

**ANÁLISIS DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN EN LOS PROYECTOS DE
APERTURA DE NUEVAS OFICINAS EN LAS ENTIDADES DEL SECTOR BANCARIO
CON ATENCION PRESENCIAL EN COLOMBIA**

**Alejandra María Ospina Torres
Camilo Alejandro Pinzón Ortiz
Cristian Giovanni Castro Castro
Diana Marcela Núñez Pinilla**

2019

**Universidad EAN
Facultad de Ingeniería
Trabajo de Grado**

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo de tesis realizado en la Universidad EAN de Colombia, es un esfuerzo en el cual, directa o indirectamente participaron distintas personas opinando, corrigiendo, entre otros.

Queremos agradecer en primer lugar a Dios por habernos permitido culminar exitosamente nuestro proyecto y nos ha bendecido diariamente para lograr cumplir nuestra meta, por darnos una familia que siempre creyó en nosotros.

En segundo lugar, agradecemos a nuestras familias por ser nuestra mayor motivación de vida y nuestro motor para ser mejores personas y mejores profesionales, gracias por su apoyo y acompañamiento, paciencia y entrega. Gracias a nuestros docentes y a la universidad EAN por compartir con nosotros sus conocimientos y acompañarnos en la trayectoria de este proceso.

Tabla de Contenido

RESUMEN	8
INTRODUCCIÓN.....	10
1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
1.1 Problema de investigación	13
1.2 Alcance y limitaciones	13
1.3 Justificación de la investigación.....	14
2 OBJETIVOS.....	15
2.1 Objetivo General	15
2.2 Objetivos Específicos	15
2.3 Pregunta de investigación.....	15
3 MARCO TEÓRICO	16
3.1 PMO	16
3.1.1 Características de una PMO PMBOK (2017).....	16
3.1.2 Ventajas y desventajas de la PMO PMBOK (2017).....	17
3.1.3 Tipos de PMO (PMI, 2017).....	17
3.1.4 Objetivos de una PMO	20
3.1.5 Dominio y alcance	21
3.1.6 Triángulo de valor de una PMO.	21
3.1.7 Métricas e indicadores	22
3.2 Modelo de Madurez en Gestión de Proyectos (PMMM) de Harold Kerzner	22
3.3 PMBOK (PMI, 2017).....	24
3.4 Áreas del conocimiento (PMI, 2017)	24
4 MARCO CONTEXTUAL.....	26
4.1 Áreas de Gerencia o Administración de Inmuebles:	26

5	METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	32
5.1	Tipo de investigación	32
5.2	Escala Likert.....	32
5.3	Fases de la investigación.....	33
5.4	Instrumentos de medición	33
5.4.1	Efectividad de la gestión de los proyectos.....	34
5.5	PLANEACIÓN FASES DE DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y CONTRASTACIÓN DE RESULTADOS	35
5.5.1	Recursos.....	35
5.5.2	Variables a evaluar.	35
	Análisis Multi-variado.....	36
5.6	TRABAJO DE CAMPO	37
5.6.1	Encuesta Aplicada.	38
5.6.2	Clasificación de las preguntas función al área del conocimiento.....	38
5.6.3	Análisis Factorial con software estadístico	41
6	RESULTADOS OBTENIDOS.....	43
6.1	Análisis por área del conocimiento	43
6.1.1	Gestión de la integración.	43
6.1.2	Gestión del alcance.....	44
6.1.3	Gestión de cronograma.....	45
6.1.4	Gestión de costos.....	46
6.1.5	Gestión de la calidad.....	47
6.1.6	Gestión de los recursos.....	48
6.1.7	Gestión de comunicaciones.....	48
6.1.8	Gestión de riesgos.....	49
6.1.9	Gestión de las adquisiciones.....	50

6.1.10	Gestión de los interesados.....	50
6.2	Resultados	51
6.2.1	Procedimiento del análisis factorial (AF).....	51
6.2.2	Exploración de la distribución de frecuencias.....	51
6.2.3	Verificación de la correlación entre las variables.....	52
6.2.4	Prueba de fiabilidad (alfa de Crombach).....	52
6.2.5	Ejecución del análisis factorial.....	52
7	CONCLUSIONES.....	56
7.1	Conclusión General.....	56
7.2	Conclusiones específicas.....	56
8	RECOMENDACIONES.....	58
9	ANEXOS.....	59
	Anexo 1 - Encuesta.....	59
	Anexo 2 – Encuesta clasificada por área de conocimiento.....	60
	Anexo 3 – Tabulación de la Encuesta.....	61
	Anexo 4 - Procedimiento Análisis.....	62
10	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	74

Índice de Figuras

Figura 1 Tipo de PMO según John Reiling	18
Figura 2 Tipo de PMO según Kent Crawford.....	18
Figura 3 Tipo PMO según William Casey y Wendy Peck.....	19
Figura 4 Tipo PMO según Gartner Group.....	19
Figura 5 Triangulo de valor de PMO	21
Figura 6 Niveles de madurez según Harold Kerzner.....	23
Figura 7 Porcentaje de oficinas por entidad bancaria en Colombia.	29
Figura 8 fases de la investigación.....	33
Figura 9 Efectividad de la gestión de los proyectos	34
Figura 10 Recurso para la investigación.	35
Figura 11 Identificación de recursos por fases – fuente los autores.	35
Figura 12 procesos aplicados en la encuesta - fuente los autores.....	37
Figura 13 Resultados Gestión de la integración.	43
Figura 14 Resultados Gestión del alcance.....	44
Figura 15 Resultados Gestión de cronograma.....	45
Figura 16 Resultados Gestión de costos.....	46
Figura 17 Resultados Gestión de la calidad.	47
Figura 18 Resultados Gestión de los recursos.....	48
Figura 19 Resultado gestión de comunicaciones.....	49
Figura 20 Resultados Gestión de riesgos.....	49
Figura 21 Resultados Gestión de las adquisiciones.....	50
Figura 22 Resultados Gestión de los interesados.	51
Figura 23 nivel de gestión en función a las áreas del conocimiento	54

Índice de tablas.

Tabla 1 Delimitación de entidades financieras.....	14
Tabla 2 Cobertura por municipios, oficinas por entidad financiera	28
Tabla 3 Relación de municipios, oficinas y microcréditos por entidad.	30
Tabla 4 Clasificación de las entidades financieras	31
Tabla 5 Escala Likert.....	38
Tabla 6 Preguntas de área de conocimiento Gestión de la integración.	39
Tabla 7 Preguntas de área de conocimiento Gestión de Alcance	39
Tabla 8 Preguntas de área de conocimiento Gestión de cronograma.	40
Tabla 9 Preguntas de área de conocimiento Gestión de Costos.	40
Tabla 10 Preguntas de área de conocimiento Gestión de calidad.	40
Tabla 11 Preguntas de área de conocimiento Gestión de recursos.....	40
Tabla 12 Preguntas de área de conocimiento Gestión de comunicaciones.,	41
Tabla 13 Preguntas de área de conocimiento Gestión de riesgos.....	41
Tabla 14 Preguntas de área de conocimiento Gestión de adquisiciones.	41
Tabla 15 Preguntas de área de conocimiento Gestión de los interesados.	41
Tabla 16 Resultados gestión de la integración.	43
Tabla 17 Resultados gestión del alcance.	44
Tabla 18 Gestión de cronograma.....	45
Tabla 19 Gestión de costos.....	46
Tabla 20 Gestión de la calidad.	47
Tabla 21 Gestión de los recursos.....	48
Tabla 22 Gestión de comunicaciones.	48
Tabla 23 Gestión de riesgos.	49
Tabla 24 Gestión de las adquisiciones.....	50
Tabla 25 Gestión de interesados.....	50
Tabla 26 Resultado generales por áreas de conocimiento.....	53

RESUMEN

A pesar de que la apertura de nuevas oficinas no es el objeto social de una entidad bancaria, estas destinan una gran parte de su presupuesto para llevar a cabo estos proyectos, alrededor 400 millones de pesos para cada apertura (Banco Agrario de Colombia, 2019), según información obtenida del Banco Agrario de Colombia, el cual es el banco con mayor número de oficinas en el país. En general, cada entidad abre entre 5 y 8 sucursales al año, esto representa una parte importante de su capital.

Durante la ejecución de los proyectos se evidencian falencias para la culminación exitosa del proyecto, retrasos, variaciones en el alcance, falta de comunicación entre los interesados; por lo cual se realizó un análisis para identificar cuáles son las debilidades que existen y evaluar el nivel de percepción que tienen los funcionarios sobre las prácticas de Gestión de Proyectos y cuál es su incidencia en el desarrollo y resultado final de los mismos.

Para el desarrollo de la investigación, se evaluó el nivel de percepción que tienen los funcionarios del sector, sobre las prácticas implementadas para la gestión de los proyectos y cómo influyen estas para la buena culminación de los mismos; con el fin de conocer cuál es el nivel de gestión en el sector, se determinó inicialmente la muestra a la cual se le iba a realizar el estudio, para este fin se tuvieron en cuenta 3 variables, presencia física en el territorio nacional, cantidad de oficinas físicas a nivel país y cantidad de créditos colocados en modalidad microcrédito ya que este es el producto financiero de mayor consumo (Superintendencia Financiera, 2018), bajo estos criterios, se dio una puntuación a las entidades y se consideró como muestra representativa, aquellas que la sumatoria de su ponderación ascendiera al 80%, delimitando así su aplicación a 10 instituciones bancarias.

A partir de esto se elaboró un instrumento partiendo de las 10 áreas del conocimiento descritas en la *Guía del PMBOK Sexta Edición* (PMI, 2017), el cual permite identificar aquellas buenas prácticas que comprueban el éxito de un proyecto, teniendo en cuenta los 11 indicadores, basados en la tesis doctoral de Ariza (Ariza, 2017b).

Esta entrevista se realizó a funcionarios de las diferentes entidades bancarias determinadas, identificando así su nivel de percepción frente a la gestión de los proyectos de apertura de nuevas

sedes, posteriormente se realizó el análisis de los resultados encontrados identificando de esta manera cuales eran las prácticas que mejor se implementaban en la gestión de los proyectos y las que, por el contrario, afectaban el desarrollo y culminación exitosa, posteriormente se realizó un análisis factorial con el fin de determinar cuál de las 10 áreas del conocimiento es la que se encuentra más desarrollada en el desarrollo de los proyectos de aperturas de oficinas y cuál es la más débil y que se recomienda fortalecer dado que afecta negativamente el desarrollo de los proyectos.

PALABRAS CLAVE: Gestión, proyecto, sector bancario, prácticas, áreas del conocimiento.

INTRODUCCIÓN

Dentro de los objetivos estratégicos de varias de las organizaciones que componen el sector bancario, se encuentra el de aumentar la presencia física en el país, para este fin, durante cada año se ejecutan entre 5 y 8 proyectos de nuevas aperturas, teniendo en cuenta que cada uno de estos tiene un costo aproximado de 400 millones, lo que significa una destinación de una gran parte de su presupuesto para llevarlos a cabo; sin embargo se identificaron falencias en el resultado de los mismos, como falta de comunicación, aplazamiento en la fecha de apertura, demoras en la contratación de los funcionarios que operaran la sede nueva, entre otras.

Teniendo en cuenta lo anterior, se propuso analizar las prácticas de la gestión de proyectos que realizan estas entidades, para apoyar al logro y cumplimiento de los proyectos de aperturas de oficinas, con el fin mejorar el desarrollo de estos y reforzar las prácticas débiles que se llevan a cabo al interior de la organización y las cuales afectan negativamente su desarrollo.

Teniendo en cuenta cual es el costo aproximado de cada uno de los proyectos y la cantidad que se realizan al año, conocer el resultado de esta investigación hará que los recursos se optimicen y se mejore la ejecución de los proyectos, con el reforzamiento de las áreas débiles y la implementación de herramientas que permitan ejercer un mayor y mejor control en el desarrollo de estos.

Por esta razón el objetivo del presente trabajo es realizar el análisis de las prácticas, con base en la percepción general del sector, desde el enfoque de la gestión de proyectos para apertura de oficinas, identificando cuales son las áreas del conocimiento que están más desarrolladas y cuál de ellas presenta falencias, partiendo de aquellas que se deben implementar al interior de las organizaciones para llevar a cabo un proyecto.

Para esto se establecieron los siguientes objetivos:

- Analizar las prácticas de Gerencia de Proyectos, con base en la percepción general del sector, desde el enfoque de la gestión de proyectos de apertura de nuevas oficinas en las entidades bancarias.
- Identificar qué área del conocimiento tiene mayor efectividad en la implementación para el desarrollo del proyecto.

- Identificar qué área del conocimiento tienen menor efectividad en la implementación para el desarrollo del proyecto.
- Identificar las mejores prácticas implementadas en los proyectos de aperturas de oficinas.
- Identificar las prácticas que menos se implementan en la gestión de los proyectos de aperturas de oficinas.

Este trabajo de investigación está estructurado en nueve capítulos, en donde se presenta un marco conceptual, metodológico e instrumental, en el que se enmarcan los proyectos de aperturas de oficinas en el sector bancario.

En el primer capítulo, se plantea el problema, la justificación y los resultados esperados de Investigación.

En el segundo capítulo, se aborda el marco teórico todo lo relacionado con la Gerencia de proyectos.

En el tercer capítulo, se presenta el marco contextual, donde se enmarcan las áreas de las entidades que se encargan de llevar a cabo estos proyectos.

En el cuarto capítulo se presenta el diseño metodológico, en el que se incluye el tipo de estudio, alcance y las técnicas de manejo de la información para constatar el problema objeto de investigación

En el quinto capítulo, se abordó la planeación de fases de diseño de la investigación y contrastación de resultados, en el que se incluyó, recursos y análisis multivariado.

En el Sexto capítulo, se desarrolla el trabajo de campo realizado, en donde se mostró la encuesta aplicada, clasificación de preguntas función al área del conocimiento, integración, alcance, cronograma, costos, calidad, recursos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones, interesados.

En el Séptimo capítulo, se presentaron los resultados de la encuesta aplicada y el análisis correspondiente para cada área de conocimiento

En el octavo capítulo se plasmaron las conclusiones de la investigación y en el noveno capítulo se realizaron las recomendaciones.

En los Anexos de este informe de investigación, se muestra el modelo de encuesta aplicada, la manera en que se clasificó para cada área del conocimiento, la tabulación y su respectivo análisis.

1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Problema de investigación

Uno de los objetivos estratégicos de las entidades que conforman el sector bancario, es aumentar la presencia física en el país con el propósito de aumentar el acceso y uso de los productos y servicios financieros de la población; hoy en día se ha llegado a generar una competencia en expansión de infraestructura y/o modernización, obligando a las entidades financieras a estructurar un departamento con las funciones de planeación, ejecución y seguimiento, de las adecuaciones de las nuevas oficinas.

Sin embargo, se ha identificado que en estos departamentos se presentan falencias en cuanto al cumplimiento de los cronogramas, presupuestos estimados. “Los proyectos son dispersos y los profesionales no están totalmente comprometidos, teniendo en cuenta que no ven la importancia de su desempeño en los resultados de la organización, la información es dispersa y en muchos casos no está actualizada” (D. Núñez, comunicación personal, 18 de septiembre de 2018); por lo anterior se requiere realizar un análisis de las prácticas de Gerencia de Proyectos, para la apertura de nuevas oficinas bancarias en Colombia.

1.2 Alcance y limitaciones

Teniendo en cuenta la muestra de entidades bancarias, se delimitó el área de estudio y se consideró como muestra representativa, aquellas que la sumatoria de la ponderación realizada, ascendiera al 80%, delimitando así su aplicación a 10 instituciones bancarias.

BANCOS CON MAYOR COBERTURA, MAYOR NUMERO DE OFICINAS Y MAYOR ENTREGA DE MICROCREDITO EN COLOMBIA

ÍTEM	BANCO	TOTAL
1	Banco Agrario	1,321
2	Bancolombia	0,397
3	Banco de Bogotá	0,349
4	Banco Davivienda	0,280
5	Bancamia S.A.	0,278
6	Banco Mundo Mujer S.A.	0,242
7	BBVA Colombia	0,195
8	Banco W S.A.	0,194
9	Banco caja Social	0,176
10	Banco Popular	0,121

Tabla 1 Delimitación de entidades financieras.

Fuente: autores.

Una de las primeras limitaciones de este proyecto fue la disposición que tuvieron las entidades para revelar información sobre sus procesos, dado que estos son de carácter privado por estar certificados. Otra de las limitantes para el desarrollo del proyecto fue establecer contacto con el área que se encarga de la ejecución de los proyectos de apertura de oficina.

1.3 Justificación de la investigación

Actualmente en las diferentes entidades bancarias se llevan a cabo un gran número de proyectos, enfocados en la apertura de nuevas oficinas, los cuales, en algunos casos, no se encuentran monitoreados de una forma centralizada, los proyectos son dispersos y los profesionales no están totalmente comprometidos; la información es dispersa y en muchos casos no está actualizada. Muchos de los profesionales están con sobrecarga operativa ya que no hay una distribución equitativa de las actividades. Por lo que se hace necesario analizar las prácticas de Gerencia de Proyectos que se llevan a cabo dentro de las organizaciones, para el desarrollo de estos proyectos.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Analizar las prácticas de Gerencia de Proyectos, con base en la percepción general del sector, desde el enfoque de la gestión de proyectos de apertura de nuevas oficinas en las entidades bancarias.

