

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL
(UCI)

PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA OFICINA DE ADMINISTRACION DE
PROYECTOS (PMO) PARA LA CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE LA GUAJIRA.

ADRIANA PÉREZ ABSHANA

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

San José, Costa Rica

Julio del 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

XAVIER SALAS
PROFESOR TUTOR

OSVALDO MARTINEZ GOMEZ
LECTOR No.1

FAUSTO FERNANDEZ
LECTOR No.2

Adriana Pérez Abshana
SUSTENTANTE

DEDICATORIA

A Dios, por guiar cada uno de mis pasos.

A mi Madre y Abuela, por ser mí ejemplo de superación, por llenarme de fortaleza y guiar mi camino a la obtención del éxito.

A mi niño Rafael Darío, por llenar mi vida de inmensa alegría.

AGRADECIMIENTOS

A Dios.

A mi esposo, por su apoyo, comprensión y compañía a lo largo de este proceso.

A mi familia, por estar siempre a mi lado.

A Xavier Salas, por su apoyo incondicional en la tutoría de este trabajo.

A todos aquellos que me ayudaron de forma desinteresada al logro de este objetivo.

INDICE

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
INDICE	v
ÍNDICE DE FIGURAS.....	viii
ÍNDICE DE CUADROS.....	ix
ÍNDICE DE ABREVIACIONES	x
RESUMEN EJECUTIVO.....	xi
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Problemática	2
1.3. Justificación del problema	4
1.4. Objetivo general.....	5
1.5. Objetivos específicos	5
2. MARCO TEÓRICO.....	6
2.1. Marco institucional de la Caja de Compensación Familiar de La Guajira	6
2.1.1. Denominación, Constitución y Naturaleza	6
2.1.2. Objeto.....	6
2.1.3. Funciones	6
2.1.3.1. Antecedentes de la Caja de Compensación Familiar de La Guajira	7
2.1.3.2. Misión y Visión de la Caja de Compensación Familiar de La Guajira	9
2.1.3.3. Estructura organizativa	9
2.1.3.4. Productos que ofrece la Caja de Compensación Familiar de La Guajira	14
2.1.3.4.1. Servicios de salud.....	15
2.1.3.4.2. Servicios de recreación.....	15
2.1.3.4.3. Servicios de crédito social.....	15
2.1.3.4.4. Servicios de educación.....	15
2.1.3.4.5. Servicios de vivienda	16
2.2. Teoría de Administración de Proyectos	16
2.2.1. Proyecto	16
2.2.2. Administración de proyectos	16
2.2.3. Ciclo de vida de un proyecto	17
2.2.4. Procesos en la administración de proyectos.....	18
2.2.4.1. Los procesos de iniciación	19
2.2.4.2. Los procesos de planificación.....	19
2.2.4.3. Los procesos de ejecución	20
2.2.4.4. Los procesos de seguimiento y control.....	20
2.2.4.5. Los procesos de cierre.....	20
2.2.4.6. Áreas del conocimiento de la administración de proyectos.....	20
2.2.4.6.1. Gestión de la integración.....	21
2.2.4.6.2. Gestión del alcance.....	21
2.2.4.6.3. Gestión del tiempo	21
2.2.4.6.4. Gestión de los costos	21
2.2.4.6.5. Gestión de la calidad	21
2.2.4.6.6. Gestión de los recursos humanos	21
2.2.4.6.7. Gestión de las comunicaciones	22

2.2.4.6.8.	Gestión de riesgos	22
2.2.4.6.9.	Gestión de las adquisiciones	22
2.2.4.6.10.	Gestión de interesados.....	22
2.2.5.	Modelos de madurez en administración de proyectos	23
2.2.5.1.	CMM (<i>Capability Maturity Model</i>).....	23
2.2.5.2.	Modelo de Madurez en Administración de Proyectos PMMM de Harold Kerzner	24
2.2.5.3.	Modelo de Madurez del <i>Project Management Institute</i> – OPM.....	26
2.2.6.	Oficina de Administración de Proyectos	27
2.2.6.1.	Definición de PMO	27
2.2.6.2.	Modelos de PMO	28
2.2.6.2.1.	La PMO del tipo estación meteorológica.....	29
2.2.6.2.2.	La PMO del tipo torre de control	29
2.2.6.2.3.	La PMO del tipo <i>pool</i> de recursos.....	30
2.2.6.3.	Funciones de la PMO.....	30
2.3.	Marco Metodológico.....	31
2.3.1.	Fuentes de información.....	31
2.3.1.1.	Fuentes primarias	31
2.3.1.2.	Fuentes secundarias	31
2.3.3.	Herramientas	35
2.3.4.	Supuestos y restricciones	37
2.3.5.	Entregables.....	38
2.4.	Desarrollo.....	39
2.4.1.	Nivel de madurez en administración de proyectos de la Caja de Compensación Familiar de La Guajira	39
2.4.2.	Diagnóstico del nivel de madurez en administración de proyectos	40
2.4.2.1.	Madurez	43
2.4.2.2.	Metodología	44
2.4.2.3.	Herramientas de dirección de proyectos	45
2.4.2.4.	Nivel de desarrollo de competencia en dirección de proyectos	46
2.4.2.5.	Nivel de metodología en dirección de portafolio.....	47
2.4.2.6.	Nivel de metodología en dirección de programas y multi-proyectos	47
2.4.2.7.	Nivel de Oficina de Dirección de Proyectos (PMO)	48
2.5.	Fortalezas del proceso de gestión de proyectos (PMO) en Comfaguajira	50
2.6.	Establecer el modelo de PMO a implementar para la gestión de proyectos en Comfaguajira.....	50
2.6.1.	Tipo de PMO a implementar.....	51
2.7.	Roles, habilidades y responsabilidades del personal designado para la Oficina de Administración de Proyectos (PMO).....	54
2.7.1.	Responsabilidades de los miembros de la PMO de Comfaguajira	54
2.7.2.	Habilidades de los miembros de la PMO de Comfaguajira	56
2.8.	Estrategias para el funcionamiento de la Oficina de Administración de Proyectos (PMO) de la Caja de Compensación Familiar de La Guajira	57
2.8.1.	Fase 1. Lenguaje común	60
2.8.2.	Fase 2. Procesos comunes.....	62
2.8.3.	Fase 3. Metodología única	62

CONCLUSIONES	64
RECOMENDACIONES.....	66
BIBLIOGRAFÍA	67
ANEXOS	69
Anexo 1. Acta del proyecto	69
Anexo 2. EDT. Propuesta para la creación de una Oficina de Administración de Proyectos (PMO) para la Caja de Compensación Familiar de La Guajira	74
Anexo 3. Cronograma.....	75
Anexo 4. Encuestas del nivel de madurez en la administración de Proyectos de Comfaguajira.....	77

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura Organizativa – Dirección Administrativa - Comfaguajira.....	10
Figura 2. Organigrama Corporativo –Subdirección de Salud y División Financiera.	11
Figura 3. Organigrama Corporativo –División Educación, Recreación y Áreas de Apoyo.	12
Figura 4. Estructura Organizativa - Gestión de Proyectos.....	13
Figura 5. Mapa de Procesos Comfaguajira	14
Figura 6. Ciclo de vida de un proyecto	18
Figura 7. Riesgo - Incertidumbre en el ciclo de vida de un proyecto	18
Figura 8. Grupo de procesos de Dirección de Proyectos	19
Figura 9. Niveles de Madurez-Modelo CMM	24
Figura 10. Niveles de Madurez de Kerzner	25
Figura 11. Modelos y Tipos de PMO.....	29
Figura 12. Resultado Nivel de Madurez por Áreas.....	42
Figura 13. Nivel de Madurez en la Dirección de Proyectos en Comfaguajira	43
Figura 14. Nivel de Metodología en Dirección de Proyectos en Comfaguajira	44
Figura 15. Herramientas de Dirección de Proyectos en Comfaguajira.....	45
Figura 16. Nivel de Desarrollo de Competencia en Dirección de Proyectos en Comfaguajira....	46
Figura 17. Nivel de Metodología en Dirección del Portafolio en Comfaguajira.....	47
Figura 18. Nivel de Metodología en Dirección de Programas y Proyectos en Comfaguajira	48
Figura 19. Nivel de Oficina de Dirección de Proyectos (PMO) en Comfaguajira	49
Figura 20: Organigrama Comfaguajira con implementación de la PMO.....	53
Figura 21: Etapas Oficina Administración de Proyectos (PMO)-Comfaguajira.....	58
Figura 22: Cronograma Implementación PMO – Comfaguajira.....	60

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro1. Fuentes de Información Utilizadas.....	32
Cuadro 2. Métodos de Investigación Utilizadas	34
Cuadro 3. Herramientas de Investigación Utilizadas.....	36
Cuadro 4. Supuestos y Restricciones	37
Cuadro 5. Entregables	38
Cuadro 6. Rangos de Calificación Nivel de Madurez.....	41
Cuadro 7. Resultado Encuesta Nivel de Madurez Comfaguajira	42
Cuadro8. Roles de la PMO y Funciones de sus miembros	54
Cuadro 9. Habilidades miembros PMO Comfaguajira	56
Cuadro 10. Implementación PMO-Fases del Nivel de Madurez PMO Comfaguajira	59
Cuadro11. Presupuesto estimado para la implementación de la PMO-Comfaguajira.....	60

ÍNDICE DE ABREVIACIONES

CMM: siglas en inglés del Modelo de Madurez de Capacidades (*Capability Maturity Model*)

COMFAGUAJIRA: Caja de Compensación Familiar de La Guajira

OPM3: siglas en inglés del Modelo de Madurez de Administración de Proyectos Organizacional (*Organizational Project Management Maturity Model*)

PMBOK: siglas en inglés de la Guía de Fundamentos de la Administración de Proyectos (*Guide to the Project Management Body of Knowledge*)

PMI: siglas en inglés del Instituto de Administración de Proyectos (*Project Management Institute*)

PMMM: siglas en inglés del Modelo de Madurez en Administración de Proyectos (*Project Management Maturity Model*)

PMO: siglas en inglés de Oficina de Administración de Proyectos (*Project Management Office*)

WBS: siglas en inglés de Estructura Detallada de Trabajo (*Work Breakdown Structures*).

RESUMEN EJECUTIVO

En Colombia, las Cajas de Compensación Familiar consolidan uno de los sectores más representativos de la economía nacional. Actualmente cuenta con 47 cajas que hacen presencia en todos los departamentos del país, una planta de 99.176 empleados que personifican los intereses de más de 18 millones de afiliados y cuyos ingresos superan los 7.142 millones de dólares al año. En la actualidad, el Departamento de La Guajira cuenta con los servicios de la Caja de Compensación Familiar de La Guajira [COMFAGUAJIRA], la cual se erige como una empresa privada sin ánimo de lucro que tiene por objeto agrupar a los trabajadores bajo el sistema del subsidio familiar, brindándoles a sus afiliados la tranquilidad de los servicios y beneficios que bajo esta modalidad se otorgan.

Hoy por hoy, COMFAGUAJIRA es considerada una de las organizaciones de mayor crecimiento y proyección social en el departamento; generando bienestar, satisfacción y calidad de vida a la comunidad en general y, en especial, a sus afiliados. COMFAGUAJIRA se ha consolidado en la región como una empresa sólida, de gran auge y desarrollo, que contribuye positivamente con el mejoramiento de los índices de calidad de vida de la población y con el propósito de reducir los niveles de pobreza en el departamento.

Si bien COMFAGUAJIRA cuenta con una amplia experiencia y todo el conocimiento técnico y operativo que se requieren para el manejo de grandes proyectos, hoy día adolece de un conjunto de herramientas que le permitan fortalecer sus procesos de planificación y seguimiento de proyectos, al tiempo que le de la posibilidad de contribuir al plan estratégico de la organización. Dicho de otra manera, en la actualidad, COMFAGUAJIRA no cuenta con un estándar de procedimientos apropiados que le aseguren una eficaz administración de sus proyectos; por tanto, opera con una baja capacidad de administración estratégica que podría conducirla a inadecuadas tomas de decisiones de inversión: obsoletas, sobre costeadas o incompatibles con su objeto misional.

De allí que la implementación de una Oficina de Administración de Proyectos (PMO) en la Caja de Compensación Familiar de La Guajira, permitirá que todos los empleados y funcionarios tengan la oportunidad de conocer y aplicar “buenas prácticas en administración de proyectos” en cualquier situación de negocio; esperando con ello que la PMO se constituya en una unidad de soporte para los responsables de proyectos y sus *stakeholders*, de tal forma que contribuya a mejorar los resultados de la gerencia de proyectos a través de una adecuada priorización, planificación, coordinación y ejecución de aquellos que estén alineados a los objetivos estratégicos de la organización.

Bajo este panorama, la presente investigación tuvo por objeto principal desarrollar una propuesta para la creación de una Oficina de Administración de Proyectos (PMO) en la Caja de Compensación Familiar de La Guajira a través de la cual se pudieran coordinar y estandarizar procesos en la dirección de proyectos, en consonancia con este propósito, fueron planteados como objetivos específicos la realización de un diagnóstico del nivel de madurez de la Caja de Compensación Familiar de La Guajira en torno al tema de la administración de proyectos y que permitieran identificar oportunidades de mejoras orientadas a la implementación de la PMO, establecer el modelo de PMO a implementar para la gestión de los proyectos, al tiempo que se

definan los roles, responsabilidades y competencias del recurso humano designado para la Oficina de Administración de Proyectos (PMO), por último, se propusieron estrategias que permitirán la puesta en funcionamiento de la Oficina de Administración de Proyectos (PMO) de la Caja de Compensación Familiar de La Guajira.

Con la finalidad de lograr cada uno de los objetivos mencionados, se recopiló información relacionada con los antecedentes de Comfaguajira en gestión de proyectos, así como bibliografía de apoyo en este tema, posteriormente se aplicaron encuestas y entrevistas para determinar el nivel de madurez de la empresa y los datos obtenidos se analizaron a través de diferentes métodos (analítico – sintético; inductivo – deductivo; dinámico; objetivo – subjetivo) para generar información indispensable para determinar conclusiones y recomendaciones del presente trabajo de investigación.

Los resultados de esta investigación señalan que la Caja de Compensación Familiar de la Guajira se encuentra en un nivel de madurez de administración de proyectos **MEDIO BAJO**, según lo establecido en los rangos de madurez del modelo de Harold Kerzner. En base a los valores definidos para este modelo, se puede concluir que Comfaguajira posee procesos y lenguaje común en la administración de proyectos, pero requiere trabajar en su metodología y el mejoramiento continuo de la misma. De acuerdo a esto, se considera que el tipo de PMO indicado para implementar es el denominado “torre de control”; lo anterior, dadas las características particulares de la misma y la situación actual de la empresa en torno a la gestión de los proyectos.

