

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
(UCI)

PROPUESTA DE DISEÑO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA OFICINA DE
GESTIÓN DE PROYECTOS (PMO) EN LA COOPERATIVA COLANTA

JUAN MANUEL CHÁVEZ MARENCO

PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN PRESENTADO COMO REQUISITO
PARCIAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE
PROYECTOS

San José, Costa Rica

Octubre, 2019

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
(UCI)

Este Proyecto Final de Graduación fue aprobado por la Universidad como requisito parcial para optar al grado de Máster en Administración de Proyectos

Fabio Muñoz Jiménez
PROFESOR TUTOR

Leonardo Morales Conejo
LECTOR No.1

Jorge Trejos Gutiérrez
LECTOR No.2

Juan Manuel Chávez Marengo
SUSTENTANTE

DEDICATORIA

A Dios en primer lugar por ser mi mayor fuente de inspiración y fortaleza, a mi familia por apoyarme en cada uno de mis proyectos y a cada una de las personas que de cierta forma contribuyeron a este logro.

AGRADECIMIENTOS

Especialmente a los profesores Álvaro Mata y Fabio Muñoz por sus orientaciones, paciencia y conocimientos compartidos, que en gran magnitud contribuyen hoy en día a estar más cerca de cumplir el objetivo de obtener el título de magister en administración de proyectos. A los demás profesores y compañeros que hicieron parte de este proceso y que sin lugar a dudas contribuyeron también a la formación obtenida.

ÍNDICE

HOJA DE APROBACIÓN	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
ÍNDICE	v
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES	ix
RESUMEN EJECUTIVO	x
1. Introducción	1
Antecedentes	1
Problemática	2
Justificación del proyecto	3
Objetivo general	4
Objetivos específicos	4
2. Marco teórico	5
Marco institucional	5
Antecedentes de la institución	5
Misión y visión	6
Estructura organizativa	7
Productos que ofrece	9
Teoría de Administración de Proyectos	9
Proyecto	9
Administración de Proyectos	9
Ciclo de vida de un proyecto	10
Procesos en la Administración de Proyectos	11
Áreas del conocimiento de la Administración de Proyectos	13
Otra teoría propia del tema de interés	16
Oficina de Administración de Proyectos (PMO)	16
Modelos de Madurez	20
Modelo de Madurez Organizacional en Gestión de Proyectos (OPM3)	21
Modelo de Madurez en Gestión de Proyectos (PMMM) de Harold Kerzner	23
Capability Maturity Model Integration (CMMI)	25
3. Marco Metodológico	27
Fuentes de información	27
Fuentes primarias	27
Fuentes secundarias	28
Métodos de Investigación	30
Método Analítico	31
Método Sintético	31
Método Inductivo	31
Método Deductivo	31
Herramientas	33
Supuestos y restricciones	35
Entregables	37

4.	Desarrollo.....	39
	Análisis de madurez en administración de proyectos de la organización, para determinar las necesidades principales que den origen a la implementación de la PMO.	39
	Análisis de resultados Encuesta 1.	39
	Análisis de resultados de la Encuesta 2.	47
	Análisis del nivel de Madurez en administración de proyectos.....	56
	Tipo de PMO que más le conviene a la organización, para poder satisfacer las necesidades en administración de proyectos.	58
	Propuesta de las características y funciones que tendrá la PMO dentro de la cooperativa, ubicación en la estructura organizativa, así como su nivel de autoridad, para definir el rol que esta desempeñará en la organización.	61
	Funciones que tendrá la PMO dentro de la Cooperativa.	62
	Ubicación de la PMO en la estructura organizativa y su nivel de autoridad	63
	Plan de capacitación para el mejoramiento de la madurez organizacional.....	68
	Áreas de conocimiento del cronograma y costos del proyecto.....	69
	Área de conocimiento de la calidad del proyecto	70
	Áreas de conocimiento gestión de los recursos y las adquisiciones	71
	Liderazgo y habilidades blandas	72
5.	Conclusiones	74
6.	Recomendaciones	77
7.	Bibliografía	79
8.	Anexos	82
	Anexo 1: ACTA (CHÁRTER) DEL PFG	82
	Anexo 2: EDT DEL PFG	87
	Anexo 3: Cronograma del PFG.....	88
	Anexo 4: Encuesta 1.	89
	Anexo 5: Encuesta 2.	92

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura Organizativa (COLANTA, 2018)	8
Figura 2. Ciclo de vida del proyecto (PMI, 2017)	11
Figura 3. Relación entre los grupos de procesos en fases continuas (PMI, 2017).....	12
Figura 4. Ejemplo de iteraciones entre los grupos de procesos dentro de un proyecto o fase.....	13
Figura 5. Grupos de procesos de la dirección de proyectos (Lledó, 2013).....	13
Figura 6. Grupos de procesos, por áreas de conocimiento (PMI, 2017).....	15
Figura 7. Conceptos OPM3-Elementos del modelo Fuente: (PMI, 2008).....	22
Figura 8. Ciclo OPM3. Fuente: Adaptado del OPM3 2a Ed. (PMI, 2008).....	23
Figura 9. Los cinco niveles de madurez en gestión de proyectos. Fuente: (Kerzner, 2001).	23
Figura 10 Hexágono de la Excelencia. Fuente: (Valle, 2011).	24
Figura 11. Componentes del modelo CMMI (Redondo, 2017).	26
Figura 12. Conocimiento del personal de Colanta sobre que es una PMO (Fuente: Elaboración Propia).....	40
Figura 13. Respuesta Pregunta 2, Encuesta 1 (Fuente: Elaboración Propia).....	40
Figura 14. Respuesta pregunta 3, encuesta 1 (Fuente: Elaboración Propia).....	41
Figura 15. Respuesta pregunta 4, encuesta 1 (Fuente: Elaboración Propia).....	41
Figura 16. Respuesta pregunta 5, encuesta 1 (Fuente: Elaboración Propia).....	42
Figura 17. Respuesta pregunta 6, encuesta 1 (Fuente: Elaboración Propia).....	43
Figura 18. Respuesta pregunta 7, encuesta 1 (Fuente: Elaboración Propia).....	43
Figura 19. Respuesta pregunta 8, encuesta 1 (Fuente: Elaboración Propia).....	44
Figura 20. Respuesta pregunta 9, encuesta 1 (Fuente: Elaboración Propia).....	45
Figura 21. Respuesta pregunta 10, encuesta 1 (Fuente: Elaboración Propia).....	45
Figura 22. Respuesta pregunta 1, encuesta 2 (Fuente: Elaboración Propia).....	47
Figura 23. Respuestas preguntas 4 a 8, Encuesta 2 (Fuente: Elaboración Propia).	48
Figura 24. Respuesta pregunta 9, encuesta 2 (Fuente: Elaboración Propia).....	50
Figura 25. Respuesta pregunta 10, encuesta 2 (Fuente: Elaboración Propia).....	51
Figura 26. Respuesta pregunta 11, encuesta 2 (Fuente: Elaboración Propia).....	51
Figura 27. Respuesta pregunta 18, encuesta 2 (Fuente: Elaboración Propia).....	53
Figura 28. Percepción de la definición del éxito o fracaso de los proyectos	54
Figura 29. ¿Considera importante o necesaria la implementación de una oficina de administración de proyectos en Colanta?	56
Figura 30. Ubicación de la PMO en el organigrama de Colanta (Fuente: Elaboración Propia)...	64

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Acrónimos y Abreviaciones</i>	ix
Tabla 2. <i>Fuentes de información utilizadas.</i>	28
Tabla 3. <i>Métodos de investigación utilizados</i>	32
Tabla 4. <i>Herramientas utilizadas</i>	34
Tabla 5. <i>Supuestos y Restricciones</i>	35
Tabla 6. <i>Entregables</i>	37
Tabla 7. <i>Roles de la PMO en Colanta</i>	65
Tabla 8. <i>Propuesta de plan de capacitación</i>	73

ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES

Tabla 1. Acrónimos y Abreviaciones

COLANTA	Cooperativa Lechera de Antioquia.
EDT	Estructura de desglose de Trabajo
OPM3	Organizational Project Maturity Model (siglas en inglés del Modelo de Madurez Organizacional de Administración de Proyectos).
PFG	Proyecto Final de Graduación
PHVA	Ciclo Deming, es un sistema que permite lograr la mejora continua de las organizaciones. Las siglas significan: Planear, Hacer, Verificar, Actuar.
PMBOK	Guía de fundamentos para la Dirección de Proyectos (A Guide to the Project Management Body of Knowledge)
PMI	Project Management Institute (Instituto de Administración de proyectos)
PMMM	Modelo de Madurez de Administración de Proyectos de Kerzner.
PMO	Project Management Office. Oficina de Administración de Proyectos.

(Fuente: Autoría propia).

RESUMEN EJECUTIVO

Las empresas de producción de alimentos lácteos y cárnicos han tenido gran auge en la industria Colombiana, donde los estándares de calidad cada vez son más altos y la competencia crece sin barreras. La empresa en estudio, COLANTA, es una empresa líder en el sector lácteo, cárnico y Agroindustrial con más de 50 años de operación y crecimiento continuo, donde las políticas de mejora continua han sido de gran importancia para incursionar en nuevos mercados, implementar nuevos procesos y lograr varias certificaciones internacionales que hoy en día la consolidan como una de las marcas más influyentes en el país.

A lo largo del tiempo COLANTA ha venido implementando una serie de actividades y procedimientos para la administración de sus proyectos, donde se evidencia sin lugar a dudas, falencias y oportunidades de mejora que permitirían una mejor gestión de recursos y a su vez el cumplimiento de los objetivos planteados.

La cooperativa cuenta con más de 10 plantas procesadoras a lo largo de todo el país, donde se ejecutan un sin número de proyectos, que se administran de manera autónoma y descentralizada, generando de esta manera una gran cantidad de éxitos y fracasos dependiendo de dicha experiencia en el tema. Precisamente por esto se genera la necesidad de la implementación de un conjunto de metodologías, políticas, procedimientos y mejores prácticas que permitan generar un mayor control de los proyectos, aumentando la probabilidad de cumplimiento de cada uno de los objetivos propuestos, para de esta manera centralizar y estandarizar el proceso de administración de proyectos en todas las plantas del país.

El objetivo general del presente proyecto fue: Elaborar una propuesta para el diseño e implementación de una Oficina de Proyectos en COLANTA, para mejorar así la administración de los proyectos dentro de la organización y estandarizar este proceso en todas las plantas a nivel nacional. Los objetivos específicos fueron: Realizar un análisis de madurez en administración de proyectos de la organización, para determinar las necesidades principales que den origen a la implementación de la PMO, establecer el tipo de PMO que más le conviene a la organización, para poder satisfacer las necesidades en administración de proyectos requeridas, realizar una propuesta de las características y funciones que tendrá la PMO dentro de la cooperativa, ubicación en la estructura organizativa, así como su nivel de autoridad, para definir el rol que esta desempeñará en la organización y generar un plan de capacitación, de mejoramiento de la madurez organizacional y de selección de personal idóneo para la administración de proyectos, para lograr una administración de proyectos más efectiva y exitosa.

La metodología de la presente investigación se fundamenta en los métodos analítico, sintético, inductivo y deductivo, donde se realizó el respectivo análisis de la información recolectada y se relacionó con la teoría investigada, dándole aplicabilidad a los conceptos adquiridos y a su vez al desarrollo de los objetivos propuestos. Gracias a la aplicación de estas metodologías de investigación, se pudieron identificar de manera clara y puntual todos los elementos que constituyen la administración de proyectos en COLANTA, logrando de esta manera identificar las mejoras que se deben implementar y aplicarlas de manera acertada y puntual en busca de lograr la centralización y estandarización de una metodología y buenas prácticas de administración de proyectos dentro de la cooperativa, aumentando la probabilidad de éxito en cada uno de estos.

Una vez desarrollado los objetivos planteados, se pueden evidenciar conclusiones, dentro de las cuales se tiene que Colanta tiene muchos aspectos por mejorar con respecto al tema de los proyectos, ya que en primer lugar no se tiene claro por parte del personal si al interior de la cooperativa si se trabaja o no bajo una metodología única en administración de proyectos, del mismo modo es claro que dicho personal identifica diferentes necesidades como lo son la implementación de una PMO, ser parte de un plan de capacitación de todos los temas indispensables para realizar una gestión optima de los proyectos, entre otros. Cabe señalar que el personal objeto de estudio, tiene la total disponibilidad de adquirir dichos conocimientos y a su vez lograr implementarlos para lograr una mejora significativa en los procesos que se llevan a cabo, pero no depende directamente de ellos esta decisión sino de la gerencia de la organización.

También es importante mencionar que desde la jefatura de planeación y proyectos, se sabe de la necesidad que se tiene de la implementación de la oficina de administración de proyectos y de todos los beneficios que esta trae consigo, pero también es de tener en cuenta que se debe lograr una mayor cultura en el tema de los proyectos y que esta no se logra fácil y rápido. Se viene avanzando en el tema en mención, puesto que se han empezado a implementar controles generales para todos los proyectos, pero estos no alcanzan a abarcar todas las áreas de conocimiento existentes por lo que se siguen evidenciando dificultades como de presupuesto y cronograma de los proyectos. Es por esto que se recomienda una fusión de dos tipos de PMO como lo son: PMO de Apoyo y PMO Auditora, viendo las necesidades que arrojó el estudio y basados en la definición descrita en el capítulo 2.

Por último y de acuerdo a todos los aspectos analizados anteriormente, se procedió a realizar ciertas recomendaciones dentro de las que se encuentran efectivamente la implementación de la oficina de administración de proyectos dentro de la cooperativa, así como su conformación con personal competente que tenga claro su rol y responsabilidades dentro de ésta. Del mismo se debe realizar la gestión y ejecución de todo el plan de capacitación propuesto, así como el suministro de todas las herramientas de tipo informático que faciliten la administración de las actividades que se llevan a cabo en los proyectos y todo la gestión documental necesaria que se debe llevar. Se le recomienda al director de la PMO que dentro de sus principales funciones se deben realizar muchas gestiones como darle importancia y hacer valer la figura del director de los proyectos, dándoles la autonomía en la toma de decisiones que permita optimizar los tiempos de respuesta a eventualidades, del mismo modo definir los planes de auditoria y generar reportes mensuales de los indicadores de gestión que éste mismo defina e implemente. Todo esto en conjunto de las demás recomendaciones planteadas en el capítulo 6, sin lugar a duda, garantizarán el aumento de la probabilidad de éxito de los proyectos que se ejecuten en la cooperativa.

1. Introducción

Antecedentes

COLANTA es una cooperativa de origen colombiana, con más de 50 años de trayectoria, donde en el presente es catalogada como una empresa de producción de alimentos e insumos agropecuarios líder en el país. La calidad y economía de sus productos son las principales fortalezas de la marca, que han permitido su consolidación en el mercado local, con miras en mercado internacional.

COLANTA tiene como sede principal la planta Genaro Pérez, ubicada en la ciudad de Medellín, Antioquia. Por otro lado cuenta con más de diez plantas procesadoras ubicadas en todo el país y un poco más de 50 almacenes de distribución de sus productos.

A nivel nacional se ejecutan un sin número de proyectos, que se administran y ejecutan de manera individual e independiente según cada planta y la administración de estas. En busca de una reestructuración y renovación de la organización, hace un par de años se realizó un cambio de gerencia y de enfoque basado en la implementación de una planeación estratégica óptima y bien estructurada de manera que se unifiquen el alcance de los mismos objetivos estratégicos.

Orientada en este enfoque, la estandarización de todos los procesos en la organización, comienza a convertirse en una necesidad prioritaria y es entonces donde la administración de proyectos juega un papel importante en busca de controlar recursos, unificar criterios y alinearse a los objetivos estratégicos.

En la actualidad en la cooperativa, los proyectos son administrados directamente por el área de planeación, donde en cabeza de los analistas de proyectos, se le realizan los respectivos seguimientos y controles a cada uno de estos. Se puede decir que dichos controles generales, de alguna forma respaldan la idea de que los proyectos se deben administrar bajo ciertas normas generales que ayuden a ejercer un mayor control y seguimientos sobre los mismos.

En Colanta no existe como tal la figura de director de proyectos, lo cual dificulta en gran medida el avance y la toma oportuna de las decisiones en estos, por el contrario los proyectos son asignados a un responsable de su ejecución, pero que en la gran mayoría de los casos no cuenta con los conocimientos y experiencia necesaria en administración de proyectos, sino con conocimientos técnicos en el área de interés en la que aplique el proyecto, es decir, si se va a

realizar una modificación locativa en cualquier planta, la persona que asignan como responsable del proyecto, es en este caso un supervisor de mantenimiento locativo, sin experiencia en el tema de gestión o administración de proyectos, donde una vez finalizados éstos, se evidencian falencias como por ejemplo de sobre costos, tiempos mayores a los planificados, reprocesos por problemas de calidad en los trabajos. Todos estos aspectos sin lugar a dudas tienen un impacto negativo en los factores de éxito de los proyectos, a los cuales al momento del cierre, tampoco se realizan retroalimentaciones al personal involucrado sobre los factores de éxito o fracaso, así como las lecciones aprendidas.

Problemática

A lo largo del tiempo en COLANTA se han evidenciado muchas falencias en cuanto al cumplimiento de los objetivos de cada uno de los proyectos que se han venido ejecutando, donde se ha incurrido en sobre costos y pérdidas por proyectos mal ejecutados y que fueron aceptados debido al criterio errado de personal inexperto.

Estas malas experiencias se convierten en el común denominador de los proyectos ejecutados y son los que empiezan a reflejar los desatinos resultantes de malas decisiones y erradas ejecuciones de los ciclos del proyecto. No se tenían claros los estándares de calidad que permitieran medir el desempeño del proyecto, no se contaba con el personal experto para la administración de los mismos y además no se tenía definida la gestión de cada una de las áreas de conocimiento de la administración de proyectos, factores que efectivamente se empezaron a reflejar en el fracaso de ciertos proyectos y en los sobre costos de los mismos.

La evolución del mercado y la implementación de una planeación estratégica, hacen casi indiscutible un control de los proyectos y una unificación clara de los conceptos y metodologías básicas que se deben llevar a cabo en la ejecución de estos.

La cooperativa también ha detectado la necesidad de realizar una reducción de costos y aumento de la rentabilidad de las operaciones y precisamente por fracaso en varios proyectos ejecutados, se han generado sobre costos y pérdidas que si hubiesen sido previstas de manera oportuna, no hubiesen llegado al fracaso o al menos el impacto no hubiese sido tan fuerte.

Se han evidenciado falencias en el tema relacionado con la correcta selección de proveedores, no realización de diferentes cotizaciones de materiales, incumplimiento de contratistas y posterior

otorgamiento de otros contratos a estos. Todos estos problemas, han reflejado la falta de planificación y controles que pueden contribuir a una gestión más efectiva de todos los aspectos que terminan determinando el éxito o fracaso de los proyectos.

Del mismo modo se ha evidenciado que el personal involucrado en la administración de los proyectos no cuenta con todos los conocimientos necesarios para la ejecución de este rol, por lo que también se ha visto la necesidad de que el personal se forme con posgrados en este tema de interés o con capacitaciones que en su gran mayoría deberían ser suministradas por la organización, pero que en la actualidad no se realizan.

Justificación del proyecto

Actualmente COLANTA ejecuta los proyectos de manera descentralizada e independiente, que se administran según los criterios y metodologías internas de cada planta en la que se lleve a cabo el proyecto. Si bien muchos fueron exitosos y se lograron cada uno de los objetivos planteados, también se han presentado varios que han sido un fracaso total y han dejado sobre costos y pérdidas considerables. Efectivamente el control de estos proyectos no fue el apropiado y refleja en primer lugar, el desconocimiento en la administración de proyectos de algunas plantas, así como la necesidad y ahorro que genera unificar estos criterios y metodologías que al ser implementadas en detalle, aumentarán la probabilidad de éxito de los proyectos y en caso de resultar alguno inviable, minimizar el impacto generado.

Con la presente investigación se pretende lograr la documentación, estructuración e implementación de ese conjunto de metodologías, políticas, procedimientos y mejores prácticas que permitan generar un mayor control de los proyectos, aumentando la probabilidad de cumplimiento de cada uno de los objetivos propuestos en estos.

Del mismo modo se pretende alinear cada vez más a la organización con respecto a la optimización de los recursos, el aumento de la exigencia de los estándares de calidad de los objetivos propuestos, la gestión del conocimiento y la adaptación al cambio que se convertirán en valor agregado y ventaja competitiva para la organización.

Del mismo modo importante lograr identificar con el presente estudio las principales necesidades que tiene la cooperativa, relacionadas con el tema de la administración de los proyectos, para así

poder aportar recomendaciones puntuales que permitan abordar los temas más prioritarios que se requirieren de la atención y ejecución de medidas acertadas.

La idea es implementar un cuestionario que contenga las preguntas necesarias para identificar la manera en que se están administrando los proyectos en la cooperativa y que además permitan inferir las posibles causas de situaciones atípicas que pueden estar generando problemas en las actividades relacionadas con los proyectos y que además puedan ser abordadas de diferentes maneras en busca de darles una solución.

Luego con toda la información recolectada, se procederá a realizar en análisis de la misma para lograr identificar las necesidades que tiene la organización y dar posibles soluciones por medio del desarrollo de los objetivos del proyecto que se definirán a continuación.

Objetivo general

Elaborar una propuesta para el diseño para la implementación de una Oficina de Proyectos en la Cooperativa COLANTA, para mejorar la administración de los proyectos dentro de la organización y estandarizar este proceso en todas las plantas a nivel nacional.

Objetivos específicos

1. Realizar un análisis de madurez en administración de proyectos de la organización, para determinar las necesidades principales que den origen a la implementación de la PMO.
2. Establecer el tipo de PMO que más le conviene a la organización, para poder satisfacer las necesidades en administración de proyectos.
3. Realizar una propuesta de las características y funciones que tendrá la PMO dentro de la cooperativa, ubicación en la estructura organizativa, así como su nivel de autoridad, para definir el rol que esta desempeñará en la organización.
4. Generar un plan de capacitación para el mejoramiento de la madurez organizacional con el propósito de lograr una administración de proyectos más efectiva y exitosa.

2. Marco teórico

Marco institucional

Con el desarrollo del presente proyecto, se pretende definir una propuesta para la implementación de una oficina de administración de proyectos (PMO) en la cooperativa COLANTA, en busca de realizar la aplicación de las diferentes metodologías existentes, que permitan determinar en primer lugar el nivel de madurez en administración de proyectos de la organización, lo que generará un panorama más claro de las necesidades que se tienen a nivel interno. Luego se identificará el tipo de PMO más apropiado a implementar según estas necesidades y por último definir y estructurar todo lo relacionado con cada una de las variables necesarias para que la administración de proyectos se estandarice, y se logre un aumento considerable de la probabilidad de éxito de todos los proyectos que se ejecuten en la cooperativa.

