

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL
(UCI)

PROPUESTA DE UN PLAN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA OFICINA DE
PMO EN LA CORPORACIÓN INTERACTUAR

JUAN CARLOS PALACIO VELÁSQUEZ

PROYECTO FINAL DE GRADUACION PRESENTADO COMO REQUISITO
PARCIAL PARA OPTAR POR EL TITULO DE MASTER EN ADMINISTRACION DE
PROYECTOS

San José, Costa Rica

Octubre de 2015

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION 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

JUAN CARLOS NAVARRO CHEVEZ

FAUSTO FERNANDEZ MARTINEZ
LECTOR No.1

MIGUEL VALLEJO SOLIS
LECTOR No.2

JUAN CARLOS PALACIO VELÁSQUEZ
SUSTENTANTE

DEDICATORIA

A mi Madre. Por su ejemplo de sacrificio, empeño, constancia, sus enseñanzas, generosidad y apoyo que de manera desinteresada y amorosa me brinda.

A la memoria de mi Padre Rogelio y mi hermano Gabriel (QEPD), quienes a pesar de su corta existencia, buscaron siempre lo mejor para nuestra familia.

A mis hermanos, por soportarme, comprenderme y alentarme durante todos estos largos años de estudio.

Por último a mi sobrina Luciana, por haber sacrificado nuestras tardes de juego. Espero que algún día lo entienda y comprenda.

AGRADECIMIENTOS

A Dios que me guía y protege y para quien solo tengo agradecimientos por darme todo lo que soy y tengo.

A la Organización de Estados Americanos (OEA) por el apoyo económico brindado a través de la beca otorgada del 95%, sin la cual no hubiera sido posible el haber realizado esta maestría.

A la Universidad de Cooperación Internacional, sus Directivas, Personal Administrativo y Equipo de Docentes, por sus enseñanzas y compromiso con el desarrollo del programa de estudios, al MAP Juan Carlos Navarro, por su paciencia y consejos en el proceso de tutoría, a los lectores MAP Fausto Fernandez y M.Sc. Miguel Vallejo por su visión crítica y de mejoramiento dado en la revisión y lectura del PFG. A todos ellos gracias pues gran parte de este logro es suyo también.

A mis compañeros de estudio de quienes aprendí que si es posible trabajar en equipo a pesar de las distancias físicas, pero superadas gracias a la tecnología y la virtualidad, por su entrega y compromiso con el proyecto de vida propuesto al tomar la decisión de perfeccionar nuestros conocimientos, y finalmente por sus enseñanzas durante todo este camino recorrido para alcanzar la MAP, espero seguir contando con su amistad.

A la Corporación Interactuar, por darme la oportunidad de poder aplicar los conocimientos adquiridos en la maestría, durante los diversos trabajos que debí elaborar en diferentes materias y en el plan final de graduación,

INDICE

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS.....	iv
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vii
INDICE DE CUADROS.....	viii
ABREVIATURAS.....	ix
RESUMEN EJECUTIVO.....	x
1 INTRODUCCION.....	1
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Problemática.....	2
1.3 Justificación del problema.....	5
1.4 Objetivo general.....	6
1.5 Objetivos específicos.....	6
2 MARCO TEORICO.....	9
2.1 Marco institucional.....	9
2.1.1 Antecedentes de la Institución.....	9
2.1.2 Valores y competencias.....	12
2.1.3 Misión y visión.....	16
2.1.4 Estructura organizacional.....	17
2.1.5 Productos que ofrece.....	18
2.1.6 Procesos de la Corporación Interactuar.....	19
2.1.7 Teoría de Administración de Proyectos.....	20
2.1.8 Modelos de Madurez en Gerencia de Proyectos.....	30
2.1.9 Tipos de Estructura Organizacional.....	37
2.1.10 Tipos de PMO.....	38
3 MARCO METODOLOGICO.....	41
3.1 Fuentes de información.....	41
3.1.1 Fuentes Primarias.....	41
3.1.2 Fuentes Secundarias.....	43
3.2 Métodos de Investigación.....	47
3.3 Herramientas.....	50
3.4 Supuestos y Restricciones.....	52
3.5 Entregables.....	54
4 DESARROLLO.....	57
4.1 Evaluación del estado de madurez.....	57
4.1.1 Análisis de los Cuestionarios.....	61
4.2 Los Proyectos Internos y Externos dentro de la Corporación.....	68
4.2.1 Proyectos Internos. Estado actual y acciones de mejora.....	70
4.2.2 Proyectos y propuestas. Estado actual y acciones de mejora.....	77
4.3 Ubicación del Nivel de Madurez de la Corporación según el modelo de Harold Kerzner.....	86
4.4 Propuesta del Tipo de PMO a Implementar.....	86
4.5 Justificación de la propuesta.....	87

4.6	Pasos para Implementar la PMO	89
4.7	Funciones de la PMO.....	91
4.8	Aseguramiento del éxito en la implementación de la PMO	92
4.9	Estructura Organizacional.....	93
4.10	Planes de Gestión para la implementación de la Oficina de PMO en la Corporación Interactuar	94
4.10.1	Plan de Gestión del alcance	94
4.10.2	Plan de Gestión de los Interesados	100
4.10.3	Plan de Gestión del cronograma	107
4.10.4	Plan de Gestión de los costos.....	108
4.10.5	Plan de Gestión de la calidad.....	113
4.10.6	Plan de Gestión de los recursos humanos.....	118
4.10.7	Plan de Gestión de comunicaciones.....	127
4.10.8	Plan de Gestión de los Riesgos	132
4.10.9	Plan de Gestión de las Adquisiciones	136
5	CONCLUSIONES	138
6	RECOMENDACIONES.....	140
	BIBLIOGRAFIA.....	141
	ANEXOS.....	144

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama de Interactuar	17
Figura 2 Mapa de procesos de Interactuar	20
Figura 3 Interrelaciones entre la Dirección de proyectos, la Dirección de Programas y la Dirección de Portafolios	22
Figura 4 Ciclo de vida del proyecto	24
Figura 5 Impacto de las variables en función del tiempo del proyecto	25
Figura 6 Ejemplo del Ciclo de Vida Predictivo	26
Figura 7 Grupos de Procesos de la dirección de Proyectos	27
Figura 8 Interacción de los Grupos de Procesos	28
Figura 9 Niveles de Madurez propuesto por H. Kerzner	32
Figura 10 Ciclo del OPM3	33
Figura 11 Niveles de Madurez Modelo CMM	36
Figura 12 Puntajes Obtenidos para determinar Nivel de Madurez según Cuestionario Aplicado	60
Figura 13 Porcentajes Obtenidos en Niveles de Madurez	61
Figura 14 Componentes de la PMO	90
Figura 15 Cuadrantes de matriz de poder - interés	104
Figura 16 Matriz Poder e Influencia	105
Figura 17 Matriz Interés - Influencia	106
Figura 18 Matriz Poder - Interés	106
Figura 19 Desarrollo del Equipo de Trabajo	123

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Evolución histórica de Interactuar	10
Cuadro 2 Presentación comparativa de la dirección de proyectos, la dirección de programas y la dirección de portafolios.....	23
Cuadro 3 Influencia de la estructura de la Organización en los Proyectos.....	38
Cuadro 4 Características de los tipos de oficinas	40
Cuadro 5 Fuentes de información utilizadas.....	44
Cuadro 6 Métodos de Investigación Utilizadas	47
Cuadro 7 Herramientas Utilizadas.....	50
Cuadro 8 Supuestos y Restricciones	52
Cuadro 9 Entregables.....	54
Cuadro 10 Puntaje para Determinar la Categoría	57
Cuadro 11 Puntaje para determinar el Nivel de Madurez.....	58
Cuadro 12 Tabulación Cuestionario Diagnóstico de Madurez – Modelo de Harold Kerzner	59
Cuadro 13 Grupos y Áreas en los Proyectos Internos-Estado actual y acciones de mejora.	71
Cuadro 14 Proyectos y Propuestas. Estado actual y acciones de mejora	78
Cuadro 15 Plan de Gestión del Alcance	95
Cuadro 16 Definición de Atributos.....	101
Cuadro 17 Identificación, Calificación y Clasificación de los Interesados	102
Cuadro 18 Priorización de los Involucrados.....	102
Cuadro 19 Características de la estimación de los costos.....	108
Cuadro 20 Conceptos para el análisis del EVM	109
Cuadro 21 Factores de Calidad	114
Cuadro 22 Requisitos del Proyecto.....	114
Cuadro 23 Requisitos de los Productos	115
Cuadro 24 Métricas de Calidad	117
Cuadro 25 Línea Base de Calidad.....	117
Cuadro 26 Matriz de Actividades de Calidad.....	118
Cuadro 27 Diferencias entre liderazgo e Influencia	120
Cuadro 28 Valores y capacidades para un liderazgo ético	120
Cuadro 29 Matriz de Roles y Responsabilidades	126
Cuadro 30 Plan de Gestión de las Comunicaciones	128
Cuadro 31 Niveles de Madurez y Riesgo Asociado - Modelo de Kerzner.....	134
Cuadro 32 Calificación escalas de probabilidad e Impacto	135
Cuadro 33 Plan de Adquisiciones del Proyecto.....	137

ABREVIATURAS

BID: Banco Interamericano de Desarrollo

CMM (CAPABILITYMATURITYMODEL) ®: Modelo de Capacidad de Madurez

FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas.

INVIMA: Instituto para la vigilancia de medicamentos y alimentos

ISO: Oficina Internacional de Estándares

MAP: Maestría en Administración de Proyectos

OEA: Organización de Estados Americanos

OPM: Organization Project Management (Dirección Organizacional de Proyectos)

OPM3: Organizational Project Management Maturity Model (Modelo de Madurez de Gestión de Proyectos Organizacional)

PMBOK: Guía de Estándares para la Gerencia de Proyectos (Project Management Body of Knowledge)

PMI: Project Management Institute (Instituto para la Gerencia de Proyectos)

PMMM: Project Management Maturity Model (Modelo de Madurez en Administración de Proyectos)

PMO: Project Management Officer (Oficina de Gerencia de Proyectos)

RAE: Real Academia Española

SDE: Servicios de Desarrollo Empresarial

SMCI: Standarized, Measure, Controlled, Improved (Estandarizado, Medido, Controlado, Mejora Continua)

RESUMEN EJECUTIVO

Interactuar Famiempresas fue creada en 1983 para ayudar a personas de bajos recursos y que no tenían acceso al crédito en las entidades financieras tradicionales, por medio de la generación de ingresos a través de pequeñas unidades productivas. Durante su desarrollo incurrió en la prestación de otros servicios adicionales al crédito como la capacitación, los servicios de desarrollo empresarial como asesoría especializada, laboratorio de alimentos, creación de empresas y diseño.

En los últimos 3 o 4 años, la Corporación trabajó en proyectos ante diferentes entidades del orden nacional e internacional que favorecieron su crecimiento y posicionamiento estratégico en estos entornos. Sin embargo, en muchos casos la oportunidad de desarrollar estos proyectos dentro del alcance, tiempo, costo y con la calidad esperada por los diferentes patrocinadores no siempre se cumplió.

El no contar con directrices institucionales claras, la falta de un área responsable de gerenciar los diferentes proyectos tanto internos como externos que se ejecutan en la Corporación, genera diversas dificultades en términos de la llamada triple restricción (costo, tiempo, alcance) repercutiendo en la calidad del producto entregado. Lo anterior se ve agravado por la inexistencia de metodologías, herramientas, software especializado y personal con el entrenamiento y competencias especializadas que facilitarían la Administración de los proyectos, situación que se minimizó con la creación de una oficina de proyectos al interior de la Corporación.

El objetivo general del proyecto fue elaborar una propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyecto (PMO) en la Corporación Interactuar, para unificar métodos y metodologías en el gerenciamiento de proyectos que desarrolla la Institución, para lo cual se trabajaron los siguientes objetivos específicos: realizar una evaluación del estado de madurez de la organización en proyectos, que sirva de base para determinar el camino o ruta a seguir en la creación de una PMO en la Corporación Interactuar, determinar según los modelos de desarrollo de PMO existentes, cual es el tipo de PMO más conveniente para la Corporación, elaborar el plan de gestión del alcance para la creación de una PMO en Interactuar para definir los requisitos que se deben cumplir según el PMBOK, definir el plan de gestión del tiempo para las actividades, su duración y mecanismos de control, establecer el plan de gestión de los costos para determinar el presupuesto del proyecto y sus controles, realizar el plan de gestión de la calidad para asegurar la calidad del proyecto frente a los estándares definidos, desarrollar el plan de gestión de recursos humanos para establecer los requerimientos, necesidades, perfiles y contratación del recurso humano del proyecto, realizar el plan de gestión de comunicaciones para el adecuado manejo de las comunicaciones y documentos del proyecto, elaborar el plan de gestión de los riesgos para

identificarlos y gestionarlos minimizando su impacto en el proyecto, establecer el plan de gestión de las adquisiciones para realizar oportunamente las adquisiciones requeridas para el proyecto, definir el plan de gestión de los interesados para conocer sus intereses y expectativas en el proyecto.

Para ello se hizo necesario: Identificar el grado de madurez de la Corporación en materia de Gerencia de Proyecto, determinar la etapa dentro de la cual se ubica la Corporación dentro de los Modelos estudiados y establecer la hoja de ruta a seguir en la Corporación para el Montaje de una PMO.

Para lograr lo anterior se recurrió a fuentes primarias como encuestas y entrevistas a personal seleccionado el interior de la Corporación y en cuanto a fuentes secundarias en especial a los lineamientos y estándares establecidos en el PMBOK (PMI, 2013), y a partir de la utilización de métodos deductivos/inductivos, inductivos y deductivos se realizó el análisis y validación de la información obtenida en el desarrollo del trabajo para elaborar la propuesta de PMO para la Corporación.

Si bien la organización se ha caracterizado por ser una empresa dependiente de proyectos, las capacidades internas y la experiencia le pueden facilitar el migrar hacia una empresa conducida por proyectos. Para ello se requiere contar con una oficina de PMO que facilite este proceso apoyado en capacitaciones, definición de estándares, modelos y metodologías, para unificar el manejo, de forma tal que se facilite el planeamiento y el control de los proyectos, contando con herramientas y aplicativos tecnológicos como software para administración de proyectos y para el manejo de los riesgos en los proyectos.

Avanzar en el tema de contar con un manejo centralizado de los archivos y lecciones aprendidas de los proyectos que ha ejecutado y viene ejecutando la Corporación es una tarea primordial para facilitar el avanzar en la identificación de oportunidades de mejora, pero para ello se requiere avanzar en la correcta identificación del tipo de estructura organizacional que mejor se adapte a las condiciones del entorno y de la Corporación para el manejo de los proyectos. Esto requiere igualmente fomentar o desarrollar nuevas competencias como lo es la de administración de proyectos.

1 INTRODUCCION

1.1 Antecedentes

Interactuar Famiempresas que progresan, es una corporación sin ánimo de lucro fundada en 1983 por varios empresarios Antioqueños, con el tiempo se entendió que no bastaba con otorgar créditos, sino que era necesaria la capacitación y el apoyo con otros servicios de desarrollo empresarial para garantizar la supervivencia y crecimiento de las unidades productivas apoyadas. Nacen así los servicios de desarrollo empresarial como son las asesorías especializadas para el fortalecimiento empresarial y el servicio de asesoramiento en el área de creación de empresas y unidades productivas.

Adicional a los servicios anteriores, la Corporación implemento los servicios de laboratorio de alimentos para dar la oportunidad a pequeñas empresas de que pudieran dar cumplimiento a las normas legales que en materia de alimentos ha dictado el Instituto para la vigilancia de medicamentos y alimentos (INVIMA); esto por cuanto gran parte de los emprendimientos productivos desarrollados pertenecen a este sector, dado que la inversión y facilidad de elaboración de estos productos es relativamente accesible.

Con la definición de los diferentes clústeres que se quieren impulsar en la Ciudad, debido a su vocación y fortaleza, se crean los servicios de gastronomía y hotelería, para atender la demanda creciente en estos sectores, tanto de mano de obra calificada como de unidades productivas que apoyen el crecimiento de estos sectores.

El crecimiento y desarrollo obtenido por la Corporación, ha llevado a estructurar un portafolio de productos y servicios que le permitan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, gestionando proyectos, para lo cual debe contar con una metodología, herramientas y recursos que faciliten el logro de sus objetivos.

En los últimos 3 o 4 años la Corporación ha venido participando en la presentación de proyectos ante diferentes entidades del orden nacional e internacional que favorecen su crecimiento y posicionamiento estratégico en estos entornos. Sin embargo, en muchos casos la oportunidad de desarrollar estos proyectos dentro del alcance, tiempo, costo y con la calidad esperada por los diferentes patrocinadores no siempre se cumple, lo cual ocasiona reprocesos, sobrecostos, incumplimiento en los tiempos de entrega, con sus correspondientes consecuencias a otros niveles.

Para evitar esta problemática se requiere del compromiso de la alta gerencia en la implementación de un modelo de gestión por proyectos acorde al grado de madurez actual de la Organización en este tema, de manera que se pueda contar con una oficina de administración de proyectos que lidere y se responsabilice por el portafolio de proyectos a efectos de lograr el éxito en su ejecución, dentro del contexto de tiempo, costo y calidad.

1.2 Problemática.

Recientemente, la organización ha venido implementando cambios en su estructura organizacional y su forma de trabajo, buscando con ello una mejor adaptación a los cambios de su entorno, por un lado, y por otro, ser más competitiva y eficiente dentro del segmento del mercado en que se desenvuelve.

Hasta hace unos 4 años, la organización estaba certificada en Gestión de la calidad, modelo que decidió no continuar, adoptando el enfoque por procesos. Este enfoque se ha venido perfeccionando y es el que en estos momentos está vigente y se viene reformulando o adaptando según los cambios estratégicos que se definen desde la Alta Gerencia, buscando siempre responder a las necesidades del mercado y al entorno en que se desenvuelve la Corporación, en un marco de eficiencia y competitividad.

Actualmente los proyectos de la Organización se gestionan desde dos perspectivas, dependiendo de si el proyecto apunta al aprovechamiento de oportunidades o solución de

problemas de orden interno que surgen de las necesidades de las diferentes áreas de la Organización y del plan estratégico interno de mejoramiento de competencias y de la infraestructura y recursos físicos con que cuenta la empresa y por otro lado existen los convenios y demás proyectos que obedecen a los presentados a Cooperantes Internacionales u otro tipo de entidades nacionales o municipales, tanto privadas como oficiales, y que resultan de la labor comercial y de gestión que realiza la Dirección de Cooperación internacional y el área de ventas.

En primera instancia la ejecución de un proyecto implica el haber presentado una propuesta, en la cual se definieron los términos de costo, tiempo, calidad y entregables del proyecto, así como los indicadores de medición para la evaluación parcial y/o final. Aprobada la propuesta, internamente se designa un coordinador del proyecto (a la fecha ningunos de los coordinadores de proyectos tienen formación en administración de proyectos) y el equipo de soporte administrativo que tendrá.

En el evento que el recurso humano no se tenga en la Corporación por razones de especialidad y/o de no disponibilidad de tiempo por ocupaciones en otros proyectos del personal interno de la Corporación, se procede a contratar este recurso externamente y únicamente para el proyecto en cuestión. Así mismo se gestionan y contratan otros recursos como equipos de cómputo, vehículos, equipos de oficina, alojamientos y toda la logística que la ejecución del proyecto requiere. Estas contrataciones las hacen las áreas de recursos humanos y de logística respectivamente de acuerdo al presupuesto asignado en el proyecto el cual es manejado por el área financiera y controlado por el coordinador del proyecto y la auditoría respectiva.

El personal involucrado en la ejecución del proyecto desconoce la totalidad de los componentes del proyecto y de los entregables del mismo, solo conoce su responsabilidad y los entregables que debe efectuar. Tampoco existe capacitación para ejecutar el proyecto, solo se capacita en aspectos de orden administrativo interno para cumplir con las normas

contables, laborales, tributarias, y en el diligenciamiento de las plantillas y formatos definidos para los entregables del proyecto.

El Coordinador del proyecto, como responsable del desarrollo y ejecución del proyecto responde por el logro a tiempo, dentro de los costos (presupuesto) asignado y con la calidad establecida de los entregables del proyecto, pero el gran inconveniente que tiene es que no es el quien contrata directamente el recurso humano ni maneja el dinero del proyecto, solo una parte, pues las labores de apoyo administrativo son llevadas como centros de costos por el área financiera y su personal asignado es de manejo de la respectiva área a la que pertenecen y lo coordina el área de recursos humanos y la coordinación administrativa de servicios de desarrollo empresarial.

El personal de apoyo controla las tareas asignadas al equipo ejecutor, básicamente aspectos de logística, documentación para pagos y facturación, horas de dedicación al proyecto por parte del personal externo e interno, control y recepción de informes del personal.

La auditoría del proyecto verifica el cumplimiento de entrega y valides de los soportes entregados por los auxiliares del proyecto y verifica que cumplan con los requisitos contemplados en el proyecto y las normas vigentes a nivel contable y tributario, es más una función de auditoría financiera.

Este seguimiento se hace mediante planillas de Excel y/o formatos impresos preestablecidos para redición de informes y cuentas, los cuales se entregan en forma física y electrónica (Word, Excel, escaneados) tanto a la Coordinación como a las auxiliares administrativas. Estos informes de seguimiento se entregan normalmente cada semana y dependiendo del proyecto se establecen unos hitos, para efectuar consolidación de informes.

Por otro lado, no existe una herramienta o software de soporte a la Gestión de los Proyectos como MS Project o cualquier otra herramienta, solo existe a nivel interno el software del área contable y financiera y el software de reporte de actividades realizadas por los consultores (horas y resumen de labor ejecutada) que se tiene desarrollada en sistema Oracle (base de datos fundamentalmente) que permite monitorear el presupuesto y su ejecución, y control de horas. Todo lo demás se hace mediante controles manuales en formatos impresos y plantillas de Excel.

1.3 Justificación del problema

La Corporación ha venido avanzando en el concepto de trabajo por procesos, lo que facilita el avanzar en la implementación de una oficina de administración de proyectos. La existencia de múltiples proyectos y administradores de proyectos (llamados coordinadores en la Corporación) requiere para su mejor funcionamiento contar con metodologías y procesos únicos y una estructura que de mayor apoyo. Adicionalmente el monto de los recursos que dentro de los ingresos de Interactuar representan los proyectos (30% aproximadamente) hace que cobre importancia el implementar una PMO.

La principal dificultad que se presenta en la Corporación Interactuar, es el manejo del proceso de planeación del proyecto y de los recursos humanos y financieros. En algunas ocasiones una persona puede tener hasta 3 y 4 jefes o personas ante las cuales debe responder por los entregables de un proyecto, cada uno de los cuales maneja un proceso, un procedimiento, unas plantillas, una metodología, lo que interfiere en la obtención de mejores resultados al ejecutar el proyecto.

Existe una dispersión de las responsabilidades, cada uno responde por su parte, sin haber un encadenamiento que permita hacer un enlace efectivo para que las labores o tareas parciales desarrolladas se conviertan en el entregable requerido para la siguiente fase o actividad, por lo que el reproceso es constante.

Contar con una oficina que estandarice metodologías, procedimientos, tenga las herramientas informáticas requeridas, elimine las múltiples jefaturas, y cuente con una estructura permanente y constante de apoyo permitirían un mejor desempeño al momento de ejecutar los proyectos. Adicionalmente se podrían obtener beneficios como:

- Los tiempos de ejecución y optimización de los recursos se podrían mejorar, pues el proceso de planeación, control y asignación de los recursos sería mejor al contar con una oficina responsable de la ejecución de portafolio de proyectos de la corporación.
- El proceso de capacitación y adiestramiento de los encargados de la administración de los proyectos, los equipos de trabajo seleccionado para su ejecución y del personal de apoyo, se centralizaría en la oficina de administración de proyectos, con lo cual los involucrados en el proyecto tendrían una visión más global frente a sus responsabilidades y formas de mejorar su desempeño y por ende un mejor resultado en la ejecución y mejoramiento de los entregables a efectuar.
- El seguimiento y control de los diferentes proyectos estaría centralizado y no disperso como se tiene actualmente, esto facilita la evaluación, monitoreo y la evaluación de los riesgos en la Corporación y en cada uno de los proyectos.

1.4 Objetivo general

Elaborar una propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos (PMO) en la Corporación Interactuar para unificar métodos y metodologías en el gerenciamiento de proyectos que desarrolla la institución.

1.5 Objetivos específicos.

- Realizar una evaluación del estado de madurez de la organización en proyectos que sirva de base para determinar el camino o ruta a seguir en la creación de una PMO en la Corporación Interactuar.

- Determinar según los modelos de desarrollo de PMO existentes, cual es el tipo de PMO más conveniente para la Corporación.
- Establecer donde se ubicará la oficina de PMO para obtener la aprobación de modificación de la actual estructura organizacional.
- Elaborar el plan de gestión del alcance para la creación de una PMO en Interactuar para definir los entregables del proyecto y los productos necesarios para la implementación de la oficina de PMO.
- Definir el plan de gestión del cronograma, las actividades, su duración y mecanismos de control, para evaluar y monitorear el cumplimiento de los tiempos establecidos según las actividades propuestas para implementar la oficina de PMO.
- Establecer el plan de gestión de los costos y determinar el costo y las reservas requeridas para implementar la oficina de PMO.
- Realizar el plan de gestión de la calidad, sus indicadores y métricas para monitorear y asegurar la calidad del proyecto frente a los estándares definidos.
- Desarrollar el plan de gestión de recursos humanos para establecer los requerimientos, necesidades de recurso humano, perfiles, roles y responsabilidades que tendrá el personal de la oficina de PMO.
- Realizar el plan de gestión de comunicaciones para el adecuado manejo de las comunicaciones, definir los responsables, recursos, documentos del proyecto y las estrategias comunicacionales para cada uno de los stakeholder en la implementación de la oficina de PMO.
- Elaborar el plan de gestión de los riesgos para establecer las metodologías, responsables, establecer las reservas (de presupuesto y del cronograma) y los protocolos para sus utilidades, definir las categorías y probabilidad e impacto de los riesgos y el seguimiento de estos al implementar la oficina de PMO.
- Establecer el plan de gestión de las adquisiciones para definir los elementos necesarios para implementar la oficina de PMO, sus criterios de aceptación, valor, políticas de contratación, y cronograma de adquisiciones, para realizar

oportunamente las adquisiciones requeridas para la implementación de la oficina de PMO.

- Definir el plan de gestión de los interesados para conocer sus intereses y expectativas en el proyecto y el manejo que deberá darseles durante la fase de implementación de la oficina de PMO.

2 MARCO TEORICO

2.1 Marco institucional

2.1.1 Antecedentes de la Institución

Interactuar, Famiempresas que progresan, es una corporación sin ánimo de lucro fundada por empresarios antioqueños en el año de 1983 bajo el nombre de “Corporación Acción por Antioquia Actuar Famiempresas”, con el objetivo de apoyar a pequeños comerciantes informales como vendedores ambulantes y amas de casa que vendían mercancía por catálogo, o personas interesadas en crear unidades productivas para solucionar su falta de ingresos dadas las altas tasas de desempleo que se tenían en la ciudad de Medellín y que por diferentes motivos estas personas no podían acceder al mercado financiero tradicional sino a sistemas de financiación conocidos como el paga diario, con intereses que rondan el 30% mensual.

El servicio inicial del microcrédito sigue siendo hoy en día el servicio que provee los mayores ingresos a la Corporación, pero en su desarrollo y crecimiento la entidad comprendió que no bastaba solo con otorgar crédito para esta población; era necesario brindar acompañamiento y capacitación para generar un mayor impacto y perdurabilidad en las unidades económico-familiares que eran objeto de los servicios de crédito. Nacen entonces otros servicios como la capacitación para el empleo (hoy es un Instituto de formación para el empleo y el desarrollo humano con dos programas técnicos aprobados por la Secretaria de Educación del Municipio de Medellín) y con más de 30 cursos de formación en las áreas de gastronomía, microturismo, cárnicos, lácteos, confección, belleza, panadería, repostería, agroindustria. Adicionalmente se tienen los servicios de capacitación en temas de administración de la microempresa, los servicios de emprendimiento y asesoramiento en creación y montaje de empresas, y el asesoramiento en fortalecimiento empresarial para la microempresa, servicios estos definidos como desarrollo empresarial.

Para apoyar los servicios de desarrollo empresarial, debido a su alto costo, la Corporación recurre a Cooperantes Internacionales para prestar de manera gratuita o subsidiada estos servicios, quedando a cargo de cliente un pago mínimo por su utilización. A continuación, se detalla brevemente el devenir histórico de la Corporación, los cambios e incorporación de nuevos servicios a su portafolio.

Cuadro 1 Evolución histórica de Interactuar

Año	Evento	Comentarios
1.983	Fundación de Actuar Famiempresas	Corporación de Desarrollo Social, de carácter privado y sin ánimo de lucro, fundada en Medellín - Colombia bajo el nombre de Actuar.
1.984	Microcrédito	La Corporación inició sus actividades con un limitado fondo para otorgar pequeños créditos, para que algunas familias crearan un negocio que les permitiera, mediante el autoempleo, satisfacer sus necesidades.
1.990	Capacitación para el Empleo	Desde su fundación, ha desarrollado una metodología de generación de autoempleo productivo, a través del apoyo financiero, la capacitación empresarial, técnica y humana, la asesoría y la comercialización, dándole énfasis al trabajo familiar. Así nació el concepto de FAMIEMPRESA, que ayuda a solucionar el problema de la pobreza y genera ocupación e ingresos, convirtiendo desempleados en empleadores.
1.995	Cooperantes Internacionales	Por la amplia experiencia en la ejecución de proyectos de alto impacto social, se cuenta con el respaldo de cooperantes nacionales e internacionales, con quienes se ejecutan proyectos de apoyo a la microempresa.
1.998	Construcción de la Sede Principal en Bello	Con la ayuda del gobierno Belga y la Fundación ACTEC, se logró construir la sede principal que incluye la parte administrativa y las plantas de capacitación técnica para el empleo en diferentes sectores, tales como Alimentos, Confección, Artesanías y Tienda didáctica.

Año	Evento	Comentarios
1.999	Creación de Empresas	A través de un modelo de intervención innovador, se brindan las herramientas necesarias para hacer realidad la creación y consolidación de microempresas urbanas y rurales que perduren en el tiempo, logrando que cada vez sean más los colombianos con la posibilidad de acceder a empleos estables, que favorezcan una sociedad más equitativa e incluyente.
2.001	Creación de los servicios de Laboratorio de alimentos	Para evaluar la calidad e higiene de sus productos, mejorar su productividad y competitividad, se pone a disposición el Laboratorio de Alimentos, en donde un equipo de profesionales altamente capacitado acompaña a la microempresa para que pueda aplicar a tiempo los correctivos necesarios para garantizar confianza y seguridad al consumidor final.
2.002	Centro de Diseño	Con el fin de ayudar a los microempresarios a posicionar sus productos, nace el centro de diseño con el fin de diseñar su imagen corporativa (nombre, logo y eslogan)
2.004	Centro de Belleza	Se crea el Centro de Belleza para brindar capacitación teórico-práctica mediante la cual los microempresarios adquieren habilidades y conocimientos técnicos, que les permiten crear su propia unidad de negocio en este sector económico.
2.006	Transferencias Metodológicas	Como resultado del conocimiento y larga experiencia en la prestación de servicios integrales para la microempresa, tanto de desarrollo empresarial como temas financieros, se tiene la capacidad de realizar transferencias de nuestra metodología a entidades a nivel nacional e internacional interesadas en servicios microempresariales.
2.007	Capital de Riesgo	Con el fin de apoyar con recursos financieros las diferentes unidades económicas, nace el fondo de Ángeles Inversionistas para fortalecer la creación de empresas.
2.008	Cambio de Razón Social	Tras 27 años de labores, la Corporación renovó,

Año	Evento	Comentarios
		a finales del 2008, su nombre e imagen corporativa convirtiéndose en Interactuar, famiempresas que progresan.
2.009	Gastronomía, Hotelería y Pequeño Turismo.	Nace para el servicio de los microempresarios un moderno Centro de Formación en los Sectores de Gastronomía, Hotelería y Pequeño Turismo. En espacios que simulan situación reales del Sector, dotados con equipos que permiten desarrollar desde técnicas básicas hasta preparaciones con última tecnología, brindando cursos de capacitación para que el microempresario marque la diferencia en un mercado altamente competitivo.

La experiencia obtenida en el desarrollo e innovación en servicios de desarrollo empresarial, a través de los diferentes modelos de intervención diseñados para la atención de famiempresarios en la creación de empresas y asesoría especializada, le han permitido a la Corporación llevar su modelo de gestión a diversas entidades del ámbito Nacional, Departamental y Municipal y a países como Aruba, República Dominicana, El Salvador, Venezuela y adicionalmente ser objeto de múltiples reconocimientos como los obtenidos de parte de BID. (BIDNETWORK, 2015)

La Corporación geográficamente tiene hoy presencia en cerca de 100 Municipios del Departamento de Antioquia, y en los Departamentos de Córdoba y Sucre. Cuenta con una cartera de créditos por el orden de \$120.000.000.000 pesos que proveen aproximadamente el 70% de los ingresos y los recursos recibidos de proyectos de cooperación y de RSE representan el restante 30% de los ingresos de la Corporación.

2.1.2 Valores y competencias

La Corporación a mediados del año 2013, redefine su misión, visión y valores, al igual que su esquema de trabajo, pasando de trabajar funcionalmente a una organización basada en procesos, para lo cual implementa cambios organizacionales.

Otro de los cambios implementados fue el definir sus valores corporativos, su propósito central y la mega, los cuales se detallan a continuación, y donde su propósito central se puede asimilar a su misión y la mega a su visión. A continuación se detallan estos elementos, los cuales fueron tomados de documentos internos y de la intranet de Interactuar.

2.1.2.1 Valores Corporativos

Los valores representan la escala ética y moral que el individuo posee a la hora de actuar. Son las normas ideales de comportamiento y por tanto, son los pilares más importantes de cualquier organización, con ellos en realidad se define a sí misma. Valores como la honestidad, compromiso, integridad, puntualidad, entre otros, son inherentes a nuestra cultura de trabajo, sin embargo, los valores que promovemos y que representan la cultura de nuestra Corporación son: (Interactuar, 2013)

Sensibilidad Social

Es la actitud permanente de entendimiento de las diferencias sociales y compromiso personal que manifiesta el colaborador desde su trabajo para ayudar a otros menos favorecidos a tener más oportunidades y mayor bienestar. Es sentir como propias, las dificultades de los demás.

Servicio

El colaborador de Interactuar permanentemente trabaja por los Microempresarios, razón por la cual entrega lo mejor de sí con calidez, buscando siempre superar las expectativas del cliente.

Respeto

El colaborador de Interactuar busca permanentemente hacer buen ejercicio de sus derechos sin abusar de ellos y respetar los de los demás.

Promovemos el respeto por la dignidad humana, respetando la opinión de los demás, sus creencias, costumbres y condiciones.

Transparencia

Permitimos que los demás entiendan claramente el mensaje que les estamos proporcionando y perciban un mensaje que exprese lo que realmente deseamos o sentimos.

Lealtad

El colaborador de Interactuar es reconocido por guardar y promover el buen nombre e imagen de la Corporación.

2.1.2.2 Competencias Corporativas

Identificación con la Corporación

Es la decisión personal de orientar su actuación hacia el propósito de la Corporación. Supone comportarse de forma coherente con su naturaleza social y reflejar en su comportamiento los valores que la caracterizan para impactar positivamente a otras personas y garantizar su sostenibilidad. (Interactuar, 2013)

Iniciativa

Es la capacidad para actuar de forma proactiva, proponer y materializar ideas en acciones concretas optimizando los recursos disponibles. Supone demostrar confianza en sí mismo, expresar abiertamente opiniones y proponer ideas para resolver problemas.

Flexibilidad

Es la capacidad de adaptarse rápidamente y asumir una actitud positiva y constructiva frente a los cambios. Implica estar dispuesto a cambiar su forma de pensar y actuar en la medida en que el contexto lo requiera.

Orientación hacia el cliente

Es la decisión personal de orientar sus esfuerzos hacia la satisfacción de las necesidades del cliente. Implica un interés genuino por conocerlo y acompañarlo aportándole valor con todas sus actuaciones. Supone materializar a través de su comportamiento los componentes de la Cultura de servicio de la Corporación.

2.1.2.3 Competencias de Liderazgo**Construcción de Redes Colaborativas**

Es la capacidad de construir equipo de trabajo con otras áreas de la Corporación, orientando sus acciones hacia la consecución de objetivos comunes. Supone trabajar en co-responsabilidad con otros, compartir recursos y alinear esfuerzos para alcanzar el propósito de la Corporación.

Orientación Estratégica

Es la capacidad de orientar al equipo de trabajo hacia el logro de los objetivos de la Corporación. Implica crear y mantener una visión compartida de los resultados que se esperan del equipo, así como orientar el desempeño de sus integrantes hacia la materialización de la estrategia corporativa.

Desarrollo de personas

Es la capacidad del líder de fomentar la formación y desarrollo del equipo de trabajo a partir del conocimiento de cada uno de sus integrantes y teniendo en cuenta la realidad organizacional. Implica un interés genuino en las personas y asumir su responsabilidad sobre la gestión y desarrollo del talento humano.

2.1.3 Misión y visión

En el término estricto de misión y visión no se definieron estos elementos al interior de la Corporación. Estos fueron reemplazados con una mega y un propósito central los cuales son: (Interactuar, 2013)

2.1.3.1 Propósito Central

Activar Microempresas, Intervenirlas para transformarlas en unidades productivas más competitivas, apoyando el empleo y mejorando la calidad de vida del empresario y su familia.

2.1.3.2 Mega

Para el año 2.020, Interactuar habrá desarrollado un potente modelo de intervención capaz de impactar la realidad económica y social de 100.000 individuos de población vulnerable.

- Propuesta de Valor para Microempresarios: Identificamos sus necesidades y lo acompañamos en su proceso de crecimiento empresarial.
- Propuesta de Valor para Cooperantes: impacto social a partir de la generación de empleo y productividad en las microempresas.
- Propuesta de Valor para Empresas socialmente responsables: Impacto social a partir de la generación de empleo y gran productividad en los grupos de interés de la mediana y gran empresa en el desarrollo de la tarea de RSE.
- Propuesta de Valor para Entidades interesadas en aplicar el conocimiento de Interactuar: Experiencia y profesionalismo en la implementación de metodologías para la generación de empleo y productividad en las microempresas.

2.1.4 Estructura organizacional

La estructura organizacional actual está compuesta por un director ejecutivo y cuatro direcciones, dos subdirecciones pertenecientes al área comercial, nueve jefaturas y cinco líderes de procesos. Al interior de estas áreas están los diferentes servicios de apoyo a la gestión por procesos. La Corporación cuenta con 356 empleados vinculados laboralmente y ocupa entre 100 a 150 personas bajo la modalidad de prestación de servicios de manera permanente u ocasional.

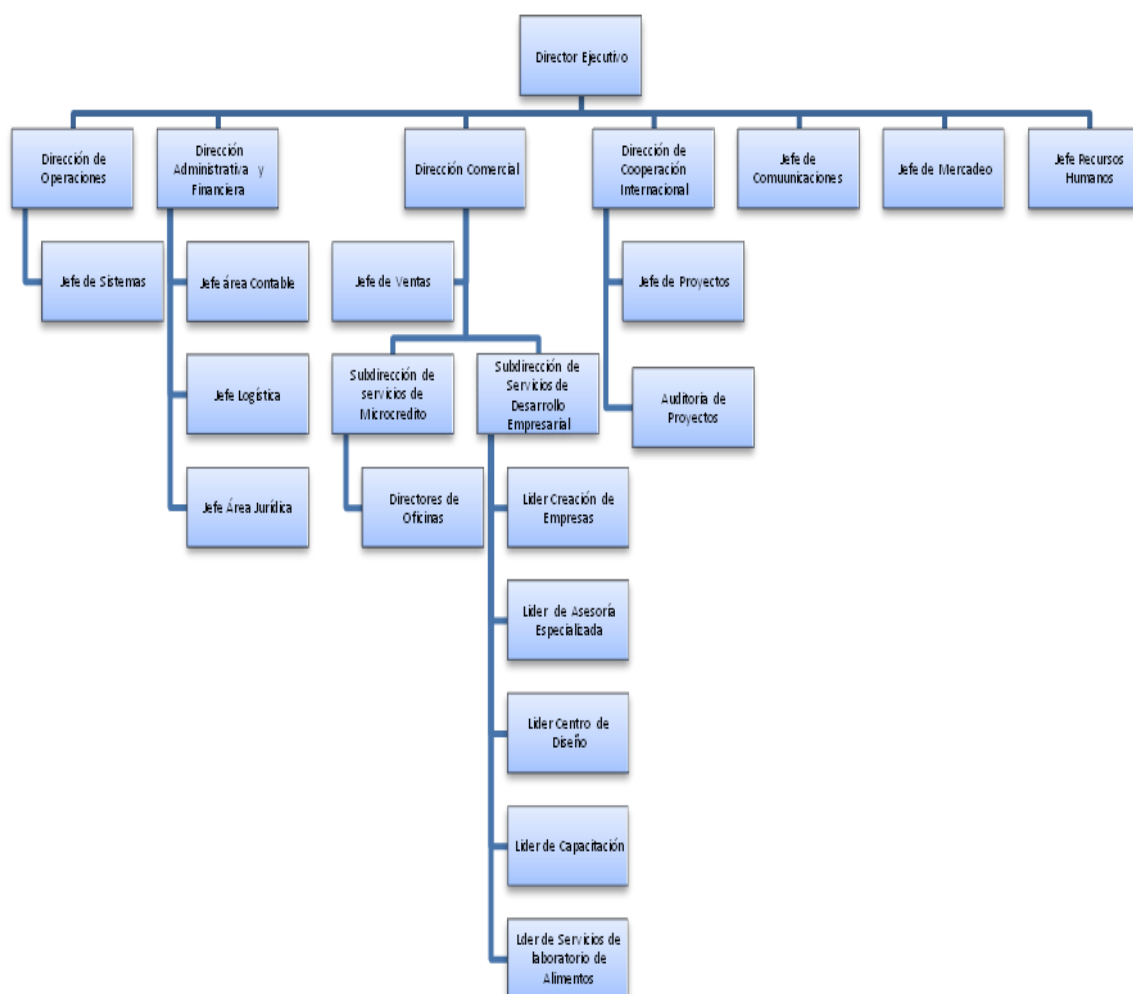


Figura 1 Organigrama de Interactuar

Como se observa en el Organigrama, existe una Jefatura de Proyectos, pero la misión de esta es la de formular los diferentes proyectos que desde el nivel estratégico para la Corporación se definan como de interés para proponer o elaborar propuestas de intervención, por lo cual es una labor de formulación y evaluación de proyectos, no del gerenciamiento de estos.

La ejecución de los diversos proyectos que se adelantan al interior de la Corporación está en manos de las diferentes jefaturas como son: Capacitación, creación de empresas, asesoría especializada, diseño y laboratorio, o de la participación de varias de ellas al interior de un proyecto, cuando este requiera del apoyo de otra de las áreas de la Organización.

El no contar con un área que dirija, estandarice, capacite, defina metodologías y herramientas que faciliten la ejecución de los proyectos hace que se generen ineficiencias y dificultades en los diversos proyectos, como se mencionó anteriormente, por lo que contar con un área que trabaje en los temas descritos, traería beneficios en términos de cumplimiento, costo, calidad, acorde a las expectativas de los patrocinadores de los proyectos y adicionalmente en los activos de la Organización se obtendría un gran impacto con la experticia que se iría acumulando cuando se gerencian proyectos bajo estándares promovidos a nivel internacional.

2.1.5 Productos que ofrece

El portafolio de servicios de la Corporación (tomado de la intranet de Interactuar) está compuesto por:(Interactuar, 2013)

- Servicios de Capacitación en las áreas de gastronomía, hotelería y turismo, cárnicos, lácteos, diseño y confección, belleza, repostería, panadería, agroindustria.
- Creación de empresas
- Asesoría especializada

- Centro de diseño
- Laboratorio de alimentos
- Microcrédito
- Desarrollo rural

2.1.6 Procesos de la Corporación Interactuar

La Corporación se ha enfocado en el modelo de procesos, dentro del cual ha alcanzado un alto grado de Madurez encontrándose en el nivel 4 caracterizado por un proceso de mejora continua, sin embargo, en cuanto a madurez en proyectos, la organización no se ha evaluado y presenta un nivel bajo de madurez cuando se compara lo que se tienen definido e implementado al interior de la Organización con los diversos modelos propuestos para evaluar el grado de madurez, situación que será motivo de estudio en este trabajo.

Como proceso, se tienen definidas y documentadas todas las acciones, procesos, procedimiento, tareas, metodologías, contando con plantillas y formatos establecidos para todas y cada una de las operaciones, al igual que las políticas y procedimientos requeridos para llevar a cabo sus actividades. Así mismo se tiene definido el proceso de revisión de los procesos y procedimientos, sus controles y medición, evaluación y seguimiento, al igual que la evaluación de los riesgos. El siguiente grafico muestra el mapa de macro procesos establecido por la Corporación.

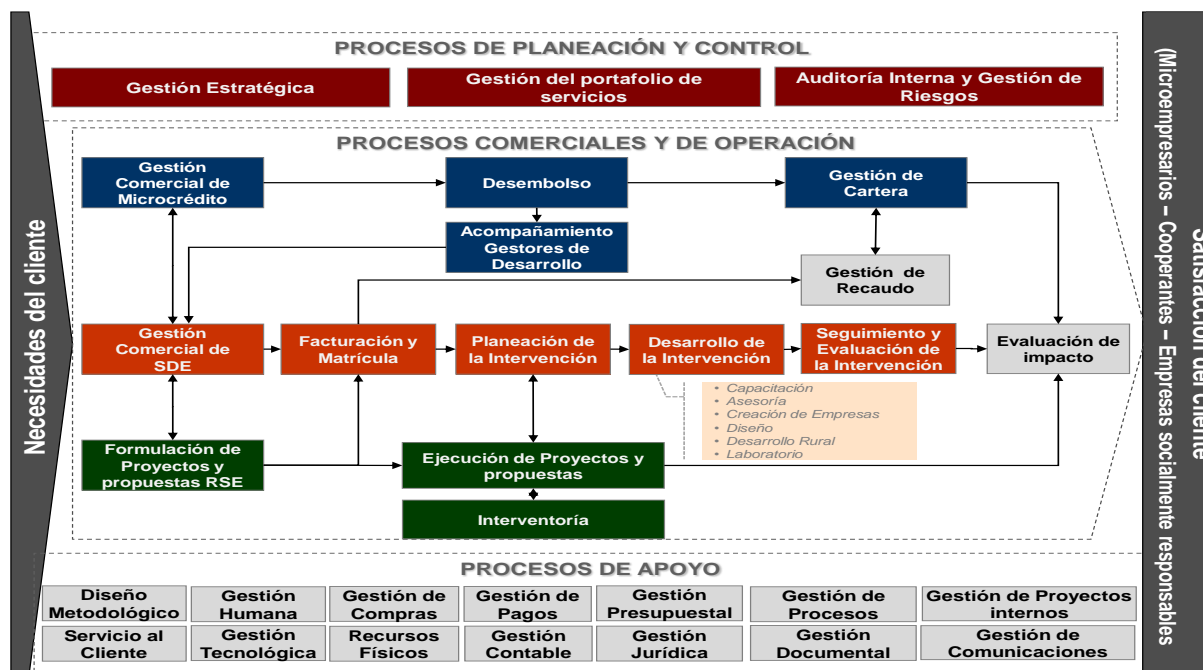


Figura 2 Mapa de procesos de Interactuar

Fuente: (Interactuar, 2013)

Cuando se tiene una alta madurez en procesos, pero una estructura organizacional débil en proyectos, se encuentra que existe una gran oportunidad para la Corporación de avanzar en el mejoramiento de su estructura y en el grado de madurez en proyectos al implementar una PMO.

2.1.7 Teoría de Administración de Proyectos

2.1.7.1 Proyecto

El PMI, define proyecto como un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (PMI, 2013, p. 559). Muchos proyectos pueden en apariencia ser iguales, por ejemplo la construcción de dos torres de apartamentos iguales, pero las circunstancias de tiempo, modo, lugar hacen que sean diferentes, aunque existan elementos y actividades comunes al interior de ambos proyectos para su desarrollo y ejecución.

Implementar una oficina encargada del gerenciamiento de los proyectos en Interactuar, generará un resultado único, el cual es la definición de la hoja de ruta que mas convenga a la Organización para el montaje y puesta en marcha de una PMO. Para ello se debera en primera instancia evaluar el grado de madurez de la Organización en el gerenciamiento de proyectos, y a partir de dicho trabajo, validar frente a los modelos existentes, cual es el modelo de PMO que mejor se ajusta a las características propias de la Organización, de manera que su implementación se facilite en términos de tiempo, costo, calidad, pero sobre todo que se tenga el apoyo, colaboración y compromiso de todo el personal de la Corporación.

Otra de las características de este proyecto es que hace parte de la primera fase del proyecto total, pues es el insumo que permitirá posteriormente entrar a la fase de puesta en marcha de la PMO, cuando se definan los recursos humanos, técnicos y financieros, con que deberá contar la oficina de PMO, e igualmente se defina al Interior de la Corporación cual sería la ubicación organizacional de esta oficina, temas en los cuales ya se viene trabajando.

2.1.7.2 Administración de Proyectos

Para Gido & Clements (2012), la administración de proyectos “es la planeación, organización, coordinación dirección y control de los recursos para lograr el objetivo del proyecto. El proceso de administración de proyectos consiste en planear el trabajo y luego trabajar el plan” (P.14).