La implementación de una PMO proporcionaría grandes ventajas competitivas para la empresa, al operar como una instancia centralizada de planeación y cronograma de actividades relacionadas con los proyectos. También, los resultados de este estudio destacan la necesidad e importancia de recibir capacitaciones en gestión de proyectos tanto por parte de los colaboradores de la PMO como de todo aquel personal que tenga bajo su competencia la implementar y/o ejecución de proyectos.

Por último, es importante resaltar que se debe hacer un gran esfuerzo en procura de cambiar la cultura organizacional en torno a la gestión de proyectos, dejando de lado las arraigadas creencias de la empresa respecto al tema y abriendo paso a un cambio necesario mediante la creación de la PMO.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

En Colombia, las Cajas de Compensación Familiar consolidan uno de los sectores más representativos de la economía nacional. Actualmente cuenta con 47 cajas que hacen presencia en todos los departamentos del país, una planta de 99.176 empleados que personifican los intereses de más de 18 millones de afiliados y cuyos ingresos superan los 7.142 millones de dólares al año. El sector se caracteriza por la homogeneidad de los servicios que brinda cada caja de compensación, encontrando siete negocios básicos (salud, recreación, vivienda, educación, mercadeo, crédito social y entrega de subsidios), lo cual las hace particularmente singulares ante cualquier sector de la economía colombiana.

Así, el Departamento de La Guajira cuenta con los servicios de la Caja de Compensación Familiar de la Guajira [COMFAGUAJIRA]; la cual se erige como una empresa privada sin ánimo de lucro y se constituye bajo la normatividad de la Ley 21 de 1982, vigilada por la Superintendencia del Subsidio Familiar, encargada de agrupar a los trabajadores bajo el sistema del subsidio familiar, para brindarles todos los beneficios y servicios que este otorga.

Hoy por hoy, COMFAGUAJIRA es considerada una de las organizaciones de mayor crecimiento y proyección social en el departamento; generando bienestar, satisfacción y calidad de vida a la comunidad en general y, en especial, a sus afiliados. Así mismo, COMFAGUAJIRA lleva más de 40 años trabajando en el cumplimiento de su misión: “contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores afiliados y sus familias y generar valor para la comunidad a través de la prestación de servicios sociales para ayudar al logro del equilibrio social en el Departamento de La Guajira” (Comfaguajira, 2013, pág. 12).

Asimismo, dentro del mapa estratégico de esta organización, se estableció la siguiente visión: “ser en el 2018 una organización de clase mundial reconocida por los afiliados y la comunidad, diferenciada por la excelencia en la calidad del servicio, innovación permanente, solidez económica y rentabilidad social” (Comfaguajira, 2013, pág. 22).

De aquí que COMFAGUAJIRA cuente con diversas áreas, que sirven de apoyo a los diferentes servicios que se prestan; se destacan como principales áreas las siguientes: Subdirección de la Gestión Estratégica y Tecnológica, Financiera, Administrativa, Mantenimiento, Logística y Compras. Estas áreas funcionan dentro de un sistema de gestión de

la calidad como procesos estandarizados y procedimientos documentados y con políticas de calidad aplicables a la organización.

Por otra parte, La Caja de Compensación Familiar de La Guajira en estos últimos años ha desarrollado programas integrales para beneficio de los trabajadores y sus familias, con lo cual ha logrado impactos de consideración en la productividad, el bienestar y el desarrollo. Así, para el año 2014 se cancelaron \$9.314 millones de subsidios en dinero, además se entregaron \$314 millones de subsidios en especie, se atendió a un total de 10.310 menores de edad entre 6 meses y 5 años de edad, asimismo, se beneficiaron 20.658 estudiantes hijos de los trabajadores afiliados a COMFAGUAJIRA.

COMFAGUAJIRA se ha consolidado en la región como una empresa sólida, de gran auge y desarrollo, que contribuye positivamente con el mejoramiento de los índices de calidad de vida de la población y con el propósito de reducir los niveles de pobreza en el departamento.

1.2. Problemática

La operación de COMFAGUAJIRA se resume en la prestación de diferentes servicios a sus afiliados y a la comunidad en general, a saber: salud, recreación, educación, vivienda, mercadeo y crédito social. Estos servicios realizan la panificación de los objetivos estratégicos y sus actividades para alcanzar las metas propuestas; para esto cuentan con un plan de inversiones en el cual se determinan los proyectos a ejecutar cada año para el cumplimiento de su misión.

Para esto, la organización cuenta con la Subdirección de la Gestión Estratégica y Tecnológica la cual es un área que agrupa diferentes procesos, dentro de los cuales se encuentra el proceso de gestión de proyectos. Éste, lleva acabo la formulación de los proyectos de la Caja pero no cuenta con procesos, procedimientos y/o herramientas estandarizadas que permitan una evaluación, seguimiento y control adecuados. Tampoco existen indicadores de desempeño, ni evaluación *expost* que determinen si contribuye o no a los objetivos estratégicos de la organización y a la generación de valor a los grupos de interés de la misma.

Para el año 2013, la organización tomó como iniciativa vincular cada proyecto de inversión al cumplimiento de los objetivos del plan estratégico de la organización, sin embargo esta iniciativa no ha dado el resultado que se requiere ya que si bien COMFAGUAJIRA cuenta con una amplia experiencia y todo el conocimiento técnico y operativo que se requieren para el manejo de grandes proyectos, hoy día adolece de un conjunto de herramientas que le permitan

fortalecer sus procesos de planificación y seguimiento de proyectos, al tiempo que le de la posibilidad de contribuir al plan estratégico de la organización.

Dicho de otra manera, en la actualidad, COMFAGUAJIRA no cuenta con un estándar de procedimientos apropiados que le aseguren una eficaz administración de sus proyectos; por tanto, opera con una baja capacidad de administración estratégica que podría conducirla a inadecuadas tomas de decisiones de inversión: obsoletas, sobre costeadas o incompatibles con su objeto misional.

En consecuencia, de esta problemática se desprende la necesidad de establecer una Oficina de Administración de Proyectos (PMO) que permita la planificación, ejecución, seguimiento y control de manera oportuna, eficiente y de calidad de los proyectos de inversión que se generen de los imperativos estratégicos de La Caja de Compensación Familiar de La Guajira.

La falta de un estándar que permita la administración de los proyectos estratégicos en la Caja de Compensación Familiar de La Guajira conlleva a una gestión reactiva que no agrega valor y sólo se concentra en mantener la operación de los negocios. Los proyectos estratégicos, en su mayoría, son olvidados y pasan a un segundo plano, aquellos culminados, sufren retrasos, sobrecostos e incumplimiento en los requisitos de calidad.

En muchos casos los proyectos son establecidos en los planes de inversión, pero no son incluidos en el presupuesto de inversión, conllevando en la mayoría de los casos a la realización de proyectos no planificados y de alcance netamente operativo, que sólo permiten solventar necesidades inmediatas, a costos elevados y sin impactar en la estrategia de la organización en el largo plazo.

Por último, la mayoría de proyectos que son formulados, no responden a una metodología reconocida y organizada, mucho menos documentada y validada por la organización, por lo cual carecen de aspectos relacionados con la gestión de tiempo, costos y calidad, que garanticen su alcance inicial. Así, dadas las condiciones en las cuales se trabaja actualmente, la creación de una PMO en la organización, es realmente una necesidad; para poder fortalecer los proyectos y obtener mejores resultados, de forma tal que los proyectos logren satisfacer tanto las expectativas del cliente, como las de la organización.

1.3. Justificación del problema

La implementación de una Oficina de Administración de Proyectos (PMO) en la Caja de Compensación Familiar de La Guajira, permitirá que todos los empleados y funcionarios tengan la oportunidad de conocer y aplicar las “buenas prácticas en administración de proyectos” en cualquier situación de negocio; esperando con ello que la PMO se constituya en una unidad de soporte para los responsables de proyectos y sus *stakeholders*, de tal forma que contribuya a mejorar los resultados de la gerencia de proyectos a través de una adecuada priorización, planificación, coordinación y ejecución de aquellos que estén alineados a los objetivos estratégicos de la organización

Entre las razones que justifican la implementación de una Oficina de Proyectos en la Caja de Compensación Familiar de la Guajira, se encuentran:

- ❖ La falta de un modelo con metodología y herramientas estandarizadas que permita la administración de los proyectos estratégicos de la Caja de Compensación Familiar de la Guajira, conlleva a una gestión reactiva que no agrega valor y sólo se concentra en mantener la operación de los negocios.
- ❖ La mayoría de los proyectos que son formulados, no responden a una metodología reconocida y organizada, mucho menos documentada y validada por la organización, por lo cual carecen de aspectos relacionados con la gestión de tiempo, de costos y de calidad, que garanticen su alcance inicial. Sin contar con aquellos proyectos que a pesar de ser culminados sufren retrasos, sobrecostos e incumplimiento en los requisitos de calidad.
- ❖ El incremento de proyectos con alto grado de complejidad, demanda un recurso humano capacitado, con una cultura enfocada hacia las buenas prácticas de administración de proyectos.

Además, sobresalen tres grandes beneficios que se esperarían con la implementación de la PMO:

- ❖ **Perspectiva Empresa:** control competitivo, transparente y efectivo de los proyectos mediante la utilización metódica de herramientas y técnicas de administración de proyectos.
- ❖ **Perspectiva Financiera:** reducción de sobrecostos en los proyectos.

1.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: mejoramiento organizacional mediante la adopción de una cultura hacia la administración adecuada de proyectos.

1.4. Objetivo general

Desarrollar una propuesta para la creación de una Oficina de Administración de Proyectos (PMO) en la Caja de Compensación Familiar de La Guajira, a través de la cual se puedan coordinar y estandarizar procesos en la dirección de proyectos.

1.5. Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico del nivel de madurez de la Caja de Compensación Familiar de La Guajira en torno al tema de la administración de proyectos, que permita identificar oportunidades de mejoras orientadas a la implementación de la PMO.
 - Establecer el modelo de PMO a implementar para la gestión de los proyectos.
 - Definir los roles, responsabilidades y competencias del recurso humano designado para la Oficina de Administración de Proyectos (PMO).
- Elaborar estrategias que permitan la puesta en funcionamiento de la Oficina de Administración de Proyectos (PMO) de la Caja de Compensación Familiar de La Guajira.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Marco institucional de la Caja de Compensación Familiar de La Guajira

2.1.1. Denominación, Constitución y Naturaleza

“La CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE LA GUAJIRA [COMFAGUAJIRA], es una empresa privada, sin ánimo de lucro, constituida como persona jurídica bajo la normatividad de la *Ley 21 de 1982*, vigilada por la Superintendencia del Subsidio Familiar [SSF], encargada de agrupar a los empleados bajo el sistema del Subsidio Familiar, para brindarles todos los beneficios y servicios que este otorga. La Caja de Compensación Familiar de La Guajira, es una corporación con duración indefinida y su domicilio principal es la ciudad de Riohacha, capital del Departamento de La Guajira – Colombia” (Comfaguajira, 2002, pág. 2).

2.1.2. Objeto

De conformidad con lo establecido por la Superintendencia de Subsidio Familiar en la **Ley 21 de 1982** y la **Ley 789 de 2002**, “COMFAGUAJIRA tiene por objeto promover el alivio de las cargas económicas que representa el sostenimiento de la familia, como núcleo básico de la sociedad, por medio del otorgamiento de subsidios en dinero, en especie y en servicios a los trabajadores beneficiarios inscritos en la corporación y ejecutar las actividades de protección y seguridad social autorizadas por la Ley” (Superintendencia del Subsidio Familiar, 2002, pág. 6).

2.1.3. Funciones

Comfaguajira, en desarrollo de su objeto social, podrá prestar los servicios propios de las entidades contempladas en los regímenes de la compensación familiar y del sistema de protección y seguridad social, cumpliendo con todas las funciones que para tales efectos contemplen las disposiciones legales pertinentes (Comfaguajira, 2002).

Bajo esta premisa, el objeto social de la Caja se fundamenta a través de la realización de las siguientes funciones:

- Recaudar, distribuir y pagar los aportes destinados al subsidio familiar y los otros recursos que el Estado le encomiende;
- Organizar y administrar las obras y programas de beneficio social que se establezcan para el pago del subsidio familiar en especie o en servicios;

- Invertir o ejecutar programas o actividades propios del sistema de protección y seguridad social, directamente, en alianzas con otras cajas de compensación, o mediante vinculación con organismos y entidades públicas o privadas, nacionales o internacionales y las demás funciones contempladas en la Ley 21 de 1982 (Art. 41), la Ley 789 de 2002 (Art. 16) y las demás normas que las complementen, modifiquen o deroguen.

2.1.3.1. Antecedentes de la Caja de Compensación Familiar de La Guajira

Los inicios de la Caja de Compensación Familiar de la Guajira se remontan a finales del año 1965. Tal como se expone en el Código de Buen Gobierno de Comfaguajira (2012), fue por medio del Decreto número 1409 del 3 de junio del mismo año que el Gobierno Nacional crea la Cámara de Comercio de Riohacha, según disposiciones legales con su respectiva Junta Directiva, integrada por comerciantes de la región. El objeto principal de la misma era “administrar el registro mercantil que consiste en la matrícula de los establecimientos comerciales que obliga a los comerciantes al pago de una tarifa según el monto de su patrimonio” (Cámara de Comercio de Riohacha, 2005, pág. 16).

La Cámara de Comercio de Riohacha que se inició con los mejores propósitos, encontró dificultades para el recaudo del valor de la matrícula mercantil debido al escaso comercio local y a la naturaleza informal del comercio en la ciudad de Maicao. Otro aspecto que incidía en la resistencia para dicho pago, lo constituía la falta de respuestas frente a la solicitud de los comerciantes acerca de la prestación de servicios por parte de la Cámara de Comercio; creándose así una especie de conflicto entre comerciantes y la entidad recaudadora para el cobro y pago de los aportes.

La Cámara de Comercio siguió luchando por su subsistencia y fue así como a mediados del año 1968, en base a las disposiciones del gobierno nacional, se reglamentó la constitución de las cajas de compensación. Es así como la Junta Directiva de la Cámara de Comercio de Riohacha, crea la Caja de Compensación Familiar de la Guajira, según Resolución 335 del 28 de mayo de 1968 (Comfaguajira, 2012). Para ese mismo año se convoca a la asamblea de afiliados, que eran los mismos comerciantes que dirigían la Cámara de Comercio de Riohacha, y se elige el Consejo Directivo, constituido por los mismos miembros integrantes de la Junta Directiva de la Cámara de Comercio, permaneciendo invariable por varios años. Confirmado el Consejo Directivo, se

procedió a elegir un Director Administrativo y un Revisor Fiscal, cargos que fueron desempeñados Ad-honorem.