2.2 Objetivos Específicos

- Identificar qué área del conocimiento tiene mayor efectividad en la implementación para el desarrollo del proyecto.
- Identificar qué área del conocimiento tienen menor efectividad en la implementación para el desarrollo del proyecto.
- Identificar las mejores prácticas implementadas en los proyectos de aperturas de oficinas.
- Identificar las prácticas que menos se implementan en la gestión de los proyectos de aperturas de oficinas.

2.3 Pregunta de investigación

¿Es efectiva la gestión que realizan las entidades bancarias, en los proyectos de apertura de nuevas oficinas, garantizando que los proyectos se ejecuten, cumpliendo con el plazo y con el presupuesto planeado?

3 MARCO TEÓRICO

3.1 PMO

Existen varios conceptos de una oficina de proyectos (PMO) una de ellas la define como una unidad organizacional, física o virtual, especialmente diseñada para dirigir y controlar el desarrollo de un grupo de proyectos informáticos de manera simultánea, todo con el objetivo de minimizar riesgos (tiempo, demora, inversiones, etc.). El PMBOK (2017) la define como “una unidad de la organización para centralizar y coordinar la dirección de proyectos a su cargo”. Es una entidad que sirve de enlace entre IT (incluyendo a los directores y jefes de proyectos) y las unidades usuarias de la organización. Por su parte un Programa es un grupo de proyectos relacionados orientados a cubrir necesidades específicas del negocio. Generalmente la PMO supervisa la dirección de proyectos, programas o ambos.

3.1.1 Características de una PMO PMBOK (2017)

- Actúa como un órgano de gobierno sobre los proyectos.
- Posee respaldo de la alta dirección.
- Roles y autoridades perfectamente definidos.
- Dependiendo del tamaño de la organización podrá tener entre 1 – 6 personas.
- Recursos compartidos y coordinados entre todos los proyectos administrados por la PMO.
- Identificación y desarrollo de la metodología de dirección de proyectos, de las mejores prácticas y de las normas.
- Oficina de información y administración de políticas, procedimientos y plantillas de proyectos, y de otra documentación compartida.
- Dirección de configuración centralizada para todos los proyectos administrados por la PMO.
- Repositorio y gestión centralizados para riesgos compartidos y únicos para todos los proyectos.

- Oficina central para la operación y gestión de herramientas del proyecto, como el software para la dirección de proyectos en toda la empresa.
- Coordinación central de la gestión de las comunicaciones entre proyectos.
- Una plataforma guía para directores del proyecto.
- Supervisión central de todos los cronogramas y presupuestos de proyectos de la PMO, normalmente en el ámbito empresarial.
- Coordinación de los estándares generales de calidad del proyecto entre el director del proyecto y cualquier organización de evaluación de calidad de personal o de estándares interna o externa.

3.1.2 **Ventajas y desventajas de la PMO PMBOK (2017)**

Principales ventajas:

- Instancia dedicada a monitorear el comportamiento de los proyectos, minimizando así riesgos de fracaso.
- Procesos y métricas estándar para todos los proyectos.
- Ente centralizado para apoyo a los directores y jefes de proyectos.

Potenciales desventajas:

- Puede ser percibida como un ente burocrático.
- Personal no preparado puede ser un riesgo.
- Falta de herramientas de automatización de los procesos.
- Puede ser difícil medir el éxito de una PMO.
- La cultura y el cambio pueden convertirse en enemigos.

3.1.3 **Tipos de PMO (PMI, 2017)**

Actualmente se identifican varios tipos de PMO requeridos para una compañía, estas buscan el enfoque basados en funciones, alcance y nivel de jerarquía en la organización. A continuación, se identifican los principales modelos de PMO más representativos:

3.1.3.1 *Modelo de Jhon Reiling.*

PMO de apoyo

"especialista por demanda", por plantillas, mejores prácticas y acceso a la información.

Aplica en organizaciones los proyectos son ejecutados bajo nivel de control.

PMO de control

No es solo de soporte, garantiza que se utilicen metodologías, plantillas, formatos y gobierno.

Aplica si, se tiene el suficiente apoyo de la dirección.

PMO directa

"toma el mando" en los proyectos utilizando los recursos y la experiencia.

Aplica en compañías grandes y apoyo en diversas áreas.

Figura 1 Tipo de PMO según John Reiling

3.1.3.2 *Modelo de Kent Crawford*

PMO de control de proyectos

Define procesos básicos los cuales se aplican en los proyectos de la organización.

PMO de unidad de negocios

Se extiende a otras áreas, aumentando la eficiencia gestionada los recursos.

PMO directa

Aplica procesos, gestión de recursos, priorización y sistema de pensamiento de la organización.

Figura 2 Tipo de PMO según Kent Crawford

3.1.3.3 *Modelo de William Casey y Wendy Peck*

PMO, Estación meteorológica (Weather Station)

Misión esencial monitoreo, informes y métricas relacionados con el proyecto. Responde a '¿proceso a nivel de hitos', '¿cuánto se ha gastado contra el presupuesto?'

PMO Torre de control (Control Tower)

Ejerce control sobre proyectos, apoyando las etapas del ciclo de vida, hasta estandarizando políticas y procedimientos para gobernar, planificar, ejecutar, y gerencia proyectos.

PMO Bolsa de recursos (Resource Pool)

Corresponde a inventario de recursos jefes y gerentes de proyectos en el desarrollo de ciclo de vida

Figura 3 Tipo PMO según William Casey y Wendy Peck

3.1.3.4 *Modelo de Gartner Group*

PMO, Modelo ligero o repositorio de proyectos

Se limita recopilar y almacenar información de métodos estándar.

PMO Modelo Coach

Coordinan comunicaciones, monitoreo y soporta los proyectos.

PMO Modelo organizacional.

Responsabilidad a nivel organizacional de todos los proyectos, puede gerenciar proyectos directamente.

Figura 4 Tipo PMO según Gartner Group

3.1.4 Objetivos de una PMO¹

Entre los más relevantes objetivos de una PMO están:

- Reducir fallas de los proyectos.
 - Reducir gastos innecesarios en los proyectos.
 - Completar proyectos en el tiempo planificado.
 - Estandarizar procesos, metodologías, mejores prácticas y nomenclatura en la dirección de proyectos
- Funciones.
- Alinear proyectos con objetivos del negocio a objeto de minimizar riesgos.
 - Proporcionar apoyo técnico de proyectos a encargados de proyectos.
 - Administrar el pool de recursos para una efectiva dirección de proyectos.
 - Apoyar la elaboración del plan de proyectos y su interacción con otros planes.
 - Evaluar viabilidad económica (ROI, NPV, TIR), técnica, operativa y alineación con los objetivos del negocio.
 - Coaching a los directores y jefes de proyectos en las diferentes etapas del ciclo de vida de los proyectos.
- Formar y/o contribuir con el conocimiento de los responsables de proyectos.
- Documentar los procesos, metodologías y métricas de gestión de proyectos.
 - Coordinar proyectos a su cargo.
 - Generar y/o propiciar la generación de indicadores de costo, riesgo, tiempo y calidad del proyecto.
 - Generar reportes y dashboards a los diferentes roles y niveles de autoridad definidos en la organización.
 - Define y establece estándares.
 - Gerencia la cartera de proyectos de la empresa.
 - Revisa los requerimientos de proyectos y apoya en la selección de los mismos.
 - Realiza el plan de los proyectos, de principio hasta el cierre.
 - Gestiona el rendimiento de la oficina a través del análisis y reporte de métricas.

¹ Elaboración a partir de PMBOK (2017), The Standard for Project Management (2017),

3.1.5 Dominio y alcance

- Proporciona apoyo y soporte en temas relacionados con técnicas de Gerencia de Proyectos.
- Metodologías de estimación de recursos utilizados en los proyectos (tiempo, inversión, RRHH, etc.)
- Gestión de riesgos y problemas.
- Apoyo a la gestión del cambio organizacional y estrategias de comunicación.
- Apoyo y control en la definición de estándares de calidad.
- Apoyo en relación a la arquitectura técnica.
- Apoya y asesora en lo relativo a estándares de metodologías y desarrollo de proyectos.

3.1.6 Triángulo de valor de una PMO.

Una PMO ofrece un conjunto de alternativas válidas para aquellas organizaciones que la implementan. Letavec (2007) define el triángulo de valor de una PMO (PMOVT) el cual no es más que los tres (3) elementos que más aportan valor a la organización que implante la PMO. Ellos son:



Figura 5 Triangulo de valor de PMO

Estándar: Es un conjunto de políticas y procedimientos para gobernar los procesos de los proyectos de una organización. Se estandarizan plantillas, informes, métricas, etc.

Conocimiento: Ejecutar actividades asociados con la adquisición y diseminación de conocimiento para beneficiar a los Project Managers (Training, Bases de Datos de conocimiento, etc.).

Consultoría: Asistir y/o gestionar las prácticas de los Project Managers.

3.1.7 Métricas e indicadores

Los objetivos de la PMO deberán ser lo suficientemente claros y medibles en el tiempo para determinar si se han alcanzado las metas establecidas

Algunas métricas, cuadros de mandos y otros KPIs son los siguientes:

- Gestión del riesgo.
- Hitos importantes de los proyectos, incluyendo alertas, y abiertos y cerrados.
- Inversiones de proyectos por fase, recurso, tarea, etc.
- Gestión de problemas (issues) durante la ejecución de los proyectos.
- Por programas; inversión, inventario de proyectos, beneficios esperados, etc.
- Proyectos ordenados por presupuesto.
- Pronóstico y disponibilidad de recursos.
- Entre otros cuadros de mando, dashboards, etc.

3.2 Modelo de Madurez en Gestión de Proyectos (PMMM) de Harold Kerzner

La base para alcanzar la excelencia en la gestión de proyectos puede ser ilustrada como el Modelo de Madurez en Gestión de Proyectos (PMMM), el cual consta de cinco niveles (Figura 3); donde cada nivel representa un grado específico de madurez en gestión de proyectos (Kerzner, 2001).

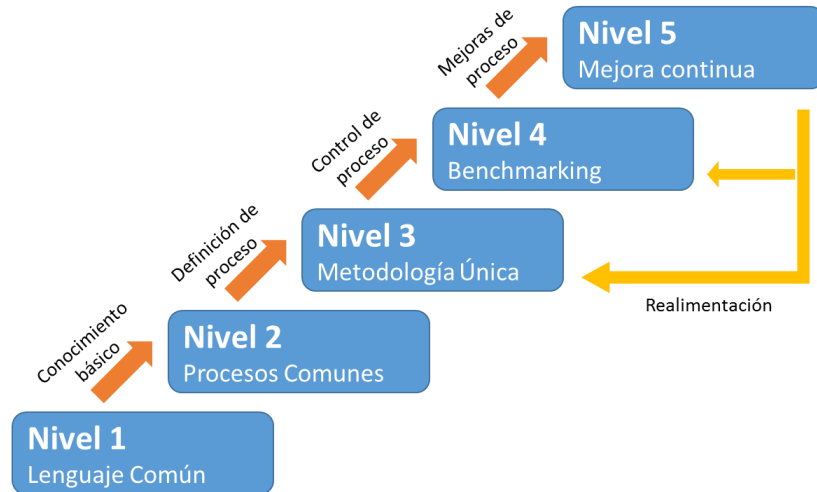


Figura 6 Niveles de madurez según Harold Kerzner

Este modelo fue desarrollado por el Dr. Harold Kerzner. Los niveles de madurez indicados en este modelo son:

- **Nivel 1-Lenguaje común:** en este nivel, la organización detecta y reconoce la importancia de la gestión de proyectos y la necesidad de comprender y manejar los conceptos básicos en gestión de proyectos y la terminología asociada.
- **Nivel 2-Procesos comunes:** en este nivel, la organización reconoce los procesos comunes requeridos para que el éxito en un proyecto pueda ser repetido en otros proyectos.
- **Nivel 3-Metodología singular:** en este nivel se da el efecto sinérgico de la combinación de todas las metodologías organizacionales en una metodología singular, el centro de la cual es la gestión de proyectos. Este nivel está compuesto por seis características que conforman el “hexágono de la excelencia” el cual se ilustra en la Figura No. 4.
- **Nivel 4-Evaluación comparativa:** este nivel implica el reconocimiento que la mejora de procesos es necesaria para mantener una ventaja competitiva. La compañía debe definir con quien realiza la comparación y que va a comparar.

- **Nivel 5-Mejora continua:** en este nivel la organización evalúa los resultados que se obtuvieron en el análisis comparativo y entonces decide si dicha información puede mejorar la metodología singular.

3.3 **PMBOK** (PMI, 2017)

El PMI define los fundamentos para la dirección de proyectos (PMBOK) como un término que describe los conocimientos de la profesión de dirección de proyectos. Los fundamentos para la dirección de proyectos incluyen prácticas tradicionales comprobadas y ampliamente utilizadas, así como prácticas innovadoras emergentes para la profesión.

3.4 **Áreas del conocimiento** (PMI, 2017)

El PMI clasifica o categoriza en 10 áreas de conocimiento la dirección de proyectos, el área de conocimiento se refiere a los conocimientos en términos de procesos, prácticas, entradas, salidas herramientas y técnicas que lo componen., los siguientes términos fueron tomados directamente del PMBOK

Gestión de la Integración del Proyecto. Incluye los procesos y actividades para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto dentro de los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos.

Gestión del Alcance del Proyecto. Incluye los procesos requeridos para garantizar que el proyecto incluye todo el trabajo requerido y únicamente el trabajo requerido para completarlo con éxito.

Gestión del Cronograma del Proyecto. Incluye los procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto a tiempo.

Gestión de los Costos del Proyecto. Incluye los procesos involucrados en planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado.

Gestión de la Calidad del Proyecto. Incluye los procesos para incorporar la política de calidad de la organización en cuanto a la planificación, gestión y control de los requisitos de calidad del proyecto y el producto, a fin de satisfacer las expectativas de los interesados.

Gestión de los Recursos del Proyecto. Incluye los procesos para identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la conclusión exitosa del proyecto.

Gestión de las Comunicaciones del Proyecto. Incluye los procesos requeridos para garantizar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados.

Gestión de los Riesgos del Proyecto. Incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión, identificación, análisis, planificación de respuesta, implementación de respuesta y monitoreo de los riesgos de un proyecto.

Gestión de las Adquisiciones del Proyecto. Incluye los procesos necesarios para la compra o adquisición de los productos, servicios o resultados requeridos por fuera del equipo del proyecto.

Gestión de los Interesados del Proyecto. Incluye los procesos requeridos para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto.

4 MARCO CONTEXTUAL

4.1 Áreas de Gerencia o Administración de Inmuebles:

A continuación, se presenta una compilación de las condiciones generales de la unidad o área encargada de hacer la ejecución de los proyectos para apertura de oficinas en los bancos:

Adecuaciones Físicas:

Planear, dirigir, controlar y mantener en condiciones óptimas de funcionamiento las oficinas del Banco, en los aspectos físicos e imagen institucional, de tal forma que brinde comodidad tanto al cliente interno como externo de la Entidad.

Adecuaciones eléctricas, lógicas y ambientales:

Planear, dirigir, controlar y mantener en condiciones óptimas de funcionamiento las oficinas del Banco, en los aspectos eléctricos, lógicos y de condiciones ambientales, de tal forma que brinde comodidad tanto al cliente interno como externo de la Entidad.

Administración de Inmuebles:

Controlar, administrar y hacer seguimiento a los Contratos de Arrendamiento de los inmuebles bancarios arrendados a terceros.

En esta área, se manejan los proyectos de nuevas aperturas del Banco, teniendo en cuenta que es la línea de proyectos más importantes que ayudan al logro de la visión y los objetivos estratégicos, se manejara esta línea para el presente ejercicio.

Los proyectos de aperturas se llevan a cabo las siguientes etapas:

- a. Búsqueda del local óptimo que cumpla las condiciones físicas, técnicas y comerciales solicitadas.
- b. Negociación de arrendamiento o compra.
- c. Contratación del arrendamiento o trámites de compra.
- d. En caso en que sea arrendamiento, se le dará al propietario un plazo para que genere las adecuaciones necesarias que el banco necesita para funcionar, como lo son: capacidad eléctrica, espacio en hall bancario, instalaciones sanitarias, acometidas eléctrica, acueducto y alcantarillado independientes, entre otras.
- e. Diseño arquitectónico, eléctrico, lógico y ambiental (aire acondicionado).
- f. Adecuación de imagen corporativa, eléctrica y lógica.
- g. Suministro de planta eléctrica y aires acondicionados.
- h. Suministro de muebles y enseres.
- i. Acompañamiento en la apertura de oficina.

Para este proyecto, con el fin de delimitar el alcance y campo de acción de la investigación se tuvieron en cuenta tres variables:

- Cobertura a nivel nacional.
- Cantidad de oficinas abiertas en el país.
- Cartera de microcrédito.

