

MODELO DE MADUREZ EN GESTION DE PROYECTOS EN EL SECTOR BANCARIO

Resumen

Un modelo de madurez en la gestión de proyectos aplicado a las organizaciones del sector bancario permite fortalecer los procesos desarrollados entorno a las buenas prácticas de gestión de proyectos, evaluando las técnicas organizacionales y los parámetros de planeación estratégica, que permitan generar lineamientos y cumplimiento de una cultura tendiente al logro de objetivos, directamente proporcionales al éxito de los proyecto ejecutados.

La presente investigación tiene como objetivo conocer el grado de madurez en la gestión de proyectos en el sector bancario, lo cual permite evaluar la condición en la que se encuentran dichas organizaciones con relación a los estándares internacionales actuales, el resultado de este estudio es un modelo hibrido que va a permitir mayor eficacia en las buenas prácticas de la gestión de proyectos.

De conformidad a lo anterior se pudo identificar que la aplicación de un modelo de madurez basado en los lineamientos internacionales es efectiva.

Palabras claves: Proyecto, Modelos de madurez, gerencia de proyectos, Sector bancario.

MATURITY MODEL IN PROJECT MANAGEMENT IN THE BANKING SECTOR

Abstract

A model of maturity in project management applied to banking organizations strengthens developed processes environment to good project management practices, evaluating techniques of organization and strategic planning parameters, allowing generating guidelines and compliance of a culture conducive to the achievement of objectives, directly proportional to the success of the project.

This research aims to know the degree of maturity in managing projects in the banking sector, which allows evaluating the condition in which such organizations to

Estudiantes Especialización Gerencia de Proyectos, Universidad EAN, Autores: Alexandra Carrillo mail: lialexa88@hotmail.com, Angelica Fernandez mail: angelica.fer09@gmail.com, Laura Latorre mail: llatorre1426@gmail.com. Director: Cesar Rincón, profesor asociado Universidad EAN

Current international standards are related, the result of this study is a model hybrid that it will allow greater efficiency in project management practices.

In accordance with the foregoing could be identified that the application of a maturity model based on international guidelines is effective.

Key words: project, project management maturity models, Banking Sector.

INTRODUCCION

En el entorno de las organizaciones actuales de todos los tipos, la necesidad de innovar e incrementar su flexibilidad y al mismo tiempo de hacer más eficientes los esfuerzos y la implementación de estrategias a largo y corto plazo, se ha convertido en un factor fundamental para lograr el éxito. La ejecución de dichas estrategias a través de proyectos es un indicador de las iniciativas para satisfacer la demanda, sin embargo, el éxito uniforme y sistemático de proyectos no es evidente en todas las organizaciones en especial en el sector bancario en Colombia.

La Gerencia de Proyectos en las organizaciones hace referencia a la capacidad de lograr proyectos individuales como también a la orientación general de la organización hacia la selección y la gerencia de proyectos en forma individual y colectiva, de forma tal de respaldar los objetivos estratégicos de la organización.

Una organización para hacerse fuerte en Gerencia de Proyectos, necesita tener la experiencia necesaria en cuanto a herramientas, habilidades y técnicas para estimar la situación actual de madurez en la organización en cuanto al manejo de los proyectos.

El sector bancario en Colombia está conformado por 27 bancos, de los cuales tomaremos una muestra de 25 bancos para llevar a cabo un estudio basado en modelos de madurez con el fin de poder determinar si dichas organizaciones cuentan con un modelo adecuado.

Un modelo de madurez es esencialmente una herramienta de cambio organizacional utilizada en el desarrollo de capacidades que permite que las organizaciones sean más efectivas desde el punto de vista gerencial.

MARCO TEORICO

De acuerdo con los cambios en las diferentes etapas de la economía del país. el sistema bancario colombiano ha seguido un proceso de transformación el cual se ha consolidado a partir de una serie de fusiones y adquisiciones que redujeron en gran medida el número de participantes en el mercado, los principales factores que generaron cambio en la estructura bancaria estuvieron asociadas a la liberación e internacionalización financiera, mayor inversión extranjera directa en el mercado de capitales con el fin de mejorar la eficiencia en la asignación de recursos con el propósito de darle una mayor integridad a la actividad bancaria en el país.

Un estudio realizado por el Banco de la Republica (2013), se pudo constatar el tipo, magnitud y posibles implicaciones de los cambios organizacionales y estructurales originarios de nuevos fines y objetivos. Todo en el marco de competencia que hoy presenta el sector y que, de hecho, ha creado un nuevo escenario para un mayor desarrollo gerencial. (Murillo Vargas, Guillermo. 2009). En este sentido el sistema bancario en Colombia a lo largo de la historia se ha enfrentado a transformaciones que los han obligado asumir nuevos escenarios adaptándose a las necesidades del mercado nacional, a través de mejoras en sus planes estratégicos para otorgar un alto grado de satisfacción a los clientes y ejecución de los proyectos con aseguramiento calidad.

Estructura del Sistema Bancario Colombiano

El sistema bancario en Colombia está conformado por 27 bancos, de los cuales dieciocho están conformados como bancos, ocho inscritos con acciones en bolsa y uno próximo a inscribir sus acciones.

Participación cuota en el Mercado Activo

De las 27 entidades que conforman el sector bancario en Colombia con un total de Activos \$ 559.513.571 billones de pesos a abril de 2017, siendo Bancolombia con 25% y Banco de Bogotá con 15% las entidades nacionales con mayores activos. De las entidades bancarias establecidas en Colombia con capital extranjero, a abril de 2017, las entidades con mayores Activos son BBVA con 10% y Banco Corpbanca con 5%.

Grafica 1. Total activos Bancos Nacionales y Extranjero



Fuente. Elaboración propia recopilada Superintendencia Financiera de Colombia.