Las relaciones de la Caja y la Cámara de Comercio de Riohacha fueron muy cortas por la existencia de decretos y leyes que disponían claramente la forma cómo debían administrarse los aportes que por ley tenían que hacer los afiliados a las cajas de compensación (Comfaguajira, 2012).

El SENA Regional Magdalena, a quien la Caja le recaudaba el 2% de los aportes, facilitó un local para el funcionamiento de las oficinas de Comfaguajira, la cual debido a los escasos aportes percibidos por falta de un comercio organizado y la carencia de medianas y grandes industrias en la región, debió permanecer allí hasta 1973. Para aquel entonces, la Caja de Compensación Familiar de La Guajira ya era reconocida por ser la repartidora del subsidio monetario y las transferencias que por ley le correspondía hacer al SENA.

Para el año de 1974 se inicia, en el Departamento de La Guajira la exploración y explotación de gas natural por parte de la multinacional *Texas Petroleum Company*. A partir de esto la economía del departamento se dinamizó y produjo la contratación de varias empresas perforadoras, las cuales devengaban grandes honorarios; parte de estos honorarios los recibía COMFAGUAJIRA como pago por subsidio, que por ley debían hacer las empresas por cada trabajador que contrataban.

Esto significó para la Caja de Compensación Familiar de La Guajira el fortalecimiento de su patrimonio y el incremento de sus recaudos. Con estos recaudos obtenidos y con la perspectiva de desarrollo del Departamento, COMFAGUAJIRA construyó la Sede Administrativa, la cual comprendía supermercado, droguería, oficina de subsidio y la dirección administrativa. Este fue el inicio de un gran auge que para años posteriores tendría esta empresa.

A lo anotado anteriormente, se suma la implementación y desarrollo del proyecto carbonífero en la región, lo que significó la presencia de muchas empresas contratistas y subcontratistas; esto trajo como consecuencias el incremento de los aportes de estas empresas a COMFAGUAJIRA por el pago de subsidio de sus trabajadores, además de la necesidad de la organización por expandir la prestación de sus servicios sociales acorde a los lineamientos legales. Esta expansión se dio en las siguientes áreas: salud, educación, capacitación, vivienda, recreación y mercadeo. Para esto fue necesaria la construcción de diversas sedes, de tal manera que se facilitara la prestación de los nuevos servicios. A partir de aquí, la prestación de los

servicios sociales se extendió a los diferentes municipios del Departamento de La Guajira y de esta manera se dio el posicionamiento de COMFAGUAJIRA en la región como una de las empresas privadas que ofrece mayor beneficio a la población afiliada y comunidad en general.

2.1.3.2. Misión y Visión de la Caja de Compensación Familiar de La Guajira

En el año 2013, COMFAGUAJIRA desarrolla su plan estratégico de organización, en el cual establece:

Misión

“Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores, afiliados y sus familias y generar valor para la comunidad a través de la prestación de servicios sociales para ayudar al logro del equilibrio social en el Departamento de La Guajira” (Comfaguajira, 2013, pág. 9).

Visión

“Ser una organización de clase mundial, reconocida y diferenciada por la calidad del servicio, innovación permanente, solidez económica y rentabilidad social” (Comfaguajira, 2013, pág. 9).

Así, bajo tres parámetros estratégicos definidos por la organización: “Impacto en la equidad social”; “Sostenibilidad” y “Excelencia en la gestión” y con el fin de dar cumplimiento a sus objetivos estratégicos, se considera pertinente la implementación de una PMO en COMFAGUAJIRA; ya que puede contribuir al cumplimiento de la misión y visión de la organización y a los objetivos planteados en el mapa estratégico, mediante la efectividad en el proceso de gestión de proyecto y el desarrollo de las competencias requeridas en el proceso. De esta manera, se puede contribuir a satisfacer las necesidades y expectativas de los grupos sociales objeto de la organización.

2.1.3.3. Estructura organizativa

La estructura organizativa de la Caja de Compensación Familiar de La Guajira está compuesta por dos órganos de dirección, a saber:

- Asamblea General de Afiliados: es la máxima autoridad y órgano social de dirección de la Corporación. Está conformada por los afiliados hábiles, o sus representantes

debidamente acreditados, cuando los mismos se hallaren reunidos con el quórum y en las condiciones previstas en los presentes estatutos y en la ley.

- Consejo Directivo: es el órgano de dirección que circunscribe su actividad a lograr el desarrollo del objeto social de la Corporación. Puede, entre otras funciones, adoptar políticas administrativas y financieras de la Corporación teniendo en cuenta el régimen orgánico del subsidio familiar y las directrices impartidas por el gobierno nacional, así como controlar y evaluar la gestión de la entidad.

Asimismo, está la Dirección Administrativa que se encuentra liderada por el Director Administrativo quien, a su vez, es el Representante Legal de la Corporación. De aquí se desprenden la Subdirección de Gestión Estratégica y Tecnológica, las oficinas de Auditoría Interna y Jurídica y los diferentes comités: Comité de Compras, Comité de Auditoría y Comité de Buen Gobierno, tal como se observa en la Figura 1 (Organigrama Corporativo –Dirección Administrativa).

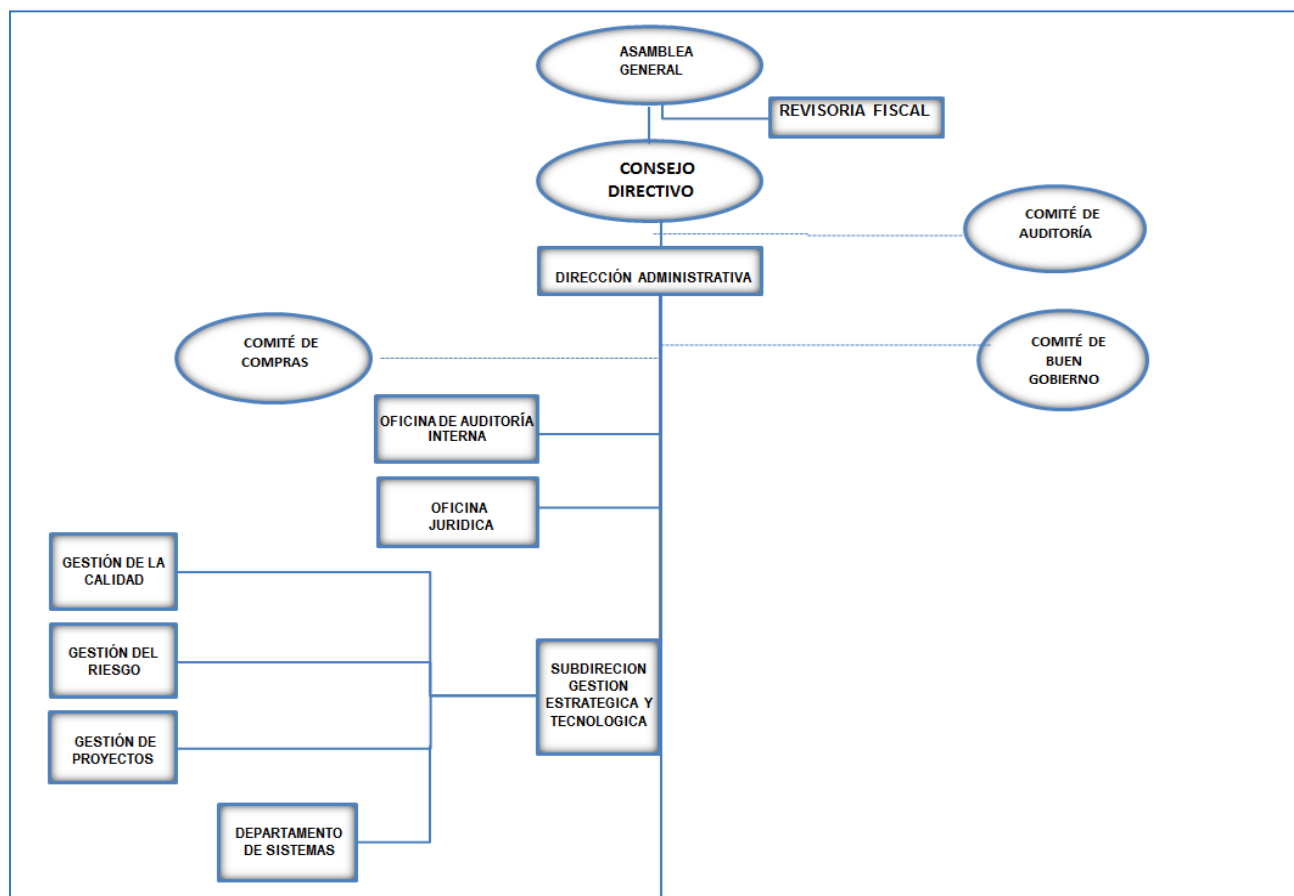


Figura 1. Estructura Organizativa – Dirección Administrativa - Comfaguajira
Fuente: (Comfaguajira, 2015)

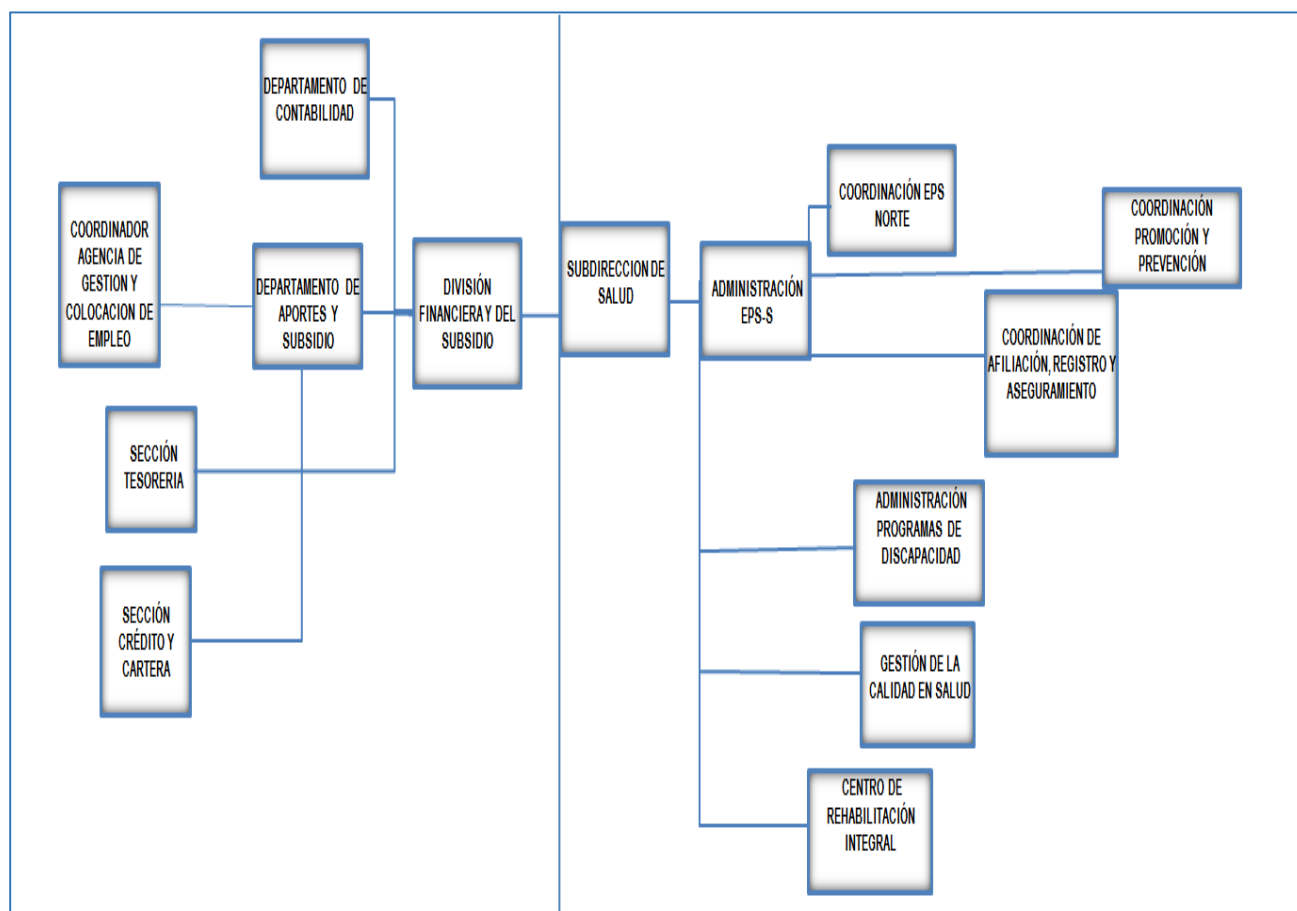


Figura 2. Organigrama Corporativo –Subdirección de Salud y División Financiera.
Fuente: (Comfaguajira, 2015)

Por otra parte, dentro del organigrama corporativo de Comfaguajira se encuentran la Subdirección de Salud y la División Financiera y del Subsidio. Éstas se componen de diferentes áreas funcionales y de apoyo, tal como se observa en la Figura 2 (Organigrama Corporativo – Subdirección de Salud y División Financiera).

Por último, se encuentran la División de Desarrollo Educativo y Social y la División de Recreación; además las áreas funcionales de Mercadeo Corporativo, la Oficina Administrativa y sus áreas de apoyo, tal como se observa en la Figura 3 (Organigrama Corporativo –División Educación, Recreación y Áreas de apoyo).