COBERTURA FISICA POR ENTIDAD FINANCIERA

ENTIDAD FINANCIERA	(#) MUNICIPIOS	(#) OFICINAS
Banco Agrario	744	771
Bancolombia	244	710
Banco de Bogotá	212	706
Banco Davivienda	189	583
Bancamia S.A.	150	201
BBVA Colombia	125	462
Banco Mundo Mujer S.A.	116	171
Banco W S.A.	98	143

ENTIDAD FINANCIERA	(#) MUNICIPIOS	(#) OFICINAS
Banco Popular	85	243
Banco de Occidente	70	220
Banco caja Social	69	268
Bancopartir S.A.	62	95
Av Villas	60	314
Bancoomeva	44	90
Colpatria red Multibanca	39	229
Banco Falabella S.A.	30	90
Itaú	29	156
Banco Sudameris	28	126
Banco Pichincha S.A.	21	46
Coopcentral	12	14
Finandina	9	13
Multibank	6	8
Citibank	4	7
Procredit	1	1
Banco Santander	1	1

Tabla 2 Cobertura por municipios, oficinas por entidad financiera

Tomado de <https://www.superfinanciera.gov.co/publicacion/10099098>

Fuente: autores – información tomada de superintendencia Financiera de Colombia, Información Periódica Trimestral, Operaciones activas/ pasivas por municipios, septiembre 2018, Número de oficinas y empleados por departamento y municipio - Bancos.

Porcentaje de oficinas del sector bancario en Colombia.

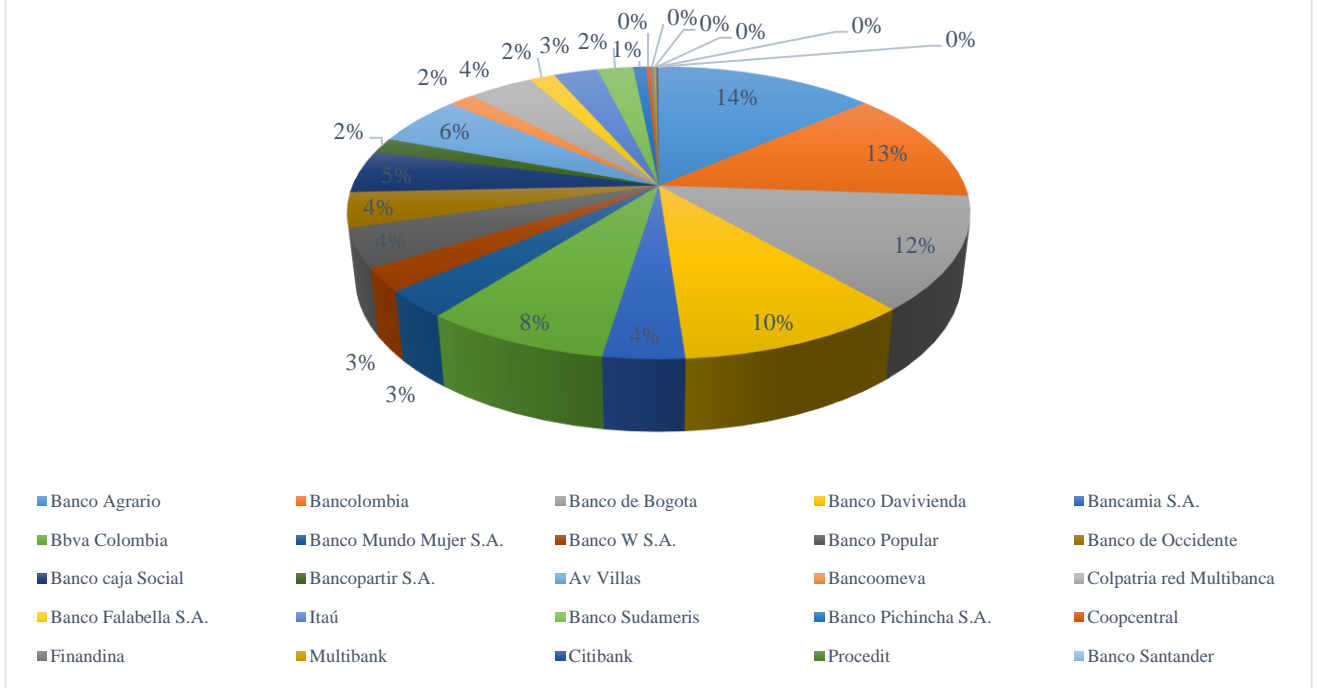


Figura 7 Porcentaje de oficinas por entidad bancaria en Colombia.

Fuente: autores.

Fuente: autores información tomada de superintendencia Financiera de Colombia, Información Periódica Trimestral, Operaciones activas/ pasivas por municipios, septiembre 2018, Número de oficinas y empleados por departamento y municipio - Bancos.

COBERTURA DEL SERVICIO MÁS REQUERIDO DE ACUERDO AL TOTAL DE LA COBERTURA FISICA

ENTIDAD FINANCIERA	(#) MUNICIPIOS	(#) OFICINAS	Valor de microcréditos (miles de millones)
Banco Agrario	744	771	6147,22
Bancolombia	244	710	609,73
Banco de Bogotá	212	706	383,35
Banco Davivienda	189	583	66,94
Bancamía S.A.	150	201	1278,78
BBVA Colombia	125	462	0,0015
Banco Mundo Mujer S.A.	116	171	1283,04
Banco W S.A.	98	143	965,62
Banco Popular	85	243	5,9

ENTIDAD FINANCIERA	(#) MUNICIPIOS	(#) OFICINAS	Valor de microcréditos (miles de millones)
Banco de Occidente	70	220	0
Banco caja Social	69	268	797,95
Bancompartir S.A.	62	95	521,35
Av Villas	60	314	0,80
Bancoomeva	44	90	0
Colpatria red Multibanca	39	229	0,01
Banco Falabella S.A.	30	90	0
Itaú	29	156	0
Banco Sudameris	28	126	0
Banco Pichincha S.A.	21	46	0
Coopcentral	12	14	No reportado
Finandina	9	13	No reportado
Multibank	6	8	0
Citibank	4	7	No reportado
Procredit	1	1	0,88
Banco Santander	1	1	No reportado
Total	1101	5668	12061,57

Tabla 3 Relación de municipios, oficinas y microcréditos por entidad.

Fuente: autores información tomada de superintendencia Financiera de Colombia, Información Periódica Trimestral, Operaciones activas/ pasivas por municipios, septiembre 2018, Número de oficinas y empleados por departamento y municipio - Bancos.

Para delimitar el estudio, se evaluaron las tres variables de la siguiente manera:

1. % Cobertura: se determina por el número de municipios donde tiene presencia la entidad financiera dividido en el número total de municipios donde hay entidades financieras
2. % Oficinas: se determina por el número de oficinas de la entidad financiera dividido en el número total de oficinas a nivel nacional.
3. % Microcréditos: Se determina por porcentaje del monto de microcréditos de la entidad dividido en el monto total de microcréditos a nivel nacional. Se toma esta variable ya que es el servicio financiero más utilizado por la población en Colombia y que requiere atención de forma personal en oficina física.

Las tres variables se sumaron en proporciones iguales y se organizaron en orden descendente de acuerdo con el valor total.

PARTICIPACION EN EL MERCADO DE ACUERDO CON LA COBERTURA

ÍTEM	ENTIDAD FINANCIERA	% COBERTURA	% por N° OFICINAS	% de MICROCRÉDITOS	TOTAL
1	Banco Agrario	0,68	0,14	0,510	1,321
2	Bancolombia	0,22	0,13	0,051	0,397
3	Banco de Bogotá	0,19	0,12	0,032	0,349
4	Banco Davivienda	0,17	0,10	0,006	0,280
5	Bancamia S.A.	0,14	0,04	0,106	0,278
6	Banco Mundo Mujer S.A.	0,11	0,03	0,106	0,242
7	BBVA Colombia	0,11	0,08	0,000	0,195
8	Banco W S.A.	0,09	0,03	0,080	0,194
9	Banco caja Social	0,06	0,05	0,066	0,176
10	Banco Popular	0,08	0,04	0,000	0,121
11	Bancompartir S.A.	0,06	0,02	0,043	0,116
12	Av Villas	0,05	0,06	0,000	0,110
13	Banco de Occidente	0,06	0,04	0,000	0,102
14	Colpatria red Multibanca	0,04	0,04	0,000	0,076
15	Bancoomeva	0,04	0,02	0,000	0,056
16	Itaú	0,03	0,03	0,000	0,054
17	Banco Sudameris	0,03	0,02	0,000	0,048
18	Banco Falabella S.A.	0,03	0,02	0,000	0,043
19	Banco Pichincha S.A.	0,02	0,01	0,000	0,027
20	Coopcentral	0,01	0,00	0,000	0,013
21	Finandina	0,01	0,00	0,000	0,01
22	Multibank	0,01	0,00	0,000	0,007
23	Citibank	0,00	0,00	0,000	0,005
24	Procredit	0,00	0,00	0,000	0,001
25	Banco Santander	0,00	0,00	0,000	0,001

Tabla 4 Clasificación de las entidades financieras

Fuente: autores.

5 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

5.1 Tipo de investigación

El presente trabajo es una investigación de tipo mixto, que utilizó herramientas tanto cualitativas como cuantitativas (Hernández, Fernández y Baptista 2014), con el fin de obtener la información requerida para el diagnóstico y la realización de la correspondiente propuesta. Es un estudio descriptivo y correlacional.

5.2 Escala Likert²

El nombre de la escala tiene su origen en el psicólogo Rensis Likert, el cual distinguió entre una escala apropiada, la cual emerge de las respuestas colectivas a un grupo de ítems (pueden ser 8 o más), y el formato en el cual las respuestas son puntuadas en un rango de valores.

Técnicamente, una escala de Likert hace referencia al último. La diferencia de estos dos conceptos tiene que ver con la distinción que Likert hizo entre el fenómeno que está siendo investigado y las variables de los medios de captura.

La escala de Likert es uno de los tipos de escalas de medición. Es una escala psicométrica utilizada principalmente en la investigación de mercados para la comprensión de las opiniones y actitudes de un consumidor hacia una marca, producto o mercado meta. Nos sirve principalmente para realizar mediciones y conocer sobre el grado de conformidad de una persona o encuestado hacia determinada oración afirmativa o negativa.

Cuando se responde a un ítem de la escala de Likert, el usuario responde específicamente en base a su nivel de acuerdo o desacuerdo. Las escalas de frecuencia con la de Likert utilizan

² Escala Likert – tomado 01 de mayo de 2019 de <https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-la-escala-de-likert-y-como-utilizarla/>

formato de respuestas fijos que son utilizados para medir actitudes y opiniones. Estas escalas permiten determinar el nivel de acuerdo o desacuerdo de los encuestados.

La escala de Likert asume que la fuerza e intensidad de la experiencia es lineal, por lo tanto, va desde un totalmente de acuerdo, a un totalmente desacuerdo, asumiendo que las actitudes pueden ser medidas. Las respuestas pueden ser ofrecidas en diferentes niveles de medición, permitiendo escalas de 5, 7 y 9 elementos configurados previamente. Siempre se debe tener un elemento neutral para aquellos usuarios que ni de acuerdo ni en desacuerdo.

5.3 Fases de la investigación.

A continuación, se presenta las tres fases para el desarrollo de la investigación.

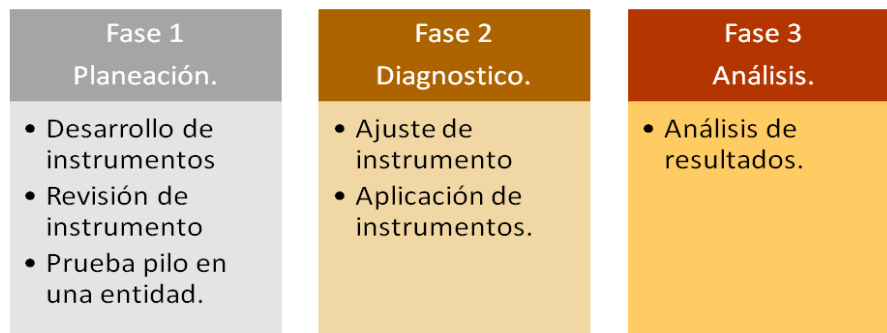


Figura 8 fases de la investigación

Fuente: autores.

5.4 Instrumentos de medición

Teniendo en cuenta la muestra de entidades bancarias, se delimitó el área de estudio y se consideró como muestra representativa, aquellas que la sumatoria de la ponderación realizada, ascendiera al 80%, delimitando así su aplicación a 10 instituciones bancarias los cuales tienen relación con número de municipios de cobertura, número de oficinas y valor de microcréditos. El tamaño de la muestra tomando como referencia la fórmula para poblaciones finitas (Martínez, 2012) es 10.

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

N= Total de la población

Za= 1.96 al cuadrado (si la seguridad es del 95%)

p = proporción esperada (en este caso 50% = 0.5)

q = 1 – p (en este caso 1-0.05 = 0.95)

d = precisión (en su investigación use un 5%).

$$n = \frac{10 * 1,96^2 * 0,5 * 0,95}{0,05^2 * (10 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,95}$$

$$n = 9,88$$

El procedimiento que se utilizó para el diligenciamiento de la encuesta fue mixto presencial y virtual. La encuesta aplicada en esta investigación es una adaptación tomada de la tesis doctoral de Ariza (2017b) y presentada en el Anexo A.

*Ariza, D.A. (2017b). Construcción de un Modelo de Cultura Organizacional en el Ámbito de los Proyectos y su Aplicación al sector de Tecnología de la Información en Colombia. (Tesis doctoral). Universidad EAN. Colombia.

Se evaluaron 10 aspectos principales, las 10 áreas del conocimiento según el PMBOK por medio de la siguiente técnica de recolección de datos para esta investigación

5.4.1 Efectividad de la gestión de los proyectos

Para la construcción del instrumento, se tomó como referencia las prácticas de 11 indicadores, basados en la tesis doctoral de Ariza (2017b).

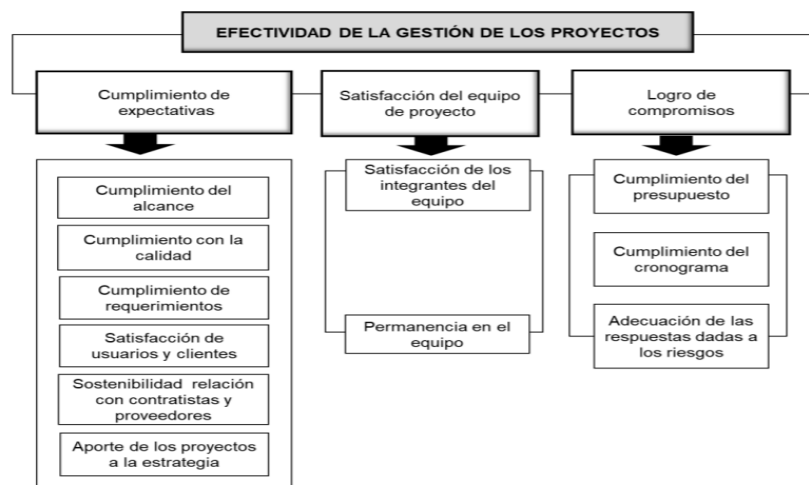


Figura 9 Efectividad de la gestión de los proyectos

Fuente: Ariza, D.A. (2017b).

5.5 PLANEACIÓN FASES DE DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y CONTRASTACIÓN DE RESULTADOS

5.5.1 Recursos

Identificar los recursos humanos, de equipos, logísticos, institucionales que serán utilizados para la ejecución de las fases técnica y de contrastación de resultados, en donde aplique.

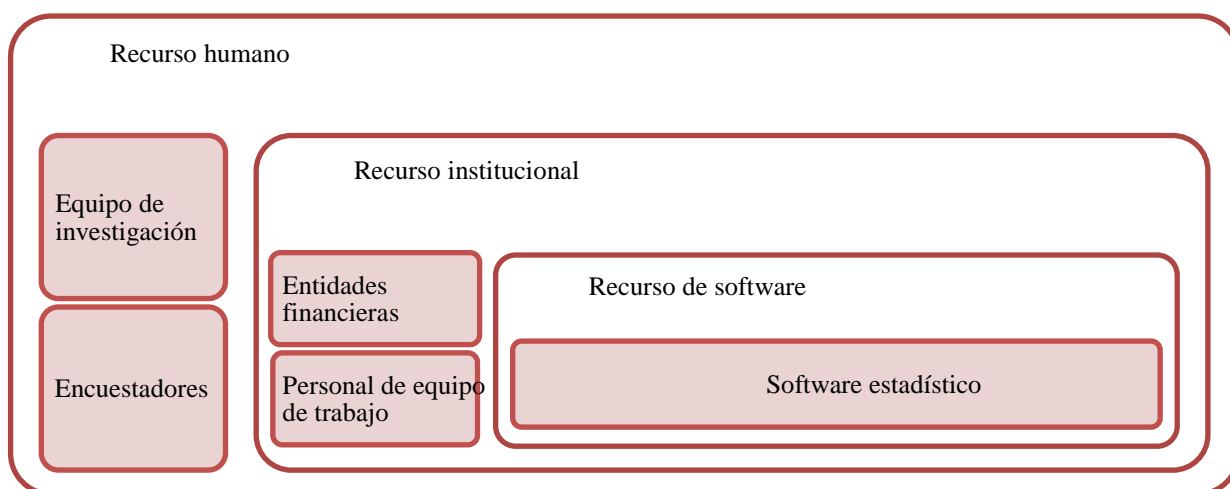


Figura 10 Recurso para la investigación.

Fuente: autores.