Antecedentes de la institución

La cooperativa COLANTA a lo largo de sus más de 50 años de existencia en el país, se ha caracterizado por la calidad y precio accesible de sus productos. Siempre ha estado enfocada en la mejora continua de los procesos y de los productos que se producen, que a lo largo del tiempo se han consolidado en el país y hoy en día convierten a COLANTA en una de las marcas más reconocidas en el país. “A partir de los años 80 COLANTA inicia un crecimiento vertiginoso que se concentra en hechos significativos a los largo del tiempo, al punto de ubicarla en 2018 como una de las empresas lácteas que más vende en Colombia y la marca de mayor recordación” (COLANTA, 2018).

Precisamente en ese crecimiento constante que ha venido presentando COLANTA a lo largo del tiempo, se han implementado un sin número de mejoras y cambios en los procesos internos que no se detienen y que por el contrario, cada día se busca el aumento de la optimización y la productividad.

Sin lugar a dudas la ejecución de proyectos se realiza al interior de cualquier organización, donde siempre se busca que estos se desarrollen de manera exitosa y se logren a cabalidad cada uno de los objetivos propuestos. Es por esto que COLANTA ha venido de cierta manera centralizando de manera informal la ejecución de los proyectos, tratando de dar control a los recursos principalmente, ya que estos son los que generan mayor impacto cuando se malgastan y los

costos y gastos a su vez se incrementan. Si bien se sabe que la rentabilidad del negocio es indispensable para la operación e incluso la permanencia de cualquier organización en el mercado, la estandarización de todos los procesos dentro de esta, permite un mayor control y optimización de los recursos y las operaciones.

De igual manera la planeación estratégica busca que todas los procesos se encaminen hacia el cumplimiento de los mismos objetivos estratégicos, donde todas las actividades y procesos de la organización se realicen de manera similar independiente de la planta procesadora o del líder que las ejecute.

Misión y visión

COLANTA dentro de ese cambio constante que ha venido desarrollando a lo largo de sus más de 50 años en el mercado, hace un año realizó una actualización de su misión, visión y política de gestión integral, donde se plasma y enfoca la razón de ser de la organización y nos da una idea de la planeación estratégica que se lleva dentro de la organización.

Con respecto a la misión, COLANTA la define de la siguiente manera: “Somos la Cooperativa líder en el sector agroindustrial, con proyección internacional y altos estándares de calidad, que posibilita el progreso y bienestar de sus Asociados y los consumidores, con valores y principios, promoviendo el desarrollo sostenible para la construcción de un mejor país” (COLANTA, 2018). Por otro lado, COLANTA en su visión establece lo siguiente: “Para el año 2022 seguiremos siendo líderes en la transformación y comercialización de la leche producida en el campo colombiano, incrementaremos la participación en los sectores lácteo, cárnico y agropecuario, con una proyección global, gestionando una actividad sólida y sostenible para la Cooperativa y sus asociados, con generación de excedentes”. (COLANTA, 2018).

Conforme a lo anterior, COLANTA en cuanto a su misión y visión, plasma un común denominador que se resume en la mejora continua, ya que al buscar el progreso de los asociados y de los consumidores, la contribución al progreso del país, tener una proyección global y desarrollar actividades sostenibles, implican de una evolución y un crecimiento continuo, donde sin lugar a duda la manera que se administren los proyectos en la organización, permitirán que esa mejora continua se lleve a cabo.

Todos los proyectos que se ejecutan en una organización, surgen de una necesidad que debe ser resuelta con éxito para el crecimiento de esta, entonces una prioridad debe ser que estos proyectos siempre se ejecuten de manera estándar en cuanto a metodologías, flujo de información, mecanismos de gestión y control, para de esta manera lograr todos los objetivos propuestos, con los recursos disponibles y en los plazos de tiempos deseados.

Por lo tanto con la propuesta del presente proyecto, se busca poder implementar una PMO en la organización, logrando poder garantizar sino el éxito de todos los proyectos, por lo menos la satisfacción que estos fueron administrados y gestionados de manera óptima.

Estructura organizativa.

La estructura organizativa de COLANTA está compuesta en primer lugar por la Asamblea de Asociados, quienes de manera anual se reúnen para tomar las decisiones de la organización relacionadas con la aprobación de presupuestos, representantes de los diferentes Consejos como el de administración y de educación. En segundo lugar la Gerencia General es la segunda autoridad en la organización, encargada de tomar decisiones que sean aprobadas por la Asamblea de Asociados. Luego con el siguiente nivel de autoridad, se encuentran los Jefes de Divisiones como lo son: la división administrativa, agropecuaria, comercial y técnica, encargados de la aprobación y toma de decisiones globales de todas las plantas procesadoras, comercializadoras y departamentos de la cooperativa. Por último se encuentran los Jefes de Plantas y Comercializadoras, quienes son los líderes locales encargados de las tomas de decisiones internas y rendición de cuentas a los jefes de divisiones. Lo anteriormente expuesto, se evidencia de manera más clara y se muestra en la Figura 1.

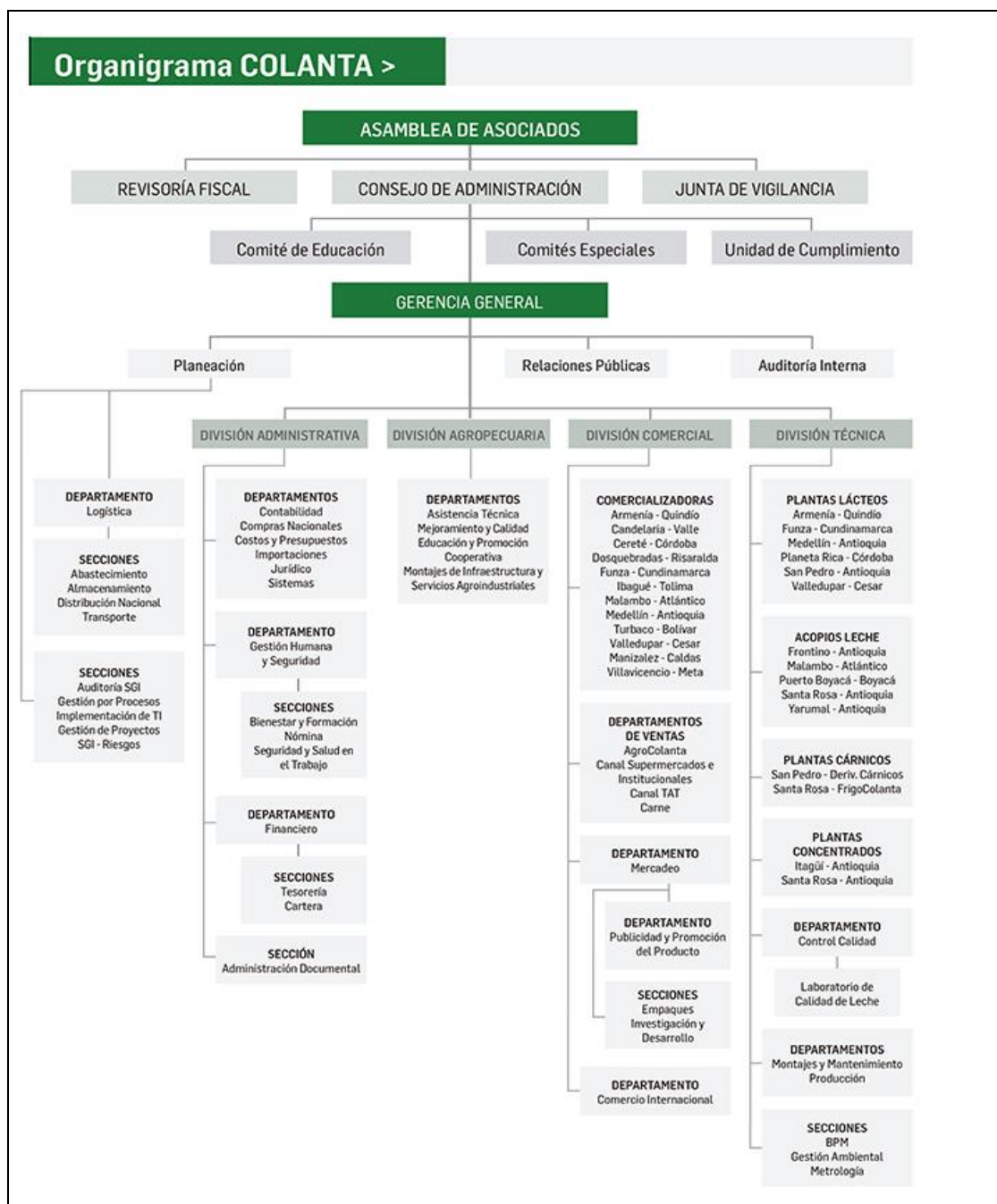


Figura 1. Estructura Organizativa (COLANTA, 2018)

Según la estructura organizativa de COLANTA, la ejecución del presente proyecto debe ser presentada al Consejo Administrativo, Gerencia General y Jefes de Divisiones, para que sean los dos primeros quienes aprueben o no la implementación y ejecución de este.

Productos que ofrece.

COLANTA dentro de sus unidades de negocio, produce los siguientes productos: a) Productos lácteos y sus derivados, b) Carne y derivados cárnicos y c) Insumos agropecuarios.

Dentro de los productos lácteos y sus derivados, se tienen: leche líquida y leche en polvo en todas sus presentaciones; yogurt, quesos, arequipe, mantequilla, leche saborizada, queso crema, leche condensada, crema agria, queso crema y una gran variedad de productos lácteos.

Por otro lado en la carne y sus derivados, se tienen: carne fresca en todos sus cortes, chorizos, salchichón, carne de hamburguesa, butifarra, morcilla y jamón.

Por último dentro de los insumos agropecuarios, se tienen: concentrados para animales, sales y abonos para suelos.

El presente proyecto serviría para mejorar y optimizar los procesos productivos por medio de los cuales se desarrollan los productos anteriormente mencionados y permitiría incluso la facilitación para la implementación de nuevos procesos y productos, así como el aumento de la productividad.

Teoría de Administración de Proyectos

Proyecto

Basado en el concepto que define la Guía del PMBOK (PMI, 2017), pero definiéndolo desde un punto de vista personal, un proyecto es todo aquel conjunto de actividades y procesos, que teniendo un principio y un fin definidos, permiten alcanzar los objetivos propuestos, que surgen de una necesidad o un requerimiento. (Gray y Larson, 2009) afirman que “Un proyecto es un esfuerzo complejo, no rutinario, limitado por el tiempo, el presupuesto, los recursos y las especificaciones de desempeño y que se diseña para cumplir las necesidades del cliente”.

Administración de Proyectos

La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de los procesos de dirección de proyectos identificados para el proyecto (PMBOK, 2017, pág. 542).

La experiencia del director del proyecto y del equipo del proyecto es indispensable para el uso efectivo de dichos conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas, ya que al emplearlas de manera acertada y oportuna, garantizarán que los proyectos se estén gestionando de la forma más efectiva.

La administración de los proyectos debe estar alineada con la planeación estratégica de la organización, buscando siempre la satisfacción de los clientes y el cumplimiento de los objetivos propuestos, siempre de una manera integrada. Un sistema integrado para la administración de proyectos es aquel en el que todas las partes están interrelacionadas. Un cambio en alguna de ellas influirá en el total. (Gray y Larson, 2009, Pág. 12).

Ciclo de vida de un proyecto

El ciclo de vida de un proyecto es la serie de fases que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su conclusión. Una fase del proyecto es un conjunto de actividades del proyecto, relacionadas de manera lógica, que culmina con la finalización de uno o más entregables. Las fases pueden ser secuenciales, iterativas o supuestas. El ciclo de vida del proyecto puede verse afectado por los aspectos propios de la organización, la industria, el método de desarrollo o la tecnología empleada. Mientras que cada proyecto tiene un inicio y un final, los entregables específicos y el trabajo que se llevan a cabo varía ampliamente dependiendo del proyecto. El ciclo de vida proporciona el marco de referencia básico para dirigir el proyecto, independientemente del trabajo específico involucrado (PMBOK, 2017, pág. 547,548).

Si bien la teoría nos dice que un proyecto tiene un inicio y un final, todo proyecto atraviesa unas fases lógicas definidas como: inicio, planificación, ejecución y finalización, las cuales se ilustran en la Figura 2.



Figura 2. Ciclo de vida del proyecto (PMI, 2017)

El ciclo de vida del proyecto se refiere a las distintas fases del proyecto desde su inicio hasta su fin. Cada fase del proyecto por lo general termina con un entregable que habilita o no a continuar con la siguiente fase. Por ejemplo, si no está aprobado el estudio de factibilidad por el patrocinador, no puede comenzar con la fase de planificación (Lledó, 2013, Pág. 34).

Procesos en la Administración de Proyectos

Son todo aquel conjunto de actividades y procedimientos, que cuentan con unas entradas y generan unas salidas, que son empleados para cumplir con los objetivos del proyecto. La Guía del PMBOK (PMI, 2017) define cinco grupos de procesos que se describen a continuación:

Grupo de Procesos de Inicio: Proceso(s) requerido(s) para definir un nuevo proyecto o nueva fase de un proyecto existente al obtener la autorización para iniciar el proyecto o fase.

Grupo de Procesos de Planificación: Proceso(s) requerido(s) para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción requerido para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto.

Grupos de Procesos de Ejecución: Proceso(s) requerido(s) para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de satisfacer los requisitos del proyecto.

Grupos de Procesos de Monitoreo y Control: Proceso(s) requerido(s) para hacer seguimiento, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes.

Grupos de Procesos de Cierre: Proceso(s) llevado(s) a cabo para completar o cerrar formalmente un proyecto, fase o contrato.

Estos cinco grupos de procesos son independientes de las áreas de aplicación y del enfoque de las industrias. Los procesos individuales de los grupos de procesos a menudo se repiten antes de concluir una fase o un proyecto. El número de iteraciones de los procesos varía según las necesidades del proyecto (PMI, 2017, Pág. 554). Ver figuras 3 y 4.

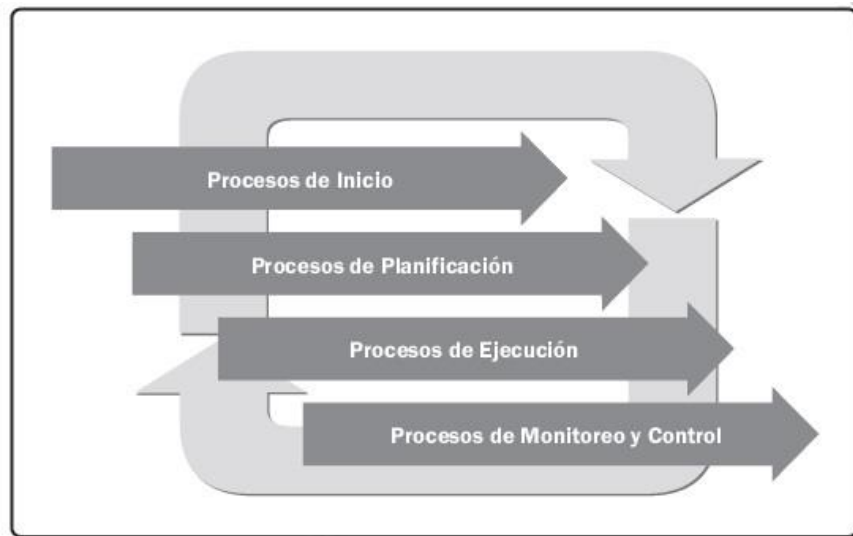


Figura 3. Relación entre los grupos de procesos en fases continuas (PMI, 2017)

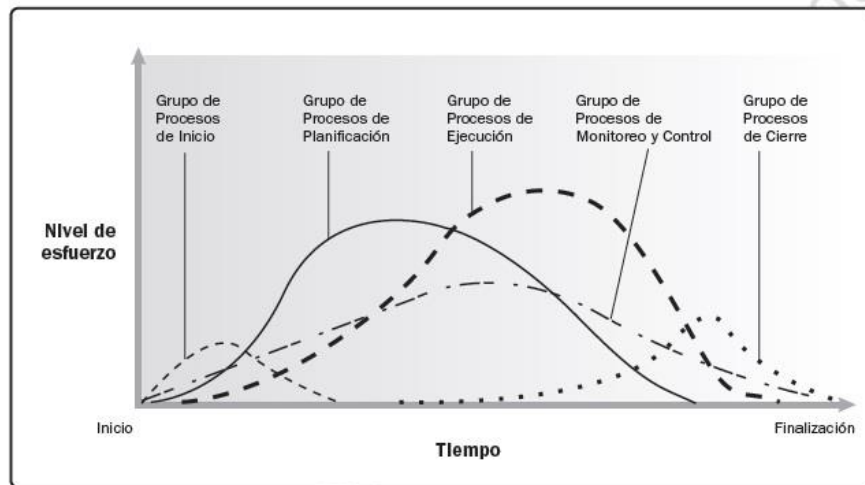


Figura 4. Ejemplo de iteraciones entre los grupos de procesos dentro de un proyecto o fase (PMI, 2017).

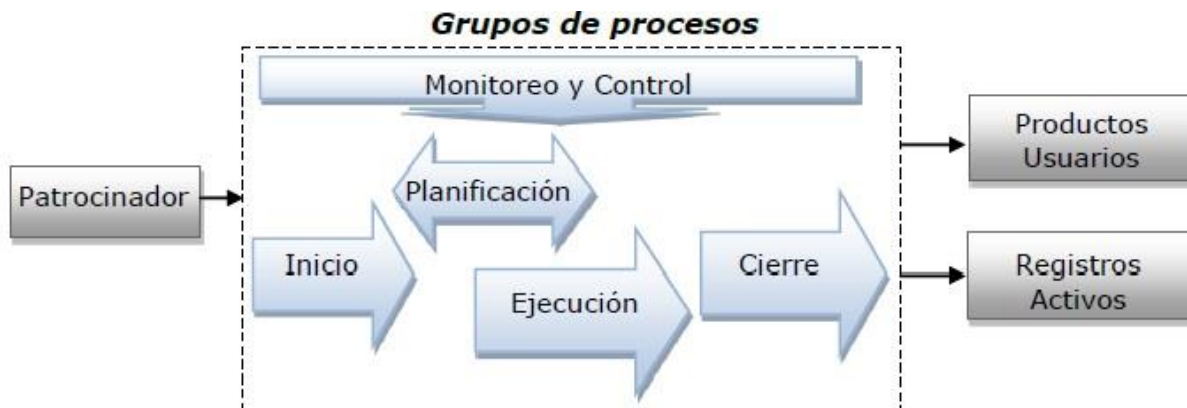


Figura 5. Grupos de procesos de la dirección de proyectos (Lledó, 2013).

Áreas del conocimiento de la Administración de Proyectos

Las áreas de conocimiento de la dirección de proyectos son campos o áreas de especialización que se emplean comúnmente al dirigir proyectos. Un área de conocimiento es un conjunto de procesos asociados a un tema particular de la dirección de proyectos (PMI, 2017, Pág. 553). Las 10 áreas de conocimientos son:

- **Gestión de la integración del Proyecto:** Esta área se encarga de integrar o combinar todos los procesos y actividades de dirección de proyectos dentro de los grupos de procesos.

- Gestión del alcance del Proyecto: Esta área se encarga de incluir todos los procesos requeridos para garantizar que el proyecto contiene únicamente todo el trabajo requerido para lograr el éxito del proyecto.
- Gestión del cronograma del Proyecto: Esta área incluye todos los procesos requeridos para que las actividades del proyecto se ejecuten en el tiempo definido y así garantizar el cumplimiento del cronograma.
- Gestión de los costos del Proyecto: Esta área incluye todos los procesos involucrados en busca de gestionar y controlar todos los costos del proyecto en busca de garantizar que este se ejecute sin sobrepasar el presupuesto definido.
- Gestión de la calidad del Proyecto: Esta área incluye todos los procesos necesarios para dar cumplimiento a los requisitos de calidad del proyecto y del producto, en busca de satisfacer las necesidades de los interesados.
- Gestión de los recursos del Proyecto: Esta área incluye todos los procesos necesarios para gestionar los recursos humanos y físicos del proyecto.
- Gestión de las comunicaciones del Proyecto: Esta área incluye todos los procesos necesarios para garantizar el flujo de la información en el proyecto, en busca de que esta sea oportuna y adecuada.
- Gestión de los riesgos del Proyecto: Esta área incluye todos los procesos necesarios para llevar a cabo una gestión óptima de los riesgos del proyecto, así como el respectivo plan de respuesta a estos, en busca de eliminarlos o mitigar su impacto.
- Gestión de las adquisiciones del Proyecto: Esta área incluye todos los procesos necesarios para gestionar y obtener todos los productos y servicios que se necesitan de manera externa para poder lograr el éxito del proyecto.
- Gestión de los interesados del Proyecto: Esta área incluye todos los procesos necesarios para identificar todas las partes que pueden estar a favor o en contra del proyecto, que puedan generar un impacto negativo o positivo en este y así desarrollar e implementar estrategias que permitan involucrar a estas partes y garantizar su participación.

A lo largo del ciclo de vida del proyecto las áreas de conocimiento tienen su interacción en cada uno de los grupos de procesos donde se realizan las principales actividades de gestión pertinentes

que contribuyan al logro de los objetivos del proyecto y al éxito del mismo. En la Figura 6 se pueden apreciar dicha interacción.

Áreas de Conocimiento	Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos				
	Grupo de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Monitoreo y Control	Grupo de Procesos de Cierre
4. Gestión de la Integración del Proyecto	4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	4.2 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto 4.4 Gestionar el Conocimiento del Proyecto	4.5 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto 4.6 Realizar el Control Integrado de Cambios	4.7 Cerrar el Proyecto o Fase
5. Gestión del Alcance del Proyecto		5.1 Planificar la Gestión del Alcance 5.2 Recopilar Requisitos 5.3 Definir el Alcance 5.4 Crear la EDT/WBS		5.5 Validar el Alcance 5.6 Controlar el Alcance	
6. Gestión del Cronograma del Proyecto		6.1 Planificar la Gestión del Cronograma 6.2 Definir las Actividades 6.3 Secuenciar las Actividades 6.4 Estimar la Duración de las Actividades 6.5 Desarrollar el Cronograma		6.6 Controlar el Cronograma	
7. Gestión de los Costes del Proyecto		7.1 Planificar la Gestión de los Costos 7.2 Estimar los Costos 7.3 Determinar el Presupuesto		7.4 Controlar los Costos	
8. Gestión de la Calidad del Proyecto		8.1 Planificar la Gestión de la Calidad	8.2 Gestionar la Calidad	8.3 Controlar la Calidad	
9. Gestión de los Recursos del Proyecto		9.1 Planificar la Gestión de Recursos 9.2 Estimar los Recursos de las Actividades	9.3 Adquirir Recursos 9.4 Desarrollar el Equipo 9.5 Dirigir al Equipo	9.6 Controlar los Recursos	
10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones	10.2 Gestionar las Comunicaciones	10.3 Monitorear las Comunicaciones	
11. Gestión de los Riesgos del Proyecto		11.1 Planificar la Gestión de los Riesgos 11.2 Identificar los Riesgos 11.3 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos 11.4 Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos 11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos	11.6 Implementar la Respuesta a los Riesgos	11.7 Monitorear los Riesgos	
12. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones	12.2 Efectuar las Adquisiciones	12.3 Controlar las Adquisiciones	
13. Gestión de los Interesados del Proyecto	13.1 Identificar a los Interesados	13.2 Planificar el Involucramiento de los Interesados	13.3 Gestionar la Participación de los Interesados	13.4 Monitorear el Involucramiento de los Interesados	

Figura 6. Grupos de procesos, por áreas de conocimiento (PMI, 2017).