Para cumplir con éxito esta labor el PMI ha integrado 47 procesos de la dirección de proyectos, en cinco grupos de procesos: Inicio, Planeación, Ejecución, Monitoreo y control y Cierre, dentro de los cuales debe gestionar adecuadamente a partir de sus restricciones aspectos como el alcance, el tiempo, el costo, la calidad, los recursos humanos, las

adquisiciones, los riesgos, las comunicaciones, y los interesados, integrándolos todos ellos en los 5 grupos de procesos definidos.

Al interior de la Corporación Interactuar, se da una característica importante, pues es una organización que ejecuta programas, proyectos, y portafolio de proyectos, lo cual permite el logro de los objetivos estratégicos, y como apoyo adicional a los servicios de microcrédito. La siguiente grafica muestra las interrelaciones que bajo estándares del PMI se producen entre estos.

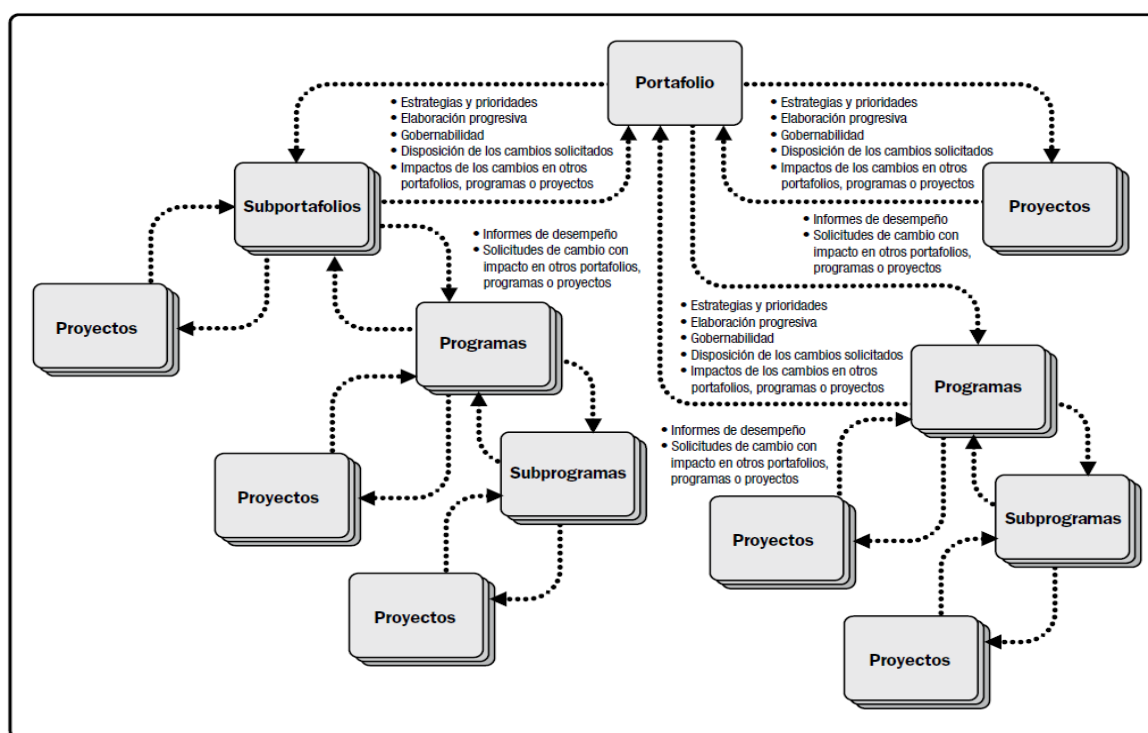


Figura 3 Interrelaciones entre la Dirección de proyectos, la Dirección de Programas y la Dirección de Portafolios

Fuente: (PMI, 2013)

La dirección organizacional de proyectos (OPM, por sus siglas en inglés), según el PMI “es un marco para la ejecución de estrategias a través de la dirección de proyectos, la dirección de programas y la dirección de portafolios, conjuntamente con una serie de prácticas organizativas, destinadas a generar de manera consistente y predecible estrategias organizacionales capaces de producir un mejor desempeño, mejores resultados y una ventaja competitiva sostenible”.

Cuadro 2 Presentación comparativa de la dirección de proyectos, la dirección de programas y la dirección de portafolios

Dirección Organizacional de Proyectos			
	Proyectos	Programas	Portafolios
Alcance	Los proyectos tienen objetivos definidos. El alcance se elabora progresivamente a lo largo del ciclo de vida del proyecto.	Los programas tienen un alcance mayor y proporcionan beneficios más significativos.	Los portafolios tienen un alcance organizacional que varía en función de los objetivos de la misma.
Cambio	Los directores de proyecto prevén cambios e implementan procesos para mantener dichos cambios administrados y controlados.	Los directores de programas prevén cambios, que podrán surgir tanto a nivel interno como a nivel externo al programa, y están preparados para gestionarlos.	Los directores de portafolios monitorean permanentemente los cambios en un entorno más amplio, tanto a nivel interno como externo.
Planificación	Los directores de proyecto transforman progresivamente la información de alto nivel en planes detallados a lo largo del ciclo de vida del proyecto.	Los directores de programa desarrollan el plan general del programa y crean planes de alto nivel para guiar la planificación detallada a nivel de los componentes.	Los directores de portafolios crean y mantienen los procesos y la comunicación necesaria relacionada con el portafolio global.
Dirección	Los directores de proyecto dirigen al equipo del proyecto de modo que se cumplan los objetivos del mismo.	Los directores de programa dirigen al personal del programa y a los directores de proyecto; brindan visión y liderazgo global.	Los directores de portafolios pueden dirigir o coordinar al personal de dirección de portafolios o de programas y proyectos que tuviera responsabilidad de informar al portafolio global.
Éxito	El éxito se mide por la calidad del producto y del proyecto, la oportunidad, el cumplimiento del presupuesto y el grado de satisfacción del cliente.	El éxito se mide por el grado en que el programa satisface las necesidades y beneficios que le dieron origen.	El éxito se mide en términos del rendimiento de la inversión global y de la obtención de beneficios del portafolio.
Monitoreo	Los directores de proyecto monitorean y controlan el trabajo realizado para obtener los productos, servicios o resultados para los cuales el proyecto fue emprendido.	Los directores de programa monitorean el progreso de los componentes del programa con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos globales, cronogramas, presupuesto y beneficios del mismo.	Los directores de portafolios monitorean los cambios estratégicos y la asignación global de recursos, los resultados de desempeño y el riesgo del portafolio.

Fuente: (PMI, 2013).

Definir y establecer esas prácticas al interior de la Corporación, es uno de los elementos que se estudiaron para estructurar cual sería el tipo de oficina de PMO que mejor

se adaptaría a las condiciones encontradas en la corporación, acorde igualmente al modelo de madurez diagnosticado.

2.1.7.3 Ciclo de vida de un proyecto

Desde el punto de vista del Project Management Institute “el ciclo de vida de un proyecto es la serie de fases por las que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su cierre” (PMI, 2013. p. 38).

La identificación de las fases de inicio, organización y preparación, ejecución del trabajo y cierre del proyecto, que se dan durante el ciclo de vida del proyecto se presentan y evolucionan en la Corporación Interactuar, pero por falta de una metodología y estándares definidos, incluso desde la misma planeación del proyecto, dificulta su administración y control, en especial el tema del recurso humano es crucial pues al momento de ejecutar un proyecto y debe contratarse personal para diferentes cargos dentro del proyecto, a pesar de existir una base de datos a la cual recurrir, puede y ocurre con frecuencia que este personal no esté disponible, con lo cual se pierde un activo importante como lo es el conocimiento, debiéndose entrenar y capacitar personal frecuentemente sobre todo en el tema de docentes-consultores.

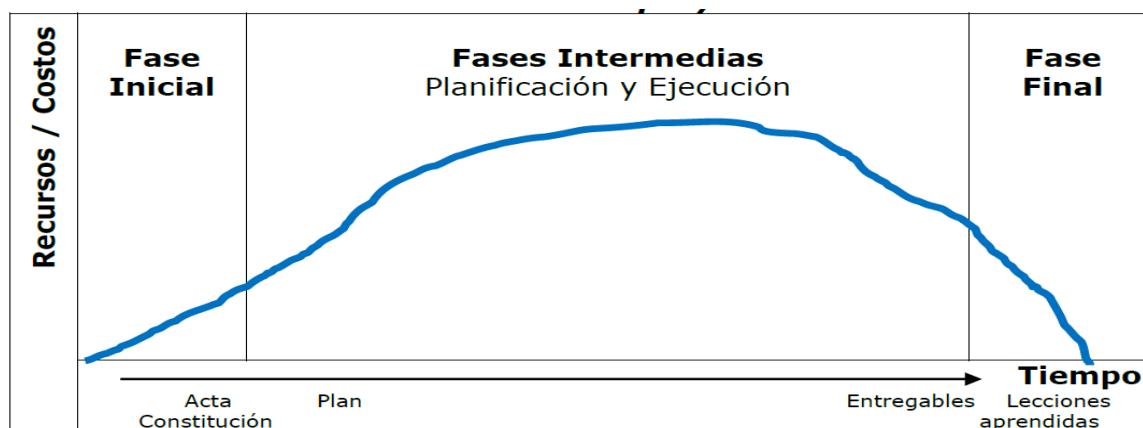


Figura 4 Ciclo de vida del proyecto

Fuente: (Lledó, 2013).

Dentro del proyecto ningún hecho es aislado dadas las interrelaciones que se presentan entre los diferentes aspectos, por ejemplo, cambiar (aumento o disminución) el tiempo del proyecto puede repercutir en los costos, en el personal, en la calidad, variar el alcance del proyecto, con mayor razón repercute igualmente en tiempo, costo, calidad.

En sus inicios, un proyecto presenta gran incertidumbre y riesgo la cual se va reduciendo a medida que avanza el proyecto, pero el comportamiento del costo para el proyecto es contrario, bajo costo en sus inicios y aumenta a medida que se ejecuta el proyecto, como se puede observar en la siguiente figura:

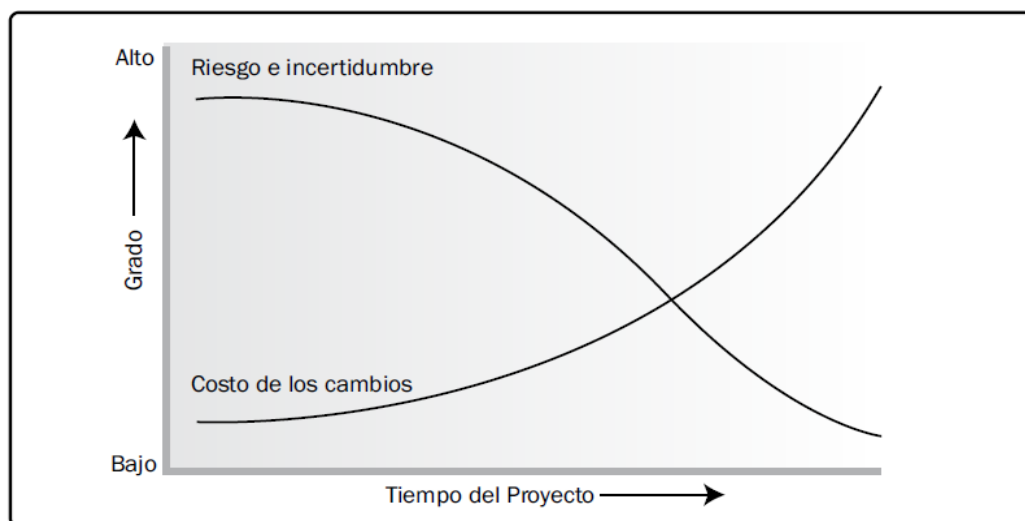


Figura 5 Impacto de las variables en función del tiempo del proyecto

Fuente: (PMI, 2013).

En Interactuar como se dijo, el proyecto de implementar una PMO, se realizará en dos fases secuenciales, una inicial que consiste en evaluar el grado de madurez y trazar o recomendar la hoja de ruta que debe seguirse para implementar la PMO, y la siguiente es el montaje de la PMO. Esta característica y el objetivo propuesto, determinan igualmente el tipo de ciclo de vida que debe seguirse durante el proyecto.

Existen tres ciclos de vida el Predictivo, el interactivo e incremental, y el Adaptativo. En el primero de ellos, el alcance, el tiempo y el costo se determinan lo antes posible en el ciclo de vida del proyecto, a través de fases secuenciales o superpuestas y cada fase se enfoca en actividades del proyecto y procesos de la Dirección de Proyectos. En los segundos, las actividades se repiten dentro de las fases (llamadas también iteraciones) a medida que se avanza, aumentando en cada iteración el entendimiento del producto por parte del equipo del proyecto, finalmente, en los adaptativos, se pretende responder a cambios altos y continuos participación permanente de los interesados.

Por las características del proyecto a desarrollar este se enmarca dentro de los llamados ciclos de vida predictivos, ya que el trabajo realizado en cada fase es diferente al de las subsiguientes.

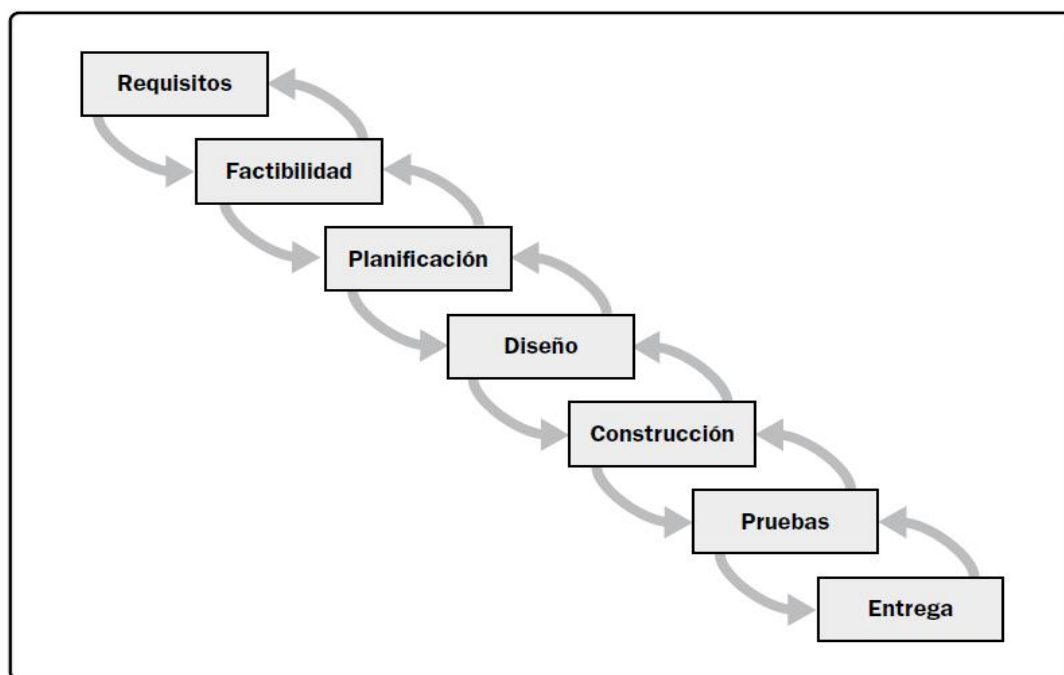


Figura 6 Ejemplo del Ciclo de Vida Predictivo

Fuente: (PMI, 2013).

2.1.7.4 Procesos en la Administración de Proyectos

Para el PMI, un proceso es “un conjunto de acciones y actividades, relacionadas entre sí, que se realizan para crear un producto, resultado o servicios predefinido. Cada proceso se caracteriza por sus entradas, por las herramientas y técnicas que se pueden aplicar y por las salidas que se obtienen.” (PMI, 2013, p. 47).

Se definen 5 grupos de procesos dentro de la gestión de proyectos, a saber:

- Iniciación
- Planificación
- Ejecución
- Monitorización y control

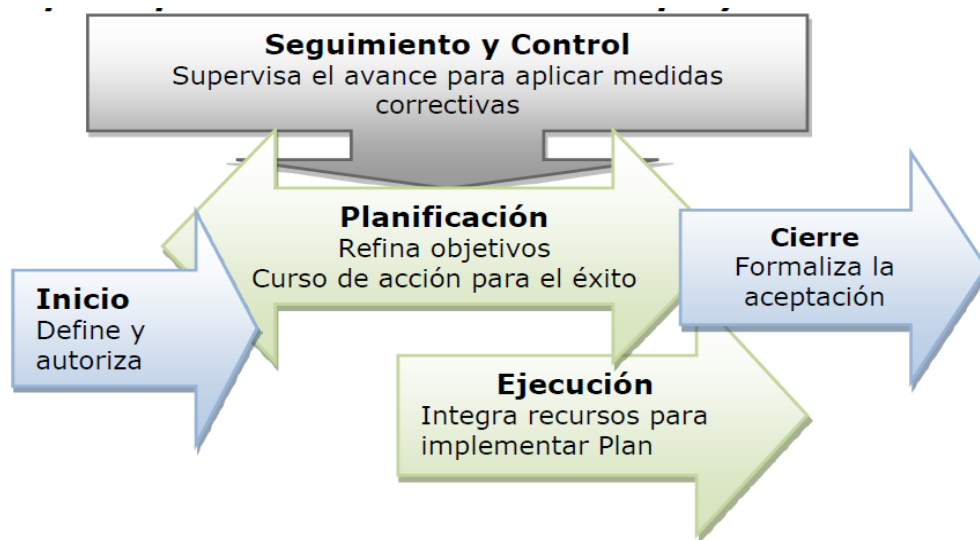


Figura 7 Grupos de Procesos de la dirección de Proyectos

Fuente: (Lledó, 2013).

Como se puede observar, el proceso de monitoreo y control está presente en cada uno de los demás procesos. En Interactuar, el monitoreo y control de los proyectos es realizada por el área de Auditoría de proyectos y su función está más enfocada a un control

financiero, y en algunos casos de gestión, y los coordinadores de los proyectos son quienes deben velar por que se cumplan los entregables del proyecto, dentro de la calidad, costo y tiempo establecido.

Cada proceso se alimenta de unas entradas, las cuales, mediante unas herramientas y técnicas, generan unas salidas, que incluso pueden servir de entrada a otros procesos o actividades a desarrollar dentro del proyecto, generando una interacción constante al interior de cada uno de los grupos de procesos.

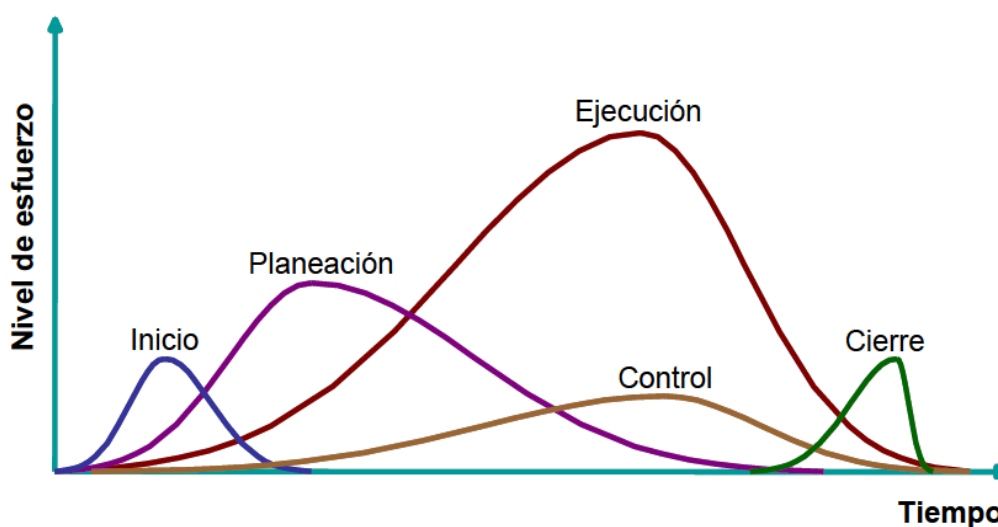


Figura 8 Interacción de los Grupos de Procesos

Fuente: (Domínguez, 2004).

Se puede ver como el grupo de procesos de planificación es el segundo grupo, seguido del de monitoreo y control que más está presente durante el proyecto. Por la naturaleza y forma de ejecutar los proyectos en la Corporación, este proceso de planificación presenta rupturas o se hace por partes mas no de manera integrada, con una visión holística de todo el proyecto, generando en gran parte muchos de los problemas y dificultades que hoy se presentan en el tema de administración de proyectos en la Corporación.

2.1.7.5 Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos

El PMI, 2013, agrupa los 47 procesos identificados en la Gerencia de Proyectos, en 10 grandes áreas, a saber:

- **Gestión de la integración del proyecto:** En el contexto de la gestión de proyectos, la integración incluye características de unificación, consolidación, comunicación y acciones de integración que son cruciales para controlar la ejecución del proyecto hasta su terminación, gestionar exitosamente las expectativas de los interesados y, alcanzar los requerimientos. (PMI, 2013).
- **Gestión del alcance del proyecto:** Incluye los procesos requeridos para asegurar que el proyecto especifica todo el trabajo requerido y sólo el trabajo requerido para completar exitosamente el proyecto. (PMI, 2013).
- **Gestión del tiempo del proyecto:** Incluye los procesos requeridos para gestionar la oportuna culminación del proyecto. (PMI, 2013).
- **Gestión de los costos del proyecto:** Incluye los procesos relacionados con la planificación, estimación, presupuestación, financiación, fondeo, gestión y control de costos, de manera que el proyecto pueda ser completado con el presupuesto aprobado. (PMI, 2013).
- **Gestión de la calidad del proyecto:** Incluye los procesos y las actividades del desempeño de la organización que determinan las políticas de calidad, los objetivos y responsabilidades de manera que el proyecto satisfaga las necesidades por las cuales fue emprendido. (PMI, 2013).
- **Gestión de los recursos humanos del proyecto:** Incluye los procesos que organizan, manejan y lideran el equipo del proyecto. (PMI, 2013).
- **Gestión de las comunicaciones del proyecto:** Incluye los procesos que son requeridos para asegurar la oportuna y apropiada planificación, recolección, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y la disposición final de la información del proyecto. (PMI, 2013).

- **Gestión de los riesgos del proyecto:** Incluye los procesos para realizar la gestión de la planificación del riesgo, su identificación, planes de respuesta y el control de los riesgos del proyecto. (PMI, 2013).
- **Gestión de las adquisiciones del proyecto:** Incluye los procesos necesarios para adquirir o comprar productos, servicios, o resultados adicionales al equipo del proyecto. (PMI, 2013).
- **Gestión de los interesados del proyecto:** Incluye los procesos requeridos para identificar las personas, grupos u organizaciones que pueden impactar o ser impactados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y sus impactos en el proyecto y para desarrollar adecuadamente las estrategias de gestión para apropiarse efectivamente a los interesados en las decisiones y la ejecución del proyecto. (PMI, 2013).

2.1.8 Modelos de Madurez en Gerencia de Proyectos

Un modelo de madurez en proyectos permite a la organización avanzar hacia el logro de los objetivos estratégicos mediante la implementación de procesos y metodologías que garanticen el éxito en la ejecución de los proyectos.

Existen diferentes modelos (se habla de más de 30 modelos) entre los cuales están: el PMMM de Harold Kerzner, el OPM3 del PMI, el PM2, el P3M3, el CMM, entre otros. Cada uno de ellos define diferentes niveles dentro de los que puede encontrarse la organización y que caracterizan el grado de madurez que esta posee.

2.1.8.1 Modelo de Harold Kerzner- PMMM

El Project Management Maturity Model (PMMM o KPM3) son las siglas en inglés del Modelo de Madurez en Administración de Proyectos, definido por Harold Kerzner (2005) consiste en un modelo de medición de madurez organizacional que se constituye en las bases para lograr la excelencia en administración de proyectos.

Este modelo es una guía para potencializar las ventajas competitivas y el mejoramiento continuo de las empresas, contiene herramientas de “Benchmarking” para medir el progreso de una organización dentro de un modelo de madurez, tal como se muestra en la figura, el modelo está conformado por cinco niveles de desenvolvimiento para alcanzar la plena madurez en gestión de proyectos, que son descritos por Fonseca, R. (2011) así:

- Nivel 1 “Lenguaje común”. En este la organización reconoce la importancia de la administración de proyectos y la necesidad de un buen entendimiento del conocimiento básico en esta disciplina, el cual debe estar respaldado por un lenguaje o terminología estándar.
- Nivel 2: “Procesos comunes”. En este nivel, la organización reconoce la necesidad de definir y desarrollar procesos estándar como medio para el éxito de los proyectos, los que podrán ser repetidos en otros proyectos. Este nivel incluye el reconocimiento de la necesidad de aplicar y soportar los proyectos con los principios de la administración de proyectos además de metodologías propias que pueda emplear la compañía.
- Nivel 3: “Metodología única”. En este nivel la organización percibe y valora el efecto de sinergia sinérgico que tiene la combinación de todas las metodologías de la organización dentro de una metodología única, de la cual el foco de irradiación es la administración de proyectos. Con una metodología única los efectos sinérgicos hacen más sencillo.
- Nivel 4: “Benchmarking”. En este nivel se identifica el hecho que la mejora de los procesos es una acción fundamental para lograr y/o mantener una ventaja competitiva. La compañía establece con quien efectúa esta comparación y los hallazgos que utilizará.
- Nivel 5: “Mejoramiento continuo”. Aquí la organización ha llegado a un nivel en que evalúa la información obtenida mediante el proceso de benchmarking y

establece si está información se convertirá en una metodología única para la organización.

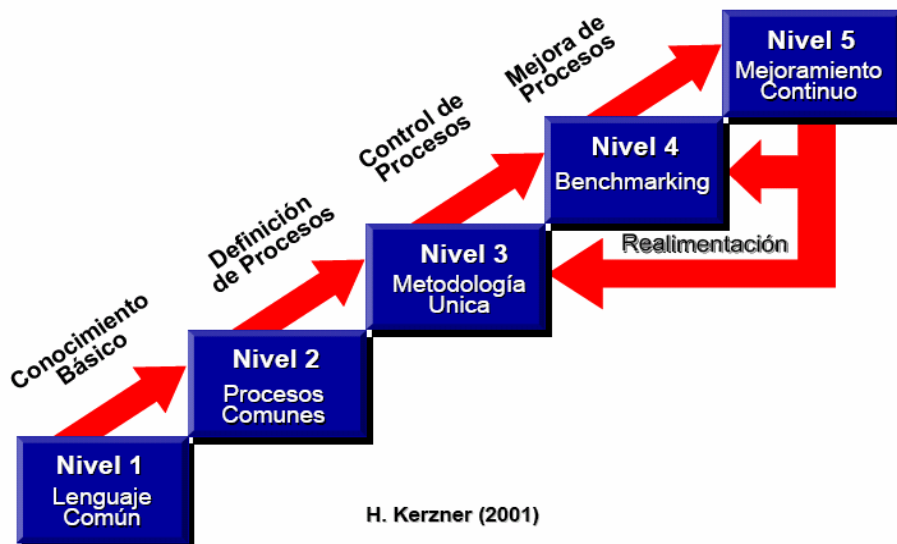


Figura 9 Niveles de Madurez propuesto por H. Kerzner

Fuente: (Torres, 2013)

No necesariamente el desarrollo de los niveles es secuencial, pues se puede ir trabajando en elementos de varios niveles a la vez, todo ello depende del riesgo que la Organización esté dispuesta a correr en la implementación del modelo.

2.1.8.2 Modelo OPM3

El modelo OPM3 es el Modelo de Madurez de Gestión de Proyectos Organizacional (Organizational Project Management Maturity Model, por sus siglas en Inglés) es un estándar impulsado y desarrollado por el PMI en 2003, que permite a las Organizaciones mejorar la gestión de sus proyectos, programas y portafolios, mediante un conjunto de mejores prácticas. (PMI, 2013, p.6)



Figura 10 Ciclo del OPM3

Fuente: (Miranda, 2013)

El modelo OPM3, presenta 3 elementos que se describen a continuación (Amaya, E. 2013)

- **CONOCIMIENTO (Knowledge):** Compendio de las prácticas identificadas y recomendadas globalmente (Best Practices PMBOK®). Se requiere que la organización tenga un nivel de conocimiento para la implementación y maduración de los procesos. Incluye el conocimiento del estándar OPM3®.
- **EVALUACIÓN (Assessment):** Evaluación de las fortalezas y debilidades relacionadas con las prácticas, que arroja como resultado un “GAP Analysis” de aquellas prácticas y capacidades que necesitan mayor atención y la planificación de la mejora de los procesos.
- **MEJORAS (Improvement):** Implementación del plan de mejora de procesos. El mejoramiento puede involucrar desarrollo organizacional, reestructuración, cambios en la administración, entrenamiento de habilidades y capacidades, entre otras acciones de mejora.

Existen dentro del OPM3 las denominadas mejores prácticas, las cuales permiten alcanzar los objetivos mediante la aplicación de métodos reconocidos como óptimos. Se

dividen en dos tipos de prácticas, las denominadas SMCI y los habilitadores organizacionales. Las practicas SMCI, son las siglas en ingles de Standarized, Measure, Controlled, Improved, que corresponden a:

- **Estandarizado (Standarized):** La organización tiene documentado el proceso y cuenta con formatos para su desarrollo, los cuales han sido comunicados oportunamente a los involucrados, quienes los usan consistentemente.
- **Medido (Measured):** Los dueños de los procesos son capaces de identificar las entradas y salidas de los mismos, elaboran los procesos haciendo énfasis en las necesidades del cliente y miden el desempeño.
- **Controlado (Controlled):** La organización cuenta con un sistema que permite mantener el control del proceso y este se lleva a cabo de una manera estable dentro de la organización.
- **Mejora continua (Improved):** La organización ha desarrollado un análisis de causa efecto del proceso para identificar oportunidades de mejora y ha implementado alguna.

Los habilitadores organizacionales, no hacen parte directa de estándares de los procesos del PMI, pero son prácticas que pueden ser adoptadas por la organización en la adopción de las practicas SMCI. Estas son (Amaya, E, 2013):

- Política y visión relacionada con dirección de proyectos.
- Alineación estratégica.
- Asignación de recursos.
- Sistemas de gestión.
- Patrocinio a iniciativas.
- Estructura organizacional.
- Gestión de competencias.
- Evaluación del rendimiento individual.

- Entrenamiento individual en dirección de proyectos.
- Comunidades para el desarrollo en dirección de proyectos.
- Prácticas organizacionales relacionadas con dirección de proyectos.
- Uso de metodologías de dirección de proyectos.
- Métricas de dirección de proyectos.
- Criterios de éxito de los proyectos.
- Gestión del conocimiento y uso de tecnologías de información especializadas.
- Benchmarking.

El OPM3, también establece unas herramientas de medición, a saber: (Amaya, E. 2013, p. 26)

- **Self Assessment Method (SAM):** Es la forma más básica para aproximarse a la situación de la empresa, puede ser desarrollada por una persona de la compañía que haya recibido alguna formación en el estándar del PMI®.
- **OPM3® Product Suite:** Ofrece una gama de herramientas que generan valor como un *pool* de preguntas que evalúan en detalle cada mejor práctica, filtros para enfocar la evaluación de acuerdo a las necesidades de la unidad de negocio, puntajes intermedios que proporcionan información detallada, protocolos de entrevista para nueve roles diferentes, información en detalle de cada una de las mejores prácticas que describe capacidades, salidas e indicadores asociados, un amplio módulo de análisis que permite en cruce de información con un método de cubo, informes ejecutivos al instante, un módulo para el diseño de proyectos de mejora, entre otras características.

2.1.8.3 Modelo CMM (CAPABILITY MATURITY MODEL) ®

Fue desarrollado por la Universidad Carnegie-Mellon para el SEI (Software Engineering Institute), que es un centro de investigación y desarrollo patrocinado por el Departamento de Defensa de los Estados Unidos de América y gestionado por la

Universidad Carnegie-Mellon. "CMM" es una marca registrada del SEI. El modelo se publica inicialmente en 1987, y su última versión se la v.1.1 publicada en 1993.

Las prácticas establecidas en este modelo se agrupan en áreas claves y para cada área de proceso define un conjunto de buenas prácticas que serán:

- Definidas en un procedimiento documentado
- Provistas (la organización) de los medios y formación necesarios
- Ejecutadas de un modo sistemático, universal y uniforme (institucionalizadas)
- Medidas
- Verificadas

Los niveles de madurez de este modelo son cinco a saber: Inicio, repetición, definición, Gerencia y Optimización, como se muestra a continuación:

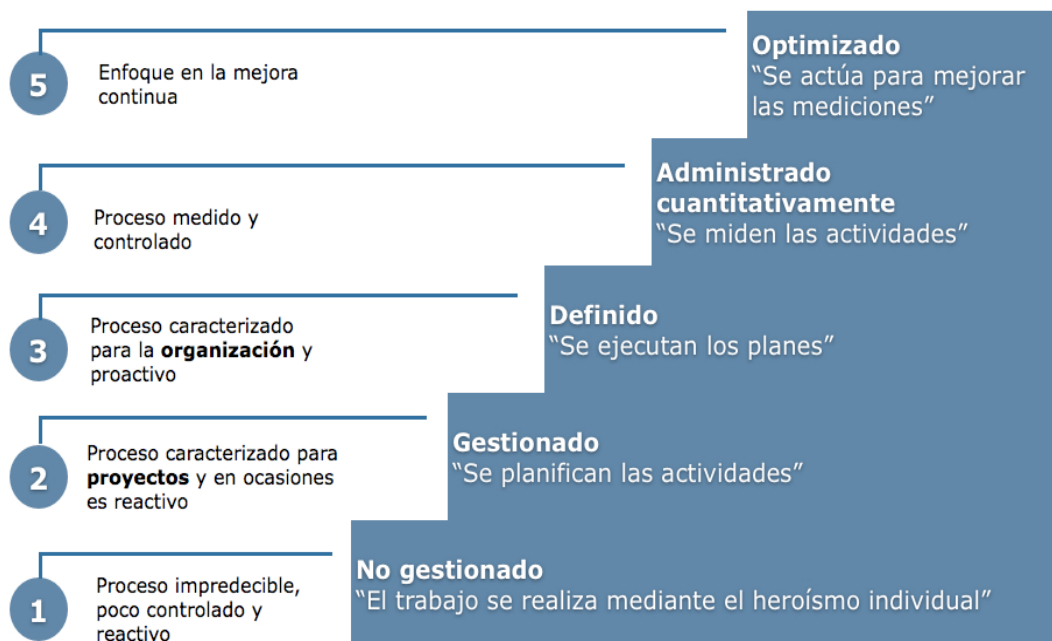


Figura 11 Niveles de Madurez Modelo CMM

Fuente: (Cynertia Consulting, 2015)

2.1.9 Tipos de Estructura Organizacional

De acuerdo al PMBOK 5ª edición, op. cit., existen diversas formas de las organizaciones para crear su estructura, de forma que su funcionamiento responda de manera eficiente a las condiciones estratégicas y operativas, al igual que las líneas de poder que se establezcan.

Algunas de las formas de organización que pueden adoptarse son la funcional, la matricial y la proyectizada, las cuales presentan características especiales que favorecen el desarrollo de los proyectos, programas o portafolios de proyectos en cuanto a su administración.

Por las características de Interactuar, el modelo que viene empleando en la administración de proyectos es del tipo matricial, la cuales a su vez se clasifican como débiles, equilibradas o fuertes, dependiendo del nivel relativo de poder e influencia entre gerentes funcionales y directores de proyecto. Las organizaciones matriciales débiles mantienen muchas de las características de una organización funcional, y el rol del director del proyecto es más bien el de un coordinador o facilitador. Un facilitador de proyectos trabaja como ayudante y coordinador de comunicaciones. El facilitador no puede tomar o hacer cumplir las decisiones de manera personal. Los coordinadores de proyecto tienen poder para tomar algunas decisiones, gozan de cierta autoridad y dependen de un nivel superior.

El siguiente cuadro muestra las características clave de los principales tipos de estructuras de una organización en relación con los proyectos.

Cuadro 3 Influencia de la estructura de la Organización en los Proyectos

Características del Proyecto	Estructura de la Organización				
	Funcional	Matricial			Orientada de Proyectos
		Matricial débil	Matricial equilibrada	Matricial fuerte	
Autoridad del gerente del proyecto	Poca o ninguna	Limitada	Baja o moderada	Moderada a alta	Alta a casi total
Disponibilidad de recursos	Poca o ninguna	Limitada	Baja o moderada	Moderada a alta	Alta a casi total
Quien controla el presupuesto del proyecto	Gerente funcional	Gerente funcional	Combinación	Gerente del proyecto	Gerente del proyecto
Rol del gerente de proyecto	Dedicación parcial	Dedicación parcial	Dedicación completa	Dedicación completa	Dedicación completa
Personal administrativo de la dirección de proyectos	Dedicación parcial	Dedicación parcial	Dedicación parcial	Dedicación completa	Dedicación completa

Fuente: (Reyes, 2014)

Según Harold Kerzner en su libro *Project Management* (2013) el encargado del proyecto sirve como punto focal para el control de la actividad, y su responsabilidad principal es la de mantener el encargado de la división – de donde proviene el personal-informado del estado del proyecto y procurar terminar las actividades a tiempo.

2.1.10 Tipos de PMO

El PMI (PMI, 2013, p.11) define la oficina de proyectos como una estructura de gestión que estandariza los procesos de gobierno relacionados con el proyecto y hace más fácil compartir 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 responsabilidad de la propia dirección de uno o más proyectos. Así mismo define en función de las estructuras, el grado de control e influencia sobre los proyectos los tipos de PMO, a saber:

- **De apoyo:** Las PMOs de apoyo desempeñan un rol consultivo para los proyectos, suministrando plantillas, mejores prácticas, capacitación, acceso a información y lecciones aprendidas de otros proyectos. Este tipo de PMO sirve como repositorio de proyectos. Esta PMO ejerce un grado de control reducido.
- **De control:** Las PMOs de control proporcionan soporte y exigen cumplimiento por diferentes medios. Este cumplimiento puede implicar la adopción de marcos o metodologías de dirección de proyectos a través de plantillas, formularios y herramientas específicos, o conformidad en términos de gobierno. Esta PMO ejerce un grado de control moderado.
- **Directiva:** Las PMOs directivas ejercen el control de los proyectos asumiendo la propia dirección de los mismos. Estas PMOs ejercen un grado de control elevado.

Dentro de los diferentes tipos de PMO, el modelo descrito por Casey y Peck, establece 3 tipos de oficina de PMO. Según Fonseca, R. revista construir No 94, Casey y Peck (2001) plantearon estos tres modelos fundamentales de PMO con nombres sugestivos que permiten establecer con cierta claridad sus características. Ellos son:

- Estación meteorológica: es un tipo de PMO que tiene como objetivo principal emitir informes y métricas relacionadas con la marcha de los proyectos y el conjunto de proyectos (programa o portafolio) bajo el alcance de la PMO.
- Torre de control: es aquella en que se ejerce mayor control sobre los proyectos y apoya su desarrollo a lo largo de las fases o etapas de su ciclo de vida. Estandariza políticas y procedimientos para mejorar el gobierno, la planificación, la ejecución y la gerencia general de los proyectos. Puede incluir en su estructura o como apoyo a ella, el establecimiento de un comité de selección y de definición de estándares de procesos y de métricas que deben ser usados en los proyectos.
- Fuente (o pool) de recursos: además de las anteriores incluye el inventario y administración de los recursos que pueden tener disponibles gerentes de proyectos a lo largo de su ciclo de vida.

El cuadro No 4, muestra las características que presentan cada una de ellas y las funciones que cumplen.

Cuadro 4 Características de los tipos de oficinas

Estación meteorológica Weather Station	Torre de Control Control Tower	Bolsa de recursos Resource Pool
<ul style="list-style-type: none"> • Realiza monitoreo • Informa de la situación • No influye en los proyectos • Mantiene de una base de datos de estimados y reales, documentación y lecciones aprendidas • Genera reportes sobre los datos almacenados <p>Tiene capacidad de responder a las siguientes preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Cuál es el progreso (a nivel de hitos) • Cuánto se ha gastado contra lo presupuestado •Cuál es el mayor riesgo actual cuales son los principales issues. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora la calidad de procesos de gestión • Define y mejora estándares • Proporciona soporte y guías para el uso de estándares • Vigila el seguimiento • Establece estándares para Gerencia de Proyectos sobre gestión de riesgo, configuración de proyectos (quien reporta a quien), estándares de comunicación y escalonamiento, mecanismos de control de cambios, procesos para obtener lecciones aprendidas y aplicarlas en la organización, adaptación de los procesos y herramientas estándares para cada tipo de proyectos • Ofrece consultoría en cómo seguir los estándares definidos: capacitación, talleres y entrenamiento • Realiza auditorias de uso de los estándares • Realiza mejora continua de los estándares definidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Contrata a los gerentes de proyecto • Gestionar a los gerentes de proyectos • Formar a los gerentes de proyecto de la empresa • Posee un pool de recursos clasificados por perfiles y conocimientos • Logra una adecuada asignación de los recursos según su perfil • Mejora el nivel de los recursos en los proyectos

Fuente: (Amaya, 2013).

Definir el tipo de oficina a implementar, acorde al grado de madurez de la organización y la estructura organizacional que mejor se adapte a las condiciones de la Corporación Interactuar, las funciones que esta debe desempeñar tanto desde lo operativo como desde lo estratégico, son uno de los objetivos de este trabajo.

3 MARCO METODOLOGICO

3.1 Fuentes de información

3.1.1 Fuentes Primarias

Para Bernal, (2006) “Fuentes primarias son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información. Es también conocida como información de primera mano o desde el lugar de los hechos. Estas fuentes son las personas, las organizaciones, los acontecimientos, el ambiente natural, etcétera”. (p.175) Las fuentes primarias que se utilizarán en el presente proyecto son:

Entrevistas y aplicación de cuestionario a 12 personas de Interactuar, pertenecientes a las Áreas de Dirección, Subdirectores de la Corporación, Jefes de distintas áreas, Líderes de Procesos, Coordinadores de proyectos, personal de Auditoria de proyectos, Auxiliares de proyectos, Consultores asignados a proyectos. Para ello se recurrió a la entrega personal del cuestionario de madurez para explicar su objetivo, aclarar inquietudes frente al tratamiento de los datos recopilados e igualmente se aprovechó para recopilar otro tipo de información que se consideraba de importancia para el proyecto. Esta labor se llevó a cabo durante el mes de julio de 2015. Los nombres de las personas seleccionadas se encuentran en el cuadro de tabulación de los resultados del cuestionario de modelo de madurez, anexo No.5.

Para el logro de los objetivos del proyecto, se recurrió principalmente a:

Aplicación de cuestionarios

Para evaluar el estado de madurez en proyectos, según el modelo de Harold Kerzner, se aplicaron 7 cuestionarios a las siguientes personas dentro de la organización:

- Elmer Villa Muñoz, Docente consultor
- Harold Tavera. Docente consultor
- Beatriz Navarro Urda, Coordinadora de Proyectos

- Beatriz Uribe, Coordinadora metodológica y Sub-directora (E) de Servicios de desarrollo empresarial
- Olga Díaz, Jefe de creación de empresa
- Migdalila Betancur, Jefe de Capacitación
- Claudia Marín, Analista de Auditoría de Proyectos
- Catalina Higueta, Coordinadora de proyectos
- Jeanny Cerlin Sepúlveda, Coordinadora de Proyectos rurales
- Monica Tamayo, Analista de la Subdirección de Planeación y Desarrollo Organizacional
- Alejandro Romero, Jefe oficina de proyectos.
- David Rua, Coordinador administrativo de recursos humanos del área de servicios de desarrollo empresarial.

Ese cuestionario fue entregado de manera escrita y digital de manera personal, aprovechando la oportunidad para socializar los objetivos del proyecto, y conseguir el mayor apoyo posible para el logro de los objetivos propuestos.

Entrevistas

Adicionalmente a la realización del cuestionario, este mismo personal fue entrevistado para conocer sus opiniones sobre el proyecto de implementar una oficina de PMO en la corporación, procesos estos que fueron realizados durante los meses de julio y agosto.

Análisis de los cuestionarios y entrevistas

La recolección de los resultados de los cuestionarios se hizo mediante tabulación en una hoja de Excel donde se consolidaron las respuestas obtenidas de cada uno de los encuestados.

Realizada la tabulación de los resultados se procedió a su análisis e interpretación aplicando métodos deductivos, inductivos, contrastando lo obtenido con lo recolectado en las entrevistas y con lo que estipulan los estándares y documentos utilizados para la elaboración del proyecto de implementar la oficina de PMO al interior de Interactuar.

El análisis se hizo para cada uno de los cuestionarios destacando las fortalezas y debilidades que presenta la organización e igualmente se realizó un análisis global con el cual se determinó el nivel de madurez de la organización en materia de gerencia de proyectos, resultados estos que se muestran en el numeral 4. Desarrollo, que se muestra a continuación.

Finalmente los resultados obtenidos en el cuestionario, el análisis del tipo de PMO más conveniente para implementar, fueron socializados con todo el personal que colaboró en la encuesta y entrevistas, en especial con el Jefe de la oficina de proyectos.

3.1.2 Fuentes Secundarias

Para Bernal, (op. cit.) Fuentes secundarias “son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema por investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o las situaciones, sino que sólo los referencian. Las principales fuentes secundarias para la obtención de la información son los libros, las revistas, los documentos escritos (en general, todo medio impreso), los documentales, los noticieros y los medios de información.

En investigación, cualquiera de estas fuentes es válida siempre y cuando el investigador siga un procedimiento sistematizado y adecuado a las características del tema y a los objetivos, al marco teórico, a las hipótesis, al tipo de estudio y al diseño seleccionado. En investigación, cuanto mayor rigor y exigencia se involucren en el proceso del desarrollo del estudio, más válido y confiable será el conocimiento generado” (p.175).

El proyecto se apoyará en las siguientes fuentes secundarias:

- Libros
- Revistas
- Intranet Corporativa
- Tesis de grado
- Documentación interna de la Corporación Interactuar
- Libros, documentos y estándares del PMI y otros autores.

El resumen de las fuentes de información que se utilizarán en este proyecto se presenta en el Cuadro 5:

Cuadro 5 Fuentes de información utilizadas

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
Realizar una evaluación del estado de madurez de la organización en proyectos, que sirva de base para determinar el camino o ruta o seguir en la creación de una PMO en la Corporación Interactuar.		Estándar OPM3 Modelo Harold Kerzner Modelo CMM PMBOK 2013. Estándares del PMI
Determinar según los modelos de desarrollo de PMO existentes, cual es el tipo de PMO mas conveniente para la Corporación.	Entrevistas y aplicación de cuestionario a personal de Interactuar de las Áreas de Dirección, Subdirectores de la Corporación, Jefes, Lideres de Procesos, Coordinadores de proyectos, personal de Auditoria de proyectos, de Auditoria Organizacional, Auxiliares de proyectos, Consultores asignados a proyectos.	PMBOK 2013 Artículo de Ramiro Fonseca Revista Construir Estándares del PMI
Establecer donde se ubicará la oficina de PMO para obtener la aprobación de modificación de la actual estructura organizacional		
Elaborar el plan de gestión del alcance para la creación de una PMO en Interactuar para definir los entregables del proyecto y los productos necesarios para la implementación de la oficina de PMO.		PMBOK 2013 Lledó (2013) Estándares del PMI Guido & Clements (2012).

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
Definir el plan de gestión del cronograma, las actividades, su duración y mecanismos de control, para evaluar y monitorear el cumplimiento de los tiempos establecidos según las actividades propuestas para implementar la oficina de PMO.		<p>PMBOK 2013 Lledó (2013) Estándares del PMI Guido & Clements (2012) Toro, F. J. (2011) Toro, F.J. (2013).</p>
Establecer el plan de gestión de los costos y determinar el costo y las reservas requeridas para implementar la oficina de PMO.		<p>PMBOK 2013 Lledó (2013) Estándares del PMI Guido & Clements (2012) Toro, F. J. (2011) Toro, F.J. (2013) Manual de MS Project 2013</p>
Realizar el plan de gestión de la calidad, sus indicadores y métricas para monitorear y asegurar la calidad del proyecto frente a los estándares definidos.		<p>PMBOK 2013 Lledó (2013) Estándares del PMI Guido & Clements (2012) Toro, F. J. (2011) Toro, F.J. (2013) Normas ISO.</p>
Desarrollar el plan de gestión de recursos humanos para establecer los requerimientos, necesidades de recurso humano, perfiles, roles y responsabilidades que tendrá el personal de la oficina de PMO.		<p>PMBOK 2013 Lledó (2013) Estándares del PMI Guido & Clements (2012) Estándares del PMI Documentos Internos de la Corporación del área de Gestión Humana.</p>
Realizar el plan de gestión de comunicaciones para el adecuado manejo de las comunicaciones, definir los responsables, recursos, documentos del proyecto y las estrategias comunicacionales para cada uno de los stakeholder en la implementación de la oficina		<p>PMBOK 2013 Lledó (2013) Estándares del PMI Guido & Clements (2012) Toro, F. J. (2011) Estándares del PMI Documentos Internos de la Corporación del área de Comunicaciones.</p>

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
de PMO.		
Elaborar el plan de gestión de los riesgos para establecer las metodologías, responsables, establecer las reservas (de presupuesto y del cronograma) y los protocolos para sus utilizaciones, definir las categorías y probabilidad e impacto de los riesgos y el seguimiento de estos al implementar la oficina de PMO.		<p>PMBOK 2013 Lledó (2013) Estándares del PMI Guido & Clements (2012) Toro, F. J. (2011) Toro, F.J. (2013) Estándares del PMI Documentos y videos de la Empresa Palisade (consultados por Internet) Manual de MS Project 2013 Manual de @Risk 6.0 Documentos internos del área de Riesgos de la Corporación Documentos internos del área de Auditoria de Proyectos de la Corporación</p>
Establecer el plan de gestión de las adquisiciones para definir los elementos necesarios para implementar la oficina de PMO, sus criterios de aceptación, valor, políticas de contratación, y cronograma de adquisiciones, para realizar oportunamente las adquisiciones requeridas para la implementación de la oficina de PMO.		<p>PMBOK 2013 Lledó (2013) Estándares del PMI Guido & Clements (2012) Toro, F. J. (2011) Toro, F.J. (2013) Estándares del PMI Documentos internos del área de Logística de la Corporación Documentos internos del área de Auditoria de Proyectos de la Corporación</p>
Definir el plan de gestión de los interesados para conocer sus intereses y expectativas en el proyecto y el manejo que deberá darseles durante la fase de implementación de la oficina de PMO.		<p>PMBOK 2013 Lledó (2013) Estándares del PMI Guido & Clements (2012) Toro, F. J. (2011) Toro, F.J. (2013) Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés</p>

3.2 Métodos de Investigación

En el cuadro N° 6 se puede apreciar los métodos de investigación que se emplearon para el desarrollo de los objetivos definidos en este proyecto.