En la siguiente ilustración se identifica el recurso necesario en cada una de las fases del proyecto.

	Fase 1	Fase 2	Fase 3
Recurso	<ul style="list-style-type: none"> *Equipo de investigación. *Entidades financieras. *Asesor (tutor) 	<ul style="list-style-type: none"> *Equipo de investigación. *Encuestados. *Entidades financieras. *Asesor (tutor) 	<ul style="list-style-type: none"> *Equipo de investigación. *Encuestados. *Entidades financieras *Profesional en estadística. *Software estadístico *Asesor (tutor)

Figura 11 Identificación de recursos por fases – fuente los autores.

5.5.2 Variables a evaluar.

La investigación busco recopilar información para evaluar la gestión de proyectos de apertura de nuevas oficinas del sector financiero, a continuación, se explica cada análisis:

5.5.2.1 *Identificar la efectividad de las áreas del conocimiento.*

En función a la información recolectada, se realiza un tratamiento a los datos de organización y estructuración, luego se aplica un análisis multivariado para obtener un valor cuantitativo por cada área del conocimiento, clasificando en tres niveles; bajo corresponde a valores entre 0 y 0.33, el nivel medio a valores mayores a 0.33 hasta 0.66 y el nivel alto de ejecución (percibida) corresponde a valores superiores a 0.66.

Análisis Multi-variado

El objetivo principal es establecer un valor para cada área del conocimiento, a partir de las respuestas de los encuestados a las preguntas relativas a dicha área. En términos estadísticos lo que se quiere es una reducción de dimensionalidad. Teniendo en cuenta la naturaleza de las variables, se considera que el análisis factorial es la técnica más apropiada. Por un lado, aunque las respuestas se sistematizan con números del 1 al 5, las variables son categóricas ordinales (aluden a una frecuencia jerarquizada de eventos). Por otro lado, las variables al interior de cada área se suponen relacionadas en tanto tratan un mismo tema.

El análisis factorial trata de analizar la estructura de interrelaciones entre un conjunto de ítems a partir de la determinación de una serie de dimensiones subyacentes llamadas factores. Es una técnica de interdependencia, es decir, se consideran todas las variables simultáneamente. Hay varios métodos de análisis factorial. Para este caso se eligió el método de factores principales o de mínimos cuadrados que ajusta las correlaciones observadas entre las variables incluidas.

5.5.2.2 *Identificar las mejores prácticas implementadas.*

Las treinta y cinco (35) preguntas están clasificadas en las 10 áreas del conocimiento según el PMBOK por medio de un análisis de frecuencias se identifica y clasifican las prácticas mejor implementadas. Se definirán las frecuencias “Casi siempre” y “Siempre” con porcentajes superiores al 48%.

5.5.2.3 *Identificar las prácticas que menos implementan.*

Las treinta y cinco (35) preguntas están clasificadas en las 10 áreas del conocimiento según el PMBOK por medio de un análisis de frecuencias se identifica y clasifican las prácticas menos implementadas. Se definirán las tres (3) frecuencias de “Nunca” y “Casi nunca” con mayor porcentaje.

5.6 TRABAJO DE CAMPO

En la investigación se aplicó una encuesta de tipo mixta, permitiendo adquirir información de las prácticas de Gerencia de Proyectos implementadas para las aperturas de nuevas oficinas de entidades financieras a nivel Colombia.

La encuesta está estructurada bajo las 10 áreas del conocimiento del PMBOK



Figura 12 procesos aplicados en la encuesta - fuente los autores.

Se aplicó la encuesta a las entidades bancarias seleccionadas por sus características de acuerdo a la Tabla 1 Delimitación de entidades financieras Tabla 11, se contactó empelados de diferentes áreas de la organización, a quien afecte directa o indirectamente el órgano encargado de la gestión de los proyectos de nuevas aperturas.

La calificación está dada en una escala de 1 a 5 unidades, donde 1 es bajo y 5 el valor más alto, para poder realizar un análisis de la información se estructuró en la siguiente escala Likert

Escala Likert

Valor numérico	Frecuencia
1	Nunca
2	Casi Nunca
3	A veces
4	Casi Siempre
5	Siempre

Tabla 5 Escala Likert.

Fuente: autores.

Con esta tabulación en la escala Likert se realizó el análisis de los resultados.

5.6.1 Encuesta Aplicada.

La encuesta aplicada constó de treinta y cinco (35) preguntas que recopilaban información de las 10 áreas del conocimiento. La encuesta buscó realizar el diagnóstico de la influencia de la PMO en el área de gestión de proyectos de aperturas de nuevas oficinas del sector bancario en Colombia, en el Anexo 1 incluye la encuesta completa.

Se aclara que la encuesta fue aplicada en las entidades financieras ubicadas en la ciudad de Bogotá, teniendo como precedente que es la ciudad que tiene mayor número de oficinas por entidad, adicional se encuentran centralizadas todas las entidades encuestadas.

5.6.2 Clasificación de las preguntas función al área del conocimiento.

A continuación se clasifican las treinta y cinco (35) preguntas en las diez (10) áreas del conocimiento (ver anexo 2).

5.6.2.1 Preguntas Gestión de la integración.

Pregunta	Área de conocimiento	Pregunta
01	04 G. Integración P.	¿Existe la definición de un portafolio de proyectos, con este término u otro?
02	04 G. Integración P.	¿Al iniciar el proyecto se define los objetivos teniendo presente las metas y las necesidades de la entidad?

Pregunta	Área de conocimiento	Pregunta
03	04 G. Integración P.	¿Los requerimientos se basan en las necesidades del mercado?
06	04 G. Integración P.	¿Se tiene definidos los procedimientos asociados al desarrollo de los proyecto?
09	04 G. Integración P.	¿Existe un monitoreo continuo de cada uno de los proyectos que hay en la organización?
13	04 G. Integración P.	¿En la organización, existen personas certificadas como PMI?
14	04 G. Integración P.	¿Hay responsable de los proyectos en cada área de la organización?
15	04 G. Integración P.	¿Cuentan con plataformas tecnológicas para el desarrollo de los proyectos?
29	04 G. Integración P.	¿Área de proyectos (existe alguna integración entre las áreas de la entidad)?
31	04 G. Integración P.	¿Tienen metodologías establecidas en la organización para la Dirección de Proyectos?

Tabla 6 Preguntas de área de conocimiento Gestión de la integración.

Fuente: autores.

5.6.2.2 Preguntas Gestión del alcance

Pregunta	Área de conocimiento	Pregunta
11	05 G. Alcance P.	¿Los proyectos están alineados con los objetivos de la entidad?
18	05 G. Alcance P.	Se busca soluciones que se adapten a las necesidades del proyecto
27	05 G. Alcance P.	¿El alcance está en permanente cambio?

Tabla 7 Preguntas de área de conocimiento Gestión de Alcance

Fuente: autores.

5.6.2.3 Preguntas Gestión de cronograma.

Pregunta	Área de conocimiento	Pregunta
07	06 G. Cronograma P.	¿Se evalúa y aprueba conjuntamente el cronograma de actividades con los interesados?
10	06 G. Cronograma P.	¿Se definen los cronogramas de cada proyecto?
19	06 G. Cronograma P.	¿Se dispone de software especializado para desarrollo de los proyectos?
24	06 G. Cronograma P.	¿Las fases de los proyectos se ejecutan conforme a la planeación inicial?

Pregunta	Área de conocimiento	Pregunta
26	06 G. Cronograma P.	¿Tienen un alcance definido los proyectos?

Tabla 8 Preguntas de área de conocimiento Gestión de cronograma.

Fuente: autores.

5.6.2.4 Preguntas Gestión de costos.

Pregunta	Área de conocimiento	Pregunta
25	07 G. Costos P.	¿En el desarrollo de proyecto, los costos son los estimados inicialmente?
33	07 G. Costos P.	¿El líder del proyecto tiene acceso fácil a los recursos asignados?

Tabla 9 Preguntas de área de conocimiento Gestión de Costos.

Fuente: autores.

5.6.2.5 Preguntas Gestión de calidad.

Pregunta	Área de conocimiento	Pregunta
16	08 G. Calidad P.	¿Se tienen definidas las variables de control de proyectos?
17	08 G. Calidad P.	Se tiene formatos estandarizados (informes, herramientas de análisis...)
22	08 G. Calidad P.	¿Se realiza seguimiento al desempeño y resultados de los proyectos?
37	08 G. Calidad P.	¿La información está centralizada?

Tabla 10 Preguntas de área de conocimiento Gestión de calidad.

Fuente: autores.

5.6.2.6 Preguntas Gestión de recursos.

Pregunta	Área de conocimiento	Pregunta
08	09 G. Recursos P.	¿Se tienen definidos los roles y responsabilidades de equipo de trabajo?
12	09 G. Recursos P.	¿El equipo de trabajo de cada proyecto cuenta con el conocimiento necesario para su ejecución?
23	09 G. Recursos P.	¿Se realizan capacitación continua?
28	09 G. Recursos P.	¿Tienen una alta rotación en las personas que intervienen en la ejecución de los proyectos?

Tabla 11 Preguntas de área de conocimiento Gestión de recursos.

Fuente: autores.

5.6.2.7 Preguntas Gestión de comunicaciones.

Pregunta	Área de conocimiento	Pregunta
30	10 G. Comunicaciones P.	¿Tienen problemas de comunicación para el desarrollo de los proyectos?

Tabla 12 Preguntas de área de conocimiento Gestión de comunicaciones.,

Fuente: autores.

5.6.2.8 Preguntas Gestión de riesgos.

Pregunta	Área de conocimiento	Pregunta
20	11 G. Riesgos P.	¿Se definen los riesgos del proyecto?
21	11 G. Riesgos P.	¿Tienen definida la matriz de riesgos?

Tabla 13 Preguntas de área de conocimiento Gestión de riesgos.

Fuente: autores.

5.6.2.9 Preguntas Gestión de las adquisiciones.

Pregunta	Área de conocimiento	Pregunta
34	12 G. Adquisiciones P.	¿Se evalúan varios proveedores para suministro de elementos?
35	12 G. Adquisiciones P.	¿Se evalúan los proveedores después de entrega del servicio o producto?

Tabla 14 Preguntas de área de conocimiento Gestión de adquisiciones.

Fuente: autores.

5.6.2.10 Preguntas Gestión de los interesados.

Pregunta	Área de conocimiento	Pregunta
04	13 G. Interesados P.	¿Se tiene presente los stakeholders y sus necesidades?
05	13 G. Interesados P.	¿Se realiza difusión del proyecto en el equipo de trabajo?

Tabla 15 Preguntas de área de conocimiento Gestión de los interesados.

Fuente: autores.

5.6.3 Análisis Factorial con software estadístico

Con el fin de lograr definir las áreas del conocimiento con mayor grado de implementación, se realizó un Análisis Factorial con la herramienta Stata, que es un paquete de software estadístico creado en 1985 por StataCorp. El cual es utilizado principalmente por establecimientos académicos y empresariales dedicadas a la investigación, especialmente en economía, sociología, ciencias políticas, biomedicina, geoquímica y epidemiología, etc.

Stata permite, entre otras funcionalidades, la gestión de datos, el análisis estadístico, el trazado de gráficos y las simulaciones.

6 RESULTADOS OBTENIDOS.

6.1 Análisis por área del conocimiento

En esta sección se presenta los resultados organizados por las diez (10) área de conocimiento y tabulados bajo “Nunca”, “Casi Nunca”, “A veces”, “Casi Siempre”, “Siempre”, los análisis están fundamentados en resultados cualitativos bajo la escala Likert

6.1.1 Gestión de la integración.

Variable	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
P1. Portafolio Proyectos	3,85%	11,54%	26,92%	30,77%	26,92%
P2. Definición de Objetivos	0%	11,54%	26,92%	46,15%	15,38%
P3. Necesidades del mercado		19,23%	26,92%	26,92%	26,92%
P6. Procedimiento proyectos	7,69%	19,23%	38,46%	23,08%	11,54%
P9. Monitoreo continuo	7,69%	15,38%	30,77%	34,62%	11,54%
P13. Certificados PMI		7,69%	61,54%	19,23%	11,54%
P14. Responsable Proyecto		11,54%	19,23%	38,46%	30,77%
P15. Plataforma Tecnológica	19,23%	11,54%	38,46%	19,23%	11,54%
P29. Área de proyectos		15,38%	46,15%	26,92%	11,54%
P32. Lecciones Aprendidas		3,85%	42,31%	46,15%	7,69%

Tabla 16 Resultados gestión de la integración.

Fuente: autores.

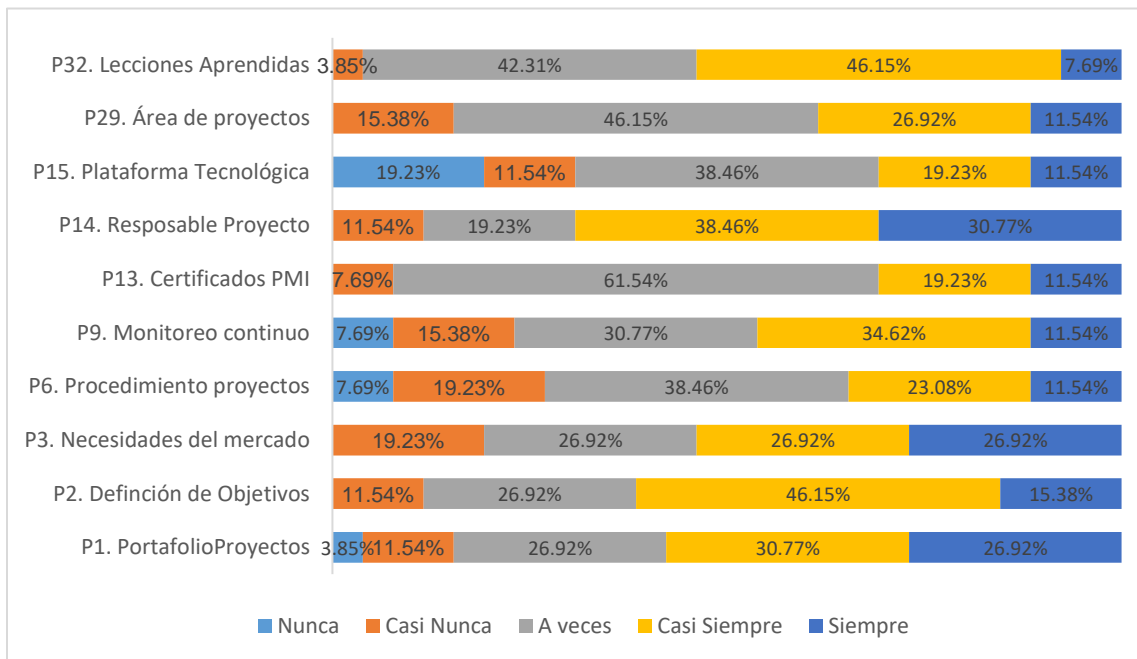


Figura 13 Resultados Gestión de la integración.

Fuente: autores.

Para la gestión de la integración en los proyectos de apertura de oficinas en el sector bancario se puede concluir lo siguiente:

En la mayoría de los proyectos, a veces se cuenta con profesionales certificados en las prácticas de proyectos, lo que hace que las personas que intervienen en el mismo no tengan las buenas prácticas que propone el estándar PMBOK, sin embargo, se trabaja sobre las lecciones aprendidas de anteriores proyectos para tener mejores resultados en los presentes y futuros.

Se evidencia que, para el desarrollo de los proyectos, muy pocas veces utilizan software especializado para la gestión de proyectos y se limitan a las herramientas básicas que ofrece office.

En general la gestión de la integración es una práctica regular que implementan en los proyectos ya que es transversal en todas las etapas del mismo.

6.1.2 Gestión del alcance.

Variable	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
P11. Proyectos y objetivos alineados		7,7%	15,4%	42,3%	34,6%
P18. Soluciones alineadas		11,5%	42,3%	38,5%	7,7%
P27. Alcance en constante cambio	15,4%	50,0%	23,1%	3,8%	7,7%

Tabla 17 Resultados gestión del alcance.

Fuente: autores.

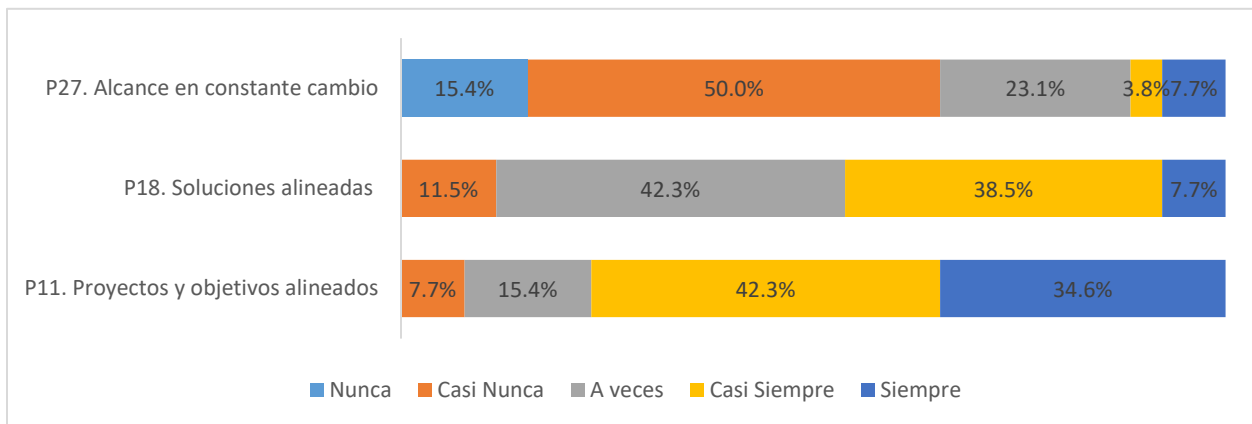


Figura 14 Resultados Gestión del alcance.