Otra teoría propia del tema de interés

Oficina de Administración de Proyectos (PMO)

Lledó (2013) afirma: “La oficina de gestión de proyectos o PMO (Project Management Office) es una entidad de la organización que facilita la dirección centralizada y coordinada de proyectos”.

Entre los principales roles de la PMO se encuentran:

- ✓ Proveer metodologías de dirección de proyectos.
- ✓ Dar soporte para gestionar proyectos (ej.: capacitación).
- ✓ Asignar directores de proyectos y ser responsable del éxito o fracaso de los proyectos.
- ✓ Algunas de las actividades que suele realizar la PMO son:
- ✓ Gestionar las interdependencias entre proyectos.
- ✓ Proveer lecciones aprendidas a nuevos proyectos.
- ✓ Colaborar en la asignación de recursos compartidos.
- ✓ Involucrarse en los procesos de inicio del proyecto.

Por otro lado la Guía del PMBOK (PMI, 2017) define a la oficina de dirección de proyectos como: “Una estructura de la organización que estandariza los procesos de gobernanza relacionados con el proyecto y facilita el intercambio de recursos, metodologías, herramientas y técnicas. Las responsabilidades de una PMO pueden abarcar desde el suministro de funciones de soporte para la dirección de proyectos hasta la propia dirección de uno o más proyectos” (p.48).

Efectivamente la implementación de una PMO, permite una centralización de la administración de los proyectos que se ejecuten dentro de una organización, generando una serie de procesos y procedimientos que de ser desarrollados a cabalidad, permitirán con mayor certeza lograr el cumplimiento de los objetivos del proyecto, del mismo modo se genera en el personal la cultura de la capacitación y la búsqueda del conocimiento constante.

La Guía del PMBOK (PMI, 2017) indica que existen varios tipos de PMOs que varían en función del grado de control e influencia que ejerce sobre los proyectos en el entorno de la organización. Entre estas están:

PMO de Apoyo: Las PMOs de apoyo desempeñan un rol consultivo para los proyectos, suministrando plantillas, mejores prácticas, capacitación, acceso a la información y lecciones aprendidas de otros proyectos. Este tipo de PMO sirve como un repositorio de proyectos. Esta PMO ejerce un grado de control reducido.

PMO de Control: Las PMOs de control proporcionan soporte y exigen cumplimiento por diferentes medios. Esta PMO ejerce un grado de control moderado. Este cumplimiento puede implicar:

La adopción de marcos o metodologías de dirección de proyectos;

El uso de plantillas, formularios y herramientas específicos; y

La conformidad con los marcos de gobernanza.

PMO Directiva: Las PMOs directivas ejercen el control de los proyectos asumiendo la propia dirección de los mismos. Los directores de proyecto son asignados por la PMO y rinden cuentas a ella. Estas PMOs ejercen un grado de control elevado.

La oficina de dirección de proyectos puede tener responsabilidad a nivel de toda la organización. Puede jugar un papel para apoyar la alineación estratégica y entregar valor organizacional. La PMO integra los datos y la información de los proyectos estratégicos de la organización y evalúa hasta qué punto se cumplen los objetivos estratégicos de alto nivel. La PMO constituye el vínculo natural entre los portafolios, programas y proyectos de la organización y los sistemas de medición de la organización (p.ej., cuadro de mando integral) (PMI, 2017).

Por otro lado, aparte de las clasificaciones mencionadas anteriormente, a continuación se definen otros tipos de PMO dados por (ITMadrid, 2013) quienes afirman que “En definitiva el tipo de PMO resultante en una organización es el reflejo o producto de la madurez de la organización en temas de dirección, gestión o gerencia de proyectos. Esto debido a que una pobre gestión de proyectos redundará en una PMO deficiente y por el contrario, una organización con una sólida base de gestión de proyectos definirá una PMO robusta y productiva”.

PMO Básica

Funciones básicas como estandarizar metodologías de desarrollo de proyectos y herramientas de gestión, utiliza estándares de documentación de los proyectos y brinda asesoría a los directores de proyectos.

PMO Estratégica

Se dedica a la toma de decisiones sobre los proyectos y su correspondiente priorización. Define la cartera o portafolio de proyectos. Responde a organizaciones maduras.

PMO Financiera

Realiza supervisión en el control del presupuesto y los pedidos realizados a proveedores, gestionando el costo y pagos de los respectivos pedidos. En aquellas más avanzadas, realizan cálculos de ROI, VAN.

PMO Controlling

Realiza control y seguimiento de los proyectos llevando a cabo comparaciones respecto a la documentación obtenida en el proceso de planificación. Genera documentación de aprobaciones y aceptaciones mediante gestión de cambios. Trata de cumplir con los requerimientos de las auditorías internas y externas.

PMO Coaching

Se encarga de capacitar y asesorar a los gerentes y coordinadores en la ejecución de los proyectos. Minimiza el riesgo de los proyectos al permitir el inter-mentoring entre los miembros de los equipos de los proyectos. “La experiencia de los seniors es trasladada a los juniors”. Estandariza procesos de gestión de proyectos.

PMO Reporting

Realiza informes y reportes de todo tipo, alertando a la organización de potenciales desvíos, riesgos y malas prácticas en la gestión de los proyectos. Definen tableros con indicadores de logros.

PMO Metodológica

Define la metodología que han de seguir los jefes o gerentes de proyectos, muy común en las direcciones de informática. Busca un estándar, para que empleados internos y proveedores tengan un lenguaje común en la realización de los proyectos.

PMO Auditora

Define los procedimientos, procesos, controles y documentación que todo proyecto debe tener para cumplir con éxito los requisitos de las auditorías. Suele incluir documentación y procesos para cumplir con leyes y normas.

PMO Centro de Excelencia

Incorpora procesos que están en el ciclo de vida de los proyectos, es decir, desde el Business Case o Project Charter hasta bases de datos de conocimiento con lecciones aprendidas de los proyectos. Hace uso de software especializado para gestionar proyectos y programas. Se considera como la oficina con mayor grado de madurez en la gestión de proyectos.

PMO Torre de Control

Orienta a los gerentes o coordinadores de proyectos en la toma de decisiones. Asigna recursos a los coordinadores según sus necesidades. Una de las funciones es alertarles de potenciales riesgos o desvíos de los objetivos. Demanda autoridad del CEO o director, ya que la PMO decide sobre temas de relevancia en los proyectos.

PMO Estación Meteorológica

Reporta lo que está pasando con los proyectos, pero no interfiere en lo sucedido. Expone la información de lo que pasa o puede pasar con los proyectos.

PMO Virtuales

No existe como oficina física, sino más bien, definida entre diferentes PMOs. Sus objetivos son una mezcla de cualquiera de los tipos definidos en la lista, pero que opera de manera autónoma y desde cualquier localización. Muy difundida en grandes corporaciones.

PMO Alcabala

Permite frenar o dejar pasar proyectos, hitos, planes, riesgos, comunicaciones, etc. Ante cualquier solicitud de proyecto, la PMO requiere que se elabore un Business Case del potencial proyecto, si es favorable pasa al comité para su aprobación, de lo contrario no pasa la “alcabala”. De igual manera acontece con los planes de riesgos, planes de proyectos, de comunicación, etc. En ella se encuentran grupos de profesionales élites, que definen procesos y estándares que se deben cubrir para alcanzar objetivos previamente definidos (ITMadrid, 2013).

Modelos de Madurez

Los modelos de madurez organizacional aunque en un inicio se empezaron a utilizar en empresas relacionadas con el diseño y desarrollo de software, hoy en día se pueden implementar en cualquier organización independientemente de su campo de aplicación. Casi todos los modelos de madurez en proyectos se fundamentan en el modelo de madurez de proyectos por capacidades (CMM), el cual mide la gestión de capacidades de un proyecto en cinco niveles que Businometrics (2018) menciona de la siguiente manera:

Nivel 1 (procesos iniciales): Aun teniendo el conocimiento sobre la existencia de procesos en gerencia de proyectos, no existen prácticas y estándares definidos, por lo que no hay exigencia a hacer reportes bajo procesos estandarizados.

Nivel 2 (procesos estandarizados y estructurados): Si bien se cuenta con algunos procesos en gerencia de proyectos, no son considerados estándares organizacionales y su documentación sigue siendo relativamente básica, así como no existe un lenguaje común ni un entendimiento consistente.

Nivel 3 (procesos institucionalizados y estándares organizacionales): El proyecto cuenta con todos los procesos relacionados con la gerencia de proyectos que ya están determinados como estándares y todos los planes de acción están siendo formalmente documentados, controlados y evaluados.

Nivel 4 (gerencia de procesos): Los proyectos se manejan teniendo en cuenta cómo se realizaron los mismos en el pasado y frente a lo que depara el futuro, siendo evaluados bajo los parámetros de costos estimados, presupuesto y valor ganado. Los procesos están integrados entre sí y con los sistemas del plan, obligando a contar con estándares de calidad en todos los planes de acción.

Nivel 5 (optimización de procesos): El plan se debe enfocar en el mejoramiento continuo, teniendo en cuenta que todos los procesos de la gerencia de proyectos están totalmente relacionados. La información aprendida es revisada y analizada de forma frecuente para mejorar los procesos, los estándares y la documentación.

Modelo de Madurez Organizacional en Gestión de Proyectos (OPM3)

Según Redondo, A. (Como se citó en PMI, 2008): “El modelo de madurez organizacional en gestión de proyectos (OPM3) es un marco de referencia que provee una amplia visión organizacional de la gestión de portafolio, programas y proyectos para ayudar a la consecución de mejores prácticas en esos ámbitos. Este marco de referencia del OPM3 fue desarrollado por el PMI y está hecho a partir de tres componentes interrelacionados: Mejores prácticas, Capacidades y Resultados.

Mejores prácticas: es un grupo de capacidades organizacionales relacionadas.

Capacidades: una capacidad es una competencia específica que debe existir en una organización en orden de ejecutar los procesos de gestión de proyectos y entregar servicios y productos.

Resultados: es un resultado tangible o intangible de la aplicación de una capacidad.

El ciclo de implementación del OPM3 consiste en tres elementos entrelazados: (Figura 6) Conocimiento, Evaluación y Mejora. El elemento Conocimiento, proporciona a la organización información descriptiva relacionada con mejores prácticas, capacidades, resultados y otros componentes de madurez organizacional en gestión de proyectos. El elemento Evaluación da la capacidad a la organización para determinar su estado actual en madurez organizacional de gestión de proyectos. El elemento Mejora hace uso de los resultados del elemento Evaluación para planificar iniciativas que permitan incrementar la madurez organizacional de gestión de proyectos”.



Figura 7. Conceptos OPM3-Elementos del modelo Fuente: (PMI, 2008).

Estos tres elementos, a su vez, se aplican mediante cinco pasos en el ciclo de mejora OPM3 (Figura 7).

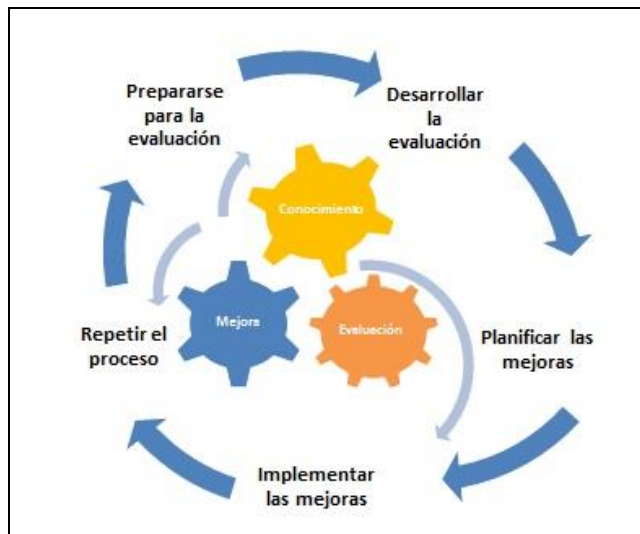


Figura 8. Ciclo OPM3. Fuente: Adaptado del OPM3 2a Ed. (PMI, 2008).

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

Según Redondo, A. (Como se citó en Kerzner, 2001): “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 8); donde cada nivel representa un grado específico de madurez en gestión de proyectos.

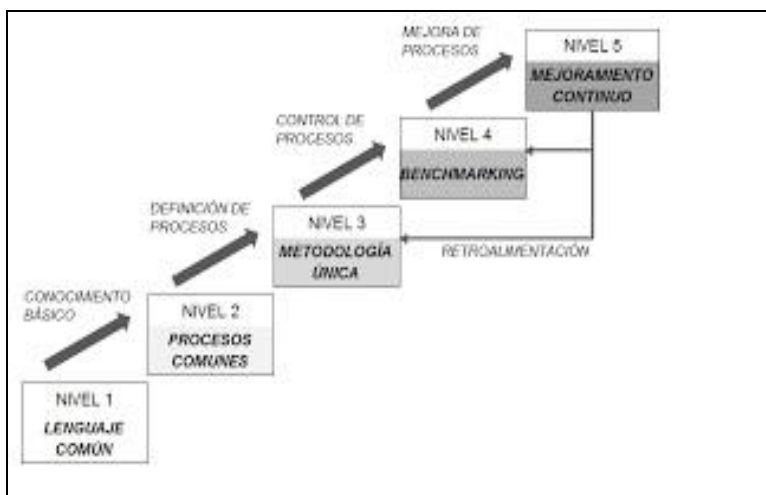


Figura 9. Los cinco niveles de madurez en gestión de proyectos. Fuente: (Kerzner, 2001).

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. 9.



Figura 10 Hexágono de la Excelencia. Fuente: (Valle, 2011).

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 quién realiza la comparación y qué 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”.

Capability Maturity Model Integration (CMMI)

Según Redondo, A. (Como se citó en SEI, 2002): “El modelo CMMI fue desarrollado por The Software Engineering Institute (SEI) bajo el patrocinio del U.S. Department of Defense. El modelo CMMI provee a la organización una guía para mejorar los procesos organizacionales y la capacidad para dirigir el desarrollo, adquisición, y mantenimiento de sus productos o servicios. El modelo consta de cinco componentes que son áreas de proceso, objetivos específicos, prácticas específicas, objetivos genéricos y prácticas genéricas. Como se muestra en la Figura No. 10, los objetivos específicos organizan prácticas específicas y los objetivos genéricos organizan prácticas genéricas. Cada práctica específica y genérica corresponde a un nivel de capacidad. Las metas y prácticas específicas se aplican a las áreas de proceso individuales. El modelo establece seis niveles de capacidad numerados del cero al cinco.

Nivel 0 - Incompleto: un proceso incompleto es un proceso que aún no está desarrollado o está desarrollado parcialmente. Uno o más de los objetivos específicos de las áreas de procesos no están satisfechos.

Nivel 1 - Realizado: un proceso desarrollado es un proceso que satisface los objetivos específicos de las áreas de proceso.

Nivel 2 - Gestionado: un proceso gestionado es un proceso realizado (Nivel 1), que también es planeado y ejecutado conforme con la política, empleando personal calificado con los recursos adecuados para producir salidas controladas, que involucra interesados claves, que es monitoreado, controlado, revisado y evaluado para verificar su conformidad con la descripción del proceso.

Nivel 3 - Definido: un proceso definido es un proceso gestionado (Nivel 2) que es adaptado al conjunto de estándares de procesos de la organización, acorde con la guía de adaptación, y contribuye al trabajo del producto, mediciones, y otra información de procesos de mejora a los activos de proceso de la organización.

Nivel 4 - Cuantitativamente gestionado: un proceso cuantitativamente gestionado es un proceso definido (Nivel 3) que es controlado usando técnicas estadísticas u otras técnicas cuantitativas.

Nivel 5 - Optimizado: un proceso optimizado es un proceso cuantitativamente gestionado (Nivel 4) que es cambiado y adaptado para cumplir con los objetivos relevantes actuales y proyectados a los objetivos de negocio”.

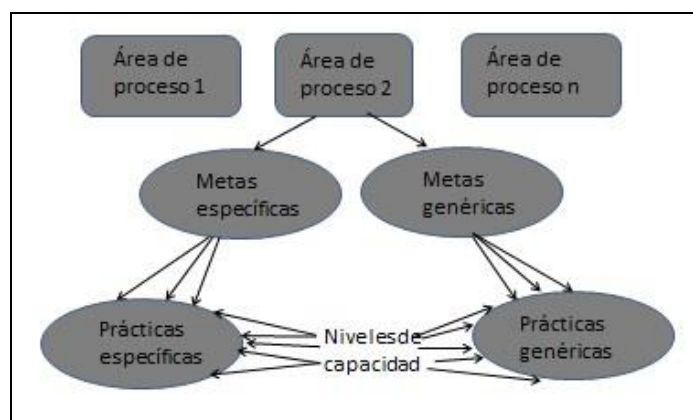


Figura 11. Componentes del modelo CMMI (Redondo, 2017).

Independientemente del tipo de método empleado para realizar un análisis de madurez en cualquier organización, lo importante es contar con información confiable y real de esta, ya que de esta manera se podrá realizar un análisis profundo de cada una de las actividades que se ejecutan, así como la documentación que las soportan y las responsabilidades asignadas junto con sus respectivos responsables. Luego, conociendo toda esta información, se podrá relacionar con cada uno de los niveles de madurez propuestos por cada una de las metodologías y del mismo modo identificar las mejoras necesarias, las cuáles permitan mejorar el nivel de madurez que se tiene en administración de proyectos, para poder abordar de manera efectiva las acciones a tomar y que se reflejen en el éxito y logro de los objetivos de los proyectos que se ejecuten.

3. Marco Metodológico

El Marco Metodológico corresponde a la comprensión de todo el proceso de la investigación y a la explicación de los métodos empleados para el análisis de la información, en busca de realizar un análisis correcto de la problemática que dio origen a nuestra investigación. Generalmente consiste en la aplicación lógica y consecuente de la teoría expuesta en el Marco Teórico.

El Marco Metodológico está referido al momento que alude al conjunto de procedimientos lógicos, tecno-operacionales implícitos en todo proceso de investigación, con el objeto de ponerlos de manifiesto y sistematizarlos: a propósito de permitir descubrir y analizar los supuestos del estudio y de reconstruir los datos, a partir de los conceptos teóricos convencionalmente operacionalizados. (Ballestrini, 2006).

Fuentes de información

Según Maranto y Gonzáles (Sampieri, 2008): “Una fuente de información es todo aquello que nos proporciona datos para reconstruir hechos y las bases del conocimiento. Las fuentes de información son un instrumento para el conocimiento, la búsqueda y el acceso de a la información. Encontraremos diferentes fuentes de información, dependiendo del nivel de búsqueda que hagamos. El siguiente esquema muestra los diversos tipos de fuentes de información.

Para el proyecto en ejecución, las fuentes de información corresponden a toda la información relevante de COLANTA, a la cual se tiene completo acceso, del mismo modo nos basaremos en toda la literatura necesaria y que se ha presentado de manera parcial en el marco teórico del presente trabajo, así como información complementaria y juicio de expertos necesario.

Fuentes primarias

Este tipo de fuentes contienen información original es decir son de primera mano, son el resultado de ideas, conceptos, teorías y resultados de investigaciones. Contienen información directa antes de ser interpretada, o evaluado por otra persona. Las principales fuentes de información primaria son los libros, monografías, publicaciones periódicas, documentos oficiales o informe técnicos de instituciones públicas o privadas, tesis, trabajos presentados en conferencias o seminarios, testimonios de expertos, artículos periodísticos, videos documentales, foros. Maranto y Gonzáles, como se citó en (Sampieri, 2008).

Para el presente proyecto: “Propuesta de diseño para la implementación de una oficina de gestión de proyectos (PMO) en la Cooperativa COLANTA”, las fuentes de información primarias corresponden en primer lugar a toda la documentación interna de la organización, así como entrevistas, juicio de expertos y diagnósticos en administración de proyectos, realizados al interior de la organización. Del mismo modo las interpretaciones propias realizadas a todas las fuentes de información utilizadas.

Fuentes secundarias

Este tipo de fuentes son las que ya han procesado información de una fuente primaria. El proceso de esta información se pudo dar por una interpretación, un análisis, así como la extracción y reorganización de la información de la fuente primaria. Maranto y Gonzáles, como se citó en (Sampieri, 2008).

Para el proyecto en mención, las fuentes de información secundarias corresponden a publicaciones en internet de temas relacionados con implementación de una PMO, los trabajos de grado cargados en la biblioteca virtual de la universidad para la cooperación internacional y toda la información relevante encontrada en libros relacionadas con el tema de implementación de una PMO y análisis de madurez en administración de proyectos de una organización.

El resumen de las fuentes de información que se utilizarán en este proyecto se presenta en la Tabla 1.

Tabla 2. *Fuentes de información utilizadas.*

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
1. Realizar un análisis de madurez en administración de proyectos de la organización, para determinar las necesidades principales que den origen a la implementación de la PMO.	Juicio de expertos del coordinador nacional de proyectos y analistas de planeación de COLANTA. Entrevistas.	Lledó, P. (2013). Administración de proyectos: El ABC para un Director de proyectos exitoso. Victoria, BC, Canadá: Pablo Lledó. Project Management Institute, Inc. (2017). Guía de los fundamentos para la dirección

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
		de Proyectos (Guía del PMBOK®). Redondo, A. (2017). ¿Conoce cuál es el Modelo de Madurez de su organización?
2. Establecer el tipo de PMO que más le conviene a la organización, para poder satisfacer las necesidades en administración de proyectos requeridas.	Juicio de expertos del coordinador nacional de proyectos y analistas de planeación de COLANTA. Conceptos de otros expertos en el tema de administración de proyectos.	Lledó, P. (2013). Administración de proyectos: El ABC para un Director de proyectos exitoso. Victoria, BC, Canadá: Pablo Lledó. Project Management Institute, Inc. (2017). Guía de los fundamentos para la dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®).
3. Realizar una propuesta de las características y funciones que tendrá la PMO dentro de la cooperativa, ubicación en la estructura organizativa, así como su nivel de autoridad, para definir el rol que esta desempeñará en la organización.	Juicio de expertos del coordinador nacional de proyectos y analistas de planeación de COLANTA, apoyo de otros expertos en el tema de administración de proyectos, entrevistas.	Lledó, P. (2013). Administración de proyectos: El ABC para un Director de proyectos exitoso. Victoria, BC, Canadá: Pablo Lledó. Project Management Institute, Inc. (2017). Guía de los fundamentos para la dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®). Liriano, H. (2015). Propuesta de implementación de una

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
		oficina para la gestión de proyectos (PMO) en una compañía de manufactura de envases plásticos para el consumo masivo.
4. Generar un plan de capacitación para el mejoramiento de la madurez organizacional con el propósito de lograr una administración de proyectos más efectiva y exitosa.	Juicio de expertos en el tema de administración de proyectos Entrevistas.	Lledó, P. (2013). Director de proyectos: Cómo aprobar el examen PMP® sin morir en el intento. (Gray y Larson, 2009). Administración de proyectos. México, D.F: McGRAW-HILL. (Kerzner,2001). Strategic Planning for Project Management using a Project Management Maturity Model. New York: John Wiley & Sons.