Patrimonio

El Patrimonio Bancolombia ocupa el primer lugar en el sistema bancario colombiano con 35%, seguida del banco de Bogotá con 28% y Davivienda 16%, de igual manera se observa el mismo posicionamiento en las utilidades generadas por estos bancos; referente a los bancos de capital extranjero en el primer lugar se encuentra el banco BBVA con 13%, seguido por el banco Corpbanca con 8%.

Grafica 2. Total patrimonio bancos nacionales y extranjeros

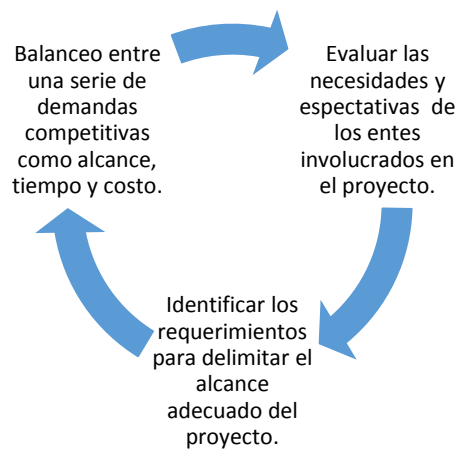


Fuente. Elaboración propia recopilado Superintendencia Financiera de Colombia.

Gerencia de Proyectos

La Gestión de Proyectos consiste en la aplicación de habilidades, conocimientos, herramientas y técnicas según las nueve áreas del conocimiento, en las distintas etapas que conforman un proyecto, para lograr cumplir los objetivos estratégicos del mismo (Kerzner, Harold. 2001). La gerencia de proyectos se nutre a través del uso de procesos tales como: iniciación, planeación ejecución, control y cierre. El equipo del proyecto debe tomar en cuenta:

Grafica 3. Aspectos importantes en la Gerencia de proyectos.



Fuente. Elaboración propia

Hoy en día las organizaciones han reconocido la importancia del éxito en los proyectos tanto que en la gerencia de proyectos ha llegado a ser el punto focal para el mejoramiento de esfuerzos. Muchas organizaciones han tomado la gerencia de proyectos como una clave estratégica para continuar siendo competitivos dentro del mundo actual de los negocios. Adicional, se ha promovido el uso de metodologías en gerencia, la creación de oficinas de proyectos, la aplicación de programas de cambio de políticas organizacionales para mejorar las buenas prácticas.

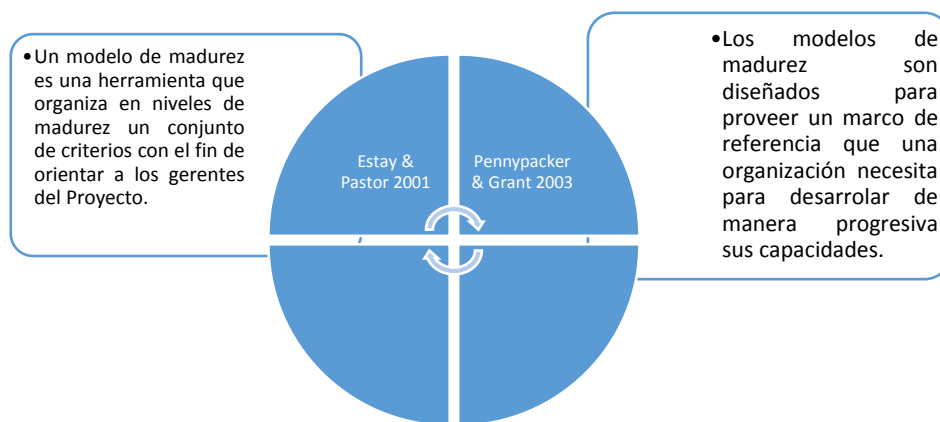
Modelos de Madurez Organizacional en la Gerencia de Proyectos

Para conocer la percepción del grado de madurez en la gestión organizacional de proyectos de las empresas del sector bancario en Colombia, usamos como marco de

referencia aquellos modelos utilizados como soporte en la estructuración empresarial, los cuales se adaptarán a las necesidades y características propias del sector bancario en nuestro medio inmediato.

Entorno al concepto de organización y su capacidad de desarrollar autoanálisis en el cumplimiento de sus objetivos, desarrollan, asimila e implementa buenas prácticas en dirección de proyectos, el análisis de estas prácticas se conoce como la medición de la madurez en administración de proyectos (PMI, 2013). Las organizaciones para medir y avanzar sobre su grado actual de madurez deberán incorporar en sus estrategias los llamados modelos de madurez con el fin de mejorar los procesos y metodología organizacional para gestionar eficientemente. Dichos modelos en el campo de Gestión de Proyectos, han sido heredados de los utilizados en el mundo de los procesos de negocio tales como CMM (Capability Maturity Model) y sus variantes (CMMI; P-CMM).

Grafica 4. Conceptos de madurez en Gerencia de Proyectos



Fuente. Elaboración propia

A continuación, se relacionan los modelos de madurez más reconocidos en la gestión o administración de los proyectos:

Modelo de Madurez PMMM ó KPM3 de Harold Kerzner

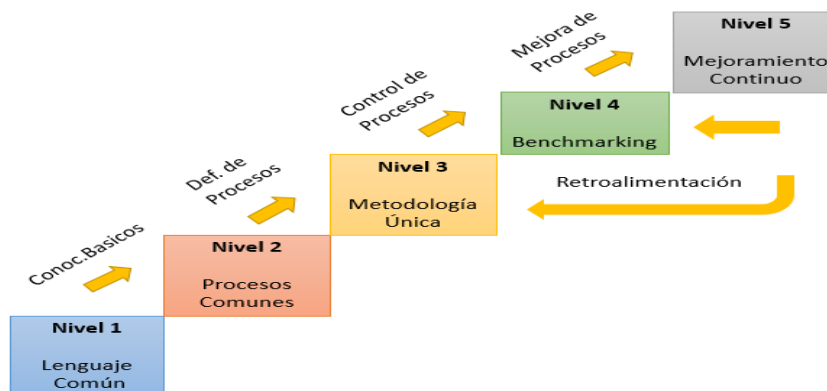
El modelo de madurez de Kerzner apunta solamente al dominio de los proyectos individuales. Atravesar el modelo implica, entonces, mejorar la capacidad de los precios asociados a la gestión de proyectos en una organización. (Francisco, J. 2014).