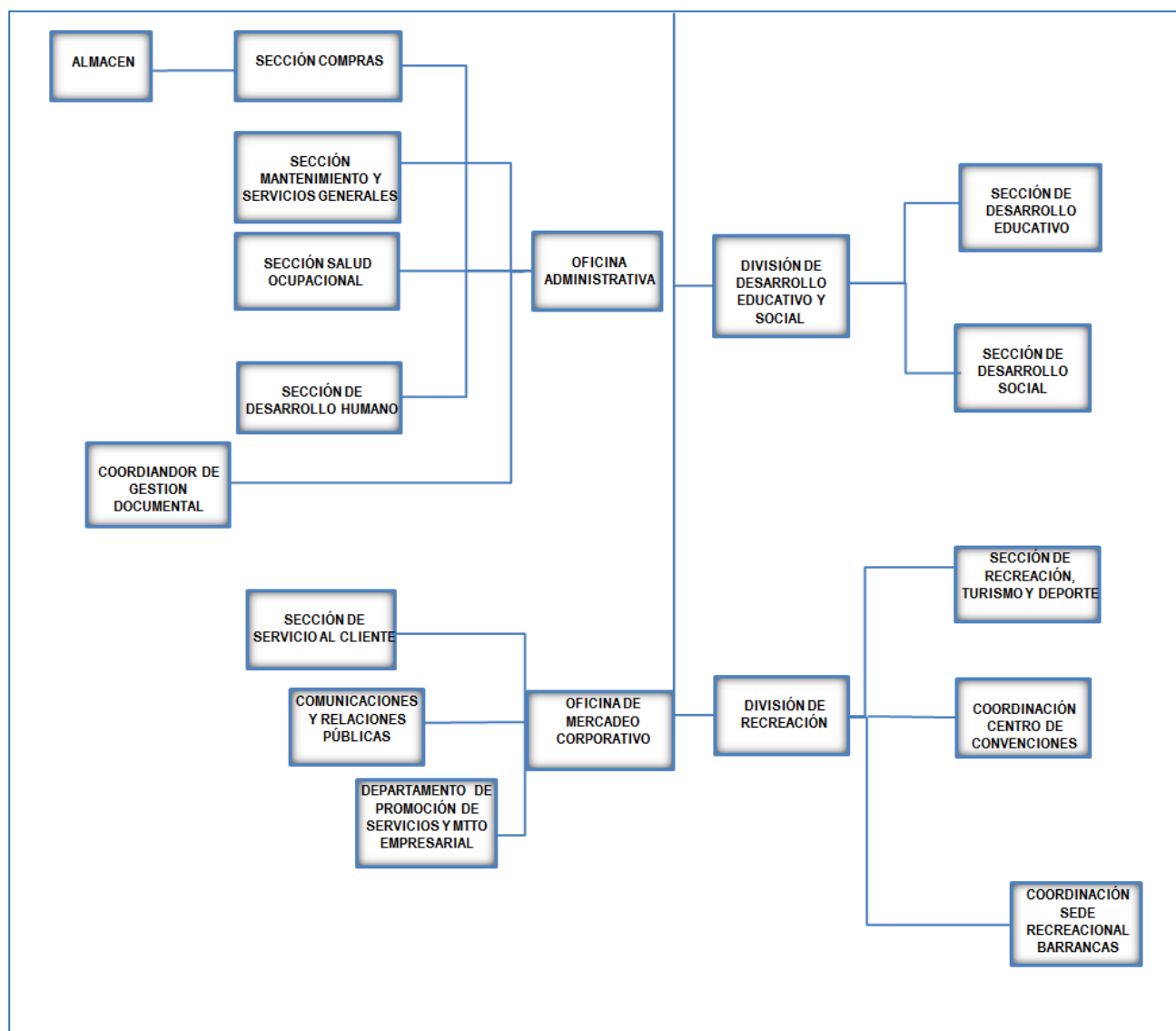


Figura 3. Organigrama Corporativo –División Educación, Recreación y Áreas de Apoyo.
Fuente: (Comfaguajira, 2015)

Para mayor detalle, se expone la Figura 4, la cual define el lugar del proyecto y la forma en que impactará a la organización. En esta figura se observa que dentro de la estructura organizativa, se encuentra la Subdirección de Gestión Estratégica y Tecnológica, la cual es una oficina de apoyo al órgano administrativo de la organización y actualmente se encuentra constituida por tres procesos: Gestión de la Calidad, Gestión del Riesgo y Gestión del Proyecto.

Este último proceso sirve como apoyo a las diferentes unidades de servicios de la organización para la formulación y evaluación de los proyectos de inversión que se ejecutan.

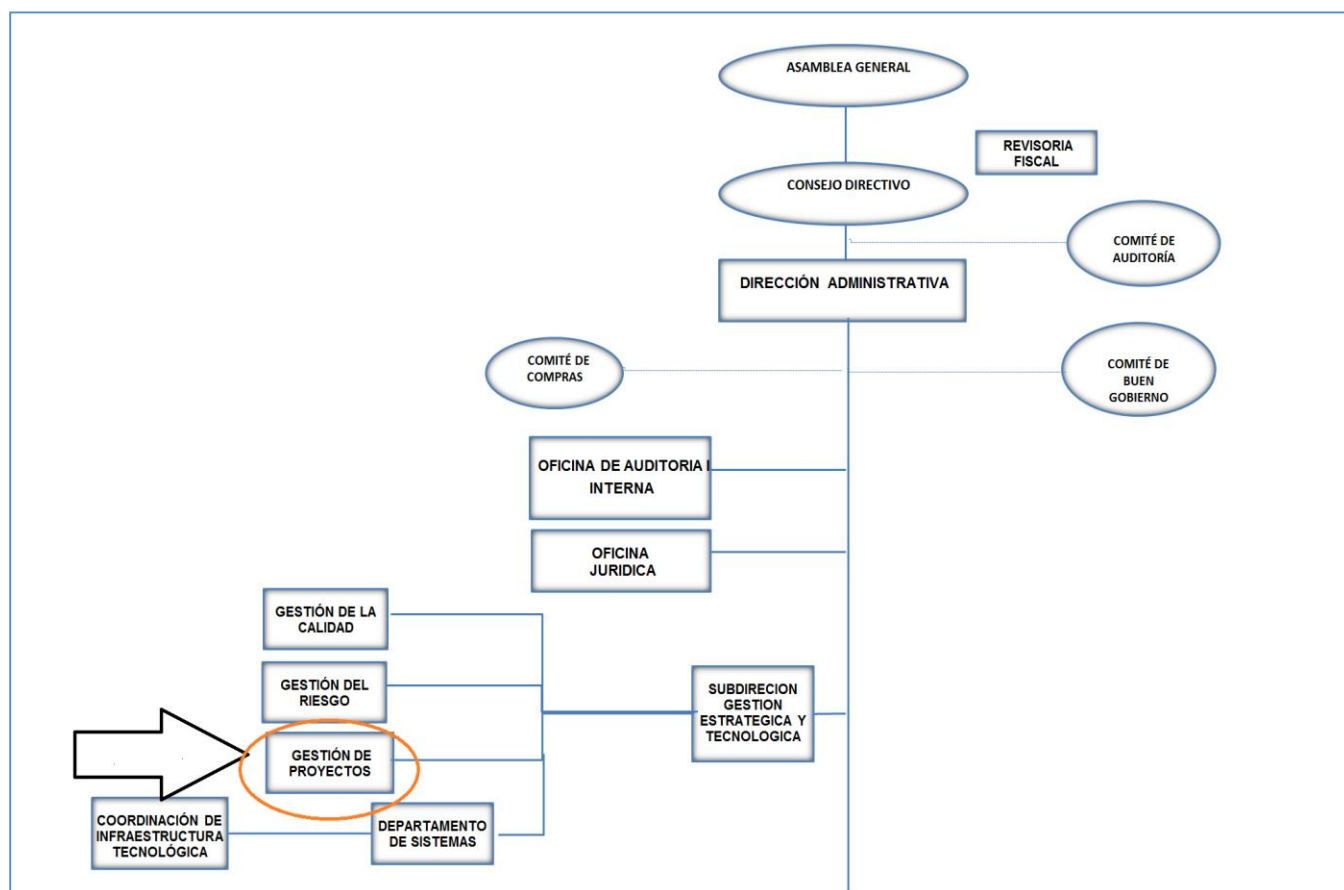


Figura 4. Estructura Organizativa - Gestión de Proyectos
 Fuente: (Comfaguajira, 2015)

Por otra parte, es importante ubicar dentro del mapa de procesos de la organización la gestión de proyectos; esta hace parte de la Planificación y Control de la Gestión Estratégica y se considera fundamental para cumplir con las expectativas y necesidades de las partes interesadas, además de la satisfacción de los clientes. En la Figura 5, se expone el Mapa de Procesos de Comfaguajira.



Figura 5. Mapa de Procesos Comfaguajira
Fuente: (Comfaguajira, 2015)

2.1.3.4. Productos que ofrece la Caja de Compensación Familiar de La Guajira

La Caja de Compensación Familiar de La Guajira concentra la prestación de sus servicios en dos grandes modalidades: **subsidio familiar**, la cual consiste en una prestación social pagadera en dinero, especie y servicios a los trabajadores de medianos y menores ingresos, en proporción al número de personas a cargo y su objetivo fundamental consiste en el alivio de las cargas económicas que representa el sostenimiento de la familia como núcleo básico de la sociedad. (Comfaguajira, 2009). La otra modalidad es la de **servicios sociales**, esta tiene que ver con la prestación de los servicios sociales que determina la ley, tales como, salud, educación, vivienda,

crédito, recreación y cultura, también ejecuta otras actividades dentro del marco de la protección y la seguridad social (Comfaguajira, 2009).

Así, bajo estas dos modalidades, la organización presta los siguientes servicios:

2.1.3.4.1 Servicios de salud

La división de salud, en la Sede de Riohacha, presta los servicios de medicina general, odontología, citología, terapia física y respiratoria, enfermería, laboratorio clínico, nutrición y dietética. Además ofrece el servicio de medicina especializada con atención en la sede principal, o por remisión desde el servicio de medicina general hasta el lugar de consulta del especialista (sólo aplica para Riohacha).

Los servicios de salud se prestan al público en general y a los afiliados en igualdad de condiciones, ya que estos últimos deben estar afiliados por sus respectivas empresas de trabajo a una E.P.S. (Coomeva, Saludcoop u otros) y no pueden estar vinculados a dos sistemas.

2.1.3.4.2. Servicios de recreación

Los servicios de recreación, se prestan tanto a los afiliados como al público en general. Para ello Comfaguajira cuenta con diferentes centros recreacionales, escenarios deportivos y restaurantes. Entre las actividades destacadas se encuentran: pasadía recreacionales; planes para viajes nacionales e internacionales, campeonatos deportivos; eventos sociales y recreación dirigida.

2.1.3.4.3. Servicios de crédito social

A los afiliados a la Caja de Compensación Familiar de La Guajira, se ofrece el servicio de créditos en diferentes modalidades: crédito de libranza, crédito de consumo o crédito en servicios.

2.1.3.4.4. Servicios de educación

Dentro de los servicios de educación se destacan los siguientes: formación para el trabajo y desarrollo humano (capacitaciones, seminarios y cursos), infraestructura para la prestación de los servicios de biblioteca y ludoteca; los cuales brindan un espacio para la promoción de lectura y cultura de jóvenes y población afiliada en general.

2.1.3.4.5. Servicios de vivienda

Este servicio se refiere a postulaciones para aplicar a subsidios de vivienda bajo las diferentes modalidades:

- Adquirir vivienda nueva
- Adquisición de vivienda usada (hogares desplazados, víctimas de atentados terroristas, concejales o recicladores)
- Construir en sitio propio
- Mejoramiento de Vivienda

2.2. Teoría de Administración de Proyectos

2.2.1. Proyecto

Según el *Project Management Institute*[PMI, 2013], un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. Se caracteriza por estar limitado en un determinado espacio de tiempo, es decir, tiene un principio y un final claramente definido (esfuerzo temporal); por su singularidad, crea productos entregables únicos y, por la elaboración gradual, que significa desarrollar en pasos y de forma incremental.

De modo similar, Kerzner (2001) afirmaba que “un proyecto puede ser considerado como una serie de actividades o tareas multifuncionales, con un objetivo específico a ser completado, dentro de un tiempo definido, con plazos y recursos limitados”. Asimismo, Clifford (2009) sustentaba que “proyecto es un esfuerzo complejo, no rutinario, limitado por el tiempo, el presupuesto, los recursos y las especificaciones de desempeño y que se diseña para cumplir las necesidades del cliente”.

Teniendo en cuenta estas definiciones, se podría generalizar el concepto de proyecto como aquello que busca satisfacer una necesidad específica que generalmente corresponde a la consecución de un objetivo estratégico de la organización que lo impulsa a un determinado plazo. Entre sus características fundamentales se debe mencionar que es un trabajo temporal, su resultado es un producto o servicio único y es ejecutado por un conjunto de recursos y personas con habilidades multidisciplinarias.

2.2.2. Administración de proyectos

Según el PMI (2013), la dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para satisfacer los requerimientos del mismo.

La administración de proyectos se logra mediante la aplicación e integración de los procesos de inicio, planificación, ejecución, seguimiento, control y cierre. El director del proyecto es la persona responsable de alcanzar los objetivos del proyecto (*Project Management Institute*, 2013).

Por otra parte, el PMI (2013) señala que la administración de proyectos consiste en decisiones que son tomadas a lo largo de toda la vida del proyecto, estableciendo tareas de planificación, organización, ejecución y control; además se encuentra estructurada sobre cuatro variables principales: alcance, tiempo, costo y riesgo.

Teniendo en cuenta esto, la administración de proyectos es considerada como una buena práctica de gestión organizacional que brinda diferentes herramientas que desarrollan habilidades del recurso humano de la organización, de tal manera que se planifican, organizan y controlan actividades para alcanzar los resultados esperados.

2.2.3. Ciclo de vida de un proyecto

El PMI (2013) define el ciclo de vida del proyecto como un conjunto de fases, generalmente secuenciales, cuyo nombre y número está determinada por las necesidades de gestión y control de la organización dueña del proyecto, por la naturaleza del mismo y su área de aplicación.

Aun cuando muchos ciclos de vida de proyectos tienen nombres de fases similares y requieren productos similares, muy pocos ciclos de vida son idénticos.

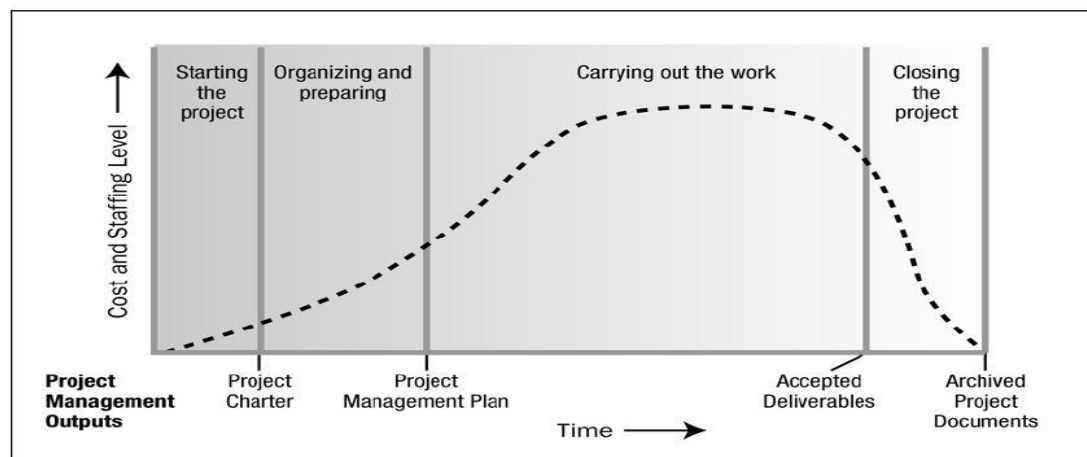


Figura 6. Ciclo de vida de un proyecto
Fuente: (PMI, 2013)

La Figura 6 describe la estructura genérica del ciclo de vida de un proyecto. La principal característica de esta estructura señala que los costos y dotación de personal son bajos al inicio del proyecto hasta que alcanzan su punto máximo, luego caen rápidamente cuando se da el cierre del proyecto. Esta característica puede no ser aplicable a todos los proyectos, habrá casos donde se requiera asegurar los recursos del proyecto al inicio.