Fuente: autores.

En la Gestión del Alcance, se evidenció que hay bajo índice en los cambios continuos en el alcance, dado que se encuentra correctamente alineado con la estrategia.

Se observó un alto grado de alineación entre los proyectos de aperturas de oficinas, ya sea en cantidad, en ubicación o en tipo, con uno o varios de los objetivos estratégicos generales del sector.

6.1.3 Gestión de cronograma.

Variable	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
P7. Aprobación Cronograma	15,38%	19,23%	11,54%	30,77%	23,08%
P10. Definición Cronograma	3,85%	11,54%	26,92%	30,77%	26,92%
P19. Software especializado		26,92%	38,46%	26,92%	7,69%
P24. Fases ejecutadas según planeación		19,23%	38,46%	38,46%	3,85%
P26. Alcance definido			15,38%	50,00%	34,62%

Tabla 18 Gestión de cronograma.

Fuente: autores.

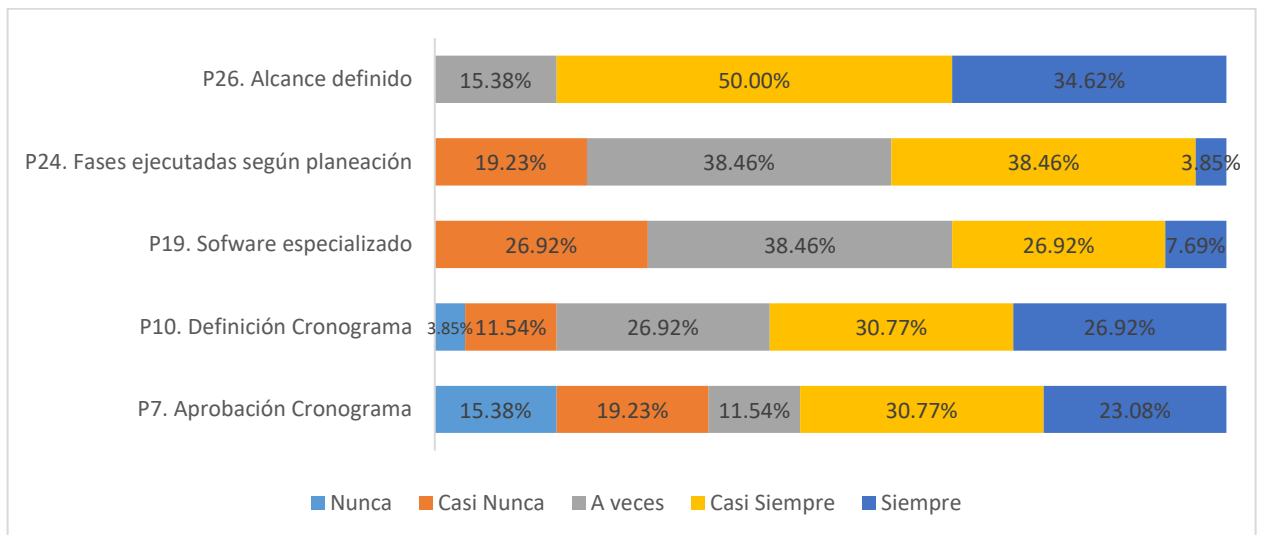


Figura 15 Resultados Gestión de cronograma

Fuente: autores.

En la mayor parte del sector, se concluyó que al inicio del contrato se tiene un alcance y tiempo definido para la ejecución del proyecto, sin embargo, durante la ejecución esto puede variar ya sea por ajustes a la estrategia o cambios en la alta gerencia y esto puede alterar la ejecución de las fases y/o actividades durante el ciclo de vida de los proyectos.

Sin embargo, se puede observar que en casi el 50% de los proyectos, se observó que no se tiene en cuenta a los interesados para gestionar los cambios del cronograma, pudiendo ser por la necesidad de una aprobación rápida.

6.1.4 Gestión de costos.

Variable	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
P25. Costos estimados		15,38%	42,31%	30,77%	11,54%
P33. Acceso a recursos		7,69%	30,77%	50,00%	11,54%

Tabla 19 Gestión de costos.

Fuente: autores.

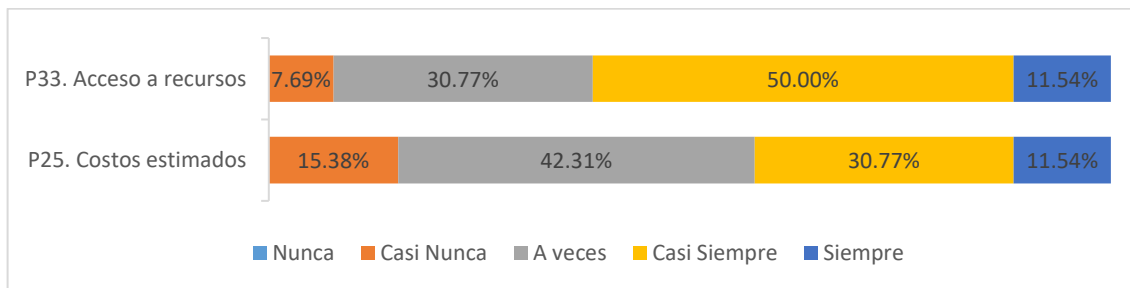


Figura 16 Resultados Gestión de costos.

Fuente: autores.

Se observó que los líderes en la gestión de proyectos de apertura de nuevas oficinas no tienen autonomía completa en el manejo del recurso, el 50% opinan que “Casi Siempre” y solo el 11,54% opinó que “Siempre”, es un porcentaje considerable si sumamos los dos resultados (61,54). Por otro lado, las estimaciones de costos tienen un comportamiento inusual, “A veces” son estimados desde del inicio del proyecto, como se refleja en la pregunta P25 con un 42,31%. Es esperaría que los presupuestos son estimados desde el inicio del proyecto

Lo anterior puede tener una relación directa, al no tener estimados los costos desde el principio el líder del proyecto debe estar en constante aprobación de los recursos durante la ejecución.

6.1.5 Gestión de la calidad.

Variable	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
P16. Variables de control	7,69%	19,23%	34,62%	23,08%	15,38%
P17. Formatos estandarizados		23,08%	50,00%	15,38%	11,54%
P22. Seguimiento proyectos		11,54%	38,46%	26,92%	23,08%
P37. Información centralizada	7,69%	11,54%	15,38%	50,00%	15,38%

Tabla 20 Gestión de la calidad.

Fuente: autores.

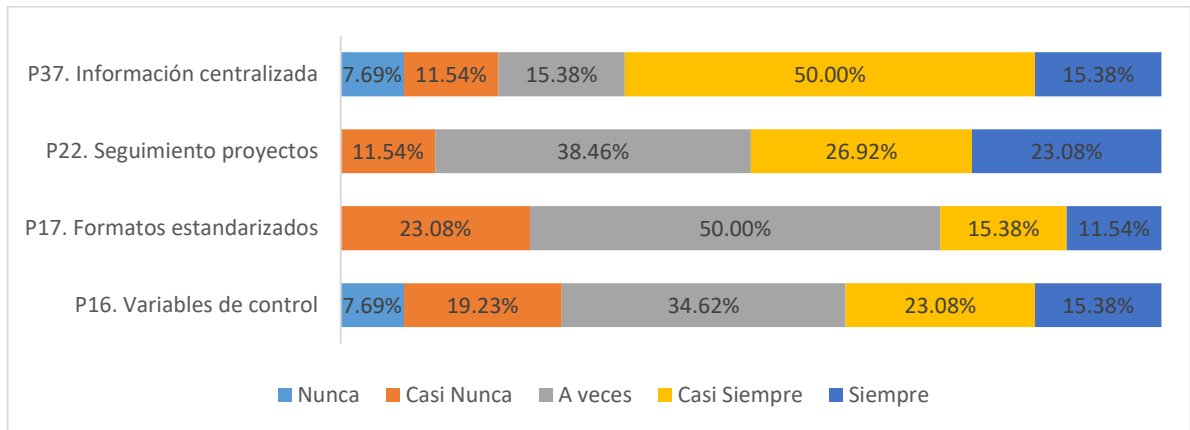


Figura 17 Resultados Gestión de la calidad.

Fuente: autores.

El área de calidad se evaluó bajo los variables de control que se realizan a los proyectos en sus respectivas fases de desarrollo, teniendo presente la naturaleza de las entidades financieras en el manejo de formatos y documentos en su proceso; el resultado observado en la encuesta es contradictorio, el 50% “A veces” manejan formatos estandarizados para la ejecución de proyectos.

Cabe resaltar que el 50% “Casi Siempre” maneja la información centralizada, esto quiere decir que no se manejan formatos estandarizados, pero si se maneja la información centralizada, para su consulta.

Lo anterior nos lleva a pensar que la información probablemente no puede ser fácilmente correlacionada, dado que no todos los líderes de proyectos manejan la misma información para su almacenamiento.

Se refleja que no se tienen bien definidas las variables de seguimiento y control, pero lo estructurado “A veces” y “Casi Siempre” se aplican para el seguimiento de los proyectos.

6.1.6 Gestión de los recursos.

Variable	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
P8. Roles y responsabilidades	3,85%	15,38%	34,62%	34,62%	11,54%
P12. Conocimiento necesario		19,23%	26,92%	50,00%	3,85%
P23. Capacitación continua	3,85%	19,23%	42,31%	26,92%	7,69%
P28. Rotación alta de personal		38,46%	26,92%	23,08%	11,54%

Tabla 21 Gestión de los recursos.

Fuente: autores.

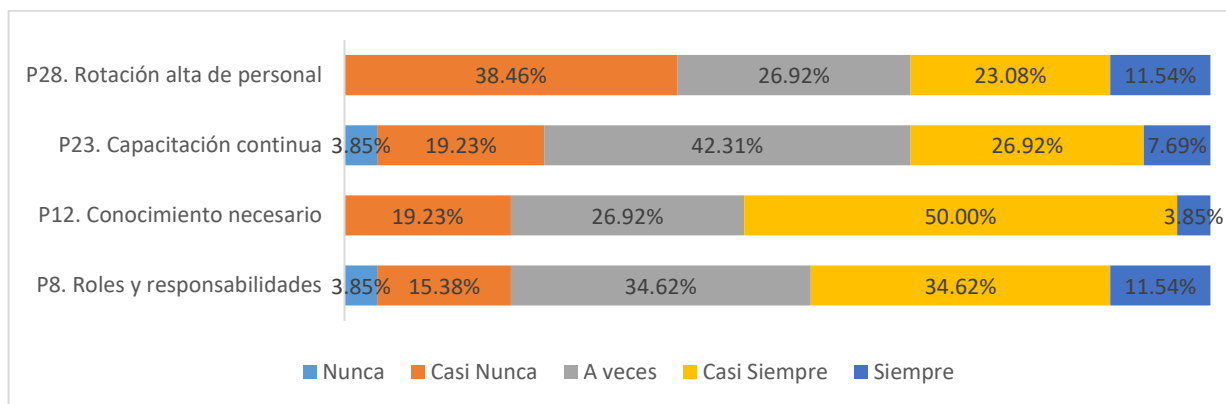


Figura 18 Resultados Gestión de los recursos.

Fuente: autores.

El recurso se enfocó en el “recurso humano” en la gráfica anterior se observa que el personal asignado no presenta rotación constante, también se puede resaltar que las entidades financieras “A veces” y “Casi Siempre” se le realiza capacitación y el personal y “Casi Siempre” tiene el conocimiento para realizar sus tareas en la ejecución del proyecto. Se debe aclarar que no se tienen definidos o claros los roles y responsabilidades del equipo de trabajo.

6.1.7 Gestión de comunicaciones.

Variable	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
P30. Problemas de comunicación	19,23%	53,85%	23,08%	3,85%	0,00%

Tabla 22 Gestión de comunicaciones.

Fuente: autores.

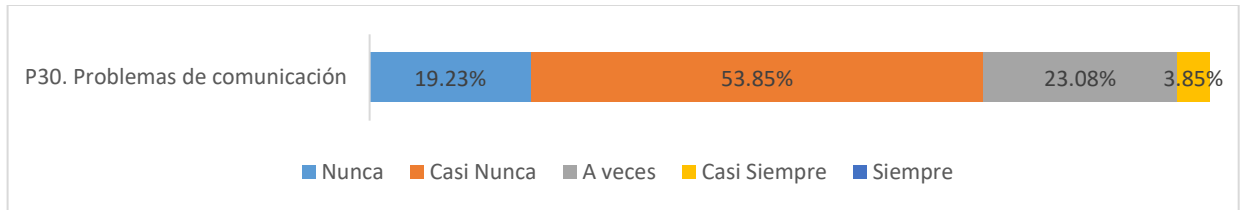


Figura 19 Resultado gestión de comunicaciones.

Fuente: autores.

El área de Comunicaciones se observa que este indicador es de los más caóticos con el 53,85%; debido a que en el sector financiero las áreas que están implicadas en los proyectos de aperturas de oficinas no cuentan con la suficiente información o si la tienen es errada en muchas ocasiones dando como consecuencia reprocesos y que los proyectos no se lleven dentro de los tiempos planeados inicialmente.

6.1.8 Gestión de riesgos.

Variable	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
P20. Definición de riesgos	11,54%	7,69%	19,23%	34,62%	26,92%
P21. Matriz de riesgos	19,23%	11,54%	26,92%	26,92%	15,38%

Tabla 23 Gestión de riesgos.

Fuente: autores.

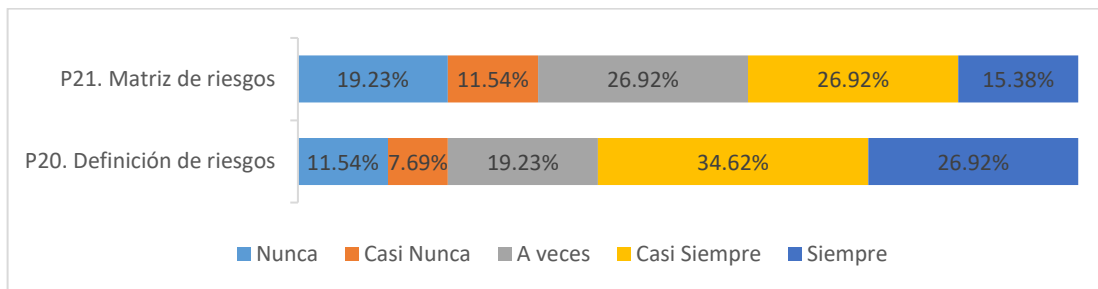


Figura 20 Resultados Gestión de riesgos.

Fuente: autores.

En la Gestión de Riesgos se evaluaron dos factores importantes, por un lado, se evaluó si para la gestión de proyectos de apertura de nuevas oficinas la definición de riesgos está definida, el 34,62% de la muestra tienen contemplados los riesgos desde la planeación del inicio del Proyecto.

La segunda variable es como se soportan esos riesgos contemplados, la cual la tienen con la matriz de riesgos con un 26,92%, es claro que no todas las personas encuestadas tienen conocimiento de la matriz de riesgos en el sector reflejado en la P21, conocen que, si se contemplan los riesgos, pero no tienen matrices definidas en muchos casos.

6.1.9 Gestión de las adquisiciones.

Variable	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
P34. Varios proveedores			34,62%	46,15%	19,23%
P35. Evaluación proveedores		11,54%	38,46%	42,31%	7,69%

Tabla 24 Gestión de las adquisiciones.

Fuente: autores.

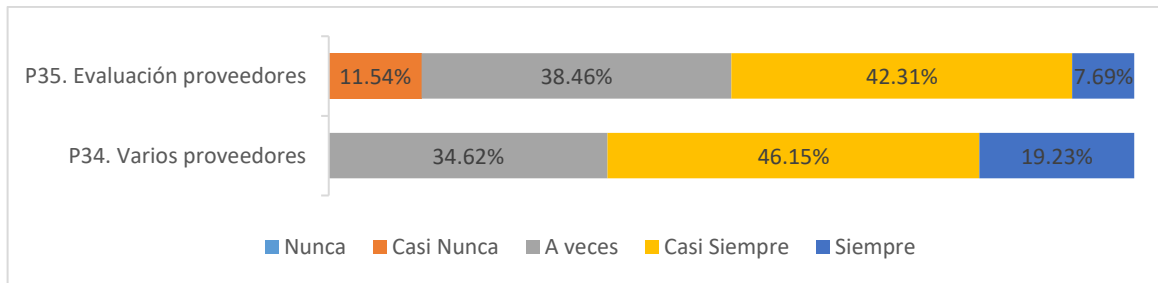


Figura 21 Resultados Gestión de las adquisiciones.

Fuente: autores.