(Fuente: Autoría propia).

Métodos de Investigación

Los métodos de investigación son aquel conjunto de procedimientos y técnicas que aplicadas de manera lógica y ordenada, permiten realizar un estudio del cualquier tema de interés. Los métodos de investigación permiten realizar una relación o análisis directo entre la teoría y la aplicación de esta. Del mismo modo, estos definen la manera en que la información será tratada,

ordenada y analizada. Con todo esto se le busca darle validez y rigor científico a los resultados obtenidos del proceso de estudio.

Método Analítico

El método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia (Ortiz, 2002).

Método Sintético

Es el que analiza y sintetiza la información recopilada, lo que permite ir estructurando las ideas. Los mismos autores citan como ejemplo la labor de la investigación que realiza un historiador al tratar de reconstruir y sintetizar los hechos de la época que está investigando. Este ejemplo nos permite precisar que el análisis y la síntesis son métodos que se complementan entre sí; no se da uno sin el otro (Maya, 2014).

Método Inductivo

Es el razonamiento mediante el cual, a partir del análisis de hechos singulares, se pretende llegar a leyes. Es decir, se parte del análisis de ejemplos concretos que se descomponen en partes para posteriormente llegar a una conclusión. En ello se asemeja al método analítico descrito con anterioridad. En suma las investigaciones científicas representan la síntesis de estudios y de investigaciones a lo largo de las cuales se van estableciendo conclusiones generales sobre determinados conocimientos (Maya, 2014).

Método Deductivo

Es una forma de razonamiento que parte de una verdad universal para obtener conclusiones particulares. En la investigación científica, este método tiene una doble función “encubrir consecuencias desconocidos de principios conocidos, el método deductivo se contrapone a la inducción” (Maya, 2014).

En la Tabla 2, se pueden apreciar los métodos de investigación que se van a emplear para el desarrollo de los objetivos definidos para este proyecto.

Tabla 3. *Métodos de investigación utilizados*

Objetivos	Métodos de investigación			
	Método Analítico	Método Sintético	Método Inductivo	Método Deductivo
1. Realizar un análisis de madurez en administración de proyectos de la organización, para determinar las necesidades principales que den origen a la implementación de la PMO.	Al identificar todos los elementos que componen la administración de proyectos en COLANTA, se logró realizar un análisis de madurez más acertado.	Saber a ciencia cierta, la causa y el efecto de las decisiones que se toman al administrar los proyectos. Esto nos define el nivel de madurez de COLANTA en este tema.	Realizando el análisis de la situación actual de la manera como se administran los proyectos en COLANTA, saber el nivel de madurez de esta, en este tema.	Estudiando las prácticas aplicadas a la administración de proyectos, definir la verdad de la situación actual de COLANTA en este tema.
2. Establecer el tipo de PMO que más le conviene a la organización, para poder satisfacer las necesidades en administración de proyectos requeridas.	Al estudiar los tipos de PMO existentes y según las necesidades de COLANTA, se escoge la PMO que más se adapta a dichas necesidades.	Estudiando los pro y contra de la implementación de la PMO, así como los impactos de esta.	Con respecto a las necesidades actuales de COLANTA, se escoge la PMO, que es más efectiva para satisfacer dichas necesidades.	Deduciendo las necesidades primordiales que son satisfechas con un tipo de PMO.
3. Realizar una propuesta de las características y funciones que tendrá la PMO dentro de la cooperativa,	Luego de realizar el análisis respectivo, se adapta la PMO a la organización y	Identificar todas las interrelaciones que la PMO tendrá con la administración de COLANTA.	Con base en la premisa de la administración de COLANTA, adaptar y ubicar la PMO	De manera hipotética y lógica, ubicar la PMO en COLANTA, de tal manera que el flujo de

Objetivos	Métodos de investigación			
	Método Analítico	Método Sintético	Método Inductivo	Método Deductivo
ubicación en la estructura organizativa, así como su nivel de autoridad, para definir el rol que esta desempeñará en la organización.	relacionar los impactos que esta generará a COLANTA.		dentro de esta, sin entrar en conflictos o traumatismos.	la información y las autoridades no generen traumatismos y se presenten dificultades al momento de tomar decisiones.
4. Generar un plan de capacitación para el mejoramiento de la madurez organizacional con el propósito de lograr una administración de proyectos más efectiva y exitosa.	Analizar las necesidades de conocimiento básicas que se requieren para que el personal sea idóneo, transmitir dicho conocimiento y gestionarlo.	Correlacionar los perfiles, conocimientos y habilidades que debe tener el personal que va a administrar los proyectos, en busca de hacer selecciones acertadas.	Con base en la teoría y la experiencia, determinar cuáles serán los temas a reforzar y las habilidades mínimas requeridas para administrar los proyectos de la organización.	Se deduce por medio de test o pruebas de conocimientos, las habilidades y conocimientos en administración de proyectos con las que el personal cuenta y las que se deben reforzar.

(Fuente: Autoría propia).

Herramientas

Algo tangible, como una plantilla o un programa de software, utilizado al realizar una actividad para producir un producto o resultado (PMI, 2017, pág. 714).

Si bien las definiciones de herramientas son varias, para este caso en particular, se pueden definir como todo aquel programa, instrucción, mecanismo, conducta o habilidades interpersonales, que

utilizadas de manera oportuna, efectiva y acertada, facilitan la realización de una tarea. Todo esto en busca de lograr un objetivo planteado.

En la Tabla 4, se definen las herramientas por utilizar para cada objetivo propuesto.

Tabla 4. *Herramientas utilizadas*

Objetivos	Herramientas
1. Realizar un análisis de madurez en administración de proyectos de la organización, para determinar las necesidades principales que den origen a la implementación de la PMO.	Reuniones, Juicio de expertos, entrevistas, pruebas de conocimientos, Tormenta de ideas, programas de comunicación, habilidades interpersonales y de equipo, Recopilación de datos.
2. Establecer el tipo de PMO que más le conviene a la organización, para poder satisfacer las necesidades en administración de proyectos requeridas.	Reuniones, Juicios de expertos, análisis de información, habilidades interpersonales y de equipo, Recopilación de datos, Toma de decisiones.
3. Realizar una propuesta de las características y funciones que tendrá la PMO dentro de la cooperativa, ubicación en la estructura organizativa, así como su nivel de autoridad, para definir el rol que esta desempeñará en la organización.	Reuniones, Juicios de expertos, análisis de información, habilidades interpersonales y de equipo, gestión del conocimiento, gestión de la información.
4. Generar un plan de capacitación para el mejoramiento de la madurez organizacional con el propósito de lograr una administración de proyectos más efectiva y exitosa.	Reuniones, Juicios de expertos, análisis de información, habilidades interpersonales y de equipo, gestión del conocimiento, gestión de la información, Toma de decisiones, Sistemas de información para la administración de proyectos.

(Fuente: Autoría propia).

Supuestos y restricciones

Supuesto es un factor del proceso de planificación que se considera verdadero, real o cierto, sin prueba ni demostración (PMI, 2017, Pág. 725).

Efectivamente los supuestos al ser considerados verdaderos, se pueden definir como esas circunstancias y eventos que deben llevarse a cabo para lograr el cumplimiento de los objetivos del proyecto. En caso tal de que dichos eventos no sucedan, el éxito del proyecto puede que no esté en riesgo, pero sin lugar a dudas se podrán presentar más dificultades que si estos supuestos se llevaran a cabo.

Restricción es un factor limitante que afecta la ejecución de un proyecto, programa, portafolio o proceso (PMI, 2017, Pág. 723). Son todos aquellos factores y eventos que no están dentro del control del equipo del proyecto y que en caso tal de presentarse, limitan, restringen o regulan la ejecución del proyecto.

Para la ejecución del presente proyecto, los supuestos planteados corresponden a esos factores que contribuyen a la ejecución y cumplimiento de los objetivos del proyecto, ya que estos surgen de una necesidad evidente dentro de la organización y que de ejecutarse representarían una mejora considerable en el tema de administración de proyectos.

Por otro lado con respecto a las restricciones, en el presente proyecto se identificaron ciertas situaciones que de no ser tratadas de manera efectiva, pueden terminar impactando de manera negativa la ejecución del presente proyecto.

Los supuestos y restricciones, y su relación con los objetivos del proyecto final de graduación, se ilustran en la Tabla 4, a continuación.

Tabla 5. *Supuestos y Restricciones*

Objetivos	Supuestos	Restricciones
1. Realizar un análisis de madurez en administración de proyectos de la organización, para determinar las necesidades principales que den origen a	Apoyo del Consejo Administrativo, recurso humano disponible, confiabilidad de la información.	Poca disponibilidad de tiempo del responsable del proyecto. Limitación de expertos dentro de la organización.

Objetivos	Supuestos	Restricciones
la implementación de la PMO.		
2. Establecer el tipo de PMO que más le conviene a la organización, para poder satisfacer las necesidades en administración de proyectos requeridas.	Confiabilidad de la información, respaldo del coordinador nacional de proyectos.	Limitación de expertos dentro de la organización. Desacuerdo del Consejo Administrativo con el tipo de PMO.
3. Realizar una propuesta de las características y funciones que tendrá la PMO dentro de la cooperativa, ubicación en la estructura organizativa, así como su nivel de autoridad, para definir el rol que esta desempeñará en la organización.	Apoyo del Consejo Administrativo, respaldo del coordinador nacional de proyectos para la implementación de la PMO.	Limitación de expertos dentro de la organización, Desacuerdo del Consejo Administrativo con el tipo de PMO.
4. Generar un plan de capacitación para el mejoramiento de la madurez organizacional con el propósito de lograr una administración de proyectos más efectiva y exitosa.	Apoyo del Consejo Administrativo, recurso humano disponible, confiabilidad de la información.	Disponibilidad de tiempo del responsable del proyecto, plazo de ejecución de las actividades, no disponibilidad de presupuesto para la ejecución de dicha actividad.

(Fuente: Autoría propia).

Entregables

Cualquier producto, resultado o capacidad único y verificable para ejecutar un servicio que se debe producir para completar un proceso, una fase o un proyecto (PMI, 2017, Pág. 708).

Los entregables se pueden presentar en un proyecto como entregables de un entregable, donde habrá unos principales y otros secundarios, pero que todos en conjunto serán de vital importancia para la ejecución del proyecto. Un entregable es todo producto o resultado fundamental, que debe terminarse para completar el proyecto (Gray y Larson, 2009, Pág. 531).

En la Tabla 5, se definen los entregables para cada objetivo propuesto.

Tabla 6. *Entregables*

Objetivos	Entregables
1. Realizar un análisis de madurez en administración de proyectos de la organización, para determinar las necesidades principales que den origen a la implementación de la PMO.	Informe - Diagnóstico del nivel de madurez en administración de proyectos de la organización, que de manera clara y específica definan las razones por las que es necesaria una PMO en COLANTA.
2. Establecer el tipo de PMO que más le conviene a la organización, para poder satisfacer las necesidades en administración de proyectos requeridas.	Informe de análisis y justificación del tipo de PMO a implementar en la organización, donde se detallen los argumentos que justifiquen la elección, las ventajas y desventajas del tipo de PMO.
3. Realizar una propuesta de las características y funciones que tendrá la PMO dentro de la cooperativa, ubicación en la estructura organizativa, así como su nivel de autoridad, para definir el rol que esta desempeñará en la organización.	Informe y presentación donde se detallen de manera gráfica y estructurada, la ubicación de la PMO en el organigrama de la organización, así acompañada de una matriz RACI donde se definan todas las responsabilidades del personal competente.

Objetivos	Entregables
4. Generar un plan de capacitación para el mejoramiento de la madurez organizacional con el propósito de lograr una administración de proyectos más efectiva y exitosa.	Plan de Capacitación, informe de análisis de las necesidades de formación identificadas y un estándar del perfil requerido para el personal que estará involucrado en la administración de los proyectos.

(Fuente: Autoría propia).

4. Desarrollo

Análisis de madurez en administración de proyectos de la organización, para determinar las necesidades principales que den origen a la implementación de la PMO.

Para poder realizar un análisis del nivel de madurez en administración de proyectos que tiene Colanta en la actualidad, se realizó un diagnóstico del conocimiento que tiene la cooperativa en el tema relacionado a la administración de proyectos, así como de las metodologías que se utilizan para la ejecución de los mismos y de los procesos implementados para de cierta manera medir y controlar el éxito de los proyectos. De esta manera se pretende identificar las principales necesidades que nos permitan determinar que efectivamente dentro de Colanta, se requiere implementar una PMO que ayude a la organización a una gestión efectiva de los proyectos independientemente de la planta donde se ejecuten.

Para la realización del diagnóstico del nivel de madurez de la cooperativa, se utilizó el modelo Kerzner, donde se aplicaron dos encuestas en busca de determinar los conocimientos básicos en el tema relacionado con la administración de proyectos, así como las herramientas, procedimientos y técnicas generales que se utilizan en Colanta, que permitan así, determinar qué tan sólido es el tema en mención dentro de la organización y a su vez qué requerimientos pueden surgir para reforzar este tema, aumentando la efectividad y el éxito de los proyectos que se ejecuten.

Las encuestas se realizaron a 8 funcionarios de la organización, los cuales tienen el cargo de analistas de proyectos y son las personas más relacionadas con el tema de la administración de proyectos y quienes cuentan con un conocimiento un poco más profundo con relación a este tema. Dichas encuestas fueron revisadas, realizadas y aprobadas por el personal en mención.

Análisis de resultados Encuesta 1.

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la Encuesta Número 1, la cual consta de 11 preguntas, ver Anexo 4, donde se buscó reflejar la percepción del personal involucrado en la administración de los proyectos, sobre la cultura que se tiene sobre este tema y determinar así las necesidades requeridas, para optimizarlo.

Pregunta 1. ¿Ud. tiene conocimiento sobre qué es una Oficina de Administración de Proyectos (PMO)?

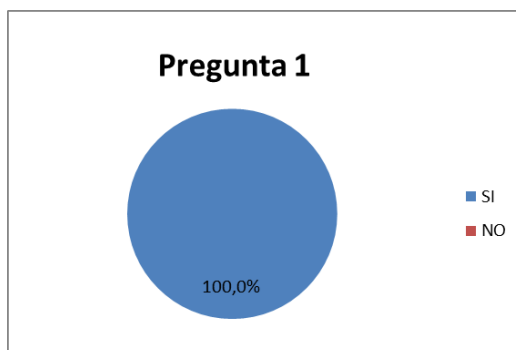


Figura 12. Conocimiento del personal de Colanta sobre que es una PMO (Fuente: Elaboración Propia).

Se evidencia que el total de la población encuestada tiene conocimiento sobre qué es una Oficina de Administración de Proyectos, pero este puede que sea un conocimiento general donde se de traducción de las iniciales y donde se desconozcan las principales funciones y fundamentos de esta.

Pregunta 2. ¿Los proyectos que usted ha ejecutado han terminado en el tiempo planificado?

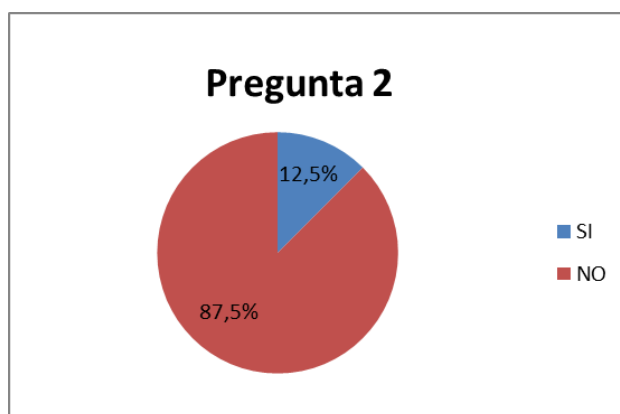


Figura 13. Respuesta Pregunta 2, Encuesta 1 (Fuente: Elaboración Propia).

Al realizar la consulta a los analistas de los proyectos de la organización, con respecto a que si los proyectos ejecutados se han ejecutado en el tiempo planificado, se evidencia que la gran

mayoría de los proyectos ha presentado incumplimiento en el plan del cronograma, lo que en la mayoría de los casos tiene un impacto negativo sobre el plan de costos y alcance del proyecto.

Pregunta 3. ¿Los proyectos que ha ejecutado se han excedido en el presupuesto planificado?

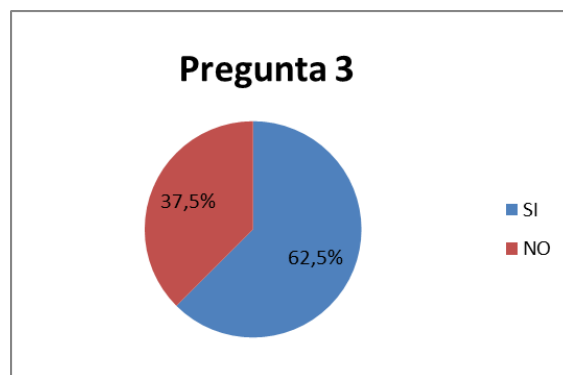


Figura 14. Respuesta pregunta 3, encuesta 1 (Fuente: Elaboración Propia).

Evidentemente y relacionado con la respuesta de la pregunta número 2, cuando en un proyecto se excede el tiempo planificado, generalmente se genera un impacto negativo principalmente en los costos y el alcance del proyecto, de ahí la importancia de la triple restricción. Colanta no es ajena a esta situación la cual se debe optimizar de manera prioritaria.

Pregunta 4. ¿Considera Usted importante para Colanta la implementación de una Oficina de Administración de Proyectos?

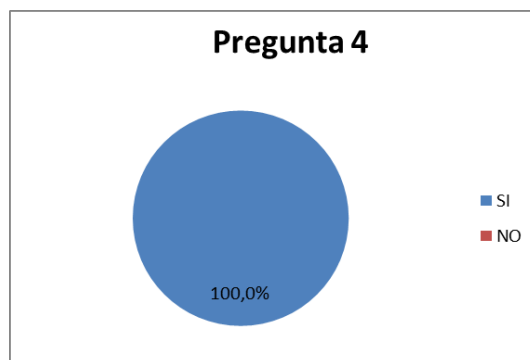


Figura 15. Respuesta pregunta 4, encuesta 1 (Fuente: Elaboración Propia).

Sin lugar a dudas, el personal involucrado en la administración de los proyectos ejecutados en Colanta, evidencia que es necesario trabajar bajo una metodología única en administración de proyectos, que permita medir, controlar y mejorar constantemente el éxito de los proyectos que se ejecuten al interior de la organización.

Pregunta 5. ¿En el desarrollo de sus proyectos usted utiliza herramientas para el control del alcance, tiempo y costo del proyecto?

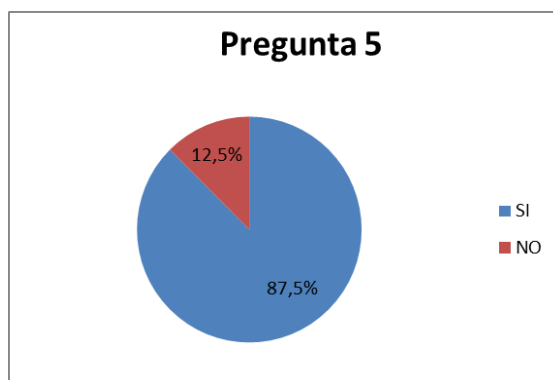


Figura 16. Respuesta pregunta 5, encuesta 1 (Fuente: Elaboración Propia).

Si bien se utilizan herramientas para controlar el alcance, tiempo y costos del proyecto, son más bien controles generales y que la gran mayoría no están bien documentados, por lo que es difícil implementar la gestión del conocimiento y las lecciones aprendidas. Dichos controles se están reforzando en la actualidad como por ejemplo en el tema de los costos, se han empezado a realizar una gestión de proveedores y de recursos más efectivas, donde al menos se deben realizar mínimo dos cotizaciones diferentes para así tomar decisiones más acertadas con la respecto a la relación costo/beneficio.

Pregunta 6 y 7. ¿Colanta incentiva a los funcionarios a participar en planes de adiestramiento en temas referentes a la administración de proyectos? ¿Usted ha recibido capacitación en administración de proyectos?

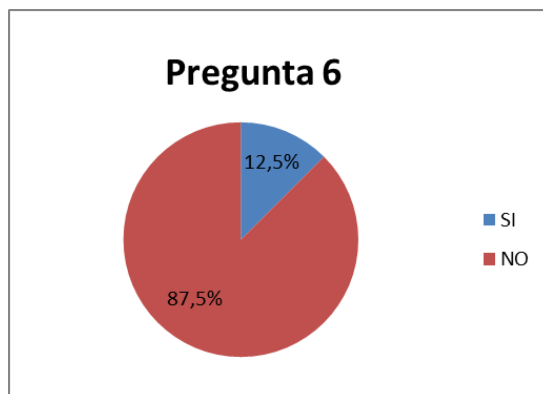


Figura 17. Respuesta pregunta 6, encuesta 1 (Fuente: Elaboración Propia).

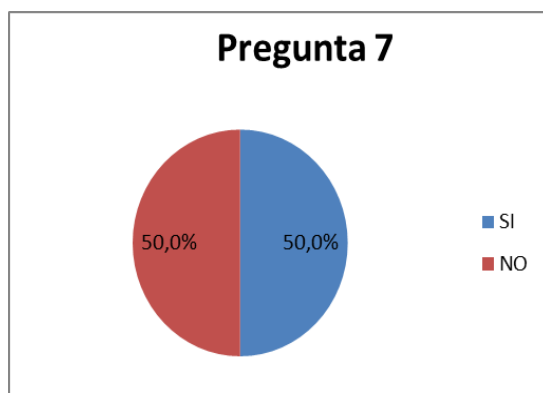


Figura 18. Respuesta pregunta 7, encuesta 1 (Fuente: Elaboración Propia).

En primer lugar, como se puede observar en la Figura 17, Colanta si bien no incentiva a las personas relacionadas con la administración de sus proyectos, a recibir adiestramiento en este tema, más bien se puede inferir que la organización no ha percibido la importancia de adquirir conocimientos que faciliten la implementación de mejores prácticas y metodologías en la administración de los proyectos. Es importante unificar dichos conocimientos y reproducirlos a lo largo de todo el organigrama de la cooperativa, para así junto a la planeación estratégica, contribuir al logro del éxito en cada uno de los proyectos que se ejecuten.