Cuadro 6 Métodos de Investigación Utilizadas

Objetivos	Métodos de investigación	
	Método deductivo / inductivo	Método Inductivo
Realizar una evaluación del estado de madurez de la organización en proyectos, que sirva de base para determinar el camino o ruta o seguir en la creación de una PMO en la Corporación Interactuar.	A partir de los postulados definidos en los diferentes Modelos, y a partir del cuestionario respondido, se determinó cuál es el estado de Madurez en la Corporación.	
Determinar según los modelos de desarrollo de PMO existentes, cual es el tipo de PMO mas conveniente para la Corporación.	De acuerdo a lo planteado por los diversos Modelos de PMO, se dedujo, de acuerdo a las características de la Organización, cual es el tipo de PMO más adecuada.	
Establecer donde se ubicará la oficina de PMO para obtener la aprobación de modificación de la actual estructura organizacional	A partir de la estructura actual de la organización y a los resultados de los cuestionarios y las entrevistas realizadas, se dedujo cual es el posible organigrama y donde se ubicaría la oficina de PMO.	
Elaborar el plan de gestión del alcance para la creación de una PMO en Interactuar para definir los entregables del proyecto y los productos necesarios para la implementación de la oficina de PMO.		A partir de las diferentes formas de manejar el alcance de los proyectos en la Corporación, se estableció a un marco global para dicho manejo.
Definir el plan de gestión del cronograma, las actividades, su duración y mecanismos de control, para evaluar y		Partiendo del manejo particular que da cada uno de los encargados de los proyectos al cronograma de

Objetivos	Métodos de investigación	
	Método deductivo / inductivo	Método Inductivo
monitorear el cumplimiento de los tiempos establecidos según las actividades propuestas para implementar la oficina de PMO.		los proyectos, se establecieron las actividades para implementar la oficina de PMO.
Establecer el plan de gestión de los costos y determinar el costo y las reservas requeridas para implementar la oficina de PMO.		A partir de la situación de cómo se establecen los costos de los proyectos en la corporación, se efectuó un análisis para presupuestar los costos de implementar la oficina de PMO.
Realizar el plan de gestión de la calidad, sus indicadores y métricas para monitorear y asegurar la calidad del proyecto frente a los estándares definidos.		Según el tratamiento de los requerimientos de calidad que manejan los diferentes encargados de los proyectos se establecieron los requerimientos de calidad, los indicadores y métricas para implementar la oficina de PMO.
Desarrollar el plan de gestión de recursos humanos para establecer los requerimientos, necesidades de recurso humano, perfiles, roles y responsabilidades que tendrá el personal de la oficina de PMO.	De acuerdo con las políticas establecidas por la Organización, se establecieron las políticas a aplicar en el proyecto en el tema de Recursos Humanos. Mediante un análisis documental y al resultado del cuestionario aplicado, se construyeron, los perfiles, roles y responsabilidades que tendrá el personal de la PMO.	
Realizar el plan de gestión de comunicaciones para el adecuado manejo de las comunicaciones, definir los responsables, recursos, documentos del proyecto y las estrategias comunicacionales para cada uno de los		De acuerdo al manejo que da cada uno de los coordinadores de proyectos en la corporación se creó el plan de comunicaciones para implementar la oficina de PMO.

Objetivos	Métodos de investigación	
	Método deductivo / inductivo	Método Inductivo
stakeholder en la implementación de la oficina de PMO.		
Elaborar el plan de gestión de los riesgos para establecer las metodologías, responsables, establecer las reservas (de presupuesto y del cronograma) y los protocolos para sus utilizaciones, definir las categorías y probabilidad e impacto de los riesgos y el seguimiento de estos al implementar la oficina de PMO.	Según el análisis de las políticas para el manejo de riesgos dentro de la corporación y al manejo particular que da cada uno de los responsables de los proyectos, y a los estándares del PMI, se estableció el plan de gestión de los riesgos de implementar la PMO.	
Establecer el plan de gestión de las adquisiciones para definir los elementos necesarios para implementar la oficina de PMO, sus criterios de aceptación, valor, políticas de contratación, y cronograma de adquisiciones, para realizar oportunamente las adquisiciones requeridas para la implementación de la oficina de PMO.		De acuerdo al manejo que da cada uno de los responsables de los proyectos y a las políticas de la organización para realizar adquisiciones se estableció el plan de adquisiciones del proyecto.
Definir el plan de gestión de los interesados para conocer sus intereses y expectativas en el proyecto y el manejo que deberá darseles durante la fase de implementación de la oficina de PMO.		Mediante análisis documental de estándares y análisis de resultados de lecciones aprendidas de otros proyectos ejecutados, se determinó el plan de los interesados.

3.3 Herramientas.

En el glosario del PMBOK (PMI, 2013), se definen las herramientas como algo tangible, como una platilla o un programa de software, utilizado al realizar una actividad para producir un producto o resultado. El cuadro N° 7 define las herramientas a utilizar para cada objetivo propuesto.

Cuadro 7 Herramientas Utilizadas

Objetivos	Herramientas
Realizar una evaluación del estado de madurez de la organización en proyectos, que sirva de base para determinar el camino o ruta o seguir en la creación de una PMO en la Corporación Interactuar.	Juicio de Expertos Cuestionarios y encuestas Reuniones Técnicas Analíticas Análisis de documentos
Determinar según los modelos de desarrollo de PMO existentes, cual es el tipo de PMO mas conveniente para la Corporación.	Juicio de Expertos Cuestionarios y encuestas Reuniones Técnicas Analíticas Análisis de documentos
Establecer donde se ubicará la oficina de PMO para obtener la aprobación de modificación de la actual estructura organizacional	Juicio de expertos Reuniones Análisis de documentos
Elaborar el plan de gestión del alcance para la creación de una PMO en Interactuar para definir los entregables del proyecto y los productos necesarios para la implementación de la oficina de PMO.	Juicio de expertos Análisis del Producto Reuniones
Definir el plan de gestión del cronograma, las actividades, su duración y mecanismos de control, para evaluar y monitorear el cumplimiento de los tiempos establecidos según las actividades propuestas para implementar la oficina de PMO.	Juicio de Expertos Técnicas analíticas Métodos de diagramación Herramientas de programación Software de gestión de proyectos Reuniones
Establecer el plan de gestión de los costos y determinar el costo y las reservas requeridas	Juicio de Expertos Reuniones

Objetivos	Herramientas
para implementar la oficina de PMO.	Técnicas Analíticas Software de gestión de proyectos Relaciones históricas Costos de calidad Revisiones del desempeño Índices de desempeño
Realizar el plan de gestión de la calidad, sus indicadores y métricas para monitorear y asegurar la calidad del proyecto frente a los estándares definidos.	Herramientas de control y gestión de calidad Auditoría de calidad Análisis de procesos Matriz de responsabilidades Reuniones Juicio de Expertos
Desarrollar el plan de gestión de recursos humanos para establecer los requerimientos, necesidades de recurso humano, perfiles, roles y responsabilidades que tendrá el personal de la oficina de PMO.	Organigrama y descripción de cargos Juicio de expertos Reuniones Análisis de competencias Herramientas de evaluación del personal Evaluaciones de desempeño
Realizar el plan de gestión de comunicaciones para el adecuado manejo de las comunicaciones, definir los responsables, recursos, documentos del proyecto y las estrategias comunicacionales para cada uno de los stakeholder en la implementación de la oficina de PMO.	Modelos de comunicación Métodos de comunicación Reuniones Juicio de expertos
Elaborar el plan de gestión de los riesgos para establecer las metodologías, responsables, establecer las reservas (de presupuesto y del cronograma) y los protocolos para sus utilidades, definir las categorías y probabilidad e impacto de los riesgos y el seguimiento de estos al implementar la oficina de PMO.	Técnicas analíticas Juicio de expertos Reuniones Análisis FODA Técnicas de recopilación y análisis de datos
Establecer el plan de gestión de las adquisiciones para definir los elementos necesarios para implementar la oficina de PMO, sus criterios de aceptación, valor, políticas de contratación, y cronograma de adquisiciones, para realizar oportunamente las adquisiciones requeridas para la implementación de la oficina de PMO.	Juicio de expertos Reuniones Inspecciones

Objetivos	Herramientas
Definir el plan de gestión de los interesados para conocer sus intereses y expectativas en el proyecto y el manejo que deberá darseles durante la fase de implementación de la oficina de PMO.	Juicio de expertos Reuniones Sistemas de gestión de Información

3.4 Supuestos y Restricciones.

Según la Real Academia Española de la Lengua (RAE), un supuesto es un “objeto y materia que no se expresa en la proposición, pero es aquello de que depende, o en qué consiste o se funda, la verdad de ella” (Diccionario RAE, online). Por su parte las restricciones son “un factor limitante que afecta la ejecución de un proyecto, programa, portafolio o proceso” (PMI, op. cit., p.562).

Los Supuestos y Restricciones y su relación con los objetivos del proyecto final de graduación se ilustran en el cuadro 8.

Cuadro 8 Supuestos y Restricciones

Objetivos	Supuestos	Restricciones
Realizar una evaluación del estado de madurez de la organización en proyectos, que sirva de base para determinar el camino o ruta o seguir en la creación de una PMO en la Corporación Interactuar.	El personal seleccionado para que responda el cuestionario ha trabajado con proyectos dentro o fuera de la Corporación.	La disponibilidad de tiempo para responder al cuestionario
Determinar según los modelos de desarrollo de PMO existentes, cual es el tipo de PMO mas conveniente para la Corporación.	La Corporación va a Implementar una oficina de PMO	El grado de Madurez de la Corporación en procesos
Establecer donde se ubicará la oficina de PMO para obtener la aprobación de modificación de la actual estructura organizacional	La Junta Directiva de la Corporación aprobará la propuesta de creación de la oficina de PMO y la nueva estructura Organizacional propuesta	Tiempo disponible de los miembros de la Junta Directiva para reunirse y aprobar los cambios propuestos.
Elaborar el plan de gestión del alcance para la creación de una PMO en	Se cuenta con modelos, plantillas y otros documentos	El tiempo en que se debe desarrollar el PFG

Objetivos	Supuestos	Restricciones
Interactuar para definir los entregables del proyecto y los productos necesarios para la implementación de la oficina de PMO.	estandarizados para ser utilizados por parte de la PMO	
Definir el plan de gestión del cronograma, las actividades, su duración y mecanismos de control, para evaluar y monitorear el cumplimiento de los tiempos establecidos según las actividades propuestas para implementar la oficina de PMO.	Se apruebe el cronograma propuesto para implementar la PMO	Falta de herramientas adecuadas como software que faciliten esta labor
Establecer el plan de gestión de los costos y determinar el costo y las reservas requeridas para implementar la oficina de PMO.	Se cuenta con el presupuesto necesario para la PMO	Falta de herramientas adecuadas como software que faciliten esta labor
Realizar el plan de gestión de la calidad, sus indicadores y métricas para monitorear y asegurar la calidad del proyecto frente a los estándares definidos.	Se adopten las métricas de calidad que se definan para la Gerencia de Proyectos	Alinear los conceptos de calidad de la Gerencia de Proyectos con los de la ISO que actualmente viene implementando la Corporación.
Desarrollar el plan de gestión de recursos humanos para establecer los requerimientos, necesidades de recurso humano, perfiles, roles y responsabilidades que tendrá el personal de la oficina de PMO.	Se dará formación y capacitación en Gerencia de Proyectos	Disponibilidad de tiempo del personal para recibir la Capacitación.
Realizar el plan de gestión de comunicaciones para el adecuado manejo de las comunicaciones, definir los responsables, recursos, documentos del proyecto y las estrategias comunicacionales para cada uno de los stakeholder en la implementación de la oficina de PMO.	Se cuenta con el apoyo del área de comunicaciones de la Corporación para la gestión de las comunicaciones	Personal insuficiente en el área de Comunicaciones para apoyar este proceso

Objetivos	Supuestos	Restricciones
Elaborar el plan de gestión de los riesgos para establecer las metodologías, responsables, establecer las reservas (de presupuesto y del cronograma) y los protocolos para sus utilizaciones, definir las categorías y probabilidad e impacto de los riesgos y el seguimiento de estos al implementar la oficina de PMO.	La existencia de una base de datos que facilita la identificación de los riesgos más comunes en los proyectos que se desarrollan	Falta de un software especializado para facilitar este proceso
Establecer el plan de gestión de las adquisiciones para definir los elementos necesarios para implementar la oficina de PMO, sus criterios de aceptación, valor, políticas de contratación, y cronograma de adquisiciones, para realizar oportunamente las adquisiciones requeridas para la implementación de la oficina de PMO.	Se cuenta con los recursos necesarios para efectuar las adquisiciones necesarias	Que el dinero presupuestado no sea suficiente y no se apropien más recursos para terminar el proyecto.
Definir el plan de gestión de los interesados para conocer sus intereses y expectativas en el proyecto y el manejo que deberá darseles durante la fase de implementación de la oficina de PMO.	La existencia de una base de datos que facilita la identificación de los interesados comunes en los proyectos que se desarrollan	Falta de conocimientos por parte del personal en materia de Gerencia de Proyectos

3.5 Entregables.

Un entregable se define como “cualquier producto resultado o capacidad de prestar un servicio único y verificable que debe producirse para terminar un proceso, una fase o un proyecto” (PMI, op. cit. p.541). En el cuadro N° 9 se definen los entregables para cada objetivo propuesto.

Cuadro 9 Entregables

Objetivos	Entregables
Realizar una evaluación del estado de madurez de la organización en proyectos, que sirva de base para determinar el camino o ruta o seguir	Informe del diagnóstico de Madurez de la Organización, según el análisis realizado de las respuestas obtenidas de cada uno de los

Objetivos	Entregables
en la creación de una PMO en la Corporación Interactuar.	encuestados y entrevistados.
Determinar según los modelos de desarrollo de PMO existentes, cual es el tipo de PMO mas conveniente para la Corporación.	Estudio y análisis de los tipos de PMO y se definió cual es el más aplicable a la Corporación.
Establecer donde se ubicará la oficina de PMO para obtener la aprobación de modificación de la actual estructura organizacional	Propuesta de estructura organizacional para ubicar la oficina de PMO dentro de la Corporación.
Elaborar el plan de gestión del alcance para la creación de una PMO en Interactuar para definir los entregables del proyecto y los productos necesarios para la implementación de la oficina de PMO.	Plan a seguir para la implementación de la PMO en la Corporación.
Definir el plan de gestión del cronograma, las actividades, su duración y mecanismos de control, para evaluar y monitorear el cumplimiento de los tiempos establecidos según las actividades propuestas para implementar la oficina de PMO.	Diagrama de gantt con el cronograma a seguir para la implementación de la PMO.
Establecer el plan de gestión de los costos y determinar el costo y las reservas requeridas para implementar la oficina de PMO.	Elaboración del presupuesto para el Montaje de la PMO en la Corporación.
Realizar el plan de gestión de la calidad, sus indicadores y metricas para monitorear y asegurar la calidad del proyecto frente a los estándares definidos.	Documento con las métricas e indicadores de calidad y el plan de gestión de la calidad para el montaje de la oficina de PMO.
Desarrollar el plan de gestión de recursos humanos para establecer los requerimientos, necesidades de recurso humano, perfiles, roles y responsabilidades que tendrá el personal de la oficina de PMO.	Informe con los requerimientos, perfil y competencias para el personal que integrará inicialmente la PMO.
Realizar el plan de gestión de comunicaciones para el adecuado manejo de las comunicaciones, definir los responsables, recursos, documentos del	Plan de gestión de las comunicaciones

Objetivos	Entregables
proyecto y las estrategias comunicacionales para cada uno de los stakeholder en la implementación de la oficina de PMO.	
Elaborar el plan de gestión de los riesgos para establecer las metodologías, responsables, establecer las reservas (de presupuesto y del cronograma) y los protocolos para sus utilizaciones, definir las categorías y probabilidad e impacto de los riesgos y el seguimiento de estos al implementar la oficina de PMO.	Informe con los riesgos identificados y la matriz de riesgos para la implementación de la PMO y los planes de minimización de los efectos de los riesgos.
Establecer el plan de gestión de las adquisiciones para definir los elementos necesarios para implementar la oficina de PMO, sus criterios de aceptación, valor, políticas de contratación, y cronograma de adquisiciones, para realizar oportunamente las adquisiciones requeridas para la implementación de la oficina de PMO.	Documento con los requerimientos y necesidades de adquisición necesarios para el montaje de la PMO en la Corporación.
Definir el plan de gestión de los interesados para conocer sus intereses y expectativas en el proyecto y el manejo que deberá darseles durante la fase de implementación de la oficina de PMO.	Plan de gestión de los Interesados.

4 DESARROLLO

4.1 Evaluación del estado de madurez

La evaluación del estado de madurez de la Corporación Interactuar en materia de gerencia de proyectos se hizo tomando como base la propuesta elaborada con fines didácticos por el Licenciado Manuel Álvarez, MAP, (ver Anexo 4) que evalúan los siguientes aspectos:

- Cuestionario No.1: Nivel de madurez en dirección de proyectos
- Cuestionario No.2: Nivel de metodología en dirección de proyectos
- Cuestionario No.3: Herramientas de dirección de proyectos
- Cuestionario No.4: Nivel de desarrollo de competencia en dirección de proyectos
- Cuestionario No.5: Nivel de metodología en dirección de portafolio
- Cuestionario No.6: Nivel de metodología en dirección de programas y multiproyectos
- Cuestionario No.7: Nivel de oficina de dirección de proyectos

Cada pregunta consta de 5 opciones de respuesta y cada opción se valora con un puntaje que va de 2 a 10 puntos, según la opción elegida, para un total máximo de 640 puntos en caso de obtenerse en cada una de las respuestas el puntaje máximo, lo cual permite realizar la categorización según los siguientes puntajes:

Cuadro 10 Puntaje para Determinar la Categoría

PUNTAJE TOTAL OBTENIDO	CATEGORIA
de 0 a 213	Bajo
de 214 a 320	Medio Bajo
de 321 a 426	Medio Alto
de 427 a 640	Alto

Para determinar el nivel de madurez en que se encuentra la organización, el método que establece esta metodología es que de acuerdo al total de puntos a obtener frente al total

de puntos obtenidos, se establece un porcentaje, que permite ubicar el nivel de madurez de acuerdo a la siguiente clasificación:

Cuadro 11 Puntaje para determinar el Nivel de Madurez

NIVELES	Nombre del Nivel	NIVEL
Alto	Mejora Continua	81% a 100%
Medio Alto	Benchmarking	61% a 80%
Medio	Metodología Única	41% a 60%
Medio Bajo	Procesos Comunes	21% a 40%
Bajo	Lenguaje Común	1% a 20%

Para la aplicación de cuestionario se escogieron personas de las siguientes áreas de la Corporación:

- Subdirectora de Planeación, pues a su cargo están los denominados proyectos internos.
- Jefes de Capacitación, Asesoría especializada y Creación de Empresas, quienes tienen la responsabilidad de ejecutar los proyectos en la Corporación.
- Coordinadores de Proyectos, encargados de la labor Operativa del Proyecto
- Auditores de Proyectos, quienes ejercen controles financieros y documentales del proyecto
- Coordinador Administrativo de personal de Servicios de desarrollo empresarial, encargado de gestionar la asignación del personal interno de consultores a los proyectos y/o definir, según requerimientos de los patrocinadores, la contratación y asignación de personal necesario para ejecutar los proyectos, cuando no existan recursos humanos disponibles o con los requerimientos exigidos por el patrocinador, para que el área de recursos humanos de la Corporación procesa a su contratación.

- Jefe de Metodología de la Corporación, que como su nombre lo indica establece y coordina todas las metodologías requeridas para los diferentes programas y servicios en la Corporación.
- Jefe de Proyectos, encargado de los proyectos externos en la Corporación
- Consultores, quienes hacen parte de los equipos de personas encargadas de la ejecución de los proyectos.

El total de personas a las cuales se les entregó el cuestionario fue de 12 personas, de las cuales se obtuvieron los siguientes resultados:

Cuadro 12 Tabulación Cuestionario Diagnóstico de Madurez – Modelo de Harold Kerzner

CUESTIONARIO	Elmer Villa	Harold Tavera	Olga Diaz	Alejandro Romero	Migdalia Betancur	Catalina Higuita	Beatriz Uribe	Marta Monica	Yanny Sepúlveda	David Rua	Andrea Goetz	Claudia Marin	TOTALES	PUNTAJE MAXIMO TOTAL	Porcentaje Obtenido	Calificación Nivel de Madurez
Nivel de Madurez en Dirección de Proyectos	168	170	122	174	108	166	160	130	183	160	148	172	1861	3480	53,48%	Medio
Nivel de Metodología en Dirección de Proyectos	20	16	20	28	22	16	16	24	32	24	24	36	278	720	38,61%	Medio bajo
Herramientas de Dirección de Proyectos	22	18	24	26	12	12	18	24	20	24	20	20	240	720	33,33%	Medio bajo
Nivel de Desarrollo de Competencias en Dirección de Proyectos	18	20	16	16	16	18	18	16	22	18	16	22	216	840	25,71%	Medio bajo
Nivel de Metodología en Dirección del Portafolio	28	20	26	18	20	24	30	30	38	24	24	30	312	720	43,33%	Medio
Nivel de Metodología en Dirección de Programas y Multi-Proyectos	28	18	14	18	12	22	20	15	32	20	18	20	237	600	39,50%	Medio
Nivel de Oficina de Dirección de Proyectos(PMO)	28	28	12	28	12	12	14	14	24	10	12	22	216	600	36,00%	Medio
TOTAL	312	290	234	308	202	270	276	253	351	280	262	322	3360	7680	43,75%	MEDIO
NIVEL DE CATEGORÍA	Medio Bajo	Medio Bajo	Medio Bajo	Medio Bajo	Bajo	Medio Bajo	Medio Bajo	Medio Bajo	Medio Alto	Medio Bajo	Medio Bajo	Medio Alto	MEDIO BAJO			

Como se ve en el anterior cuadro, la Corporación se encuentra en un nivel Medio con un porcentaje de 43,75%, siendo el área mejor calificada el nivel de Madurez en

Dirección de Proyectos (53,48%) lo cual se debe a que dentro de la Organización como ya se había mencionado existe desde hace varios años una cultura de Gerencia por Procesos donde están bien definidos al Interior de la Corporación unos procedimientos, formatos y la documentación que se debe emplear en cada proceso y a que recientemente se viene trabajando en la redefinición de la estrategia de la Corporación, la cual enfatiza en el tema de proyectos como aspecto estratégico para los ingresos de la organización. El aspecto que menor calificación tuvo fue el relacionado con el Nivel de Desarrollo de Competencia en Dirección de Proyectos (25,71%), lo que se evidencia igualmente en el direccionamiento de las competencias organizacionales donde esta competencia no está contemplada. Gráficamente los resultados obtenidos se pueden ver a continuación:

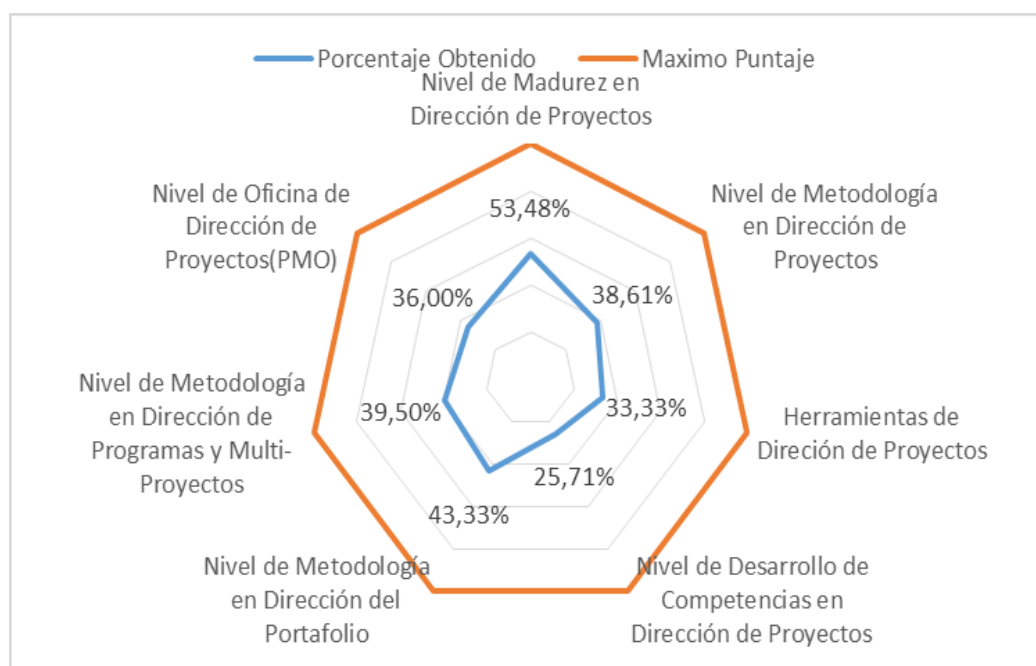


Figura 12 Puntajes Obtenidos para determinar Nivel de Madurez según Cuestionario Aplicado

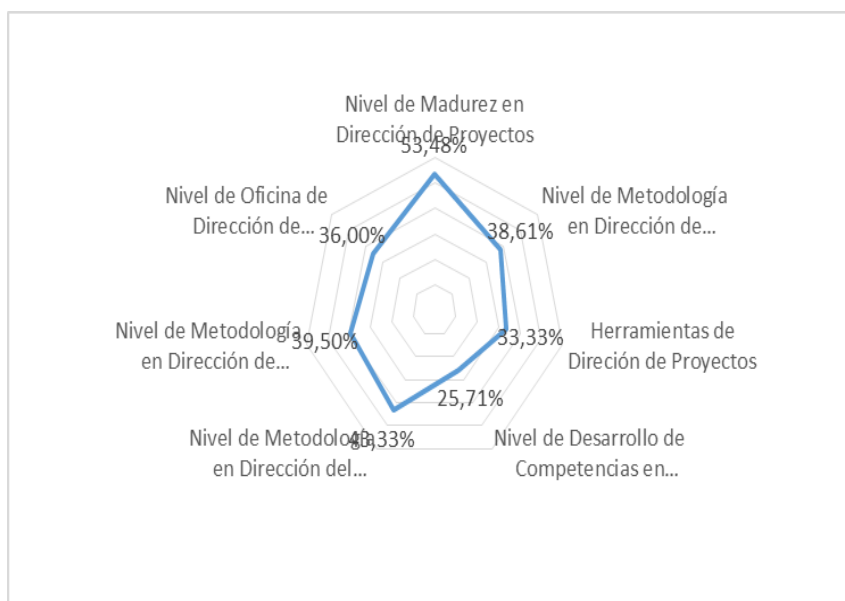


Figura 13 Porcentajes Obtenidos en Niveles de Madurez

4.1.1 Análisis de los Cuestionarios

Teniendo en cuenta las respuestas dadas por el grupo de personas a quienes se les aplicó el cuestionario, se identificaron los puntos en los cuales se obtuvo el mejor puntaje para determinar las fortalezas de la organización y los puntajes más bajo como aquellos aspectos en los cuales se tienen más debilidades o deficiencias, de forma que los esfuerzos para el mejoramiento del nivel de madurez se pueda enfocar a trabajar en primera instancia sobre dichos puntos. Ver resultados tabulados en el Anexo No. 5.

4.1.1.1 Diagnóstico de Madurez Organizacional en Gestión de Proyectos

Al observar las respuestas dadas por el personal se puede ver la diversidad de opiniones en cuanto a las diferentes preguntas establecidas en el cuestionario No.1 (ver anexo No.5) las cuales muestran puntajes totales entre 130 y 183 puntos, siendo la pregunta 14 (ver anexo No.4) en la que hubo el mayor acuerdo sobre el aspecto que más fortaleza

presenta al interior de la Corporación, con un 76,67%, seguida de la pregunta 27 con el 73,33%. Por otro lado las preguntas con menor puntaje fueron las preguntas 11, 16 y 24, que se constituyen en las principales debilidades en materia de madurez en dirección de proyectos. El análisis de las principales fortalezas y debilidades encontradas se detalla a continuación.

Fortalezas

- Dentro de la organización se reconoce el valor que tienen los programas y multiproyectos forman parte de los objetivos y estrategias generales de la organización.
- Se evalúa y considera el valor de los proyectos para la organización al momento de seleccionarlos.
- Los proyectos tienen objetivos claros y medibles, además de tiempo, costo y calidad.
- Se identifica el rol del gerente del proyecto para todos los proyectos.
- Se considera la inversión de recursos humanos y financieros al seleccionar proyectos.

Debilidades

- La no utilización de técnicas de gestión del riesgo para medir y evaluar el impacto del riesgo durante la ejecución de los proyectos.
- Inexistencia de un repositorio central de métricas de proyectos.
- No consideración de manera efectiva de la carga de trabajo, requerimientos de ganancias o márgenes y tiempos límites para decidir la cantidad de trabajo que puede emprender.
- No utilización de métricas en los proyectos para determinar la efectividad de los programas y portafolios.

- No utilización de estándares internos y externos para medir y mejorar el desempeño de los proyectos.

Recientemente la Corporación ha venido trabajando en la redefinición de la estrategia de Corporación, por lo que a nivel directivo el alineamiento estratégico, dentro del cual se ubican los proyectos que desarrolla la corporación son claramente identificables, lo que se refleja en que sea esta una de las mayores fortalezas de la Organización en materia de madurez de gerencia de proyectos. Por otro lado los temas de las técnicas de gestión y el del riesgo se constituyen en las principales debilidades organizacionales.

4.1.1.2 Nivel de Metodología en Dirección de Proyectos

En materia de metodología de dirección de proyectos la pregunta No.1 del cuestionario No.2 (ver anexo No.4) relacionada con las metodologías de dirección de proyectos es la que obtuvo el mayor puntaje con un 45%, siendo esta la mayor fortaleza, mientras que la principal debilidad estuvo en las preguntas 2, 3 y 5, que obtuvieron un 35%.

Tal y como sucedió en el cuestionario No.1, existe un variedad de puntajes totales otorgados por los encuestados, que van desde los 16 a los 36 puntos (ver anexo No.5, Nivel de metodología en dirección de proyectos). Las fortalezas y debilidades identificadas según los resultados obtenidos son:

Fortalezas

- Identificación de una o varias metodologías de dirección de proyectos existentes en la Organización.
- La aprobación de un plan de proyecto que contempla acta, presupuesto, tiempo.

Debilidades

- La Administración de cambios con respecto al plan autorizado del proyecto (línea base).

- No seguir una metodología estandarizada que considere las 9 áreas de conocimiento de la Dirección de Proyectos.

El tema metodológico a pesar de ser una organización que lleva años trabajando en proyectos ha sido relegado a contar con procesos y procedimientos bien definidos, pero no se ha interiorizado la cultura de Gerencia de Proyectos en cuanto a los estándares definidos por el PMI y difundidos en el PMBOK que actualmente llega a su 5ª. Edición.

4.1.1.3 Herramientas de Dirección de Proyectos

En materia de herramientas de dirección de proyectos los puntajes dados por los encuestados, a pesar de existir diferencias, son menos dispersos que los mostrados para los cuestionarios No.1 y No.2, mostrando un mínimo de 12 puntos y un máximo de 26 puntos, pero se resalta el hecho de que ninguna pregunta hubiera superado un 37% de calificación.

La mayor puntuación se da en la pregunta No.1 (Anexo No.5, herramientas de dirección de proyectos) con un 36,37%, mientras que las mayores debilidades identificadas son las correspondientes a las 3,4 y 6 con un 31,67%, como se detalla a continuación.

Fortalezas

- Contar con herramientas mínimas como hojas de cálculo (Excel), procesadores de texto (word), láminas de presentación (power point).

Debilidades

- No existencia de herramientas de software estándar para programas y multiproyectos.
- Poca distribución y recopilación de información a todos los miembros del equipo, gerentes funcionales o de línea, cualquier participante en los proyectos a través de herramientas de software de dirección de proyectos.

Si bien al interior de la Corporación existe una licencia del programa MS Project que es administrada por el área de Sistemas, es poca su utilización por parte del personal que formula, planea y administra los proyectos, pues se presenta incluso el problema de que solo existe una licencia de dicho programa. Se propone que esta herramienta se entregue a la oficina de PMO que se cree, y se amplíen las licencias de dicho programa y de otros softwares adicionales, según la recomendación y evaluación de necesidades que se haga por parte de esta oficina.

4.1.1.4 Nivel de desarrollo de Competencias en Dirección de Proyectos

Los resultados obtenidos en este cuestionario van entre puntajes de los 16 a los 22 puntos por parte del personal encuestado (ver anexo No. 5), siendo la pregunta No.4 la que obtuvo el mayor puntaje (30%), mientras que las preguntas No. 2 y 3 solo obtuvieron un 20%, siendo este aspecto el que menos porcentaje presenta entre todos los evaluados por los cuestionarios, mostrando realmente la mayor deficiencia organizacional en materia de madurez en gestión de proyectos. Estas fortalezas y debilidades se detallan a continuación.

Fortaleza

- Si bien no se tiene estandarizado el desarrollo de la competencia de desempeño en dirección de proyectos si se monitorea el desempeño del proyectos e indirectamente se evalúa el desempeño de los participantes.
- Tener definidas las competencias personales y/o el perfil de habilidades humanas para la selección de candidatos a posiciones de dirección de proyectos, pero no se tiene un proceso estandarizado para el desarrollo de la competencia personal.

Debilidad

- Inexistencia de un proceso para desarrollar competencia en dirección de proyectos.

El atributo de competencia en Dirección de Proyectos es el aspecto que menos puntaje obtuvo dentro de todos los cuestionarios aplicados, lo que muestra que en general

se percibe que esta competencia no se trabaja o se hace poco por su desarrollo. Esto incluso lo muestra el Corporación al no contemplar esta competencia dentro de sus lineamientos.

4.1.1.5 Nivel de Metodología en Dirección del Portafolio

En cuanto al nivel de metodología en dirección de portafolio, los puntajes dados oscilan entre los 18 y 38 puntos, pero ubican este aspecto como el segundo en porcentaje obtenido con el 43,33%, después del nivel de madurez en dirección de proyectos (cuestionario No.1). La pregunta que mejor puntaje obtuvo fue la No.2 con un 55% y la de menor puntaje fue la No.1 con el 31,67%, que corresponden al análisis de la fortaleza y debilidades analizadas, como son:

Fortalezas

- Existencia de una cultura en Dirección de proyectos pero con exceso de documentación y micro-administración.
- Revisiones periódicas en puntos de control establecidos para la aprobación de fases sucesivas.

Debilidad

- Metodología de administración del riesgo en proyectos más informal que formal.

Al igual que en el Diagnóstico de Madurez Organizacional en madurez de Proyectos, el tema del riesgo surge como la debilidad principal, lo que muestra una de las áreas urgentes a trabajar dentro de los proyectos.

4.1.1.6 Nivel de Metodología en Dirección de Programas y Multi-Proyectos

El nivel de metodología en dirección de programas y multi-proyectos fue calificado como nivel medio con el 39,5% (ver anexo No.5), obteniéndose puntajes que van entre los

12 y 32 puntos. Donde se tuvo la mejor calificación fue en la pregunta No.1 relacionada con el uso de métricas para iniciar los programas con el 45%, mientras que la no planeación con base a límites y restricciones presenta la mayor debilidad con un 30,83%.

Fortaleza

- Se hace el esfuerzo en el uso de métricas para iniciar formalmente los programas o multiproyectos (proceso de Inicio).
- Identificación, evaluación e implementación de mejoras a los procesos de planeación, ejecución, control y cierre.

Debilidades

- No planeación con base en límites o restricciones de recursos reales, los cuales se buscan conforme se autorizan los proyectos.

Por la falta de herramientas que permitan centralizar información de los proyectos en ejecución y a ejecutar, las múltiples jefaturas o coordinaciones de proyectos, el manejo disperso de los recursos de los proyectos, generan la descoordinación que ocasiona el no contar con metodologías definidas.

4.1.1.7 Nivel de Oficina de Dirección de proyectos (PMO)

Este es otro de los niveles con calificación de nivel medio 36% de calificación (anexo No.5) dentro del cual la pregunta con mejor calificación fue la No.1, y la No.5 es la que resultó con el menor puntaje ubicándose en un 33,33%, siendo estas preguntas las que corresponden a las fortalezas y debilidades encontradas a nivel de oficina de dirección de proyectos, como se detalla en este análisis.

Dentro de los puntajes asignados por cada uno de los encuestados, los resultados van entre un total de 12 puntos a un puntaje máximo de 28 puntos, lo que muestra la diversidad de opiniones en el tema de nivel de oficina de dirección de proyectos.

Fortalezas

- Existencia de Jefes y Coordinadores de proyectos en algunas áreas pero sin trabajar en forma integrada.

Debilidades

- Las comunicaciones corporativas y el flujo de información de Dirección de Proyectos presenta problemas de eficiencia y confiabilidad.

La no existencia de una PMO que lidere el Gerenciamiento de los Proyectos, que establezca metodologías únicas, procesos y procedimientos para administrar los proyectos, lleva a que se diversan PMOs con problemas de eficiencia al no trabajar de manera integrada, razón de más para justificar la existencia de una PMO al interior de la Corporación.

4.2 Los Proyectos Internos y Externos dentro de la Corporación

Una evaluación adicional al diagnóstico del estado de madurez en proyectos dentro de la Corporación a nivel de los procesos y áreas de los conocimientos descritos en el PMBOK 5ª edición, se realizó a la forma actual del manejo de los proyectos al interior de la Corporación con el objetivo de conocer de qué manera se aplican o no las prácticas establecidas, y estructurar unas acciones de mejora que faciliten a la PMO su labor dentro de la organización, y por ende mejorar el tema de gerenciamiento de proyectos, ayudar a definir la ubicación dentro de la estructura organizacional y el tipo de PMO propuesto a implementar y las funciones con que iniciaría esta oficina. Al momento del estudio en la Corporación los proyectos se gestionan y ejecutan desde dos ejes temáticos a saber: los llamados proyectos internos y los externos.

Según Archibald R. y Archibald S. (2013) en su libro Liderazgo y Gerencia de la Innovación existen proyectos transformadores estratégicos y proyectos tradicionales, los cuales describen de la siguiente manera:

- **Proyectos transformadores estratégicos**, que son los que se proponen cambiar o transformar significativamente la empresa y de ese modo lograr su visión, misión y objetivos estratégicos.
- **Proyectos de “suministro”, “comerciales”, “de implementación”, “de mejora de procesos, servicios o productos” o de “conformidad”**, que generan ingresos y ganancias, reducen costos o mejoran los productos y servicios suministrados a los clientes integrantes de la empresa, o cumplen con leyes y regulaciones, dentro de la visión y objetivos estratégicos establecidos por la compañía, sin crear cambios significativos en la empresa misma. (pag19)

La gran mayoría de las organizaciones, por grandes o pequeñas que sean, se puede decir que viven de gerenciar proyectos, la diferencia está en que tan capaces sean de ser organizaciones conducidas por proyectos o dependientes de proyectos. Estas últimas se caracterizan por que la mayoría de sus ingresos provienen de la ejecución de proyectos y presentan buena madurez en la gerencia de estos proyectos, pero son menos maduras en la gerencia de programas y proyectos transformadores que introducen cambios mayores en sus empresas. Archibald R, Archibald S, (op. cit)

Proyectos como desarrollo de mercados actuales, de productos y servicios, son la fuente importante de recursos para la supervivencia y crecimiento de las empresas dependientes de proyectos. Por otro los proyectos de las organizaciones conducidas por proyectos se enfocan en grandes cambios organizacionales, investigación y desarrollo de nuevos productos y servicios, nuevos procesos.

La Corporación Interactuar presenta actualmente una combinación de estas dos características, de ser conducida y dependiente de proyectos, buscando con los recientes cambios introducidos en la estructura organizacional de la Corporación hacerla más eficiente y que se adecue a los cambios presentados en el entorno competitivo que viene atravesando, para de esta manera responder rápidamente con productos y servicios, que le permitan cumplir los lineamientos estratégicos de la Corporación, para lo cual se estableció que en principio los proyectos dentro de la Corporación se gestionen y direccionen desde dos áreas, una de ellas se encarga de los llamados proyectos internos y otra a los proyectos externos. Estos proyectos están encaminados a:

- Lanzamiento de nuevos productos o servicios
- Apertura de zonas u oficinas
- Proyectos de tecnología
- Proyectos de infraestructura y operación
- Proyectos específicos de fortalecimiento institucional
- Acreditaciones, certificaciones o preparación de auditorías externas
- Desarrollo de convenios interinstitucionales
- Proyectos de Cooperación

4.2.1 Proyectos Internos. Estado actual y acciones de mejora.

Los proyectos internos, a la luz de los Grupos de procesos y áreas de conocimientos descritos en el PMBOK 5ª edición, presentan en la Corporación, la siguiente característica:

Cuadro 13 Grupos y Áreas en los Proyectos Internos-Estado actual y acciones de mejora

Áreas de conocimientos	Grupos de procesos de gestión de proyectos				
	Iniciación	Planificación	Ejecución	Monitorización y control	Cierre
4. Gestión de Integración	<p>4.1. Desarrollar acta de constitución del proyecto</p> <p>Se elabora un acta de inicio del proyecto, pero esta no se elabora cumpliendo con los requisitos y estándares del PMI.</p> <p>Acción de Mejora</p> <p>Elaborar el acta de inicio del proyecto siguiendo los estándares del PMI.</p>	<p>4.2 Desarrollar plan de Dirección de Proyecto</p> <p>Obedece al plan general y operativo y se tiene definido un formato para ello</p> <p>Acción de mejora</p> <p>Mejorar el proceso de planificación al permitir la intervención de los involucrados</p>	<p>4.3 Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto</p> <p>Existe un equipo patrocinador y líder que realizan esta actividad</p> <p>Acción de mejora</p>	<p>4.4. Monitorear y controlar el trabajo del proyecto</p> <p>Se plantea hacer seguimiento y control</p> <p>Acción de mejora</p> <p>Implementar herramientas como el uso de MS Project, que permitan realizar de mejor manera este proceso</p> <p>4.5 Realizar control integrado de cambios.</p> <p>Está definido quien debe hacerlo, pero no el cómo hacerlo. Se hacen muchas acciones de manera verbal.</p> <p>Acción de mejora</p> <p>Definir el cómo hacerlo, ante quien, usando plantillas estandarizadas.</p>	<p>4.6 Cerrar fase o proyecto</p> <p>Se hace acta de cierre del proyecto, mas no de las fases.</p> <p>Acción de mejora</p> <p>Estandarizar los contenidos de las actas y su uso tanto en al cierre del proyecto como en las fases</p>
5. Gestión del Alcance		<p>5.1 Planificar gestión del alcance</p> <p>Está definido</p>		<p>5.5. Validar Alcance</p> <p>5.6 Controlar</p>	

Áreas de conocimientos	Grupos de procesos de gestión de proyectos				
	Iniciación	Planificación	Ejecución	Monitorización y control	Cierre
		<p>claramente a qué tipo de proyectos aplicar, pero no hay planificación del alcance</p> <p>Acción de mejora</p> <p>Permitir una participación más amplia de los involucrados en el proyecto</p> <p>5.2 Recopilar requisitos</p> <p>5.3 Definir alcance</p> <p>5.4 Crear EDT</p> <p>Acción de mejora</p> <p>Al no darse una buena planificación el alcance, se falla los requisitos y en la misma definición del alcance, por lo que debe mejorara este proceso.</p> <p>Si bien se usan plantillas para determinar costos y cronograma, no está asociado a una estructura de desglose del trabajo a realizar, no es detallado.</p>		<p>el alcance</p> <p>Está a cargo del líder del proyecto, del comité o equipo patrocinador</p> <p>Acción de mejora</p> <p>Definir formatos o plantillas para documentar estos procesos</p>	

Áreas de conocimientos	Grupos de procesos de gestión de proyectos				
	Iniciación	Planificación	Ejecución	Monitorización y control	Cierre
		<p>Acción de mejora.</p> <p>Implementar el uso de herramientas como MS Project que permitan elaborar una EDT, apoyados igualmente en otras herramientas informáticas.</p>			
6. Gestión del Tiempo		<p>6.1 Planificar gestión del cronograma 6.2 Definir actividades 6.3 Secuenciar actividades 6.4 Estimar recursos para actividades 6.5 Estimar duración de actividades 6.6 Desarrollar cronograma</p> <p>No existe un plan de gestión del cronograma, aunque se estiman las macro actividades, su duración que recursos se requieren y los costos, durante la duración de proyecto o fase y se controla el desarrollo del cronograma.</p> <p>Acción de mejora</p> <p>Utilizar</p>		<p>6.7 Controlar el cronograma</p> <p>Se tiene definida esta actividad y quien es el responsable.</p> <p>Acción de mejora</p> <p>Utilizar herramientas como MS Project que permiten un mayor grado de detalle, control y seguimiento.</p>	

Áreas de conocimientos	Grupos de procesos de gestión de proyectos				
	Iniciación	Planificación	Ejecución	Monitorización y control	Cierre
		<p>herramientas como MS Project que permiten un mayor grado de detalle, control y seguimiento.</p>			
7. Gestión de costos		<p>7.1 Planificar gestión de costos 7.2 Estimar los costos 7.3 Determinar presupuesto</p> <p>Se estiman los costos y se determina un presupuesto, pero este solo incluye costos de recursos externos y está en formatos dispersos</p> <p>Acción de mejora</p> <p>Incluir el costo de los recursos externos y utilizar herramientas como MS Project que permiten hacerlo todo en un solo formato.</p>		<p>7.4 Control de costos</p> <p>Se hace el control de costos por personal del proyecto y del líder del proyecto.</p> <p>Acción de mejora Al incluir otros recursos que no se presupuestan como son los costos de los recursos internos, debe hacerse este control</p>	
8. Gestión de calidad		<p>8.1 Planificar gestión de calidad</p> <p>No se tiene definida la gestión de la calidad</p> <p>Acción de mejora</p> <p>Incorporar en</p>	<p>8.2 Realizar el aseguramiento de la calidad</p> <p>No se tiene definido el aseguramiento de la calidad</p> <p>Acción de mejora</p> <p>Incorporar en</p>	<p>8.3 Control de la calidad</p> <p>No existe un proceso de control de la calidad</p> <p>Acción de mejora</p> <p>Establecer estándares y</p>	

Áreas de conocimientos	Grupos de procesos de gestión de proyectos				
	Iniciación	Planificación	Ejecución	Monitorización y control	Cierre
		los proyectos internos la gestión de la calidad	los proyectos internos el aseguramiento de la calidad	controles de calidad	
9. Gestión de Recursos Humanos		<p>9.1 Planificar gestión de recursos humanos</p> <p>Se determinan las características y competencias que debe tener el recurso humano externo necesario, pero no con el interno.</p> <p>Acción de mejora</p> <p>Esta acción se debe implementar igualmente con el recurso humano interno</p>	<p>9.2 Adquirir el equipo del proyecto</p> <p>9.3 Desarrollo del equipo del proyecto</p> <p>9.4 Dirigir el equipo del proyecto</p> <p>Se hace selección, capacitación y entrenamiento y su dirección.</p> <p>Acción de mejora</p> <p>Implementar acciones que conduzcan a un verdadero desarrollo de equipos de proyecto, pues se pierde conocimiento y constantemente hay que formar nuevos equipos, cuando se trata de proyectos similares</p>		
10. Gestión de Comunicaciones		<p>10.1 Plan de gestión de comunicaciones</p> <p>Se tienen identificados y definidos los medios y se realizan acciones conducentes a la difusión de los proyectos internos, pero no hay plan dentro del proyecto y solo se hace para el personal</p>	<p>10.2 Gestionar comunicaciones</p> <p>La gestión de comunicaciones está dividida entre dos áreas, la de comunicaciones y el líder del proyecto.</p> <p>Acción de mejora</p> <p>Incluir dentro del cronograma fechas para difusión y</p>	<p>10.3 Controlar comunicaciones</p> <p>No existe responsable de este proceso</p> <p>Acción de mejora</p> <p>Nombrar un responsable y al implementar el cronograma difusión y avance del proyecto se facilita el</p>	

Áreas de conocimientos	Grupos de procesos de gestión de proyectos				
	Iniciación	Planificación	Ejecución	Monitorización y control	Cierre
		<p>involucrado en el proyecto, no para todos los involucrados e interesados.</p> <p>Acción de mejora</p> <p>Incluir dentro de los proyectos internos un plan de comunicaciones, sus fechas, medios.</p> <p>Incluir dentro del plan de comunicaciones a todos los interesados e involucrados y afectados</p>	<p>avances del resultado del proyecto a los involucrados, y documentos y registros que soporten la ejecución del proyecto</p>	<p>control</p>	
11. Gestión de Riesgos		<p>11.1 Planificar gestión de riesgos</p> <p>11.2 Identificar riesgos</p> <p>11.3 Análisis cualitativo de riesgos</p> <p>11.4 Análisis cuantitativo de riesgos</p> <p>11.5 Planificación de respuesta a riesgos</p> <p>Ninguno de estos procesos están definidos en los proyectos internos</p> <p>Acción de mejora</p> <p>Implementar estos procesos dentro de los proyectos internos</p>		<p>11.6 Control de Riesgos</p> <p>Al no estar definidos los procesos de Gestión de riesgos, su control tampoco se ejerce</p> <p>Acción de mejora</p> <p>Realizar control de riesgos</p>	
12. Gestión de		12.1 Planificar	12.2 Realizar	12.3 Controlar	12.4 Cerrar

Áreas de conocimientos	Grupos de procesos de gestión de proyectos				
	Iniciación	Planificación	Ejecución	Monitorización y control	Cierre
Adquisiciones		Gestión de Adquisiciones Se tiene definido en la implementación del proyecto, pero no en su planificación Acción de mejora Incluir el proceso dentro de la planificación	adquisiciones Son realizadas por un área de apoyo, según corresponda al recurso necesario. Acción de mejora Definir bien los requerimientos y sus características, calidad, perfiles, especificaciones técnicas	Adquisiciones Lo hace el líder del proyecto o su delegado	Adquisiciones No se efectúa el cierre de adquisiciones. Se compra o contrata, y se paga. Con lo cual se da por cerrado el proceso. Acción de mejora Efectuar cierre de adquisiciones
13. Gestión de los involucrados	13.1 Identificar Interesados Es un proceso parcial, pues como involucrados se definen los que toman decisiones y quienes realizan en proyecto internamente Acción de mejora Ampliar el ámbito de los interesados en el proyecto	13.2 Planificar Gestión de interesados No existe un plan conducente a lograr la participación de los involucrados en el proyecto Acción de mejora Elaborar plan	13.3 Gestión de participación de los interesados La gestión se limita a que se cumplan los objetivos del proyecto, mas no las necesidades y expectativas de los interesados Acción de mejora Incluir gestión de los interesados en los proyectos internos	13.4 Control de participación de los interesados No se tiene definido Acción de mejora Realizar control y documentarlo	

4.2.2 Proyectos y propuestas. Estado actual y acciones de mejora.

Por otro lado se encuentra el área de proyectos externos, es decir, aquellos que desarrolla la Corporación y que le permiten cumplir con su misión Institucional, pero más allá, le permiten alcanzar los objetivos estratégicos establecidos, lo cual se logra mediante

la ejecución de proyectos y propuestas que responden a estrategias de la alta dirección encaminadas en primer lugar a la consecución de recursos que le permitan el desarrollo de sus objeto social, llegando a comunidades que no pueden pagar por los servicios de la Corporación por lo cual se buscan Cooperantes públicos y privados que faciliten estos servicios a dichas comunidades. El análisis se hace bajo el mismo esquema utilizado para los proyectos internos.