Tabla 1. Niveles de Madurez- Kerzner

NIVEL	DEFINICION
1-Lenguaje Comun	La empresa reconoce la importancia y necesidad de utilizar y conocer las técnicas de gerencia de proyectos para llegar a una base comun.
2-Proceso Comun	La organización reconoce que los procesos comunes necesitan ser definidos y desarrollados para que el éxito alcanzado en un proyecto se repita en los otros.
3-Metodología Unica	La organización reconoce el efecto de la sinergia en la combinacion de todas las metodologías corporativas en una metodología unica centrada en la administracion de proyectos.
4-Benchmarking	La empresa reconoce que es necesario ir perfeccionando los procesos para mantener una ventaja competitiva . Para eso la empresa define quien y que debera ser monitoreado para la realizacion de analisis comparativos.
5-Mejoria Continua	La organización evalua la informacion obtenida a traves del benchmarking para decidir si esta podria o no mejorar la metodología unica definida.

Fuente. Elaboración propia

Grafica 5. Niveles modelo de Kerzner



Fuente. Elaboración propia

Modelo CMMI

Desarrollado por el instituto de ingeniería de software (SEI) liderado por Watts Humphrey, surge de la necesidad de las fallencias en el desarrollo de los proyectos como puede ser el costo, plazo, alcance y calidad, el propósito del modelo es guiar a las organizaciones en la selección de estrategias de mejoramientos de los procesos actuales.

Tabla 2. Niveles de Madurez- CMMI

NIVEL	DEFINICION
1-Inicio	La estabilidad del proceso es incierta, pudiendo ser caótica. Existen pocos procesos definidos y el éxito depende de esfuerzos individuales.
2-Preparaciones	Establecidos los procesos básicos de gerencia principalmente los relativos a costo, tiempo y funcionalidad. La disciplina del proceso permite que éxitos anteriores sean repetidos en nuevos proyectos similares.
3-Definición	Los procesos de gerencia y los de ingeniería de software son documentados, estandarizados e integrados a un proceso estándar para el desarrollo y mantenimiento de software.
4-Gerencia	Se recolecta información acerca del proceso del software y de la calidad del producto, siendo estos datos entendidos y controlados.
5-Optimización	Un proceso de mejora continua es posible a partir de informaciones empíricas de los procesos y de las tecnologías e ideas innovadoras.

Fuente. Elaboración propia

Modelo de madurez del project Management Institute-OPM3

El OPM3® (Organizational Project Management Maturity Model) es una herramienta desarrollada bajo la supervisión del PMI® cuyo objetivo es suministrar a las organizaciones los lineamientos necesarios para alcanzar una óptima gestión de proyectos, permite medir la madurez de la organización frente a la estandarización de buenas prácticas y permite identificar las áreas específicas de la organización que requieren mejorar.

Tabla 3. Elementos – OPM3

ELEMENTOS	DEFINICION
1-Conocimiento	Este primer paso es responsable para proceder a un análisis inicial. Se preparará la organización a través de la comprensión de la base OPM3, TI conceptos, elementos y cómo funcionaría ella.
2-Evaluacion	Este segundo paso es llevar a cabo la organización al diagnóstico a través de mejores prácticas de gestión de proyectos, mostrando un grado real de la organización en la madurez de la gestión de proyectos. Proporcionando a la organización una utilización de mejores prácticas y capacidades de gestión de proyectos con éxito.
3-Mejora	Este último paso es responsable la creación de un plan de proyecto, la descripción de las mejores prácticas que van a ser implementado con el fin de llegar al siguiente grado del nivel de madurez.

Fuente. Elaboración propia

Modelo de madurez de procesos y empresas – PEMM (Performance Engineering Mature Model)

Este modelo está dirigido a las empresas, es útil revisar su implicación en los procesos de gestión de proyectos considera dos dimensiones los procesos y la organización.

Tabla 4. Modelo de Madurez de procesos y empresas - PEMM

Cinco Facilitadores de Procesos	DESCRIPCION
1-Diseño	La exhaustividad de la especificacion de como se va a ejecutar el proceso.
2-Artistas	Las personas que ejecutan el proceso, particularmente en terminos de sus habilidades y conocimientos.
3-Propietario	Un alto ejecutivo que tiene responsabilidades del proceso y sus resultados.
4-Infraestructura	Sistema de informacion y gestion que apoyan el proceso.
5-Metrica	Las medidas que la empresa utiliza para rastrear el desempeño del proceso.

Fuente. Elaboración propia

GTC ISO 21500

Las normas ISO son las aceptadas por las compañías para su mejoramiento de sus procesos la cual la norma ISO es muy similar a el estándar PMBOK, lo que hace novedosa esta norma es su fácil adaptación a las diferentes fases de cada proyecto que se aplique.

Tabla 5. GTC ISO 21500

	INICIO	PLANIFICACION	IMPLEMENTACION	CONTROL	CIERRE
Integracion	Desarrollar el acta de constitucion del proyecto	Desarrollar el plan de direccion de proyecto	Dirigir y gestionar la ejecucion de los trabajos del proyecto	Dar seguimiento y controlar el trabajo del proyecto	Cerrar el proyecto o fase
				Realizar control integrado de cambios	Recopilar lecciones aprendidas
Interesados	Identificar a los interesados		Gestionar las expectativas de los interesados		
Alcance		Definir el alcance		Controlar el alcance	
		Crear la EDT			
		Definir las actividades			
Recursos	Establecer el equipo de proyecto	Estimar los recursos	Desarrollar el equipo de trabajo	Controlar los recursos	
		Definir la organización del proyecto		Gestionar el equipo del proyecto	
Tiempo		Secuenciar las actividades		Controlar el Cronograma	
		Estimar la duracion de las actividades			
		Desarrollar el cronograma			
Coste		Estimar costes		Controlar los costes	
		Determinar el presupuesto			
Riesgo		Identificar riesgos	Tratar los riesgos	Controlar los riesgos	
		Evaluar los riesgos			
Calidad		Planificar la calidad	Realizar el aseguramiento de la calidad	Realizar el control de la calidad	
Adquisiciones		Planificar las adquisiciones	Seleccionar proveedores	Administrar las adquisiciones	
Comunicaciones		Planificar la gestion de las comunicaciones	Distribuir informacion	Gestionar las comunicacion es	

Fuente. Elaboración propia

DESARROLLO

En esta sección se describirá el método que se usará para cumplir los objetivos propuestos de la investigación y poder determinar que enfoque se puede llegar a desarrollar.