Por otro lado al momento de preguntar como miembros de la cooperativa si han recibido capacitaciones en el tema de la administración de proyectos, aparte de estar dividida la opinión, también hubo observaciones donde se manifiesta que si bien se ha recibido capacitación en este tema, ha sido por interés y recursos propios al de las personas, más no por iniciativa de la

organización, lo que refuerza la conclusión de que Colanta no ha percibido la necesidad de capacitar al personal en estos temas mencionados.

Pregunta 8. ¿Existe en Colanta una metodología única de administración de proyectos, conocida por todos y efectivamente utilizada?

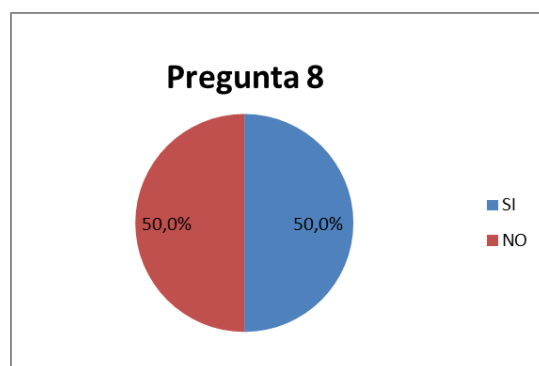


Figura 19. Respuesta pregunta 8, encuesta 1 (Fuente: Elaboración Propia).

Evidentemente se presenta mucha diferencia en las respuestas con respecto a que si en Colanta existe una metodología única en la administración de los proyectos, la cual es conocida y efectivamente utilizada. Por el conocimiento que se tiene de la organización, pienso que las personas que respondieron positivamente a este interrogante, se refieren precisamente a que dentro de la organización se ejecutan los proyectos de manera descentralizada y autónoma según la planta donde se ejecuten los proyectos. Si bien Colanta ya identificó que el tema de la administración de los proyectos se debe organizar y de cierto modo estandarizar, solo se está comenzando con una planificación de las actividades y controles a ejecutar, es por esto que la implementación de una PMO, sería un gran impulso para el logro de este objetivo.

Pregunta 9. ¿La identificación y posterior análisis de las causales de éxito y fracaso del proyecto son un proceso realizado y socializado?

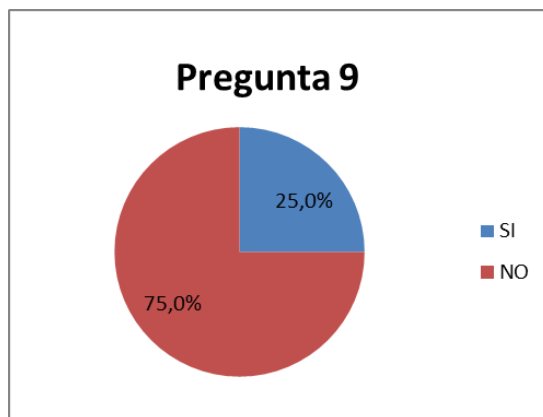


Figura 20. Respuesta pregunta 9, encuesta 1 (Fuente: Elaboración Propia).

Sobre las respuestas obtenidas acerca del interrogante de que si la identificación y posterior análisis de las causales de éxito y fracaso del proyecto son un proceso realizado y socializado; se puede inferir que en Colanta la gran mayoría de las veces las actividades de cierre del proyecto no se ejecutan de manera óptima, ya que al no realizar el feedback necesario a los involucrados en la ejecución del proyecto, no puede existir una documentación de las lecciones aprendidas y por tanto no existe una gestión del conocimiento que se pueda aplicar en la ejecución de proyectos futuros, aumentando la probabilidad de cometer los mismos errores que ya han sido cometidos en el pasado. Esto resta eficiencia a la gestión de cada una de las áreas de conocimiento del proyecto, ya que no se evitan malas experiencias que se pueden traducir en prevención de imprevistos.

Pregunta 10. ¿La planificación de la calidad, el aseguramiento y el control de la misma se desarrollan en todos los proyectos ejecutados en Colanta?

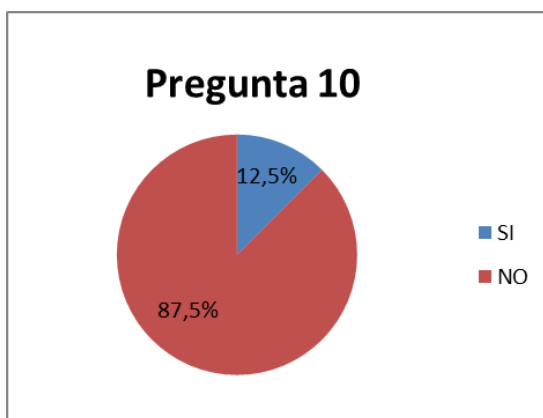


Figura 21. Respuesta pregunta 10, encuesta 1 (Fuente: Elaboración Propia).

En la mayoría de las organizaciones siempre se basan principalmente en la gestión y control de las áreas de conocimiento de alcance, costo y tiempo del proyecto, desconociendo que la gestión de las otras siete áreas de conocimiento es de suma importancia para lograr el éxito de los proyectos que se ejecuten. En este caso en particular, la gestión de la calidad del proyecto se orienta básicamente a la calidad del resultado del proyecto y no de la gestión de esta área de conocimiento, desconociendo la gran cantidad de actividades que se deben ejecutar para se logre de manera más óptima y eficiente el éxito del proyecto y que facilitan por supuesto, el logro de cada a uno de los objetivos planteados.

Pregunta 11. ¿Cuáles considera usted que deben ser las responsabilidades de una Oficina de Administración de Proyectos (PMO)? ¿Y su ubicación dentro del Organigrama de Colanta?

Este último interrogante se planteó de manera abierta, para que la población objetivo de la encuesta, de manera breve y precisa planteara las responsabilidades que piensan debería tener una PMO para Colanta, así como su ubicación en el organigrama. Las respuestas reales planteadas por los encuestados, se mencionan a continuación:

Administración y control de los proyectos, ubicada en el organigrama dentro del área de planeación.

Responsabilidad total sobre la administración de los proyectos, ubicada en el organigrama dentro del área de planeación.

Gestionar toda la cadena de los proyectos (Formulación, evaluación, implementación, cierre).

Las responsabilidades de una PMO en Colanta deben ir desde la formulación hasta la implementación y seguimiento/control tanto de cronograma (actividades, responsables y fechas), como de recursos aprobados en el proyecto. Se debe convocar e integrar a todas las áreas involucradas con el proyecto. Se debe contar con un software que permita controlar las actividades y tareas día a día como Project. La PMO debe estar dentro del Departamento de Planeación o dependiendo directamente de la Gerencia.

Definir unos estándares organizacionales para la gestión de los proyectos y apoyar de manera directa la ejecución de los mismos. En los casos que aplique, encargarse de la gestión de

los proyectos y del portafolio o programa de proyectos. Velar por el cumplimiento del triángulo de restricciones en los proyectos.

Ayudar a mejorar las operaciones buscando eficiencia en la dirección y planeación de proyectos, debe permanecer a cargo del área de planeación, dependiendo directamente de Gerencia.

La ubicación dentro del organigrama debe ser la actual.

Análisis de resultados de la Encuesta 2.

A continuación se presentan los resultados de las respuestas obtenidas de la Encuesta número 2, ver Anexo 5, donde se buscó indagar con ciertas preguntas más puntuales, la cultura de administración de proyectos que se percibe al interior de la organización, al igual del uso de metodologías, herramientas y técnicas durante la ejecución de los mismos.

Debido al gran número de preguntas y para un mejor análisis, se realizó la agrupación de 7 temáticas que se describen a continuación:

1. Metodología estandarizada dentro de Colanta para la ejecución de cada uno de los proyectos (Preguntas 1-3).

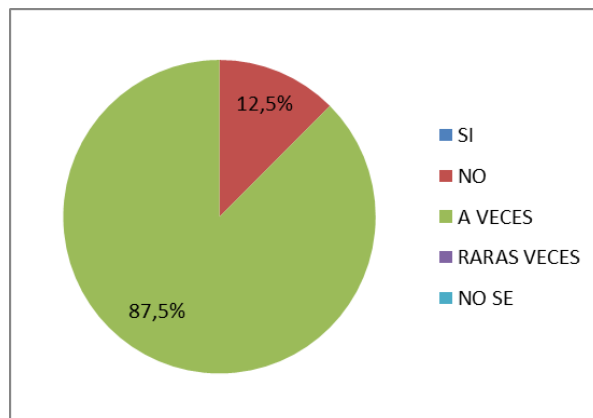


Figura 22. Respuesta pregunta 1, encuesta 2 (Fuente: Elaboración Propia).

Las preguntas en mención fueron las siguientes:

1. ¿Se utiliza una metodología estandarizada para la ejecución de los proyectos en Colanta?
2. ¿Si existe dicha metodología, ¿Es conocida por todos los involucrados en el proyecto?

3. ¿En Colanta se utilizan plantillas para gestionar las áreas del conocimiento en términos de gestión de proyectos? (integración, alcance, tiempo, costo, calidad, recursos humanos, comunicaciones, riesgo, adquisiciones, involucrados).

Al momento de consolidar y analizar las respuestas de las preguntas en mención, dadas por los encuestados, se evidencia que se manifiesta que a veces con un 87,5 % de participación, es implementada una metodología, pero como se mencionó en el análisis del primer cuestionario, puede haber cierta desinformación o mal entendido con respecto a este tema, ya que en Colanta no se ejecutan los proyectos bajo una metodología específica, sino que se ejecutan de manera autónoma y descentralizada según la planta donde se lleven a cabo los proyectos, pero como tal este mecanismo no puede ser catalogado como una metodología en administración de proyectos.

De igual manera cuando se pregunta que si dicha metodología es conocida por todos los involucrados del proyecto, con un 62,5% de participación, nuevamente se manifiesta a veces dicha metodología es conocida, con 25% se dice que sí y con un 12,5 % se manifiesta que no. Pero nuevamente se aclara que no se puede catalogar la manera de ejecutar los proyectos en Colanta como una metodología, sino como un mecanismo de llevarlos a cabo.

Por último en el interrogante número 3, al momento de consultar si se utilizan plantillas para gestionar las áreas de conocimiento de la administración de proyectos, los encuestados manifiestan con un 75% de participación, que a veces dichas plantillas son utilizadas y un 25% de los encuestados afirma que las plantillas no son utilizadas. Cabe señalar como se manifestó en el análisis del primer cuestionario que las áreas de conocimiento a las que básicamente se les hace gestión dentro de la cooperativa son las de alcance, tiempo y costo.

2. Gestión por áreas de conocimiento en la administración de los proyectos (Preguntas 4-8).

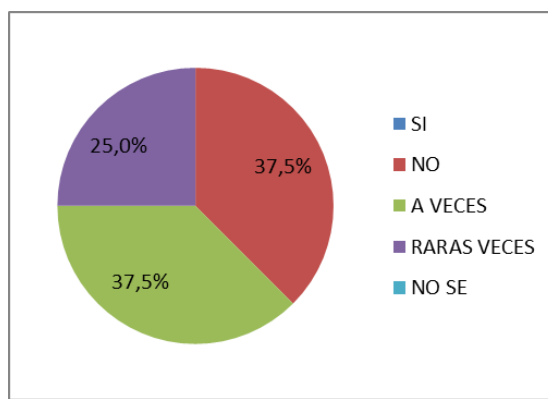


Figura 23. Respuestas preguntas 4 a 8, Encuesta 2 (Fuente: Elaboración Propia).

Las preguntas en mención fueron las siguientes:

4. ¿En Colanta se preparan planes de comunicación antes de realizar un proyecto?
5. ¿Colanta emplea procesos de identificación, cualificación, cuantificación, seguimiento y control de riesgo en el desarrollo de los proyectos?
6. ¿Existe en Colanta un proceso formal de control de cambios, siendo utilizado y respetado?
7. ¿Existe un plan de gestión de calidad en cada uno de los proyectos que realmente se efectúa?
8. ¿Existe planificación en cómo serán identificados, analizados y gestionados los interesados de cada uno de los proyectos?

Luego de analizar en conjunto las respuestas de las anteriores preguntas, se evidencia que el común denominador de la gestión de las áreas de conocimiento dentro de la organización, es que no se realiza una gestión adecuada de estas. Si bien se evidencia en la Figura 23, que un 62,5% de los encuestados manifiesta que a veces y que muy raras veces se gestionan las diferentes áreas de conocimiento en administración de proyectos, mientras que el resto de los encuestados argumentan que no se realiza una gestión de estas. Cabe recordar que si como se ha venido mencionando, a las tres únicas áreas de conocimiento que se les brinda una leve gestión es a las de alcance, tiempo y costos. Se puede ir infiriendo entonces que el nivel de madurez de Colanta en el tema de administración de proyectos, está en un nivel muy básico.

En este caso en particular se consulta sobre la gestión de áreas de conocimiento de los interesados, comunicación, riesgos y calidad y las principales respuestas de los encuestados es que a veces y en otros casos no se realiza dicha gestión. Es por esto que los encuestados en su totalidad manifiestan que es importante para Colanta la implementación de una PMO, donde se establezcan una metodología única de administración de los proyectos, que permita realizar gestiones más efectivas.

Por ultimo con respecto al control de cambios que se llevan dentro de la organización, se evidencia que a veces o muy raras veces, dicho control de cambios se lleva y se respeta; esto quizás se deba principalmente a la pobre gestión de los riesgos y sus impactos, del mismo modo esta situación se pueda ser una causal por el cual los proyectos no terminen en el tiempo y bajo el presupuesto estipulado.

3. Documentación de lecciones aprendidas y uso de herramientas (Preguntas 9-10).

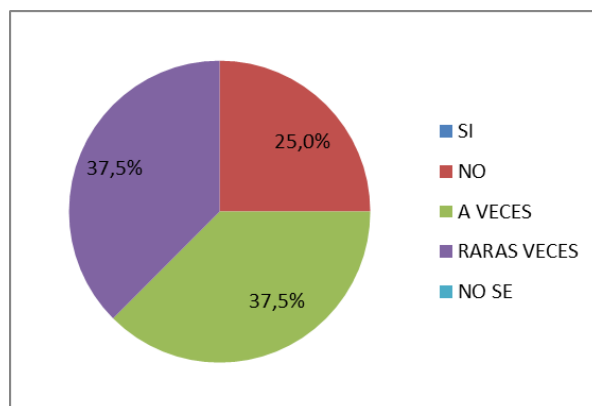


Figura 24. Respuesta pregunta 9, encuesta 2 (Fuente: Elaboración Propia).

Las preguntas en mención fueron las siguientes:

9. ¿Al final de cada proyecto las lecciones aprendidas son discutidas y documentadas?
10. ¿Se utilizan herramientas de software especializadas para la administración y ejecución de los proyectos?

Con respecto al interrogante de que si al final de los proyectos las lecciones aprendidas son discutidas y documentadas, se evidencia que no es una práctica habitual de la organización y puede estar ligada principalmente a que como no se tiene implementada una metodología única, al igual que el control de cambios, las lecciones aprendidas no son documentadas, lo que se convierte en pérdida de conocimiento para la organización y por ende se suele incurrir en errores y malas experiencias que no son nuevas para ésta y que podrían llegar a significar una disminución de riesgos e imprevistos durante la ejecución de los proyectos.

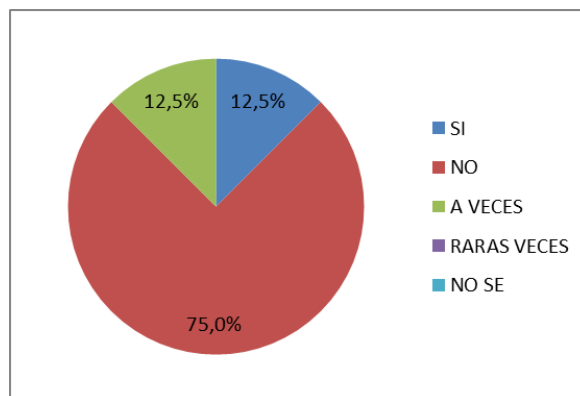


Figura 25. Respuesta pregunta 10, encuesta 2 (Fuente: Elaboración Propia).

Por otro lado, al consultar que si dentro de la organización se utiliza algún software especializado para la administración de los proyectos, se evidencia claramente que para la gran mayoría de los proyectos que se ejecutan, no se utilizan este tipo de herramientas, lo cual no es raro ya que el tema de la administración de los proyectos en Colanta, está empezando a tomar importancia y la idea es que con el desarrollo del presente proyecto, se sugieran la gran mayoría de requerimientos necesarios para realizar una administración óptima de los proyectos, entre ellos el uso de software que pueden estar al alcance de la organización.

4. Capacitación y entrenamiento en Administración de Proyectos. (Preguntas 11-15)

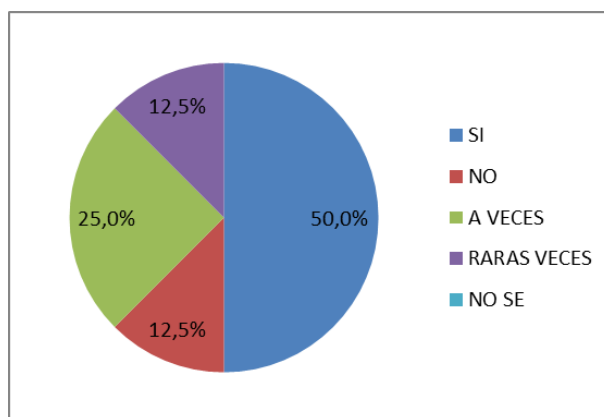


Figura 26. Respuesta pregunta 11, encuesta 2 (Fuente: Elaboración Propia).

Las preguntas en mención fueron las siguientes:

11. ¿Ha recibido capacitación en administración de proyectos?

12. ¿Existe en Colanta un programa de capacitación en administración de proyectos accesible a todos los interesados?
13. ¿Colanta provee entrenamiento continuo en el uso de herramientas, metodologías y despliegue del conocimiento?
14. ¿Está usted capacitado para utilizar herramientas o software especializado en gestión de proyectos?
15. ¿Cree usted que haga falta capacitación para el uso de esas herramientas o software?

Al analizar el conjunto de preguntas en mención, se puede evidenciar en la Figura 26, que al momento de consultarle a los encuestados que si han recibido capacitación en administración de proyectos, la mitad si han recibido por lo menos alguna capacitación relacionado con este tema, el 37,5 % una que otra vez y al menos una persona no ha recibido ningún tipo de capacitación.

Ahora al momento de consultarles si Colanta cuenta con un programa de capacitación en administración de proyectos, así como entrenamiento en herramientas y metodologías relacionadas con este tema, la respuesta es más drástica de manera negativa, ya que en las respuestas a estos interrogantes, se tiene un 87,5% y 62,5% de participación negativa, en cuanto a que no se cuenta con dichos programas en la cooperativa; Situación que se ve reflejada en las respuestas de los anteriores interrogantes de ambos cuestionarios.

De igual manera al momento de consultarles a los encuestados que si están capacitados para utilizar herramientas de software especializados en el tema de interés, el 50% de estos manifiestan que efectivamente no cuentan con dichos conocimientos y adicional el 87.5% de los encuestados creen que al interior de la cooperativa hace falta capacitación en todo el tema de herramientas digitales.

**5. Responsables de los proyectos y su conocimiento en la administración de proyectos.
(Preguntas 16-23)**

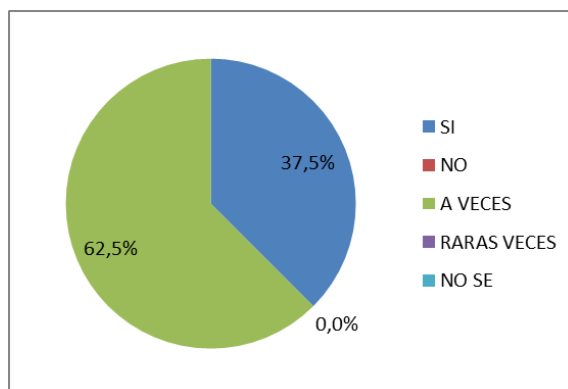


Figura 27. Respuesta pregunta 18, encuesta 2 (Fuente: Elaboración Propia).

Las preguntas en mención fueron las siguientes:

16. ¿Existe en Colanta la figura de Director de Proyectos y es asignado para cada proyecto que se ejecuta?
17. ¿En caso de existir la figura de Director de Proyectos, este tiene autonomía sobre las decisiones que se toman en torno a los proyectos?
18. ¿Los líderes / directores de proyecto demuestran tener conocimiento adecuado para ejercer su rol?
19. Los líderes / directores de proyectos poseen plena autonomía en la conducción de sus proyectos, incluyendo equipo, recursos materiales, etc.
20. Los líderes de proyecto entienden las necesidades de las partes interesadas y su impacto sobre el proyecto y en el medio ambiente organizacional?
21. ¿Hay claridad en usted o en los demás funcionarios encargados de la administración de proyectos a la hora de realizar tareas? ¿Las funciones de cada uno están bien definidas?
22. ¿Existen conflictos interpersonales sobre las responsabilidades asignadas a cada miembro del proyecto?
23. ¿Existe planificación en cómo serán identificados, analizados y gestionados los interesados de cada uno de los proyectos?

Al analizar las respuestas de las personas encuestadas, se evidencia en la Figura 27, como estos en su gran mayoría, manifiestan que a veces es que los directores de proyectos cuentan con los conocimientos necesarios para desempeñar su labor, quizás los conocimientos con los que cuentan están más que todo relacionados con las labores específicas dependiendo de los tipos de proyectos que se van a ejecutar, más no cuentan con conocimientos sólidos con temas relacionados a la administración de proyectos.

Ahora al momento de consultar a los encuestados sobre la autonomía que tienen los directores de proyectos sobre las decisiones que se toman en cada uno de estos, se evidencia que para la mitad de las personas consultadas, los directores no cuentan con dicha autonomía, al igual que el 37,5% de los consultados manifiesta que solo algunas veces, esta autonomía existe. Esta situación no es tan favorable para la administración de los proyectos, ya que se pueden tomar decisiones erradas e inoportunas que se terminan reflejando en el éxito del proyecto.

6. Mecanismos de autoevaluación para estimar el desempeño en gestión de los proyectos.

(Preguntas 24-30)

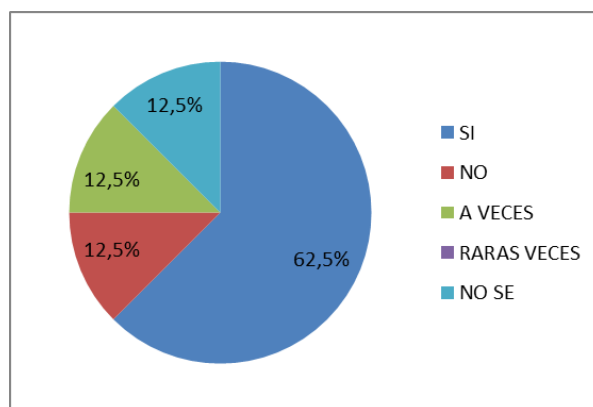


Figura 28. Percepción de la definición del éxito o fracaso de los proyectos

(Fuente: Elaboración Propia).