Cuadro 14 Proyectos y Propuestas. Estado actual y acciones de mejora

Áreas de conocimientos	Grupos de procesos de gestión de proyectos				
	Iniciación	Planificación	Ejecución	Monitorización y control	Cierre
4. Gestión de Integración	<p>4.1.Desarrollar acta de constitución del proyecto</p> <p>Se elabora un acta de inicio del proyecto, pero esta no se elabora cumpliendo con los requisitos y estándares del PMI.</p> <p>Acción de Mejora</p> <p>Elaborar el acta de inicio del proyecto siguiendo los estándares del PMI.</p>	<p>4.2 Desarrollar plan de Dirección de Proyecto</p> <p>Obedece al plan general y operativo y se tiene definido un formato para ello</p> <p>Acción de mejora</p> <p>Mejorar el proceso de planificación al permitir la intervención de los involucrados</p>	<p>4.3 Dirigir y gestionar el trabajo del proyecto</p> <p>Existe un equipo patrocinador y líder que realizan esta actividad</p> <p>Acción de mejora</p>	<p>4.4. Monitorear y controlar el trabajo del proyecto</p> <p>Se plantea hacer seguimiento y control</p> <p>Acción de mejora</p> <p>Implementar herramientas como el uso de MS Project, que permitan realizar de mejor manera este proceso</p> <p>4.5 Realizar control integrado de cambios.</p> <p>Está definido quien debe hacerlo, pero no el cómo hacerlo. Se hacen muchas acciones de manera verbal.</p> <p>Acción de</p>	<p>4.6 Cerrar fase o proyecto</p> <p>Se hace acta de cierre del proyecto, mas no de las fases.</p> <p>Acción de mejora</p> <p>Estandarizar los contenidos de las actas y su uso tanto en al cierre del proyecto como en las fases</p>

Áreas de conocimientos	Grupos de procesos de gestión de proyectos				
	Iniciación	Planificación	Ejecución	Monitorización y control mejora	Cierre
				Definir el cómo hacerlo, ante quien, usando plantillas estandarizadas.	
5. Gestión del Alcance		<p>5.1 Planificar gestión del alcance</p> <p>Está definido claramente a qué tipo de proyectos aplicar, pero no hay planificación del alcance</p> <p>Acción de mejora</p> <p>Permitir una participación más amplia de los involucrados en el proyecto</p> <p>5.2 Recopilar requisitos</p> <p>5.3 Definir alcance</p> <p>5.4 Crear EDT</p> <p>Acción de mejora</p> <p>Al no darse una buena planificación el alcance, se falla los requisitos y en la misma definición del alcance, por lo que debe mejorara este proceso.</p>		<p>5.5. Validar Alcance</p> <p>5.6 Controlar el alcance</p> <p>Está a cargo del líder del proyecto, del comité o equipo patrocinador</p> <p>Acción de mejora</p> <p>Definir formatos o plantillas para documentar estos procesos</p>	

Áreas de conocimientos	Grupos de procesos de gestión de proyectos				
	Iniciación	Planificación	Ejecución	Monitorización y control	Cierre
		<p>Si bien se usan plantillas para determinar costos y cronograma, no está asociado a una estructura de desglose del trabajo a realizar, no es muy detallado.</p> <p>Acción de mejora.</p> <p>Implementar el uso de herramientas como MS Project que permitan elaborar una EDT, apoyados igualmente en otras herramientas informáticas.</p>			
6. Gestión del Tiempo		<p>6.1 Planificar gestión del cronograma 6.2 Definir actividades 6.3 Secuenciar actividades 6.4 Estimar recursos para actividades 6.5 Estimar duración de actividades 6.6 Desarrollar cronograma</p> <p>No existe un plan de gestión del cronograma, aunque se estiman las macro actividades, su duración, que recursos se requieren y los</p>		<p>6.7 Controlar el cronograma</p> <p>Se tiene definida esta actividad y quien es el responsable.</p> <p>Acción de mejora</p> <p>Utilizar herramientas como MS Project que permiten un mayor grado de detalle, control y seguimiento.</p>	

Áreas de conocimientos	Grupos de procesos de gestión de proyectos				
	Iniciación	Planificación	Ejecución	Monitorización y control	Cierre
		<p>costos, durante la duración del proyecto o fase y se controla el desarrollo del cronograma.</p> <p>Acción de mejora</p> <p>Utilizar herramientas como MS Project que permiten un mayor grado de detalle, control y seguimiento.</p>			
7. Gestión de costos		<p>7.1 Planificar gestión de costos</p> <p>7.2 Estimar los costos</p> <p>7.3 Determinar presupuesto</p> <p>Se estiman los costos y se determina un presupuesto, pero este solo incluye costos de recursos externos y está en formatos dispersos</p> <p>Acción de mejora</p> <p>Incluir el costo de los recursos externos y utilizar herramientas como MS Project que permiten hacerlo todo en un solo formato.</p>		<p>7.4 Control de costos</p> <p>Se hace el control de costos por personal del proyecto y del líder del proyecto.</p> <p>Acción de mejora</p> <p>Al incluir otros recursos que no se presupuestan como son los costos de los recursos internos, debe hacerse este control</p>	
8. Gestión de calidad		8.1 Planificar gestión de calidad	8.2 Realizar el aseguramiento de la calidad	8.3 Control de la calidad	No existe un

Áreas de conocimientos	Grupos de procesos de gestión de proyectos				
	Iniciación	Planificación	Ejecución	Monitorización y control	Cierre
		<p>No se tiene definida la gestión de la calidad</p> <p>Acción de mejora</p> <p>Incorporar en los proyectos internos la gestión de la calidad</p>	<p>No se tiene definido el aseguramiento de la calidad</p> <p>Acción de mejora</p> <p>Incorporar en los proyectos internos el aseguramiento de la calidad</p>	<p>proceso de control de la calidad</p> <p>Acción de mejora</p> <p>Establecer estándares y controles de calidad</p>	
9. Gestión de Recursos Humanos		<p>9.1 Planificar gestión de recursos humanos</p> <p>Se determinan las características y competencias que debe tener el recurso humano externo necesario, pero no con el interno.</p> <p>Acción de mejora</p> <p>Esta acción se debe implementar igualmente con el recurso humano interno</p>	<p>9.2 Adquirir el equipo del proyecto</p> <p>9.3 Desarrollo del equipo del proyecto</p> <p>9.4 Dirigir el equipo del proyecto</p> <p>Se hace selección, capacitación y entrenamiento y su dirección.</p> <p>Acción de mejora</p> <p>Implementar acciones que conduzcan a un verdadero desarrollo de equipos de proyecto, pues se pierde conocimiento y constantemente hay que formar nuevos equipos, cuando se trata de proyectos similares</p>		
10. Gestión de Comunicaciones		<p>10.1 Plan de gestión de comunicaciones</p> <p>Se tienen identificados y definidos los</p>	<p>10.2 Gestionar comunicaciones</p> <p>La gestión de comunicaciones está dividida entre dos áreas, la de comunicaciones</p>	<p>10.3 Controlar comunicaciones</p> <p>No existe responsable de este proceso</p>	

Áreas de conocimientos	Grupos de procesos de gestión de proyectos				
	Iniciación	Planificación	Ejecución	Monitorización y control	Cierre
		<p>medios y se realizan acciones conducentes a la difusión de los proyectos internos, pero no hay plan dentro del proyecto y solo se hace para el personal involucrado en el proyecto, no para todos los involucrados e interesados.</p> <p>Acción de mejora</p> <p>Incluir dentro de los proyectos internos un plan de comunicaciones, sus fechas, medios.</p> <p>Incluir dentro del plan de comunicaciones a todos los interesados e involucrados y afectados</p>	<p>y el líder del proyecto.</p> <p>Acción de mejora</p> <p>Incluir dentro del cronograma fechas para difusión y avances del resultados del proyecto a los involucrados, y documentos y registros que soporten la ejecución del proyecto</p>	<p>Acción de mejora</p> <p>Nombrar un responsable y al implementar el cronograma difusión y avance del proyecto se facilita el control</p>	
11. Gestión de Riesgos		<p>11.1 Planificar gestión de riesgos</p> <p>11.2 Identificar riesgos</p> <p>11.3 Análisis cualitativo de riesgos</p> <p>11.4 Análisis cuantitativo de riesgos</p> <p>11.5 Planificación de respuesta a riesgos</p> <p>Ninguno de estos procesos están definidos</p>		<p>11.6 Control de Riesgos</p> <p>Al no estar definidos los procesos de Gestión de riesgos, su control tampoco se ejerce</p> <p>Acción de mejora</p> <p>Realizar control de riesgos</p>	

Áreas de conocimientos	Grupos de procesos de gestión de proyectos				
	Iniciación	Planificación	Ejecución	Monitorización y control	Cierre
		<p>en los proyectos internos</p> <p>Acción de mejora</p> <p>Implementar estos procesos dentro de los proyectos internos</p>			
12. Gestión de Adquisiciones		<p>12.1 Planificar Gestión de Adquisiciones</p> <p>Se tiene definido en la implementación del proyecto, pero no en su planificación</p> <p>Acción de mejora</p> <p>Incluir el proceso dentro de la planificación</p>	<p>12.2 Realizar adquisiciones</p> <p>Son realizadas por un área de apoyo, según corresponda al recurso necesario.</p> <p>Acción de mejora</p> <p>Definir bien los requerimientos y sus características, calidad, perfiles, especificaciones técnicas</p>	<p>12.3 Controlar Adquisiciones</p> <p>Lo hace el líder del proyecto o su delegado</p>	<p>12.4 Cerrar Adquisiciones</p> <p>No se efectúa el cierre de adquisiciones. Se compra o contrata, y se paga. Con lo cual se da por cerrado el proceso.</p> <p>Acción de mejora</p> <p>Efectuar cierre de adquisiciones</p>
13. Gestión de los involucrados	<p>13.1 Identificar Interesados</p> <p>Es un proceso parcial, pues como involucrados se definen los que toman decisiones y quienes realizan en proyecto internamente</p> <p>Acción de mejora</p> <p>Ampliar el ámbito de los interesados en el proyecto</p>	<p>13.2 Planificar Gestión de interesados</p> <p>No existe un plan conducente a lograr la participación de los involucrados en el proyecto</p> <p>Acción de mejora</p> <p>Elaborar plan</p>	<p>13.3 Gestión de participación de los interesados</p> <p>La gestión se limita a que se cumplan los objetivos del proyecto, mas no las necesidades y expectativas de los interesados</p> <p>Acción de mejora</p> <p>Incluir gestión de los interesados en los proyectos internos</p>	<p>13.4 Control de participación de los interesados</p> <p>No se tiene definido</p> <p>Acción de mejora</p> <p>Realizar control y documentarlo</p>	

Esta característica de direccionar los proyectos en la Corporación hace que se presenten diferencias en el modo de entender y concebir el valor estratégico que debe tener una oficina de PMO. El presente trabajo se enfoca en determinar el tipo de PMO que acorde al nivel de madurez y al tipo de PMO que mejor se adecue a la estructura generen la mayor funcionalidad para la Organización y faciliten el proceso gradual de avanzar hacia una oficina de PMO con un alto nivel de madurez.

Tanto en el desarrollo de proyectos internos como externos se encuentra en términos generales la aplicación de lo que podríamos denominar unas buenas prácticas, desde el planteamiento definido en los procesos, sus caracterizaciones y documentos en que se fundamenta su gestión, como lo mostró el diagnóstico del modelo de madurez comentado anteriormente y el análisis de los proyectos internos y externos.

Sin embargo estos procesos son susceptibles de mejorar implementando algunos cambios relacionados con la inclusión de los estándares del PMI y de las áreas del conocimiento organizados dentro de los Grupos de Procesos de la Gestión de Proyectos como son la iniciación, la planificación, ejecución, monitoreo y control y cierre.

El uso de herramientas como el MS Project (entre otros), plantillas y otros documentos ayudarían a una mejor administración de los proyectos en la Corporación, que si bien no es fácil efectuar la transición de una cultura y forma de trabajar por la costumbre de hacer las cosas de una manera, hacia otra donde se trabajen los estándares y procesos definidos por el PMI, si permite de manera progresiva que se vayan efectuando los cambios y se pueda llegar a tener una Corporación en la cual se apliquen todos los estándares y directrices del PMI.

4.3 Ubicación del Nivel de Madurez de la Corporación según el modelo de Harold Kerzner (2005)

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en los diferentes cuestionario aplicados y al análisis de los grupos de gestión y áreas del conocimientos para los proyectos internos y externos de la Corporación, las fortalezas mostradas y las acciones de mejora orientadas a mejorar la administración de proyectos contando con estándares, indicadores, métricas, plantillas, herramientas, planes, se encontró que la organización si bien presenta características de los niveles 1 y 2 del modelo descrito por Kerzner, predominan más elementos pertenecientes al nivel 1, es decir un Lenguaje Común, pues aunque existen procesos comunes, no es posible avanzar de un nivel a otro sin haber completado o superado totalmente las acciones que permitan dar por cumplido el 100% de un nivel.

4.4 Propuesta del Tipo de PMO a Implementar

Por lo encontrado en la Organización en el análisis de la madurez de proyectos al interior de la organización y lo descrito en el análisis de los grupos de procesos y áreas de conocimiento en proyectos internos y en los proyectos y propuestas, estado actual y acciones de mejora, el tipo de PMO que puede representar mejores ventajas para su implementación inicial esta la denominada Torre de Control, por los siguientes aspectos:

- En principio los proyectos, dada la estructura organizacional de la Corporación, permite seguir operando de manera funcional, pero entregando más autonomía a los jefes y Coordinadores de proyectos, en cuanto al manejo de los recursos del proyecto, pero en materia de recursos humanos, la disponibilidad y negociación inicial de estos recursos, no estará dentro de su alcance.
- Los recursos humanos del proyecto son gestionados por un Coordinador Administrativo, que es el encargado de la asignación y solicitud de los requerimientos del personal que es necesario reclutar para la ejecución de los proyectos, contando con el soporte y ayuda del área de recursos humanos para la

selección y contratación del personal, de acuerdo a las necesidades reportadas por los jefes de los proyectos.

- La oficina de PMO se encargará de dar soporte metodológico, suministrar capacitaciones, brindar herramientas como plantillas, métodos, que le permitan a los ejecutores de los proyectos el seguimientos de estándares comunes definidos al interior de la organización y alineados con los requerimientos establecidos por el PMI en el PMBOK 5ª edición.
- Llevará la medición y control de los proyectos en cuanto a los indicadores de definidos por la organización y el patrocinador para el éxito de los proyectos.
- Sera la encargada de administrar y mantener el archivo tanto de los proyectos así como de las lecciones aprendidas.

4.5 Justificación de la propuesta

La Corporación ha avanzado en el concepto de trabajo por procesos y como se dijo anteriormente se encuentra en una etapa de alto grado de madurez (mejoramiento continuo), esto facilita el avanzar en la implementación de una oficina de administración de proyectos, pues los ajustes necesarios para ello serían relativamente pocos, pero de gran impacto y beneficio.

La existencia de múltiples proyectos y administradores de proyectos (llamados coordinadores en la Corporación) requiere para su mejor funcionamiento contar con metodologías y procesos únicos y una estructura que de mayor apoyo. Adicionalmente el monto de los recursos que dentro de los ingresos de Interactuar representan los proyectos (30% aproximadamente) hace que cobre importancia el implementar una PMO.

La principal dificultad que se presenta en la Corporación Interactuar, es el manejo del proceso de planeación del proyecto y de los recursos humanos y financieros. En algunas ocasiones una persona puede tener hasta 3 y 4 jefes o personas ante las cuales debe

responder por los entregables de un proyecto, cada uno de los cuales maneja un proceso, un procedimiento, unas plantillas, una metodología, lo que interfiere en la obtención de mejores resultados al ejecutar el proyecto.

Existe una dispersión de las responsabilidades, cada uno responde por su parte, sin haber un encadenamiento que permita hacer un enlace efectivo de que las labores o tareas parciales desarrolladas se conviertan en el entregable requerido para la siguiente fase o actividad, por lo que el reproceso es constante.

Contar con una oficina que estandarice metodologías, procedimientos, tenga las herramientas informáticas requeridas, que minimice la competencia entre jefes encargados de proyectos por los recursos humanos de los proyectos, que elimine las múltiples jefaturas de personas ejerciendo labores al interior de los diferentes proyectos, y cuente con una estructura permanente y constante de apoyo, permitirían un mejor desempeño al momento de ejecutar los proyectos.

Los tiempos de ejecución y optimización de los recursos se podrían mejorar, pues el proceso de planeación, control y asignación de los recursos sería mejor al contar con una oficina responsable del portafolio de proyectos de la corporación.

El proceso de capacitación y adiestramiento de los encargados de la administración de los proyectos, los equipos de trabajo seleccionados para su ejecución y del personal de apoyo, se centralizaría en la oficina de administración de proyectos (aunque contaría con el apoyo de otras dependencias de la organización como recursos humanos, al área financiera, la subdirección de planeación y desarrollo, auditoría de proyectos, entre otros) con lo cual los involucrados en el proyecto tendrían una visión más global frente a sus responsabilidades y formas de mejorar su desempeño y por ende un mejor resultado en la ejecución y un mejoramiento de los entregables a efectuar.

El seguimiento y control de los diferentes proyectos estaría centralizado y no disperso como se tiene actualmente, esto facilita la evaluación, monitoreo y la evaluación de los riesgos en la Corporación y en cada uno de los proyectos en particular.

4.6 Pasos para Implementar la PMO

La creación y montaje de una PMO en cualquier organización es por sí mismo un proyecto, y como tal tiene un antes, durante y después. El antes obedece al estudio de factibilidad que deba realizarse para evaluar su conveniencia o no, y aunque no se discute la conveniencia de contar en las organizaciones con una PMO, debe prepararse la Organización para contar con una oficina de administración de proyectos como paso previo e inicial antes de decidir su creación. El durante, será el tiempo de montaje y puesta en marcha de la oficina, y el después corresponderá a una etapa de control, seguimiento, evaluación y de validación y ajuste del modelo de madurez adoptado y en el cual debe avanzar la Corporación a efecto de lograr la excelencia en proyectos, en términos del modelo de Kerzner es lograr el último nivel de madurez descrito como mejoramiento continuo y que a nivel del tipo de oficina permita avanzar a una de tipo fuente, como lo establecen Casey y Peck (op.cit)

Antes de describir los pasos para el establecimiento de una oficina de proyectos, es necesario que la organización realice un inventario y caracterización de los recursos con que cuenta la organización y del estado de madurez con que se gestionan los proyectos, a la luz de un modelo previamente definido según las características propias de la organización, teniendo en cuenta que antes de esta tarea debe existir un total respaldo de la alta gerencia.

Según lo expresa Villalobos, A. en su blog en internet, el proceso de establecimiento debe considerar todas las componentes necesarias:

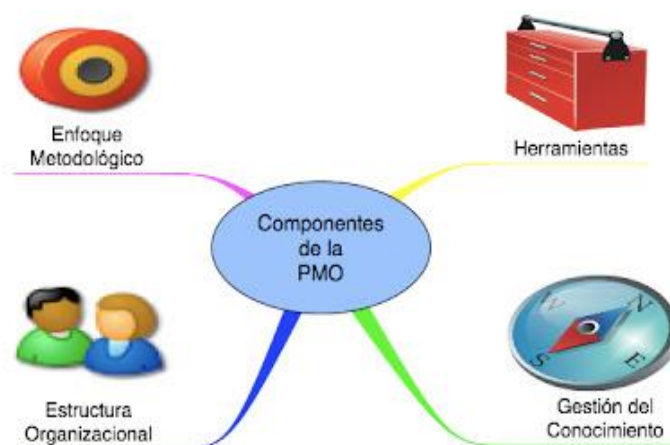


Figura 14 Componentes de la PMO

Fuente: (Barros, 2007).

De acuerdo con lo descrito por Espinosa, J. y Jaramillo H, D. 2008 en su documento Creating a PM, los pasos a realizar serían:

1. Definición de la(s) meta(s).
2. Obtención del compromiso para proceder.
3. Evaluación de las prácticas actuales de la organización en la GP.
4. Definición de las funciones.
5. Establecimiento de roles y responsabilidades.
6. Identificación de procesos y herramientas.
7. Estimación de recursos.
8. Obtención de aprobación y presupuesto.
9. Asignación de personal a la PMO.
10. Asimilación de la PMO en la organización.

Los tres primeros pasos son los contemplados en la labor inicial que se describió anteriormente, y que es una forma de realizar una “prefactibilidad” por así decirlo para proseguir en la implementación de la PMO, pues permite validar la conveniencia o no de

contar con dicha oficina a la luz de que tan preparada esta la Corporación para asumir dicho reto a nivel interno. Realizada esta labor, el paso siguiente es trabajar en las funciones, responsabilidades, procesos, herramientas y recursos que tendrá la oficina de proyectos.

Finalmente deben definirse los recursos (humanos y técnicos), su presupuesto para el funcionamiento e iniciar el cambio cultural y de gestión del conocimiento que permita a la Organización poner en marcha la oficina de PMO.

4.7 Funciones de la PMO

Las macro funciones o responsabilidades a desarrollar por parte de la Oficina de Gerencia de Proyectos se describen a continuación, ya que las funciones específicas del cargo de jefe de PMO, están descritas en el Anexo No.6

- La oficina de PMO, se encargará de establecer metodologías, métodos, procedimientos, herramientas de gestión (como plantillas) y control de los proyectos en materia de tiempo y costos, establecer métricas de calidad y desempeño, tanto para los proyectos internos como externos. Lo anterior sin perjuicio de las métricas y estándares especificados por los patrocinadores de los proyectos, es decir, son métricas y estándares a nivel interno, aunque a nivel de control, deberá supervisar ambos.
- Al interior de la PMO se llevará el control del portafolio de programas y proyectos que esté ejecutando la organización, interna y externamente.
- Dar soporte a las áreas de la organización que lo requieran en materia de estándares y lineamientos establecidos por el PMI.
- Brindar capacitación al personal de la corporación en estándares y metodologías existentes en gerencia de proyectos.
- Prestar apoyo a la dirección ejecutiva en la evaluación estratégica de los proyectos y programas a ejecutar, de forma que se garantice el logro de los objetivos estratégicos organizacionales.

- Apoyar al área de formulación de proyectos, para la adecuada formulación de los proyectos a los patrocinadores interesados, en cuanto a costos, tiempos y alcance.

Estas funciones serán las que realizará la oficina de PMO en el corto y mediano plazo, pues dependiendo de los resultados que se obtengan en el término de 1 año, se evaluará la conveniencia de realizar ajustes al modelo inicial de torre de control que se estableció como tipo ideal de oficina. Esto por cuanto el ajuste organizacional, del personal de la corporación que actualmente trabaja en los diversos proyectos y las competencias requeridas para hacer exitosa su operación, no permiten que se puedan establecer otras acciones a cargo de la oficina de PMO.

Lo que si se tiene definido es que de acuerdo al número de proyectos que maneje la corporación por cada 8 proyectos se tendrá a futuro dentro del personal de la PMO un analista de proyectos.

4.8 Aseguramiento del éxito en la implementación de la PMO

McMahon y Busse (2001), citados por Archibald C y Archibald S (op.cit) definieron una serie de recomendaciones, para asegurar con éxito la implementación de una PMO:

- **No situarla en el nivel más alto.** Es crítico que la PMO se ponga en el nivel operacional más alto o que reporte a un comité de dirección al más alto nivel de la Organización.
- **Profundizar las raíces.** La importancia de construir coaliciones, ubicación de la PMO en el nivel empresarial y educación periódica del personal contribuyen a profundizar las raíces en la organización que no pueden ser arrancadas por un cambio de personal, sin importar el nivel.

- **Comunicar.** Establecer un plan de comunicaciones por toda la organización con respecto a los beneficios de una PMO.
- **Demostrar valor agregado.** Implantar reportes fáciles de leer distribuidos a toda la empresa vía intranet o por correo electrónico de la compañía que describa éxitos y demuestren los beneficios de aprender de los fracasos.
- **Sesiones de lecciones aprendidas.** Hacer una sesión de lecciones aprendidas abierta a todos los niveles de los participantes y construir un repositorio de conocimiento de gerencia cada vez que se termine un proyecto.
- **Construir profesionalismo de gerentes de Proyecto.** Tratar el rol de gerente de proyecto como profesional, desarrollar entrenamiento formal de personal, y estimular afiliaciones y certificaciones profesionales.

Trabajar en estas acciones permitirá lograr el compromiso y colaboración del personal de la Corporación, de manera que se disminuyan los conflictos y malos entendidos al momento de iniciar su trabajo la PMO.

4.9 Estructura Organizacional

Teniendo en cuenta el estado actual de la organización en madurez de gerencia de proyectos, al manejo actual de los proyectos en cuanto a áreas del conocimiento y procesos descritos en el PMBOK (PMI, 2013), al tipo de PMO propuesto, a los factores de éxito descritos anteriormente, la estructura organizacional con la que iniciaría la Corporación para implementar la PMO se detalla en el Anexo No.7.

La oficina de PMO estaría a nivel de jefatura, ubicada dentro de la Subdirección de Planeación y Desarrollo Organizacional, desde donde lideraría el tema de gerencia de proyectos, los cuales inicialmente no serían gerenciados directamente por esta oficina, estos serán gerenciados y/o coordinados por cada una de las áreas de la Organización que de acuerdo a su especialidad se encuentre o ubique el proyecto a ejecutar, mientras se

implementan metodologías, procesos, herramientas, etc, y se pueda avanzar en la consolidación de un nivel medio de madurez en gerencia de proyectos, el cual corresponde al nivel de Metodología única.

Dentro de lo establecido, inicialmente la oficina de PMO contará con una sola persona quien será el Jefe de oficina de proyectos, pues dentro de lo pensado en menos de un año (como se expuso anteriormente) no se requerirá de más personal según las funciones iniciales que tendrá el encargado de esta oficina.

4.10 Planes de Gestión para la implementación de la Oficina de PMO en la Corporación Interactuar

Los siguientes planes se enfocan a identificar los pasos y elementos a tener en cuenta en la implementación de una PMO al interior de la Corporación, según el grado de madurez en proyectos evaluado, y que en este proceso, es posible que no se de aplicación a lo establecido por un modelo o nivel como tal, sino que es posible que se dé una combinación de modelos y niveles (traslape de niveles como lo establece Kerzner) para acoplar más eficientemente la oficina de PMO a la estructura Organizacional de la empresa, y al direccionamiento estratégico establecido por la alta dirección.

4.10.1 Plan de Gestión del alcance

Apoyar la implementación de las acciones de mejora identificadas en la gestión de los proyectos internos y externos se constituye en una de las primeras acciones en las cuales debe entrar a trabajar la oficina de PMO, por lo que el alcance inicial será elaborar una propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyecto (PMO) en la Corporación Interactuar, para unificar métodos y metodologías en el gerenciamiento de proyectos que desarrolla la Instución. El siguiente cuadro describe el plan de gestión del alcance del proyecto.

Cuadro 15 Plan de Gestión del Alcance

Fecha: Junio 23 de 2104	
Directora del Proyecto Subdirectora de Planeación y Desarrollo Organizacional	
Patrocinador Dirección Ejecutiva de la Corporación Interactuar	
Cliente Corporación Interactuar	
Miembros del Equipo	Interesados
Claudia Gonzalez Mónica Maria Tamayo Alejandro Romero	Dirección Ejecutiva Subdirección Planeación y Desarrollo Organizacional Subdirección de SDE Jefe de Capacitación Jefe de Asesoría Especializada Jefe de Creación de Empresas Jefe Metodología Dirección Administrativa y Financiera Dirección Comercial Auditoria de Proyectos Auditoria de la Corporación Coordinadores de Proyectos Consultores Internos de la Corporación Consultores Externos contratados para los proyectos Coordinador Administrativo de SDE Analistas SDE
Descripción del Producto o Servicio	
<p>Antecedentes</p> <p>La Corporación Interactuar participa activamente en la presentación de diferentes propuestas ante diferentes instituciones en materia de capacitación, servicios de desarrollo empresarial, atención a población vulnerable, procesos de responsabilidad social corporativa, etc, presentando en los últimos años un especial crecimiento, las cuales cuando son aprobadas y adjudicadas, requieren el establecimiento de una estructura que garantice la adecuada ejecución del proyecto, pero por falta de métodos y metodologías, las personas asignadas al proceso de administración o coordinación de estos proyectos ejecutan de manera diferente y según su criterio las labores</p>	

encomendadas para el logro de los objetivos del proyecto.

El no contar con directrices institucionales claras, la falta de un área responsable de gerenciar los diferentes proyectos tanto internos como externos que se ejecutan en la Corporación, genera diversas dificultades en términos del costo, tiempo, alcance y calidad del producto entregado, ineficiencias, sobrecostos e incluso desmotivación al interior de los equipos de trabajo vinculados a los diversos proyectos.

Situaciones como las descritas anteriormente, se pueden minimizar y por qué no eliminar si se cuenta con una oficina de gerencia de Proyectos que establezca los lineamientos que en materia de gestión de los proyectos se deben de seguir para garantizar el cumplimiento del alcance en el tiempo, con el costos y la calidad establecida en los diversos proyectos que se ejecuten a fin de cumplir satisfactoriamente los requerimientos de los diferentes patrocinadores. Para ello se hace necesario:

- Identificar el grado de madurez de la Corporación en materia de Gerencia de Proyecto
- Determinar la etapa dentro de la cual se ubica la Corporación dentro de los Modelos actuales
- Establecer la hoja de ruta a seguir en la Corporación para el Montaje de una PMO

Objetivos:

Creación de una oficina de gerencia de proyecto (PMO) en la Corporación Interactuar, para unificar métodos y metodologías en el gerenciamiento de proyectos que desarrolla la Instución.

Objetivos específicos

- Realizar una evaluación del estado de madurez de la organización en proyectos que sirva de base para determinar el camino o ruta o seguir en la creación de una PMO en la Corporación Interactuar.
- Determinar según los modelos de desarrollo de PMO existentes, cual es el tipo de PMO más conveniente para la Corporación.
- Establecer donde se ubicará la oficina de PMO para obtener la aprobación de modificación de la actual estructura organizacional.
- Elaborar el plan de gestión del alcance para la creación de una PMO en Interactuar para definir los entregables del proyecto y los productos necesarios para la implementación de la oficina de PMO.
- Definir el plan de gestión del cronograma, las actividades, su duración y

mecanismos de control, para evaluar y monitorear el cumplimiento de los tiempos establecidos según las actividades propuestas para implementar la oficina de PMO.

- Establecer el plan de gestión de los costos y determinar el costo y las reservas requeridas para implementar la oficina de PMO.
- Realizar el plan de gestión de la calidad, sus indicadores y metricas para monitorear y asegurar la calidad del proyecto frente a los estándares definidos.
- Desarrollar el plan de gestión de recursos humanos para establecer los requerimientos, necesidades de recurso humano, perfiles, roles y responsabilidades que tendrá el personal de la oficina de PMO.
- Realizar el plan de gestión de comunicaciones para el adecuado manejo de las comunicaciones, definir los responsables, recursos, documentos del proyecto y las estrategias comunicacionales para cada uno de los stakeholder en la implementación de la oficina de PMO.
- Elaborar el plan de gestión de los riesgos para establecer las metodologías, responsables, establecer las reservas (de presupuesto y del cronograma) y los protocolos para sus utilizaciones, definir las categorías y probabilidad e impacto de los riesgos y el seguimiento de estos al implementar la oficina de PMO.
- Establecer el plan de gestión de las adquisiciones para definir los elementos necesarios para implementar la oficina de PMO, sus criterios de aceptación, valor, políticas de contratación, y cronograma de adquisiciones, para realizar oportunamente las adquisiciones requeridas para la implementación de la oficina de PMO.
- Definir el plan de gestión de los interesados para conocer sus intereses y expectativas en el proyecto y el manejo que deberá darseles durante la fase de implementación de la oficina de PMO.

Requerimientos	Solicitado por	Importancia (A,M,B)
Computador con capacidad de 1Tera en Disco duro, 8 gigas de memoria RAM, Pantalla de 23 Pulgadas táctil, conexiones a red, buetooth, hdmi, wifi, puertos usb 3.0, cámara y diadema o micrófono, procesador core i 5 o superior.	Subdirección de Planeación y Desarrollo Organizacional	Alta
Software MS Project 2013, Windows 10 y Office 2013 de 64 bites	Subdirección de Planeación y Desarrollo	Alta

	Organizacional	
Profesional certificado en PMP, con experiencia en jefatura de oficinas de PMO	Jefe de Talento Humano	Alta
<p>Plazo de entrega del producto final: Diciembre 18 de 2015</p> <p>Costo total del proyecto: \$54.000.000 sin reservas de gestión, con reserva de gestión \$60.600.000 y con la reserva de contingencia asciende a \$63.630.000</p> <p>Beneficios</p> <p>Medir el impacto financiero de implementar una PMO al interior de la Corporación no es fácil por la falta de información que se tiene disponible en el momento para hacerlo, pero organizacional y estratégicamente si es posible, pues desde lo Organizacional al tener métodos, metodologías, plantillas, formatos, usos de software que facilite la administración de los proyectos influirá sobre las estimaciones de los tiempos, los costos y su ejecución, así como disponer de métricas e indicadores que permitan una mejor gestión del desempeño y ejecución de los proyectos.</p> <p>Desde lo estratégico el contar con una oficina de PMO ayudará a una selección de los proyectos transformadores a ejecutar y a evaluar el impacto que estos puedan tener en los resultados del direccionamiento estratégico que se tenga establecido.</p>		
Entregables		
Entregable Final	Fecha	Persona que Aprueba
Selección y contratación Jefe Oficina de PMO	Octubre 16 de 2015	Jefe de Talento Humano
Inducción y entrenamiento del Jefe de PMO	Nov 6 de 2015	Coordinadora de Selección Talento Humano
Dotación de la Oficina de PMO	Octubre 23 de 2015	Jefe de Logística
Computador y software	Octubre 23 de 2015	Jefe de Sistemas y Jefe de Logística
Diagnóstico del estado de Gerencia de proyectos en la Corporación	Diciembre 18 de 2015	Subdirección de Planeación y Desarrollo Organizacional y Dirección Ejecutiva
Inventario de herramientas, modelos		

y estándares y metodologías, nivel de madurez, lecciones aprendidas		
Plan de capacitaciones		
Plan de diseño de herramientas y plantillas de trabajo		
Diseño de la metodología para Gerencia de Proyectos		
Plan de comunicaciones de la oficina de PMO		
Plan de gestión de los Interesados		
Plan de gestión de adquisiciones		
Plan de gestión de la Calidad		
Plan de gestión de recursos humanos		
Plan de gestión del riesgo		
Plan de gestión de los costos		
<p>Criterios de aceptación La Subdirección de Planeación y Desarrollo Organizacional será quien autorice en primera instancia el recibido a satisfacción de los entregables propuestos en el proyecto, pero será la Dirección Ejecutiva quien apruebe finalmente los planes de gestión elaborados en el proyecto.</p>		
<p>Exclusiones Establecimiento y contratación del personal mínimo con que debe contar la oficina de PMO para funcionar de manera adecuada, sus perfiles y funciones</p>		
<p>Restricciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • La poca disponibilidad de tiempo del personal designado por la Corporación para atender visitas, encuestas y suministrar información para desarrollar el proyecto. • El tiempo límite para la terminación de esta primera etapa es Diciembre 30 de 		

2015
Prioridades: 1° Alcance, 2° Tiempo, 3ª Costo
Supuestos <ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con el dinero suficiente y esta disponible en el momento que se requiera • Se tiene la colaboración y compromiso total de la Alta Gerencia de la Corporación para el desarrollo del proyecto • Se cuenta con el tiempo y facilidades para la realizar las actividades requeridas para ejecutar el proyecto
Directora del Proyecto: Subdirección de Planeación y Desarrollo Organizacional
Otros interesados Junta Directiva, Cooperantes y patrocinadores de proyectos

Como se desprende de lo anterior, ello implica inicialmente trabajar en el establecimiento de metodologías, métodos y plantillas, diseño de métricas e indicadores para control, seguimiento y evaluación de los proyectos, el manejo de los archivos de los proyectos y de las lecciones aprendidas, entre otros aspectos. Posteriormente deberá avanzar en la implementación de un plan de capacitación en materia de gerencia de proyectos. Al mismo tiempo la oficina de PMO deberá dar el soporte necesario para cumplir con su función estratégica como es apoyar a la dirección ejecutiva en la evaluación de los proyectos y programas más convenientes para la organización. La estructura de Desglose de trabajo para la implementación de la PMO y su diccionario se describen en el Anexo No. 8.

4.10.2 Plan de Gestión de los Interesados

La realización la gestión de los involucrados permite un mejor desarrollo del proyecto al conocer los grupos a favor y en contra del mismo, en función de sus intereses como beneficiarios del proyecto o afectados de manera negativa por este.

Este proceso sin embargo, no significa que la realización del proyecto estará exenta de dificultades en cuanto al manejo de dichos involucrados, lo que busca es ayudar en la definición de estrategias de manejo y comunicacionales que faciliten llegar a feliz término con el desarrollo del proyecto.

4.10.2.1 Identificación de los Involucrados

Dentro del proyecto de implementación de la oficina de PMO en la Corporación se identifican 16 actores directos involucrados, beneficiarios y/o afectados por el proyecto, los cuales fueron identificados por un grupo de personas participantes y/o coordinadores de proyectos que facilitaron el diagnóstico del grado de madurez de la organización en proyectos.

Estos involucrados identificados se calificaron de acuerdo a su grado de poder, influencia e interés en el proyecto de implementación de la oficina de PMO. Los atributos calificados, presenta la siguiente definición o característica:

Cuadro 16 Definición de Atributos

Atributo	Definición Atributo
Interés	Grado de aceptación que manifiesta el Actor Involucrado frente al Proyecto
Poder	Grado de decisión que posee el Actor Involucrado con respecto al proyecto
Influencia	Grado de motivación que genera en otros el Actor Involucrado en el Proyecto

Cuadro 17 Identificación, Calificación y Clasificación de los Interesados

No.	Actor Involucrado	P+I	P+Influ	I+I	Poder	Interes	Influenci
1	Dirección Ejecutiva	10	10	10	5	5	5
2	Subdirección Planeación y Desarrollo Organizacional	9	9	10	4	5	5
3	Subdirección de SDE	8	8	8	4	4	4
4	Jefe de Capacitación	8	6	8	3	5	3
5	Jefe de Asesoría Especializada	8	6	8	3	5	3
6	Jefe de Creación de Empresas	8	6	8	3	5	3
7	Jefe Metodología	8	6	8	3	5	3
8	Dirección Administrativa y Financiera	8	8	8	4	4	4
9	Dirección Comercial	8	8	8	4	4	4
10	Auditoría de Proyectos	7	6	7	3	4	3
11	Auditoría de la Corporación	6	6	6	3	3	3
12	Coordinadores de Proyectos	8	6	8	3	5	3
13	Consultores Internos de la Corporación	7	4	7	2	5	2
14	Consultores Externos contratados para los proyectos	4	4	6	1	3	3
15	Coordinador Administrativo de SDE	8	6	8	3	5	3
16	Analistas SDE	4	2	4	1	3	1

De acuerdo a los puntajes obtenidos, la clasificación de los diferentes actores involucrados en el proyecto, es la siguiente:

Cuadro 18 Priorización de los Involucrados

No.	Actor Involucrado	P+I	Poder	Interes
1	Dirección Ejecutiva	10	5	5
2	Subdirección Planeación y Desarrollo Organizacional	9	4	5
3	Subdirección de SDE	9	4	5
4	Jefe de Capacitación	8	3	5
5	Jefe de Asesoría Especializada	8	3	5
6	Jefe de Creación de Empresas	8	3	5
7	Jefe Metodología	8	3	5
8	Dirección Administrativa y Financiera	8	4	4
9	Dirección Comercial	8	4	4
12	Coordinadores de Proyectos	8	3	5
15	Coordinador Administrativo de SDE	8	3	5
10	Auditoría de Proyectos	7	3	4
13	Consultores Internos de la Corporación	7	2	5
11	Auditoría de la Corporación	6	3	3
14	Consultores Externos contratados para los proyectos	4	1	3
16	Analistas SDE	4	1	3

No.	Actor Involucrado	P+Influ	Poder	Influencia
1	Dirección Ejecutiva	10	5	5
2	Subdirección Planeación y Desarrollo Organizacional	9	4	5
3	Subdirección de SDE	9	4	5
8	Dirección Administrativa y Financiera	8	4	4
9	Dirección Comercial	8	4	4
4	Jefe de Capacitación	6	3	3
5	Jefe de Asesoría Especializada	6	3	3
6	Jefe de Creación de Empresas	6	3	3
7	Jefe Metodología	6	3	3
10	Auditoría de Proyectos	6	3	3
11	Auditoría de la Corporación	6	3	3
12	Coordinadores de Proyectos	6	3	3
15	Coordinador Administrativo de SDE	6	3	3
13	Consultores Internos de la Corporación	4	2	2
14	Consultores Externos contratados para los proyectos	4	1	3
16	Analistas SDE	2	1	1

No.	Actor Involucrado	I+I	Interes	Influencia
1	Dirección Ejecutiva	10	5	5
2	Subdirección Planeación y Desarrollo Organizacional	10	5	5
3	Subdirección de SDE	10	5	5
4	Jefe de Capacitación	8	5	3
5	Jefe de Asesoría Especializada	8	5	3
6	Jefe de Creación de Empresas	8	5	3
7	Jefe Metodología	8	5	3
8	Dirección Administrativa y Financiera	8	4	4
9	Dirección Comercial	8	4	4
12	Coordinadores de Proyectos	8	5	3
15	Coordinador Administrativo de SDE	8	5	3
10	Auditoría de Proyectos	7	4	3
13	Consultores Internos de la Corporación	7	5	2
11	Auditoría de la Corporación	6	3	3
14	Consultores Externos contratados para los proyectos	6	3	3
16	Analistas SDE	4	3	1

Calificados según su atributo, se establecieron 3 grupos a saber: Poder + influencia, Poder + interés e interés e influencia, los cuales se graficaron en un plano cartesiano, el cual tiene una escala de 0 a 5 y el punto medio donde se dividen los ejes es 2,5. Teniendo como base los datos obtenidos en la tabla de calificación de los actores interesados, se elaboraron las tablas que permitieron construir los gráficos en el que se ubican las posiciones de poder y de interés de cada uno de los actores interesados en el proyecto.

De acuerdo con las recomendaciones del PMI (PMI, 2013), los actores interesados en el proyecto se pueden clasificar en cuatro categorías estratégicas:

- Cuadrante en el que los actores tienen alto nivel de poder y alto nivel de interés. Los actores ubicados en este cuadrante se deben gestionar cuidadosamente, es decir, con mucho cuidado.
- Cuadrante en el que los actores tienen alto nivel de poder y bajo nivel de interés. Los actores ubicados en este cuadrante se deben mantener satisfechos, es decir, con mucha atención.
- Cuadrante en el que los actores tienen bajo nivel de poder y alto nivel de interés. Los actores ubicados en este cuadrante se deben gestionar mitigando sus dudas y temores, es decir, que hay que mantenerlos informados.
- Cuadrante en el que los actores tienen bajo nivel de poder y bajo nivel de interés. Los actores ubicados en este cuadrante no generan problemas y por lo tanto, se deben monitorear por si cambian de categoría.

El esquema de la matriz de Poder/Interés es el siguiente:

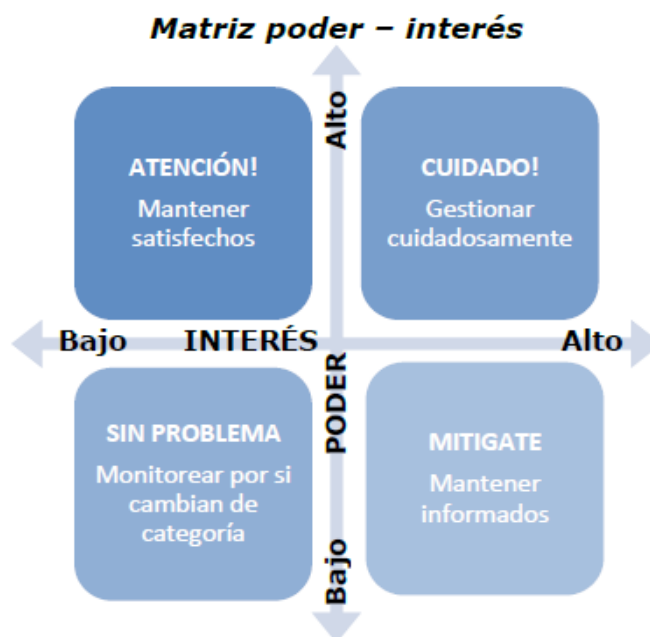


Figura 15 Cuadrantes de matriz de poder - interés

Fuente: (Lledó, 2013).