Teniendo en cuenta el proposito de esta investigación, implementar un modelo de madurez en gestión de proyectos, tomando de referencia los niveles de madurez propuestos por Harold Kezner, se implementará un cuestionario dentro de las entidades financieras dirigido a gerentes de proyectos con el fin de poder recolectar información que nos permita confirmar la hipótesis de esta investigación.

- Con la implementación de los niveles de madurez de Kezner observaremos cada dominio (proyecto, programa o portafolio) y cada etapa de mejora (estandarizar, medir, controlar o mejora continua) identificando las buenas prácticas en la gestión de proyectos por medio de desarrollo de evaluaciones y entrevistas.
- Con la socialización de la Norma ISO 21500 que se realizará a los entrevistados, nos permitirá obtener una serie de información establecidos en principios y procedimientos, con la cual puntualizaremos observar el grado de conocimientos del personal encargado del área de los proyectos en el sector bancario.

La metodología propuesta para el desarrollo del objetivo de la investigación se utilizó una investigación de enfoque cualitativo, que nos permitirá medir con precisión las variables de estudio de esta investigación, como instrumento de medición se utilizará encuestas individuales, análisis documentales y entrevistas estarán dirigidas a gerentes de proyectos. Permitiendo conocer opiniones, consideraciones y conocimientos de los involucrados frente al área de gestión y evaluación de proyectos de las empresas del sector bancario.

Hipótesis

¿Puede la implementación de un modelo de madurez basado en normas internacionales para la gerencia de proyectos del sector bancario mejorar la eficacia de los proyectos?

DISEÑO DEL INSTRUMENTO

Instrumentos de la Investigación

Los instrumentos para la investigación del presente trabajo están compuestos por: el estándar en gestión de portafolio de PMI, modelos de madurez, cuestionario del modelo de madurez y entrevistas a las organizaciones. Es decir que además de tener en cuenta la literatura e investigaciones existentes, se acude a la experiencia de las personas vinculadas al proceso de la gerencia de proyectos con el fin de contar con un modelo que brinde respuestas a las necesidades de mejora de las entidades bancarias.

Encuesta

El cuestionario es uno de los instrumentos más utilizados en la recolección de datos. Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a las variables que se buscan medir. Para esta investigación la encuesta es el instrumento a través del cual se busca determinar el nivel de madurez dentro de las organizaciones a estudiar.

La encuesta como herramienta de recolección de datos como resultado nos arrojará evidencia en un valor porcentual que representa el grado de madurez de cada proceso en gerencia de proyectos en el sector bancario.

Para la estructuración de la encuesta del modelo de madurez, se eligen las preguntas más apropiadas y relevantes. Esto permite tener información clara que nos ayude acercarnos al objetivo de esta investigación.

Tabla 6. Ficha técnica. Cuestionario de preguntas.

Tipo de Investigación	Encuesta
Tipo de recolección	Encuesta personal con cuestionario estructurado
Grupo Objeto	Empresas del sector bancario
Medio de contacto	Correo electrónico, llamadas, visitas
Instrumentos	Encuesta de 20 preguntas cerradas

Fuente. Elaboración propia

Preguntas Encuesta

El modelo que tomamos como referencia es el modelo de madurez PMMM de (Harold Kerzner) está conformado por una serie de preguntas que miden y evalúan el nivel de madurez organizacional en gestión dentro de las organizaciones bancarias que es el objetivo de esta investigación.

El cuestionario se encuentra dividido en cuatro niveles de acuerdo al modelo que se utilizara, cada nivel se encuentra agrupado por 5 preguntas determinando el porcentaje de madurez.

Forma de evaluación del modelo

Con el modelo propuesto utilizamos preguntas cuyas alternativas de respuesta permite especificar el nivel de actitudes y/o el grado de conformidad respecto a la información propuesta, como se ve a continuación:

Tabla 7. Alternativas de respuesta

0	Nunca
1	En pocos casos
2	En la mayoría de casos
3	Siempre

Fuente. Elaboración propia

Análisis de los resultados

Los criterios para evaluar según el modelo propuesto son los siguientes:

- Para determinar el puntaje de madurez, las respuestas tienen asignadas un valor de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 8. Criterios de evaluación.

Opción de respuesta	Puntaje
Nunca	1
En pocos casos	2
En la mayoría de casos	3
Siempre	4

Fuente. Elaboración propia

- Se procede a sumar los porcentajes de cada respuesta y se totalizan por cada una de las fases de madurez el 66%, es el porcentaje mínimo de aceptación para avanzar al siguiente nivel.

Lo anterior se define al aplicar el siguiente análisis de muestra que empleamos en nuestra investigación:

Tabla 9. Grados de madurez organizacional.