Otra característica está relacionada con los riesgos y la incertidumbre, tal como se describe en la Figura 7: estos son mayores al inicio de cada proyecto pero a medida que se van desarrollando los entregables, los riesgos asociados al proyecto terminan por desaparecer.

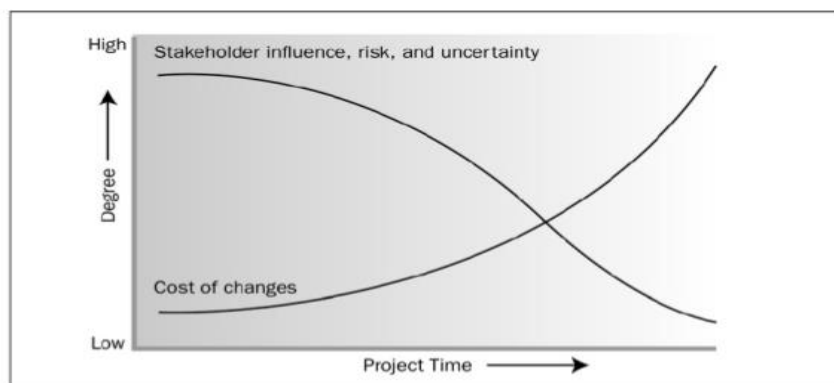


Figura 7. Riesgo - Incertidumbre en el ciclo de vida de un proyecto
Fuente: (PMI, 2013)

Aunque las características anteriormente descritas permanecen presentes en casi todos los ciclos de vida de los proyectos, estos suelen manifestarse en distinta forma, grado e intensidad.

2.2.4. Procesos en la administración de proyectos

La administración de proyectos, comprende un grupo de herramientas, técnicas, y conocimientos gerenciales que al ser aplicados en la ejecución del mismo, contribuyen a producir mejores resultados, ayudando a cumplir las metas de calidad, tiempo y costo de la manera más eficiente posible.

El PMI (2013) destaca que la administración de proyectos puede representarse en un conjunto de procesos que son definidos como una serie de acciones para obtenerse un resultado.

Estos procesos son los siguientes: iniciación, planificación, ejecución, seguimiento y control, y cierre, tal como se describen en la Figura 8.

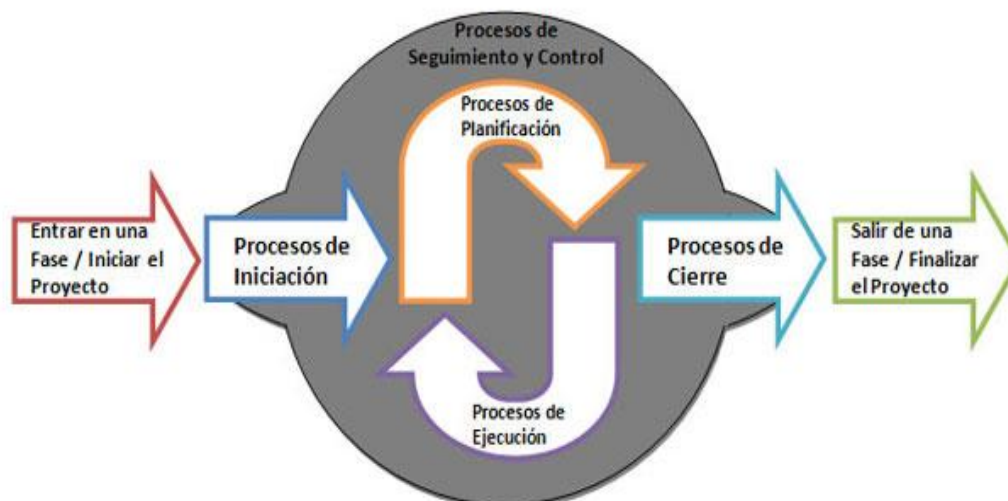


Figura 8. Grupo de procesos de Dirección de Proyectos
Fuente: (PMI, 2013)

2.2.4.1. Los procesos de iniciación

Los procesos de iniciación definen restricciones, pre-requisitos y otras informaciones para el inicio de los procesos de planificación y ejecución. Durante los procesos de iniciación, todas las informaciones relevantes para la planificación deben ser levantadas, analizadas y relacionadas; tales como costo, calidad, tiempo y alcance del proyecto.

2.2.4.2. Los procesos de planificación

Los procesos de planificación definen y afinan los objetivos del proceso principal, además de confeccionar el plan de trabajo para alcanzar esos objetivos. Estos procesos utilizan como base las informaciones recolectadas y compiladas por los procesos de iniciación, manejando esos mismos datos desde la manera de planificar el trabajo hasta la forma de realizarlo durante los procesos de ejecución. Esta es la fase más crítica del proyecto, porque es en ella que se toman las decisiones acerca de quien hará que y cómo lograrlo, a fin de asegurar que el esfuerzo del equipo brinde los resultados esperados.

2.2.4.3. Los procesos de ejecución

Los procesos de ejecución están relacionados con la coordinación de personas y otros recursos para encaminar la realización del proyecto. Esos procesos siguen el plan generado por los procesos de planificación y tienen como producto el propio resultado del proyecto o parte de este.

2.2.4.4. Los procesos de seguimiento y control

Los procesos de seguimiento y control aseguran que los objetivos del proyecto serán alcanzados y que el plan del proyecto sea seguido y/o actualizado. El objetivo de esta fase es acompañar la ejecución del proyecto a fin de asegurar que sea realizado dentro de los parámetros de alcance, costo, tiempo y calidad definidos. Se realizan las mediciones de la ejecución del proyecto, haciendo los ajustes que sean necesarios para mantener el proyecto dentro del curso planificado.

2.2.4.5. Los procesos de cierre

Los procesos de cierre formalizan el término del proyecto, bien sea porque se han logrado exitosamente los objetivos planteados o porque se ha determinado que los objetivos no se podrán alcanzar por lo que el proyecto es cancelado por sus patrocinadores. En esta fase, el equipo del proyecto valora el producto/servicio entregado y la gestión realizada, evaluando la satisfacción del cliente, del patrocinador, de los usuarios y del equipo de proyecto como tal.

2.2.4.6. Áreas del conocimiento de la administración de proyectos

El PMI en su documento de referencia para administración de proyecto, *The Guide of Project Management Body of Knowledge [PMBOK®]*, describe las normas y estándares principales que han sido adoptadas por la comunidad internacional para definir los procesos de gerencia de proyectos, organizándose la información en las siguientes diez áreas de conocimientos: integración, alcance, tiempo, costo, calidad, recursos humanos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones e interesados.

A continuación se presenta una breve descripción de las áreas de conocimiento detalladas en el *PMBOK* (PMI, 2013):

2.2.4.6.1. Gestión de la integración

Esta área de conocimiento incluye los procesos y actividades necesarias para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar diversos procesos y actividades de la administración de proyectos. Además implica la toma de decisiones en cuanto a la asignación de recursos, balancear objetivos y alternativas, la gestión exitosa de los grupos de interés y el cumplimiento de los requisitos.

2.2.4.6.2. Gestión del alcance

La gestión del alcance se refiere a los procesos requeridos que definirán y controlarán qué se incluye y qué no se debe tener en cuenta en el proyecto; abarca la iniciación y planificación del alcance, definición, verificación y control de cambios de alcance. La gestión de alcance deberá asegurar el trabajo necesario para desarrollar los requisitos especificados por el cliente, impidiendo la realización de tareas innecesarias.

2.2.4.6.3. Gestión del tiempo

La gestión del tiempo es un área de conocimiento que incluye los procesos requeridos para asegurar que el proyecto se complete a tiempo; lo cual precisa de la definición de actividades, establecimiento de la secuencia de ejecución, estimación de su duración, desarrollo y control del cronograma previsto.

2.2.4.6.4. Gestión de los costos

La gestión de los costos se encarga de estimar, presupuestar y controlar los costos a fin de asegurar que el proyecto se realice sin sobrepasar el presupuesto aprobado.

2.2.4.6.5. Gestión de la calidad

Esta área de conocimiento se refiere a los procesos requeridos para garantizar que el proyecto va a satisfacer las necesidades para las cuales fue creado, para lo cual se realiza la planificación, aseguramiento y control de calidad. Adicionalmente, implementa el sistema de gestión de calidad por medio de políticas y procedimientos.

2.2.4.6.6. Gestión de los recursos humanos

La gestión de los recursos humanos se define como un conjunto de procesos que organizan, gestionan y conducen el equipo del proyecto. La gestión de recursos humanos debe asegurar el aprovechamiento de los integrantes del equipo del proyecto de manera más eficaz, resaltando sus habilidades y competencias, a fin de mejorar la efectividad de las personas involucradas en el proyecto, tratando temas como: liderazgo, delegación, desarrollo de equipos y evaluación de desempeño.

2.2.4.6.7. Gestión de las comunicaciones

La gestión de las comunicaciones se refiere a los procesos requeridos para asegurar la generación apropiada y a tiempo, colección, diseminación, almacenamiento, y la disposición final de la información del proyecto. Consiste en la planeación de la comunicación, distribución de la información, reportes de desempeño, y el cierre administrativo. Esta área de conocimiento es responsable de promover los medios necesarios para la interacción entre las personas e instituciones involucradas en el proyecto.

2.2.4.6.8. Gestión de riesgos

La gestión de riesgo se refiere a los procesos concernientes a la planificación de la gestión, la identificación, el análisis, la planificación de respuesta a los riesgos; así como su monitoreo y control en un proyecto.

2.2.4.6.9. Gestión de las adquisiciones

El área de conocimiento relacionada con las adquisiciones se refiere a los procesos requeridos para comprar bienes y/o contratar servicios, abarca el plan de contrataciones y compras; búsqueda y selección de proveedores, y administración y cierre de contratos.

2.2.4.6.10. Gestión de interesados

La gestión de los interesados se refiere a los procesos requeridos para identificar a las personas, grupos u organizaciones que podrían afectar o ser afectados por una decisión, actividad o resultado del proyecto, así como de analizar y documentar información relevante relacionada con los intereses y posible influencia en el proyecto.

2.2.5. Modelos de madurez en administración de proyectos

Un modelo de madurez consiste en un proceso que marca el camino de una organización para alcanzar la excelencia en la gerencia de proyectos, a través de diversos modelos de madurez.

En los últimos años se han venido generalizando diversos estándares relacionados con las prácticas de administración de proyectos individuales. Estos estándares, donde se destaca el PMBOK del PMI, establecen lineamientos generales que permiten mejorar las probabilidades de éxito de cada proyecto. Como una fase lógica en la evolución de los estándares, han surgido los modelos de madurez, los cuales proveen una perspectiva más amplia sobre la gestión del portafolio y programas, al enfocarlos desde el punto de vista del marco estratégico de la organización a la que corresponden.

Así, los modelos de madurez responden a la necesidad no sólo de valorar en donde está la organización y como se ve comparada con otras organizaciones maduras; sino que también permite desarrollar una estrategia para identificar, implementar y optimizar las capacidades críticas para la gestión de proyectos.

Existen varios estándares que en materia de administración de proyectos han sido considerados como las condiciones mínimas con que una organización debe contar para reflejar que está involucrada en la práctica de los mejores procesos en procura de la excelencia en la administración de proyectos.

En la actualidad, existen varios modelos de madurez; a continuación una breve descripción de aquellos considerados de mayor importancia en los últimos años:

2.2.5.1. CMM (*Capability Maturity Model*)

Capability Maturity Model, se considera como un modelo de madurez orientado a la mejora de los procesos relacionados con el desarrollo de software, para lo cual incluye las consideradas mejores prácticas de ingeniería de software y de gestión, convirtiéndose rápidamente en un estándar dentro del mundo de los proyectos de IT.

Este modelo permite determinar la capacidad de las organizaciones de desarrollo de software para producir de manera consistente y predecible productos de calidad superior. Además, brinda guías para seleccionar estrategias de mejoramiento del proceso mediante la determinación de sus capacidades actuales y la identificación de los puntos críticos para mejoramiento (Parviz, F. y Levin, G., 2002).

Los cinco niveles que constituyen el CMM son:

- **Nivel 1. Inicial:** la estabilidad del proceso es incierta, pudiendo ser caótica. Existen pocos procesos definidos y el éxito depende de esfuerzos individuales.
- **Nivel 2. Repetible:** establece procesos básicos de gerencia, principalmente, los relativos a costo, tiempo y funcionalidad. La disciplina del proceso permite que éxitos anteriores sean repetidos en nuevos proyectos similares.
- **Nivel 3. Definido:** los procesos de gerencia y los de ingeniería de software son documentados, estandarizados e integrados a un proceso estándar para el desarrollo y mantenimiento de software.
- **Nivel 4. Administrado:** se recolecta información acerca del proceso del software y de la calidad del producto, siendo estos datos entendidos y controlados
- **Nivel 5. Optimizado:** un proceso de mejora continua es posible a partir de informaciones empíricas de los procesos y de las tecnologías e ideas innovadoras.

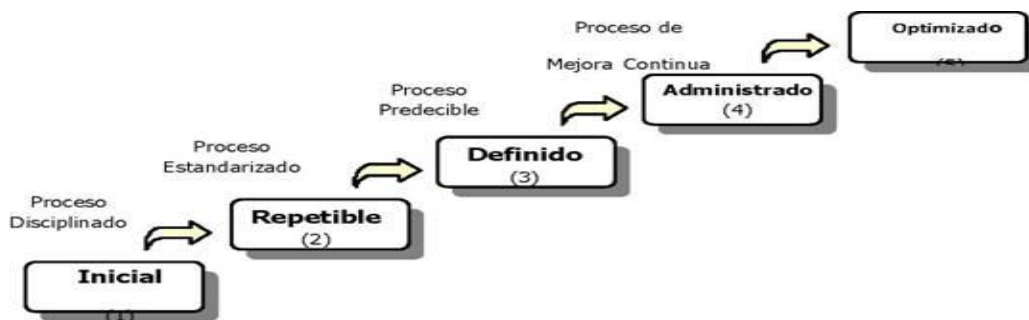


Figura 9. Niveles de Madurez-Modelo CMM
Fuente: (Parviz, F. y Levin, G., 2002)

2.2.5.2. Modelo de Madurez en Administración de Proyectos PMMM de Harold Kerzner

El *Project Management Maturity Model* (PMMM) son las siglas en inglés del Modelo de Madurez en Administración de Proyectos, definido por Kerzner (2005), en su libro *Using of Project Management Maturity Model. Strategic Planning for Project Management*. Este consiste en un modelo de medición de madurez organizacional que se constituye en las bases para lograr la excelencia en administración de proyectos.