Las preguntas en mención fueron las siguientes:

24. ¿Existe control y evaluación del alcance previamente estipulado en la planeación de los proyectos?

25. En Colanta se planean y ejecutan los procesos de comunicaciones para el debido éxito de los proyectos?

26. ¿Hay algún criterio de valoración del desempeño de los funcionarios que laboran en la administración de proyectos?
27. ¿Hay alguna forma de definir el éxito o fracaso de los proyectos?
28. ¿Se realizan auditorias en los proyectos?
29. ¿Se repiten los mismos errores de un proyecto en otros proyectos?
30. En términos de proyectos, ¿Se recompensa o se da mayor interés sobre los resultados y no sobre los procesos y metodologías?

Al analizar este conjunto de preguntas donde se buscó analizar la estimación del desempeño en cuanto a la gestión de la administración de los proyectos, como se puede observar en la Figura 28, el 62,5% de los encuestados manifiesta que en Colanta si existen mecanismos para definir el éxito o fracaso del proyecto. Este mismo número de encuestados manifiesta que también existen criterios para la valoración del desempeño de los funcionarios que están relacionados con la administración de los proyectos.

Al momento de preguntarles a los encuestados que si se repiten los mismos errores en los proyectos que se ejecutan en la cooperativa, se evidencia que el 62,5% manifiesta que algunas veces se presentan y el 12,5% dicen que sí; lo único claro es que se evidencia la necesidad de empezar a implementar la documentación del control de cambios y de lecciones aprendidas, para minimizar al máximo la probabilidad de repetir errores cometidos en proyectos pasados.

Por último se evidencia que los encuestados manifiestan en su gran mayoría con un 75% de participación, que en términos de proyectos, en Colanta se da mayor interés sobre los resultados de los proyectos y no sobre los procesos y metodologías.

7. Necesidad de implementación de una Oficina de Administración de Proyectos.

(Pregunta 31)

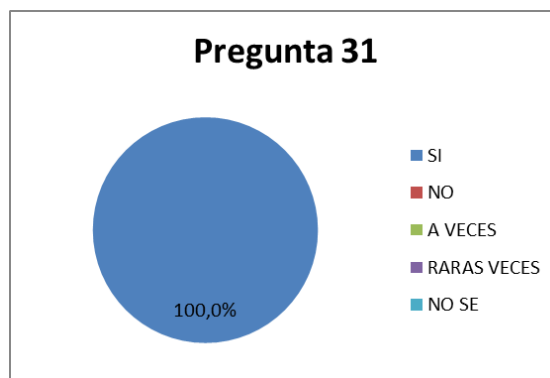


Figura 29. ¿Considera importante o necesaria la implementación de una oficina de administración de proyectos en Colanta?

(Fuente: Elaboración Propia).

Al consultarles a los encuestados la pregunta de la Figura 29, como se puede observar en la figura la respuesta es determinante, al igual que en la pregunta número 4 del primer cuestionario, donde los encuestados reafirman su opinión con respecto a que en Colanta es necesaria la implementación de una oficina de administración de proyectos.

Análisis del nivel de Madurez en administración de proyectos.

Luego de haber analizado cada una de las preguntas de las dos encuestas realizadas al personal involucrado en la administración de los proyectos ejecutados en Colanta, es importante mencionar los hallazgos más relevantes que reflejan las principales necesidades que tiene la cooperativa con respecto al tema relacionado con la administración de proyectos, para de esta manera emitir un concepto del nivel de madurez en administración de proyectos de esta.

En primer lugar se observa que aunque el personal manifiesta que posee conocimiento en cuanto a que es una oficina de administración de proyectos, al momento de solicitarles que manifiesten cuales serían las funciones principales de esta dentro de la organización, muy pocos encuestados dan una respuesta acertada, lo que de cierta manera refleja que se cuenta con un conocimiento

básico en lo que corresponde sobre las funciones que debe tener una PMO dentro de una organización.

Al momento de preguntarles a los encuestados, que si en Colanta se trabaja bajo una metodología para administrar los proyectos y esta es conocida por los miembros de la organización, hubo algunos que manifestaron que sí, pero como se mencionó en el análisis de las encuestas, en la cooperativa se trabaja de cierta manera común donde hay actividades que se hacen similares en los proyectos que se ejecutan. Dichas actividades están relacionadas a las áreas de conocimiento de alcance, costo y tiempo, que son las principales áreas de conocimiento a las que se les hace una gestión débil, más a manera de controles que a manera de gestiones como tal.

Con respecto al uso de plantillas para gestionar las áreas de conocimiento, la respuesta fue más positiva que negativa con respecto a este tema, si bien existen plantillas para realizar control sobre algunas de las áreas de conocimiento, es necesario implementar al menos una plantilla para cada una de las diez áreas de conocimiento y que éstas estén relacionadas entre sí, para poder realizar trazabilidad de la información en tiempo real y así tomar decisiones más acertadas. Del mismo modo con respecto a la documentación del control de cambios y lecciones aprendidas, estas plantillas se deben diligenciar de manera obligatoria siempre que sea necesario y además se debe hacer la respectiva devolución y análisis por parte de todos los implicados en la gestión de los proyectos, para medir de manera objetiva el nivel de éxito o fracaso de los proyectos ejecutados y realizar así una gestión de conocimiento más efectiva y bien documentada.

Por otro lado con respecto a las capacitaciones que recibe el personal con respecto a metodologías, herramientas y técnicas para la administración de los proyectos, por las respuestas obtenidas se puede inferir que dicha gestión del conocimiento con respecto a estos temas, es muy débil por parte de la organización; incluso hubo al menos un encuestado que manifestó que ha recibido capacitación pero no por recursos, ni por medio de la cooperativa, lo que de cierto modo respalda el conocimiento básico que tiene el personal en el tema de la administración de los proyectos. Se evidencia que aún se habla de formulación y evaluación de proyectos, donde se puede decir que se desconoce de los 5 grupos de procesos (Inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control y procesos de cierre) que se deben gestionar durante la ejecución de los proyectos.

En conclusión, basándose en los niveles de madurez en administración de proyectos propuestos por Kerzner, se puede afirmar que Colanta se encuentra en un Nivel 1, donde 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 (Kerzner, 2001).

Las principales necesidades que surgen de este análisis de madurez en administración de proyectos, de la cooperativa Colanta tenemos:

El personal involucrado en la administración de los proyectos, reconoce que en la organización se hace necesario hablar un lenguaje común para todos los proyectos que se ejecuten dentro de ésta, independientemente de la planta de producción que los desarrolle.

Se debe capacitar inicialmente a todo el personal involucrado en la administración de los proyectos, y posteriormente se debe capacitar desde los altos directivos, hasta los últimos operarios dentro del organigrama de la organización, sobre que es una PMO, cuáles son sus principales funciones y la definición de los roles dentro de la organización.

Se debe implementar la gestión por cada área de conocimiento y a su vez un control documental donde se utilicen todos los registros necesarios, realizando una documentación efectiva y organizada.

Se debe empezar a utilizar herramientas como software para apoyar las actividades de gestión para la administración de los proyectos, dar capacitación y acceso a todas las personas involucradas directamente en la administración de los proyectos.

La constitución y creación de una oficina de administración de proyectos dentro de la cooperativa, sería de gran ayuda para organizar y empezar a gestionar los proyectos de manera más efectiva.

Se debe dar importancia y autoridad a la figura del director de los proyectos, ya que esto ayuda en la gestión y toma de decisiones oportunas.

Tipo de PMO que más le conviene a la organización, para poder satisfacer las necesidades en administración de proyectos.

Si bien se sabe que existen muchos tipos de oficinas de administración de proyectos y que además se pueden realizar implementaciones que pueden contener incluso mezclas de dos tipos

de PMO diferentes, la selección apropiada de ésta depende exclusivamente de los requerimientos internos que tenga la organización y de las necesidades en administración de proyectos que se tengan. Al momento de identificar y ejecutar cada una de las posibles soluciones para cada uno de estos, sin lugar a duda se contribuirá directamente sobre el éxito de los proyectos ejecutados.

Como al momento de realizar el análisis de madurez de la organización, Colanta se ubicó en un Nivel 1 de madurez en administración de proyectos, debido a su lenguaje básico en temas relacionados con los temas de interés relacionados a los proyectos y donde se identifica la necesidad y la importancia de la gestión de estos, el tipo o los tipos de PMO a implementar, deben ir encaminados a empezar un proceso desde lo básico, donde se inicie con formación y capacitaciones a todo el personal involucrado en los proyectos, donde se defina e implemente una metodología inicial para el desarrollo de los proyectos y donde se brinde el apoyo necesario para la gestión y asignación de los recursos.

Tomando del mismo modo como referencia la información recolectada de las dos encuestas utilizadas, las cuales nos ayudaron a tener un panorama más claro de cómo se están administrando los proyectos al interior de la cooperativa, se puede determinar que para este caso en particular y muy a la mano del tipo de organización que es Colanta, se recomienda la implementación de un par de tipos de PMO, los cuales son: PMO de Apoyo y PMO Auditora.

Como lo define el (PMI, 2017): “Las PMOs de apoyo desempeñan un rol consultivo para los proyectos, suministrando plantillas, mejores prácticas, capacitación, acceso a la información y lecciones aprendidas de otros proyectos. Este tipo de PMO sirve como un repositorio de proyectos. Esta PMO ejerce un grado de control reducido”, precisamente como se ha venido mencionando, Colanta al estar en el nivel más básico con respecto a la administración de proyectos, debe empezar con la formación y capacitación de su personal encargado de los proyectos, para lograr de esta manera que éste sea idóneo y competente en el tema relacionado, del mismo modo se hace necesario la implementación de todas las plantillas necesarias para el registro y seguimiento de toda la información que facilite la toma de decisiones y adicional darle mucha importancia a las lecciones aprendidas de todos los proyectos las cuales ayudan a aumentar la probabilidad de éxito en los proyectos futuros. Por último al ejercer este tipo de

PMO un grado de control reducido, se va a reducir mucho el conflicto con los directores de proyecto y los jefes de planta donde se ejecuten los proyectos.

Por otro lado con respecto al tipo de PMO Auditora, ésta como tal define los procedimientos, procesos, controles y documentación que todo proyecto debe tener para cumplir con éxito los requisitos de las auditorías. Suele incluir documentación y procesos para cumplir con leyes y normas (ITMadrid, 2013). Colanta por ser una cooperativa dedicada a la producción de alimentos, está en constante seguimiento por parte de las autoridades competentes sobre el cumplimiento de toda la normatividad del campo de aplicación y se ha familiarizado con este tema de las auditorías, las cuales pueden ser aplicadas también al seguimiento de los proyectos que se ejecutan en las diferentes plantas procesadoras ubicadas a lo largo de todo el país. Ya constituida la PMO, se debe asignar un Comité Auditor que haga seguimiento documental y normativo de cada uno de los proyectos que se ejecutan en la Cooperativa, para de esta manera determinar si estos se están ejecutando bajo la metodología planteada y se están ejecutando los controles y la documentación respectiva.

Sin lugar a duda con la fusión de estos dos tipos de PMO, la organización logrará de manera más fácil focalizar los esfuerzos necesarios para que la administración de los proyectos al interior de ésta sea más efectiva y se logre en lo posible el cumplimiento de los objetivos propuestos en cada uno de los proyectos, cumpliendo a cabalidad con las líneas bases propuestas y haciendo un uso eficiente de los recursos asignados.

La PMO resultante de la fusión de estos dos tipos, se debe encargar de la definición y la implementación de la metodología única a ejecutar, así como de la asignación para que se gestionen cada una de las áreas de conocimiento en la administración de proyectos, así como todas las plantillas a desarrollar e implementar. Del mismo modo la PMO debe asignar los roles y responsabilidades de cada uno de los integrantes e involucrados en la gestión de proyectos, así como las métricas a utilizar que permitan medir cada uno de los procesos ejecutados.

La PMO resultante debe ser dinámica y adaptativa a cada uno de los requerimientos que vayan surgiendo, en busca de evolucionar y aumentar el nivel de madurez de la cooperativa, todo esto

con el fin de alcanzar siempre la mejora continua en el tema de la administración de los proyectos.

Propuesta de las características y funciones que tendrá la PMO dentro de la cooperativa, ubicación en la estructura organizativa, así como su nivel de autoridad, para definir el rol que esta desempeñará en la organización.

Dentro de las principales razones que se tienen para la implementación de una Oficina de Administración de Proyectos en Colanta, se encuentra por ejemplo la optimización de la gestión de los proyectos que se quieran ejecutar, donde se definirán estándares y los controles necesarios para evaluar el desempeño de las actividades que se realicen, se formará y capacitará a los involucrados en la administración de los proyectos, en busca de mejorar sus competencias y habilidades.

Del mismo modo con una PMO en la organización, se le dará el soporte necesario a cada uno de los proyectos que se lleven a cabo, independientemente de la planta procesadora donde se ejecute; suministrando plantillas, documentos y formatos que ayuden a un orden y mejor control documental de los procesos que se desarrollen y generando así gestión del conocimiento y documentación de lecciones aprendidas que le permitan a la organización evitar cometer los mismos errores que se cometieron en proyectos pasados, aumentando del mismo modo la efectividad con que se ejecuten los proyectos futuros. Todos estos beneficios que generan implementar una Oficina de Administración de Proyectos al interior de Colanta, sin lugar a dudas, van a contribuir en la evolución del nivel de madurez de la misma, donde los procesos entrarán en ciclos de mejora continua, lo que permitirá a su vez solidificar la gestión de los proyectos. Los recursos serán aprovechados de manera más eficiente y las líneas base propuestas serán desarrolladas con una brecha muy mínima entre lo propuesto y lo real.

Por último y no menos importante, la toma de decisiones se realizará de manera más acertada, ya que teniendo los proyectos más organizados y bien documentados, la información podrá ser analizada en tiempo real, los datos serán más confiables y así las decisiones serán encaminadas muy puntualmente a abordar la causa raíz de las situaciones adversas, generando así un esfuerzo

muy mínimo, pero con un nivel de efectividad máximo. Todo esto en conclusión, nos ayudará a ejecutar proyectos con un nivel mayor de probabilidad de éxito.

Funciones que tendrá la PMO dentro de la Cooperativa.

De acuerdo a las necesidades que se detectaron por medio de la ejecución del presente proyecto, a continuación se presentan las principales funciones que tendrá la PMO al interior de la cooperativa, para lograr una mejor administración de los proyectos que se ejecuten en Colanta.

Seleccionar y establecer los estándares y metodología en administración de proyectos a implementar dentro de la cooperativa.

Establecer todas las plantillas, controles y documentación necesaria para poder controlar, medir y monitorear las actividades relevantes que se ejecuten durante el desarrollo de los proyectos.

Definir todo el entrenamiento y capacitación necesaria por parte de los involucrados en la administración de los proyectos, para ejecutarlos y formar así personal competente en el tema.

Seleccionar las herramientas tecnológicas que se pueden implementar en la ejecución de los proyectos que se lleven al interior de la cooperativa, así como capacitar y dar acceso al personal involucrado.

Realizar seguimiento y control de las actividades que se realizan, para de esta manera verificar y garantizar la aplicación de dichos estándares y metodología implementada.

Centralizar la administración de los proyectos, de tal manera que siempre fluya la comunicación entre estos y se pueda realizar un monitoreo del estado actual de los proyectos.

Gestionar los recursos más significativos de los proyectos de manera eficaz, de tal manera que se eviten contratiempos o pérdidas de tiempo incensarios.

Al momento de finalizar los proyectos, la PMO se encargará de hacer la devolución de las lecciones aprendidas para realizar gestión del conocimiento que pueda ser aplicado en proyectos futuros.

Promover la cultura de administración en proyectos dentro de la organización.

Suministrar apoyo a los directores de proyectos y demás personal involucrado en todo el tema relacionado con los proyectos y toma de decisiones.

Verificar y monitorear los indicadores de gestión implementados para medir los proyectos.

Dar soporte y monitoreo en todas las fases de los proyectos ejecutados.

Realizar reuniones mensuales para hacer seguimiento de los proyectos, así como gestionar las comunicaciones entre estos.

Ubicación de la PMO en la estructura organizativa y su nivel de autoridad

Al momento de realizar la encuesta Número 1 (Ver Anexo 4), al personal involucrado en la administración de los proyectos de la cooperativa, estos, al preguntarles cuál debería ser la ubicación de una Oficina de Administración de Proyectos en Colanta, casi la totalidad de los encuestados manifestó que esta debería quedar en el Área de Planeación. Es importante mencionar que una PMO debe ser un ente independiente y neutral, que no se vea afectada por conflicto de intereses de ningún área en especial, por ende para el caso particular de Colanta, según el organigrama de esta y las necesidades identificadas con el presente estudio, se recomienda que la Oficina de Administración de Proyectos esté ubicada como un ente independiente que dependa de la autoridad del Gerente de la organización, como se puede apreciar en la Figura 30.

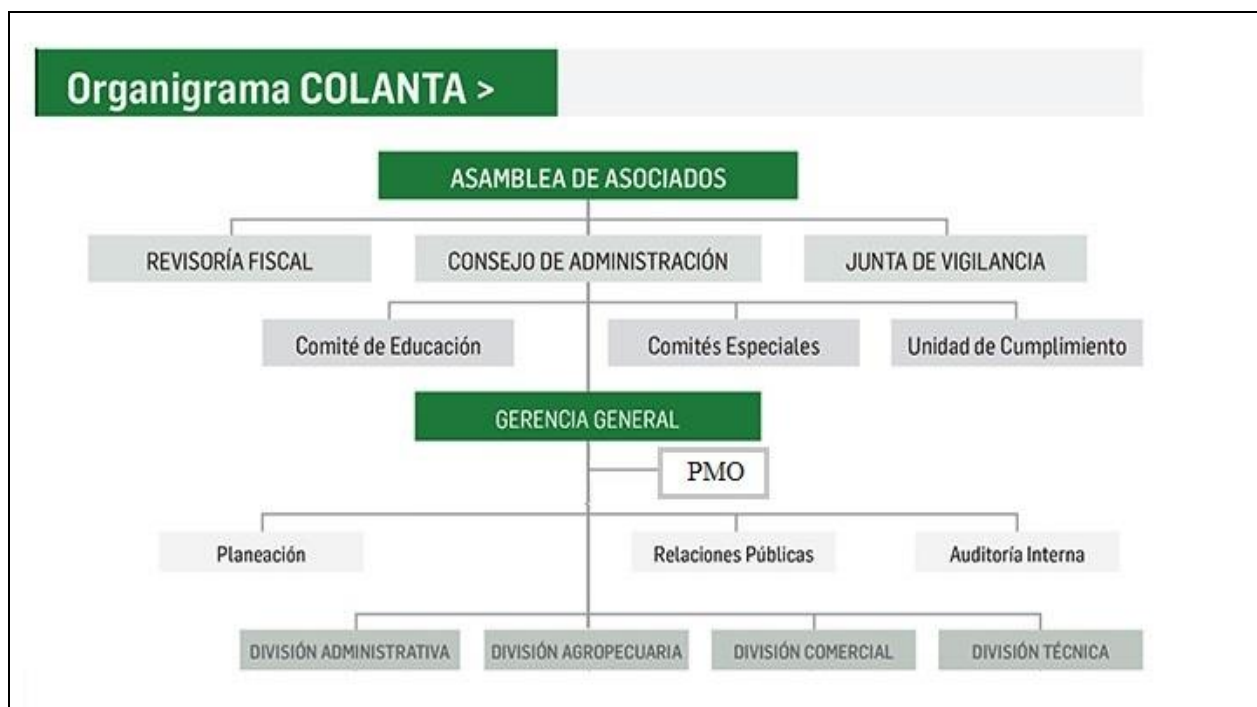


Figura 30. Ubicación de la PMO en el organigrama de Colanta (Fuente: Elaboración Propia).

Esta ubicación le permitiría a la PMO tener un nivel de autoridad por encima de las demás áreas, generando un nivel de exigencia en relación a los proyectos, equitativo y uniforme sobre cada una de estas.

Adicionalmente, al depender directamente de la gerencia, los recursos pueden ser gestionados de manera más rápida y eficaz, aportando gran beneficio al éxito de los proyectos.

Con respecto al nivel de autoridad, como bien se indicó, este depende exclusivamente del tipo de PMO que se implemente. Como en este caso la idea es realizar una fusión de dos tipos de PMO, que son la de Apoyo y Auditora, el nivel de autoridad será un tanto reducido, ya que la idea es iniciar a reforzar toda la cultura de administración de proyectos en la organización.

A mediano plazo, cuando se vayan reforzando los conocimientos y aumentando la madurez en Administración de Proyectos, la PMO irá aumentando su nivel de autoridad y exigencia de manera progresiva.

A continuación se proponen los roles que se deben generar dentro de la propuesta de PMO planteada, el potencial personal que puede desarrollar dichas asignaciones y las principales

responsabilidades que deben asumir dentro de ésta. La idea es que con el tiempo y a medida que el nivel de madurez de la organización aumente, generar cargos independientes para dichas actividades.

Tabla 7. Roles de la PMO en Colanta

Rol	Cargo dentro de la Organización	Principales Responsabilidades
Director de la PMO	Jefe Nacional de Proyectos	<ul style="list-style-type: none"> - Definir la metodología única, estándares, políticas, procedimientos y buenas prácticas para la administración de los proyectos. - Integrar las actividades de la PMO con todas las áreas de la cooperativa. - Coordinar la PMO. - Monitorear todos los proyectos que se ejecuten.
Patrocinadores	Analistas de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> - Contribuir a la implementación de la PMO en la cooperativa y al uso de la metodología definida para la administración de los proyectos. - Brindar apoyo en la toma de decisiones acerca de los proyectos. - Contribuir a la generación de cultura en administración

		<p>de proyectos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Brinda apoyo en la reproducción de conocimiento adquirido en los planes de capacitación.
Rol	Cargo dentro de la Organización	Principales Responsabilidades
Asesores	Personal interno que tenga experiencia o estudios de post grado en el tema de proyectos.	<ul style="list-style-type: none"> - Aportar conocimiento y experiencias en los diferentes proyectos que se ejecuten. - Participación en la gestión de las áreas de conocimiento de los proyectos. - Participar de manera activa en comités y reuniones que se realicen al interior de la PMO. -Apoyar las capacitaciones necesarias para el personal involucrado en el desarrollo de los proyectos. -Contribuir en la gestión del cambio, así como en las lecciones aprendidas y participar en las reuniones de inicio, como de cierre de los proyectos.
Desarrolladores de Software	Ingenieros de Sistemas	<ul style="list-style-type: none"> - Incorporar los software adquiridos por la cooperativa para apoyar la

		<p>administración y gestión de los proyectos.</p> <p>-Capacitar al personal involucrado en el uso de dichos software.</p> <p>-Administrar las licencias respectivas.</p> <p>-Brindar soporte necesario con todo el tema del manejo de la información digital de los proyectos.</p> <p>-Garantizar el mantenimiento y uso de equipos aptos para un manejo de la información fluida, segura y ágil.</p>
Rol	Cargo dentro de la Organización	Principales Responsabilidades
Asistente administrativo	Se debe asignar una secretaria o gestor documental	<p>- Control y organización de la documentación de todos los proyectos.</p> <p>-Manejo de las actas generadas sobre los acuerdos pactados en reuniones y hacer seguimientos, a manera de generar alertas de dichos acuerdos para garantizar su ejecución oportuna.</p> <p>-Manejar la agenda y</p>

		<p>compromisos del director de la PMO.</p> <p>-Agenda y generar alertas sobre reuniones y compromisos de los miembros de la PMO.</p> <p>- Dar apoyo al director de la PMO en los trámites administrativos que se requieran y estén al alcance de ésta.</p>
--	--	--

(Fuente: Autoría propia).