Valor porcentual	Grado de madurez organizacional en Gerencia de Proyectos
0 - 17%	Muy Baja
18 - 33%	Baja
34 - 50%	Intermedia Baja
51 - 66%	Intermedia Alta
67 - 83%	Alta
84 - 100%	Muy Alta

Fuente. Elaboración propia

Se usará la siguiente ecuación para determinar si aplica el porcentaje mínimo como requisito del siguiente nivel de madurez:

$$Puntaje = (P1 + P2 + P3 + \dots + Pn)$$

$$Puntaje \geq (\text{puntaje máximo} \times \# \text{ preguntas}) \times 66\%$$

Una vez tabulada la información obtenida se procede a multiplicar por cada uno de los puntajes asignados a las opciones de tipo de respuesta:

TRABAJO DE CAMPO

Muestra que utilizaremos en la investigación

El tipo de muestra usada para la investigación se puede clasificar como muestra por conveniencia, usada por lo general en investigaciones cualitativas. La muestra por conveniencia consiste en analizar los casos a los cuales se tienen acceso. Para esta ocasión, enfocaremos nuestro trabajo de campo en el sector bancario en la ciudad de Bogotá.

Tipo de muestra

En esta fase se desarrolla el diseño de los instrumentos específicos para la recolección de datos primarios, enfocaremos nuestro trabajo de campo en el sector bancario en la ciudad de Bogotá.

Lo anterior se define al aplicar el siguiente análisis de muestra que empleamos en nuestra investigación:

$$n = \frac{NG^2z^2}{e^2(N-1) + G^2z^2}$$

N= tamaño de la población = 27

z = nivel de confianza = 95% > 1,96

e = precisión o error = 5%

G = desviación de la población = 0,5

n = tamaño de la muestra= 25

Como en la formula estadística el tamaño de la población corresponde a la cantidad de entidades bancarias en Colombia con un N° de 27 bancos en los cuales se encuentran: Grupo Aval (Bogotá, Av villas, popular y Occidente), Corpbanca, Bancolombia, Citibank, GNB, BBVA, Colpatria, Bancoldex, BCSC, Agrario, Davivienda, WWB, Procredit, Bancamia, Pichincha, Bancoomeva, Falabella, Finandina, Negocios colombia-Santander y Coorcentral.

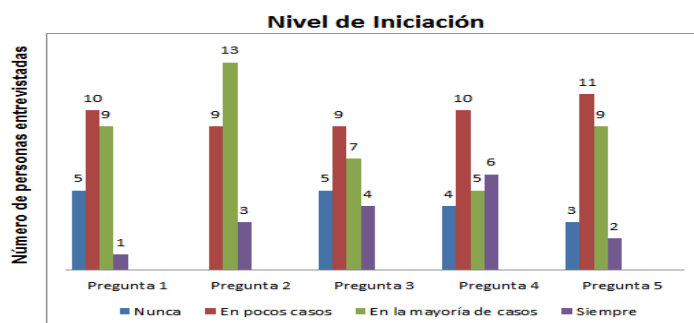
Arrojando como resultado una muestra de N° 25 esto a referencia que de las 27 entidades bancarias de la población solo a 25 de ellas se realizaran las encuestas para así enfocarnos en el campo de investigación..

RESULTADOS OBTENIDOS

Análisis fase Estandarización/iniciación

Tabla 10. Análisis fase Estandarización / iniciación.

		Opciones Respuesta				Puntaje máximo 625			
		Total pesonas				Nunca	En poco casos	En la mayoría de casos	Siempre
Nivel		Nunca	En pocos casos	En la mayoría de casos	Siempre	1	2	3	4
		ESTANDARIZACION / INICIACION	Pregunta 1	5	10	9	1	5	20
	Pregunta 2		9	13	3	0	18	39	12
	Pregunta 3	5	9	7	4	5	18	21	16
	Pregunta 4	4	10	5	6	4	20	15	24
	Pregunta 5	3	11	9	2	3	22	27	8
TOTAL PUNTAJE						308			



Fuente. Elaboración propia

Aplicando la ecuación se evidencia los siguiente:

$$Puntaje = (308)$$

$$Puntaje \geq (125 \text{ preguntas} \times 5) \times 66\%$$

$$308 \geq (625) \times 66\%$$

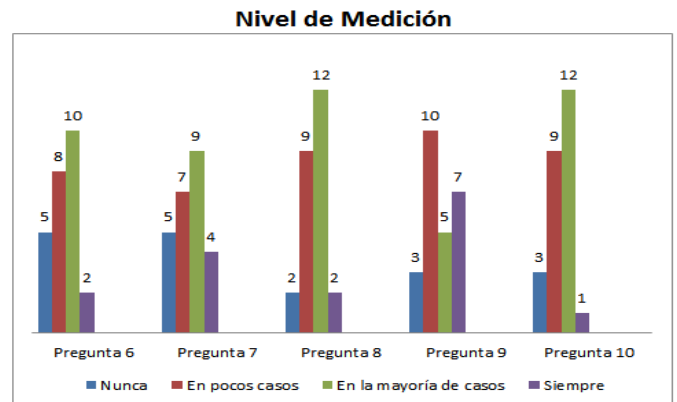
$$308 \geq 412$$

Las entidades bancarias no reconocen la importancia y beneficios de la planeación estratégica, por lo que no es evidente un horizonte claramente definido. Las entidades bancarias ha definido y documentado estrategias para el logro de sus objetivos, sin embargo no establece mecanismos de medición, control y evaluación que le permitan tener una estrategia actualizada a los cambios del entorno.

Análisis fase Medición

Tabla 11. Análisis fase Medición.