El PMMM está basado en un modelo de cinco niveles, que representan un grado de madurez en administración de proyectos. La figura 10 presentada a continuación, muestra los niveles del PMMM propuestos por Kerzner (2005).

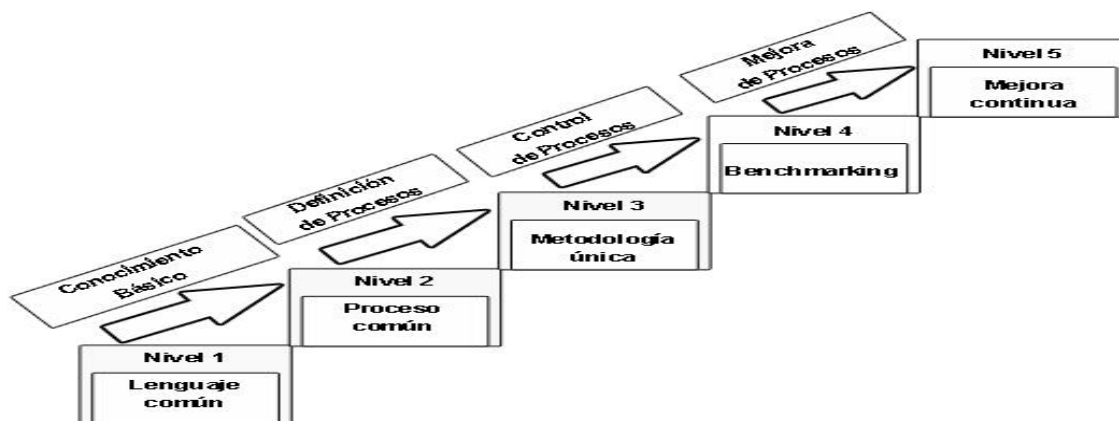


Figura 10. Niveles de Madurez de Kerzner

Fuente: (Kerzner, 2005)

Según este autor, los niveles están definidos de la siguiente forma:

Nivel 1. Lenguaje Común: la empresa reconoce la importancia y necesidad de utilizar y conocer las técnicas de gerencia de proyectos para llegar a una base común.

Nivel 2. Proceso Común: la organización reconoce que los procesos comunes necesitan ser definidos y desarrollados para que el éxito alcanzado en un proyecto se repita en los otros.

Nivel 3. Metodología Única: la organización reconoce el efecto de la sinergia en la combinación de todas las metodologías corporativas en una metodología única centrada en la administración de proyectos.

Nivel 4. Benchmarking: la empresa reconoce que es necesario ir perfeccionando los procesos para mantener una ventaja competitiva. Para eso la empresa define quién y qué deberá ser monitoreado para la realización de análisis comparativos.

Nivel 5. Mejora Continua: la organización evalúa la información obtenida a través del *benchmarking* para decidir si ésta podría o no mejorar la metodología única definida. Kerzner (2005), destaca que cuando se habla de niveles de madurez normalmente se piensa que el proceso debe ser realizado secuencialmente aunque esto no es necesariamente cierto ya que algunos niveles pueden superponerse, dependiendo de los riesgos que la organización desea llevar.

Existen riesgos en cada nivel del modelo, siendo la criticidad del riesgo frecuentemente asociado al impacto en la cultura corporativa. Es por ello que el nivel 3 del modelo es el que presenta más dificultades de ser alcanzado, dado que requiere mayores cambios en la cultura corporativa (Kerzner, 2005).

2.2.5.3. Modelo de Madurez del *Project Management Institute* – OPM

En 1998 el PMI inició el programa *Organization Project Management Maturity Model* (OPM3) con el objetivo de crear un modelo de madurez de gerencia de proyectos que sirviera como referencia y ayudara a las organizaciones a alinear diversos aspectos de sus operaciones con sus estrategias de negocio.

De acuerdo al PMI (2013), la aplicación del OPM3 ayuda a las empresas a establecer políticas y procesos estándar para asegurar que sus operaciones sean consistentes con sus objetivos estratégicos.

El modelo OPM3 fue intencionalmente proyectado sin un sistema de niveles de madurez existente en otros modelos. La progresión de aumento de madurez dentro del OPM3 consiste de varias dimensiones o diferentes maneras de observarse la de madurez de una organización.

Para el PMI (2013), múltiples perspectivas para evaluar la madurez permiten flexibilidad en aplicarse el modelo a las unidades de una organización. El modelo OPM3 tiene tres dimensiones a saber: el dominio de la gerencia, la práctica de los procesos de perfeccionamiento y los procesos de administración de proyectos.

El modelo OPM3 es la gerencia sistemática de portafolios, programas y proyectos alineados con el plan estratégico de la empresa. El Objetivo de OPM3 es suministrar a las empresas un set de pasos, estándares y mejores prácticas, que permitan medir la madurez organizacional en gerencia de proyectos.

El dominio de la gerencia se refiere al nivel de gestión de proyectos de una organización, ésta puede ocurrir en tres niveles: proyecto, programa o portafolio.

De acuerdo al PMI (2013), el programa es definido como un grupo de proyectos relacionados y gestionados de una forma coordinada para obtener beneficios y controles que no estarían disponibles si se manejaran individualmente. Portafolio, en el contexto de administración de proyectos, es definido como una colección de programas, proyectos y otros trabajos, que son agrupados para facilitar la gerencia efectiva que asegure el logro de los objetivos estratégicos.

La madurez organizacional en gerenciamiento de proyectos es descrita por el OPM3 a través de la existencia de Mejores Prácticas (*Best Practices*). Según el PMI (2013), una mejor práctica es definida en el modelo OPM3 como un modo ideal actualmente reconocido en la tarea de alcanzar una determinada meta u objetivo; en el modelo OPM3, además de la noción de mejores prácticas, también se mencionan los conceptos de capacidades, resultados e indicadores clave de desempeño.

El modelo OPM3 es dividido en tres elementos interrelacionados:

- **Conocimiento:** relacionado con un entendimiento básico del modelo OPM3 y sus componentes y operación.
- **Evaluación:** definición de métodos de evaluación de las mejores prácticas y capacidades, a fin de determinar la madurez de la organización.
- **Mejoría:** define el alcance y la secuencia de los esfuerzos de mejora en pro de alcanzar un mayor nivel de madurez en la organización

2.2.6. Oficina de Administración de Proyectos

Con el desarrollo de la administración de proyectos y la diseminación de procedimientos y procesos, con el tiempo se volvió necesario principalmente en las grandes empresas, concentrar la elaboración de estándares, reunir las actividades de evaluación de proyectos y consolidación de los resultados de los mismos en una única estructura organizacional, la cual es conocida como Oficina de Administración de Proyectos o *Project Management Office* (PMO).

2.2.6.1. Definición de PMO

El PMI (2013), define la PMO como una unidad de la organización que tiene como responsabilidad la dirección centralizada y coordinada de aquellos proyectos que estén bajo su gestión.

La oficina de Administración de Proyectos (PMO) es el concepto de más rápido crecimiento y hoy es clave para la aplicación efectiva de la gestión de proyectos. Las organizaciones deben cumplir las expectativas del cliente y estar acorde con las condiciones económicas a nivel mundial para ser competitivos: deben hacer más con menos recursos. Bajo esta consideración, una PMO puede mostrarle a una empresa como sacar máximo provecho a sus proyectos.

El *Project Management Institute* (2013), menciona como funciones claves de una PMO, las siguientes:

- ❖ Servicio de apoyo administrativo, tales como la definición de políticas, metodologías y plantillas.
- ❖ Capacitación, mentoría y asesoría a los directores de proyectos.
- ❖ Apoyo a los proyectos y establecimiento de lineamientos y capacitación sobre la administración de proyectos y el uso de herramientas.
- ❖ Alineación del recurso humano del proyecto.
- ❖ Centralización de la comunicación entre directores de proyecto, patrocinadores, gerentes y otros grupos de interés.

Es importante mencionar que la función de la oficina de Administración de Proyectos (PMO), en el seno de las organizaciones, sigue siendo un tema de gran interés para los profesionales en la materia. A medida que las organizaciones hacen crecer sus prácticas de gestión de proyectos, programas y carteras con el fin de alinear mejor el trabajo con los objetivos estratégicos, fomentar la comunicación y colaboración efectiva con las partes implicadas, desarrollar los talentos y enfocarse en obtener ventajas de la inversión organizativa mediante una gestión efectiva de la realización de los beneficios, la PMO tiene muchas funciones que ejercer para contribuir al avance de estos importantes temas.

2.2.6.2. Modelos de PMO

Existen diversos modelos de PMO, dependiendo principalmente de la madurez en el desarrollo de proyectos de la empresa y del tipo de estructura organizacional. Dicha diversidad implica actividades diferentes en las Oficinas de Proyectos, existen aquellas que tienen como función única la de informar el desempeño de los proyectos, hasta las que participan en la definición de las estrategias empresariales y son responsables por los planes de desarrollo de los profesionales del área.

La PMO puede poner foco en los procesos internos tales como: planificación, gerencia de RRHH, ejecución, control de cambios, etc.; así como también puede responsabilizarse por procesos externos como la satisfacción del cliente, comunicación con los grupos de interés, etc.

Casey y Peck (2001), clasifican en tres los diferentes tipos de Oficinas de Administración de Proyectos: estación meteorológica, torre de control y *pool* de recursos (Figura 11).

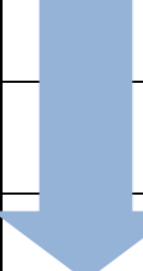
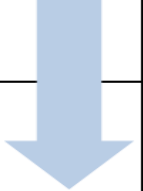
Focos PMO	Focos para la organización	Proyectos Multifuncionales	Proyectos grandes funcionales	Proyectos Medios Funcionales
Formación de indicadores	ESTACIÓN METEOROLOGICA			
Dirección, gestión y control de proyectos	TORRE DE CONTROL			
Gestión y aplicación de recursos	EQUIPO (Pool) DE RECURSOS HUMANOS			

Figura 11. Modelos y Tipos de PMO
Fuente: Adaptado de Casey y Peck (2001)

2.2.6.2.1. La PMO del tipo estación meteorológica

Esta tipo de PMO atiende la necesidad de la alta gerencia de saber acerca de la inversión realizada en los diferentes proyectos de la organización, al no tener certeza de lo que ocurre en cada uno de ellos. Se encarga de resolver los problemas de confusión causados por distintos tipos de informes elaborados por los diferentes gerentes de proyectos, manejando lenguajes particulares y enfoques diversos.

Este tipo de PMO sólo informa la evolución de los proyectos, no intenta influenciarlos; no opina a los gerentes de proyectos y a sus clientes acerca de cómo y qué hacer para el éxito del proyecto; no obstante, es responsable por mantener una base de datos con documentos históricos de proyectos y lecciones aprendidas.

2.2.6.2.2. La PMO del tipo torre de control

Esta tipo de PMO surge en organizaciones en las que a pesar de que la gerencia de proyectos es un activo vital, no es posible mejorar el desempeño en esta área. Las organizaciones con estas dolencias poseen metodologías con un alto costo de desarrollo y aun así son poco utilizadas; altos ejecutivos con poca comprensión o visión equivocada sobre la gerencia de proyectos; lecciones aprendidas no utilizadas en nuevos proyectos; uso y cambios constantes de cualquier método y herramientas.

La PMO de tipo torre de control ejerce un poco más de control sobre los proyectos, apoyando en las diferentes etapas del ciclo de vida de éstos, dando dirección a los gerentes de proyectos; incluso estandariza políticas y procedimientos para gobernar planificación, ejecución y gerencia de proyectos. Igualmente sugiere la creación de un comité interno para seleccionar y definir estándares sobre los proyectos.

2.2.6.2.3. La PMO del tipo *pool* de recursos

La PMO del tipo *pool* de recursos tiene cabida en organizaciones cuyo negocio es hacer proyectos y necesitan estar permanentemente atentas a la capacitación de su personal en gerencia de proyectos. En general, la persona que contrata y trata con los gerentes de proyectos sabe muy poco sobre la función.

Sin embargo, es fundamental para la empresa que los gerentes de proyectos sean bien seleccionados, entrenados y que permanezcan en la empresa.

Este tipo de PMO corresponde con un inventario de recursos disponibles a los jefes y gerentes de proyectos en su desarrollo y ciclo de vida. El gerente de la PMO es evaluado por el desempeño del *pool* de recursos. Un *pool* de recursos puede ofrecer un conjunto de gerentes de proyectos con habilidades necesarias para administrar los diferentes tipos de proyectos para los cuales fueron designados, así como supervisión adecuada para garantizar que estas habilidades serán efectivamente aplicadas

2.2.6.3. Funciones de la PMO

El PMI en su documento de referencia para administración de proyecto, *The Guide of Project Management Body of Knowledge (PMBOK®)*, menciona que la función fundamental de una PMO es brindar apoyo a los directores del proyecto de diferentes formas. A continuación, se exponen algunas fundamentales:

- ❖ Gestión de recursos compartidos a través de todos los proyectos dirigidos por la PMO.
- ❖ Identificación y desarrollo de una metodología, mejores prácticas y estándares para la dirección de proyectos.
- ❖ Entrenar, orientar y capacitar.
- ❖ Monitorear el cumplimiento de los estándares, políticas, procedimientos y plantillas de la dirección de proyectos mediante auditorías de proyectos.

- ❖ Desarrollo y gestión de políticas, procedimientos, plantillas y otra documentación compartida de los proyectos (activos de los procesos de la organización) y,
- ❖ Coordinar la comunicación entre proyectos.

2.3. Marco Metodológico

A continuación se define el marco metodológico que se utilizará para el desarrollo del PFG.

2.3.1. Fuentes de información

Las fuentes de información las constituyen todos los elementos capaces de suministrar información para ser utilizada en una investigación, es decir, todos aquellos documentos elaborados por terceros y no por el autor de la investigación.

2.3.1.1. Fuentes primarias

Son aquellas que contienen información nueva; proporcionan información directa, original y no abreviada del tema de estudio. Incluyen libros, monografías, tesis, revistas, periódicos, informes técnicos, actas de congresos, normas, etc (Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P., 2010).

Para el desarrollo de esta investigación se utilizará como fuente de información primaria, la aplicación y el análisis de encuestas, las cuales se les realizarán a los miembros de la empresa que se encuentran involucrados directamente en la implementación de los proyectos de la empresa COMFAGUAJIRA.

2.3.1.2. Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias son aquellas que han sufrido un proceso de reelaboración por parte de personas distintas a los autores originales, por tanto, son el resultado de la generalización, análisis, síntesis, interpretación o evaluación de fuentes primarias (Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P., 2010). Entre las fuentes secundarias consultadas para esta investigación, se encuentran: libros, tesis, investigaciones relacionadas con el tema, información recopilada de los *software* utilizados por Comfaguajira para el control de sus proyectos, entre otros.