La Gestión de adquisiciones nos indica que en el sector financiero con un 46,15% tienen una variedad de Proveedores para realizar los proyectos, lo cual se hace necesario que cada vez que se termina un proyecto se haga una revisión del proveedor o los proveedores participantes en la ejecución del mismo.

De hecho, en algunos casos en las organizaciones se utilizan formatos con parámetros para dichas evaluaciones.

6.1.10 Gestión de los interesados

Variable	Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre
P4. Stakeholders			11,54%	57,69%	30,77%
P5. Difusión del proyecto		7,69%	34,62%	38,46%	19,23%

Tabla 25 Gestión de interesados.

Fuente: autores.

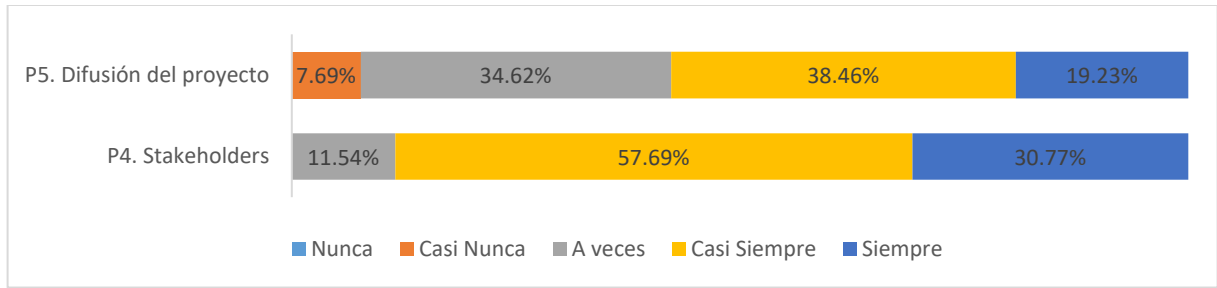


Figura 22 Resultados Gestión de los interesados.

Fuente: autores.

Se observa que los Stakeholders con un 57,69% son el eje fundamental para la concepción de la gestión de proyectos de apertura de nuevas oficinas, la difusión de los proyectos no es muy impactante, aunque en algunos casos logra tener un mayor impacto en los proyectos, solamente tiene un 38,46% de la muestra que se tomó en el sector financiero.

6.2 Resultados

6.2.1 Procedimiento del análisis factorial (AF)

Para cada dimensión (área de conocimiento) se siguieron los mismos pasos cuyos resultados en términos estadísticos se describen a continuación. En el anexo 4 se muestran a detalle los resultados de cada cálculo para cada área.

Vale la pena aclarar que para el análisis se invirtieron las escalas de las preguntas 27, 28 y 30 para que todas las variables tuvieran la misma dirección en donde un menor valor tiene una interpretación negativa en términos de la gestión de los bancos.

6.2.2 Exploración de la distribución de frecuencias.

Esto se hace para verificar que hay variabilidad en las respuestas de cada pregunta (es decir, que no todos los encuestados responden lo mismo). Es importante porque el procedimiento del análisis factorial parte del supuesto de que existe varianza en las variables incluidas.

En todas las preguntas se observó un nivel aceptable de variabilidad entre las opciones de respuesta.

6.2.3 Verificación de la correlación entre las variables

Otro supuesto del análisis factorial es que las variables están correlacionadas porque hacen parte de un constructo más amplio (en este caso las áreas de conocimiento). Los resultados de la exploración de correlaciones son variados. Las características de las áreas de alcance, adquisiciones e interesados son las menos correlacionadas entre sí.

6.2.4 Prueba de fiabilidad (alfa de Crombach)

El alfa de Crombach mide la fiabilidad de la reducción de dimensionalidad entre un conjunto de ítems. Se basa en las correlaciones entre las variables, por lo que la confiabilidad del análisis factorial va a ser mayor en las dimensiones en donde las respuestas a las preguntas están más correlacionadas entre sí. La confiabilidad resulta muy alta para las dimensiones de integración, cronograma y riesgos; es buena para las dimensiones de alcance, calidad y recursos; es moderada para las dimensiones de costos y adquisiciones; la dimensión de interesados tiene una confiabilidad baja por la baja correlación entre las respuestas.

Si bien en términos estadísticos no se debería ejecutar el análisis factorial para la dimensión de interesados, en términos analíticos las preguntas 4 y 5 responden a este subtema por lo que se ejecutó el análisis factorial, para cumplir el objetivo de dar un valor a ésta dimensión. No obstante, es preciso tener en cuenta que los encuestados tienden a calificar estos dos rubros como si fueran independientes.

6.2.5 Ejecución del análisis factorial.

En las dimensiones más fiables, el análisis factorial confirmó que las variables tienden a correlacionarse en torno a un único factor. En las dimensiones de alcance, costos, adquisiciones e interesados, no hubo eigenvalores mayores a uno. Sin embargo, se estimaron los valores con base en el primer factor, teniendo en cuenta que éste tuvo eigenvalores mucho mayores que los demás.

En el análisis factorial la unicidad (uniqueness) es el inverso de la comunalidad (varianza aportada por la variable al factor). En este sentido, es normal que en las dimensiones menos correlacionadas las unicidades sean mayores porque las variables tienden a aportar poca varianza a la construcción del factor.

Una vez ejecutado el análisis se procede a realizar la estimación del factor 1 que es el valor de la variable del área para cada individuo. En este caso es la puntuación de la calificación,

producto de la combinación de respuestas en el conjunto de preguntas de cada área. Al tratarse de variables numéricas continuas en diferentes escalas, se optó por normalizarlas para poderlas comparar. Es decir, se pusieron todas en una escala de cero a uno donde 0 representa la mínima calificación o la ausencia completa de los eventos evaluados y 1 la calificación máxima o la percepción de que todos los eventos considerados en la dimensión, suceden siempre.

Para la dimensión de comunicación, que solo tiene una pregunta dentro del cuestionario, se optó por asignar valores a las respuestas en la misma escala de las dimensiones del análisis factorial. Así, tenemos 10 dimensiones o áreas de conocimiento con calificaciones entre 0 y 1. Como ya son variables numéricas continuas, se puede proceder a sacar promedios para el análisis de la información.

En la siguiente tabla se encuentran los promedios por dimensión para el total de encuestados. Asimismo, se definieron tres niveles jerárquicos dentro de la escala para facilitar la interpretación. El nivel bajo corresponde a valores entre 0 y 0.33, el nivel medio a valores mayores a 0.33 hasta 0.66 y el nivel alto de ejecución (percibida) corresponde a valores superiores a 0.66.

Resultados generales de todos los encuestados

Dimensión o área de conocimiento	Calificación promedio	Nivel de implementación
Integración	0,49	Medio
Alcance	0,38	Medio
Cronograma	0,52	Medio
Costos	0,51	Medio
Calidad	0,50	Medio
Recursos	0,52	Medio
Riesgos	0,58	Medio
Adquisiciones	0,46	Medio
Interesados	0,59	Medio
Comunicación	0,23	Bajo

Tabla 26 Resultado generales por áreas de conocimiento.

Fuente: autores.

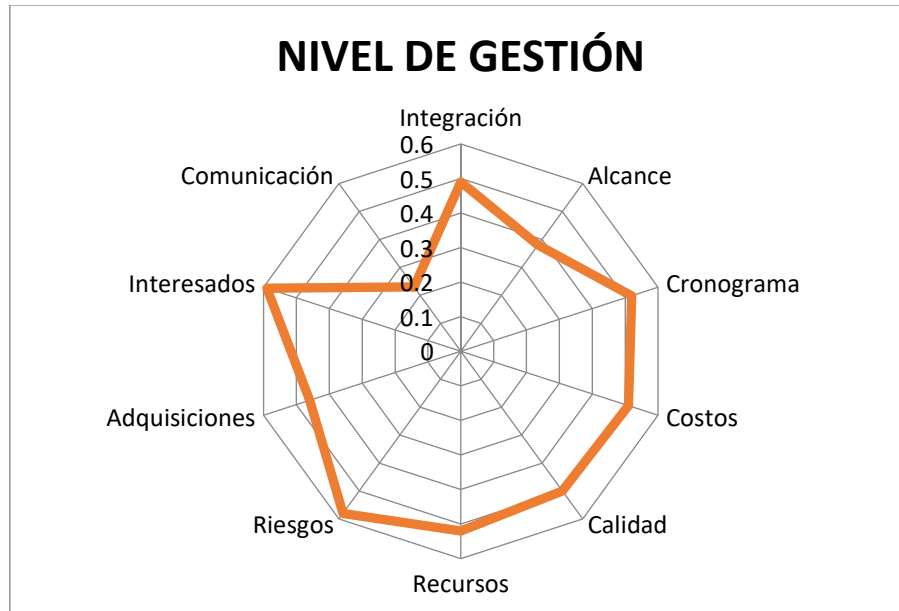


Figura 23 nivel de gestión en función a las áreas del conocimiento

Fuente: autores.

El área de conocimiento con una calificación más baja es la de comunicaciones, la razón es que en el sector financiero las áreas que están implicadas en los proyectos de aperturas de oficinas no cuentan con la suficiente información o si la tienen es errada en muchas ocasiones dando como consecuencia reprocesos y que los proyectos no se lleven dentro de los tiempos planeados inicialmente.

Por otro lado el área de conocimiento que tiene una mejor calificación es la de la Gestión de Interesados y de Riesgos, la razón es que los Stakeholders son el eje fundamental para la concepción de la gestión de proyectos de apertura de nuevas oficinas, la difusión de los proyectos no es muy impactante.

En la Gestión de Riesgos se evaluaron dos factores importantes, por un lado, se evaluó si para la gestión de proyectos de apertura de nuevas oficinas la definición de riesgos está definida y si están alienadas con formatos que la soporten, los riesgos se definen desde la planeación pero en algunos casos no se soportan con matrices de riesgos.

Lo que podríamos decir de esto último es que a pesar de que los Stakeholders son actores importantes para la ejecución de proyectos, que los riesgos se contemplan, los proyectos no logran tener el éxito que deberían tener por la falta de comunicación que existe en la actualidad

por los equipos de trabajo existentes, los líderes no logran ser claros con los objetivos que se trazan para este tipo de proyectos.

7 CONCLUSIONES.

7.1 Conclusión General

Después del análisis de la percepción de la implementación de las prácticas de gestión de proyectos de apertura de nuevas oficinas en el sector bancario, se concluye que, a nivel de las áreas de conocimiento, la gestión se encuentra en un nivel Medio, siendo las prácticas relacionadas a la Gestión de los Interesados, las de mayor aplicabilidad teniendo en cuenta la correcta identificación y el continuo seguimiento a los requerimientos. Por otro lado, la Gestión de las Comunicaciones es el área de conocimiento que tiene el nivel de percepción más bajo, ya que probablemente hay deficiencias en la comunicación entre las áreas involucradas en los proyectos, en cuanto a los responsables de la coordinación de operación y puesta en marcha.

7.2 Conclusiones específicas

- Basados en el análisis multivariado se determina que el área de conocimiento de la gestión de los interesados presenta mayor efectividad. Se puede deducir que el manejo de los stakeholders externos e internos es óptimo para el tipo de proyectos.
- Los resultados demostraron que la gestión de las comunicaciones es el área del conocimiento más débil, identificado que la comunicación entre las áreas no es clara y coordinada.
- Dentro del análisis realizado, se identificaron las siguientes prácticas, como las más utilizadas y con mejores resultados:
 - Se realiza una eficiente identificación de stakeholders, desde el inicio del proyecto y se gestionan de manera eficiente durante el desarrollo del mismo.
 - El personal asignado a los proyectos son los idóneos para la ejecución de los mismos y cuentan con los conocimientos necesarios para el desarrollo de estos.
 - El alcance de los proyectos se encuentra claramente definido desde el inicio del proyecto y no presenta grandes variaciones durante su ejecución.
 - La información se encuentra centralizada, sin embargo, no se tiene un estándar para la recolección de la misma.

- Se tiene controlado y en continuo seguimiento de los recursos del proyecto por parte del líder, teniendo en cuenta que siempre estén disponibles para las necesidades de este.
- En la identificación de las practicas con los resultados más bajos y de menor implementación, se identificaron las siguientes:
 - Deficiencias en la comunicación entre las áreas involucradas en los proyectos.
 - No se implementa software especializado, para la gestión y seguimiento de los proyectos, que aporte unos datos reales.
 - No se tiene un estándar para la recolección y almacenamiento de la información.
 - No se tienen definidos los procesos y responsabilidades para el desarrollo de los proyectos lo que genera retrasos, confusión y perdida de la información.
 - Muchas veces los proyectos no se basan en los requerimientos del mercado sino que se ejecutan por otras necesidades.
- Del análisis realizado durante la ejecución del trabajo se concluyó que, si bien es cierto, las aperturas se realizan, las practicas implementadas en la gestión de los proyectos presentan falencias y en muchos casos impactan durante la ejecución y buen desarrollo de los mismos.

8 RECOMENDACIONES.

Partiendo del análisis de los resultados, se realizan las siguientes recomendaciones:

Teniendo en cuenta, que el instrumento no mide la gestión efectiva sino la percepción sobre la gestión objetiva, ya que en las respuestas está implícita la subjetividad de los encuestados, por esto se recomienda complementar con otro instrumento que evalúe de forma cuantitativa el éxito y/o fracaso en los proyectos.

Los resultados de la investigación, no se pueden generalizar por el tamaño de la muestra.

Como futura línea de investigación se plantea el análisis, bajo un estándar diferente al PMBOK, tal como PRICE2 o IPMA



MAESTRIA EN GERENCIA DE PROYECTOS

UNIVERSIDAD EAN

El propósito del siguiente cuestionario es el de conocer la forma como la organización maneja el conjunto de proyectos que responden a su estrategia.

Entrevistador:

Fecha de la entrevista:

Nombre de la Organización:

A. Tipo de organización: 1. Privado () 2. Público ()

B. La organización está certificada en una norma de calidad? 1. SI () 2.NO ()

C. La estructura de la organización es: (1) Funcional, (2) Proyectizada, (3) Matricial

D. En la actualidad existe una oficina de proyectos en su organización 1. SI () 2.NO ()

Nombre de la Persona que responde al cuestionario:

A. Cargo actual:

B. Años de trabajo en la organización:

Por favor responda las siguientes preguntas de 1 a 5 así: 1: Nunca, 2: Casi nunca, 3: A veces, 4: Casi siempre, 5: Siempre o N/A si la pregunta no aplica a su organización.

Ítem	Pregunta	1	2	3	4	5	N/A
1	¿Existe la definición de un portafolio de proyectos, con este término u otro?						
2	¿Al iniciar el proyecto se define los objetivos teniendo presente las metas y las necesidades de la entidad?						
3	¿Los requerimientos se basan en las necesidades del mercado?						
4	¿Se tiene presente los stakeholders y sus necesidades?						
5	¿Se realiza difusión del proyecto en el equipo de trabajo?						
6	¿Se tiene definidos los procedimientos asociados al desarrollo de los proyecto?						
7	¿Se evalúa y aprueba conjuntamente el cronograma de actividades con los interesados?						
8	¿Se tienen definidos los roles y responsabilidades de equipo de trabajo?						
9	¿Existe un monitoreo continuo de cada uno de los proyectos que hay en la organización?						
10	¿Se definen los cronogramas de cada proyecto?						
11	¿Los proyectos están alineados con los objetivos de la entidad?						
12	¿El equipo de trabajo de cada proyecto cuenta con el conocimiento necesario para su ejecución?						
13	¿En la organización, existen personas certificadas como PMI?						
14	¿Hay responsable de los proyectos en cada área de la organización?						
15	¿Cuentan con plataformas tecnológicas para el desarrollo de los proyectos?						
16	¿Se tienen definidas las variables de control del proyectos?						
17	Se tiene formatos estandarizados (informes, herramientas de análisis...)						
18	Se busca soluciones que se adapten a las necesidades del proyecto						
19	¿Se dispone de software especializado para desarrollo de los proyectos?						
20	¿Se definen los riesgos del proyecto?						
21	¿Tienen definida la matriz de riesgos?						
22	¿Se realiza seguimiento al desempeño y resultados del proyectos?						
23	¿Se realizan capacitación continua?						
24	¿Las fases de los proyectos se ejecutan conforme a la planeación inicial?						
25	¿En el desarrollo de proyecto, los costos son los estimados inicialmente?						
26	¿Tienen un alcance definido los proyectos ?						
27	¿El alcance esta en permanente cambio?						
28	¿Tienen una alta rotación en las personas que intervienen en la ejecución de los proyectos?						
29	¿Área del proyectos (existe alguna integración entre las áreas de la entidad?						
30	¿Tienen problemas de comunicación para el desarrollo de los proyectos?						
31	¿Tienen metodologías establecidas en la organización para la Dirección de Proyectos?						
32	¿Manejan criterios de lecciones aprendidas de los proyectos no ejecutados para aquellos proyectos que se están gestando?						
33	¿El líder del proyecto tiene accesos fácil a los recursos asignados?						
34	¿Se evalúan varios proveedores para suministro de elementos?						
35	¿Se evalúan los proveedores después de entrega del servicio o producto?						
36	¿Cómo se seleccionan los recursos para el proyecto?						
37	¿La información esta centralizada?						



MAESTRIA EN GERENCIA DE PROYECTOS

UNIVERSIDAD EAN

El propósito del siguiente cuestionario es el de conocer la forma como la organización maneja el conjunto de proyectos que responden a su estrategia.

