación

Recurso	Cantidad	Sueldo Mes	Parafiscales	Total mes	\$ unit/ día	\$ total/día
Director de la PMO	1	\$ 15.000.000	\$ 3.750.000	\$ 18.750.000	\$ 616.438	\$ 616.438
Gestor de Portafolio	0,1	\$ 25.000.000	\$ 6.250.000	\$ 31.250.000	\$ 1.027.397	\$ 102.740
Computadores	1				\$ 15.000	\$ 15.000
Aprobación del plan de implementación / día						\$ 734.178
Director de la PMO	1	\$ 15.000.000	\$ 3.750.000	\$ 18.750.000	\$ 616.438	\$ 616.438
Gestor de Portafolio	0,05	\$ 25.000.000	\$ 6.250.000	\$ 31.250.000	\$ 1.027.397	\$ 51.370
Computadores	1				\$ 15.000	\$ 15.000
Desarrollo de Políticas y Procedimientos / día						\$ 682.808
Director de la PMO	1	\$ 15.000.000	\$ 3.750.000	\$ 18.750.000	\$ 616.438	\$ 616.438
Gestor de Portafolio	0,05	\$ 25.000.000	\$ 6.250.000	\$ 31.250.000	\$ 1.027.397	\$ 51.370
Computadores	0				\$ 15.000	\$ -
Diseño de Plantillas / día						\$ 667.808
Director de la PMO	0,25	\$ 15.000.000	\$ 3.750.000	\$ 18.750.000	\$ 616.438	\$ 154.110
Gestor de Portafolio	0,05	\$ 25.000.000	\$ 6.250.000	\$ 31.250.000	\$ 1.027.397	\$ 51.370
Consultor	1	\$ 14.000.000	\$ -	\$ 14.000.000	\$ 460.274	\$ 460.274
Computadores	1				\$ 15.000	\$ 15.000
Software Gestion proyectos	1			\$ 128.000	\$ 4.208	\$ 4.208
Sistema de Gestión de Información de Proyectos / día						\$ 684.962
Director de la PMO	1	\$ 15.000.000	\$ 3.750.000	\$ 18.750.000	\$ 616.438	\$ 616.438
Gestor de Portafolio	0,1	\$ 25.000.000	\$ 6.250.000	\$ 31.250.000	\$ 1.027.397	\$ 102.740
Computadores	0				\$ 15.000	\$ -
Definición de KPIs y OKR / día						\$ 719.178
Director de la PMO	0,5	\$ 15.000.000	\$ 3.750.000	\$ 18.750.000	\$ 616.438	\$ 308.219
Gestor de Portafolio	0,05	\$ 25.000.000	\$ 6.250.000	\$ 31.250.000	\$ 1.027.397	\$ 51.370
Consultor	1	\$ 14.000.000	\$ -	\$ 14.000.000	\$ 460.274	\$ 460.274
Computadores	1			\$ -	\$ 15.000	\$ 15.000
Software	1			\$ 128.000	\$ 4.208	\$ 4.208
Desarrollo del Plan de Capacitación / día						\$ 839.071