El resumen de las fuentes de información que se utilizarán en este proyecto se presenta en el siguiente cuadro.

Cuadro1. Fuentes de Información Utilizadas

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
Realizar un diagnóstico del nivel de madurez de la Caja de Compensación Familiar de La Guajira en torno al tema de la administración de proyectos, que permita identificar oportunidades de mejoras orientadas a la implementación de la PMO	Cuestionario de entrevistas y encuestas que se aplicará al recurso humano involucrado en la Gestión de Proyectos de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> - Project Management Institute. (2003). <i>Organizational Project Management Maturity Model</i>. - Kerzner, Harold. (2005). <i>Using the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management</i> (2da Ed.). - Otros libros, artículos, tesis o monografías de grado relacionados con el objetivo específico.
Establecer el modelo de PMO a implementar para la gestión de los proyectos	Cuestionarios de entrevistas a la Alta Dirección y al recurso humano involucrado en la Gestión de Proyectos.	<ul style="list-style-type: none"> - Project Management Institute. (2013). <i>Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos – Guía PMBOK</i> (5ta ed.) - Artículos, libros e información descargada de internet relacionada con investigaciones sobre PMO's.
Definir los roles, responsabilidades y competencias del recurso humano designado para la Oficina de Administración de Proyectos (PMO)	Información de la planta de personal que será extraída y recopilada del software de la organización, esta información.	<ul style="list-style-type: none"> - Project Management Institute. (2013). <i>Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos – Guía PMBOK</i> (5ta ed.) - Artículos, libros e información descargada de internet relacionada con el desarrollo del objetivo específico.
Elaborar estrategias que permitan la puesta en funcionamiento de la Oficina de Administración de Proyectos (PMO) de la Caja de Compensación Familiar de La Guajira	Cuestionario de entrevistas a los líderes del proceso de Gestión de Proyectos de la organización	<ul style="list-style-type: none"> - Project Management Institute. (2013). <i>Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos – Guía PMBOK</i> (5ta ed.) - Artículos, libros e información descargada de internet relacionada con el desarrollo del objetivo específico.

Fuente: elaboración propia

2.3.2. Métodos de investigación

El método de investigación se define como un procedimiento ordenado que se sigue para establecer el significado de los hechos y fenómenos hacia los que se dirige el interés científico para encontrar, demostrar, refutar y aportar un conocimiento (Castillo, 2007).

Para el desarrollo de este proyecto, se utilizarán diferentes métodos de investigación; esto para el cumplimiento de cada objetivo planteado. A continuación se definen los diferentes métodos a utilizar:

- ❖ Método analítico - sintético: consiste en la separación de las partes de un todo para estudiarlas en forma individual (análisis) y la reunión racional de elementos dispersos para estudiarlos en su totalidad (síntesis).
- ❖ Método inductivo - deductivo: la característica de este método es utilizar el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares, aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación es de carácter general. El método se inicia con la observación individual de los hechos, se analiza la conducta y características del fenómeno, se hacen comparaciones, experimentos, etc., y se llega a conclusiones universales para postularlas como leyes, principios o fundamentos (Hernández, R., Fernández y Baptista, 2010).
- ❖ Método dinámico: en este método se observan los hechos bajo una meta concreta (objetivo), previamente definida, y si es necesario se modifica la forma de recopilar la información, interpretar, comprobar y analizar el fenómeno. El propósito es llegar a cumplir con el objetivo que se definió en la propuesta de investigación, pudiendo modificarse las condiciones tantas veces como sea necesario (Hernández et al., 2010).
- ❖ Método objetivo - subjetivo: es un procedimiento de investigación que se basa en lo real o palpable para lo objetivo y en lo supuesto e intangible para lo subjetivo.

En el siguiente cuadro, se pueden apreciar los distintos métodos de investigación que se emplearán para el desarrollo de los objetivos definidos en este proyecto.

Cuadro 2. Métodos de Investigación Utilizadas

Objetivos	Métodos de investigación			
	Método Analítico Sintético	Método Inductivo-Deductivo	Método Objetivo - Subjetivo	Método Dinámico de investigación
Realizar un diagnóstico del nivel de madurez de la Caja de Compensación Familiar de La Guajira en torno al tema de la administración de proyectos, que permita identificar oportunidades de mejoras orientadas a la implementación de la PMO	Se pretende conocer la opinión o criterio que tienen los colaboradores de COMFAGUAJIRA, sobre la gestión de proyectos en la empresa, una vez recopilada esta información, se realizó un análisis de los resultados obtenidos y de esta manera determinar el nivel de madurez que posee la empresa, para posteriormente realizar la identificación de las debilidades y fortalezas de la empresa en el área de la gestión de los proyectos.			
Establecer el modelo de PMO a implementar para la gestión de los proyectos		Una vez determinado el nivel de madurez que posee la organización, se realizará un estudio o análisis para determinar cuál de los tres tipos de PMO existentes (según Casey y Peck), era el más adecuado para implementar en COMFAGUAJIRA, así como las funciones que tendría a su cargo tal como se referenció en el marco teórico.		

Objetivos	Métodos de investigación			
	Método Analítico Sintético	Método Inductivo-Deductivo	Método Objetivo - Subjetivo	Método Dinámico de investigación
Definir los roles, responsabilidades y competencias del recurso humano designado para la Oficina de Administración de Proyectos (PMO)			Una vez definido el tipo de PMO que mejor se adapte a la empresa y de asignarse sus respectivas funciones, se procederá a determinar cuáles serán los roles, responsabilidades y competencias del personal que estaría a cargo de la PMO, de manera tal, que la gerencia lograra optimizar los recursos disponibles en la empresa o bien se realizarán las contrataciones de personal necesarias.	
Elaborar estrategias que permitan la puesta en funcionamiento de la Oficina de Administración de Proyectos (PMO) de la Caja de Compensación Familiar de La Guajira				De acuerdo al tipo de PMO a implementar y las condiciones finales que resulten y teniendo en cuenta los cambios que se darán en el proceso de investigación se realizará un análisis de las estrategias que se deban adoptar para que la implementación de la PMO de realice de manera adecuada.

Fuente: elaboración propia

2.3.3. Herramientas

Las diferentes salidas que se generan en cada área de conocimiento de los lineamientos del PMI (2013) son consideradas como una herramienta, ello puesto que la salida de un área puede

considerarse la entrada de otra área de conocimiento. En el siguiente cuadro se definen las herramientas a utilizar para cada objetivo propuesto.

Cuadro 3. Herramientas de Investigación Utilizadas

Objetivos	Herramienta
<p>Realizar un diagnóstico del nivel de madurez de la Caja de Compensación Familiar de La Guajira en torno al tema de la administración de proyectos, que permita identificar oportunidades de mejoras orientadas a la implementación de la PMO</p>	<p style="text-align: center;">Entrevistas</p> <p>Se aplicaran encuestas, con lo cual se obtendrá un diagnóstico del nivel de la situación actual en cuanto a la gerencia de proyectos en la entidad. Esto bajo los siguientes aspectos: Nivel de Madurez en Gerencia de Proyectos. Nivel de Metodología en Dirección de Proyectos. Herramientas de Dirección de Proyectos. Nivel de Desarrollo de Competencia en Dirección de Proyectos. Nivel de Oficina de Dirección de Proyectos Otros.</p> <p style="text-align: center;">Juicio de Expertos</p> <p>Se contará con la participación de un consultor contratado para asesoría en todo el proceso del proyecto.</p> <p style="text-align: center;">Reuniones</p> <p>Se realizarán reuniones con los directivos y principales involucrados para abordar los temas pertinentes al tema específico en cuestión.</p>
<p>Establecer el modelo de PMO a implementar para la gestión de los proyectos</p>	<p style="text-align: center;">Técnicas de Facilitación</p> <p>Se usará esta herramienta una vez se den los resultados de las encuestas, con el cual se logrará determinar el nivel de madurez de la empresa, pudiéndose de esta manera, tener un buen criterio para definir el modelo de PMO que mejor se ajustaba a COMFAGUAJIRA. Para esto se recurrirá a lluvia de ideas, gestión de reuniones y solución de problemas.</p> <p style="text-align: center;">Juicio de Expertos</p> <p>Se contará con la asesoría de un consultor, para respaldar la recomendación de la PMO que mejor se adapte a la empresa, según las características y funciones de cada una, una vez que se analice la información documental referente a los tipos de PMO.</p> <p style="text-align: center;">Entrevistas</p> <p>Se realizaran entrevistas a la Alta Dirección para asociar o relacionar el Plan Estratégico de la Organización con el tipo de PMO a implementar.</p>

Objetivos	Herramienta
<p>Definir los roles, responsabilidades y competencias del recurso humano designado para la Oficina de Administración de Proyectos (PMO)</p>	<p>Reuniones Una vez concluidos los objetivos específicos 1 y 2, se tomará la información recopilada, para continuar con el análisis mediante la asignación del recurso humano requerido en la empresa, para lograr la creación de una PMO que satisfaga las necesidades de la empresa; para esto se planificarán las reuniones con los directivos y personal involucrado.</p> <p>Sistemas de Información Se utilizarán los sistemas de recopilación y distribución de información relacionada con el proceso de Gestión de Proyectos de la organización. Se requerirá hacer un análisis de toda la información de el proceso de Gestión de Proyectos de COMFAGUAJIRA y de esta manera determinar cuáles son las características más relevantes de esta tipo de oficina, con el fin de establecer, cuáles serán los roles, responsabilidades y competencias del personal que deberá estar a cargo de la PMO.</p>
<p>Elaborar estrategias que permitan la puesta en funcionamiento de la Oficina de Administración de Proyectos (PMO) de la Caja de Compensación Familiar de La Guajira</p>	<p>Reuniones Se realizarán reuniones con los involucrados principales (jefes de división y personal de la PMO) con el fin de definir diferentes estrategias para implementación de PMO, además de un estudio bibliográfico que facilite la comprensión y análisis.</p>

Fuente: elaboración propia

2.3.4. Supuestos y restricciones

Cuadro 4. Supuestos y Restricciones

Objetivos	Supuestos	Restricciones
<p>Realizar un diagnóstico del nivel de madurez de la Caja de Compensación Familiar de La Guajira en torno al tema de la administración de proyectos, que permita identificar oportunidades de mejoras orientadas a la implementación de la PMO.</p>	<p>Integrar el proyecto a la organización de tal manera que se logre el compromiso y apoyo de la Alta Dirección.</p>	<p>Alta resistencia al cambio por parte de la organización de tal manera que no se logre la conciencia en los funcionarios de la importancia en una cultura organizacional para la adecuada Administración de Proyectos.</p>
<p>Establecer el modelo de PMO a implementar para la gestión de los proyectos</p>	<p>La PMO debe contar con la aprobación de contratación de recurso humano capacitado y dedicado exclusivamente al área que pueda asegurar el liderazgo de los proyectos, bajo los estándares que sean definidos para tal efecto.</p>	<p>Presupuesto Aprobado Restringido/Limitado: Dado que la PMO está en su proceso de formación, el presupuesto inicial estimado para dicho efecto es limitado, lo cual afecta los procesos de contratación y capacitación del equipo a ser asignado a dicha unidad.</p>

Objetivos	Supuestos	Restricciones
	Se debe contar con el recurso tecnológico necesario para cubrir las necesidades propias de esta oficina.	Presupuesto restringido para la adquisición de recursos tecnológicos adicionales que se requieran para la operación de la PMO.
	El patrocinador del proyecto cuenta con los recursos para la ejecución del proyecto (Presupuesto aprobado).	No disponibilidad de infraestructura adecuada para el funcionamiento de la PMO.
Definir los roles, responsabilidades y competencias del recurso humano designado para la Oficina de Administración de Proyectos (PMO)	Disponibilidad y disposición del recurso humano con las competencias y habilidades que se requieren para hacer parte de la PMO.	Inversión de tiempo y dinero en la capacitación de los empleados de la organización.
Elaborar estrategias que permitan la puesta en funcionamiento de la Oficina de Administración de Proyectos (PMO) de la Caja de Compensación Familiar de La Guajira	Este proyecto y las estrategias a implementar se desarrollarán con base en el concepto de gerencia de proyectos y de PMO que describe el PMBOK® quinta edición, 2013.	La dinámica de equipo, la estructura organizacional en la cual el proyecto existe para implementar las estrategias elaboradas son restricciones importantes que impactan el éxito del mismo.
	Participación de la Alta Dirección de la organización.	

Fuente: elaboración propia

2.3.5. Entregables

El producto final de este proyecto es una propuesta formal para la creación de una Oficina de Administración de Proyectos para la Caja de Compensación Familiar de La Guajira. En el siguiente cuadro, se describen los entregables asociados a este proyecto.

Cuadro 5. Entregables

Objetivos	Entregables
Realizar un diagnóstico del nivel de madurez de la Caja de Compensación Familiar de La Guajira en torno al tema de la administración de proyectos, que permita identificar oportunidades de mejoras orientadas a la implementación de la PMO	❖ Informe sobre el Nivel de Madurez actual de la Caja de Compensación Familiar de La Guajira en administración de proyectos.
Establecer el modelo de PMO a implementar para la gestión de los proyectos	❖ Documento explícito que defina modelo o tipo de PMO a implementar, cómo hacerlo, misión, visión, objetivos, dimensión y las funciones que debe cumplir..
Definir los roles, responsabilidades y competencias del recurso humano designado para la Oficina de Administración de Proyectos (PMO)	❖ Definición de Roles y Responsabilidades del recurso humano que hará parte de la PMO.

<p align="center">Elaborar estrategias que permitan la puesta en funcionamiento de la Oficina de Administración de Proyectos (PMO) de la Caja de Compensación Familiar de La Guajira</p>	<p align="center">❖ Descripción de estrategias (actividades) para la implementación de la PMO.</p>
---	--

Fuente: elaboración propia

2.4. Desarrollo

2.4.1. Nivel de madurez en administración de proyectos de la Caja de Compensación Familiar de La Guajira

El desarrollo de este objetivo consiste en la realización de un diagnóstico para determinar el nivel de madurez en la administración de proyectos que posee Comfaguajira y, de acuerdo a esto, identificar fortalezas y oportunidades que contribuyan al fortalecimiento de esta área.

Existen diferentes modelos de madurez que permiten una evaluación de la madurez de las organizaciones, ninguno de estos modelos se encuentran adaptados 100% en particular a una empresa. Por esta razón, y para efectos de este proyecto, el modelo a utilizar fue el modelo PMMM de Harold Kerzner, teniendo en cuenta una adaptación realizada a este modelo en el Curso “Tópicos Especiales en la Administración de Proyectos”, impartida por el Lic. Manuel Álvarez Cervantes, para el grupo MAP-44 de la Universidad para La Cooperación Internacional (UCI), en agosto del 2007, siendo ésta considerada óptima desde el punto de vista que cumple con el desarrollo de temas de administración de proyectos que aplican a la organización y se ajusta al período de tiempo necesario para obtener los resultados y generar el análisis correspondiente.