Entrevistador:

Fecha de la entrevista:

Nombre de la Organización:

- A. Tipo de organización: 1. Privado () 2. Público ()
- B. La organización está certificada en una norma de calidad? 1. SI () 2.NO ()
- C. La estructura de la organización es: (1) Funcional, (2) Projectizada, (3) Matricial
- D. En la actualidad existe una oficina de proyectos en su organización 1. SI () 2.NO ()

Nombre de la Persona que responde al cuestionario:

- A. Cargo actual:
- B. Años de trabajo en la organización:

Por favor responda las siguientes preguntas de 1 a 5 así: 1: Nunca, 2: Casi nunca, 3: A veces, 4: Casi siempre, 5: Siempre o N/A si la pregunta no aplica a su organización.

Área de interés	Ítem	Pregunta	1	2	3	4	5	N/A
G. Integración P.	1	¿Existe la definición de un portafolio de proyectos, con este término u otro?						
G. Integración P.	2	¿Al iniciar el proyecto se define los objetivos teniendo presente las metas y las necesidades de la entidad?						
G. Integración P.	3	¿Los requerimientos se basan en las necesidades del mercado?						
G. Interesados P.	4	¿Se tiene presente los stakeholders y sus necesidades?						
G. Integración P.	5	¿Se realiza difusión del proyecto en el equipo de trabajo?						
G. Integración P.	6	¿Se tiene definidos los procedimientos asociados al desarrollo de los proyectos?						
G. Cronograma P.	7	¿Se evalúa y aprueba conjuntamente el cronograma de actividades con los interesados?						
G. Recursos	8	¿Se tienen definidos los roles y responsabilidades de equipo de trabajo?						
G. Integración P.	9	¿Existe un monitoreo continuo de cada uno de los proyectos que hay en la organización?						
G. Cronograma P.	10	¿Se definen los cronogramas de cada proyecto?						
G. Alcance P.	11	¿Los proyectos están alineados con los objetivos de la entidad?						
G. Recursos	12	¿El equipo de trabajo de cada proyecto cuenta con el conocimiento necesario para su ejecución?						
G. Integración P.	13	¿En la organización, existen personas certificadas como PMI?						
G. Integración P.	14	¿Hay responsable de los proyectos en cada área de la organización?						
G. Integración P.	15	¿Cuentan con plataformas tecnológicas para el desarrollo de los proyectos?						
G. Calidad P.	16	¿Se tienen definidas las variables de control del proyectos?						
G. Calidad P.	17	Se tiene formatos estandarizados (informes, herramientas de análisis...)						
G. Alcance P.	18	Se busca soluciones que se adapten a las necesidades del proyecto						
G. Cronograma P.	19	¿Se dispone de software especializado para desarrollo de los proyectos?						
G. Riesgos P.	20	¿Se definen los riesgos del proyecto?						
G. Riesgos P.	21	¿Tienen definida la matriz de riesgos?						
G. Calidad P.	22	¿Se realiza seguimiento al desempeño y resultados del proyectos?						
G. Recursos	23	¿Se realizan capacitación continua?						
G. Cronograma P.	24	¿Las fases de los proyectos se ejecutan conforme a la planeación inicial?						
G. Costos P.	25	¿En el desarrollo de proyecto, los costos son los estimados inicialmente?						
G. Cronograma P.	26	¿Tienen un alcance definido los proyectos ?						
G. Alcance P.	27	¿El alcance esta en permanente cambio?						
G. Recursos	28	¿Tienen una alta rotación en las personas que intervienen en la ejecución de los proyectos?						
G. Integración P.	29	¿Área del proyectos (existe alguna integración entre las áreas de la entidad?						
G. Comunicaciones P.	30	¿Tienen problemas de comunicación para el desarrollo de los proyectos?						
G. Integración P.	31	¿Tienen metodologías establecidas en la organización para la Dirección de Proyectos?						
G. Integración P.	32	¿Manejan criterios de lecciones aprendidas de los proyectos no ejecutados para aquellos proyectos que se están gestando?						
G. Costos P.	33	¿El líder del proyecto tiene accesos fácil a los recursos asignados?						
G. Adquisiciones P.	34	¿Se evalúan varios proveedores para suministro de elementos?						
G. Adquisiciones P.	35	¿Se evalúan los proveedores después de entrega del servicio o producto?						
G. Calidad P.	36	¿La información esta centralizada?						

**ANEXO 2
TABULACIÓN DE LAS ENCUESTAS**

Pregunta	Área de conocimiento	Entrevistado																									
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z
01	04 G. Integración P.	2	5	4	5	4	4	4	4	3	3	3	3	2	1	2	4	5	3	3	5	5	4	4	5	5	
02	04 G. Integración P.	3	3	4	4	4	4	4	5	3	4	3	2	3	2	3	2	4	5	4	4	4	3	4	4	5	5
03	04 G. Integración P.	5	4	5	5	5	4	5	5	3	3	2	2	3	2	3	4	4	4	4	4	2	3	3	3	5	5
06	04 G. Integración P.	3	3	4	4	4	3	4	4	2	3	2	1	2	2	2	1	3	3	5	3	4	3	3	3	5	5
09	04 G. Integración P.	3	3	4	3	5	4	4	4	2	2	1	1	2	3	2	3	5	3	3	4	4	3	4	4	5	5
13	04 G. Integración P.	4	3	2	3	2	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	5	5	
14	04 G. Integración P.	5	4	3	5	4	4	5	5	2	3	2	2	3	4	3	4	5	4	3	4	4	4	5	5	4	5
15	04 G. Integración P.	3	3	2	3	3	3	3	4	1	1	1	1	1	3	2	2	4	5	4	4	3	3	3	4	5	5
29	04 G. Integración P.	4	4	3	5	3	4	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	4	3	4	4	3	4	5	5	
31	04 G. Integración P.	4	3	4	3	2	3	3	4	2	3	2	2	3	2	2	2	4	3	4	3	3	3	4	4	5	5
32	04 G. Integración P.	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	5	3	4	3	2	4	3	4	4	4	3	3	3	4	5
11	05 G. Alcance P.	5	5	4	5	5	4	5	5	3	4	4	3	3	3	2	2	4	4	4	4	5	4	4	5	5	
18	05 G. Alcance P.	3	4	4	4	5	4	4	4	3	2	3	2	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	5
27	05 G. Alcance P.	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	3	3	5	2	1	2	3	3	4	5
07	06 G. Cronograma P.	5	5	2	4	4	4	4	4	2	2	1	2	1	1	2	1	4	3	5	4	3	4	3	5	5	
10	06 G. Cronograma P.	4	5	3	4	4	3	4	5	2	2	3	2	1	3	4	4	4	4	5	5	5	3	3	3	5	5
19	06 G. Cronograma P.	3	3	3	3	3	2	3	4	2	2	2	2	2	2	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	5	5
24	06 G. Cronograma P.	2	4	3	3	2	3	4	4	2	2	3	2	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	5
26	06 G. Cronograma P.	4	4	3	4	5	4	5	4	4	3	4	4	3	4	4	5	3	5	5	4	5	4	5	4	5	5
25	07 G. Costos P.	3	3	4	2	3	4	2	4	3	3	4	3	2	3	2	3	3	3	5	4	4	3	4	4	5	5
33	07 G. Costos P.	3	3	4	4	4	4	4	4	3	2	3	2	3	4	4	4	3	3	4	4	5	4	4	5	5	
16	08 G. Calidad P.	3	3	2	3	3	3	3	4	2	2	1	2	1	4	4	5	3	5	4	3	4	3	2	4	5	5
17	08 G. Calidad P.	5	3	2	3	3	3	3	4	2	3	3	4	3	2	2	2	3	3	4	3	4	2	3	3	5	5
22	08 G. Calidad P.	4	4	5	4	3	4	5	4	2	3	2	3	3	2	3	3	5	3	3	5	3	4	4	5	5	
37	08 G. Calidad P.	4	3	4	4	4	4	4	4	1	2	3	2	2	3	4	4	4	4	3	5	4	5	4	5	5	1
08	09 G. Recursos Humanos P.	5	4	3	4	4	3	4	4	2	2	1	2	3	4	3	4	3	4	4	3	3	2	3	3	5	5
12	09 G. Recursos Humanos P.	3	3	4	4	4	4	4	4	2	2	3	2	3	3	2	2	3	4	4	4	3	4	4	4	5	5
23	09 G. Recursos Humanos P.	4	4	3	3	3	3	3	4	2	1	2	2	2	3	2	3	5	4	3	3	4	3	4	4	5	5
28	09 G. Recursos Humanos P.	2	2	4	3	2	3	2	3	4	5	4	4	5	2	2	2	2	4	4	2	2	3	3	3	3	5
30	10 G. Comunicaciones P.	3	3	4	4	4	2	4	4	4	3	5	4	5	4	3	4	4	4	3	3	4	4	5	5	4	5
20	11 G. Riesgos P.	5	4	4	3	5	3	5	4	2	1	2	1	1	4	3	4	5	5	3	4	4	3	4	4	5	5
21	11 G. Riesgos P.	5	3	4	3	4	3	4	4	1	1	1	1	1	2	2	2	4	3	3	4	5	3	3	4	5	5
34	12 G. Adquisiciones P.	3	4	3	3	5	3	4	4	4	3	4	4	5	4	4	5	3	4	3	3	5	3	4	4	5	5
35	12 G. Adquisiciones P.	4	3	4	3	4	2	4	4	4	3	4	4	3	2	3	4	4	3	3	4	2	3	3	5	5	
04	13 G. Interesados P.	4	4	5	4	4	3	5	5	4	4	5	4	5	4	3	5	5	4	4	4	4	3	4	4	5	5
05	13 G. Interesados P.	4	3	4	3	4	4	4	5	3	3	2	3	2	4	4	3	3	3	3	4	4	4	5	5	5	5

Proceso de análisis multivariado Gestión de la integración

Paso 1: Exploración de distribución de frecuencias

variable	1	2	3	4	5	Total
p1	3,85	11,54	26,92	30,77	26,92	100
p2	0	11,54	26,92	46,15	15,38	100
p3	0	19,23	26,92	26,92	26,92	100
p6	7,69	19,23	38,46	23,08	11,54	100
p9	7,69	15,38	30,77	34,62	11,54	100
p13	0	7,69	61,54	19,23	11,54	100
p14	0	11,54	19,23	38,46	30,77	100
p15	19,23	11,54	38,46	19,23	11,54	100
p29	0	15,38	46,15	26,92	11,54	100
p31	0	26,92	34,62	30,77	7,69	100
p32	0	3,85	42,31	46,15	7,69	100
Total	3,5	13,99	35,66	31,12	15,73	100

Paso 2: Exploración de correlaciones

	p1	p2	p3	p6	p9	p13	p14	p15	p29	p31	p32
p1	1										
p2	0,67888478	1									
p3	0,38722297	0,60077052	1								
p6	0,6583545	0,89410765	0,7184657	1							
p9	0,48479821	0,68111	0,74142349	0,7068663	1						
p13	0,27979747	0,55248566	0,16010166	0,41450088	0,20040185	1					
p14	0,37898421	0,50213886	0,65808285	0,48547411	0,79823603	0,42565023	1				
p15	0,54282475	0,78826734	0,5257263	0,71177558	0,75745512	0,70582504	0,72303956	1			
p29	0,672113	0,53292912	0,52508466	0,77155066	0,58142753	0,51325167	0,68536605	0,71804569	1		
p31	0,59840705	0,75132778	0,4144696	0,79146281	0,62990139	0,6471404	0,62042003	0,73886701	0,79344024	1	
p32	0,15574127	0,05572549	0,16234603	0,26951084	0,02991558	0,31707963	-0,17126322	0,13445348	0,03693126	0,25132625	1

Paso 3. Prueba de fiabilidad

Ítem	Obs	Sign	correlation	correlation	covariance	alpha
p1	26	+	0,7048	0,6226	0,4823932	0,9055
p2	26	+	0,8144	0,7715	0,4841709	0,898
p3	26	+	0,7047	0,6252	0,4847863	0,9052
p6	26	+	0,8762	0,8375	0,4501197	0,8928
p9	26	+	0,8104	0,7536	0,462359	0,8978
p13	26	+	0,6034	0,5346	0,5245128	0,909
p14	26	+	0,7291	0,6628	0,4888205	0,9029
p15	26	+	0,8664	0,8178	0,4361709	0,8939
p29	26	+	0,7677	0,7159	0,4916239	0,9007
p31	26	+	0,805	0,7575	0,4808205	0,8983
p32	26	+	0,2004	0,1147	0,5822222	0,9236
Test					0,488	0,911

Proceso de análisis multivariado Gestión de la integración

Paso 4. Ejecución del análisis factorial

Factor	Eigenvalue	Difference	Proportion	Cumulative
Factor1	5,8089	4,83378	0,7141	0,7141
Factor2	0,97512	0,34073	0,1199	0,834
Factor3	0,63439	0,16773	0,078	0,9119
Factor4	0,46666	0,07153	0,0574	0,9693
Factor5	0,39513	0,25248	0,0486	1,0179
Factor6	0,14265	0,05314	0,0175	1,0354
Factor7	0,0895	0,06789	0,011	1,0464
Factor8	0,02162	0,12414	0,0027	1,0491
Factor9	-0,10253	0,02222	-0,0126	1,0365
Factor10	-0,12474	0,04722	-0,0153	1,0211
Factor11	-0,17197		-0,0211	1

Variable	Factor1	Uniqueness
p1	0,6657	0,5569
p2	0,8255	0,3186
p3	0,6694	0,5519
p6	0,8751	0,2342
p9	0,7982	0,3629
p13	0,5776	0,6664
p14	0,7323	0,4638
p15	0,8535	0,2715
p29	0,7649	0,4149
p31	0,7963	0,3659
p32	0,1252	0,9843

Tabla de frecuencias de la variable integración normalizada

Integración	Freq.	Percent	Cum.
1,03E-07	1	3,85	3,85
0,0926133	1	3,85	7,69
0,1236603	1	3,85	11,54
0,1554857	1	3,85	15,38
0,1572373	1	3,85	19,23
0,2109192	1	3,85	23,08
0,2736712	1	3,85	26,92
0,331219	1	3,85	30,77
0,4667708	1	3,85	34,62
0,4812262	1	3,85	38,46
0,5034764	1	3,85	42,31
0,5375361	1	3,85	46,15
0,5427635	1	3,85	50
0,5448375	1	3,85	53,85
0,5469986	1	3,85	57,69
0,560818	1	3,85	61,54
0,610477	1	3,85	65,38
0,6239227	1	3,85	69,23
0,6323317	1	3,85	73,08
0,6336762	1	3,85	76,92
0,6370466	1	3,85	80,77
0,6526284	1	3,85	84,62
0,6755537	1	3,85	88,46
0,7390454	1	3,85	92,31
0,890966	1	3,85	96,15
0,9999999	1	3,85	100
Total	26	100	

Proceso de análisis multivariado Gestión de Alcance

Paso 1: Exploración de distribución de frecuencias

variable	1	2	3	4	5	Total
p11	0	7,69	15,38	42,31	34,62	100
p18	0	11,54	42,31	38,46	7,69	100
p27_inv	7,69	3,85	23,08	50	15,38	100
Total	2,56	7,69	26,92	43,59	19,23	100

Paso 2: Exploración de correlaciones

	p11	p18	p27
p11	1		
p18	0,4544608	1	
p27	0,43710428	0,29505654	1

Paso 3. Prueba de fiabilidad

Item	Obs	Sign	correlation	correlation	covariance	alpha
p11	26	+	0,762	0,4433	0,2307692	0,4118
p18	26	+	0,6848	0,3749	0,3446154	0,5194
p27_inv	26	-	0,7736	0,3816	0,2630769	0,5213
Test scale					0,2794872	0,5856

Paso 4. Ejecución del análisis factorial

Factor	Eigenvalue	Difference	Proportion	Cumulative
Factor1	0,82235	0,9419	1,6534	1,6534
Factor2	-0,11955	0,08588	-0,2404	1,413
Factor3	-0,20543	.	-0,413	1

Variable	Factor1	Uniqueness
p11	0,5686	0,6767
p18	0,4999	0,7501
p27_inv	-0,4992	0,7508

Tabla de frecuencias de la variable alcance normalizada

Alcance	Freq.	Percent	Cum.
-1,91E-08	2	7,69	7,69
0,0204326	1	3,85	11,54
0,0321172	1	3,85	15,38
0,1224381	1	3,85	19,23
0,1341228	1	3,85	23,08
0,1458074	1	3,85	26,92
0,1779247	2	7,69	34,62
0,2799302	1	3,85	38,46
0,3819357	3	11,54	50
0,414053	1	3,85	53,85
0,4257376	2	7,69	61,54
0,5160585	2	7,69	69,23
0,5598604	3	11,54	80,77
0,5859468	1	3,85	84,62
0,6618659	1	3,85	88,46
0,6939833	1	3,85	92,31
0,7638715	1	3,85	96,15
0,9999998	1	3,85	100
Total	26	100	

Proceso de análisis multivariado Gestión del Cronograma

Paso 1: Exploración de distribución de frecuencias

variable	1	2	3	4	5	Total
p7	15,38	19,23	11,54	30,77	23,08	100
p10	3,85	11,54	26,92	30,77	26,92	100
p19	0	26,92	38,46	26,92	7,69	100
p24	0	19,23	38,46	38,46	3,85	100
p26	0	0	15,38	50	34,62	100
Total	3,85	15,38	26,15	35,38	19,23	100