Los resultados obtenidos al procesar los datos de los niveles de poder e interés e influencia de cada uno de los actores se presentan en las siguientes gráficas:

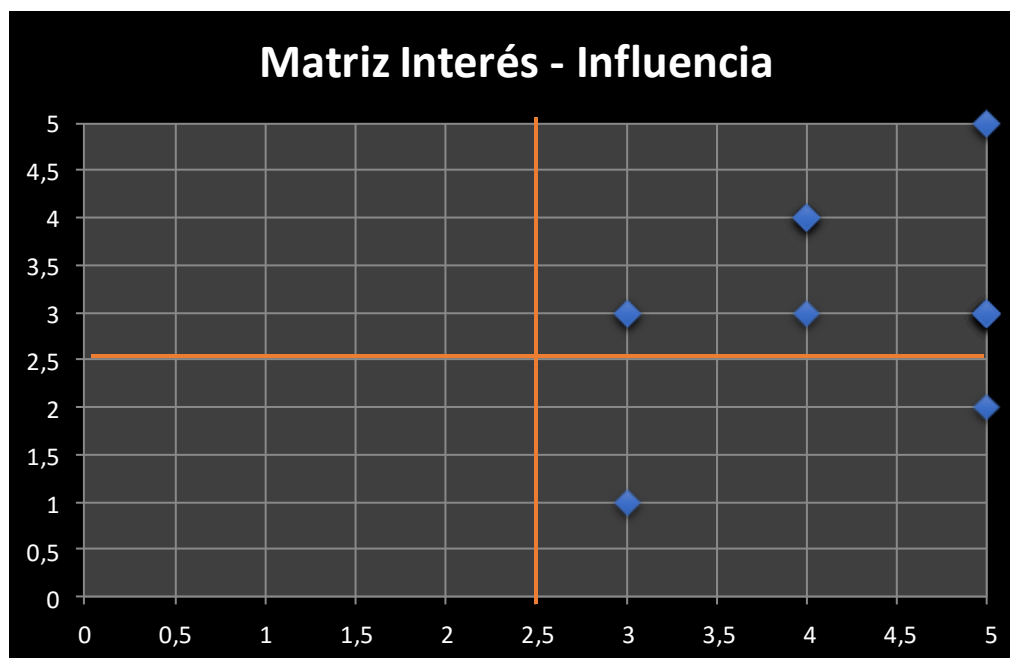


Figura 16 Matriz Poder e Influencia

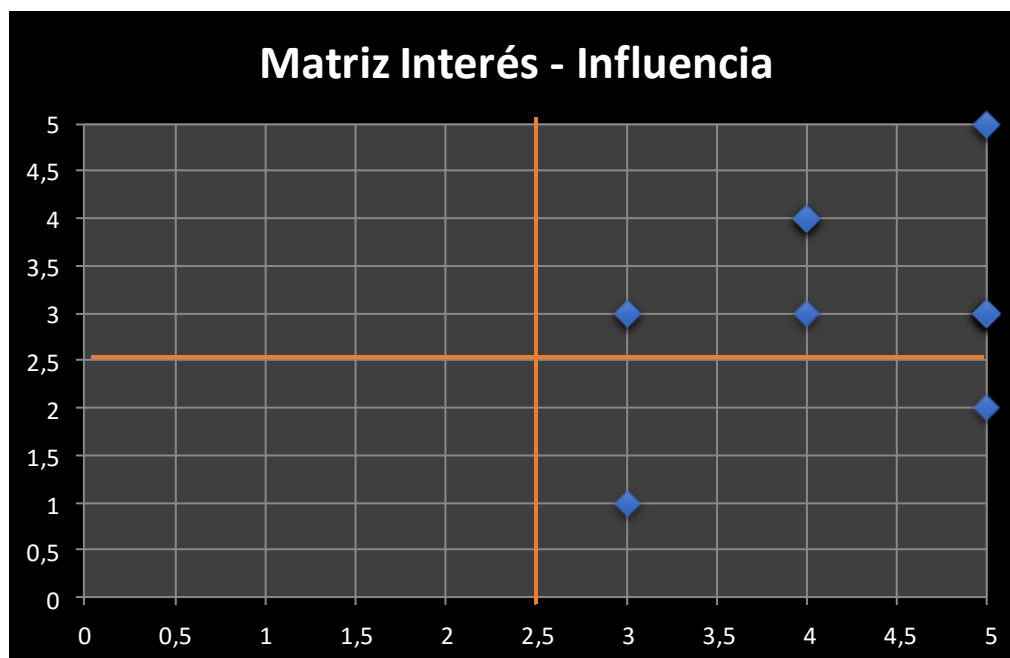


Figura 17 Matriz Interés - Influencia

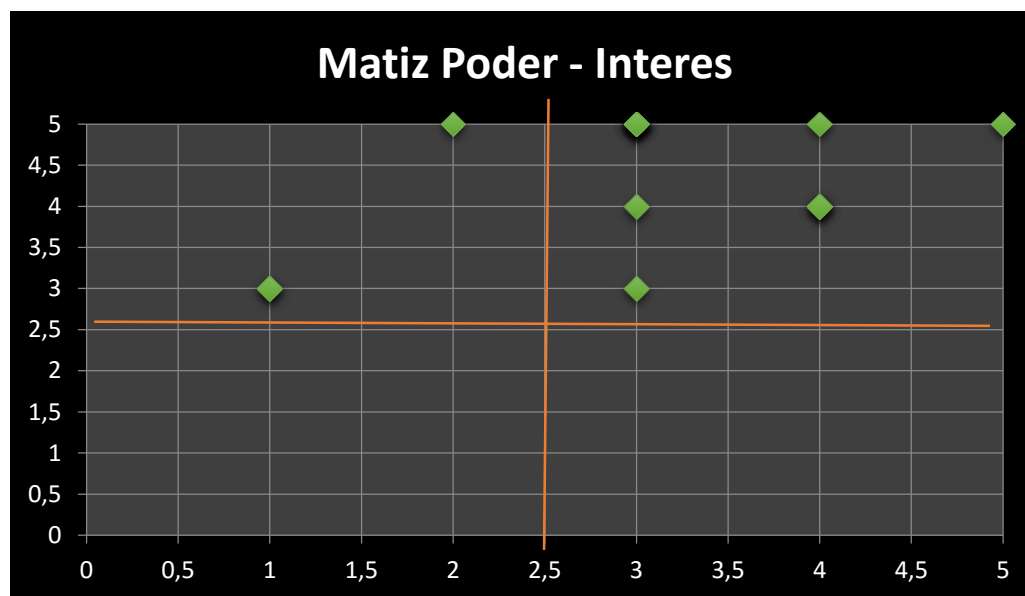


Figura 18 Matriz Poder - Interés

4.10.2.2 Clasificación de los actores clave

Cuadrante en el que los actores tienen alto nivel de poder y alto nivel de interés. Los actores ubicados en este cuadrante se deben gestionar cuidadosamente, es decir, con mucho cuidado.

- Dirección ejecutiva
- Subdirección Planeación y Desarrollo Organizacional
- Subdirección de SDE
- Jefe de Capacitación
- Jefes de Asesoría Especializada
- Jefe de Creación de Empresas
- Jefe de Metodología
- Dirección Administrativa y Financiera
- Dirección Comercial
- Coordinadores de Proyectos
- Coordinador Administrativo de SDE
- Auditoría de Proyectos

Cuadrante en el que los actores tienen alto nivel de poder y bajo nivel de interés. Los actores ubicados en este cuadrante se deben mantener satisfechos, es decir, con mucha atención.

- Consultores Internos de la Corporación
- Auditoria de la Corporación
- Consultores externos contratados para los proyectos
- Analistas SDE

Cuadrante en el que los actores tienen bajo nivel de poder y alto nivel de interés. Los actores ubicados en este cuadrante se deben gestionar mitigando sus dudas y temores, es decir, que hay que mantenerlos informados.

- No se ubica ningún interesado en este cuadrante.

Cuadrante en el que los actores tienen bajo nivel de poder y bajo nivel de interés. Los actores ubicados en este cuadrante no generan problemas y por lo tanto, se deben monitorear por si cambian de categoría.

- No se ubica ningún interesado en este cuadrante.

4.10.3 Plan de Gestión del cronograma

Después de efectuar todo el proceso que antecede al proceso de selección y contratación del jefe de la oficina de PMO, los procesos internos siguientes se orientan a la inducción y entrenamiento de la persona seleccionada para dar a conocer todo el funcionamiento, las políticas, procedimientos, áreas de la organización y sus funciones, el trabajo del Jefe de la Oficina de PMO se enfocara al diagnóstico de la Corporación en materia de Gerencia e Proyectos, lo cual incluye aspectos como madurez, métodos y metodologías existentes al interior de la corporación en materia de proyectos, procesos, procedimientos, herramientas, plantillas, archivo de lecciones aprendidas, sistema de control y evaluación de riesgos, y a partir de este, levantar el estado actual de la

corporación en materia de gerencia de proyectos y elaborar la propuesta o plan de trabajo inicial a desarrollar, el cual se enfoca en capacitar y construir las herramientas y metodologías que se requieran para ir alineando la organización con los estándares establecidos por el PMI.

El Anexo No. 9 muestra la propuesta de trabajo inicial a desarrollar por la Corporación para la implementación de la oficina de PMO, entendiendo que adicional a estas labores a desarrollar se encuentra el acompañamiento a la alta dirección en materia de apoyo a la construcción de proyectos transformadores y estratégicos y a la evaluación de la contribución de los demás proyectos al logro de los objetivos estratégicos establecidos.

4.10.4 Plan de Gestión de los costos

Una estimación de los costos requiere de:

Cuadro 19 Características de la estimación de los costos

Característica	Descripción
Identificación clara de la tarea	El estimador debe ser proporcionado con la descripción, las reglas del juego, las hipótesis y técnicas y características de rendimiento. Calcular las limitaciones y condiciones que deben estar claramente identificados para asegurar la preparación de un presupuesto bien documentado.
Una amplia participación en la preparación de estimaciones	Todas las partes interesadas deben participar en la decisión sobre las necesidades de la misión y los requisitos y en la definición de parámetros y otras características. Los datos deben ser verificados de forma independiente por la precisión, Integridad y fiabilidad.
Disponibilidad de datos válidos	Numerosas fuentes de datos adecuados, pertinentes, y disponibles se debe utilizar. Los datos relevantes e históricos de proyectos similares deben aprovecharse para proyectar nuevos costos.
Estructura estandarizada para la estimación	Una estructura de desglose de trabajo, incluyendo los detalles disponibles debe utilizarse. La estimación de gastos mejora y se hacen más definidos. La estructura de desglose de trabajo asegura que ninguna parte de la estimación se

Característica	Descripción
	omita, por lo que facilita las comparaciones similares de los proyectos.
Provisión para las incertidumbres del programa	Las dudas deben ser identificadas y las contingencias previstas para cubrir los costos y gastos conocidos incluidos y desconoce los gastos planificados.
Reconocimiento de la inflación	El estimador debe asegurarse de que los cambios económicos, tales como la inflación, están bien y reflejan en forma realista en el ciclo de vida.
Reconocimiento de los costos que se excluyan	Todos los costos asociados con la solución deben ser incluidos, los costos excluidos deben ser revelados y dada la razón fundamental para su exclusión.
Revisión independiente de las estimaciones	Realización de un examen independiente de una estimación es fundamental para establecer la confianza en el Estimación; el revisor independiente debe verificar, modificar y corregir una estimación para garantizar el realismo, la integridad y coherencia.
Revisión de las estimaciones de los cambios del proyecto	Las estimaciones deben ser actualizadas para reflejar los cambios en la solución de necesidades de diseño. Los cambios que afectan a los costos pueden influir significativamente las decisiones de proyectos.

Una de las herramientas que se utilizará en la gestión de los costos es el estado de valor ganado, EVM por sus siglas, la cual permite monitorear el desempeño del proyecto en términos de costos, tiempo y alcance. El siguiente cuadro muestra los conceptos relacionados con dicha técnica:

Cuadro 20 Conceptos para el análisis del EVM

Concepto	Fórmula	Definición	Observaciones
Gestión del valor ganado		Metodología para medir el nivel de desempeño y por ende está relacionado con actividades de medición, análisis, reporte y predicción.	Facilita al mismo tiempo las gestiones del alcance, tiempo y costo, resolviendo dudas en cuanto a la gestión y facilitando la toma de decisiones. Es más útil en las fases de planeamiento y control.

Concepto	Fórmula	Definición	Observaciones
Línea base de Medición (BAC)		Tiene como finalidad establecer en números el nivel de desarrollo teórico que debería tener el proyecto en términos de costo, trabajo y alcance, a lo largo del tiempo esperado.	Sobre esta línea base se hacen las futuras mediciones y valoraciones.
Estructura de división del trabajo (WBS)		Definir el trabajo que se debe realizar en un proyecto Es una herramienta de Gestión que define el alcance total del proyecto y divide el trabajo en partes más pequeñas.	Ayuda a suplir el control según el nivel de detalle utilizado, según el método de descomposición utilizado.
Descomposición de la Organización (OBS)		Descomposición del personal en equipos de trabajo formado por grupos o una sola personal	Una tarea no puede ser realizada por más de un equipo de trabajo o persona, pero un equipo o una persona si puede tener a cargo varias tareas.
Cuenta de Control		Mínima unidad a partir de la cual se realizan las mediciones en el estado de valor ganado.	Se asignan valores al trabajo a realizar para finalizarlo, recursos necesarios, y tiempo para su desarrollo.
Elementos de la Gestión del Valor Ganado			
Valor planificado (PV)		Presupuesto autorizado asignado al trabajo programado.	Se usa para establecer la línea base. Se puede estimar a una fecha determinada o a su finalización
Valor Ganado (EV)	EV= Suma del valor planificado del trabajo realizado	Trabajo realizado del proyecto al momento de la medición.	Sirve para ver la diferencia únicamente del trabajo hecho hasta el momento respecto al planeado hasta ese mismo momento
Costo Real (AC)		Costo incurrido por el trabajo llevado a cabo en una actividad durante un determinado período de tiempo.	Costo real de todo el trabajo realizado hasta un determinado momento, generalmente la fecha de corte.
Técnicas del EVM			
Se escogen en la fase de planificación del proyecto y sientan las bases del éxito en las consiguientes fases de ejecución y control			
Fixed Fórmula		Dos únicas mediciones, en donde se determinan dos porcentajes para luego asumir esta primera cantidad como el porcentaje de trabajo realizado al comienzo del primer período de duración del esfuerzo, y el otro porcentaje se realiza cuando finalice el segundo período de trabajo.	Método utilizado para esfuerzos de hasta 2 períodos de duración
Weighted		Divide la duración total de todo	Técnica más apropiada para

Concepto	Fórmula	Definición	Observaciones
Milestone		el trabajo en segmentos, en los que al final de cada uno se hará la medición, según porcentajes asignados a cada segmento.	cuando el trabajo se extiende por más de dos períodos de duración.
Percent Complete		En cada período de medición el trabajo medido es directamente el porcentaje del trabajo planeado hasta ese momento.	Es la más simple de las técnicas. El problema es que los valores pueden no ser cercanos a la realidad
Apportioned Effort		Cuando una tarea tiene relación directa con otra a través del soporte que primera le brinda, entonces el valor ganado de la tarea de soporte deberá ser medido con la misma técnica con que se hace la medición de la tarea que recibe el soporte.	Cuando se realice una medición, lo adecuado es que el valor de la tarea de soporte sea directamente proporcional al 10% del valor de la tarea principal.
Level Effort		Mide el valor ganado realizado por las tareas que no tienen como finalidad una salida tangible o producto concreto pero que a su vez consumen tiempo y recursos del proyecto.	El trabajo realizado no puede ser medido de una manera concreta, y su medición consiste en asignarles directamente un valor en cada período de medición.
Análisis y predicciones con el EVM			
Variación del Cronograma (SV)	$SV = EV - PV$ $SV\% = SV / PV$	Indica si se ha realizado más o menos trabajo del previsto hasta la fecha. Se puede expresar en porcentaje.	Positiva: Adelanto con respecto al cronograma. Neutra: De acuerdo al cronograma. Negativa: Retraso con respecto al cronograma.
Índice de desempeño del cronograma (SPI)	$SPI = EV / PV$	Representa la eficiencia con la que se está utilizando el tiempo para realizar las tareas del proyecto.	Mayor que 1: Adelanto con respecto al cronograma. Igual a 1: ajustado al cronograma. Menor que 1: Retraso con respecto al cronograma
Tiempo estimación a la conclusión (EACt)	$EACt = (BAC / SPI) / (BAC / T \text{ proyecto})$	Sirve para calcular el tiempo total que tomará finalizar todo el proyecto si se mantiene la tendencia actual de realización del trabajo	El resultado sale en las mismas unidades de tiempo en las que se ingrese el tiempo planificado de duración del proyecto. Es importante contrastar estos datos con otros, ya que pueden existir procesos hechos rápidamente y otros lentos, y aun así obtener resultados aceptables,
Variación del Costo (CV)	$CV = EV - AC$ $CV\% = CV / EV$	Refleja diferencia de superávit o déficit que se ha generado hasta el momento de la medición.	Positiva: Por debajo del costo planificado. Neutra: Igual al costo

Concepto	Fórmula	Definición	Observaciones
			planificado. Negativa: Por encima del costo planificado.
Índice de desempeño del costo (CPI)	$CPI = EV/AC$	Valor que mide el nivel de eficiencia con el que se ha gastado el presupuesto del proyecto hasta el momento de la medición.	Mayor que 1: Por debajo del costo planificado. Igual a 1: Ajustado al costo planificado. Menor que 1: por encima del costo planificado.
Índice de desempeño del trabajo por completar (TCPI)	$TCPI = (BAC - EV) / (BAC - AC)$, Mide la eficiencia que es necesario mantener para cumplir el plan. $TCPI = (BAC - EV) / (EAC - AC)$, Mide la eficiencia que es preciso mantener para completar la EAC actual	Representa la eficiencia que ha de tener el proyecto desde el momento de la medición hasta el fin del proyecto, para conseguir el nivel de presupuesto total planeado.	Mayor que 1: Más difícil de completar. Igual a 1: Igual a lo planificado. Menor que 1: Más fácil de completar.
Estimación a la conclusión (EAC)	$EAC = BAC / CPI$	Mide cuánto va a acabar costando todo el proyecto si se mantiene el mismo ritmo de gasto hasta el final del proyecto	Sirve para realizar pronósticos o proyecciones.
Variación a la conclusión (VAC)	$VAC = BAC - EAC$ $VAC\% = VAC / BAC$	Sirve para saber cuál sería la diferencia de gastos realizados del proyecto respecto al previsto cuando este finalice, si es que mantiene el mismo CPI por el resto del proyecto. Es otra de las variables usadas para realizar cálculos de proyección.	Positiva: Por debajo del costo planificado. Neutra: Igual al costo planificado. Negativa: Por encima del costo planificado.
Estimación hasta la conclusión (ETC)	$ETC = EAC - AC$ $ETC = (BAC - EV) / CPI$	Mide cuánto va a costar el trabajo del proyecto desde el momento de la medición hasta su finalización si se sigue al mismo ritmo de gastos que se tuvo desde que se inició el proyecto hasta el momento de su medición.	Se asume que se mantiene el mismo CPI durante lo que queda del proyecto.
Guía para el uso de técnicas claves del EVM			
Establecimiento de la línea base		Consta de los siguientes puntos: 1) Descomposición del alcance del trabajo a niveles más administrables, 2) Asignación de responsabilidades de administración específica, 3) Desarrollo del presupuesto gradual para cada tarea, 4) Selección de las técnicas de	Este proceso se ejecuta en la fase de planificación del proyecto, posteriormente se pasa a la fase de análisis y medición de los datos respecto a la línea base, que se realiza con el desarrollo y control del proyecto.

Concepto	Fórmula	Definición	Observaciones
		EVM para todas las tareas, 5) Mantener la integridad de la integridad de la línea base a lo largo del proyecto.	
Desarrollo y control del proyecto		Consta de los siguientes puntos: 1) Registro del uso de recursos en la ejecución del proyecto, 2) Medición objetiva del progreso del trabajo físico, 3) Reconocimiento del EVM según las técnicas seleccionadas, 4) Análisis y predicción del desempeño de gastos y cronograma, 5) Reporte de problemas de desempeño y toma de acciones requeridas.	Provee retroalimentación constante para facilitar la toma de decisiones.

Estos indicadores serán utilizados no solo por la oficina de PMO sino que hacen parte de las técnicas y herramientas que se implementarán en la Corporación para todos los proyectos.

En el primer año de funcionamiento los indicadores de tiempo y costos del proyecto de Implementación y montaje de la oficina de PMO, es decir el SPI y el CPI, no deben tener variaciones por más del 5%, para el segundo año del 2% y en el tercer año 0%.

El montaje y primeros meses para implementación de la PMO se estiman en \$54.000.000, pero con las reservas de contingencia de \$6.600.000 y las reservas de gestión por la suma de \$3.030.000 dan como resultado un valor de \$63.630.000 como se muestran en el Anexo No.10

4.10.5 Plan de Gestión de la calidad

El proyecto de implementación de la Oficina de PMO debe cumplir con el presupuesto en el tiempo y con los requisitos de calidad exigidos por la Corporación Interactuar, de manera que los participantes en cada etapa del proyecto obtengan las herramientas necesarias para avanzar en el proceso de mejoramiento de la madurez de

proyectos en la Corporación y en la estructura del tipo de PMO definido en la hoja de ruta de implementación de la PMO

4.10.5.1 Factores relevantes de calidad

Como factores de calidad se definieron los índices SPI y CPI, los cuales se describen en el cuadro siguiente.

Cuadro 21 Factores de Calidad

Factor	Definición del Factor
Índice de desempeño del Cronograma (SPI)	Medida de desempeño del cronograma, expresado como la razón entre el valor ganado y planificado
Índice de desempeño del costo (CPI)	Medida de la eficiencia en costos de los recursos presupuestados, expresado como la razón entre el valor ganado y el costo real.

4.10.5.2 Requisitos del proyecto

Los requisitos que debe cumplir el proyecto, sus criterios de aceptación, como se va a verificar el cumplimiento de dichos requisitos y los formatos a emplear para recopilar la información necesaria se detallan en el cuadro No.22.

Cuadro 22 Requisitos del Proyecto

Requerimiento	Criterios de Aceptación	Documento de Verificación	Formatos a emplear
Computador con capacidad de 1Tera en Disco duro, 8 gigas de memoria RAM, Pantalla de 23 Pulgadas táctil, conexiones a red, conexiones buetooth y wifi, puertos usb 3.0, cámara y diadema o micrófono. Software MS Project	Recibido a satisfacción de los equipos de cómputo y software con los requerimientos especificados.	Documento de selección del proveedor	<ul style="list-style-type: none"> • F-COM-08 • F-COM-02 • F-COM-03 • F-COM-04 • F-COM-01

Requerimiento	Criterios de Aceptación	Documento de Verificación	Formatos a emplear
2013, Windows 10 y Office 2013			
Persona contratada para Jefe de Oficina PMO	Recibido a satisfacción del informe de la firma seleccionadora de talento Humano contratada para realizar el proceso de selección de la persona idónea para el cargo.	Informe de la firma caza talentos y contrato de trabajo debidamente firmado con el cumplimiento de los requisitos y documentos requeridos por las normas legales e internas de la Corporación.	Contrato de trabajo debidamente perfeccionado F-HUM-01

4.10.5.3 Requisitos de los productos

Al igual que para el proyecto, se hace necesario establecer los formatos y documentos que permitirán verificar el cumplimiento de los requisitos de los productos que generará el proyecto, así como los criterios de aceptación que como mínimo deberán cumplir los entregables del proyecto. El cuadro 23 detalla estos requisitos.

Cuadro 23 Requisitos de los Productos

Requerimiento	Criterios de Aceptación	Documento de Verificación	Formatos a emplear
Diseño de la estructura Organizacional	Presentación del Organigrama y sus costos asociados a la nueva estructura	Informe presentado a Junta Directiva	Actas de Junta Directiva
Diagnóstico del estado de Gerencia de proyectos en la Corporación	Presentación del informe de diagnóstico	Cuestionarios de evaluación debidamente diligenciados por el personal seleccionado	Cuestionario para evaluar nivel de madurez de Harold Kerzner
Inventario de herramientas, modelos	Listado de inventario de herramientas,	Repositorio de documentos de la	Formatos digitales en la Intranet en el índice

Requerimiento	Criterios de Aceptación	Documento de Verificación	Formatos a emplear
y estándares y metodologías, nivel de madurez, lecciones aprendidas	modelos y estándares y lecciones aprendidas	Corporación en la intranet y físicamente en la oficina de PMO	de la Oficina de PMO
Plan de capacitaciones.	Plan incorporado al plan de capacitaciones de la Corporación	Plan de Capacitaciones de la Corporación aprobado	Formato de Capacitaciones F-HUMC-01
Diseño de herramientas y plantillas de trabajo.	Formatos de plantillas con cumplimiento de estándares PMI aprobados e incorporados en la Intranet	Entrega de formatos a la Subdirección de planeación y desarrollo organizacional	Acta de recibo de entrega de documentos
Diseño de la metodología para Gerencia de Proyectos.	Metodología aprobada por Dirección Ejecutiva	Acta de reunión donde se apruebe el documento.	Formato de actas de grupo primario
Plan de comunicaciones de la oficina de PMO.	Plan con cumplimiento de estándares del PMI	Acta de reunión donde se apruebe el documento.	Formato de actas de grupo primario
Plan de gestión de los Interesados.	Plan con cumplimiento de estándares del PMI	Acta de reunión donde se apruebe el documento.	Formato de actas de grupo primario
Plan de gestión de adquisiciones.	Plan con cumplimiento de estándares del PMI	Acta de reunión donde se apruebe el documento.	Formato de actas de grupo primario
Plan de gestión de la Calidad	Plan con cumplimiento de estándares del PMI	Acta de reunión donde se apruebe el documento.	Formato de actas de grupo primario
Plan de gestión de recursos humanos	Plan con cumplimiento de estándares del PMI	Acta de reunión donde se apruebe el documento.	Formato de actas de grupo primario
Plan de gestión del riesgo.	Plan con cumplimiento de estándares del PMI	Acta de reunión donde se apruebe el documento.	Formato de actas de grupo primario
Plan de gestión de los costos.	Plan con cumplimiento de estándares del PMI	Acta de reunión donde se apruebe el documento.	Formato de actas de grupo primario

4.10.5.4 Métricas de Calidad

Las siguientes serán las métricas que se utilizarán en la implementación de la oficina de PMO:

Cuadro 24 Métricas de Calidad

Factor	Métrica	Definición de la métrica	Resultado esperado	Responsable
Índice de desempeño del Cronograma (SPI)	SPI = 1		Igual a 1	Jefe del Proyecto
Índice de desempeño del costo (CPI)	CPI = 1		Igual a 1	Jefe del Proyecto

4.10.5.5 Línea Base de Calidad

La línea base de calidad bajo la cual se gestionará el proyecto en la Corporación para implementar la PMO son:

Cuadro 25 Línea Base de Calidad

Factor	Objetivo de calidad	Métrica	Frecuencia/ Momento de Medición	Frecuencia / momento de reporte
Performance del Proyecto	SPI = 1	Índice de desempeño del Cronograma (SPI)	Mensualmente, el último día hábil laboral del mes.	3 días siguientes al momento de la medición
Performance del Proyecto	CPI = 1	Índice de desempeño del costo (CPI)	Mensualmente, el último día hábil laboral del mes.	3 días siguientes al momento de la medición

4.10.5.6 Matriz de actividades de calidad

Todas las actividades que se desarrollen al interior de la oficina deberá reportar mínimamente la siguiente información:

Cuadro 26 Matriz de Actividades de Calidad

Entregable	Requisito	Actividades de prevención y control	Frecuencia	Responsables
Ejecución presupuestal	Gastos con su respectivo soporte contable.	Medición del índice de desempeño del presupuesto	Mensual	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe Oficina de PMO. • Subdirección de Planeación y Desarrollo Organizacional.
Desempeño del cronograma	Reporte de actividades ejecutadas	Medición del índice de desempeño del cronograma	Mensual	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe Oficina de PMO. • Subdirección de Planeación y Desarrollo Organizacional

4.10.5.7 Documentos para la calidad y Plan de Mejora

Cada vez que se requiera mejorar un proceso, se seguirán los siguientes pasos:

- Delimitar el proceso
- Establecer la oportunidad de mejora
- Analizar la información obtenida
- Definir acciones correctivas para mejorar el proceso
- Aplicar las acciones correctivas
- Verificar el resultado de la implementación de las acciones correctivas
- Estandarizar las mejoras logradas para hacerlas parte del proceso

4.10.6 Plan de Gestión de los recursos humanos

Los recursos humanos se convierten hoy en uno sino el principal activo de las organizaciones, al punto que ya no se habla de gestión de los recursos humanos en muchas

empresas sino de gestión del conocimiento. Reclutar, seleccionar y retener el talento humano en las empresas se convierte en uno de los factores claves de éxito que deber ser gestionados de manera eficiente, buscando con ello que dicho conocimiento se refleje en procesos de innovación que garanticen el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Organización.

Dentro de las competencias corporativas definidas al interior de Interactuar, el tema del liderazgo toma un papel preponderante, no solo al interior de la organización sino en el ámbito externo en el que esta se desenvuelve. De acuerdo con lo que expresa el PMI (PMI, 2013), las definiciones de liderazgo e influencia son:

Liderazgo:

El liderazgo implica dirigir los esfuerzos de un grupo de personas hacia una meta común y hacer posible que trabajen como un equipo. En general, el liderazgo es la capacidad de lograr que las cosas sean hechas por otras personas. Los elementos del liderazgo eficaz son el respeto y la confianza, más que el miedo y la sumisión. Si bien el liderazgo es importante durante todas las fases del proyecto, un liderazgo eficaz resulta esencial durante las fases iniciales del proyecto, cuando se pone énfasis en comunicar la visión y en motivar e inspirar a los participantes del proyecto para alcanzar un alto desempeño.(PMI, 2013, p. 513)

Durante todo el proyecto, los líderes del equipo del proyecto son responsables de establecer y mantener la visión, la estrategia y las comunicaciones, de fomentar la confianza y el desarrollo del espíritu de equipo, de influir, guiar y monitorear; y de evaluar el desempeño del equipo y del proyecto.

Influencia:

La influencia es una estrategia que consiste en compartir la autoridad y apoyarse en las habilidades interpersonales para hacer que otros cooperen en la consecución de metas

comunes. El uso de las siguientes pautas puede influenciar a los miembros del equipo:(PMI, 2013, p. 515)

- Dirigir con el ejemplo y cumplir cabalmente los compromisos.
- Aclarar la forma en que se va a tomar una decisión.
- Utilizar un estilo interpersonal flexible y adaptarlo de acuerdo con la audiencia.
- Ejercer el poder con habilidad y cautela. Pensar en relaciones de colaboración a largo plazo.

Las diferencias entre liderazgo e influencia son:

Cuadro 27 Diferencias entre liderazgo e Influencia

Liderazgo	Influencia
La autoridad la ejerce una sola persona	La autoridad es compartida
Una persona dirige y los otros trabajan en equipo	Una persona hace y los otros siguen su ejemplo.
Es una capacidad	Es una estrategia
La influencia es una responsabilidad de los líderes del equipo de trabajo	Se apoya en las habilidades interpersonales.

Más allá de la diferencia existente o no entre liderazgo e influencia, es importante destacar las características, valores, capacidades y actitudes, que según Cañadilla (2000) debe tener un líder, en una sociedad democrática, global e intercultural, que apuntan igualmente a otra de las habilidades con que debe contar un Director de Proyectos como son los conocimientos políticos y culturales.

Cuadro 28 Valores y capacidades para un liderazgo ético

Autenticidad	Respeto	Crítica/autocrítica	Iniciativa
Bondad	Responsabilidad	Constancia	Innovación
Civismo	Solidaridad	Cohesión	Logro
Comprensión	Tolerancia	Comunicación	Participación
Confianza	Transparencia	Cooperación	Planificación
Credibilidad	Asociacionismo	Dinamismo	Poder
Dignidad	Afiliación	Determinación	Prestigio
Honestidad	Anticipación	Empleabilidad	Resistencia
Integridad	Proactividad	Eficiencia	Trabajo en equipo
Justicia	Autonomía	Eficacia	Valentía
Legalidad	Credibilidad	Flexibilidad	Riesgo

Fuente: (Galindo, 2003).

Muchas de estas características están contempladas dentro de las diferentes habilidades interpersonales descritas en el apéndice X3 del PMBOK 5^a. Edición del año 2013, como es el caso de la comunicación, trabajo en equipo, cooperación, credibilidad, justicia, poder, etc. Lo importante es ejercer el liderazgo con ética, aspecto este fundamental, al punto de que al interior del PMI existe un código de Ética y conducta profesional que contemplan la responsabilidad, el respeto, la equidad, la honestidad, como ejes principales de la conducta profesional que debe seguir todo miembro del PMI, las personas certificadas por el PMI y sus colaboradores voluntarios.

Hacer que la oficina de PMO funcione y fluya de manera transparente a toda la organización requiere de estas características, por lo que se hace necesario el desarrollo del espíritu de equipo que consiste en ayudar a un grupo de personas, unidas por la percepción común de un mismo objetivo, a trabajar de manera independiente, unos con otros, con el líder, los interesados externos y la organización. El trabajo en equipo es el resultado de un buen liderazgo y de un buen desarrollo del espíritu de equipo. Los equipos de trabajo pasan por diferentes etapas como se define en el modelo de Tuckman. Dichas etapas son las siguientes:

Formación. El equipo se reúne por primera vez y se conoce. No cuentan con los demás totalmente porque no están seguros de las habilidades, fortalezas y debilidades que cada uno tiene. Por lo general, los miembros del equipo tienen expectativas positivas y muchos deseos de iniciar el trabajo a realizar. En esta etapa se deben exponer las limitaciones del proyecto con respecto al alcance del trabajo, los niveles de calidad, el presupuesto y el programa.

Adaptación. El equipo lucha para comprender sus roles y responsabilidades. Usualmente empiezan a emerger conflictos de personalidad. Los miembros del equipo se sienten lo suficientemente cómodos como para quejarse, pero no siempre con la confianza o el conocimiento suficientes como para proponer soluciones. Los miembros del equipo se conocen lo suficientemente bien de manera que pueden empezar a analizar la situación.

Generalmente, el equipo está fluctuante y no están exactamente seguros de lo que se supone deben estar haciendo. Algunos equipos inmaduros nunca superan esta etapa. En esta etapa, el Director de Proyectos debe ejercer su liderazgo y autoridad para generar un ambiente más armónico y propiciar la definición de los roles

Normalización. El equipo empieza a acostumbrarse a las fortalezas y debilidades de los demás. Los miembros del equipo empiezan a compensarse unos con otros y a sentir que la camaradería empieza a tomar forma. Los miembros del equipo aceptan a los otros como personas y disfrutan estar juntos. El equipo puede empezar a darse cuenta que como grupo son más fuertes que como grupo de individuos con contribuciones individuales. Así, las personas comienzan a desarrollar la confianza, se reduce el descontento y el director de proyectos asume un papel de respaldo más que de autoridad.

Desempeño. En esta etapa del equipo es de alto desempeño. En esta etapa el equipo lucha para satisfacer objetivos comunes, escritos o no escritos. Se apoyan unos en otros. Cuando surgen problemas, se piden ayuda. Los miembros del equipo pueden generalmente trabajar sin mucha supervisión de la dirección. La productividad total es especialmente alta y se reconoce con tal por otros que están fuera del equipo. En esta etapa el director de proyecto se concentra en ayudar al equipo a ejecutar el plan del proyecto y otorgar reconocimiento de sus logros y progresos.

En la **Disolución** el equipo se disipa en caso que este sea contratado exclusivamente para el proyecto.

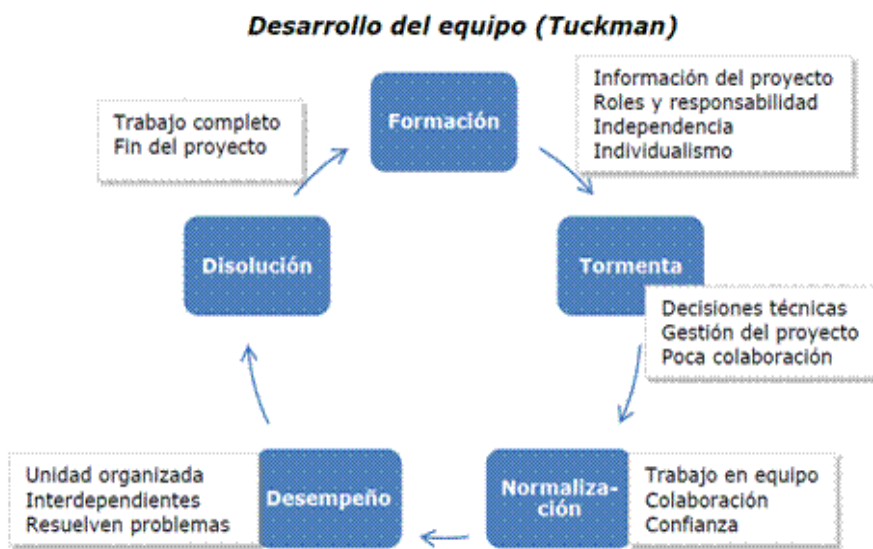


Figura 19 Desarrollo del Equipo de Trabajo

Fuente: (Lledó, 2013)

En su proceso de desarrollo y obtener un alto desempeño, es necesario crear o trabajar con algunos elementos que faciliten el llegar a ser equipos de alto desempeño como lo establece Valdés Jorge (2010) en su traducción del libro Procesos de Dirección de Proyectos, para lo cual se debe:

- **Establecer objetivos comunes.** Los equipos van a tener dificultades para desempeñarse a alto nivel a menos que todos estén haciendo un esfuerzo hacia el logro de un conjunto de objetivos comunes. Aún si los miembros del equipo realizan diferentes trabajos, usualmente se puede redactar un conjunto de objetivos comunes que abarquen dichos trabajos. Si es posible, el equipo debe también ser recompensado con base en el logro de los objetivos comunes. Esto nos va a ayudar a que todos vayan en la misma dirección.
- **Establecer buenos procesos de trabajo internos.** Es verdad que no se pueden desarrollar consistentemente buenos productos o entregar buenos servicios con procesos de trabajo pobres. El equipo de alto desempeño tiene un conjunto de

procesos internos que orientan a los miembros en cómo actuar y reaccionar en circunstancias particulares. Por ejemplo, si surgen problemas, saben cómo invocar técnicas de resolución de problemas. Si un cliente solicita un cambio de especificaciones, saben aplicar procesos de cambio de alcance. De esta forma, mantienen la menor incertidumbre posible. Otro aspecto de estos equipos es que constantemente buscan formas de mejorar los procesos. Si un proceso era perfecto hace un año, puede no serlo ahora. El equipo constantemente enfrenta retos de la situación y hace recomendaciones de cambios para mejorar.

- **Inculcar una buena ética de trabajo.** Esto probablemente se lleva a cabo sin mencionarlo. El equipo de alto desempeño raramente forma un ambiente donde las personas se quejen de su carga de trabajo o de los hábitos de los otros miembros del equipo. El equipo de alto desempeño considera los retos relacionados con el trabajo y trabaja duro para completar sus tareas dentro de las expectativas. Algunas veces el trabajo duro se confunde con trabajar muchas horas. Esto no es lo mismo. El equipo de alto desempeño trabaja de manera eficiente e inteligente. Los miembros realizan un mayor trabajo en un día común que sus contrapartes (de hecho, un equipo que debe trabajar más horas todo el tiempo probablemente tiene algunos problemas con su concentración que puedan necesitar abordarse para superar este estancamiento). Por otra parte, el equipo de alto desempeño comprende cuando los miembros necesitan trabajar de manera conjunta para lograr los objetivos del proyecto y algunas veces esto requiere trabajar muchas horas extra.
- **Mantener a todos concentrados.** El equipo de alto desempeño se concentra en los objetivos y entregables y comprende cómo lograrlos. No se desvían del objetivo por rumores o política. No se dejan absorber en el chisme. No utilizan más tiempo quejándose que trabajando. Saben lo que se espera de ellos y hacen su mayor esfuerzo para cumplir con dichas expectativas.
- **Mantener un alto nivel de motivación.** El equipo de alto desempeño identifica los retos relacionados con cumplir con los objetivos y cumplir los entregables. Esto es

tanto una auto-motivación de cada miembro del equipo como un refuerzo de la motivación del equipo completo.

- **Mantenerse organizados.** Los miembros del equipo tienen claro su rol en el equipo y también el rol de los demás. Comprenden el trabajo que tienen para hoy y lo que queda para después. Comprenden los procesos que necesitan llevar a cabo, incluyendo el cambio de gestión del alcance, la gestión de riesgo, la gestión de incidentes, la gestión de la calidad y el reporte de avance. Si ocurren eventos inusuales, saben cómo gestionar el proceso y cómo escalar cuando sea necesario.
- **Esforzarnos para obtener un conjunto de habilidades balanceado.** El equipo de alto desempeño tiene en sus manos todas las habilidades necesarias para completar el trabajo. Los miembros del equipo tienen las habilidades necesarias desde el punto de vista técnico, así como el conjunto adecuado de habilidades de acuerdo a su rol. Por ejemplo, es difícil ser un equipo de alto desempeño cuando cada elemento quiere ser el líder del equipo. Si en cambio se le pide a alguno de estos “líderes” que desarrolle entregables, puede que no tenga las habilidades o motivación adecuadas para que el equipo sea exitoso. Si carecemos de un conjunto de habilidades a corto plazo, entonces tenemos que recurrir a recursos externos con las habilidades adecuadas. Si se requiere de una habilidad que será necesaria a largo plazo, los miembros del equipo recibirán el entrenamiento necesario para llevar a cabo el trabajo en el futuro. En el equipo de alto desempeño, los elementos tienen claro cuáles son sus fortalezas y debilidades, pero también están dispuestos a trabajar fuera del área en la que se sienten cómodos cuando sea necesario.
- **Promover el respeto mutuo.** Los miembros del equipo de alto desempeño generalmente se llevan bien entre sí. Tiene respeto mutuo y confianza en que los demás están trabajando tan duro como ellos. Ayudan a los otros miembros del equipo cuando lo necesitan y comprenden que los miembros del equipo van a hacer lo mismo por ellos si lo requieren. En general, los miembros del equipo son ecuanímenes y no son propensos a sentir un gran éxtasis o a caer en depresión. Los miembros del equipo respetan las habilidades de los demás y ayudan a compensar

las debilidades, ya que saben que los otros compensan también las propias debilidades.

Todas estas acciones tienden a buscar el desarrollo del espíritu de equipo que debe primar en la oficina de proyectos.

El perfil y las competencias iniciales definidas para el Jefe de la Oficina de PMO, se encuentran en el Anexo No. 6. Los roles y responsabilidades en el proyecto se describen a en el siguiente cuadro:

Cuadro 29 Matriz de Roles y Responsabilidades

Matriz RACI	PERSONA					
	Junta Directiva	Dirección Ejecutiva	Subdirección Planeación y Desarrollo Organizacional	Jefe de logística y Jefe de Sistemas	Jefe de Talento Humano	Jefe Oficina de Proyectos
Propuesta de nueva estructura Organizacional		R	C		C	
Aprobación Estructura Organizacional	A	R				
Elaborar perfil y competencias jefe oficina de PMO		A	R		C	
Selección y Contratación jefe oficina PMO		A	I		R	
Inducción Jefe de PMO		I	I	I	A	R
Dotación oficina de PMO		I	I	R		I
Diagnóstico de madurez e inventario de metodologías, métodos, plantillas		A	R			R
Elaboración plan de trabajo inicial		A	R			R

R: Responsable - A: Responsable último – C: Persona a consultar – P: Persona a Informar

4.10.7 Plan de Gestión de comunicaciones

Comunicarse asertivamente con los actores involucrados en el proyecto es algo que facilita y da fluidez a la interacción de las actividades propias del proyecto y de la gestión de proyectos. La falta de información, el desorden o la inexistencia de los archivos documentales, los malos entendidos y otros aspectos, conforman la lista de factores que ponen en riesgo al proyecto. De esta manera, tener un plan para gestionar las comunicaciones del proyecto es un seguro que ayuda a evitar que estos riesgos se materialicen y generen efectos negativos para el normal desarrollo del proyecto.

Las lecciones aprendidas y los reportes históricos brindan un valioso material de insumo en el proceso de evaluación Ex Post. Este tipo de evaluaciones permiten que se puedan teorizar los procesos, herramientas y metodologías relacionadas con las que hoy los gerentes gestionan exitosamente los proyectos.

Los recursos básicos que se requieren para el desarrollo del plan de comunicaciones se enmarcan en los sistemas informáticos y en el archivo documental. Para el primero se requiere que exista acceso a internet, poseer correo electrónico, línea telefónica, telefonía celular, fax, impresora y scanner. Para el segundo, se requiere un archivo físico para almacenar las actas y otros documentos internos, las comunicaciones entrantes, las comunicaciones salientes, las normas, las hojas de vida, los resultados de los concursos, los resultados de las evaluaciones, las facturas de pagos, lecciones aprendidas, etc.

Los entregables del plan de comunicaciones son los siguientes:

- Comunicaciones internas
- Comunicaciones externas
- Archivo físico
- Archivo digital
- Gestión de las comunicaciones

De acuerdo al número de involucrados y a la fórmula para determinar el número de canales bidireccionales que es:

$$NC = NP \times (NP - 1) / 2$$

Donde NC es el número de canales bidireccionales y NP es el número de persona que se identificaron como interesados en el proyecto que fue de 16 actores, el total de canales bidireccionales en el proyecto es de:

$$NC = 16 \times (16 - 1) / 2 = 16 \times 15 / 2 = 16 \times 7,5 = 120 \text{ canales}$$

Esta cifra muestra la complejidad del manejo de las comunicaciones del proyecto, por lo que las comunicaciones tendrán el siguiente plan de gestión:

Cuadro 30 Plan de Gestión de las Comunicaciones

Tipo de Comunicación	Dirigido a	Frecuencia	Responsable	Propósito	Recursos
Modificación de la estructura Organizacional	Todos los involucrados identificados y a todo el personal de la Corporación	Una vez aprobada por Junta Directiva	Dirección Ejecutiva	Informar sobre cambios en la estructura Organizacional e inicio del área de PMO	Presentación en power point, reunión de todo el personal de la Corporación y transmisión vía Internet para las sedes que están por fuera de la sede principal.
Definición del Perfil y competencias del jefe oficina de PMO	Jefe de Talento Humano y Dirección Ejecutiva	Una vez establecido el perfil y competencias	Subdirección de Planeación y Desarrollo Organizacional y Jefe de Talento Humano	Establecer los lineamientos del cargo de jefe Oficina de PMO	Formato F-HUM-02, en la intranet corporativa (carpeta de Talento Humano) e impreso
Proceso de inicio de la Selección Jefe Oficina de PMO	Firma cazatalentos	Una vez para el inicio del proceso de búsqueda y selección de candidato a jefe oficina de PMO	Jefe de Talento Humano	Iniciar proceso de selección de la persona para el cargo de Jefe de oficina de PMO	Comunicado de inicio y contrato con la firma cazatalentos

Tipo de Comunicación	Dirigido a	Frecuencia	Responsable	Propósito	Recursos
Contratación del Jefe de Oficina de PMO	Dirección Ejecutiva , Subdirección de Planeación y Desarrollo Organizacional, Coordinadora de Bienestar Laboral, Auxiliar de Nómina, Coordinadora de Capacitación Jefe de Logística, Jefe de Sistemas	Una vez al momento de contratar al Jefe de Oficina de PMO	Jefe de Talento Humano	Informar sobre el ingreso de un empleado para los tramites que competen a cada una de estas áreas	Comunicado vía correo electrónico a cada uno de estos funcionarios
Inducción y entrenamiento Jefe de Oficina de PMO	Personal seleccionado para participar en la inducción del Jefe Oficina de PMO	Una vez ingrese el Jefe Oficina de PMO	Coordinadora de Capacitaciones	Efectuar proceso de Inducción y entrenamiento	Comunicado vía correo electrónico y confirmación telefónica para coordinar horarios de atención
Ingreso de Personal a la Corporación	Todo el personal de la Corporación	Una vez ingrese el Jefe Oficina de PMO	Jefe de Talento Humano y Coordinación de Comunicaciones	Presentar al personal que ingresa a la Corporación y/o es promovido a otros puestos	Boletín Mensual de la Corporación en la Intranet Corporativa
Reunión	Jefe y Coordinadores de Proyectos internos y Externos, Subdirección de Planeación y Desarrollo Organizacional, Jefe de Metodología de la Corporación	Al inicio del proyecto de Implementación de la Oficina de PMO	Subdirección Planeación y Desarrollo Organizacional y Jefe Oficina de PMO	Informar oficialmente el plan de trabajo del Jefe de la Oficina de PMO	Computador, video beam, presentación power point
Solicitudes de Información	Jefe y Coordinadores	Cuando sea necesario en la	Jefe de Oficina de PMO	Recopilar información	Correo electrónico y

Tipo de Comunicación	Dirigido a	Frecuencia	Responsable	Propósito	Recursos
	de Proyectos internos y Externos, Subdirección de Planeación y Desarrollo Organizacional, Jefe de Metodología de la Corporación	ejecución del proyecto		sobre métodos, metodologías, plantillas, software, lecciones aprendidas, estándares, indicadores	concertación de citas para reuniones personales
Reuniones de Capacitación	Dirección Ejecutiva Jefes y Coordinadores de Proyectos internos y Externos, Subdirección de Planeación y Desarrollo Organizacional, Jefe de Metodología de la Corporación	Según cronograma establecido previamente	Jefe Oficina de PMO	Capacitar en Metodologías y Estándares del PMI	Correo electrónico, Presentación Power Point
Avances de Información del proyecto Avances de Información del proyecto	Dirección Ejecutiva, Subdirectora Planeación y Desarrollo Organizacional	Semanalmente	Jefe de Oficina de PMO	Informar el estado del desarrollo del proyecto	Informe vía correo electrónico, presentación video beam. Comunicación impresa con indicadores de tiempo, costo y alcance
	Consultores internos y externos, analista de SDE y auditoría	Mensualmente			
Incidentes	Dirección Ejecutiva, Subdirectora Planeación y Desarrollo Organizacional	Durante la ejecución del proyecto cuando ocurra algún incidente	Jefe Oficina de PMO	Documentar los incidentes	Correo Electrónico
Lecciones aprendidas	Dirección Ejecutiva, Subdirectora	Mensualmente	Jefe Oficina de PMO	Crear una base de datos	Archivo electrónico e impreso

Tipo de Comunicación	Dirigido a	Frecuencia	Responsable	Propósito	Recursos
	Planeación y Desarrollo Organizacional				Administrado por la Oficina de PMO
Aceptación del Proyecto	Dirección Ejecutiva, Subdirectora Planeación y Desarrollo Organizacional	Al finalizar el proyecto	Jefe Oficina de PMO	Aceptar el proyecto	Acta impresa de aceptación del proyecto
Socialización resultados del proyecto	Todos los involucrados en el proyecto	Al finalizar el proyecto	Subdirección de Planeación y Desarrollo Organizacional y Jefe Oficina de PMO	Comunicar el cierre del proyecto y presentar sus resultados	Presentación Power Point

4.10.7.1 Medidas

- Todas las reuniones internas deberán tener un acta realizada bajo los parámetros de los formatos que la organización tiene establecidos.
- Todos los documentos tendrán un consecutivo y una ficha que identifique los aspectos básicos del documento.
- Las capacitaciones serán filmadas y se firmará una planilla de asistencia, como constancia de la participación.
- Todos los documentos del proyecto serán escaneados y almacenados digitalmente.