Recurso	Cantidad	Sueldo Mes	Parafiscales	Total mes	\$ unit/ día	\$ total/día
Director de la PMO	0,5	\$ 15.000.000	\$ 3.750.000	\$ 18.750.000	\$ 616.438	\$ 308.219
Gestor de Portafolio	0,05	\$ 25.000.000	\$ 6.250.000	\$ 31.250.000	\$ 1.027.397	\$ 51.370
Consultor	1	\$ 14.000.000	\$ -	\$ 14.000.000	\$ 460.274	\$ 460.274
personal a capacitar	2,86	\$ 10.000.000	\$ 2.500.000	\$ 12.500.000	\$ 410.959	\$ 1.174.110
Computadores	8				\$ 15.000	\$ 120.000
Software	8			\$ 128.000	\$ 4.208	\$ 33.666
Capacitación del Personal / día						\$ 2.147.638
Director de la PMO	0,5	\$ 15.000.000	\$ 3.750.000	\$ 18.750.000	\$ 616.438	\$ 308.219
Gestor de Portafolio	0,05	\$ 25.000.000	\$ 6.250.000	\$ 31.250.000	\$ 1.027.397	\$ 51.370
Computadores	1				\$ 15.000	\$ 15.000
Software	1			\$ 128.000	\$ 4.208	\$ 4.208
Selección de Proyectos Piloto / día						\$ 378.797
Director de la PMO	0,5	\$ 15.000.000	\$ 3.750.000	\$ 18.750.000	\$ 616.438	\$ 308.219
Gestor de Portafolio	0,01	\$ 25.000.000	\$ 6.250.000	\$ 31.250.000	\$ 1.027.397	\$ 10.274
Computadores	1				\$ 15.000	\$ 15.000
Software	5			\$ 128.000	\$ 4.208	\$ 21.041
Ejecución de Proyectos Piloto / día						\$ 354.534
Director de la PMO	0,37	\$ 15.000.000	\$ 3.750.000	\$ 18.750.000	\$ 616.438	\$ 227.312
Gestor de Portafolio	0,01	\$ 25.000.000	\$ 6.250.000	\$ 31.250.000	\$ 1.027.397	\$ 10.274
Computadores	1				\$ 15.000	\$ 15.000
Software	1			\$ 128.000	\$ 4.208	\$ 4.208
Gestión del Cambio / día						\$ 256.794
Director de la PMO	0,7	\$ 15.000.000	\$ 3.750.000	\$ 18.750.000	\$ 616.438	\$ 431.507
Gestor de Portafolio	0,05	\$ 25.000.000	\$ 6.250.000	\$ 31.250.000	\$ 1.027.397	\$ 51.370
Computadores	1			\$ -	\$ 15.000	\$ 15.000
Software	42			\$ 128.000	\$ 4.208	\$ 176.745
Implementación a gran escala / día						\$ 674.622
Director de la PMO	0,1	\$ 15.000.000	\$ 3.750.000	\$ 18.750.000	\$ 616.438	\$ 61.644
Gestor de Portafolio	0	\$ 25.000.000	\$ 6.250.000	\$ 31.250.000	\$ 1.027.397	\$ -
Coordinador de Pry	0,4	\$ 9.000.000	\$ 4.680.000	\$ 13.680.000	\$ 449.753	\$ 179.901
Computadores	0,4				\$ 15.000	\$ 6.000
Software	0,4			\$ 128.000	\$ 4.208	\$ 1.683
Recopilación de Datos de Desempeño / día						\$ 249.228

Recurso	Cantidad	Sueldo Mes	Parafiscales	Total mes	\$ unit/ día	\$ total/día
Director de la PMO	0,2	\$ 15.000.000	\$ 3.750.000	\$ 18.750.000	\$ 616.438	\$ 123.288
Gestor de Portafolio	0	\$ 25.000.000	\$ 6.250.000	\$ 31.250.000	\$ 1.027.397	\$ -
Coordinador de Pry	0,3	\$ 9.000.000	\$ 4.680.000	\$ 13.680.000	\$ 449.753	\$ 134.926
Computadores	0,3				\$ 15.000	\$ 4.500
Software	0,3			\$ 128.000	\$ 4.208	\$ 1.262
Análisis de Datos e Identificación de Áreas de Mejora / día						\$ 263.976
Director de la PMO	0,2	\$ 15.000.000	\$ 3.750.000	\$ 18.750.000	\$ 616.438	\$ 123.288
Gestor de Portafolio	0,05	\$ 25.000.000	\$ 6.250.000	\$ 31.250.000	\$ 1.027.397	\$ 51.370
Coordinador de Proyectos	0,3	\$ 9.000.000	\$ 4.680.000	\$ 13.680.000	\$ 449.753	\$ 134.926
Computadores	0,3				\$ 15.000	\$ 4.500
Software	0,3			\$ 128.000	\$ 4.208	\$ 1.262
Implementación de Mejoras / día						\$ 315.346
Director de la PMO	0,8	\$ 15.000.000	\$ 3.750.000	\$ 18.750.000	\$ 616.438	\$ 493.151
Gestor de Portafolio	0,05	\$ 25.000.000	\$ 6.250.000	\$ 31.250.000	\$ 1.027.397	\$ 51.370
Coordinador de Proyectos	1	\$ 9.000.000	\$ 4.680.000	\$ 13.680.000	\$ 449.753	\$ 449.753
Computadores	1				\$ 15.000	\$ 15.000
Software	1			\$ 128.000	\$ 4.208	\$ 4.208
Evaluaciones Periódicas del Desempeño / día						\$ 1.013.482