Paso 2: Exploración de correlaciones

	p7	p10	p19	p24	p26
p7	1				
p10	0,66805645	1			
p19	0,74832007	0,84569229	1		
p24	0,34554027	0,76530455	0,78754236	1	
p26	0,33956559	0,61998107	0,54237922	0,40479078	1

Paso 3. Prueba de fiabilidad

Item	Obs	Sign	correlation	correlation	covariance	alpha
p7	26	+	0,8014	0,5977	0,475641	0,8452
p10	26	+	0,9145	0,8428	0,4233333	0,7406
p19	26	+	0,8908	0,824	0,4933333	0,7585
p24	26	+	0,7239	0,6006	0,615641	0,8178
p26	26	+	0,6063	0,4789	0,7012821	0,8452
Test					0,5418462	0,8373

Paso 4. Ejecución del análisis factorial

Factor	Eigenvalue	Difference	Proportion	Cumulative
Factor1	2,83474	2,53016	0,9421	0,9421
Factor2	0,30458	0,18352	0,1012	1,0434
Factor3	0,12106	0,1681	0,0402	1,0836
Factor4	-0,04704	0,15742	-0,0156	1,068
Factor5	-0,20446	.	-0,068	1

Variable	Factor1	Uniqueness
p7	0,6793	0,5385
p10	0,8975	0,1944
p19	0,8686	0,2456
p24	0,7284	0,4694
p26	0,5317	0,7173

Tabla de frecuencias de la variable cronograma normalizada

Cronograma	Freq.	Percent	Cum.
1,00E-07	1	3,85	3,85
0,0959793	1	3,85	7,69
0,1164612	2	7,69	15,38
0,2519217	2	7,69	23,08
0,3120803	1	3,85	26,92
0,3636121	1	3,85	30,77
0,4241997	1	3,85	34,62
0,5201789	1	3,85	38,46
0,5206079	1	3,85	42,31
0,5367481	1	3,85	46,15
0,5396074	1	3,85	50
0,5399196	1	3,85	53,85
0,5400364	1	3,85	57,69
0,5403486	1	3,85	61,54
0,5563719	1	3,85	65,38
0,600195	1	3,85	69,23
0,6713507	1	3,85	73,08
0,7154859	1	3,85	76,92
0,8075524	2	7,69	84,62
0,8079814	1	3,85	88,46
0,8480871	1	3,85	92,31
0,9602065	1	3,85	96,15
1	1	3,85	100
Total	26	100	

Proceso de análisis multivariado Gestión de los Costos

Paso 1: Exploración de distribución de frecuencias

variable	2	3	4	5	Total
p25	15,38	42,31	30,77	11,54	100
p33	7,69	30,77	50	11,54	100
Total	11,54	36,54	40,38	11,54	100

Paso 2: Exploración de correlaciones

Variables	:	p25 p33
Type :		polychoric
Rho	=	0,54633784

Paso 3. Prueba de fiabilidad

Average inter	0,3384615
Number of ite	2
Scale reliabilit	0,6391

Paso 4. Ejecución del análisis factorial

Factor	Eigenvalue	Difference	Proportion	Cumulative
Factor1	0,69656	0,94583	1,5573	1,5573
Factor2	-0,24927	.	-0,5573	1

Variable	Factor1	Uniqueness
p25	0,5902	0,6517
p33	0,5902	0,6517

Tabla de frecuencias de la variable costos normalizada

costos	Freq.	Percent	Cum.
2,29E-08	1	3,85	3,85
0,1567599	1	3,85	7,69
0,3333333	7	26,92	34,62
0,353147	3	11,54	46,15
0,4900932	1	3,85	50
0,5099068	2	7,69	57,69
0,6666667	7	26,92	84,62
0,6864803	1	3,85	88,46
0,8234265	1	3,85	92,31
1	2	7,69	100
Total	26	100	

Proceso de análisis multivariado Gestión de la Calidad

Paso 1: Exploración de distribución de frecuencias

variable	1	2	3	4	5	Total
p16	7,69	19,23	34,62	23,08	15,38	100
p17	0	23,08	50	15,38	11,54	100
p22	0	11,54	38,46	26,92	23,08	100
p37	7,69	11,54	15,38	50	15,38	100
Total	3,85	16,35	34,62	28,85	16,35	100

Paso 2: Exploración de correlaciones

	p16	p17	p22	p37
p16	1			
p17	0,25496899	1		
p22	0,33431732	0,54625564	1	
p37	0,37060695	0,13355565	0,51277375	1

Paso 3. Prueba de fiabilidad

Item	Obs	Sign	correlation	correlation	covariance	alpha
p16	26	+	0,7147	0,4081	0,3035897	0,5529
p17	26	+	0,5962	0,3266	0,4082051	0,6047
p22	26	+	0,7573	0,5396	0,2584615	0,4592
p37	26	+	0,6775	0,361	0,3425641	0,5885
Test					0,3282051	0,6237

Paso 4. Ejecución del análisis factorial

Factor	Eigenvalue	Difference	Proportion	Cumulative
Factor1	1,19979	0,94045	1,0867	1,0867
Factor2	0,25934	0,2903	0,2349	1,3216
Factor3	-0,03096	0,29313	-0,028	1,2935
Factor4	-0,32409	.	-0,2935	1

Variable	Factor1	Uniqueness
p16	0,4837	0,766
p17	0,5047	0,7453
p22	0,684	0,5321
p37	0,4931	0,7568

Tabla de frecuencias de la variable calidad normalizada

Calidad	Freq.	Percent	Cum.
-5,68E-08	1	3,85	3,85
0,1454969	1	3,85	7,69
0,2036555	1	3,85	11,54
0,2321628	1	3,85	15,38
0,2582459	1	3,85	19,23
0,3353513	1	3,85	23,08
0,3587129	1	3,85	26,92
0,3743273	1	3,85	30,77
0,4133033	1	3,85	34,62
0,4358183	1	3,85	38,46
0,4678938	1	3,85	42,31
0,4939769	1	3,85	46,15
0,5434216	1	3,85	50
0,5449992	1	3,85	53,85
0,5554679	2	7,69	61,54
0,5623685	1	3,85	65,38
0,5675142	1	3,85	69,23
0,6715493	1	3,85	73,08
0,6751174	2	7,69	80,77
0,6871637	1	3,85	84,62
0,7096787	1	3,85	88,46
0,7540361	1	3,85	92,31
0,8683043	1	3,85	96,15
1	1	3,85	100
Total	26	100	

Proceso de análisis multivariado Gestión de los Recursos

Paso 1: Exploración de distribución de frecuencias

variable	1	2	3	4	5	Total
p8	3,85	15,38	34,62	34,62	11,54	100
p12	0	19,23	26,92	50	3,85	100
p23	3,85	19,23	42,31	26,92	7,69	100
p28_inv	11,54	23,08	26,92	38,46	0	100
Total	4,81	19,23	32,69	37,5	5,77	100

Paso 2: Exploración de correlaciones

	p8	p12	p23	p28_inv
p8	1			
p12	0,49762906	1		
p23	0,7293129	0,80518298	1	
p28_inv	0,28796984	-0,138226	0,1493952	1

Paso 3. Prueba de fiabilidad

Item	Obs	Sign	correlation	correlation	covariance	alpha
p8	26	+	0,8385	0,6572	0,2205128	0,4842
p12	26	+	0,686	0,4645	0,3682051	0,626
p23	26	+	0,8532	0,6976	0,2133333	0,4621
p28_inv	26	+	0,5091	0,1518	0,5415385	0,8197
Test scale					0,3358974	0,6854

Paso 4. Ejecución del análisis factorial

Factor	Eigenvalue	Difference	Proportion	Cumulative
Factor1	1,81282	1,48803	1,0097	1,0097
Factor2	0,32479	0,4851	0,1809	1,1906
Factor3	-0,1603	0,02154	-0,0893	1,1013
Factor4	-0,18184	.	-0,1013	1

Variable	Factor1	Uniqueness
p8	0,7211	0,48
p12	0,7092	0,497
p23	0,873	0,2379
p28_inv	0,1664	0,9723

Tabla de frecuencias de la variable recursos humanos normalizada

Recursos hum	Freq.	Percent	Cum.
-6,92E-08	1	3,85	3,85
0,1612722	2	7,69	11,54
0,1658347	1	3,85	15,38
0,2432851	1	3,85	19,23
0,2827186	1	3,85	23,08
0,4582852	1	3,85	26,92
0,4628477	2	7,69	34,62
0,5117095	1	3,85	38,46
0,5211378	2	7,69	46,15
0,5260038	1	3,85	50
0,5305662	1	3,85	53,85
0,584294	1	3,85	57,69
0,5937224	2	7,69	65,38
0,6098257	1	3,85	69,23
0,6729818	1	3,85	73,08
0,6778477	1	3,85	76,92
0,7267096	1	3,85	80,77
0,736138	1	3,85	84,62
0,7410039	1	3,85	88,46
0,7992941	1	3,85	92,31
0,8785535	1	3,85	96,15
0,9999999	1	3,85	100
Total	26	100	

Proceso de análisis multivariado Gestión de los Riesgos

Paso 1: Exploración de distribución de frecuencias

variable	1	2	3	4	5	Total
p20	11,54	7,69	19,23	34,62	26,92	100
p21	19,23	11,54	26,92	26,92	15,38	100
Total	15,38	9,62	23,08	30,77	21,15	100

Paso 2: Exploración de correlaciones

Variables	:	p20 p21
Type :		polychoric
Rho	=	0,88263863

Paso 3. Prueba de fiabilidad

Average inter	1,473846
Number of ite	2
Scale reliabilit	0,9104

Paso 4. Ejecución del análisis factorial

Factor	Eigenvalue	Difference	Proportion	Cumulative
Factor1	1,53555	1,67249	1,0979	1,0979
Factor2	-0,13694	.	-0,0979	1

Variable	Factor1	Uniqueness
p20	0,8762	0,2322
p21	0,8762	0,2322

Tabla de frecuencias de la variable riesgos normalizada

riesgos	Freq.	Percent	Cum.
5,23E-08	3	11,54	11,54
0,1274814	2	7,69	19,23
0,3774813	1	3,85	23,08
0,5	4	15,38	38,46
0,5049627	2	7,69	46,15
0,6274813	2	7,69	53,85
0,7499999	4	15,38	69,23
0,7549626	1	3,85	73,08
0,8725186	1	3,85	76,92
0,8774813	3	11,54	88,46
0,9999999	3	11,54	100
Total	26	100	

Proceso de análisis multivariado Gestión del las Adquisiciones

Paso 1: Exploración de distribución de frecuencias

variable	2	3	4	5	Total
p34	0	34,62	46,15	19,23	100
p35	11,54	38,46	42,31	7,69	100
Total	5,77	36,54	44,23	13,46	100

Paso 2: Exploración de correlaciones

Variables	:	p34 p35
Type :		polychoric
Rho	=	0,40114669

Paso 3. Prueba de fiabilidad

Average inter	0,1938462
Number of ite	2
Scale reliabilit	0,4903

Paso 4. Ejecución del análisis factorial

Factor	Eigenvalue	Difference	Proportion	Cumulative
Factor1	0,43307	0,65296	2,0315	2,0315
Factor2	-0,21989	.	-1,0315	1

Variable	Factor1	Uniqueness
p34	0,4653	0,7835
p35	0,4653	0,7835

Tabla de frecuencias de la variable adquisiciones normalizada

adquisiciones	Freq.	Percent	Cum.
-2,02E-07	2	7,69	7,69
0,191644	4	15,38	23,08
0,2125336	1	3,85	26,92
0,3832883	3	11,54	38,46
0,4041778	4	15,38	53,85
0,595822	6	23,08	76,92
0,6167116	2	7,69	84,62
0,7874663	1	3,85	88,46
0,8083559	2	7,69	96,15
1	1	3,85	100
Total	26	100	

Proceso de análisis multivariado Gestión de los Interesados

Paso 1: Exploración de distribución de frecuencias

variable	2	3	4	5	Total
p4	0	11,54	57,69	30,77	100
p5	7,69	34,62	38,46	19,23	100
Total	3,85	23,08	48,08	25	100

Paso 2: Exploración de correlaciones

Variables	:	p4 p5
Type :		polychoric
Rho	=	-0,21031399

Paso 3. Prueba de fiabilidad

Average inter	0,0984615
Number of ite	2
Scale reliabilit	0,2854

Paso 4. Ejecución del análisis factorial

Factor	Eigenvalue	Difference	Proportion	Cumulative
Factor1	0,20666	0,35153	3,3447	3,3447
Factor2	-0,14487	.	-2,3447	1

Variable	Factor1	Uniqueness
p4	-0,3214	0,8967
p5	0,3214	0,8967

Tabla de frecuencias de la variable interesados normalizada

interesados	Freq.	Percent	Cum.
-2,26E-08	2	7,69	7,69
0,2087578	2	7,69	15,38
0,4175156	2	7,69	23,08
0,5	7	26,92	50
0,6262734	2	7,69	57,69
0,7087578	5	19,23	76,92
0,9175156	3	11,54	88,46
1	3	11,54	100
Total	26	100	

Proceso de análisis multivariado Gestión de las Comunicaciones

Tabla de frecuencias de la variable comunicación normalizada

comunicación	Freq.	Percent	Cum.
0	5	19,23	19,23
0,25	14	53,85	73,08
0,5	6	23,08	96,15
0,75	1	3,85	100
Total	26	100	

10 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ariza, D. (Noviembre 21 y 22 de 2017a). Aplicación de prácticas para la gestión del portafolio de proyectos en las organizaciones: Factores de Éxito. Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2017. Universidad Externado de Colombia y Universidad del Valle. Bogotá, Colombia.

Ariza, D.A. (2017b). Construcción de un Modelo de Cultura Organizacional en el Ámbito de los Proyectos y su Aplicación al sector de Tecnología de la Información en Colombia. (Tesis doctoral). Universidad EAN. Colombia.

Ariza, D. A. (2017c). Efectividad de la gestión de los proyectos: una perspectiva constructivista. *Obras y Proyectos*, 22, 75-85, <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-28132017000200075>.

Cooke R.A. y Rousseau D.M. (1988). Behavioral norms and expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture. *Group & Organization Studies*, 13 (3), 245-273.

Kerzner, H. (2001). *Strategic Planning for Project Management using a Project Management Maturity Model*. United States of America: Jhon Wiley & Sons.

González, A., Calleja, V., Lopez, L., Padrino, P. & Puebla, P. (2010) *Métodos de Investigación en educación especial*. Universidad Autónoma de México. Recuperado de:

https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Encuesta_doc.pdf.

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2017). *Metodología de la investigación*. Colombia: McGraw-Hill.

Martínez, C. (2012). *Estadística y muestreo*. Trece edición. Bogotá: ECOE Ediciones. Ott, J.S. (1989). *The Organizational Culture Perspective*. Chicago: Dorsey Press. Ouchi, W.G. y Wilkins, A.L. (1985). Organizational Culture. *Annual Review of Sociology*, 11, 457- 483

PMBOK (2017), *The Standard for Portfolio Management* (2017),

<https://www.bancoagrario.gov.co/acerca/Estructura/Paginas/composicionAccionaria.aspx>

https://www.bancoagrario.gov.co/acerca/Estructura/Documents/Organigrama_2014.pdf

<https://www.bancoagrario.gov.co/RelacionAccionistas/Documents/Informe-de-Gestion-2015.pdf>

https://www.bancoagrario.gov.co/RelacionAccionistas/Documents/Inf_gestion/IG_2016V2.3.pdf

<https://www.superfinanciera.gov.co/publicacion/10099098>

LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo Alejandra Maria Ospina Torres

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 53061476

Nombre Completo Camilo Alejandro Pinzón Ortiz

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 1014198676

Nombre Completo Cristian Giovanny Castro Castro

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 80740373

Nombre Completo Diana Marcela Núñez Pinilla

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 1013593502

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

ANÁLISIS DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN EN LOS PROYECTOS DE APERTURA DE NUEVAS OFICINAS
EN LAS ENTIDADES DEL SECTOR BANCARIO CON ATENCION PRESENCIAL EN COLOMBIA

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI NO
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).


Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:


- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio


Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

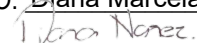
Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizó (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: Alejandra Maria Ospina Torres
FIRMA: 
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 53061476
FACULTAD: Ingeniería
PROGRAMA ACADÉMICO: Maestría en Gerencia de Proyectos

NOMBRE COMPLETO: Camilo Alejandro Pinzón Ortiz
FIRMA: 
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 1014198676
FACULTAD: Ingeniería
PROGRAMA ACADÉMICO: Maestría en Gerencia de Proyectos

NOMBRE COMPLETO: Cristian Giovanny Castro Castro
FIRMA: 
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 80740373
FACULTAD: Ingeniería
PROGRAMA ACADÉMICO: Maestría en Gerencia de Proyectos

NOMBRE COMPLETO: Diana Marcela Núñez Pinilla
FIRMA: 
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 1013593502
FACULTAD: Ingeniería
PROGRAMA ACADÉMICO: Maestría en Gerencia de Proyectos

Fecha de firma: 11 de Junio de 2019