De acuerdo con el análisis de los involucrados desarrollado (numeral 4.12), las estrategias de comunicaciones del proyecto de la oficina de PMO son:

4.10.7.2 Estrategias de manejo de actores interesados claves

Para las estrategias de manejo de los actores interesados clave, se plantearon las siguientes:

- Dado que la gran mayoría de actores involucrados están dentro del cuadrante de cuidado, es necesario mantener informados del desarrollo y logros obtenidos en el proceso de implementación de la PMO, donde semanalmente se comuniquen avances, cumplimiento de las actividades proyectadas, avance de los indicadores establecidos y sobre todo de las dificultades y oportunidades de mejoramiento encontradas durante el avance, de manera que si se hace necesario entrar a redefinir el alcance, el tiempo y el costo se haga de manera oportuna. Esto se hará mediante correo interno a todos los involucrados y se colocará en la intranet corporativa en la carpeta correspondiente a la Oficina de PMO.
- Crear un tablero balanceado de control del proyecto donde se pueda visualizar el avance del proyecto en términos de tiempo, costo, alcance y calidad en la Oficina de PMO y socializarlo mensualmente mediante reuniones, previo él envío de la información mediante correos electrónico y en la intranet corporativa a los involucrados del proyecto y a todo el personal de la Corporación mediante la Intranet Corporativa, con apoyo del área de Comunicaciones.

4.10.8 Plan de Gestión de los Riesgos

El cambio es la única constante en el mundo en que nos desempeñamos y vivimos. Lo que hoy es aceptado como una buena práctica, mañana tal vez no lo sea. Las Organizaciones no escapan a este contexto, y su entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal hace que día a día se estén evaluando sus cambios y tendencias.

Grandes inventos como el internet, están cambiando las formas de hacer las cosas, por lo que las empresas deben estar reinventándose diariamente en cuanto a sus operaciones, clientes, servicios, en cómo generar valor agregado para sus clientes internos y externos, en cómo adaptar sus procesos productivos al cumplimiento de estándares eco ambientalmente sustentables, no por imposición de normas y leyes, sino por convicción.

Esas situaciones conllevan implícitamente unos riesgos que antes no existían, por lo que las Organizaciones deben de identificarlos para hacer una labor eficiente de su gestión y minimizar el impacto que estos tienen al interior de las empresas, de manera que sus planes estratégicos se puedan cumplir con un alto grado de certidumbre, y que el grado existente de incertidumbre pueda ser establecido, cuantificado y gestionado de manera correcta.

Así mismo, cada nivel del modelo de madurez tiene implícitos unos riesgos, que se pueden clasificar como bajos, medios y altos, de acuerdo al nivel de impacto que se puede tener por el cambio en la cultura Corporativa.

Riesgo bajo: virtualmente no hay impacto en la cultura corporativa, o la cultura corporativa es dinámica y fácilmente acepta el cambio. - **Riesgo medio:** la organización reconoce que el cambio es necesario, pero puede no ser consciente del impacto de este. Instituir un sistema de reportes de múltiples jefes podría ser un ejemplo de llevar el riesgo medio. - **Riesgo alto:** el riesgo alto puede ocurrir cuando la organización reconoce que los cambios resultantes de la implementación de gestión de proyectos causarán un cambio en la cultura corporativa. Ejemplos incluyen la creación de metodologías, políticas y procedimientos de gestión de proyectos, así como también la descentralización de la autoridad y la toma de decisiones.

El nivel 3 tiene el más alto riesgo y grado de dificultad para la organización. Esto se muestra en la Tabla 2. Una vez una organización se ha comprometido con el nivel 3, el tiempo y el esfuerzo necesario para alcanzar niveles más altos de madurez tiene un menor grado de dificultad. Sin embargo, alcanzar el nivel 3 requiere un cambio importante en la cultura corporativa.

Cuadro 31 Niveles de Madurez y Riesgo Asociado - Modelo de Kerzner

Nivel	Riesgo asociado al nivel
Lenguaje común	Medio
Procesos comunes	Medio
Metodología Única	Alto
Benchmarking	Bajo
Mejoramiento continuo	Bajo

Fuente: (Kerzner, 2005).

El Anexo No.11 identifica los riesgos que al interior de la Corporación se presentan en cada una de las etapas del grupo de procesos y con los cuales la oficina de PMO se encontrará, por lo que se hace necesario que los conozca y diseñe estrategias para no verse afectada por estos y le permita una gestión eficiente de sus actividades, facilitándole:

- Una adecuada identificación de los riesgos, que le permite el logro del alcance del proyecto dentro del tiempo, costo y calidad programados.
- Saber que existen riesgos controlables e incontrolables al interior de un proyecto, permite una adecuada programación y cálculo de las reservas de contingencia y gestión del proyecto.
- Identificar los riesgos y en qué etapa se presentan permite dedicar los esfuerzos necesarios para minimizar su impacto en dicha etapa y en las sucesivas, en beneficio de los logros de los objetivos del proyecto.
- Conocer los riesgos del proyecto, permite anticipar los posibles caminos o rutas a seguir a fin de evitar impactos negativos y a la vez aprovechar las oportunidades que se presentan.

Las técnicas de análisis y predicción se han facilitado con el desarrollo de los equipos de hardware y el desarrollo de software cada vez más a la mano de los usuarios,

permitiendo que sofisticados algoritmos que debían ser desarrollados manualmente, se hagan hoy en cuestión de minutos, incluso sin ser expertos en el tema, solo con los conocimientos básicos en la materia a simular y analizar. Es por ello que se propone el uso de herramientas como @Risk, @Risk Simulator, Crystal Ball, Risky Project, entre otros, que permiten una integración con otros software como MS Project para hacer un manejo más adecuado y eficiente de los riesgos de los proyectos, de forma que la Oficina de PMO pueda no solo evaluar y controlar sus riesgos, sino dar soporte y ayuda a los encargados de ejecutar los proyectos en este tema, con la colaboración del jefe de riesgos de la Corporación.

Para la clasificación de los riesgos se recurrió a la clasificación de los riesgos de manera cuantitativa y cualitativa. La escala de calificación del riesgo se estableció teniendo en cuenta la matriz probabilidad x impacto, tomando en cuenta las siguientes escalas de valores:

Cuadro 32 Calificación escalas de probabilidad e Impacto

Escala de Probabilidad		Escala de Impacto	
Cualitativa	Cuantitativa	Cualitativa	Cuantitativa
Muy Probable	0,9	Muy Alto	0,8
Bastante Probable	0,7	Alto	0,4
Probable	0,5	Moderado	0,2
Poco Probable	0,3	Bajo	0,1
Muy poco probable	0,1	Muy Bajo	0,05

Los riesgos identificados, y los resultados de la calificación de acuerdo a la escala anterior, se muestran en el anexo No 12.

Por las características del proyecto y la importancia que este reviste para la Dirección Ejecutiva de la Corporación, tanto operativa como estratégicamente, todos los riesgos identificados serán aceptados.

4.10.9 Plan de Gestión de las Adquisiciones

Desde los proyectos más sencillos, hasta los más complejos, requieren que las adquisiciones sean planificadas con un tiempo prudencial, que permita definir y establecer las necesidades de recursos, las fechas en las que se deben suministrar y los costos que generan.

Planificar las adquisiciones representa uno de los pasos más importantes de un proyecto, toda vez que indica la forma en la que los recursos van a ser incorporados al proyecto. Aspectos como el tipo de contrato que se debe realizar (precio fijo, tiempo y materiales, costo reembolsable, etc.), las especificaciones de lo que se requiere, las tolerancias, las unidades en las que será medido, el suministro de bienes y servicios, las cantidades y las restricciones, son algunos de los tópicos que deben estar presentes en toda planificación de adquisiciones

En la Corporación la política de adquisiciones, los formatos de inscripción de proveedores, de evaluación de propuestas, tipos de contratos, personas y facultades para contratar, tipos de contratos, esta descrita en el Anexo No.13, la cual debe ser seguida en la implementación de la oficina de PMO. Para la implementación de la Oficina de PMO se seguirá el siguiente plan:

Cuadro 33 Plan de Adquisiciones del Proyecto

Producto	Criterio de Éxito o descripción técnica	Cantidad /Unidad de medida	Necesidad para	Tipo de Compra	Restricciones	Inicio compra	Costo Aproximado
Equipo de Computo	Equipo con procesador Core i 5 o superior, 8 gigas de memoria RAM, pantalla de 23 pulgadas, 1 ter de memoria en disco duro, con conexiones bluetooth y wifi, con cámara y micrófono y/o diadema, puertos usb 3.0 y hdmi	1equipo	Octubre 23 de 2015	Contratación Simplificada	No aplica	Septiembre 7 de 2015	\$2.900.000
Software Office 2013 y MS Project 2013		1 suite ofimática de Office 2013 y una de MS Project	Octubre 23 de 2015	Contratación simplificada	Comprarlo directamente a Microsoft Colombia y/o uno de sus distribuidores autorizados	Septiembre 7 de 2015	\$3.100.000

No se incluyó ninguna otra adquisición, pues el espacio físico para la oficina, el mobiliario, los implementos de comunicaciones como teléfonos, ya se tenían al interior de la Corporación.

5 CONCLUSIONES

- Según los resultados obtenidos en la evaluación del modelo de madurez y al proceso actual para el gerenciamiento de los proyectos en la corporación, se encuentra que el tipo de oficina que más se adapta a las condiciones actuales es la del tipo torre de control según el modelo de Harold Kerzner.
- El grado de dispersión que se observa frente a la percepción del nivel de madurez de la organización, reflejado en las respuestas obtenidas en los cuestionarios aplicados, y a las conversaciones sostenidas con quienes dieron respuesta, muestra el desconocimiento general de lo que es la administración o gerencia de proyectos y sus componentes, metodologías y sus estándares.
- Tener herramientas unificadas y un software que facilite el planeamiento, ejecución y control de los proyectos permitirá a la Corporación ser más eficiente durante el ciclo de vida de los proyectos.
- Los resultados obtenidos en los cuestionarios aplicados y a las características descritas para cada uno de los niveles que establece el modelo de madurez de Harold Kerzner muestran que la Corporación Interactuar se encuentra ubicada en el Nivel 1, es decir manejo de un lenguaje común, pero tiene elementos del nivel 2.
- Los cambios organizacionales al interior de la entidad, apuntan a ir fortaleciendo el tema de gerencia de proyectos, tanto desde lo operacional como desde lo estratégico, lo cual se evidencia en la ubicación de esta dependencia en el área de Subdirección y Desarrollo Organizacional, dentro de la cual también se ubica la oficina de Innovación.
- No contar con indicadores y herramientas como software especializado para efectuar el planeamiento del cronograma de los proyectos, no permite realizar de manera eficiente el control, ejecución y seguimiento del mismo.
- La falta de indicadores y de información histórica sobre el desempeño obtenido en proyectos anteriores, no permite incorporar en el proyecto actual esta información para un mejor planeamiento y estimación tanto de los costos, como del cronograma y de la

calidad que se requiere con una mejor estimación, recurriendo más a la experiencia de las personas entrevistadas, que a cifras y datos (activos de los procesos de la organización).

- Se reconoce la importancia que tiene la competencia en materia de gerencia de proyectos para incorporarlo en la competencias y el perfil profesional que debe tener el personal que trabajará en la oficina de PMO (por ahora el Jefe de la oficina de PMO).
- La manera deficiente con que se manejan las comunicaciones dentro de los proyectos de la Organización evidencia la falta de conocimiento en el uso de métodos y herramientas que facilitan el planeamiento de estrategias en este proceso.
- Efectuar una identificación correcta de los interesados (beneficiarios y/o afectados) de un proyecto facilita el proceso de gestión de las comunicaciones, y el diseño de las estrategias que deben seguirse con los involucrados.
- La implementación de una oficina de PMO facilita la migración de la organización, pasando de ser una corporación dependiente de proyectos a ser una conducida por proyectos, permitiendo la ejecución de proyectos transformadores que potencien las estrategias organizacionales.
- A pesar de los diferentes tipos de oficina de dirección de proyectos planteados por los diversos autores, existe consenso en lo que se denomina el modelo básico, en el cual las funciones de capacitar, asesorar y estandarizar modelos y metodologías son comunes.
- Se evidencia que a pesar de existir procesos, plantillas y algunas herramientas, no existe uniformidad en el uso de estas dentro de los proyectos, es a discreción del jefe o coordinador del proyecto, cual o cuales herramientas, procesos y/o plantillas usará.
- Contar con una oficina de gerencia de proyectos permite canalizar uno de los activos más valiosos que tienen las organizaciones como lo es el del conocimiento, al lograr tener un inventario y un manejo centralizado de las lecciones aprendidas en la ejecución de los proyectos que hoy está disperso.

6 RECOMENDACIONES

- Introducir dentro de las competencias corporativas la competencia de administración de proyecto, pues gran parte de la estrategia de crecimiento de la organización está basada en la presentación de propuestas para la ejecución de proyectos en el ámbito local y nacional.
- Contar con herramientas tecnológicas que permitan un adecuado manejo del riesgo en los proyectos, de manera que se puedan predecir los posibles impactos en términos del costo y el tiempo.
- Generar un plan de trabajo a mediano y largo plazo, que permita a la oficina de PMO avanzar en el escalonamiento del nivel de madurez en proyecto, de forma que se pueda llegar inicialmente al nivel de Metodología única que propone Harold Kerzner, para luego continuar hacia el mejoramiento continuo.
- Definir un sistema de indicadores y métricas para la oficina de PMO y adicionalmente para los proyectos a ejecutar en la Corporación, como parte de ir implementando la cultura de Gerencia de Proyectos.
- Trabajar en la capacitación en administración de proyectos no solo del personal de Coordinación de proyectos y/o Jefes de Proyectos, sino de otros involucrados como consultores internos, auxiliares de proyectos y demás asistentes operativos de la Corporación vinculados de manera directa e indirecta en los proyectos que ejecuta la Corporación.
- Crear una metodología única en materia de administración de proyectos para mejorar la forma en que actualmente se ejecutan los proyectos en la Corporación.
- Si bien se identificó un nivel de madurez y se propone de acuerdo a este nivel un tipo de PMO para la Corporación, se hace necesario entrar a definir igualmente si se continúa trabajando de manera funcional o es necesario adoptar una estructura matricial para tener una mejor control y una mejor ejecución en los proyectos que ejecuta la Corporación

BIBLIOGRAFIA

- Amaya, E. (2013). Diseño de la oficina de proyectos (PMO) para Oleoducto Central S.A. (Tesis de Maestría). Universidad EAFIT. Bogotá.
- Archibald, R.D., Archibald, S. C., *Liderazgo y Gerencia de la Innovación*. (2013) Bogotá, Colombia: Editorial Lemoine Editores
- Barros, A. (2007, 24, marzo). Oficina de Proyectos (PMO). Recuperado en Julio 30, 2015, disponible en <http://www.alejandrobarrros.com/content/view/120668/Oficina-de-Proyectos-PMO.html>
- Bernal, C. *Metodología de la Investigación*. (2010). Colombia. Pearson
- BIDNETWORK, recuperado en Septiembre 17, 2015, disponible en <http://old.bidnetwork.org/es/organization/interactuar-famiempresas>
- Cynertia Consulting. *Auditoria y mejora de procesos TI: CMMi e ITIL*. Recuperado en Octubre 17, 2015 disponible en <http://www.cynertiaconsulting.com/consultoria-TIC/auditoria-y-mejora-de-procesos-ti-cmmi>.
- Domínguez T. A. (2004). *Guía Práctica de Administración de Proyectos*. Recuperado en octubre 17, 2015, disponible en <http://es.slideshare.net/Alexdfar/gua-prctica-de-administracin-de-proyectos>.
- Espinoza, J. Jaramillo, D. (2007, 30, Diciembre). Project Management Office- PMO. Recuperado en septiembre 17, 2015, disponible en <http://es.slideshare.net/jachicaiza/creacin-de-una-pmo>
- Fonseca, M. Ramiro (2011), *Madurez en la gestión de Proyectos*. Revista Construir No. 97. Octubre - noviembre de 2011.
- Galindo, P. (2003, Julio) El liderazgo basado en Valores. El Marketing Social como herramienta para el desarrollo de líderes a través de los medios de comunicación de masas. Recuperado en septiembre 17, 2015, disponible en http://www.ugr.es/~sevimeco/revistaeticanet/Numero1/Articulos/El_liderazgo.pdf

- Guido, J & Clements, J. (2012). *Administración Exitosa de Proyectos*. Queretaro, Mexico. Cengage.
- Kerzner, H. *Strategic Planning for Project Management using a Project Management Maturity Model*. (2005). United States of America. John Wiley & Sons Inc.
- Lalinsky. (2010, 29 noviembre). Esforzarnos Para Crear Equipos De Alto Desempeño. Recuperado en septiembre 17, 2015, disponible en <https://proyectum.wordpress.com/2010/11/29/esforzarnos-para-crear-equipos-de-alto-desempeno/>
- Lledó, P. *Administración de Proyectos*. (2013). Canadá. Pablo Lledó.
- Lledó, P. *Director de proyectos*. (2013). Canadá. Pablo Lledó.
- Miranda, R. (2013, Nov. 8). *Introducción al modelo de madurez organizacional de administración de proyectos*. Recuperado en septiembre 17, 2015, disponible en <http://slideplayer.es/slide/20252/>
- Project Management Institute, (2013). *Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos*. Quinta Edición. Pennsylvania: PMI Publications.
- Project Management Institute. (2013). *Organizational Management Maturity Model (opm3®)*. Tercera Edición. Pennsylvania: PMI Publications.
- Project Management Institute (2013). *The Standard for Portfolio Management*. 3 ed. USA: PMI Publications.
- Reyes, D. (2014, junio, 21). *6 Conceptos claves de la gestión de proyectos*. Guía de Proyecto. Recuperado en septiembre 17, 2015, disponible en <https://guiadeproyecto.files.wordpress.com/2014/06/estructura-organizacion1.png>.
- Torres, J. (2013, Julio, 2). *Modelo de Madurez para la gestión de proyectos de Harold Kerzner*. EPMCHILE. Recuperado en septiembre 17, 2015, disponible en <http://epmchile.blogspot.com.co/>
- Universidad para la Cooperación Internacional UCI. *Resumen (Borrador) de los capítulos 1,2, 3, de los documentos Estándar de la Gestión de proyectos, Estándar de de la Gestión de Portafolios, Modelo de Madurez Organizacional en Gestión de Proyectos –*

OPM3. Consultado el 19 de Mayo de 2015 en http://www.ucipfg.com/Repositorio/GSPM/todo%20GSPM%20en%20espa%C3%B1ol/PAE_GEN/20130505%20OPM3.pdf

ANEXOS

Anexo 1: ACTA DEL PROYECTO DEL PFG

ACTA DEL PROYECTO	
Fecha	Nombre de Proyecto
Mayo 4 de 2015	Creación de una PMO en Interactuar
Areas de conocimiento / procesos:	Area de aplicación (Sector / Actividad):
Procesos: Iniciación, planificación Areas: Integración, alcance, tiempo, costo, calidad, recurso humano, comunicaciones, riesgo, adquisiciones, interesados	Sector: Microfinanzas, Educativo y Servicios de desarrollo Empresarial Área: Credito, asesorias empresariales, capacitación para el empleo y el desarrollo humano.
Fecha de inicio del proyecto	Fecha tentativa de finalización del proyecto
Mayo 4 de 2015	Octubre 6 de 2015
Objetivos del proyecto (general y específicos)	
<p>Objetivo general</p> <p>Elaborar una propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyecto (PMO) en la Corporación Interactuar, para unificar métodos y metodologías en el gerenciamiento de proyectos que desarrolla la Instución.</p> <p>Objetivos específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar una evaluación del estado de madurez de la organización en proyectos, que sirva de base para determinar el camino o ruta o seguir en la creación de una PMO en la Corporación Interactuar. • Determinar según los modelos de desarrollo de PMO existentes, cual es el tipo de PMO mas conveniente para la Corporación. • Elaborar el plan de gestión del alcance para la creación de una PMO en Interactuar para definir los requisitos que se deben cumplir según el PMBOK • Definir el plan de gestión del tiempo para las actividades, su duración e mecanismos de control • Establecer el plan de gestión de los costos para determinar el presupuesto del proyecto y sus controles. • Realizar el plan de gestión de la calidad para asegurar la calidad del proyecto frente a los estandares definidos • Desarrollar el plan de gestión de recursos humanos para establecer los requerimientos, necesidades, perfiles y contratación del recurso humano del proyecto • Realizar el plan de gestión de comunicaciones para el adecuado manejo de las 	

comunicaciones y documentos del proyecto

- Elaborar el plan de gestión de los riesgos para identificarlos y gestionarlos minimizando su impacto en el proyecto
- Establecer el plan de gestión de las adquisiciones para realizar oportunamente las adquisiciones requeridas para el proyecto
- Definir el plan de gestión de los interesados para conocer sus intereses y expectativas en el proyecto

Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)

La Corporación Interactuar participa activamente en la presentación de diferentes propuestas ante diferentes instituciones en materia de capacitación, servicios de desarrollo empresarial, atención a población vulnerable, procesos de responsabilidad social corporativa, etc, presentando en los últimos años un especial crecimiento, las cuales cuando son aprobadas y adjudicadas, requieren el establecimiento de una estructura que garantice la adecuada ejecución del proyecto, pero por falta de métodos y metodologías, las personas asignadas al proceso de administración o coordinación de estos proyectos ejecutan de manera diferente y según su criterio las labores encomendadas para el logro de los objetivos del proyecto.

El no contar con directrices institucionales claras, la falta de un área responsable de gerenciar los diferentes proyectos tanto internos como externos que se ejecutan en la Corporación, genera diversas dificultades en términos del costo, tiempo, alcance y calidad del producto entregado, ineficiencias, sobrecostos e incluso desmotivación al interior de los equipos de trabajo vinculados a los diversos proyectos.

Situaciones como las descritas anteriormente, se pueden minimizar y por qué no eliminar si se cuenta con una oficina de gerencia de Proyectos que establezca los lineamientos que en materia de gestión de los proyectos se deben de seguir para garantizar el cumplimiento del alcance en el tiempo, con el costos y la calidad establecida en los diversos proyectos que se ejecuten a fin de cumplir satisfactoriamente los requerimientos de los diferentes patrocinadores. Para ello se hace necesario:

- Identificar el grado de madurez de la Corporación en materia de Gerencia de Proyecto
- Determinar la etapa dentro de la cual se ubica la Corporación dentro de los Modelos actuales
- Establecer la hoja de ruta a seguir en la Corporación para el Montaje de una PMO

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

El producto final es una propuesta para la creación de una PMO en la Corporación

Interactuar en la cual se determinen aspectos como:

- Evaluación de la madurez de la Corporación en materia de PMO, para determinar en que etapa de desarrollo se encuentra la Corporación.
- Plan de gestión del alcance para la creación de la PMO para minimizar los posibles cambio futuros que surgan
- Plan de gestión del tiempo para dar cumplimiento al cronograma establecido
- Plan de gestión de los costos para su control y disponibilidad en el momento oportuno de manera que no se afecte el desarrollo del proyecto por motivos económicos.
- Plan de gestión de la calidad que establezca los lineamientos y métricas del proyecto
- Plan de gestión de los recursos humanos para establecer perfiles, competencias y posibles necesidades de contratación o promoción interna del recursos humano existente
- Plan de gestión las comunicaciones para gestionar las necesidades de información de cada uno de los públicos interesados
- Plan de gestión de los riesgos para generar un plan para minimizar su impacto en el proyecto
- Plan de gestión de las adquisiciones para determinar las necesidades de nuevas contrataciones.
- Plan de gestión de los interesados, para conocer sus intereses y apoyo al proyecto.

Supuestos

- Se cuenta con el dinero suficiente y esta disponible en el momento que se requiera
- Se tiene la colaboración y compromiso total de la Alta Gerencia de la Corporación para el desarrollo del proyecto
- Se cuenta con el tiempo y facilidades para la realizar las actividades requeridas para elaborar el proyecto

Restricciones

- La poca disponibilidad de tiempo del personal designado por la Corporación para atender visitas, encuestas y suministrar información para desarrollar el proyecto.
- El tiempo límite para la terminación del PFG es Octubre 13 de 2015

Indentificación de Riesgos

- Desconocimiento del personal de la Corporación en el tema de Gerencia de Proyectos, afecta el suministro de información confiable para evaluar el grado de madurez de la Organización en materia de PMO, afectando la calidad del

proyecto.

- No contar con los recursos económicos, humanos y tecnológicos suficientes y en el momento requerido, puede generar retrasos en el proyecto, sobrecostos y/o redefinición del alcance, afectando la calidad requerida.
- No se apruebe la reestructuración Organizacional que facilite la ejecución de la hoja de ruta para la creación de la PMO

Presupuesto

Recurso	Horas	Valor Hora	Valor Total
Humanos	300	US\$80	US\$24.000
Técnicos (computadores, telefonía) Papelería	200	US\$8.00	US\$ 1.600 US\$ 200
TOTAL			US\$25.800

Principales Hitos y Fechas

Elaboración documento completo, bibliografía y chárter firmado.	11/06/15
Aprobación del PFG	08/09/15
Solicitud y Asignación de Lectores	09/09/15
Revisión del PGF por los lectores	22/09/15
Informe de revisión y correcciones	23/09/15
Sustentación de PFG	2/10/15
Aprobación Final del PFG	5/10/15

Información Histórica Relevante

En el año 2014, la Corporación Interactuar ejecuto proyectos por mas de US\$4.000.000, provenientes de patrocinadores de los sectores públicos y privados, nacionales e internacionales, lo que muestra la importancia que representan estos recursos dentro de los resultados financieros de la Corporación, pero mas que nada de la importancia y complejidad de los proyectos que se están ejecutando o que fueron ejecutados.

Proyectos como el cubrimiento educativo con el SENA, en cual cual se capacitaron mas de

1200 personas en 29 programas, con la participación de mas de 40 docentes, el proyecto Oportunidades para la Vida y Cuidadores de personas en situación de discapacidad patrocinados por la Alcaldia de Medellín, en los cuales se atendieron mas de 350 personas y participaron entre 70 y 80 consultores, el proyecto Banca de las Oportunidades que actualmente se encuentra en ejecución en el que participan 15 consultores y busca dar formación y atención en fortalecimiento empresarial a 400 personas en un término de 3 años en los departamentos de Córdoba y Sucre, o el de tiendas de paz y asesoría rural llevado a cabo en 8 Municipios de Antioquia y otros Departamentos de Colombia, atendido actualmente por un grupo de 10 personas, entre personal administrativo y consultores especializados, dan muestra de la magnitud de los proyectos en que participa la Corporación, y donde los ingresos provenientes de estos recursos representan entre un 30% al 40% de los ingresos percibidos.

No contar con metodos y metodologías propias, que involucren los estandares sugeridos por organizaciones como el Project Management Institute (PMI), han conducido en muchos casos a desgastes administrativos, sobrecostos, e incumplimientos en la ejecución de los Proyectos, comprometiendo la calidad de los mismos, por lo cual se hace indispensable crear al interior de la Corporación un área u oficina que dirija y genere todo lo pertinente a la Gerencia de Proyectos, unificando criterios y creando metodologías propias de dicha disciplina.

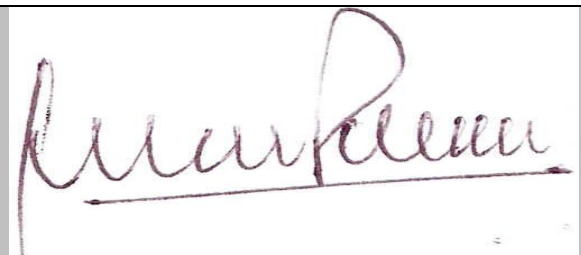
Identificación de grupos de interés (Stakeholders)

Involucrados directo(s):

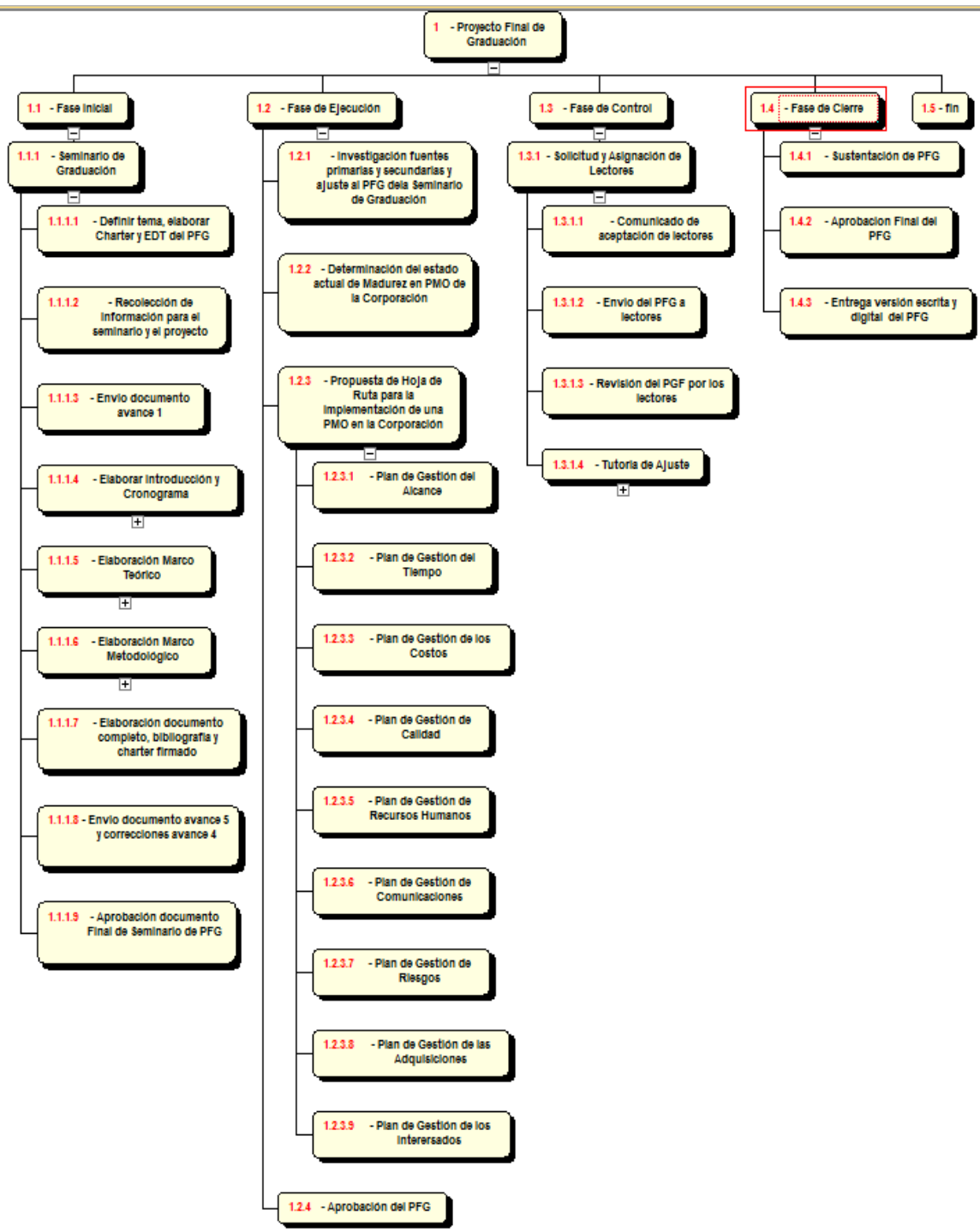
- Dirección Ejecutiva de la Corporación
- Directores de la Corporación
- Jefe de Talento Humano
- Auditoría Interna de la Corporación
- Tesorería de la Corporación
- Jefe y personal de área de Logística de la Corporación
- Líderes de capacitación, asesoría especializada y creación de empresas
- Coordinadores de Proyectos
- Subdirectoras de la Corporación
- Jefe de Innovación
- Consultores y analistas de la Corporación
- Personal contratado para laborar en los proyectos
- Patrocinadores de los Proyectos
- Beneficiarios de los Proyectos

involucrados indirecto(s):

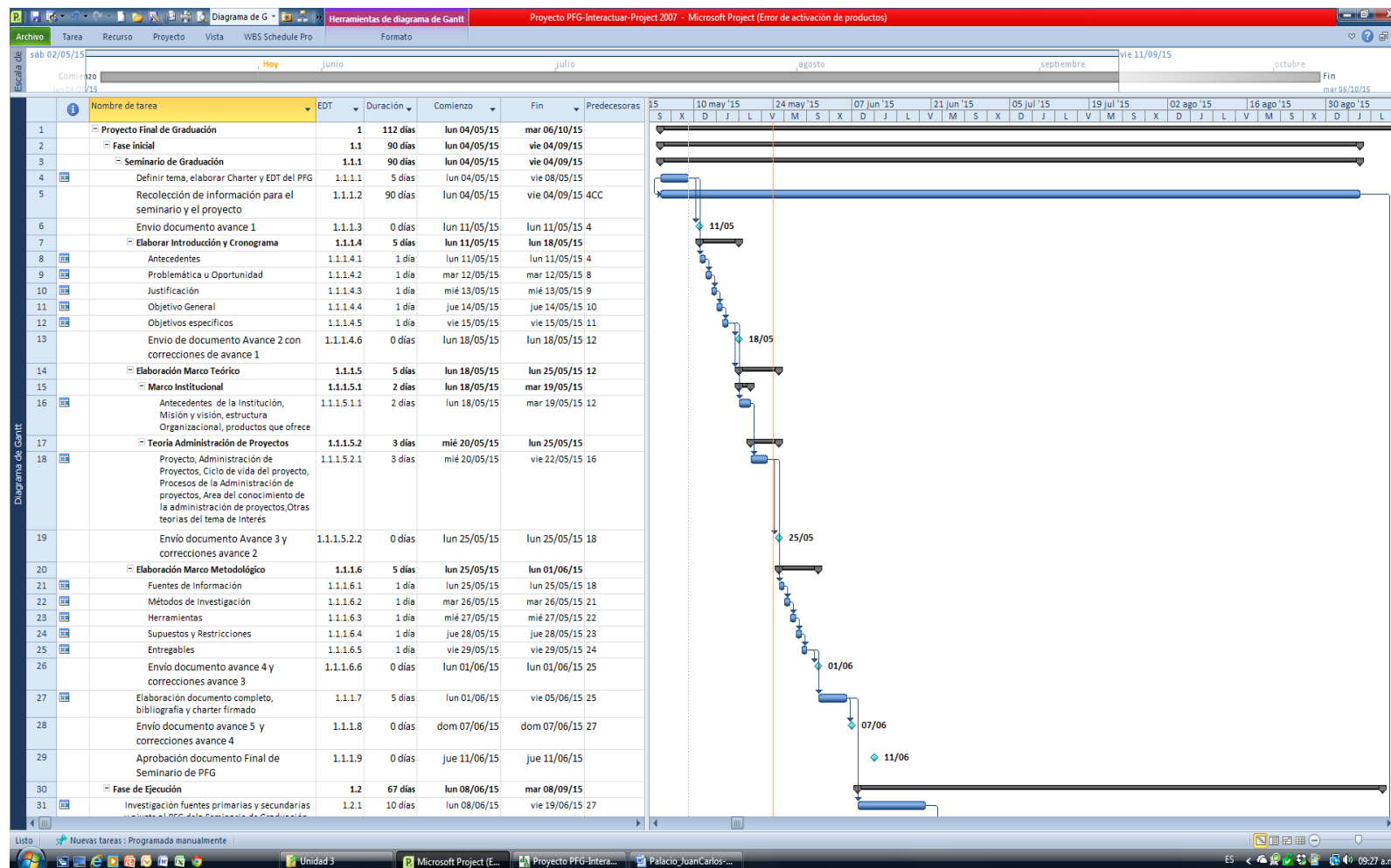
- Familiares de los beneficiarios de los proyectos
- Proveedores de materiales, insumos y equipos

<ul style="list-style-type: none">• Autoridades como la Dian, Cámara de Comercio, Invima, ICA• Entidades Gubernamentales• Junta Directiva de la Corporación	
Aprobado por: Alvaro Mata	Firma:
Realizado por Juan Carlos Palacio Velásquez	

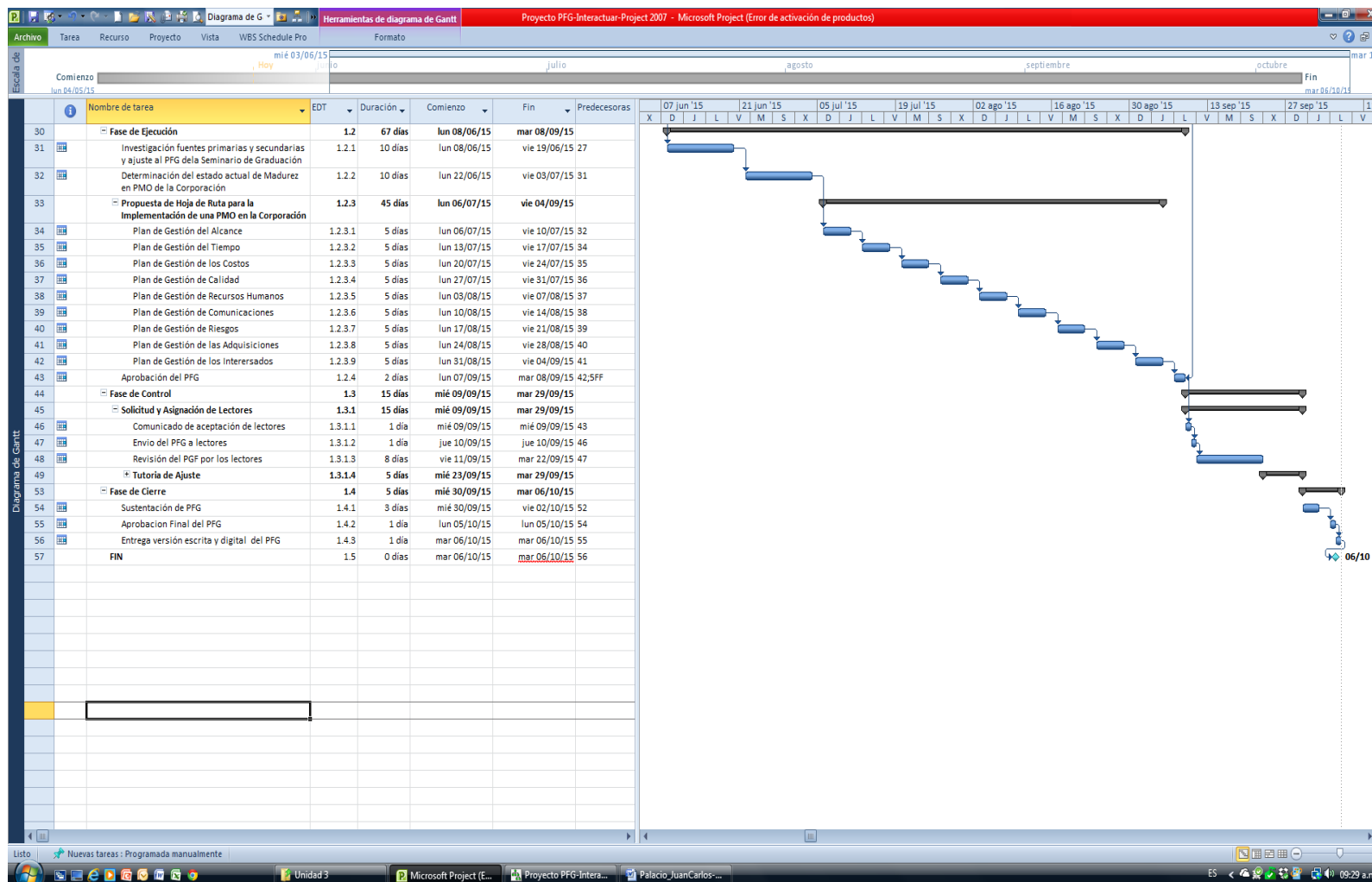
Anexo 2: EDT del PFG



Anexo 3: CRONOGRAMA DEL PFG



Anexo 3: CRONOGRAMA DEL PFG-Continuación



Anexo 4 CUESTIONARIO PARA EVALUAR NIVEL DE MADUREZ**Cuestionario # 1
Nivel de Madurez en Dirección de Proyectos**

1. Las metas y objetivos estratégicos de su organización se comunican y las entienden todos los Equipos de proyectos?
 - a. Definitivamente no
 - b. No creo
 - c. Parcialmente
 - d. Se hace el esfuerzo
 - e. Definitivamente sí
2. Los proyectos de su organización tienen objetivos claros y medibles, además de tiempo, costos y Calidad?
 - a. Definitivamente no
 - b. No creo
 - c. Parcialmente
 - d. Se hace el esfuerzo
 - e. Definitivamente sí
3. Su organización (cuenta con políticas que describen la estandarización, medición, control y mejoras continuas de los procesos de administración de proyectos?)
 - a. Definitivamente no
 - b. No creo
 - c. Parcialmente
 - d. Se hace el esfuerzo
 - e. Definitivamente sí
4. Su organización utiliza datos internos del proyecto, datos internos de la organización y datos de la industria para desarrollar modelos de planeación y re-planeación?
 - a. Definitivamente no
 - b. No creo
 - c. Parcialmente
 - d. Se hace el esfuerzo
 - e. Definitivamente sí
5. Su organización establece el rol del gerente de proyecto para todos sus proyectos?
 - a. Definitivamente no
 - b. No creo
 - c. Parcialmente
 - d. Se hace el esfuerzo
 - e. Definitivamente sí
6. Su organización tiene los procesos, herramientas, directrices y otros medios formales necesarios para evaluar el desempeño, conocimiento y niveles de experiencia de los recursos del proyecto de tal manera que la asignación de los roles del proyecto sea adecuada?
 - a. Definitivamente no

- b. No creo
 - c. Parcialmente
 - d. Se hace el esfuerzo
 - e. Definitivamente sí
7. Los gerentes de proyecto de su organización comunican y colaboran de manera efectiva y responsable con los gerentes de proyecto de otros proyectos?
- a. Definitivamente no
 - b. No creo
 - c. Parcialmente
 - d. Se hace el esfuerzo
 - e. Definitivamente sí
8. Su organización tiene un enfoque estándar para la definición, recolección y análisis de métricas del proyecto para asegurar que la información sea consistente y precisa?
- a. Definitivamente no
 - b. No creo
 - c. Parcialmente
 - d. Se hace el esfuerzo
 - e. Definitivamente sí
9. Su organización utiliza tanto estándares internos como externos para medir y mejorar el desempeño de los proyectos?
- a. Definitivamente no
 - b. No creo
 - c. Parcialmente
 - d. Se hace el esfuerzo
 - e. Definitivamente sí
10. Su organización tiene hitos (milestones) definidos, donde se evalúan los entregables de proyecto para determinar si se debe continuar o terminar?
- a. Definitivamente no
 - b. No creo
 - c. Parcialmente
 - d. Se hace el esfuerzo
 - e. Definitivamente sí
11. Su organización utiliza técnicas de gestión de riesgo para medir y evaluar el impacto del riesgo durante la ejecución de los proyectos?
- a. Definitivamente no
 - b. No creo
 - c. Parcialmente
 - d. Se hace el esfuerzo
 - e. Definitivamente sí
12. Su organización tiene actualmente una estructura organizacional que apoya a la comunicación y colaboración efectiva entre proyectos dentro de un programa enfocado a mejorar los resultados de dichos proyectos?
- a. Definitivamente no
 - b. No creo

- c. Parcialmente
 - d. Se hace el esfuerzo
 - e. Definitivamente sí
13. Los gerentes de programas o multiproyectos evalúan la viabilidad de los planes del proyecto en términos de su cronograma, dependencias con otros proyectos y disponibilidad de recursos?
- a. Definitivamente no
 - b. No creo
 - c. Parcialmente
 - d. Se hace el esfuerzo
 - e. Definitivamente sí
14. Los gerentes de programas o multiproyectos entienden como sus programas y otros programas dentro de la organización forman parte de los objetivos y estrategias generales de la organización?
- a. Definitivamente no
 - b. No creo
 - c. Parcialmente
 - d. Se hace el esfuerzo
 - e. Definitivamente sí
15. Su organización establece y utiliza estándares documentados; ejecuta y establece controles, y evalúa e implementa mejoras para los procesos de administración de proyectos de sus programas o multiproyectos?
- a. Definitivamente no
 - b. No creo
 - c. Parcialmente
 - d. Se hace el esfuerzo
 - e. Definitivamente sí
16. Su organización considera de manera efectiva la carga de trabajo, requerimientos de ganancias o márgenes y tiempos de entrega límites para decidir la cantidad de trabajo que puede emprender?
- a. Definitivamente no
 - b. No creo
 - c. Parcialmente
 - d. Se hace el esfuerzo
 - e. Definitivamente sí
17. Su organización define y prioriza los proyectos de acuerdo a su estrategia de negocio?
- a. Definitivamente no
 - b. No creo
 - c. Parcialmente
 - d. Se hace el esfuerzo
 - e. Definitivamente sí
18. Su organización esta “proyectizada” en lo referente a las políticas y valores de la administración de proyectos, un lenguaje común de proyecto y el uso de los procesos de la administración de proyectos a través de todas las operaciones?

- a. Definitivamente no
 - b. No creo
 - c. Parcialmente
 - d. Se hace el esfuerzo
 - e. Definitivamente sí
19. Su organización utiliza y mantiene un marco de referencia común de trabajo metodología y procesos de administración de proyectos para todos sus proyectos?
- a. Definitivamente no
 - b. No creo
 - c. Parcialmente
 - d. Se hace el esfuerzo
 - e. Definitivamente sí
20. Los ejecutivos de su organización están involucrados directamente con la dirección administración de proyectos, y demuestran conocimientos y apoyo hacia dicha dirección?
- a. Definitivamente no
 - b. No creo
 - c. Parcialmente
 - d. Se hace el esfuerzo
 - e. Definitivamente sí
21. Su organización establece estrategias para retener el conocimiento de recursos tanto internos como externos?
- a. Definitivamente no
 - b. No creo
 - c. Parcialmente
 - d. Se hace el esfuerzo
 - e. Definitivamente sí
22. Su organización balancea la mezcla de proyectos dentro de un portafolio para asegurarse la salud del mismo?
- a. Definitivamente no
 - b. No creo
 - c. Parcialmente
 - d. Se hace el esfuerzo
 - e. Definitivamente sí
23. Su organización recolecta medidas de aseguramiento de la calidad en su proyecto?
- a. Definitivamente no
 - b. No creo
 - c. Parcialmente
 - d. Se hace el esfuerzo
 - e. Definitivamente sí
24. Su organización cuenta con un repositorio central de métricas de proyectos?
- a. Definitivamente no
 - b. No creo
 - c. Parcialmente
 - d. Se hace el esfuerzo

- e. Definitivamente sí
25. Su organización utiliza métricas de sus proyectos para determinar la efectividad de los programas y portafolios?
- a. Definitivamente no
 - b. No creo
 - c. Parcialmente
 - d. Se hace el esfuerzo
 - e. Definitivamente sí
26. Su organización evalúa y considera la inversión de recursos humanos y financieros cuando seleccionas proyectos?
- a. Definitivamente no
 - b. No creo
 - c. Parcialmente
 - d. Se hace el esfuerzo
 - e. Definitivamente sí
27. Su organización evalúa y considera el valor de los proyectos para la organización al momento de seleccionarlos?
- a. Definitivamente no
 - b. No creo
 - c. Parcialmente
 - d. Se hace el esfuerzo
 - e. Definitivamente sí
28. Su organización reconoce la necesidad de incorporar un Modelo de Madurez organizacional como parte de su programa de mejora en administración de proyectos?
- a. Definitivamente no
 - b. No creo
 - c. Parcialmente
 - d. Se hace el esfuerzo
 - e. Definitivamente sí
29. Su organización incorpora lecciones aprendidas de proyectos, programas y portafolios anteriores a la metodología de administración de proyectos?
- a. Definitivamente no
 - b. No creo
 - c. Parcialmente
 - d. Se hace el esfuerzo
 - e. Definitivamente sí

Cuestionario # 2

Nivel de metodología en Dirección de Proyectos

1. Cuantas diferentes metodologías de Dirección de Proyectos existen en su organización (ej. Considere si la metodología de Dirección de Proyectos de desarrollo de sistemas es diferente a la metodología de Dirección de Proyectos para el desarrollo de nuevos productos?
 - a. No tenemos ninguna metodología estandarizada.
 - b. Cada especialidad o área del negocio desarrolla y aplica su propia metodología.
 - c. Entre 2 y 3
 - d. 1
2. Durante la planeación de los proyectos, se sigue una metodología estandarizada que considera las 9 áreas de conocimiento de la Dirección de Proyectos:
 - a. No se sigue una metodología estandarizada, depende del gerente de proyecto en turno y de su equipo de trabajo.
 - b. Solo están estandarizados los procesos de administración del alcance y del tiempo.
 - c. Lo indicado en (b), además de los procesos de Costo y Calidad.
 - d. Lo indicado en (c), además de los procesos de Adquisidores, Comunicaciones, Recursos Humanos y Riesgo.
 - e. Se integran de manera eficiente las 9 áreas de conocimiento de la Dirección de Proyectos.
3. La metodología de Dirección de Proyectos de mi organización establece métricas para el cálculo de indicadores Principales de Desempeño (KPIS) de acuerdo con los objetivos del proyecto para:
 - a. No se utiliza ningún indicador de desempeño o no se tiene una metodología estandarizada.
 - b. Alcance y tiempo
 - c. Lo indicado en (b), además de Costo y Calidad.
 - d. Lo indicado en (c), además de Adquisidores, Comunicaciones, Recursos Humanos y Riesgo.
 - e. Se integran de manera eficiente KPIS de las 9 áreas de conocimiento de la Dirección de Proyectos.
4. La aprobación de un Plan de proyecto en mi organización contempla:
 - a. Los planes se aprueban sin que se siga ninguna metodología o estandarización.
 - b. Un presupuesto y un programa que no están integrados y sin una estructura de desglose de trabajo. (WBS)
 - c. Acta de proyecto, WBS, estimados de costo, presupuesto y cronograma
 - d. Lo indicado en (c), además del plan de calidad y el plan de adquisiciones
 - e. Lo indicado en (d), además del análisis de riesgos, evaluación de participantes, asignación y balanceo de recursos, roles y responsabilidades, y plan para administración de cambios.