Nivel	Pregunta	Opciones Respuesta				Puntaje máximo 625			
		Total pesonas				Nunca	En poco casos	En la mayoría de casos	Siempre
		Nunca	En pocos casos	En la mayoría de casos	Siempre	1	2	3	4
MEDICION	Pregunta 6	5	8	10	2	5	16	30	8
	Pregunta 7	5	7	9	4	5	14	27	16
	Pregunta 8	2	9	12	2	2	18	36	8
	Pregunta 9	3	10	5	7	3	20	15	28
	Pregunta 10	3	9	12	1	3	18	36	4
TOTAL PUNTAJE						312			



Fuente. Elaboración propia

Aplicando la ecuación se evidencia los siguiente:

$$Puntaje = (312)$$

$$\text{Puntaje} \geq (125 \text{ preguntas} \times 5) \times 66\%$$

$$312 \geq (625) \times 66\%$$

$$312 \geq 412$$

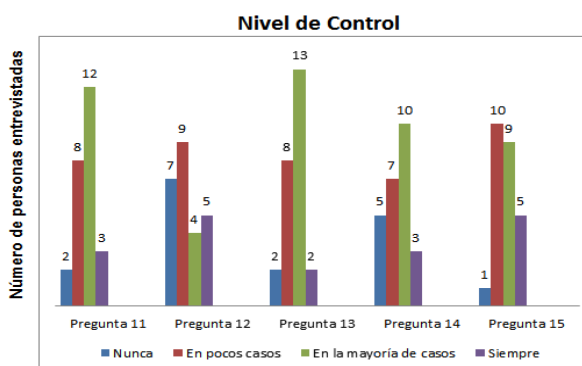
En cuanto a nivel de medición de Proyectos en la Entidades Bancarias se encontró que los Proyectos manejan métricas en los procesos de inicio y ejecución de los Proyectos, sin embargo carecen de las herramientas adecuadas para medir los procesos de cierre.

Análisis fase Control

Tabla 12. Análisis fase Control.

Fuente. Elaboración propia

Nivel	Pregunta	Opciones Respuesta				Puntaje máximo 625			
		Nunca	En pocos casos	En la mayoría de casos	Siempre	1	2	3	4
CONTROL	Pregunta 11	2	8	12	3	2	16	36	
	Pregunta 12	7	9	4	5	7	18	12	
	Pregunta 13	2	8	13	2	2	16	39	
	Pregunta 14	5	7	10	3	5	14	30	
	Pregunta 15	1	10	9	5	1	20	27	
TOTAL PUNTAJE						317			



Aplicando la ecuación se evidencia los siguiente:

$$\text{Puntaje} = (317)$$

$$\text{Puntaje} \geq (125 \text{ preguntas} \times 5) \times 66\%$$

$$317 \geq (625) \times 66\%$$

$$317 \geq 412$$

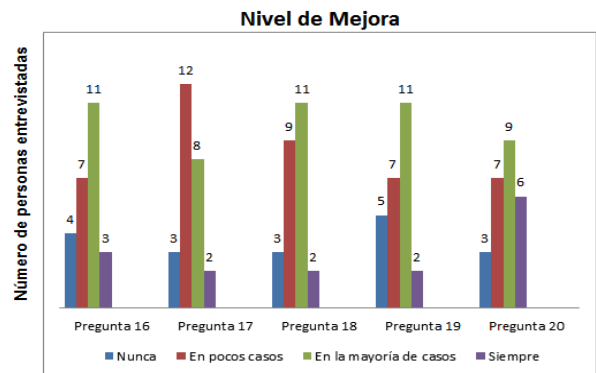
Las organizaciones Bancarias tienen falencias en conocer cómo se están llevando actualmente los procesos de Gestión debido a que no identifican correctamente la estructura de Gestión de competencias para el entorno de la Gestión de Proyectos y el

ciclo de vida de los mismos. Así mismo, no se establece un control del presupuesto para vigilar la estabilidad de los Proyectos.

Análisis fase Mejora

Tabla 13. Análisis fase Mejora.

		Opciones Respuesta				Puntaje máximo 625			
		Total personas				Nunca	En poco casos	En la mayoría de casos	Siempre
Nivel	MEJORA	Nunca	En pocos casos	En la mayoría de casos	Siempre	1	2	3	4
		Pregunta 16	4	7	11	3	3	4	14
Pregunta 17	3	12	8	2	2	3	24	24	8
Pregunta 18	3	9	11	2	2	3	18	33	8
Pregunta 19	5	7	11	2	2	5	14	33	8
Pregunta 20	3	7	9	6	3	3	14	27	24
TOTAL PUNTAJE						312			



Fuente. Elaboración propia

Aplicando la ecuación se evidencia los siguiente:

$$Puntaje = (312)$$

$$Puntaje \geq (125 \text{ preguntas} \times 5) \times 66\%$$

$$312 \geq (625) \times 66\%$$

$$312 \geq 412$$

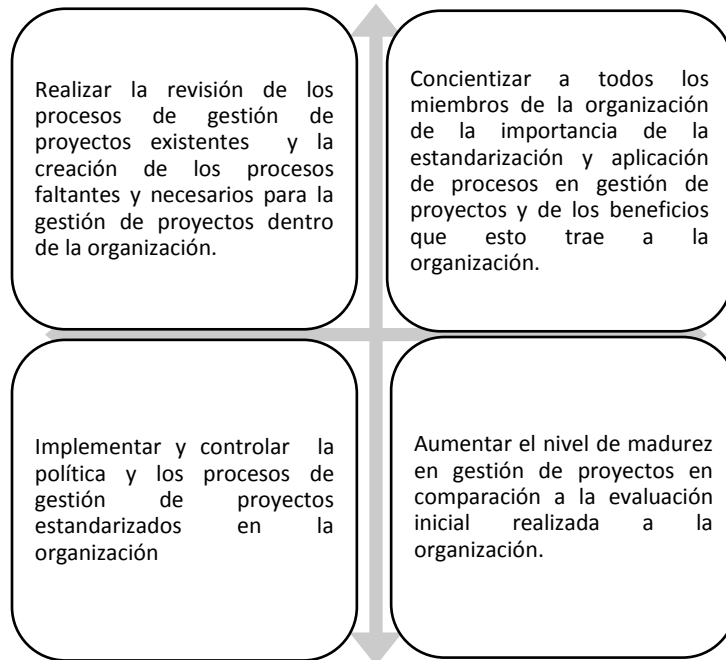
Las Organizaciones Bancarias carecen de implementación de mejoras para los procesos de medición y control de manera frecuente al inicio de los Proyectos, basados en las buenas prácticas que ha implementado mediante su proceso de comparación competitiva. Se puede evidenciar que las Entidades aplican mejoras en los otros niveles de ejecución de los Proyectos y cuentan con un sistema de Gestión para apoyo del proceso.