Plan de capacitación para el mejoramiento de la madurez organizacional

Es importante decir que el nivel de madurez de una organización, en lo relacionado con administración de los proyectos, depende de ciertos factores que con el tiempo se pueden reforzar y pueden permitir crecer en el tema. Si bien se sabe que Colanta está en un nivel básico de madurez en administración de proyectos, también es cierto que se ha detectado la necesidad de implementar ciertos estándares y metodologías que permitan un mayor control, orden y monitoreo a cada uno de los proyectos, para contribuir así a una mejor gestión de los recursos, aumento de la calidad de los resultados y cumplimiento de las líneas base propuestas, entre muchos más beneficios que se lograrán siempre y cuando se ejecuten todas las actividades necesarias.

El tiempo y la constancia son factores claves que permiten que los conocimientos se vayan consolidando y que las buenas prácticas en el tema en mención se hagan sólidos. La cultura organizacional también depende de estos dos factores mencionados, que de la mano de una planeación estratégica permitirán mantener la motivación necesaria para el mejoramiento continuo de los procesos que se establezcan. Todo esto se debe someter a un sistema de gestión basado en el ciclo PHVA, donde se documenten todas las acciones respectivas para dar cumplimiento a los objetivos que se planteen. La metodología PHVA es utilizada para mejorar el

nivel de gestión de cualquier organización, por medio de un control eficiente de los procesos y actividades, a través de la planificación de la manera cómo se van a lograr los objetivos, ejecutando las estrategias estipuladas, verificando las brechas entre lo planteado y lo ejecutado y por ultimo actuando ya sea con acciones correctivas, preventivas o de mejora para perfeccionar el oficio. Este ciclo se puede realizar las veces necesarias pero con nuevos objetivos y parámetros.

Se deben implementar capacitaciones externas con personal experto en los diferentes temas de interés, para luego reproducir a nivel interno dicho conocimiento adquirido, de tal manera que dicho conocimiento sea implementado con actividades a las cuales se les haga seguimiento y de la mano de los indicadores de gestión se evidencie la mejora progresiva en los procesos de la organización relacionados con la administración de los proyectos.

Si bien la lista de capacitaciones a brindar al personal puede ser muy extensa, de manera general se mencionarán los aspectos más relevantes a tener en cuenta para suministrar el conocimiento mínimo necesario que el personal involucrado en la administración de los proyectos debe recibir de manera prioritaria.

Áreas de conocimiento del cronograma y costos del proyecto

En primer lugar se deben reforzar las áreas de conocimiento del cronograma y costos de los proyectos, ya que es importante capacitar al personal en el manejo de todas las herramientas que permitan verificar los cambios de las líneas base de estas, para así poder medir el desempeño de los proyectos. Se puede capacitar en el tema del Valor Ganado, para por ejemplo, medir los proyectos comparando las líneas base con los parámetros de ejecución real (Valor Planeado (PV), Valor Ganado (EV), Costo Real (AC)), y así determinar si se requiere gestionar cambios, los cuales deben ser debidamente gestionados y documentados.

Es importante dar a conocer al personal el uso e interpretación de estas herramientas, para así poder tomar decisiones de manera oportuna y que sin lugar a duda, serán de gran impacto positivo para los proyectos.

Por otro lado, también es importante estudiar e interpretar el análisis cuantitativo de la gestión del valor (análisis del desempeño y proyecciones). Donde se debe reforzar el uso e interpretación de las siguientes herramientas:

Variaciones o desviaciones: desviación de cronograma (SV), desviación de costo (CV), desviación al completamiento (VAC).

Índices: índice de desempeño del cronograma (SPI), índice de desempeño del costo (CPI), índice de desempeño para completar (TCPI).

Proyecciones: tiempo estimado al completamiento (EACt), costo estimado al completamiento (EAC), costo estimado para completar (ETC).

Todo lo anterior es importante para que el personal conozca el uso de estas herramientas y la interpretación de las mismas, para medir en tiempo real cómo es el estado del proyecto en cuanto a su desempeño, para así realizar una toma de decisiones de manera más acertada.

Área de conocimiento de la calidad del proyecto

De acuerdo con los autores Kloppenborg y Petrick (2002):

"La gestión de la calidad en el proyecto es la combinación de dos campos: la gestión de la calidad y la administración de proyectos. Muchos factores como la competencia global, el dinamismo de los cambios del entorno, el incremento de la complejidad en las tareas y el mejoramiento de la productividad interna, han dirigido la paralela, y a la vez, separada evolución de la gestión de la calidad y de la administración de proyectos. Una calidad superior y la administración del proyecto optimizan la ejecución de excelencia en las organizaciones, pero su uso combinado es frecuentemente subutilizado. Los procesos de Calidad pueden ser utilizados para mejorar la ejecución del proyecto. Los líderes que dominan con maestría la gestión de la calidad en proyectos tendrán mayor éxito, tanto en proyectos individuales como en el manejo de portafolios de proyectos."

Es importante realizar una gestión eficiente de la calidad del proyecto y del producto como tal, para de esta manera detectar los procesos que son ineficaces, identificar las principales causas de la calidad ineficiente y a su vez aumentar la probabilidad de cumplir con los objetivos de los proyectos. Como se recomienda una PMO auditora, las auditorías toman gran importancia al momento de verificar el cumplimiento de los estándares propuestos, y en este caso en particular,

las auditorías de calidad serán las encargadas de evaluar si las actividades del proyecto cumplen con las políticas, los procesos y los procedimientos del proyecto y de la organización. Se debe entonces gestionar formación en los métodos para elaborar las métricas e indicadores de gestión más eficientes, en busca de medir de manera objetiva los procesos y apuntar así a una toma de decisiones más acertada y efectiva.

Áreas de conocimiento gestión de los recursos y las adquisiciones

Es importante que se suministre formación en técnicas relacionadas con la gestión de cada uno de los recursos que se requieren para lograr el cumplimiento de cada uno de los objetivos de los proyectos, por ejemplo, todas las técnicas necesarias para hacer una evaluación de proveedores objetiva y que más le convenga con relación a costos y cronograma del proyecto.

Todo el tema de las negociaciones de los contratos que se celebren con los diferentes proveedores, se deben gestionar de una manera muy acertada para evitar contratiempos e imprevistos, por eso es importante capacitarse en toda la normatividad legal que aplique según el país origen del proveedor.

No necesariamente se debe recibir una capacitación, con que el personal interno responsable de estas actividades, esté bien informado y cuente con las herramientas que le puedan aclarar dudas en el momento necesario, por ejemplo abogados dentro de la misma, todos estos recursos disponibles pueden ser utilizados en pro del bienestar de los proyectos.

Se deben identificar los tipos de recursos más idóneos según la necesidad que se tenga; los materiales deben ser los más apropiados, las cantidades deben ser precisas en busca de minimizar los desperdicios, si se habla de recursos humanos, se deben realizar todas las pruebas necesarias para verificar que el personal es competente, tiene los conocimientos y la experiencia que se requiere para desempeñar sus funciones. Todo esto impactará de manera positiva o negativa en el desarrollo del proyecto, por ende en conjunto con la planificación estratégica, todas las actividades que involucren relaciones con proveedores externos, deberán ser realizadas bajo el seguimiento de metodologías como el ciclo PHVA, que ayuden a medir y a mejorar constantemente estos procesos.

De igual manera, la gestión de las adquisiciones es indispensable para gestionar los recursos, ya que si realizamos una correcta identificación de necesidades del proyecto, sean bienes o

servicios, más fácil será determinar si pueden ser mejor obtenidos fuera de la organización del proyecto que al interior de esta.

Liderazgo y habilidades blandas

Todo el personal involucrado en la administración de proyectos dentro de la cooperativa, debe ser personal con todo tipo de formación técnica en los temas de administración, pero un perfil muy importante que se debe formar en dicho personal, es el tema humano, con el liderazgo como tema principal de este perfil.

A continuación se mencionan los principales conceptos que deben ser potencializados en cada uno de los líderes que existen dentro de la organización, en busca de convertirlo en parte de la planeación estratégica de Colanta y que vaya desde los cargos de más altos rangos, hasta el personal operativo, todo esto en busca de formar trabajadores íntegros que estén alineados con los objetivos estratégicos de la organización y que a no dudarlo, serán parte de los proyectos que se lleven a cabo.

- Liderazgo y tipos de liderazgo existentes
- Motivación de equipos de trabajo
- Comunicación asertiva
- Tipos de personalidades
- Trabajo en equipo
- Servicio al Cliente
- Valores corporativos de la organización
- Manejo de relaciones interpersonales
- Técnicas de convivencia
- Facilidad a la adaptación
- Técnicas de disciplina y organización
- Habilidades interpersonales de comunicación

Si bien pueden existir innumerables temas que deben ser compartidos con el personal involucrado, la idea es construir planes de capacitaciones, dinámicos y ágiles bien documentados, que permitan en cualquier momento identificar las necesidades del personal y del entorno, que puedan contribuir al crecimiento del personal y de la organización.

A continuación se muestra un posible plan de capacitación, donde se propone el personal que deben recibir la información de manera prioritaria, la duración propuesta de las capacitaciones y el tipo de capacitadores que suministrarán los conocimientos (Internos o Externos). La propuesta se realiza de manera mensual y no interfiriendo en las actividades de la organización. Lo importante es que las capacitaciones se ejecuten, sean de carácter obligatorio para que el personal se involucre a conciencia y se realicen con la intensidad recomendada con ejercicios prácticos y aplicables. Como estrategia para que el personal se involucre, se pueden implementar medidas como descuento de nómina del valor de los cursos perdidos.

Tabla 8. *Propuesta de plan de capacitación*

Tipos de temas para Capacitación.	Plan de capacitación			
	Población objetivo	Horas de capacitación	Tipo de Capacitación	Fecha tentativa
1. Áreas de conocimiento del cronograma y costos del proyecto	Analistas de Proyectos, Jefe de planeación, Líderes de procesos	40 Horas	Externa con personal experto.	Febrero de 2020
2. Área de conocimiento de la calidad del proyecto.	Analistas de Proyectos, Jefe de planeación, Líderes de procesos, Personal operativo involucrado en los procesos	40 Horas	Externa para Analistas de Proyectos, Jefe de planeación, Líderes de procesos. Luego se replica al personal operativo	Para la externa Marzo 2020. Personal operativo Abril 2020.
4. Liderazgo y habilidades blandas	Analistas de Proyectos, Jefe de planeación, Líderes de procesos	40 Horas	Interno por parte del área de bienestar y formación	Se Pueden distribuir las horas de manera mensual hasta cumplir las 40 horas y los temas relacionados.

(Fuente: Autoría propia).

5. Conclusiones

Luego de realizar el desarrollo de cada uno de los objetivos planteados en el presente proyecto, se pueden destacar los siguientes aspectos como conclusiones del estudio realizado.

1. Se evidencia que aunque la gran mayoría de los miembros de la organización manifiesta tener claro el concepto de PMO y demás temas relacionados con la administración de los proyectos, hay ciertos errores de conceptos que deben ser reforzados.
2. Se evidencia que en Colanta se presentan falencias en el desarrollo de los proyectos con respecto a los temas de presupuesto y tiempo de ejecución de estos, ya que la gran mayoría de estos exceden los presupuestos planteados.
3. La totalidad del personal estudiado perteneciente a Colanta y que están directamente relacionados con la administración de los proyectos, piensan que es importante y necesaria la implementación de una PMO en la cooperativa, que ayude a mejorar significativamente la administración y el desarrollo de los proyectos que se llevan a cabo dentro de ésta.
4. Es necesario y de manera prioritaria, reforzar todos los conocimientos que se requieren para poder implementar una oficina de administración de proyectos en Colanta, así como para generar solidez en la administración de los proyectos, esto sin lugar a duda puede contribuir al aumento de la probabilidad de que los proyectos logren en su gran mayoría el cumplimiento de los objetivos propuestos y a su vez el éxito de los mismos.
5. La cooperativa no ha percibido la necesidad de adquirir cualquier tipo de software para dar apoyo a la administración de los proyectos, lo que se refleja en el poco control que se tiene de los procesos, que impacta en incumplimientos de presupuestos y cronograma de los proyectos.
6. En Colanta no existe una figura sólida de directores de proyecto ya que estos son ejecutados, en su gran mayoría, por los analistas de proyectos, quienes tienen una autoridad mínima sobre la toma de decisiones, lo que conlleva a su vez en retrasos por acciones tardías.
7. De las encuestas realizadas, se puede inferir que no se tiene un concepto claro sobre si en la cooperativa se administran los proyectos bajo una metodología única ya definida, por lo que se ve necesaria la implementación de una y que sea efectivamente divulgada a todo el personal involucrado en los proyectos.
8. El personal de la cooperativa, principalmente los analistas de proyectos tienen el interés y la necesidad de adquirir conocimientos y herramientas que aporten orden y control en la

administración de los proyectos, donde incluso algunos de ellos han gestionado dicho conocimiento por cuenta y recursos propios. Se debe aprovechar esta iniciativa y comenzar a suministrarles dicho conocimiento propuesto en el plan de capacitación.

9. La cooperativa ya empezó a notar la importancia de estandarizar los procesos, procedimientos, técnicas, controles y buenas prácticas para mejorar la administración de los proyectos, esto es importante para de manera inicial encontrar argumentos para la implementación de una PMO en la organización.
10. Es necesario para la organización que se empiecen a realizar los análisis de éxito o fracaso de los proyectos una vez finalizados estos, para recopilar toda esta información, y en el mediano plazo poder comparar los resultados de la implementación de la PMO, de la capacitación del personal y de todas las mejoras que se implementen en la administración de los proyectos.
11. Se evidencia que no se realiza una gestión eficiente de las áreas de conocimiento de la administración de proyectos, lo que podría en el mediano plazo y sin lugar a dudas, contribuir con el aumento de la probabilidad de éxito de los proyectos que se ejecuten.
12. Desafortunadamente y como es un error normal, en Colanta se tiene más en cuenta los resultados de los proyectos obtenidos y no se le ha dado tanta importancia a como se están desarrollando los procesos, con su respectivo control de cambios y documentación de lecciones aprendidas. Se está iniciando un proceso de estandarización de los proyectos pero aún no se ha definido una metodología única para la administración de estos.
13. Colanta cuenta con personal competente que puede realizar todas las mejoras necesarias para mejorar la administración de los proyectos, más allá que se logre conformar de momento la PMO o no, pero es importante dar el paso desde la alta gerencia, de asignar los recursos para suministrar los conocimientos necesarios, o por lo menos establecer métodos de incentivos para que el personal se capacite por su cuenta de ser necesario.
14. Sería interesante que se logre realizar la fusión de los dos tipos de PMO propuestos: Apoyo y auditora, ya que debido a las necesidades de la organización en cuanto a la administración de los proyectos, dar apoyo a la toma de decisiones de los proyectos y auditar a nivel nacional cada uno de los proyectos ejecutados, da un mayor control sobre estos y contribuye de manera más directa al direccionamiento estratégico de la organización, ya que el contacto con cada planta procesadora se hace más directo y en tiempo real, lo que genera a su vez un flujo de conocimientos óptimo.

15. El área de planeación es quien en la actualidad se encarga de la administración general de los proyectos, en caso tal de que se logre la implementación de la PMO, esta área pasaría a un rol de asesora, pero se hace necesario que inicialmente se encargue del inicio de la implementación de la oficina de administración de proyectos.
16. Es importante que al momento de la implementación de la PMO, los roles sean bien definidos, los miembros de ésta deben ser personal competente con conocimientos sólidos en proyectos, y adicional se debe iniciar de manera inmediata un plan de culturización en el tema a todos los involucrados en los proyectos.
17. La implementación de la PMO se debe hacer inicialmente de manera sencilla y de manera progresiva ir creciendo en personal y autoridad, adicional se deben documentar todas las acciones que se tomen para socializarlas y ganar confianza del personal involucrado en la administración de los proyectos.

6. Recomendaciones

1. Se recomienda a la gerencia de la cooperativa y al área de planeación, la implementación de la oficina de administración de proyectos, ya que sin lugar a dudas generaría un gran impacto positivo en los resultados de los proyectos que se ejecutan al interior de la organización, ya que se lograría mayor planificación, organización y control en cada uno de éstos.
2. Luego de implementar la PMO, se recomienda al Jefe de Planeación, gestionar los respectivos recursos para brindar las capacitaciones planteadas para que el personal involucrado en la administración de los proyectos fortalezca los conocimientos en el tema.
3. Al Jefe de Planeación se le recomienda incluir en el plan estratégico de la organización, todo el tema del enfoque de la administración de los proyectos bajo una metodología única, estándares y buenas prácticas a implementar.
4. Al Jefe de Planeación de la mano con el Jefe de Sistemas de la cooperativa, se les recomienda gestionar la adquisición del software que apoye la administración de los proyectos, así como las capacitaciones necesarias para el correcto y eficiente uso de estos.
5. Se recomienda al Jefe de Planeación seleccionar personal competente para la conformación de la PMO, así como la definición de los roles y responsabilidades claras que permitan orden sobre las actividades que se ejecuten.
6. Una vez conformada la PMO se recomienda al Director de la PMO, revisar y ejecutar el plan de capacitaciones propuesto, en busca de suministrar los conocimientos requeridos para realizar las respectivas gestiones de los proyectos de manera óptima.
7. Al Director de la PMO se le recomienda justificar la importancia de crear en la cooperativa la figura del Director de Proyectos, así como asignarle cierto grado de autoridad que permita optimizar los tiempos de las tomas de decisiones.

8. Al Director de la PMO se le recomienda establecer un plan de auditoría que permita realizar seguimientos periódicos a la metodología implementada, así como de los controles y métricas establecidos.

9. Se le recomienda al Director de la PMO, definir los indicadores de gestión óptimos que permitan medir los procesos de manera efectiva y que aporten buenas bases para una toma de decisiones exitosa.

10. Se le recomienda al director de la PMO realizar una gestión del conocimiento óptima, donde se documenten de manera ordenada todos los controles de cambio, lecciones aprendidas, retroalimentaciones de éxito o fracaso una vez finalizados los proyectos, en busca de aprovechar toda esta información en la ejecución de los proyectos.

11. Se le recomienda al Director de la PMO asignar personal responsable para la gestión de las áreas de conocimiento en la administración de los proyectos, en busca de un mayor control de éstos.

12. Se le recomienda al Director de la PMO y a la Asistente Administrativa, llevar un control documental de toda la información relacionada con los proyectos ejecutados, así como la generación de informes periódicos que reflejen las gestiones realizadas, por ejemplo en el caso de los indicadores, hacer un reporte mensual de estos.

13. Se le recomienda a la Gerencia de la cooperativa y al Jefe de Planeación, incorporar en el organigrama de la organización la PMO, para así legalizar su creación y autoridad.

14. Se recomienda al Jefe de Planeación, la revisión del presente proyecto y tener en cuenta los aspectos estudiados en él, para así dar inicio al proceso de implementación de la PMO, o mínimamente tomar aspectos relevantes que puedan ser aplicados inicialmente al interior de la cooperativa que pueda impactar positivamente en la administración de los proyectos.

7. Bibliografía

Ballestrini, M. (2006). *Como se elabora el proyecto de investigación*. Caracas, Venezuela: BL consultores asociados.

Businometrics. (2018). *LOS MODELOS DE MADUREZ EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS (III)*. Recuperado de <https://businometrics.wordpress.com>.

COLANTA. (2018). *COLANTA, más servicio, más crecimiento*. Recuperado de <http://sabemas.COLANTA.com.co/home/mi-cooperativa/informacion-institucional/historia>.

Corzo, L. (2014). Guía práctica para la implementación de una PMO (tesis de maestría). Universidad para la Cooperación Internacional, San José, Costa Rica.

Díaz, O. (2015). Propuesta para la creación de una PMO, en la empresa grupo la Norteña de México (tesis de maestría). Universidad para la Cooperación Internacional, San José, Costa Rica.

Gray, C. y Larson, E. (2009). *Administración de proyectos*. México, D.F: McGRAW-HILL

ITMadrid (2013). Tipos de PMO. Recuperado de <http://www.itmadrid.com/blog/tipos-de-pmo/>

Kerzner, H. (2001). *Strategic Planning for Project Management using a Project Management Maturity Model*. New York: John Wiley & Sons.

Kloppenborg, Timothy (2002). *Managing Project Quality*. Management Concepts.

Liriano, H. (2015). Propuesta de implementación de una oficina para la gestión de proyectos (PMO) en una compañía de manufactura de envases plásticos para el consumo masivo

en República Dominicana (tesis maestría). Universidad para la Cooperación Internacional, San José, Costa Rica.

Lledó, P. (2013). *Administración de proyectos: El ABC para un Director de proyectos exitoso*. Victoria, BC, Canadá: Pablo Lledó.

Lledó, P. (2013). *Director de proyectos: Cómo aprobar el examen PMP® sin morir en el intento*. Victoria, BC, Canadá: Pablo Lledó.

Maya, E. (2014). *Métodos y técnicas de investigación. Una propuesta ágil para la presentación de trabajos científicos en las áreas de arquitectura, urbanismo y disciplinas afines*. México, Distrito Federal: Universidad Nacional Autónoma de México

Project Management Institute, Inc. (2017). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK®)*. Sexta Edición. Pensilvania. EE.UU.

Quintero, F. (2015). *Propuesta de diseño para la creación de una oficina de administración de proyectos (PMO), en la Universidad de Santander (UNDES) sede Cúcuta (tesis de maestría)*. Universidad para la Cooperación Internacional, San José, Costa Rica.

Redondo, A. (2017). *¿Conoce cuál es el Modelo de Madurez de su organización?*. Recuperado de <https://www.uci.ac.cr/gspm/modelo-de-madurez-direccion-proyectos/>.

Rojas, L. (2006). *Propuesta de una metodología estándar para la oficina de proyectos de la Universidad para la Cooperación Internacional (tesis de maestría)*. Universidad para la Cooperación Internacional, San José, Costa Rica.