5. En mi organización la administración de cambios con respecto al Plan autorizado del proyecto (línea base) se lleva a cabo de la siguiente manera.
- No se administra los cambios
 - Midiendo su impacto para facilitar la autorización de los mismos por los niveles facultados para hacerlo
 - Lo indicado en (b) y se registra en una bitácora de cambios con los datos más relevantes,
 - Lo indicado en (c) de acuerdo a una metodología estandarizada de administración de cambios integrada con una metodología de administración de la configuración.
 - Lo indicado en (d), con un repositorio empresarial en una base de datos manejada por una herramienta corporativa de dirección de proyectos en línea que me permite documentar y difundir todos los cambios.
6. En mi organización las lecciones aprendidas y la mejora continua en Dirección de Proyectos se maneja:
- No tenemos un proceso estandarizado para las lecciones aprendidas ni para la mejora continua.
 - Cada gerente de proyecto guarda los documentos principales de sus proyectos
 - Existe un proceso de generación de lecciones aprendidas y se difunde al terminar cada proyecto
 - Lo indicado en (c) además que la PMO aplica las lecciones aprendidas para el proceso de mejora continua de procesos de Dirección de Proyectos.
 - Lo indicado en (d) además de contar con un repositorio de lecciones aprendidas y de procesos actualizados en una herramienta de software de dirección corporativa de proyectos en línea y de fácil acceso para todos los involucrados.

Cuestionario # 3

Herramientas de Dirección de Proyectos

1. En mi Organización, las herramientas de software disponibles para la Dirección de Proyectos (con licencia) son:
- No existen herramientas para Dirección de Proyectos.
 - Herramientas como hojas de cálculo (Excel), procesadores de texto (Word), láminas de presentación (Power Point), o similares
 - Herramientas señaladas en (b), además de herramientas especiales para Dirección de Proyectos (MS Project), en forma individual para los gerentes de proyecto.
 - Herramientas de Dirección Corporativa de Proyectos (MS Enterprise Project), integradas, que manejan base de datos corporativos con soluciones en línea y en tiempo real.
 - Herramientas indicadas en (d) que están con otros sistemas corporativos (administración de Documentos, ERP, CRM)

2. En mi organización, las herramientas de Software que realmente se usan para la Dirección de Proyectos (con evidencia de uso en más del 80% de los proyectos) son:
 - a. No existen herramientas para Dirección de Proyectos.
 - b. Herramientas como hojas de cálculo (Excel), procesadores de texto (Word), láminas de presentación (Power Point), o similares
 - c. Herramientas señaladas en (b), además de herramientas especiales para Dirección de Proyectos (MS Project), en forma individual para los gerentes de proyecto.
 - d. Herramientas de Dirección Corporativa de Proyectos (MS Enterprise Project), integradas, que manejan base de datos corporativos con soluciones en línea y en tiempo real.
 - e. Herramientas indicadas en (d) que están con otros sistemas corporativos (administración de Documentos, ERP, CRM)
3. Con respecto a la Dirección de Proyectos individuales, en mi organización existe un estándar de uso de herramientas de Software de Dirección de Proyectos, con vistas y plantillas personalizadas para la empresa para:
 - a. No se tiene un estándar cada Gerente de Proyecto lo usa a su discreción.
 - b. Manejo de cronogramas y manejo de costos en forma independiente.
 - c. Manejo de alcance (WBS), tiempo y costos en forma integrada.
 - d. Lo indicado en (c), con la metodología del Valor Devengado, con monitoreo de desviaciones, índices de desempeño, tendencias y pronósticos.
 - e. Lo indicado en (d), con análisis de escenarios, múltiples líneas base y con una metodología de gestión del riesgo.
4. Con respecto a la Dirección de Programas y Multiproyectos, en mi organización existe un estándar de uso de herramientas de software de Dirección de Proyectos, con vistas y plantillas personalizadas para la empresa para:
 - a. No se tiene un estándar cada Gerente de Proyecto lo usa a su discreción.
 - b. Manejo de cronogramas y manejo de costos en forma independiente.
 - c. Manejo de alcance (WBS), tiempo y costos en forma integrada.
 - d. Lo indicado en (c), con la metodología del Valor Devengado, con monitoreo de desviaciones, índices de desempeño, tendencias y pronósticos.
 - e. Lo indicado en (d), con análisis de escenarios, múltiples líneas base y con una metodología de gestión del riesgo.
5. Con respecto a la Dirección del Portafolio en mi organización existe un estándar de uso de herramientas de software de Dirección de Proyectos, con vistas y plantillas personalizadas para la empresa para:
 - a. No se tiene un estándar, cada Director de Portafolio lo usa a su discreción.
 - b. Los directores de portafolio y otros altos ejecutivos de la empresa solo reciben: un informe resumen de los Gerentes de Programas y Proyectos con la información del estado de los proyectos.
 - c. Los directores de Portafolio y altos ejecutivos de la empresa tienen acceso a una página de Internet en la que pueden consultar la información de los proyectos, sin poder llegar a mayores detalles.

- d. Los directores de Portafolio y altos ejecutivos de la empresa tiene acceso a una solución en línea, en la que pueden consultar cualquier nivel que requieran de la información del Portafolio, Programas o Proyectos.
 - e. Los directores de Portafolio y altos ejecutivos de la empresa tiene acceso a una solución en línea, en la que tiene un Panel de Control Ejecutivo, en la pueden consultar cualquier nivel que requieran de la información del Portafolio, Programas o Proyectos.
6. Con respecto a la distribución y recopilación de información a todos los Miembros del equipo, Gerentes Funcionales o de línea, y cualquier participante en los proyectos, en mi organización existe un estándar de uso de herramientas de software de Dirección de Proyectos, con vistas y plantillas personalizadas para la empresa para:
- a. No se tiene estándar, cada participante lo usa a su discreción.
 - b. Los participantes reciben información de los respectivos Gerentes de Proyectos en formatos estandarizados, que llenan con sus avances y lo regresan al Gerente de Proyectos.
 - c. Los participantes tiene acceso directo a las herramientas de software de dirección de proyectos e ingresan sus avances y estado de sus tareas, en herramientas individuales por proyecto.
 - d. Lo indicado en (c), con un control de horas por persona y de cualquier otro tipo de recurso que se requiera para el desarrollo de sus tareas, en herramientas individuales por proyecto.
 - e. Lo indicado en (d), en una herramienta en línea y tiempo real, con un sistema de autorizaciones por parte de sus líderes Funcionales y de Proyecto, ligado automáticamente al sistema de correo eléctrico de la organización.

Cuestionario # 4

Nivel de Desarrollo de Competencia en Dirección de Proyectos

1. En mi organización, el estado actual del Proceso de Desarrollo de Competencias en Dirección de Proyectos es:
- a. No existe un proceso para desarrollar competencia en Dirección de Proyectos.
 - b. Existe un proceso de selección y desarrollo natural los sobrevivientes se van desarrollando en las trincheras.
 - c. Existe un proceso de desarrollo de competencia en Dirección de Proyectos en algunas áreas de la empresa.
 - d. Existe un proceso de desarrollo de competencia en Dirección de Proyectos a nivel corporativo.
 - e. Existe un proceso de desarrollo de competencia en Dirección de Proyectos a nivel corporativo que está ligado al proceso de evaluación de desempeño.
2. En mi organización, el estado actual del uso del Proceso de Desarrollo de Competencia en Dirección de Proyectos es:

- a. NI se usa ni existe un proceso para desarrollar competencia en Dirección de Proyectos.
 - b. Existe un proceso de desarrollo de competencia en Dirección de Proyectos pero solo lo usa el que esté interesado por sí mismo.
 - c. Existe un proceso de desarrollo de competencia en Dirección de Proyectos y se usa en algunas áreas de la empresa.
 - d. Existe un proceso de desarrollo de competencia en Dirección de Proyectos y existe evidencia de uso a nivel corporativo en más del 80% de Directores de Portafolio, Gerentes de Programa y de Proyectos, Miembros del Equipo y demás involucrados.
 - e. Lo indicado en (d), además que está ligado al proceso de evaluación del desempeño y al proceso de determinación de pagos, bonificaciones y promociones con base en el desarrollo personal y en los resultados obtenidos.
3. En mi organización, el Proceso de Desarrollo de Competencia en Dirección de Proyectos de acuerdo con los niveles de puestos:
- a. Ya había contestado que no existe un proceso de desarrollo de competencia en Dirección de Proyectos.
 - b. Está dirigido a los Gerentes de Proyecto.
 - c. Lo indicado en (b) y a los miembros del Equipo.
 - d. Lo indicado en (c) y a los Gerentes de Programa y multiproyectos.
 - e. Lo indicado en (d) y a los Directores de Portafolio y altos Ejecutivos de la Organización.
4. Con respecto a la Competencia de Conocimiento de Dirección de Proyectos y específicamente en el conocimiento de la metodología en Dirección de Proyectos, mi organización se define de acuerdo con:
- a. No tiene un proceso estandarizado para el desarrollo de la competencia de conocimiento en Dirección de Proyectos.
 - b. Se autoriza cursos aislados para individuos que lo solicitan.
 - c. Existe una selección de cursos y talleres que ofrecen instituciones especializadas en capacitación de Dirección de Proyectos autorizados a nivel corporativo.
 - d. Se tiene un currículo de cursos y talleres personalizados de acuerdo con la metodología de Dirección de Proyectos de la Organización y con ejercicios y casos reales que se ofrecen a nivel corporativo.
 - e. Lo indicado en (d), con un sistema de certificación individual basado en las mejores prácticas internacionales.
5. Con respecto a la Competencia de Conocimiento de Dirección de Proyectos, y específicamente en el conocimiento del uso de las herramientas de software de Dirección de Proyectos, mi organización se define de acuerdo con:
- a. No se tiene contemplados cursos en el uso de herramientas de software de Dirección de Proyectos, nuestro personal es autodidacta.
 - b. Se autorizan cursos aislados en uso de herramientas de software para individuos que lo solicitan.

- c. Existe una selección de cursos y talleres que ofrecen instituciones especializadas en capacitación de Dirección de Proyectos autorizados a nivel corporativo.
 - d. Se tiene un currículo de cursos y talleres personalizados de acuerdo con la metodología de Dirección de Proyectos de la organización con ejercicios y casos reales que se ofrecen a nivel corporativo.
 - e. Lo indicado en (d), con un sistema de certificación individual basado en las mejores prácticas internacionales.
6. Con respecto a la Competencia de Desempeño de la Dirección de Proyectos, mi organización se define de acuerdo con:
- a. No se tiene un proceso estandarizado para el desarrollo de la competencia de desempeño en Dirección de Proyectos.
 - b. Lo indicado en (a), pero al monitorear el desempeño de los productos se evalúa indirectamente el desempeño de los participantes.
 - c. Lo indicado en (b), pero se cuenta con un proceso de evaluación de desempeño de Dirección de Proyectos para los Gerentes de Proyecto.
 - d. Lo indicado en (c) pero para todos los participantes en los proyectos.
 - e. Lo indicado en (d) con un sistema de auditorías de desempeño de procesos de Dirección de Proyectos, integrado al sistema de calidad de la corporación.
7. Con respecto a la Competencia Persona de Dirección de Proyectos, mi organización se define de acuerdo con:
- a. No se tiene contemplado la competencia personal y/o el perfil de habilidades humanas, para la selección de candidatos a posiciones de Dirección de Proyectos.
 - b. Se contempla la competencia personal y/o el perfil de habilidades humanas, para la selección de candidatos a las diferentes posiciones relacionadas con la Dirección de Proyectos, pero no se tiene un proceso estandarizado para el desarrollo de la competencia personal.
 - c. Se contempla la competencia personal y/o el perfil de habilidades humanas, para la selección de candidatos a posiciones de Gerencia de Proyectos, y se tiene un proceso estandarizado para el desarrollo de la competencia personal
 - d. Lo indicado en (c) pero también para Gerentes de Programas y Multiproyectos y Directores de Portafolio.
 - e. Lo indicado en (d) pero para todos los participantes en los proyectos.

Cuestionario # 5

Nivel de metodología en Dirección de Proyectos

1. La metodología de la administración del Riesgo de Proyectos en mi Organización es:
- a. Inexistente.
 - b. Más informal que formal
 - c. Basada en una metodología estructurada soportada por políticas y procedimientos.

- d. Basada en una metodología estructurada soportada por políticas, procedimientos, plantillas con lecciones aprendidas de proyectos anteriores y formas estandarizadas para ser llenadas.
 - e. Lo indicado en (d), además de servir de base para los criterios de toma de decisiones a nivel Programas, Multi-proyectos y portafolio de Proyectos de la Organización
2. La cultura de Dirección de Proyectos dentro de mi organización es mejor descrita como:
- a. Nadie confía en las decisiones de nuestros gerentes de proyecto.
 - b. Intromisión ejecutiva, lo que ocasiona en exceso de documentación y micro-administración.
 - c. Con políticas y procedimientos pero solo en algunas áreas dirigidas por proyectos, y con una nula o con deficiencias en áreas matriciales.
 - d. Basada formalmente en políticas y procedimientos, con roles y responsabilidades bien definidos a nivel Miembros de Equipo, Gerentes de Proyecto, Gerentes Funcionales, Sponsors, Gerentes de Programas o Multi-Proyectos, Directores de Portafolio y Altos Ejecutivos, en todas las áreas de la Organización.
 - e. Lo indicado en (d) pero ya convertida en la forma habitual de trabajo de todos los involucrados, basada en la confianza, comunicación y cooperación.
3. En mi organización, el proceso de selección y priorización de proyectos dentro del portafolio corporativo es:
- a. No existe un proceso de selección o priorización de proyectos dentro del portafolio corporativo.
 - b. La selección y priorización se realiza de acuerdo con el área que tenga más poder en la Organización o grite más fuerte.
 - c. Existe un Comité de Decisiones que analiza las propuestas de proyectos para hacer una selección y priorización de los mismos, y determina que el portafolio resultante este alineado con los objetivos estratégicos de la Organización.
 - d. Lo indicado en (c), con un proceso estandarizado de selección y priorización de proyectos, basada en algún modelo de medición de beneficios, factibilidad financiera, balance score card, u otros.
 - e. Lo indicado en (d), con herramienta de Dirección de Proyectos en donde se publica claramente para los involucrados autorizados el proceso de selección y priorización, además de balancear los recursos estratégicos, de acuerdo con los requerimientos de cada proyecto, para generar planes realistas acordes con la capacidad de la organización.
4. Los criterios en que se basa la priorización de proyectos en mi organización contempla:
- a. No hay criterios
 - b. Clientes y grado de dificultad
 - c. Lo indicado en (b), beneficios subjetivos y financieros
 - d. Lo indicado en (c), beneficios financieros y riesgo.
 - e. Lo indicado en (d), alineación con objetivos estratégicos, ventaja competitiva y alianzas estratégicas.

5. En mi organización se hacen revisiones periódicamente en los puntos de Control establecidos, para la aprobación de fases sucesivas de los proyectos, y cuando es necesario, se genera un documento de requerimiento de cambios para someterlo a evaluación y autorización por parte del Comité de Decisiones.
- Definitivamente no
 - En algunos casos, porque lo solicitan algunos clientes
 - Lo indicado en (b) y en algunas áreas específicamente de la Organización
 - Lo indicado en (c) y en los proyectos estratégicos.
 - En todo el portafolio corporativo.
6. Los indicadores de Desempeño Principales que se usan para el monitoreo del Portafolio corporativo son:
- No se tienen definidos indicadores de desempeño
 - Se tiene algunos indicadores por proyecto pero no es posible integrarlos en Programas o Portafolios
 - Portafolios
 - Se cuenta con indicadores básicos de Dirección de Proyectos estandarizados y de fácil integración a Programas y Portafolio
 - Lo indicado en (c), además de Indicadores de Negocio
 - Lo indicado en (d), incorporando el concepto de riesgo y la alineación con objetivos estratégicos corporativos.

Cuestionario # 6

Nivel de metodología en Dirección de Proyectos y Multi-Proyectos

1. Mi organización establece y utiliza métricas para iniciar formalmente sus Programas o Multi-Proyectos
- Definitivamente no
 - ¡No creo
 - Parcialmente
 - Se hace el esfuerzo
 - Definitivamente sí
2. Mi organización Identifica, evalúa e implementa mejoras para los procesos principales de Dirección de Programa y Multi-Procesos
- Definitivamente no se hace nada al respecto
 - Para los procesos de Planeación
 - Lo indicado en (b), además de los procesos de ejecución
 - Lo indicado en (c), además de los procesos de Control y Cierre
 - Lo indicado en (d), además de un proceso de recopilación y difusión de lecciones aprendidas y un proceso de mejora continua.

3. Mi organización establece y utiliza métricas de desempeño para los procesos de las diferentes áreas del conocimiento de la Dirección de Programas y Multi-Proyectos
 - a. Definitivamente no
 - b. Tiempo y Costo
 - c. Lo indicado en (b), además de Alcance y Calidad
 - d. Lo indicado en (c), además de Adquisiciones, Recursos Humanos, Comunicaciones y Riesgo
 - e. Se integran en forma eficiente las nueve áreas del conocimiento
4. Mi organización considera de manera efectiva la carga de trabajo de los recursos involucrados en los proyectos, requerimientos de ganancias o márgenes, y tiempos de entrega límites para decidir la cantidad de trabajo que se puede emprender.
 - a. Definitivamente no
 - b. No creo
 - c. Parcialmente
 - d. Se hace el esfuerzo
 - e. Definitivamente sí
5. Mi organización planea la utilización de recursos de la siguiente manera:
 - a. No se planea con base en límites o restricciones de recursos reales, los recursos se asignan y se buscan conforme se autorizan los proyectos.
 - b. Se revisan las disposiciones de los recursos estratégicos y las prioridades conforme se va detallando el cronograma para su autorización
 - c. Se planean los proyectos establecidos perfiles con las habilidades necesarias en la asignación de actividades para posteriormente planear las asignaciones basadas en la disponibilidad real de recursos.
 - d. Lo indicado en (c), pero únicamente se revisan capacidades de trabajo para posteriormente balancear sobre-asignaciones en un horizonte de no más de 6 meses.
 - e. Lo indicado en (d), con la facilidad de un sistema centralizado de Dirección de Proyectos que facilita la solución de sobrecargas de trabajo al manejar una base de datos integral en un servidor.

Cuestionario # 7

Nivel de Oficina de Dirección de Proyectos

1. En mi organización, el estado actual de la Oficina de Proyectos (PMO) es:
 - a. No existe una PMO en mi organización.
 - b. Alguien dentro de la organización ha tomado el rol de la PMO, sin estar reconocido oficialmente
 - c. Existen algunas PMOs en algunos departamentos pero sin trabajar en forma integrada.
 - d. Lo indicado en (c), además de existir una PMO a nivel corporativo con funciones, roles y responsabilidades claramente definidos.
 - e. Lo indicado en (d), existiendo una integración total, con una metodología estandarizada y un proceso de mejora continua establecido.

2. En mi organización el nivel de responsabilidad de la PMO se limita a:
 - a. No existe una PMO oficialmente establecida en mi organización
 - b. Dar soporte a proyectos para la correcta utilización de técnicas y herramientas en dirección de proyectos, establece métodos, procesos y estándares
 - c. Lo indicado en (b), además recopila información de todos los proyectos para consolidación y análisis de las desviaciones y pronósticos emitiendo informes consolidados a toda la organización. Se encarga también de la capacitación en Dirección de Proyectos; y actúa como consultor o mentor interno.
 - d. Lo indicado en (c), además de hacer auditorias y recomendaciones a los proyectos, asigna y balancea los recursos del portafolio de acuerdo a las prioridades establecidas, establece el plan de desarrollo de competencia de los gerentes de proyecto y puede participar en el comité de decisiones.
 - e. Lo indicado en (d), además de tener completa responsabilidad de la dirección del portafolio, estableciendo prioridades del mismo de acuerdo al plan estratégico de la empresa.
3. En mi organización la ayuda que proporciona la PMO a los ejecutivos se limita a:
 - a. No existe una PMO oficialmente establecida
 - b. Existe una PMO, pero no se percibe una gran ayuda, más bien es reconocida como un generador de burocracia y un gasto innecesario.
 - c. Se reconoce su ayuda para la identificación, planeación y control de proyectos con orden
 - d. Lo indicado en (c), pero además como una gran contribuidor para alcanzar el éxito de los objetivos de los proyectos
 - e. Lo indicado en (d) pero además es parte fundamental en el logro de los objetivos estratégicos de la organización.
4. Los roles definidos en la PMO de mi organización son los siguientes:
 - a. No existe una PMO oficialmente establecida
 - b. Existe una PMO, pero no se tiene claramente definidos los roles y responsabilidades de los Integrantes están definidos los roles de Ejecutivo de la PMO, Especialista en la metodología y administración de Datos y se actúa conforme a ellos.
 - c. Lo indicado en (b), pero además de estar definidos los roles de instructor o Mentor de Dirección de Proyectos, Mentor de Herramientas de Dirección de Proyectos y Especialistas para Help desk y se actúa conforme a ello.
 - d. Lo indicado en (c) pero además de estar definidos los Roles del Director de Portafolio de Proyectos y Administrador de Recursos estratégicos y se actúa conforme a ellos.
5. En mi organización las comunicaciones corporativas en lo relacionado con el flujo de información de Dirección de Proyectos se definen como:
 - a. Informales
 - b. Se establecen comunicaciones directamente entre los involucrados, mediante cartas, faxes y correos electrónicos según el gusto de los involucrados.
 - c. Existe un sistema establecido por la PMO pero con algunos problemas de eficiencia y confiabilidad.

- d. Existe un sistema establecido por la PMO, que funciona bastante bien con ayuda de herramientas de software personalizadas.
- e. Existe un sistema establecido por la PMO, que funciona bastante bien con ayuda de herramientas de software en un servidor central, manteniendo una comunicación en línea y en tiempo real con todos los involucrados.

Anexo 5: TABULACIÓN CUESTIONARIO DE MADUREZ

CUESTIONARIO	Elmer Villa	Harold Tavera	Olga Díaz	Alejandro Romero	Migdalia Betancur	Catalina Higuita	Beatriz Uribe	Marta Monica	Yanny Sepúlveda	David Rúa	Andrea Goetz	Claudia Marin	TOTALES	PUNTAJE MAXIMO TOTAL	Porcentaje Obtenido	Calificación Nivel de Madurez
Nivel de Madurez en Dirección de Proyectos	168	170	122	174	108	166	160	130	183	160	148	172	1861	3480	53,48%	Medio
Pregunta 1	6	6	6	8	6	4	6	6	8	6	8	2	72	120	60,00%	
Pregunta 2	6	8	8	4	6	10	8	6	10	8	8	6	88	120	73,33%	
Pregunta 3	6	2	2	8	2	8	6	6	6	4	2	4	56	120	46,67%	
Pregunta 4	6	4	6	6	2	6	6	4	6	4	6	8	64	120	53,33%	
Pregunta 5	8	10	2	10	2	6	6	6	8	8	10	6	82	120	68,33%	
Pregunta 6	6	6	6	2	4	8	6	4	4	2	2	6	56	120	46,67%	
Pregunta 7	6	6	2	6	8	8	6	6	6	6	6	8	74	120	61,67%	
Pregunta 8	6	4	2	6	2	8	6	2	4	4	2	6	52	120	43,33%	
Pregunta 9	6	4	2	2	2	4	6	2	6	4	2	4	44	120	36,67%	
Pregunta 10	6	4	6	6	2	4	6	4	6	8	6	6	64	120	53,33%	
Pregunta 11	6	2	2	2	2	2	8	2	4	2	2	2	36	120	30,00%	
Pregunta 12	6	8	2	10	2	4	6	4	4	4	6	8	64	120	53,33%	
Pregunta 13	6	4	8	6	2	4	4	2	8	6	8	8	66	120	55,00%	
Pregunta 14	4	10	8	6	10	8	6	8	8	8	6	10	92	120	76,67%	
Pregunta 15	4	8	6	4	6	4	6	8	8	6	2	6	68	120	56,67%	
Pregunta 16	4	2	4	2	2	4	2	2	0	4	4	8	38	120	31,67%	
Pregunta 17	6	8	6	6	2	4	6	8	8	10	10	6	80	120	66,67%	
Pregunta 18	6	8	4	4	2	4	4	2	9	4	6	4	57	120	47,50%	
Pregunta 19	8	6	2	10	6	8	6	4	4	6	2	6	68	120	56,67%	
Pregunta 20	6	8	2	8	6	6	8	6	6	8	2	8	74	120	61,67%	
Pregunta 21	4	6	4	10	2	4	8	2	6	4	2	4	56	120	46,67%	
Pregunta 22	6	4	6	6	2	8	4	6	6	6	4	4	62	120	51,67%	
Pregunta 23	4	4	2	4	2	6	6	2	6	4	6	6	52	120	43,33%	
Pregunta 24	4	4	2	2	2	2	6	2	4	4	2	4	38	120	31,67%	
Pregunta 25	4	4	2	6	2	2	4	2	6	4	2	4	42	120	35,00%	
Pregunta 26	6	10	6	6	6	6	4	6	8	6	8	8	80	120	66,67%	
Pregunta 27	8	10	6	8	6	6	2	8	8	8	10	8	88	120	73,33%	
Pregunta 28	6	4	2	10	4	4	6	8	8	6	8	6	72	120	60,00%	
Pregunta 29	8	6	6	6	6	14	2	2	8	6	6	6	76	120	63,33%	

Nivel de Metodología en Dirección de Proyectos	20	16	20	28	22	16	16	24	32	24	24	36	278	720	38,61%	Medio bajo
Pregunta 1	4	4	2	10	2	2	4	4	6	4	2	10	54	120	45,00%	
Pregunta 2	2	2	4	4	2	2	2	6	6	4	4	4	42	120	35,00%	
Pregunta 3	4	2	4	2	4	2	2	2	4	4	4	8	42	120	35,00%	
Pregunta 4	6	4	4	6	4	2	2	4	4	4	6	6	52	120	43,33%	
Pregunta 5	2	2	2	2	4	4	4	4	6	4	4	4	42	120	35,00%	
Pregunta 6	2	2	4	4	6	4	2	4	6	4	4	4	46	120	38,33%	
Herramientas de Dirección de Proyectos	22	18	24	26	12	12	18	24	20	24	20	20	240	720	33,33%	Medio bajo
Pregunta 1	4	6	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	44	120	36,67%	
Pregunta 2	4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	42	120	35,00%	
Pregunta 3	4	2	4	6	2	2	2	4	2	4	4	2	38	120	31,67%	
Pregunta 4	4	2	4	4	2	2	4	4	2	4	4	2	38	120	31,67%	
Pregunta 5	4	2	4	4	2	2	4	4	4	4	2	4	40	120	33,33%	
Pregunta 6	2	2	4	4	2	2	4	4	4	4	2	4	38	120	31,67%	
Nivel de Desarrollo de Competencias en Dirección de Proyectos	18	20	16	16	16	18	18	16	22	18	16	22	216	840	25,71%	Medio bajo
Pregunta 1	6	4	2	2	4	4	2	2	2	2	2	2	34	120	28,33%	
Pregunta 2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24	120	20,00%	
Pregunta 3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24	120	20,00%	
Pregunta 4	2	2	2	4	2	2	2	2	4	2	2	4	30	120	25,00%	
Pregunta 5	2	4	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	36	120	30,00%	
Pregunta 6	2	2	2	2	2	2	4	2	4	2	2	4	30	120	25,00%	
Pregunta 7	2	4	4	2	2	4	4	2	4	4	2	4	38	120	31,67%	

Anexo 5: TABULACIÓN CUESTIONARIO DE MADUREZ - Continuación

Nivel de Metodología en Dirección del Portafolio	28	20	26	18	20	24	30	30	38	24	24	30	312	720	43,33%	Medio
Pregunta 1	4	2	4	4	4	4	2	4	4	2	2	2	38	120	31,67%	
Pregunta 2	6	6	4	2	4	6	6	6	8	6	6	6	66	120	55,00%	
Pregunta 3	6	2	6	2	2	2	6	6	6	4	2	6	50	120	41,67%	
Pregunta 4	4	2	6	2	2	2	6	6	6	4	6	6	52	120	43,33%	
Pregunta 5	4	4	2	4	4	6	6	2	10	4	4	6	56	120	46,67%	
Pregunta 6	4	4	4	4	4	4	4	6	4	4	4	4	50	120	41,67%	
Nivel de Metodología en Dirección de Programas y Multi-Proyectos	28	18	14	18	12	22	20	15	32	20	18	20	237	600	39,50%	Medio
Pregunta 1	6	6	6	8	2	8	4	2	6	2	2	2	54	120	45,00%	
Pregunta 2	8	2	2	4	2	6	4	2	8	4	2	6	50	120	41,67%	
Pregunta 3	6	4	2	2	2	4	4	4	6	4	4	2	44	120	36,67%	
Pregunta 4	6	4	2	2	2	2	6	2	8	6	6	6	52	120	43,33%	
Pregunta 5	2	2	2	2	4	2	2	5	4	4	4	4	37	120	30,83%	
Nivel de Oficina de Dirección de Proyectos (PMO)	28	28	12	28	12	12	14	14	24	10	12	22	216	600	36,00%	Medio
Pregunta 1	6	6	2	8	2	2	4	2	8	2	2	4	48	120	40,00%	
Pregunta 2	6	6	2	6	2	2	2	4	4	2	4	2	42	120	35,00%	
Pregunta 3	4	6	2	4	2	2	4	2	6	2	2	6	42	120	35,00%	
Pregunta 4	6	6	2	6	2	2	2	4	4	2	2	6	44	120	36,67%	
Pregunta 5	6	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	4	40	120	33,33%	
TOTAL	312	290	234	308	202	270	276	253	351	280	262	322	3360	7680	43,75%	MEDIO
NIVEL DE CATEGORÍA	Medio Bajo	Medio Bajo	Medio Bajo	Medio Bajo	Bajo	Medio Bajo	Medio Bajo	Medio Bajo	Medio Alto	Medio Bajo	Medio Bajo	Medio Alto	MEDIO BAJO			

Anexo No 6 DESCRIPCIÓN DEL CARGO DE JEFE OFICINA DE PROYECTOS

	DESCRIPCIÓN DE CARGO	F-HUM -02
		Versión 02
		Página 1/3

1. INFORMACION GENERAL

- 1.1. NOMBRE DEL CARGO:** *Jefe Oficina de Proyectos.*
1.2. PROCESO AL QUE PERTENECE: *Gestión de Proyectos y la Gestión Estratégica*
1.3. REPORTA A : *Subdirector de Planeación y Desarrollo Organizacional*
1.4. CARGOS QUE LE REPORTAN: *No aplica*

2. COMPETENCIAS CORPORATIVAS

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • <i>Compromiso Social</i> • <i>Iniciativa</i> • <i>Flexibilidad</i> • <i>Orientación hacia el cliente</i> | <p>Competencias de Liderazgo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Orientación Estratégica</i> • <i>Construcción de redes colaborativas</i> • <i>Desarrollo de Personas</i> |
|---|---|

3. REQUISITOS DEL CARGO

Educación	Otros Conocimientos	Experiencia
<p><i>Profesional en Ingeniería Administrativa, Ingeniería Industrial, Ingeniería de Sistemas, o disciplinas relacionadas con la Ingeniería.</i></p> <p><i>Especialización en Finanzas o Especialización en Gestión de Proyectos.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Conocimiento en PMI</i> • <i>Planeación Estratégica</i> • <i>Gestión de Proyectos</i> • <i>Gestión de indicadores y mecanismos de seguimiento y medición.</i> • <i>Gestión por Procesos</i> • <i>Word, Excel y Power Point avanzado</i> • <i>MS Project Avanzado</i> • <i>Project Server Avanzado</i> • <i>Inglés conversacional</i> 	<p><i>Experiencia de mínimo 5 años en posiciones relacionadas con una PMO y como mínimo 1 años de experiencia en cargo directivo con personal a cargo.</i></p> <p><i>Experiencia demostrada en el manejo de MS Project Experiencia demostrada en el montaje y manejo de Project Server.</i></p> <p><i>Entendimiento total de informes financieros (Balance General, estado de resultados) y experiencia en reportes</i></p>

		corporativos
4. COMPETENCIAS DEL CARGO		
<i>Orientación al Logro</i> <i>Planificación y Control</i> <i>Comunicación Verbal y escrita</i> <i>Visión de Negocio</i> <i>Pensamiento crítico y analítico</i> <i>Excelente manejo de personas – habilidad de generar empatía con los interlocutores y mostrar el deseo genuino de ayudarles a solucionar problemas</i>		
5. RESPONSABILIDADES		

5.1. RESPONSABILIDAD GENERAL:

Programar, dirigir, coordinar, orientar y planear la gestión del portafolio de proyectos de la Corporación para cumplir con los objetivos estratégicos asociados al crecimiento de la misma y a mejorar las capacidades empresariales; mediante la implantación de metodologías de Proyectos, el reporte de indicadores y la generación de información pertinente para la toma oportuna de decisiones que garanticen el cumplimiento integral de los proyectos (Tiempo, Calidad y Costo) y la satisfacción del cliente interno y usuarios.

5.2. RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS:

- *Definir, establecer y difundir lineamientos y mejores prácticas en gestión de proyectos en la Corporación, a través de políticas, metodologías y herramientas que puedan ser incorporadas a lo largo del ciclo de vida de los proyectos.*
- *Desarrollar permanentemente las metodologías implementadas de acuerdo a las mejores prácticas de la industria a través del monitoreo del tema a nivel mundial*
- *Garantizar el seguimiento y reporte del estado de los proyectos durante las etapas de planeación y ejecución, para medir su gestión, analizar su desempeño y generar las respectivas acciones de mejora para el proyecto y la metodología.*
- *Apoyar metodológicamente a los líderes de proyecto buscando el logro de los objetivos comprometidos.*
- *Implementar y administrar la plataforma tecnológica para la gestión del portafolio de proyectos.*
- *Consolidar y administrar de manera centralizada la documentación relacionada con cada uno de los proyectos, para asegurar la gestión del conocimiento.*
- *Capitalizar las lecciones aprendidas alrededor de la gestión de proyectos.*

- *Identificar y consolidar la información de indicadores para medir la gestión de los proyectos del portafolio.*
- *Evaluar la rentabilidad de los proyectos, antes, durante su ejecución y al cierre del proyecto.*
- *Implementar las mejores prácticas estandarizadas para la administración de Proyectos/Programas basadas en el modelo definido por el PMI.*
- *Asegurar el desarrollo, implementación y mantenimiento de la planeación financiera de los proyectos, realizar análisis de la administración del presupuesto y pronóstico periódico.*
- *Realizar el control y seguimiento de los objetivos comprometidos en los proyectos.*

6. INDICADORES DE DESEMPEÑO

Montaje del área y el esquema de gestión de proyectos para la Corporación

7. AUTORIDAD

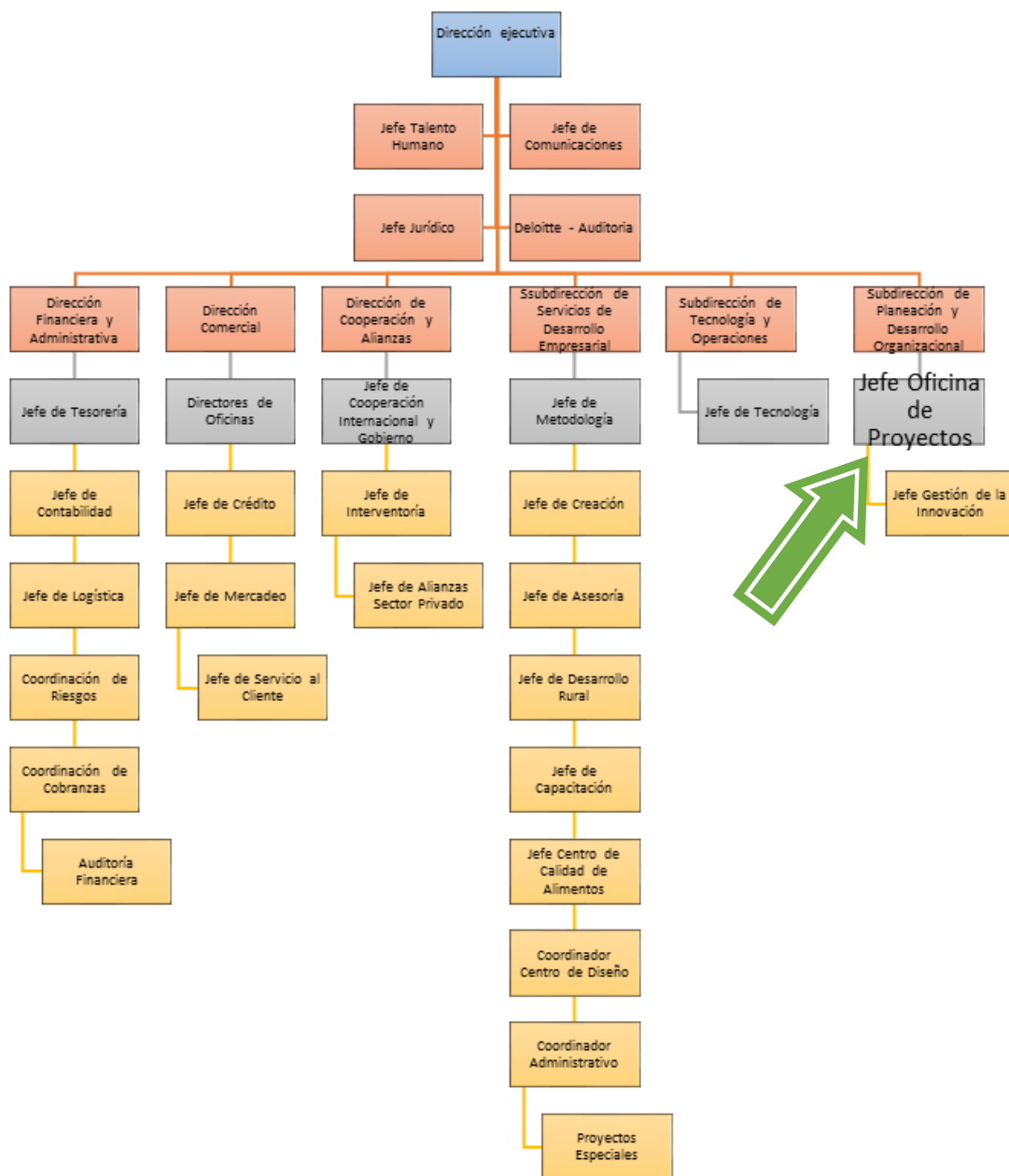
AUTORIZADO PARA:

- *Modificar la carpeta de PROCESOS y sus contenidos de carácter público, con previa aprobación de los documentos por parte de los Líderes*
- *Modificar resultados de los indicadores de los procesos y esquema BSC en el sistema de información.*
- *Modificar estructura de procesos de la Corporación, Mapas Estratégicos u otros documentos contenidos en la carpeta de procesos de carácter Estratégico, con previa aprobación del Comité de Dirección.*
- *Generar reportes del sistema de información con datos necesarios para la Evaluación de Impacto*

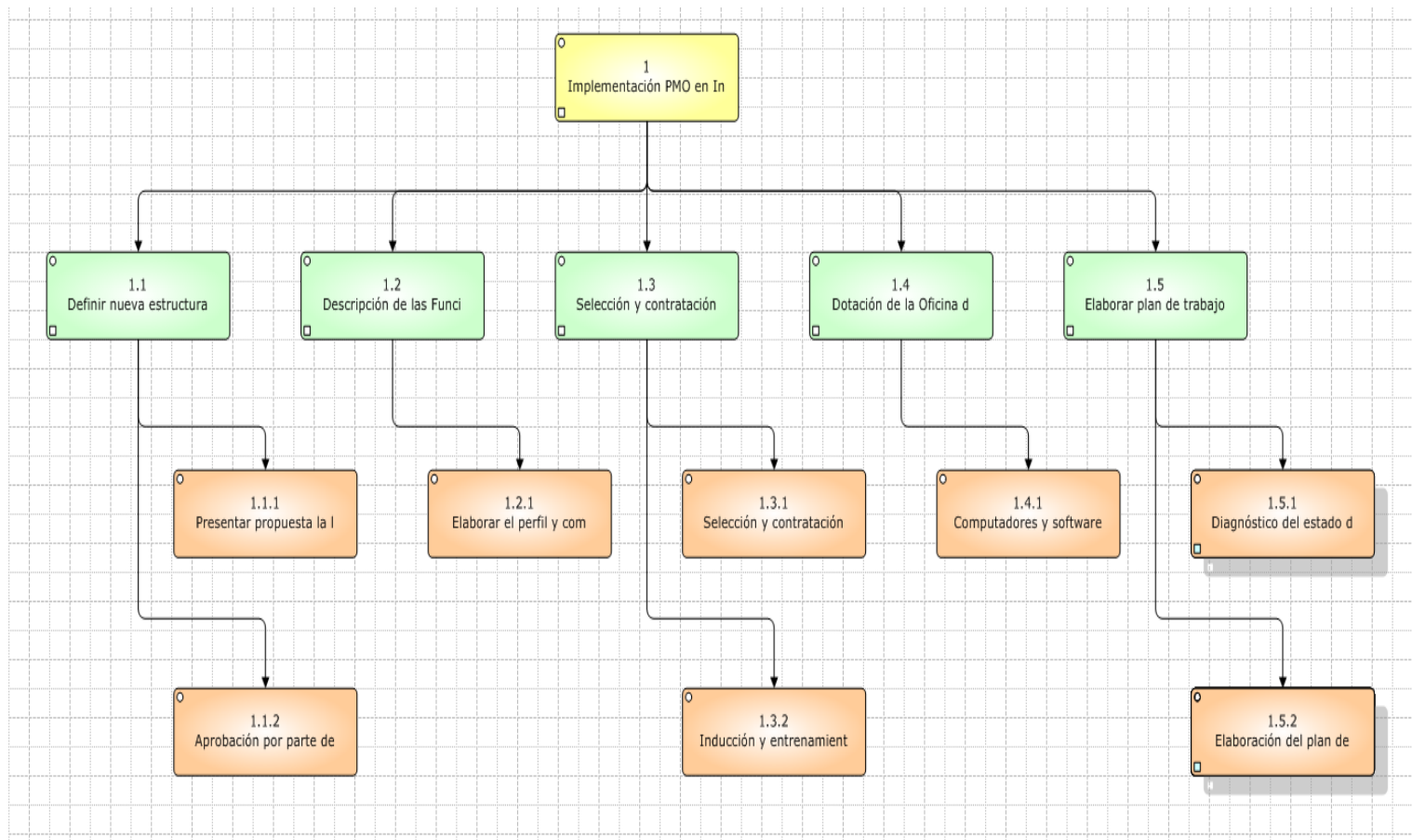
NO AUTORIZADO PARA:

- *Realizar modificación de la documentación de los procesos sin aprobación de los Líderes respectivos.*

Anexo 7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



La señal verde indica la ubicación exacta de la oficina de PMO en la Corporación.