MODELO DE MADUREZ

Para el sector bancario se plantean las siguientes fases de mejoramiento que permitirán aumentar el nivel de madurez en gestión de proyectos, lo anterior debido a los hallazgos de la investigación que concluye en enfatizar en todos los niveles para generar un grado de madurez organizacional razonable que permite una gestión de proyectos efectiva.

➤ **OBJETIVOS:**

Grafica 6. Objetivos Modelo de madurez.



Fuente. Elaboración propia

Tabla 14. Modelo de madurez

Fase	Duración	Hallazgo	Aplicación Especifica	Recomendación General
Estandarización / Iniciación	4 semanas	Las entidades bancarias no reconocen la importancia y beneficios de la planeación estratégica, por lo que no es evidente un horizonte claramente definido.	<ul style="list-style-type: none"> a. RECOLECCION DE INFORMACION: Se realizara la revisión exhaustiva de los procesos referentes a la gestión de proyectos que se encuentran establecidos en la organización. b. MODIFICACION PROCESOS: los procesos existentes se modificaran bajo los lineamientos de lo establecido en el PMBOK y en la ISO 21500 con el fin facilitar su estandarización y comprensión. c. CREACION DE PROCESOS: Basados en el PMBOK y en la ISO 21500 se crearan los procesos de gestión de proyectos inexistentes en la organización y se estandarizaran de acuerdo a las necesidades de la misma. Esta fase busca fortalecer los procesos que son indispensables para tener una adecuada gestión de proyectos. d. CREACION DE LA POLITICA DE GESTION DE PROYECTOS: Se creara y establecerá dentro de la organización una política clara para el desarrollo de la gestión de proyectos, que permita el direccionamiento claro al cumplimiento de los objetivos estratégicos, la misión y la visión de la organización. 	Se recomienda a las entidades bancarias contar con un plan estratégico definido y documentado en donde establece misión, visión y objetivos de la organización. Adicionalmente actualizar y ajustar el plan estratégico con acciones necesarias si percibe cambios en su entorno y se debe comunicar los objetivos estratégicos a todos sus colaboradores en los diferentes niveles de su estructura.
Medición	3 semanas	Las entidades bancarias carecen de implementación de métricas que les permita identificar las necesidades, en cuanto al manejo de tiempo, costo, calidad en la ejecución de los proyectos.	<ul style="list-style-type: none"> a. SENSIBILIZACION: En esta fase se realizaran charlas técnicas y motivacionales con el personal de la organización en las cuales se mostrara la importancia de la implementación y estandarización de los procesos organizacionales para la gestión de proyectos y de la política de gestión de proyectos. b. CAPACITACION: tiene como objetivo realizar la capacitación académica de quienes serán los facilitadores organizacionales y tendrán como función la adecuada implementación de los nuevos procesos estandarizados; la gerencia de la empresa deberá seleccionar al personal a capacitar tomando en cuenta que todas las áreas de la organización deben estar cubiertas. c. SOCIALIZACION: Se darán a conocer a todos los miembros de la organización los nuevos procesos estandarizados para la gestión de proyectos y los roles y responsabilidades que cada miembro tiene dentro de estos; Los facilitadores organizacionales recibirán previamente la socialización de los procesos con el fin de que estos sirvan como apoyo a la implementación de los procesos y estén capacitados para responder las inquietudes de sus respectivos equipos de trabajo. 	Se recomienda a las entidades bancarias implementar una Oficina de Proyectos, que les permita centralizar todos los proyectos, programas y operaciones de la misma. Mediante esta figura, la organización podrá aumentar su madurez y podrá controlar, optimizar y apoyar en forma centralizada el conjunto de proyectos que mantiene, con el fin de contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la organización.

Fase	Duración	Hallazgo	Aplicación Especifica	Recomendación General
Control	10 semanas	Las organizaciones bancarias tienen falencias en reconocer como se están llevando actualmente los procesos, lo anterior debido a la falta de identificación de los mismos y las situaciones de riesgo que se presenta en la ejecución de los proyectos.	<p>a. IMPLEMENTACION: Se entregaran a cada área de la organización los lineamientos para la implementación de los procesos de gestión de proyectos estandarizados para la adecuada gestión de proyectos, apoyados siempre por los facilitadores organizacionales capacitados anteriormente.</p> <p>b. SEGUIMIENTO Y CONTROL: Se realizara un seguimiento continuo a la aplicación y cumplimiento de los procesos de gestión de proyectos dentro de la organización, aleatoriamente se realizaran evaluaciones al personal frente al conocimiento del proceso y la importancia del mismo, con el fin de observar el avance en la implementación y la proyección al resultado esperado.</p> <p>c. PRE-AUDITORIA: En esta fase se realizara una pre-auditoria con el fin de observar a los miembros de la organización en la aplicación de los procesos de gestión de proyectos, que tan fácil o difícil ha sido para ellos la implementación de los procesos estandarizados y la asimilación de la política de gestión de proyectos.</p> <p>d. RETROALIMENTACION: Se recibirán las observaciones de todos los miembros de la organización involucrados en la implementación de los procesos de gestión de proyectos con el fin de dar inicio a las lecciones aprendidas de la organización, y de ser necesario generar los cambios pertinentes al plan establecido sin que este se afecte drásticamente.</p>	Se recomienda a las entidades bancarias que definan un proceso mediante el cual se gestione de forma adecuada la ejecución de los proyectos, asimismo, se debe gestionar los riesgos que la operación conlleve. Las actividades básicas que se deben tener en cuenta para establecer este proceso son: identificación de riesgos, evaluación de los riesgos en términos de su impacto, establecer medios de monitoreo y control a los riesgos y por último establecer planes de acción para los riesgos.
Mejora	4 semanas	Las organizaciones bancarias carecen de mediciones y controles de manera frecuente a las buenas prácticas que ha implementado mediante su proceso de comparación competitiva.	<p>a. AUDITORIA: se realizara una auditoria final a la organización para verificar la adecuada implementación de los procesos de gestión de proyectos</p> <p>b. EVALUACION NIVEL DE MADUREZ: Se aplicara nuevamente la encuesta para determinar el nuevo nivel de madurez de la organización, se realizara la tabulación y el análisis de resultados que serán entregados a la organización en comparación a los objetivos planteados al iniciar el mejoramiento.</p> <p>c. DOCUMENTACION: Se entregara a la organización la documentación recopilada durante la ejecución del proyecto de mejoramiento en gestión de proyectos,</p> <p>d. LECCIONES APRENDIDAS: Se realizara la recopilación de las lecciones aprendidas de la elaboración, capacitación, socialización e implementación de procesos estandarizados para la gestión de proyectos, estas serán entregadas a la organización.</p>	Se recomienda a las entidades bancarias evaluar las prácticas que actualmente se están llevando a cabo en su organización respecto al manejo e importancia en la gestión de proyectos. Esta evaluación se debe realizar teniendo en cuenta las áreas de conocimiento o procesos que la organización quiera comparar respecto a la metodología que esta haya adoptado en la gerencia de proyectos.