G. Anexo. Estimación de duración y costo

Estimación de la Duración de las actividades

ID	Actividad	Pred.	Suc.	α_t	r_t	p_t	μ_t	ES	EF	LS	LF	SL	σ_t	σ^2_t
1	Implementación PMO													
2	Fase Diseño													
3	Aprobación del plan de implementación	-	4	Δ	5	7	9	7	0	7	0	7	0	0,816 0,667
4	Desarrollo de Políticas y Procedimientos	3	5	ψ	35		49	42	7	49	7	49	0	4,041 16,33
5	Diseño de Plantillas	4	6	ψ	21		35	28	49	77	63	91	14	4,041 16,33
6	Sistema de Gestión de Información de Proyectos	4	9	ψ	49		63	56	49	105	49	105	0	4,041 16,33
7	Definición de KPI y OKR	5	9	Δ	10	14	18	14	77	91	91	105	14	1,633 2,667
8	Fase Implementación													
9	Desarrollo del Plan de Capacitación	6, 7	10	Δ	10	14	18	14	105	119	105	119	0	1,633 2,667
10	Capacitación del Personal	9	11	Δ	10	14	18	14	119	133	119	133	0	1,633 2,667
11	Selección de Proyectos Piloto	10	12	β	5	7	9	7	133	140	133	140	0	0,667 0,444
12	Ejecución de Proyectos Piloto	11	14, 18+15	β	63	70	77	70	140	210	156	226	16	2,333 5,444
13	Gestión del Cambio	7	19	β	98	112	126	112	105	217	168	280	63	4,667 21,78
14	Implementación a gran escala	12	Reserva	β	63	70	77	70	217	287	280	350	63	2,333 5,444
15	Fase Evaluación y Mejora Continua													
16	Recopilación de Datos de Desempeño	12+14d	Reserva	β	175	182	189	182	154	336	168	350	14	2,333 5,444
17	Análisis de Datos e Identificación de Áreas de Mejora	12+14d	Reserva	β	175	182	189	182	154	336	168	350	14	2,333 5,444
18	Implementación de Mejoras	12+28d	Reserva	β	175	182	189	182	168	350	168	350	0	2,333 5,444
19	Evaluaciones Periódicas del Desempeño	10+180	Reserva	β	11	14	17	14	320	334	336	350	16	1 1
R	Reserva	16,17, 18,19	Fin					11	350	361	350	361		
Totales								361						6,675 44,56

Estimación del costo de las actividades

ID	Actividad	materiales	\$ trabajo	o\$	r\$	p\$	μ\$	σ \$	σ ² \$
1	Implementación PMO								
2	Fase Diseño								
3	Aprobación del plan de implementación	\$100.000	\$734.178	\$3.770.890	\$5.239.246	\$6.707.602	\$5.239.246	\$599.454	\$359.344.890.456
4	Desarrollo de Políticas y Procedimientos	\$100.000	\$682.808	\$23.998.280		\$33.557.592	\$28.777.936	\$2.759.536	\$7.615.037.159.445
5	Diseño de Plantillas	\$100.000	\$667.808	\$14.123.968		\$23.473.280	\$18.798.624	\$2.698.914	\$7.284.136.239.445
6	Sistema de Gestión de Información de Proyectos	\$100.000	\$684.962	\$33.663.138		\$43.252.606	\$38.457.872	\$2.768.241	\$7.663.158.043.585
7	Definición de KPI y OKR	\$100.000	\$719.178	\$7.291.780	\$10.168.492	\$13.045.204	\$10.168.492	\$1.174.413	\$1.379.245.321.824
8	Fase Implementación								
9	Desarrollo del Plan de Capacitación	\$100.000	\$839.071	\$8.490.710	\$11.846.994	\$15.203.278	\$11.846.994	\$1.370.197	\$1.877.440.381.443
10	Capacitación del Personal	\$1.000.000	\$2.147.638	\$22.476.380	\$31.066.932	\$39.657.484	\$31.066.932	\$3.507.078	\$12.299.597.277.451
11	Selección de Proyectos Piloto	\$100.000	\$378.797	\$1.993.985	\$2.751.579	\$3.509.173	\$2.751.579	\$252.531	\$63.772.074.315
12	Ejecución de Proyectos Piloto	\$50.000	\$354.534	\$22.385.642	\$24.867.380	\$27.349.118	\$24.867.380	\$827.246	\$684.335.944.516
13	Gestión del Cambio	\$200.000	\$256.794	\$25.365.812	\$28.960.928	\$32.556.044	\$28.960.928	\$1.198.372	\$1.436.095.450.384
14	Implementación a gran escala	\$50.000	\$674.622	\$42.551.186	\$47.273.540	\$51.995.894	\$47.273.540	\$1.574.118	\$2.477.847.477.924
15	Fase Evaluación y Mejora Continua								
16	Recopilación de Datos de Desempeño	\$50.000	\$249.228	\$43.664.900	\$45.409.496	\$47.154.092	\$45.409.496	\$581.532	\$338.179.467.024
17	Análisis de Datos e Identificación de Áreas de Mejora	\$50.000	\$263.976	\$46.245.800	\$48.093.632	\$49.941.464	\$48.093.632	\$615.944	\$379.387.011.136
18	Implementación de Mejoras	\$50.000	\$315.346	\$55.235.550	\$57.442.972	\$59.650.394	\$57.442.972	\$735.807	\$541.412.431.787
19	Evaluaciones Periódicas del Desempeño	\$50.000	\$1.013.482	\$11.198.302	\$14.238.748	\$17.279.194	\$14.238.748	\$1.013.482	\$1.027.145.764.324
R	Reserva						\$11.086.135		
Totales:							\$424.480.506	\$6.739.891	\$45.426.134.935.060