Anexo 8 EDT DE LA IMPLEMENTACIÓN Y DICCIONARIO

Anexo 8 EDT DE LA IMPLEMENTACIÓN Y DICCIONARIO - Continuación

Código EDT: 1.1	Descripción: Definir estructura organizacional
Criterio de aceptación: La propuesta de nueva estructura organizacional deberá contener el número de personas requeridas, perfiles para los puestos propuestos, asignación salarial y presupuesto mensual del costos de la nueva estructura y el impacto o resultado esperado de la nueva estructura.	
Entregables: Presentación multimedia y escrita a cada uno de los miembros de la Junta Directiva	
Supuestos: La Dirección Ejecutiva elabora y entrega antes de agosto 3 de 2015 el estudio a la Junta Directiva	
Recursos asignados: 1 Secretaria y 1 analista de Planeación y Desarrollo Organizacional. Equipos de computo	
Duración: 20 días	
Hitos: Agosto 28 de 2015 – Aprobación por parte de la Junta Directiva	
Costo: \$11.500.000	

Código EDT: 1.2	Descripción: Descripción del perfil, las competencias y funciones del Jefe de la Oficina de PMO.
Criterio de aceptación: Documento de descripción del cargo F-HUM 02, aprobado por Dirección Ejecutiva.	
Entregables: Formato F-HUM – 02 Descripción del cargo de Jefe Oficina de Proyectos	
Supuestos: La Subdirección de Planeación y Desarrollo Organizacional y la Jefe de Talento Humano elaboran la propuesta con las funciones, perfil y competencias que debe contar el jefe de proyectos.	
Recursos asignados: 1 auxiliar de talento humano, 1 analista de Planeación y Desarrollo Organizacional, 1 psicóloga de selección de talento humano. Equipos de cómputo.	
Duración: 5 días	
Hitos: Septiembre 4 de 2015 – Aprobación por parte de la Dirección Ejecutiva	
Costo: \$6.000.000	

Anexo 8 EDT DE LA IMPLEMENTACIÓN Y DICCIONARIO - Continuación

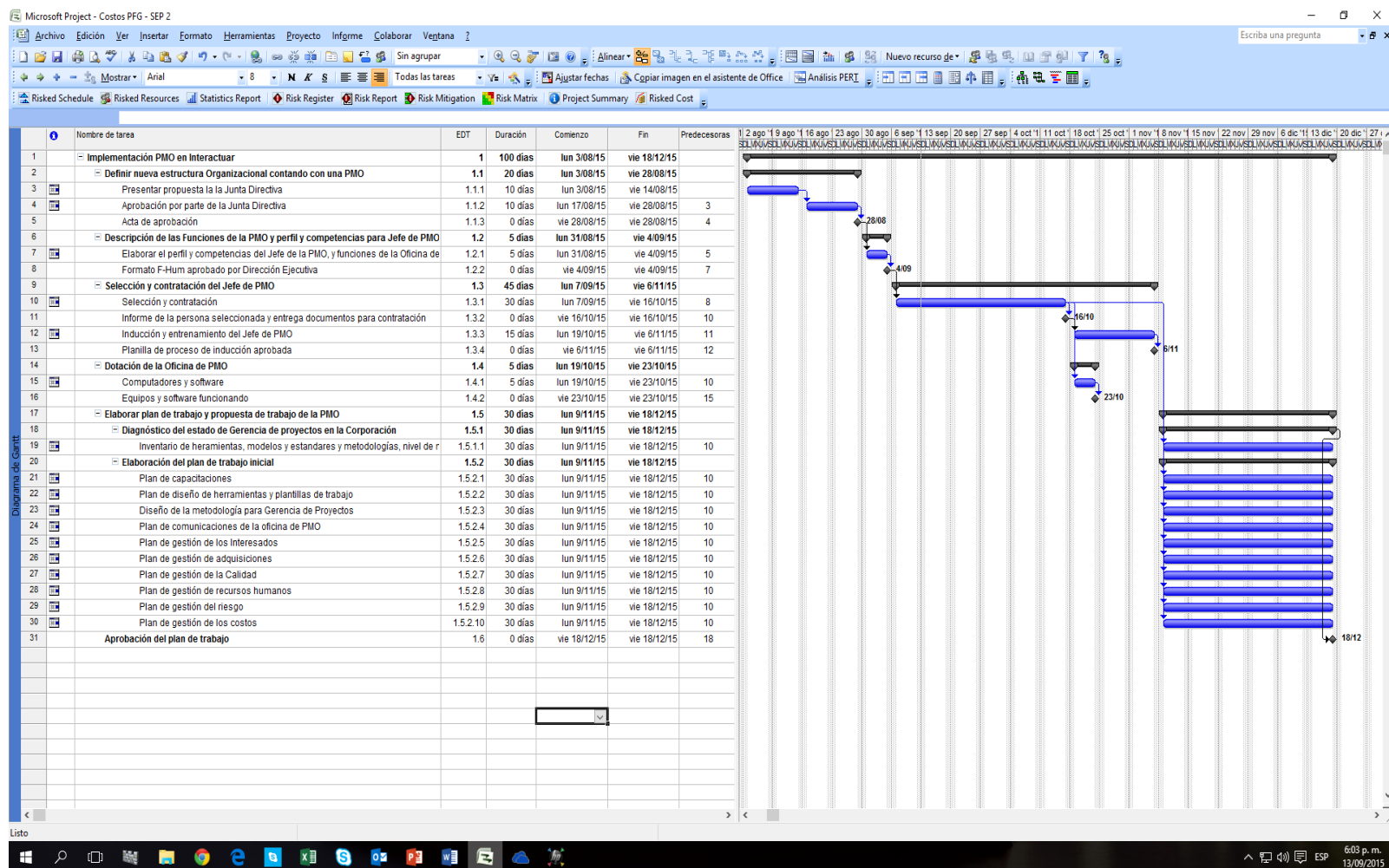
Código EDT: 1.3	Descripción: Selección y contratación del Jefe de la Oficina de PMO.
Criterio de aceptación: Recibido a satisfacción del informe de la firma seleccionadora de talento Humano contratada para realizar el proceso de selección de la persona idónea para el cargo.	
Entregables: Informe de la firma caza talentos y contrato de trabajo debidamente firmado con el cumplimiento de los requisitos y documentos requeridos por las normas legales e internas de la Corporación.	
Supuestos: La persona seleccionada no tiene impedimentos legales y/o incumple algún requisito interno para ser contratado.	
Recursos asignados: 1 auxiliar de talento humano, 1 trabajadora social de la Corporación, 1 analista de capacitación. Equipos de cómputo.	
Duración: 45días	
Hitos: Octubre 16 de 2015 –Informe de la persona seleccionada Noviembre 6 de 2015 – Terminación del proceso de inducción	
Costo: \$17.000.000	

Código EDT: 1.4	Descripción: Dotación de la oficina de PMO
Criterio de aceptación: Recibido a satisfacción de los equipos de cómputo y software con los requerimientos especificados.	
Entregables: Equipo de cómputo y software Windows 10, MS Project y Office 2013, con su respectiva acta de recibido a satisfacción por parte del jefe de la oficina de PMO.	
Supuestos: Se cuenta con los requerimientos y especificaciones de los equipos definidos y estudiados previamente por el área de sistemas.	
Recursos asignados: 1 analista de compras y Equipos de cómputo.	
Duración: 5días	
Hitos: Octubre 23 de 2015 –Acta de recibido a satisfacción por parte del jefe de la oficina de logística y de la oficina de proyectos	
Costo: \$6.000.000	

Anexo 8 EDT DE LA IMPLEMENTACIÓN Y DICCIONARIO - Continuación

Código EDT: 1.5	Descripción: Elaborar plan de trabajo y propuesta de la PMO
Criterio de aceptación: Cumplimiento de metodologías y métodos aprobados por el PMI como estándares de Gerencia de Proyectos.	
<p>Entregables: Informes escritos y en Medio electrónico de:</p> <p>Diagnóstico del estado de Gerencia de proyectos en la Corporación Inventario de herramientas, modelos y estándares y metodologías, nivel de madurez, lecciones aprendidas. Elaboración del plan de trabajo inicial. Plan de capacitaciones. Plan de diseño de herramientas y plantillas de trabajo. Diseño de la metodología para Gerencia de Proyectos. Plan de comunicaciones de la oficina de PMO. Plan de gestión de los Interesados. Plan de gestión de adquisiciones. Plan de gestión de la Calidad. Plan de gestión de recursos humanos. Plan de gestión del riesgo. Plan de gestión de los costos.</p>	
Supuestos: Se tiene la disponibilidad del personal de la Organización para colaborar con la información solicitada.	
Recursos asignados: 1 Jefe de proyectos y Equipos de cómputo.	
Duración: 30 días hábiles	
Hitos: Diciembre 18 de 2015 –Aprobación de los planes por parte de la Subdirección de planeación y desarrollo Organizacional y la Dirección Ejecutiva	
Costo: \$13.500.000	

Anexo No. 9 PLAN DE GESTIÓN DEL TIEMPO



Anexo No.10 PLAN DE GESTIÓN DE LOS COSTOS

Microsoft Project - Costos PFG - SEP 2

Archivo Edición Ver Insertar Formato Herramientas Proyecto Informe Colaborar Ventana

Risk Schedule Risk Resources Statistics Report Risk Register Risk Report Risk Mitigation Risk Matrix Project Summary Risked Cost

	Nombre de tarea	EDT	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras	Costo	Nº
1	Implementación PMO en Interactuar	1	100 días	lun 3/08/15	vie 18/12/15		\$54.000.000	
2	Definir nueva estructura Organizacional contando con una PMO	1.1	20 días	lun 3/08/15	vie 28/08/15		\$11.500.000	
3	Presentar propuesta la la Junta Directiva	1.1.1	10 días	lun 3/08/15	vie 14/08/15		\$5.000.000	
4	Aprobación por parte de la Junta Directiva	1.1.2	10 días	lun 17/08/15	vie 28/08/15	3	\$6.500.000	
5	Acta de aprobación	1.1.3	0 días	vie 28/08/15	vie 28/08/15	4	\$0	
6	Descripción de las Funciones de la PMO y perfil y competencias para Jefe de PMO	1.2	5 días	lun 31/08/15	vie 4/09/15		\$6.000.000	
7	Elaborar el perfil y competencias del Jefe de la PMO, y funciones de la Oficina de PMO	1.2.1	5 días	lun 31/08/15	vie 4/09/15	5	\$6.000.000	
8	Formato F-Hum aprobado por Dirección Ejecutiva	1.2.2	0 días	vie 4/09/15	vie 4/09/15	7	\$0	
9	Selección y contratación del Jefe de PMO	1.3	45 días	lun 7/09/15	vie 6/11/15		\$17.000.000	
10	Selección y contratación	1.3.1	30 días	lun 7/09/15	vie 16/10/15	8	\$10.000.000	
11	Informe de la persona seleccionada y entrega documentos para contratación	1.3.2	0 días	vie 16/10/15	vie 16/10/15	10	\$0	
12	Inducción y entrenamiento del Jefe de PMO	1.3.3	15 días	lun 19/10/15	vie 6/11/15	11	\$7.000.000	
13	Planilla de proceso de inducción aprobada	1.3.4	0 días	vie 6/11/15	vie 6/11/15	12	\$0	
14	Dotación de la Oficina de PMO	1.4	5 días	lun 19/10/15	vie 23/10/15		\$6.000.000	
15	Computadores y software	1.4.1	5 días	lun 19/10/15	vie 23/10/15	10	\$6.000.000	
16	Equipos y software funcionando	1.4.2	0 días	vie 23/10/15	vie 23/10/15	15	\$0	
17	Elaborar plan de trabajo y propuesta de trabajo de la PMO	1.5	30 días	lun 9/11/15	vie 18/12/15		\$13.500.000	
18	Diagnóstico del estado de Gerencia de proyectos en la Corporación	1.5.1	30 días	lun 9/11/15	vie 18/12/15		\$4.500.000	
19	Inventario de herramientas, modelos y estandares y metodologías, nivel de madurez	1.5.1.1	30 días	lun 9/11/15	vie 18/12/15	10	\$4.500.000	
20	Elaboración del plan de trabajo inicial	1.5.2	30 días	lun 9/11/15	vie 18/12/15		\$9.000.000	
21	Plan de capacitaciones	1.5.2.1	30 días	lun 9/11/15	vie 18/12/15	10	\$900.000	
22	Plan de diseño de herramientas y plantillas de trabajo	1.5.2.2	30 días	lun 9/11/15	vie 18/12/15	10	\$900.000	
23	Diseño de la metodología para Gerencia de Proyectos	1.5.2.3	30 días	lun 9/11/15	vie 18/12/15	10	\$900.000	
24	Plan de comunicaciones de la oficina de PMO	1.5.2.4	30 días	lun 9/11/15	vie 18/12/15	10	\$900.000	
25	Plan de gestión de los Interesados	1.5.2.5	30 días	lun 9/11/15	vie 18/12/15	10	\$900.000	
26	Plan de gestión de adquisiciones	1.5.2.6	30 días	lun 9/11/15	vie 18/12/15	10	\$900.000	
27	Plan de gestión de la Calidad	1.5.2.7	30 días	lun 9/11/15	vie 18/12/15	10	\$900.000	
28	Plan de gestión de recursos humanos	1.5.2.8	30 días	lun 9/11/15	vie 18/12/15	10	\$900.000	
29	Plan de gestión del riesgo	1.5.2.9	30 días	lun 9/11/15	vie 18/12/15	10	\$900.000	
30	Plan de gestión de los costos	1.5.2.10	30 días	lun 9/11/15	vie 18/12/15	10	\$900.000	
31	Aprobación del plan de trabajo	1.6	0 días	vie 18/12/15	vie 18/12/15	18	\$0	

Diagrama de Gantt

Listo

Anexo No.10 PLAN DE GESTIÓN DE LOS COSTOS – Continuación

PLAN DE GESTIÓN DE LOS COSTOS CON RESERVAS

Actividad	Duración	Comienzo	Fin	Costo	Predecesoras	% Reserva de contingencia	Valor reserva de contingencia	Linea base del costo	% Reserva de gestión	Total Reserva de Gestión	Total Costo del Proyecto
Implementación PMO en Interactuar	100 días	03/08/2015 09:00	18/12/2015 19:00	\$54.000.000			\$ 6.600.000	\$ 60.600.000		\$3.030.000	\$ 63.630.000
Definir nueva estructura Organizacional contando con una PMO	20 días	03/08/2015 09:00	28/08/2015 19:00	\$11.500.000		0%	\$ 250.000	\$ 11.750.000	5%	\$ 587.500	
Presentar propuesta a la Junta Directiva	10 días	03/08/2015 09:00	14/08/2015 19:00	\$5.000.000		5%	\$ 250.000	\$ 5.250.000			
Aprobación por parte de la Junta Directiva	10 días	17/08/2015 09:00	28/08/2015 19:00	\$6.500.000	3	0%	\$ -	\$ 6.500.000			
Descripción de las Funciones de la PMO	5 días	31/08/2015 09:00	04/09/2015 19:00	\$6.000.000			\$ 600.000	\$ 6.600.000	5%	\$ 330.000	
Elaborar el perfil y competencias del Jefe de la PMO	5 días	31/08/2015 09:00	04/09/2015 19:00	\$6.000.000	4	10%	\$ 600.000	\$ 6.600.000			
Selección y contratación del Jefe de PMO	45 días	07/09/2015 09:00	06/11/2015 19:00	\$17.000.000			\$ 1.850.000	\$ 18.850.000	5%	\$ 942.500	
Selección y contratación	30 días	07/09/2015 09:00	16/10/2015 19:00	\$10.000.000	6	15%	\$ 1.500.000	\$ 11.500.000			
Inducción y entrenamiento del Jefe de PMO	15 días	19/10/2015 09:00	06/11/2015 19:00	\$7.000.000	8	5%	\$ 350.000	\$ 7.350.000			
Dotación de la Oficina de PMO	5 días	07/09/2015 09:00	11/09/2015 19:00	\$6.000.000			\$ 300.000	\$ 6.300.000	5%	\$ 315.000	
Computadores y software	5 días	07/09/2015 09:00	11/09/2015 19:00	\$6.000.000	6	5%	\$ 300.000	\$ 6.300.000			
Elaborar plan de trabajo y propuesta de trabajo de la PMO	30 días	09/11/2015 09:00	18/12/2015 19:00	\$13.500.000	9		\$ 3.600.000	\$ 17.100.000	5%	\$ 855.000	
Diagnóstico del estado de Gerencia de proyectos en la Corporación	30 días	09/11/2015 09:00	18/12/2015 19:00	\$4.500.000			\$ 1.350.000	\$ 5.850.000			
Inventario de heramientas, modelos y estandares y metodologías, nivel de madurez	30 días	09/11/2015 09:00	18/12/2015 19:00	\$4.500.000		30%	\$ 1.350.000	\$ 5.850.000			
Elaboración del plan de trabajo inicial	30 días	09/11/2015 09:00	18/12/2015 19:00	\$9.000.000			\$ 2.250.000	\$ 11.250.000			
Plan de capacitaciones	30 días	09/11/2015 09:00	18/12/2015 19:00	\$900.000		25%	\$ 225.000	\$ 1.125.000			
Plan de diseño de herramientas y plantillas de trabajo	30 días	09/11/2015 09:00	18/12/2015 19:00	\$900.000		25%	\$ 225.000	\$ 1.125.000			
Diseño de la metodología para Gerencia de Proyectos	30 días	09/11/2015 09:00	18/12/2015 19:00	\$900.000		25%	\$ 225.000	\$ 1.125.000			
Plan de comunicaciones de la oficina de PMO	30 días	09/11/2015 09:00	18/12/2015 19:00	\$900.000		25%	\$ 225.000	\$ 1.125.000			
Plan de gestión de los Interesados	30 días	09/11/2015 09:00	18/12/2015 19:00	\$900.000		25%	\$ 225.000	\$ 1.125.000			
Plan de gestión de adquisiciones	30 días	09/11/2015 09:00	18/12/2015 19:00	\$900.000		25%	\$ 225.000	\$ 1.125.000			
Plan de gestión de la Calidad	30 días	09/11/2015 09:00	18/12/2015 19:00	\$900.000		25%	\$ 225.000	\$ 1.125.000			
Plan de gestión de recursos humanos	30 días	09/11/2015 09:00	18/12/2015 19:00	\$900.000		25%	\$ 225.000	\$ 1.125.000			
Plan de gestión del riesgo	30 días	09/11/2015 09:00	18/12/2015 19:00	\$900.000		25%	\$ 225.000	\$ 1.125.000			
Plan de gestión de los costos	30 días	09/11/2015 09:00	18/12/2015 19:00	\$900.000		25%	\$ 225.000	\$ 1.125.000			

Anexo 11 –MATRIZ RBS

Grupo de Procesos	INICIACIÓN			PLANIFICACIÓN			EJECUCIÓN			MONITORIZACIÓN Y CONTROL			CIERRE		
	Servicios de Desarrollo Empresarial	Capacitación	Credito	Servicios de Desarrollo Empresarial	Capacitación	Credito	Servicios de Desarrollo Empresarial	Capacitación	Credito	Servicios de Desarrollo Empresarial	Capacitación	Credito	Servicios de Desarrollo Empresarial	Capacitación	Credito
Políticos	Cambios en mandatarios locales			Cambios en mandatarios locales			Cambios en mandatarios locales								
	Inexistencia de la identificación de los Stakeholder y como gestionarlos														
	Modificación a los Planes de Desarrollo			Modificación a los Planes de Desarrollo			Modificación a los Planes de Desarrollo								
	Oposición de la Comunidad al proyecto			Oposición de la Comunidad al proyecto			Oposición de la Comunidad al proyecto			Oposición de la Comunidad al proyecto			Oposición de la Comunidad al proyecto		
Económicos	Tipo de cambio			Tipo de cambio			Tipo de cambio								
							Cambios en los costos de los recursos a adquirir						Cambios en los costos de los recursos a adquirir		
	Deficiente cálculo del presupuesto del proyecto			Deficiente cálculo del presupuesto del proyecto			Deficiente cálculo del presupuesto del proyecto			Deficiente cálculo del presupuesto del proyecto					
	Tiempo de ejecución mal establecido			Tiempo de ejecución mal establecido			Tiempo de ejecución mal establecido			Tiempo de ejecución mal establecido					
							Fraude en la documentación del crédito								
							Cultura del no pago								
							Fracaso de la actividad económica								
							Cambio del sitio de vivienda/negocio del deudor								
							Demoras en el pago por falta de presupuesto								
										Falta de soporte de respaldo de la ejecución presupuestal			Falta de soporte de respaldo de la ejecución presupuestal		
Sociales							Dificultades de orden público en la Zona			Dificultades de orden público en la Zona			Dificultades de orden público en la Zona		
Legales	Demoras en Orden de inicio del Contrato														
										Falta de soporte de respaldo de la ejecución presupuestal					
										Falta de Grantias para el credito			Falta de documentación para liquidar o cerrar el proyecto		
Informalidad empresarial existente															
						No pago de seguridad social del personal contratista			No pago de seguridad social del personal contratista			No pago de seguridad social del personal contratista			
Ecológicos-Ambientales							Tecnologías inadecuadas para producción agroindustrial			Tecnologías inadecuadas para producción agroindustrial					
							Servicios públicos inadecuados								
Mercado y Comerciales	Crecimiento Instituciones dedicadas al mismo trabajo						No cumplimiento de BPM			No cumplimiento de BPM					
Culturales y Educativos							Grado de escolaridad y conocimiento del personal a atender por el proyecto								
							Costumbres de la Zona de desarrollo del proyecto								
Tecnológicos				Mala planeación de los recursos tecnológicos del proyecto			No contar con los recursos de hardware y software adecuados								
							Falta de medio de comunicación (Internet, celulares)								
Logística							Transporte informal que no es permitido para movilizaciones del personal del proyecto								
				Horarios de los diferentes Medios de Transporte			Horarios de los diferentes Medios de Transporte permitidos								
Recursos Humanos							Dificultad de conseguir recurso humano con el perfil necesario								
							Proceso de selección deficiente								
							Abandono o retiro del personal del proyecto						Auditores internos sin conocimiento adecuado sobre los proyectos a controlar		
							Inadecuados ambientes de trabajo (ergonomía, servicios públicos, ruido, iluminación, contaminación)								
Sobreasignación de tareas al personal			Sobreasignación de tareas al personal			Sobreasignación de tareas al personal						Sobreasignación de tareas al personal			
			Inadecuada definición de perfiles y competencias			Inadecuada definición de perfiles y competencias									
Internos							Altas tasas de Interes								
	Inexistencia de metodologías de Gerencia de Proyectos														
	Estructura Organizacional de la Empresa														
	Inexistencia de la identificación de los Stakeholder y como gestionarlos														
Falta de Planes de Comunicación															
Falta de políticas claras para llevar a cabo el proceso de cambios en los proyectos															

Anexo No. 12 RIESGOS DEL PROYECTO

Código	Tipo de riesgo RBS	Causa	Descripción del Riesgo	WBS	Calificación de la Probabilidad		Calificación del Impacto		Rango (Pxl)	Apreciación	Frecuencia	Prioridad
					Cualitativa	Cuantitativa	Cualitativa	Cuantitativa				
R-08	Interno	Desconocimiento en competencias para Administrar Proyectos	Si no existe personal con competencias en administración de proyectos puede afectar la calidad y alcance del proyecto	1,5	Muy Probable	0,9	Muy Alto	0,8	0,72	Riesgo Alto	3	1
R-03	Humanos	Inadecuada descripción del perfil y competencias	Si no se estipula bien el perfil y competencias del Jefe de Oficina de PMO puede afectar el alcance del proyecto	1,2,1	Probable	0,5	Muy Alto	0,8	0,4	Riesgo Alto	3	2
R-05	Humano	Retiro voluntario y/o justificado del Jefe de oficina de PMO	Si el Jefe de la PMO seleccionado renuncia por voluntad propia o retiro solicitado por la Institución, afecta negativamente el alcance, el costo, el cronograma del proyecto	1,5	Probable	0,5	Muy Alto	0,8	0,4	Riesgo Alto	3	2
R-06	Humano	Resistencia al Cambio	Si se presenta resistencia al cambio por parte del personal de la Corporación ante los cambios Organizacionales y Operativos de la Institución puede ocasionar retrasos en el cronograma, costo y alcance del proyecto.	1,5,1,1	Bastante Probable	0,7	Alto	0,4	0,28	Riesgo Alto	3	4
R-02	Humanos	Incumplimiento de la firma Cazatalentos	Si no se puede conseguir la persona con el perfil y competencias solicitadas, puede generar retrasos en el alcance, el tiempo y el cronograma	1,3,1	Poco Probable	0,3	Muy Alto	0,8	0,24	Riesgo Alto	3	5
R-04	Humano	Sobreasignación de tareas y funciones	Si se presenta sobreasignación de funciones y tareas el Jefe de la Oficina de PMO, puede generar atrasos en el cronograma, el costo y la calidad del proyecto	1,2,1 - 1,5	Probable	0,5	Alto	0,4	0,2	Riesgo Alto	3	6
R-09	Interno	Deficiente identificación de los Stakeholders	Si no existe una correcta identificación de los Stakeholders del proyecto, puede generar retrasos en el cronograma y alcance del proyecto	1,5	Probable	0,5	Alto	0,4	0,2	Riesgo Alto	3	6
R-07	Internos	Inadecuado manejo de la información	Si existe un inadecuado e incompleto manejo de la información de proyectos, métodos y metodologías en la Corporación puede generar atrasos en el cronograma y calidad del proyecto	1,5,1,1 - 1,5,2,1	Bastante Probable	0,7	Moderado	0,2	0,14	Riesgo Moderado	2	8
R-10	Interno	Reestructuración Organizacional	Si no se efectúa una adecuada redefinición y ubicación de la oficina de PMO al interior de la Corporación puede afectar negativamente el alcance del proyecto	1,1	Poco Probable	0,3	Bajo	0,1	0,03	Riesgo Bajo	1	9
R-01	Técnico	Incumplimiento del proveedor	Si no se puede tener el Hardware y Software solicitado puede afectar el alcance y cronograma de ejecución del proyecto	1,4,1	Muy poco probable	0,1	Bajo	0,1	0,01	Riesgo Bajo	1	10

Anexo. No. 13 DOCUMENTOS PLAN DE GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES

1. OBJETIVO

Establecer los principios, políticas, lineamientos y responsabilidades que gobiernan los procesos de contratación de la Corporación Interactuar que deberán atender los colaboradores intervinientes en ellos, con el fin de lograr una administración eficiente de los recursos de la entidad.

2. ALCANCE

Este manual será aplicable a los procesos de contratación de bienes y/o servicios de la Corporación Interactuar en los cuales intervenga como contratante o gestor de compras para terceros; así como en los demás acuerdos de voluntades que ésta celebre, desde su planeación, formalización y ejecución, hasta su terminación.

3. PRINCIPIOS QUE RIGEN LA ACTIVIDAD CONTRACTUAL

La actividad de contratación de la Corporación, estará orientada por los mandatos constitucionales y legales. En desarrollo de dicha consagración normativa, se establecen los siguientes principios que regirán su actuación:

3.1 Transparencia:

La Corporación deberá garantizar la honestidad, moralidad e imparcialidad, estableciendo reglas claras, completas y objetivas para las decisiones que se adopten en cada una de las etapas del proceso de contratación. Los colaboradores de la Corporación están obligados a mantener la confidencialidad en el manejo de la información relacionada con cada una de las etapas del proceso, atendiendo con diligencia, prontitud y fidelidad a los deberes éticos en todas las acciones y reclamaciones que se presenten durante el desarrollo de las diferentes etapas del proceso.

3.2 Eficiencia:

Los colaboradores de la Corporación, deben llevar a cabo las actividades del proceso de contratación con celeridad y eficacia, omitiendo procedimientos que no sean estrictamente necesarios para el mismo, optimizando costos y tiempo.

3.3 Responsabilidad:

Las decisiones relativas al proceso de contratación de la Corporación en cada una de sus etapas, serán adoptadas por el personal facultado para ello, conforme a las atribuciones conferidas en el presente manual; sujetas al cumplimiento de la Ley, principios, políticas y Procedimientos que le permitan asegurar la continua y eficiente prestación de los servicios, y efectividad de los derechos surgidos de la relación contractual.

3.4 Buena fe contractual:

Imparte la obligación de desarrollar las actividades propias del proceso de contratación de la Corporación conforme a la ética y buenas costumbres comerciales, enmarcadas bajo el principio de la responsabilidad.

3.5 Etapas sucesivas de ejecución:

En el presente manual se señalarán las actividades previstas para cada una de las etapas del proceso de contratación, las cuales son completas y sucesivas. No será posible iniciar una etapa sin haber culminado la anterior.

3.6 Economía:

La actividad contractual se desarrollará con el criterio de máxima racionalidad del gasto, procurando la mejor relación costo/beneficio.

3.7 Planeación:

Los colaboradores de la Corporación que tengan atribuciones para ordenar el gasto, deberán planear los compromisos presupuestales a adquirir mediante la contratación de bienes y servicios; provisionar los gastos presupuestales que demande la contratación, así como los imprevistos o intereses que se pudieren generar en los contratos celebrados.

4. DEFINICIONES**4.1 Ordenador del gasto:**

Es aquella persona que tiene la capacidad de ejecución del presupuesto conforme a las atribuciones conferidas en el presente manual; por tanto, con base en el presupuesto aprobado, decide la oportunidad de contratar, comprometer recursos y ordenar el gasto.

4.2 Supervisor del contrato:

Es el colaborador de la Corporación que por su experticia técnica tiene la responsabilidad de planear el contrato, hacerle seguimiento y terminarlo. Cuando la Corporación actúa como Contratante, el Supervisor del Contrato será el Ordenador del Gasto. El Ordenador del Gasto podrá delegar esta función, pero no su responsabilidad.

4.3 Comprador:

El comprador será el facultado para realizar las compras de los bienes y servicios de la Corporación Interactuar, conforme al procedimiento establecido en el P-COM 02 “Gestión de Compras” y a las políticas del proceso de compras.

4.4 Centro de Compras:

Será el encargado de llevar a cabo la etapa de elección de la mejor oferta, inscripción del proveedor y formalización de la compra, conforme a lo previsto en el P-COM 02 “Gestión de Compras”. El Centro de Compras de la Corporación Interactuar está a cargo del Departamento de Logística. En el proceso de compras para terceros, se autorizará un Centro de Compras independiente si el proyecto lo requiere, el cual se conformará de acuerdo con lo definido en el presente manual.

4.5 Contrato:

Documento escrito mediante el cual dos o más partes mediante un acuerdo de voluntades se comprometen al cumplimiento de unas obligaciones de manera unilateral o recíproca.

4.6 Convenio:

Es un acuerdo de voluntades en donde participa Interactuar y otras entidades, en las cuales cada una de ellas hace su aporte en dinero y/o especie con el fin de alcanzar un objetivo común. Estas entidades pueden ser nacionales o internacionales.

4.7 Orden de Compra:

Formato preestablecido para formalizar la relación contractual de mínima cuantía, el cual contiene los elementos de la naturaleza del contrato a celebrar. Para los contratos de menor cuantía, la Orden de Compra será ajustada de acuerdo con las necesidades de la contratación.

4.8 Contratante:

Rol en el cual la Corporación es quien contrata la adquisición de bienes o la prestación de servicios.

5. ATRIBUCIONES PARA ORDENAR EL GASTO

Autorización general: La Dirección tendrá una autorización general para iniciar los procesos de contratación de acuerdo con el tipo de compra y cuantía, conforme a las atribuciones otorgadas a continuación, (siempre que ésta no supere los 1552 SMMLV, caso en el cual deberá ser autorizado por la Junta Directiva independientemente de su

5.1 Director Financiero y Administrativo, Director de Cooperación y Alianzas, Director Comercial: El equipo directivo, tendrá la facultad para ordenar el gasto de compras cuya cuantía sea igual o inferior a 100 SMMLV, conforme a lo establecido en la tabla de atribuciones.

5.2 Director Ejecutivo: Debe autorizar los contratos cuya cuantía sea inferior o igual a 1552 SMMLV y superior a 100 SMMLV, independientemente del tipo de compra.

5.3 Jefe de Talento Humano, Coordinador Recursos Físicos y Mantenimiento, Jefe centro para la Calidad de los Alimentos, Líder del proyecto (compras en Ejecución de proyectos), **Líder de Compras** (compras para terceros), **Subdirector de SDE**, tendrán atribuciones especiales para ordenar el gasto, acorde al tipo de compra y cuantía, conforme a lo establecido en la siguiente tabla de atribuciones.

Tipo de Compra	Experto Técnico	Ordenador del Gasto	
		Cargo	Valores de Compra
Institucionales: Insumos de papelería, aseo y cafetería Papelería institucional Insumos de plantas y SDE Maquinaria, equipos y herramientas Dotación de Plantas y oficinas Mobiliario puntual Teléfonos Análogos Equipos audiovisuales Bonos de Dotación Seguros Corporativos Transporte Alquiler de locales Compras de cafetería Servicios Generales Transporte de valores	Analista de Compras	Jefe Logística Director Financiero y Administrativo Director Ejecutivo Junta Directiva	De 0 a 40 SMMLV > 40 a 100 SMMLV > 100 a 1552 SMMLV > 1552 SMMLV
Locativas o de mantenimiento: Reformas Locativas y obras civiles Divisiones modulares y panelería Mantenimiento preventivo y correctivo de	Coordinador de Recursos Físicos	Coordinador Recursos Físicos Jefe Logística Director Financiero y Administrativo Director Ejecutivo Junta Directiva	De 0 a 2 SMMLV >2 a 40 SMMLV > 40 a 100 SMMLV > 100 a 1552 SMMLV > 1552 SMMLV

maquinaria y locativo Mobiliario puntual para nuevas oficinas o proyectos internos Redes de gas, eléctricas y aguas Seguridad			
Centro para la Calidad de Alimentos: Insumos de Laboratorio Equipos de Laboratorio Mantenimiento de equipos de Laboratorio Subcontratación de ensayos	Analista Técnico de Laboratorio	Jefe de Centro de Calidad de Alimentos Subdirector SDE Director Ejecutivo Junta Directiva	De 0 a 5 SMMLV > 5 a 100 SMMLV > 100 a 1552 SMMLV > 1552 SMMLV
Sistemas de información y TICs: Equipos de cómputo e impresión, partes y accesorios Contratos de alquiler de equipos de cómputo e impresión Software, Licencias, Renovaciones y Dominios Tecnología y equipamiento IP Puntos de redes de datos y eléctricas de nuevos puestos de trabajo Mejora y mantenimiento de infraestructura tecnológica y de comunicaciones	Coordinador de Infraestructura Tecnológica	Jefe de Tecnología Subdirector de Tecnología y Operaciones Director Ejecutivo Junta Directiva	De 0 a 10 SMMLV >10 a 100 SMMLV > 100 a 1552 SMMLV > 1552 SMMLV
Mercadeo y Comunicaciones (MER): Material publicitario y POP Contrataciones para eventos	Profesional en Eventos y Profesional en Mercadeo /Analista de Comunicaciones	Jefe de Mercadeo / Comunicaciones Director Comercial / Ejecutivo Director Ejecutivo	De 0 a 10 SMMLV > 10 a 100 SMMLV > 100 a 1552 SMMLV

Prensa y medios de comunicación		Junta Directiva	> 1552
Agencias de diseño, comunicaciones y de publicidad			SMMLV
Talento Humano: Capacitaciones y consultorías Subcontratación procesos de selección y contratación Souvenires y regalos empleados no definidos Dotación uniformes Bonos dotación o Big pass Seguros empleados	Analista de bienestar y Salud Ocupacional	Jefe de Talento Humano Director Ejecutivo Junta Directiva	De 0 a 10 SMMLV > 10 a 1552 SMMLV > 1552 SMMLV
Compras para ejecución de proyectos	Analista de Compras	Coordinador del proyecto Subdirector de SDE 1 Director Ejecutivo Junta Directiva	De 0 a 10 SMMLV >10 a 100 SMMLV > 100 a 1552 SMMLV > 1552 SMMLV
Compras para Terceros:	Compradores del proyecto/Analista de Compras	Coordinador del Proyecto Subdirector de SDE Director Ejecutivo	De 0 a 40 SMMLV >40 a 100 SMMLV > 100 a 1552 SMMLV

- * Los valores de las compras en la tabla de atribuciones no incluyen el IVA.
- * En ausencia del Director Financiero Administrativo podrá aprobar otro de los Directores
- * En ausencia del Director Ejecutivo, éste deberá delegar previamente un Director encargado para aprobar compras con sus atribuciones

- * Para compras variables (donde el valor total depende de unas cantidades variables), la aprobación de la compra y la factura debe darse de acuerdo con una cotización que considere una cantidad máxima estimada.
- * La atribución del Director Ejecutivo es para la compra de activos y/o Bienes Corporativos.
- * Cuando el valor de la compra sea mayor a 80 SMMLV, se establecerá un comité integrado por el Jefe o Coordinador solicitante, el Jefe logística o el Analista de Compras y se revisarán y analizarán las diferentes cotizaciones y se seleccionará la mejor oferta.

6. POLÍTICAS DE REPRESENTACIÓN LEGAL

6.1 La Representación Legal principal de la Corporación Interactuar la ejercerá el Director Ejecutivo.

6.2 En caso de ausencia temporal del Director Ejecutivo, La Corporación tendrá dos Representantes Legales Suplentes que se clasificarán en Primero y Segundo dependiendo del orden en que figuren en el certificado de existencia y representación.

6.3 El Primer Representante Legal Suplente se habilitará para actuar ante la ausencia temporal del Director Ejecutivo. Ante la ausencia de estos dos, se habilitará para actuar el Segundo Representante Legal Suplente.

6.4 Es obligación del Representante Legal Suplente que suscriba contratos o convenios durante la ausencia del Director Ejecutivo, presentarle a este último informe sobre dicha gestión.

6.5 El Representante Legal de la entidad, podrá delegar a colaboradores de la Corporación mediante poder especial, la facultad para contratar asuntos concretos.

7. INHABILIDADES E INCOMPATIBILIDADES

En los procesos de contratación de Interactuar, estarán inhabilitados para contratar:

7.1 Quienes dieron lugar a terminación unilateral por incumplimiento de las obligaciones de un contrato celebrado con la Corporación Interactuar, dentro de los 5 años anteriores

a la celebración del nuevo contrato. Transcurrido el término mencionado, se liberará al contratista de la inhabilidad.

- 7.2 Proveedores que hayan tenido relaciones con la Corporación, cuyo resultado del promedio de la evaluación semestral haya sido inferior a 60, o que estén inactivos en el sistema de información de Compras PSL, estarán inhabilitados durante un año.
- 7.3 Los colaboradores de la Corporación Interactuar que hayan sido despedidos con justa causa. Aquellos que fueron despedidos sin justa causa, podrán contratar con la Corporación Interactuar previa autorización del Director Ejecutivo.
- 7.4 Quienes se encuentren incurso en causal de inhabilidad o incompatibilidad o conflicto de intereses, de conformidad con lo prescrito en el Código de Ética la Corporación Interactuar:
 - 7.4.1 No podrá tenerse como proveedores, las microempresas de bienes o servicios en las cuales los colaboradores de la Corporación tengan alguna relación familiar o de propiedad.
 - 7.4.2 Los colaboradores que, en razón de sus funciones, deban adquirir o aprobar la adquisición de bienes y/o servicios para la Corporación, o tengan influencia en la decisión de éstas, deben carecer de intereses en las empresas vendedoras o suministradoras y actuar con profesionalismo e independencia

La violación a estas normas será sancionada conforme al Reglamento Interno de Trabajo catalogando estas como una falta grave a los deberes como empleado y respecto del contratista dará lugar a la terminación del contrato y la posibilidad del inicio de las acciones de responsabilidad contractual en contra del mismo.

8. PÓLIZAS

La constitución de garantías en los contratos que celebre la Corporación como contratante, deberá supeditarse a un análisis de riesgos realizado conjuntamente por los procesos Compras y Jurídico, y en caso de encontrarse la necesidad de las mismas, estas deberán ser otorgadas por compañías de seguros legalmente constituidas en Colombia y vigiladas por la Superintendencia Financiera.

La constitución de pólizas se someterá siempre a un análisis de riesgos. Se exceptúan los contratos de compra de bienes o servicios, cuya cuantía sea inferior a diez (10) SMMLV, a los cuales no se les exigirá póliza de anticipo.

9. CUANTÍAS Y COTIZACIONES

Las formalidades del proceso de compras de bienes y/o servicios de la Corporación, obedecerán a tres (3) cuantías diferentes, las cuales determinarán el trámite a seguir:

- 9.1 Mínima cuantía: compras realizadas por un valor neto equivalente o inferior a diez (10) SMLMV.
- 9.2 Menor cuantía: compras realizadas por un valor neto superior a 10 SMLMV e inferior o igual a treinta (30) SMLMV.
- 9.3 Mayor cuantía: Compras cuyo valor neto supere los treinta (30) SMLMV.
- 9.4 Número de cotizaciones: El número de cotizaciones que deberá solicitar el comprador o supervisor del contrato, lo determinará su cuantía, a saber:

Cuantía	Nro. De Cotizaciones Escritas
De 0 a 1 SMLMV	0
>1 SMMLV a 2 SMMLV	1
>2 SMMLV a 10 SMMLV	2
>10 SMMLV	3

Los colaboradores de la Corporación Interactuar atenderán los lineamientos descritos en el P-COM 02 “Gestión de Compras” cuando se encuentren adelantando un proceso de contratación de bienes y/o servicios, acorde a la forma de intervención en el proceso contractual.

10. TIPOS DE CONTRATACION

10.1 CONTRATACIÓN SIMPLIFICADA (Mínima Cuantía):

Está prevista para las **compras de bienes** con una cuantía inferior o igual a 10 SMMLV, los cuales se perfeccionarán mediante orden de compra, una vez cumplidas las actividades descritas en el P-COM 02 “Gestión de Compras”

10.1.1 Modalidad especial de contratación simplificada:

Las siguientes compras, independientemente de su cuantía, seguirán el trámite previsto para la contratación simplificada (descrito en el procedimiento P-COM-02 Gestión de Compras), exceptuándose la elaboración de la orden de compra:

*Compras a grandes superficies: Almacén en donde se adquieren múltiples productos o referencias por sectores especializados y el pago se realiza de contado.

*Afiliaciones y suscripciones: distribución o entrega de servicios o productos de forma periódica, a cambio del pago de un abono mensual o anual. La suscripción, de este modo, es una compra que se repite periódicamente. Cuando se trate de la renovación de una Afiliación o Suscripción, si el Ordenador del Gasto es diferente al Jefe de Logística le solicitará a este a través de correo electrónico dicha renovación.

*Seguros: Pólizas que adquiere la Corporación para la cobertura de los riesgos que al ser transferirlos a una aseguradora, esta se encargará de garantizar o indemnizar todo o parte del perjuicio producido por la aparición de determinadas situaciones accidentales. Cuando se trate de la renovación, el Ordenador del Gasto solicitará al Jefe de Logística dicha renovación.

*Las compras de refrigerios, fotocopias, Viáticos, Mantenimiento Correctivo, compras por caja menor, formación de personal se realizarán de acuerdo con lo descrito en el P-COM-02 Gestión de compras.

10.1.2 Excepciones al Trámite de Contratación Simplificada

Las compras señaladas a continuación deberán adelantarse conforme a las formalidades establecidas en el presente manual para la contratación plena:

*Compra de bienes que por sus condiciones de pago, riesgos o garantías requieran ser respaldadas por un acuerdo legal o compromiso escrito.

*Contratos de arrendamiento en los que la Corporación figure como arrendataria.

10.2 CONTRATACIÓN PLENA (Menor y Mayor Cuantía):

Está prevista para la compra de servicios independiente de su cuantía y para los contratos de bienes con una cuantía superior a diez (10) SMMLV, se realizarán siguiendo los lineamientos descritos en el P-COM 02 “Gestión de Compras”.

10.2.1 Modalidad especial de contratación plena.

10.2.1.1 Compras de servicios inferiores o iguales a 10 SMMLV: Seguirá el trámite previsto para la contratación plena, no obstante, el servicio se instrumentará en un modelo de contrato genérico diligenciado por el Centro de Compras, el cual no requiere visto bueno de jurídico. El Jefe de Logística tendrá la atribución para aprobar el mismo.

10.2.1.2 Servicios de Telecomunicaciones: Seguirá el trámite previsto para la contratación plena, no obstante, la formalidad del contrato la determinará **EL CONTRATISTA**. La supervisión del contrato en los servicios de telecomunicaciones siempre estará a cargo del Área de Tecnología.

10.3 SELECCIÓN DE PROVEEDOR CON UNA SOLA COTIZACIÓN:

Podrá seleccionarse el contratista o proveedor mediante la presentación de una (1) sola oferta, propuesta o cotización cuando se presente uno de los siguientes casos:

- 10.3.1 Cuando se trate de obras o servicios conexos, complementarios, dependientes e inherentes al objeto de otro contrato suscrito y en ejecución con el mismo contratista o proveedor.
- 10.3.2 Cuando el bien, servicio u objeto del contrato, según el caso, tenga un distribuidor o proveedor exclusivo, único fabricante o haya una sola empresa o persona capacitada para ejecutar el contrato, por ser titular de los derechos de la propiedad intelectual. Cuando se cotiza con un proveedor único o distribuidor exclusivo de una casa matriz, se debe solicitar la certificación correspondiente.
- 10.3.3 Cuando se trate de contratos “intuitu personae”, esto es, que se celebran en consideración a las calidades personales del proveedor o contratista, de lo cual deberá quedar constancia.
- 10.3.4 Cuando el Ordenador del Gasto solicita que el bien o el servicio sea contratado con un determinado proveedor, sustentando por escrito las razones para ello..
- 10.3.5 Cuando en un proyecto o convenio se hace referencia específica a los bienes y servicios a contratar y al proveedor o contratista que los debe suministrar.

11 CONTRATACIÓN PARA TERCEROS

En los eventos en que la Corporación esté obligada (por convenios), a realizar compras para terceros, se seguirá el trámite previsto en el presente manual acorde a la cuantía; cumpliendo además con los lineamientos descritos en el P-COM 02 “Gestión de Compras”

12 MODIFICACIONES AL CONTRATO

Durante la ejecución del contrato, se pueden presentar situaciones que lleven a la modificación del mismo, éstas deben ser concertadas por las partes (Contratante y Contratista).

Es necesario resaltar que el contrato debe encontrarse en ejecución, y se debe verificar que la modificación requerida no altere la esencia del contrato ni sea fruto de un incumplimiento por parte del contratista.

Dentro de las modificaciones al contrato, se encuentran las siguientes:

- a) **Adición:** Es un incremento del valor pactado inicialmente. El valor a adicionar no excederá el 50% del valor inicialmente pactado.
- b) **Prórroga:** Es una prolongación del plazo de ejecución pactado en el contrato inicial.
- c) **Cesión:** Es una transferencia de derechos y obligaciones del contratista a una tercera persona para que esta continúe con la ejecución del contrato. Es importante señalar que el cesionario, debe tener las mismas o mejores calidades que el cedente.
- d) **Suspensión:** Es la interrupción temporal de la ejecución del contrato, se da por situaciones de fuerza mayor o caso fortuito.

La adición o modificación seguirá la formalidad prevista en el presente manual de acuerdo a la cuantía del contrato.

13 EXCEPCIONES

Los siguientes contratos o compras, en los cuales la Corporación interviene en calidad de Contratante no atenderán el trámite previsto en el presente manual, toda vez que por sus características especiales requieren un tratamiento diferente, a saber:

13.1 Compras Electrónicas

La Corporación Interactuar podrá realizar compras de bienes y servicios a través del comercio electrónico; las mismas se soportarán en los términos de uso y condiciones del sitio de Internet donde se realice la transacción y en los cuales consignan las obligaciones y responsabilidades de las partes; por tanto, no será necesario perfeccionar con la firma tradicional el soporte contractual (orden o contrato), el perfeccionamiento y formalización se entenderán surtidos con el pago.

Para efecto de la contratación bajo esta modalidad, se realizarán las etapas establecidas en el proceso de contratación en cuanto fuere posible aplicarlas, en lo demás se aplicarán las normas consagradas en la Ley 527 de 1999 y normas concordantes. En todo caso, se dejarán como evidencia los documentos físicos que concreten cada una de las etapas surtidas en el proceso.

13.2 Contratación De Docentes, Consultores y Empleados De La Corporación.

Se exceptúa del trámite previsto en el presente manual, la contratación de docentes, consultores y empleados de la Corporación, la cual se desarrollará conforme a lo dispuesto por el proceso de Talento Humano.

Anexo. No. 13 DOCUMENTOS PLAN DE GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES- Continuación

FORMATOS PROCESO DE ADQUISICIONES



	INSCRIPCIÓN DE PROVEEDORES DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	F-COM-01
		Versión 07
		Página 1/1

ÁREA SOLICITANTE _____ INSCRIPCIÓN ACTUALIZACIÓN

DATOS GENERALES			FECHA:	
Razón Social				
Nombre Comercial y/o Sigla				
NIT				
Dirección:			Ciudad	
Teléfono 1			Teléfono 2	
Pagina Web				
Nombre Representante Legal				
Nombre del Contacto:				
E-mail (Contacto)			Celular	
Actividad Económica: Describa en el espacio la actividad o actividades de la empresa.				
Esta siendo el proveedor recomendado por un empleado de la Corporación?		Si	No	Quien?
Tiene o ha tenido Crédito con Interactuar		Si	No	Desde que fecha:
INFORMACIÓN PARA PAGO				
Indique la entidad bancaria a la cual se deben realizar los pagos				
Entidad Bancaria			Cuenta NO.	
Tipo de Cuenta	Ahorros		Corriente	Sucursal

Titular de la cuenta					
Contacto Cartera		Teléfono		E-mail Cartera	
REFERENCIAS COMERCIALES (Clientes)					
Empresa	Contacto	Tipo de Suministro		Teléfono	Celular
DOCUMENTOS REQUERIDOS					
<p>1- Carta de presentación de la empresa (Opcional)</p> <p>2- Formato Inscripción de proveedores de productos y servicios diligenciado.</p> <p>3- Cámara de Comercio con vigencia no mayor a un mes de expedición. (Si el proveedor es de régimen común) y/o</p> <p>4- Fotocopia legible del registro único tributario RUT con fecha de actualización a partir de noviembre de 2012.</p> <p>5- Para persona natural que suministre servicios profesionales, ésta deberá enviar los documentos que acrediten su formación técnica o profesional con sus respectivos títulos y experiencia. (Opcional)</p> <p>6- En caso de que el proveedor requiera realizar su trabajo dentro de las instalaciones de la Corporación, deberá enviar los siguientes documentos del personal que realizará la labor: Copia de la cédula, planilla de pago de Salud, ARL, Pensión y certificado de trabajo en alturas (Si aplica).</p>					
<p>“Autorizo de manera voluntaria, previa, explícita, informada e inequívoca a la Corporación Interactuar para que en cumplimiento de la Ley Estatutaria 1581 del 17 de octubre de 2012, y su Decreto Reglamentario 1377 de 2013 realice el tratamiento de mis datos personales conforme a su Política de Tratamiento de Datos Personales, la cual declaro conocer, aceptar y que se encuentra publicada en el sitio web www.interactuar.org.co. Esta Autorización le permitirá a la Corporación Interactuar recolectar, transferir, almacenar, usar, suprimir, compartir, actualizar y transmitir mis datos personales y en general usarlos para todos fines relacionados con su objeto social, en especial para fines legales, contractuales y comerciales descritos en su Política de Tratamiento de Datos Personales; y para la promoción de productos, servicios y eventos de Interactuar y de las Entidades Aliadas con las que la Corporación ejecuta proyectos en beneficio de los estudiantes, emprendedores y empresarios. SI ___ NO ___</p>					
DECLARACIÓN DE INHABILIDAD E INCOMPATIBILIDAD					
<p>EL CONTRATISTA, declara bajo la gravedad de juramento, que no se encuentra incurso en las inhabilidades, prohibiciones o incapacidades para contratar con INTERACTUAR, previstas en la Constitución, en las leyes y en la política de contratación de INTERACTUAR. La contravención a lo anterior dará lugar a las sanciones de Ley”. SI ___ NO ___</p>					

**Firma representante
Legal**

Anexo. No. 13 DOCUMENTOS PLAN DE GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES- Continuación



SOLICITUD DE COMPRA	F-COM-08
	Página 1/1

FECHA SOLICITUD: _____

* Para diligenciar por el comprador

ORDENADOR DEL GASTO:	
Nombre:	_____
Cargo:	_____
CENTRO DE COSTOS: (8 dígitos)	_____
SITIO DE ENTREGA:	_____

N° SOLICITUD	_____
FECHA RECIBIDO	_____
FECHA CONVENIDA DE ENTREGA	_____
ORDEN DE COMPRA N°	_____

JUSTIFICACIÓN DEL GASTO	JUSTIFICACIÓN DEL PROVEEDOR SUGERIDO:

Este gasto se encuentra en el presupuesto del año en curso?:

Si: () No ()

Firma Ordenador del
Gasto: _____

(Únicamente para Contratación Plena)

PRODUCTO O SERVICIO (Incluir detalladamente las especificaciones del producto o servicio)	CANTIDAD	Unidad de Medida	OBSERVACIONES

ORDEN DE COMPRA MANUAL NÚMERO		F-COM -03				
INFORMACIÓN CLIENTE						
FECHA						
CLIENTE:						
NIT:						
DIRECCIÓN ENTREGA:						
TELÉFONO:						
CORREO ELECTRONICO:						
CONTACTO COMPRAS:					CELULAR:	
Nota: Favor colocar el número de la orden de compra en la factura						
INFORMACIÓN PROVEEDOR						
PROVEEDOR:						
NIT:						
DIRECCIÓN :						
TELÉFONO:						
CONTACTO VENTAS:						
FECHA ACORDADA ENTREGA:						
No.	DESCRIPCIÓN DE LOS BIENES O INSUMOS	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL	
1					\$0	
				SUB-TOTAL	\$0	
				IVA	\$0	
				TOTAL	\$0	
IMPORTE CON LETRA:						
OBSERVACIONES:						
ELABORADO POR:		REVISADO POR:		AUTORIZADO POR:		

ELECCIÓN DE LA MEJOR PROPUESTA										F-COM - 04	
Cuantía	N° Cotizaciones escritas	Monto de la compra									
De 0 a 1 SMLMV	0										
>1 SMMLV a 2 SMMLV	1										
>2 SMMLV a 10 SMMLV	2										
>10 SMMLV	3										
Bien(es) O Servicio(s) a Comparar:											
CRITERIOS A ANALIZAR	PROVEEDOR 1:			PROVEEDOR 2:			PROVEEDOR 3:				
	OBSERVACIONES	CALIFICACION	PONDERADO	OBSERVACIONES	CALIFICACION	PONDERADO	OBSERVACIONES	CALIFICACION	PONDERADO		
PRECIO			0			0				0	
GARANTIA			0			0				0	
TIEMPO DE ENTREGA			0			0				0	
CONDICIONES DE ENTREGA			0			0				0	
FORMA PAGO			0			0				0	
SERVICIO POSTVENTA			0			0				0	
TOTAL CALIFICACION			0,00			0,00				0,00	
PROVEEDOR ELEGIDO Y JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA											

Analista de Compras: _____

Líder de Compras: _____