Fuente. Elaboración propia

CONCLUSIONES

Con base al análisis de las respuesta dadas por el grupo de personas encuestadas dentro de las entidades bancarias, se realizan las siguientes recomendaciones que permitan el diagnostico de la organización y como pueden tomar estrategias que les permitan aumentar el nivel de madurez en la Gerencia de Proyectos entendiendose esta en las diferentes actividades que realicen las entidades bancarias en cuanto a incovación o mejora de productos o prestación de servicios.

Se evidencia claramente que las organizaciones Bancarias no cuentan con una visión definida acerca del desarrollo de sus Proyectos, toda vez, que no están reconociendo los beneficios que se obtienen al establecer principios definidos en la planeación estratégica, estas falencias han podido ser detectadas por medio del análisis que arrojan las respuestas de los encuestados de las compañías.

La gestión de Proyectos en el sector Bancario de acuerdo al análisis presentado del nivel de madurez, constata que se debe incrementar el nivel de compromiso y aplicación de los procesos tendientes al desarrollo óptimo de las buenas prácticas en la dirección de Proyectos, estos, deben ser enfocados con base en los lineamientos establecidos por el PMI para el cumplimiento de los objetivos en dichas Organizaciones.

De acuerdo al análisis de resultados de las encuestas aplicadas en la investigación al grado de madurez organizacional en la Gerencia de Proyectos, ninguno de los parámetros evaluados supera el grado de madurez Intermedio Bajo, lo que indica que no prevalecen sobre el 50 % en la aplicación de buenas prácticas de Gestión de Proyectos.

Enfocados en la hipótesis planteada para dar inicio a la Investigación, en donde se buscó ver el impacto de la eficacia de los Proyectos, se observa que, la aplicación de un modelo de madurez basado en normas Internacionales, si mejora la eficacia de la Gestión de Proyectos cuando las buenas practicas se identifican, fortalece, y mejoran, tomando como base los fundamentos establecidos en el PMI.

Dado que todas las organizaciones se caracterizan por sus diversas metodologías de trabajo a pesar de pertenecer al mismo sector comercial, es recomendable, para nuevos estudios, aplicar la encuesta de grado de madurez en

todos los procesos de forma individual para finalmente realizar un comparativo que permita conocer de manera certera la realidad de la Gestión de Proyectos en el desarrollo de negocios Bancarios.

REFERENCIAS

Murillo Vargas, Guillermo. (2009). *Sector financiero colombiano: concentración, internacionalización, y nuevas tecnologías en las organizaciones*. Bogotá, CO: Ecoe Ediciones.

Kerzner, Harold. (2001b). *Using the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management* (2da ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc

PMI (2013) *Aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo*.

Francisco,J. (2014).*Innovación y gestión estratégica de proyectos*.(1a. ed.) Cengage. Página 162. Tomado de <http://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2069>

Garcia Romero, C.I. 2001. *El Modelo de Capacidad de Madurez y su Aplicación en Empresas Mexicana de Software*. Tesis Licenciatura. Ingeniería en Sistemas Computacionales. Departamento de Ingeniería en Sistemas Computacionales, Escuela de Ingeniería, Universidad de las Américas Puebla. Mayo. Derechos Reservados © 2001. Recuperado de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lis/garcia_r_ci/capitulo5.pdf

Basu, R. D. P. D. (2012). *Managing Quality in Projects*. Farnham: Taylor and Francis. Recuperado de <http://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2217/lib/bibliotecaean-ebooks/detail.action?docID=1048836>

Asociación española para la calidad (2012). Norma ISO21500:2012.
Recuperado de: <https://www.aec.es/web/quest/centro-conocimiento/norma-iso-21500>

Spanish Translation Task Force (STTF) del Comité Técnico ISO/PC 236 (2012). *Dirección y gestión de proyectos*. Recuperado de <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:21500:ed-1:v1:es>

LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

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

Nombre Completo Lidia Alexandra Carillo Patiño

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 1033691118

Nombre Completo Laura Milena Labrie Chica

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 1033748476

Nombre Completo Angelica Maria Fernandez Gujardo

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 1033309109

Nombre Completo _____

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

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

Modelo de madurez en gestión de proyectos en el sector financiero

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 realizé (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: José Alexander Ovalle P
FIRMA: [Firma]
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 1033698148
FACULTAD: Ingeniería
PROGRAMA ACADÉMICO: Exp. Gestión de Proyectos

NOMBRE COMPLETO: Luisa Milena Ledezma
FIRMA: [Firma]
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 1033746415
FACULTAD: Ingeniería
PROGRAMA ACADÉMICO: Exp. Gestión de Proyectos

NOMBRE COMPLETO: Anselma M. Fernández
FIRMA: [Firma]
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 1033304109
FACULTAD: Ingeniería
PROGRAMA ACADÉMICO: Exp. Gestión de Proyectos

NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: _____

Fecha de firma: 04-03-2017