Salazar, W. (2008). *Propuesta para la implementación de una oficina de administración de proyectos (PMO) en la Cooperativa de autogestión agropecuaria San Juan R.L (tesis de maestría)*. Universidad para la Cooperación Internacional, San José, Costa Rica.

Sampieri, Hernández R. (2008). "La Idea: Nace un proyecto de investigación" (30-39).
En Metodología de la Investigación. Mc.Graw-Hill: México.

8. Anexos

Anexo 1: ACTA (CHÁRTER) DEL PFG

ACTA DE PROYECTO DEL PFG	
Fecha	Nombre de Proyecto
23 de Marzo de 2019.	Propuesta de diseño para la implementación de una oficina de gestión de proyectos (PMO) en la Cooperativa COLANTA.
Areas de conocimiento / procesos:	Area de aplicación (Sector / Actividad):
Grupo de Procesos: Iniciación y Planificación	Sector: Privado. Actividad: Administración de proyectos a través de una PMO
Fecha de inicio del proyecto	Fecha tentativa de finalización del proyecto
Mayo de 2019	Octubre de 2019.
Objetivos del proyecto (general y específicos)	
<p>Objetivo general</p> <p>Elaborar una propuesta para el diseño para la implementación de una oficina de proyectos en la cooperativa COLANTA, para mejorar la administración de los proyectos dentro de la organización y estandarizar este proceso en todas las plantas a nivel nacional.</p> <p>Objetivos específicos</p> <p>Realizar un análisis de madurez en administración de proyectos de la organización, para determinar las necesidades principales que den origen a la implementación de la PMO.</p> <p>Establecer el tipo de PMO que más le conviene a la organización, para poder satisfacer las necesidades en administración de proyectos.</p> <p>Realizar una propuesta de las características y funciones que tendrá la PMO</p>	

dentro de la cooperativa, ubicación en la estructura organizativa, así como su nivel de autoridad, para definir el rol que esta desempeñará en la organización.

Generar un plan de capacitación para el mejoramiento de la madurez organizacional con el propósito de lograr una administración de proyectos más efectiva y exitosa.

Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)

Actualmente la cooperativa COLANTA desarrolla los proyectos de manera descentralizada e independiente de acuerdo a los requerimientos y necesidades que se planteen en cada planta donde se ejecuten dichos proyectos. Esto no garantiza un control eficiente de la ejecución de las actividades planteadas, ya que no se tiene establecido un estándar y un mecanismo único de administración de dichos proyectos. Resulta entonces la necesidad de establecer una oficina de proyectos, donde la administración de todos los proyectos que se ejecuten en cualquiera de las plantas procesadoras, sea de manera centralizada, estandarizada y controlada por dicha oficina, buscando un mayor control de los costos y los recursos principalmente y garantizando el cumplimiento deseado de los todos los objetivos de dichos proyectos.

Descripción del producto o servicio que generará el proyecto – Entregables finales del proyecto

El producto final es un documento que contenga toda la estructuración de la oficina de proyectos dentro de la cooperativa; se realizará un diagnóstico del nivel de madurez de la organización con el que se determinará el nivel de conocimiento de ésta sobre la administración de proyectos.

Por último se entregará un plan para la implementación de una PMO para la organización para que ésta lo ejecute o logre implementar en su gran mayoría, para lograr una mejora significativa en cuanto a la administración de cada uno de los proyectos que se ejecuten dentro de la misma.

Supuestos

La información recopilada para la elaboración del plan de proyecto

proviene de fuentes confiables.

Se cuenta con el apoyo del consejo administrativo para la implementación del presente proyecto.

Se cuenta con el recurso humano disponible para la realización del proyecto.

Se cuenta con el respaldo del coordinador nacional de proyectos, para el manejo de la información y la gestión para la implementación de la PMO en la cooperativa.

Restricciones

El tiempo del responsable del presente proyecto corre por cuenta propia y el desarrollo del presente trabajo no constituye horario laboral.

Desacuerdo del consejo administrativo con las ideas que se propongan, siendo éstas las más recomendadas.

La disponibilidad de expertos para la asesoría en el tema específico, dentro de la organización, es limitada.

Se debe realizar el proyecto dentro del plazo propuesto.

Dentro del presupuesto actual de la organización no está estipulado la implementación de la PMO.

Identificación riesgos

Que el responsable del proyecto no cuente con la disponibilidad de tiempo necesaria para terminar el proyecto en el plazo propuesto.

Que por falta de disponibilidad o voluntad de la organización se limite el alcance del presente proyecto.

Que el nivel de madurez de la organización en administración en proyectos sea tan bajo que no se asimile de manera positiva la ejecución del siguiente proyecto.

Que no se presente asimilación al cambio del personal que actualmente administra los proyectos dentro de la organización.

Presupuesto		
Para la elaboración del PFG no se destina recurso económico.		
Principales hitos y fechas		
Nombre del Hito	Fecha de Inicio	Fecha Final
Presentación del Charter y EDT del PFG	18 de marzo	24 de marzo
Elaboración de la Introducción y Cronograma del PFG	25 de marzo	31 de marzo
Redacción de Marco Teórico	01 de Abril	07 de Abril
Redacción de Marco Metodológico	08 de Abril	14 de Abril
Resumen Ejecutivo, Bibliografía, Chárter firmado.	22 de Abril	28 de Abril
Desarrollo de PFG con tutor	3 de Junio	10 de Octubre
Revisión de PFG-Lectores	11 de Octubre	27 de Octubre
Correcciones a PFG	30 de octubre	02 de Noviembre
Defensa PFG	03 de Noviembre	05 de noviembre
Información histórica relevante		
<p>La cooperativa COLANTA es una empresa Colombiana con más de 50 años en el sector de alimentos, dedicada a la producción de productos lácteos, cárnicos e insumos agropecuarios, lider en el país por sus diferentes certificaciones como lo son, en el sistema HACCP e ISO 9001:2015.</p> <p>COLANTA cuenta con mas de 10 plantas procesadoras a nivel nacional, también cuenta con más de 50 almacenes de distribución de alimentos e insumos agropecuarios, donde trabajan alrededor de 6000 empleados para la organización. Debido a ser una organización tan amplia y distribuida alrededor de todo el país,</p>		

donde se ejecutan un sin número de proyectos al interior de ésta, se evidencia la necesidad entonces de centralizar la administración de estos y estandarizar los procesos, basados en las mejores practicas basadas en la guía del PMBOK y que sean de mejor aplicabilidad a este tipo de organización.


Identificación de grupos de interés (involucrados)

Involucrados Directos:

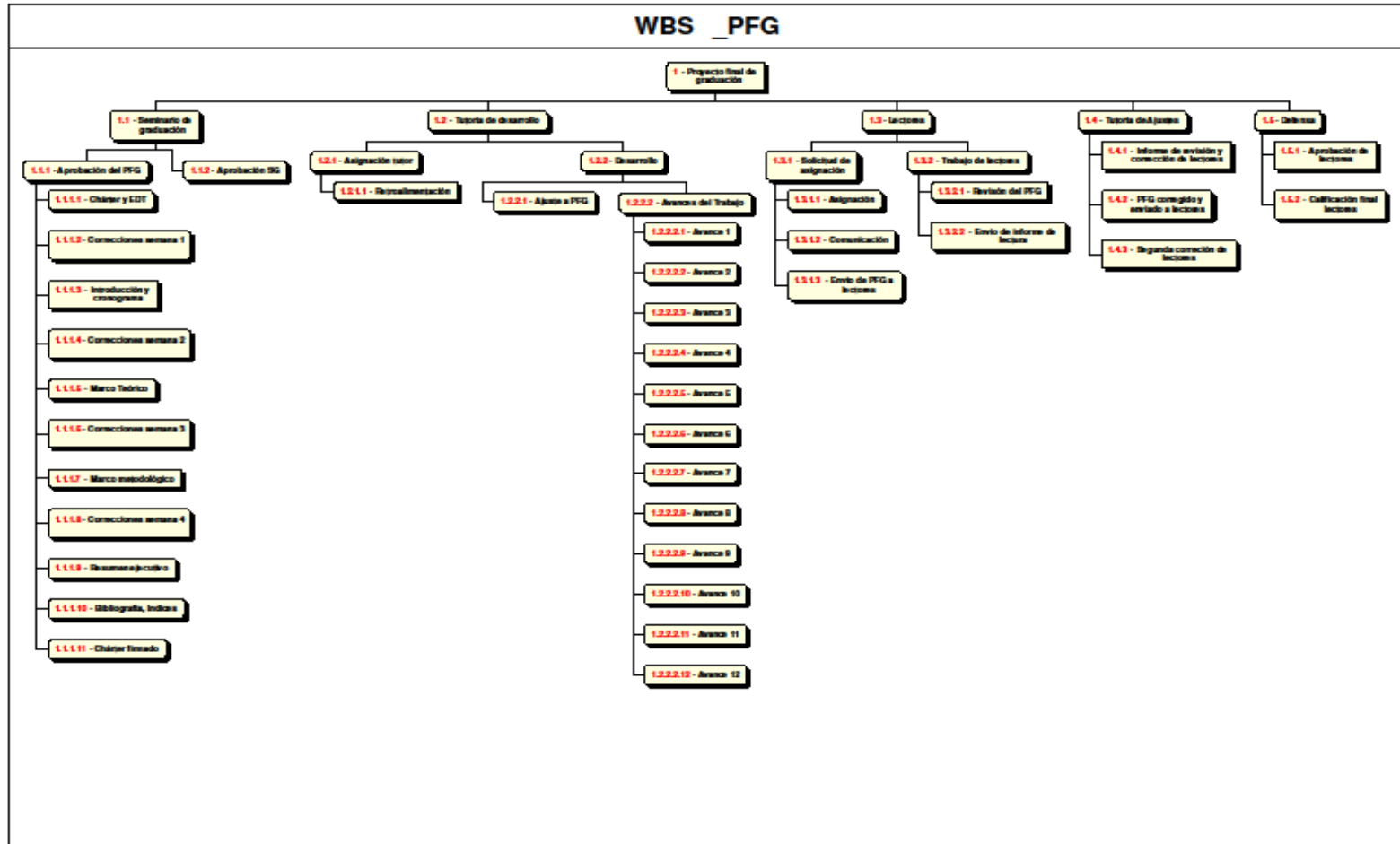
Profesor de Seminario, Responsable del proyecto, Tutor, Lectores, la administración de la organización.

Involucrados Indirectos:

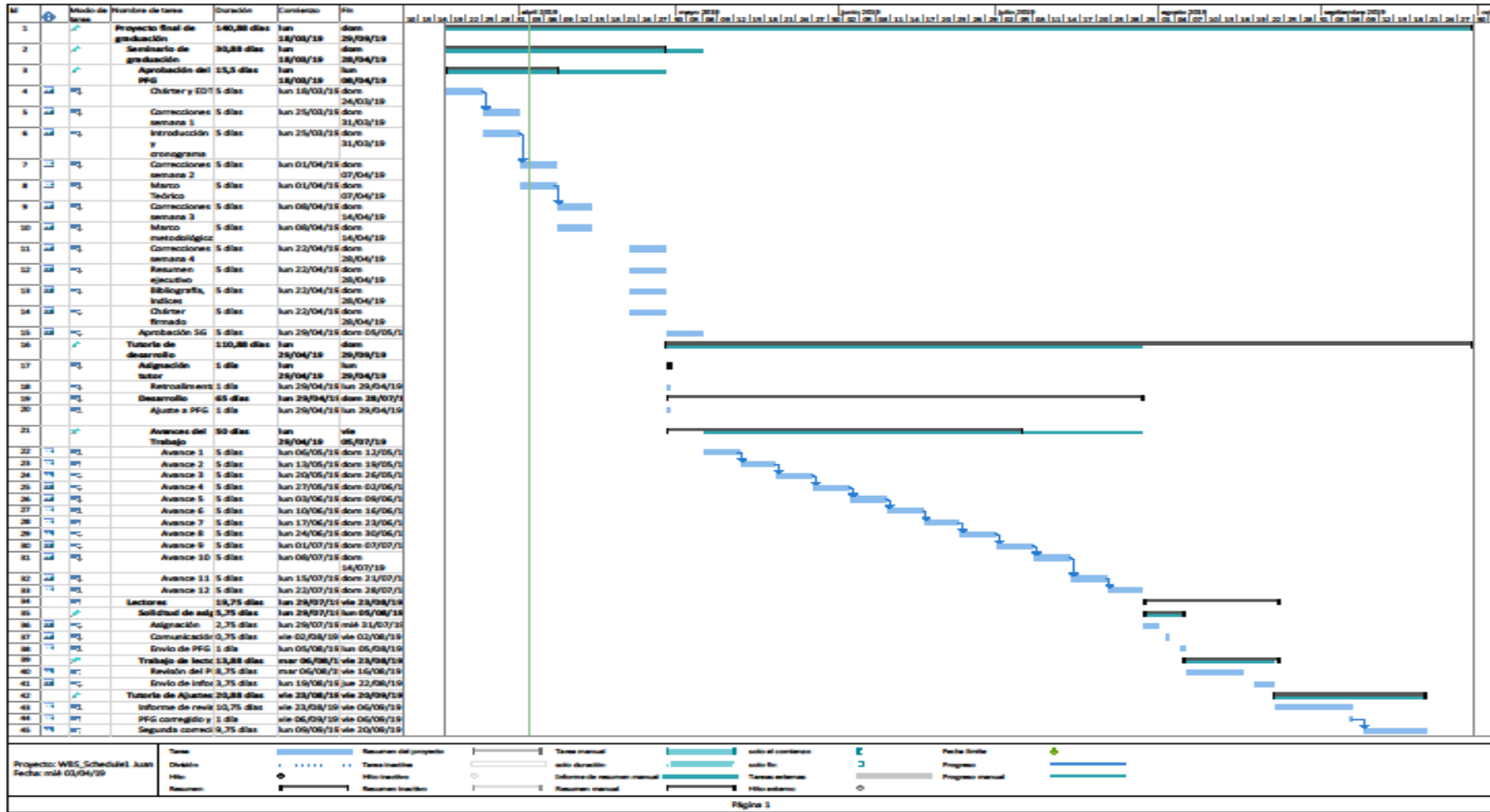
Otros estudiantes, empleados de la organización.

<p>Nombre del estudiante: Juan Manuel Chávez Marengo.</p>	<p>Firma: </p>
<p>Aprobado por: Álvaro Mata Leitón</p>	<p>Firma:</p>

Anexo 2: EDT DEL PFG



Anexo 3: Cronograma del PFG.



Anexo 4: Encuesta 1.

“Propuesta de diseño para la implementación de una Oficina de Proyectos en la Cooperativa COLANTA, para mejorar la administración de los proyectos dentro de la organización y estandarizar este proceso en todas las plantas a nivel nacional”.

OBJETIVO: Diagnóstico de la situación actual de la organización para conocer su percepción respecto a la cultura de la administración de proyectos y lograr determinar las necesidades organizacionales en este campo.

Presentado por: Ing. Juan Manuel Chávez Marengo. Estudiante de Maestría en administración de proyectos, Universidad para la cooperación internacional.

Se agradece de antemano su valiosa colaboración. Además, se garantiza que los datos suministrados serán de uso confidencial.

DATOS GENERALES

Nombre del Entrevistado:

Fecha:

Lugar de Trabajo y Ocupación:

Relación del entrevistado con proyectos:

1. Ud. tiene conocimiento sobre qué es una Oficina de Administración de Proyectos (PMO)?
 - a. Si
 - b. NO
 - c. Comentarios:
2. ¿Los proyectos que usted ha ejecutado han terminado en el tiempo planificado?
 - a. Si
 - b. NO
 - c. Comentarios:
3. ¿Los proyectos que ha ejecutado se han excedido en el presupuesto planificado?
 - a. Si
 - b. NO

c. Comentarios:

4. ¿Considera Usted importante para Colanta la implementación de una Oficina de administración de Proyectos?

a. Si

b. NO

c. Comentarios:

5. ¿En el desarrollo de sus proyectos Usted utiliza herramientas para el control del alcance, tiempo y costo del proyecto?

a. Si

b. NO

c. Comentarios:

6. Colanta incentiva a los funcionarios a participar en planes de adiestramiento en temas referentes a la administración de proyectos.

a. Si

b. NO

c. Comentarios:

7. ¿Usted ha recibido capacitación en Administración de proyectos?

a. Si

b. NO

c. Comentarios:

8. ¿Existe en Colanta una metodología única de administración de proyectos, conocida por todos y efectivamente utilizada?

a. Si

b. NO

c. Comentarios:

9. ¿La identificación y posterior análisis de las causales de éxito y fracaso del proyecto son un proceso realizado y socializado?

a. Si

b. NO

c. Comentarios:

10. ¿La planificación de la calidad, el aseguramiento y el control de la misma se desarrolla en todos los proyectos ejecutados en Colanta?

a. Si

b. NO

c. Comentarios:

11. Cuáles considera usted que deben ser las responsabilidades de una Oficina de Administración de Proyectos (PMO)? ¿Y su ubicación dentro del Organigrama de Colanta?

Fuente: (Quintero, 2015).

Anexo 5: Encuesta 2.

“Propuesta de diseño para la implementación de una Oficina de Proyectos en la Cooperativa COLANTA, para mejorar la administración de los proyectos dentro de la organización y estandarizar este proceso en todas las plantas a nivel nacional”.

OBJETIVO: Diagnóstico de la situación actual de la Organización para conocer si se utiliza una metodología, herramientas y técnicas estandarizadas, para la administración de los proyectos que son ejecutados en las diferentes plantas de producción.

Se agradece de antemano su valiosa colaboración. Además, se garantiza que los datos suministrados serán de uso confidencial.

Instrucciones: Favor marcar una única opción con el símbolo en la casilla de su preferencia.

DATOS GENERALES

Nombre del Entrevistado:

Fecha:

Lugar de Trabajo y Ocupación:

Relación del entrevistado con proyectos:

1. ¿Se utiliza una metodología estandarizada para la ejecución de los proyectos en Colanta?
 - No
 - Si
 - A veces
 - Raras veces
 - No se

2. ¿Si existe dicha metodología, ¿Es conocida por todos los involucrados en el proyecto?
 - No
 - Si
 - A veces
 - Raras veces
 - No se

3. ¿En Colanta se utilizan plantillas para gestionar las áreas del conocimiento en términos de gestión de proyectos? (integración, alcance, tiempo, costo, calidad, recursos humanos, comunicaciones, riesgo, adquisiciones, involucrados)

- No
- Si
- A veces
- Raras veces
- No se

4. ¿En Colanta se preparan planes de comunicación antes de realizar un proyecto?

- No
- Si
- A veces
- Raras veces
- No se

5. ¿Colanta emplea procesos de identificación, cualificación, cuantificación, seguimiento y control de riesgo en el desarrollo de los proyectos?

- No
- Si
- A veces
- Raras veces
- No se

6. ¿Existe en Colanta un proceso formal de control de cambios, siendo utilizado y respetado?

- No
- Si
- A veces
- Raras veces

- No se

7. ¿Existe un plan de gestión de calidad en cada uno de los proyectos que realmente se efectúa?

- No
- Si
- A veces
- Raras veces
- No se

8. ¿Existe planificación en cómo serán identificados, analizados y gestionados los interesados de cada uno de los proyectos?

- No
- Si
- A veces
- Raras veces
- No se

9. ¿Al final de cada proyecto las lecciones aprendidas son discutidas y documentadas?

- No
- Si
- A veces
- Raras veces
- No se

10. ¿Se utilizan herramientas de software especializadas para la administración y ejecución de los proyectos?

- No
- Si
- A veces
- Raras veces

- No se

11. ¿Ha recibido capacitación en administración de proyectos?

- No
- Si
- A veces
- Raras veces
- No se

12. ¿Existe en Colanta un programa de capacitación en administración de proyectos accesible a todos los interesados?

- No
- Si
- A veces
- Raras veces
- No se

13. ¿Colanta provee entrenamiento continuo en el uso de herramientas, metodologías y despliegue del conocimiento?

- No
- Si
- A veces
- Raras veces
- No se

14. ¿Está usted capacitado para utilizar herramientas o software especializado en gestión de proyectos?

- No
- Si
- A veces
- Raras veces
- No se

15. ¿Cree usted que haga falta capacitación para el uso de esas herramientas o software?

- No
- Si
- A veces
- Raras veces
- No se

16. ¿Existe en Colanta la figura de Director de Proyectos y es asignado para cada proyecto que se ejecuta?

- No
- Si x
- A veces
- Raras veces
- No se

17. ¿En caso de existir la figura de Director de Proyectos, este tiene autonomía sobre las decisiones que se toman en torno a los proyectos?

- No
- Si
- A veces
- Raras veces
- No se

18. ¿Los líderes / directores de proyecto demuestran tener conocimiento adecuado para ejercer su rol?

- No
- Si
- A veces
- Raras veces
- No se

19. Los líderes / directores de proyectos poseen plena autonomía en la conducción de sus proyectos, incluyendo equipo, recursos materiales, etc.

- No
- Si
- A veces
- Raras veces
- No se

20. Los líderes de proyecto entienden las necesidades de las partes interesadas y su impacto sobre el proyecto y en el medio ambiente organizacional?

- No
- Si
- A veces
- Raras veces
- No se

21. ¿Hay claridad en usted o en los demás funcionarios encargados de la administración de proyectos a la hora de realizar tareas? ¿Las funciones de cada uno están bien definidas?

- No
- Si
- A veces
- Raras veces
- No se

22. ¿Existen conflictos interpersonales sobre las responsabilidades asignadas a cada miembro del proyecto?

- No
- Si
- A veces
- Raras veces

- No se

23. ¿Existe planificación en cómo serán identificados, analizados y gestionados los interesados de cada uno de los proyectos?

- No
- Si
- A veces
- Raras veces
- No se

24. ¿Existe control y evaluación del alcance previamente estipulado en la planeación de los proyectos?

- No
- Si
- A veces
- Raras veces
- No se

25. En Colanta se planean y ejecutan los procesos de comunicaciones para el debido éxito de los proyectos?

- No
- Si
- A veces
- Raras veces
- No se

26. ¿Hay algún criterio de valoración del desempeño de los funcionarios que laboran en la administración de proyectos?

- No
- Si
- A veces
- Raras veces

- No se
27. ¿Hay alguna forma de definir el éxito o fracaso de los proyectos?
- No
 - Si
 - A veces
 - Raras veces
 - No se
28. ¿Se realizan auditorias en los proyectos?
- No
 - Si
 - A veces
 - Raras veces
 - No se
29. ¿Se repiten los mismos errores de un proyecto en otros proyectos?
- No
 - Si
 - A veces
 - Raras veces
 - No se
30. En términos de proyectos, ¿Se recompensa o se da mayor interés sobre los resultados y no sobre los procesos y metodologías?
- No
 - Si
 - A veces
 - Raras veces
 - No se
31. Considera importante o necesaria la implementación de una oficina de administración de proyectos en Colanta?

- No
- Si
- A veces
- Raras veces
- No se

Muchas Gracias por la atención prestada y su valiosa colaboración.

Fuente: (Quintero, 2015).