Se determinó apropiado, debido a las características de la organización y los buenos resultados que se han obtenido en otros ejercicios con esta herramienta, utilizar como instrumento de medición el cuestionario de madurez desarrollado por el Lic. Manuel Álvarez para el curso de Tópicos Especiales en Administración de Proyectos (Álvarez, 2007). Entre las principales características de la herramienta están:

- Se encuentra alineado al estándar de administración de proyectos del PMI, siendo este el estándar utilizado como base para el desarrollo de la metodología de proyectos en Comfaguajira.
- Se encuentra basado en el modelo de *Project Management Maturity Model* (PMMM) de Harold Kerzner.

- Se utiliza un cuestionario dividido en siete secciones que evalúan los siguientes temas: madurez, metodología, herramientas, competencia, portafolio, multi-proyectos y PMO (Ver Anexo 4).
- Se examina dentro de la organización la implementación de las diez áreas de conocimiento de la administración de proyectos (PMI, 2013) así como la evaluación de un conjunto de buenas prácticas o procesos que deberán implementarse y deberán ser: definidas en un procedimiento documentado, ejecutas de un modo sistemático, universal y estandarizado, medibles y verificadas.
- Los pasos a seguir para la aplicación de este modelo, así como poseer una herramienta sencilla de aplicar a este caso en particular, fue otra de las razones para seleccionar este modelo.

Una vez realizado el diagnóstico, se identificaron las fortalezas y oportunidades que permitirán lograr un mejor nivel de madurez en la administración de proyectos en la organización Comfaguajira.

2.4.2 Diagnóstico del nivel de madurez en administración de proyectos

Como ya se había anotado antes, la herramienta utiliza como instrumento de medición el cuestionario de madurez desarrollado por el Lic. Manuel Álvarez para el curso de Tópicos Especiales en Administración de Proyectos (Álvarez, 2007).

Esta herramienta consta de 64 preguntas, de selección única, que permite obtener el nivel general de madurez de la compañía; además de determinar las áreas donde se tienen mayores debilidades en la administración de proyectos. Algunas preguntas y opciones fueron modificadas, el peso de puntaje de opciones debió ser modificado y se incluyeron nuevas preguntas, para adaptar la herramienta al estudio específico y a las características particulares de la empresa objeto de estudio.

Las preguntas están agrupadas por las siguientes secciones: madurez, metodología, herramientas, competencia, portafolio, programas y PMO. El modelo se divide en cuatro niveles diferentes, así:

- ❖ *Nivel 1:* Bajo - Lenguaje común en AP.
- ❖ *Nivel 2:* Medio Bajo – Procesos comunes de AP.
- ❖ *Nivel 3:* Medio Alto – Metodología común.

❖ *Nivel 4: Alto – Mejoramiento continuo.*

Los rangos de evaluación definidos van desde un nivel de madurez bajo, hasta el nivel óptimo, donde la organización se encuentra en un mejoramiento continuo. Cada respuesta tiene un valor de 0 a 10 puntos, siendo el puntaje total del instrumento 640 puntos y siguiendo los rangos de calificación que se muestran en el Cuadro 6.

Cuadro 6. Rangos de Calificación Nivel de Madurez

Puntaje	0-213	213-320	320-373	373-426	426-550	550-640
% de puntos	0% - 33%	33%-50%	50%-58%	58%-66%	66%-86%	86%-100%
Nivel	Bajo	Medio Bajo	Medio	Medio Alto	Alto	Mejora Continua

Fuente: elaboración propia

Una vez determinado el modelo, se realizaron algunas entrevistas donde se solicitó la información necesaria y se aplicaron los cuestionarios requeridos por la metodología adoptada. Finalmente se tabularon los datos en hojas de *excel*, de acuerdo a los diferentes factores de análisis y se realizaron gráficos que permitieron comprender y comparar los resultados obtenidos.

El modelo para determinar el nivel de madurez de Comfaguajira se aplicó a cinco personas en total (Recurso Humano que pertenece al proceso Gestión de Proyectos de Comfaguajira), se escogieron estas personas por su nivel de contacto con los proyectos y el conocimiento general de la problemática de la organización.

Asimismo, los resultados se agruparon por cada área analizada (madurez, metodología, herramientas, competencia, portafolios, programas y PMO), se calculó el porcentaje obtenido con relación al puntaje máximo posible, además se obtuvo el valor general de madurez según las respuestas de los encuestados. (Cuadro 7).

Los resultados generales obtenidos para cada una de las áreas de la gestión de proyectos que fueron evaluadas, se muestran en la Figura 12, los cuales reflejan la opinión de los colaboradores de la empresa consultados sobre el estado actual de Comfaguajira en el área de la gestión de proyectos.

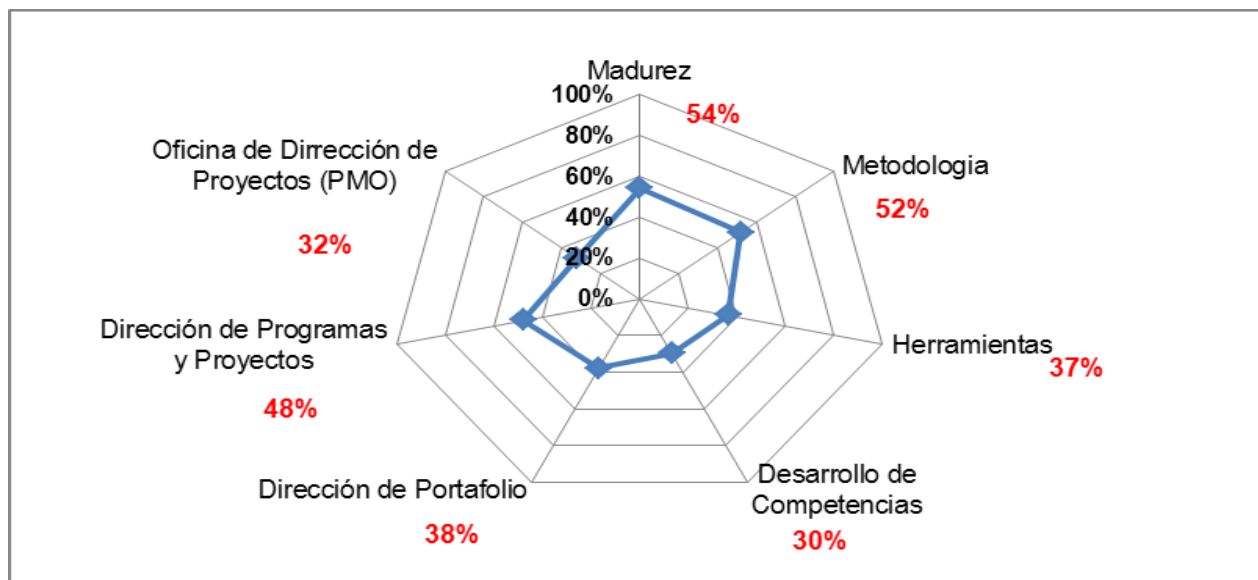


Figura 12. Resultado Nivel de Madurez por Áreas
Fuente: elaboración propia

Tal como se muestra en el Cuadro 7, y de acuerdo a los resultados tabulados, se observa y se concluye que la empresa cuenta –según la apreciación de los entrevistados– con un nivel **MEDIO BAJO** en promedio general de las siete secciones evaluadas y según lo establecido en los rangos de madurez del modelo de Harold Kerzner.

Basados en los valores definidos para este modelo, se puede concluir que *Comfaguajira posee procesos y lenguaje común en la Administración de Proyectos pero requiere trabajar en su metodología y mejoramiento de la misma.*

Cuadro 7. Resultado Encuesta Nivel de Madurez Comfaguajira

Secciones	Puntaje Total	Puntaje Promedio Obtenido	Porcentaje Obtenido
Madurez	290	157	54%
Metodología	60	31	52%
Herramientas	60	22	37%
Desarrollo de Competencias	70	21	30%
Dirección de Portafolio	60	23	38%
Dirección de Programas y Proyectos	50	24	48%
Oficina de Dirección de Proyectos (PMO)	50	16	32%

Fuente: elaboración propia

Puntaje Total Obtenido	294 de 364
Nivel de Madurez	Medio Bajo

Los resultados específicos permiten a su vez detectar una serie de fallas y mejoras en todas las áreas evaluadas. A continuación, se describen los resultados obtenidos de cada sección evaluada:

2.4.2.1. Madurez

Los colaboradores y vinculados al proceso de Gestión de Proyectos de Comfaguajira, que participaron en la evaluación, consideran que esta organización tiene un nivel MEDIO en cuanto a madurez en gestión de proyectos dado que el porcentaje general en este aspecto es de 54% (Ver Figura 13).

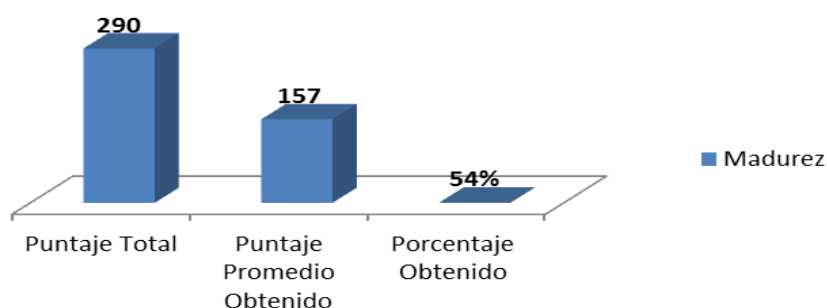


Figura 13. Nivel de Madurez en la Dirección de Proyectos en Comfaguajira

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con algunas de las respuestas dadas, la organización Comfaguajira se identifica por los siguientes aspectos:

- Las metas y los objetivos estratégicos de la organización se comunican y las entienden todos los equipos de proyectos, de forma parcial.
- La organización define y prioriza los proyectos de acuerdo a su estrategia de negocio.
- La organización reconoce la necesidad de incorporar un modelo de madurez organizacional como parte de su programa de mejora en gestión de proyectos.
- No utiliza técnicas para la gestión de riesgos.
- Existe una comunicación y colaboración parcial, o casi nula, entre los gerentes de proyectos de la organización.

Por otro lado, los resultados a su vez reflejan la existencia casi nula de estrategias para retener el conocimiento de recursos tanto internos como externos, así como la falta de un

repositorio de métricas y la recolección de medidas para el aseguramiento de la calidad en sus proyectos y programas.

Por último, es importante mencionar que Comfaguajira ha realizado un gran esfuerzo en tratar de establecer una metodología de trabajo única y que logre estandarizar el trabajo realizado en la gestión de proyectos, manteniendo documentados y actualizados los procesos establecidos en la metodología.

2.4.2.2. Metodología

En cuanto a la metodología en dirección de proyectos, los resultados obtenidos en esta sección despliegan que la empresa posee un nivel MEDIO, con un 52% como resultado (Ver Figura 14).

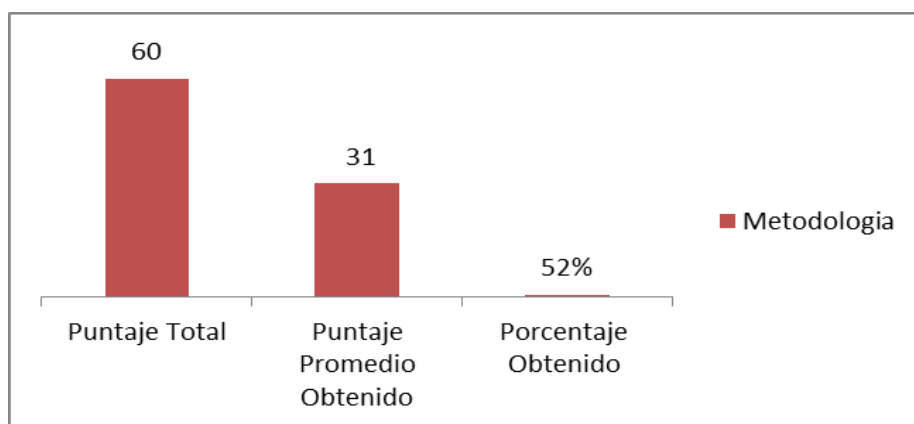


Figura 14. Nivel de Metodología en Dirección de Proyectos en Comfaguajira
Fuente: elaboración propia

Entre las características que se despliegan de los mismos se encuentran:

- El plan de proyectos normalmente sólo contempla el acta del proyecto, WBS, estimados de costos, presupuesto y cronograma.
- Actualmente la empresa posee una única metodología en dirección de proyectos.
- No se tiene un proceso estandarizado para las lecciones aprendidas ni para la mejora continua.

Adicional a esto, en las entrevistas realizadas a los involucrados, estos han manifestado que la organización ha venido trabajando y aunando esfuerzos en lograr la alineación de una única metodología a lo largo de todos los proyectos gestionados por la PMO, la cual consiste en los

procesos a seguir y la documentación mínima aceptada en cada proyecto. Actualmente no se ha logrado una estandarización en todas las áreas de conocimiento, sin embargo, se ha logrado un gran avance en la gestión del alcance y el tiempo.

2.4.2.3. Herramientas de dirección de proyectos

En lo que respecta a la sección de herramientas de dirección de proyectos, los resultados obtenidos reflejan igualmente un nivel MEDIO BAJO, con un 37% (Ver Figura 15).

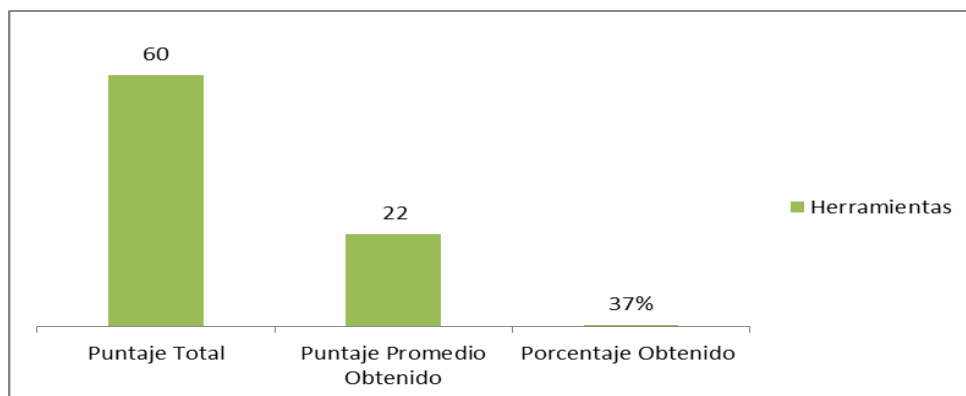


Figura 15. Herramientas de Dirección de Proyectos en Comfaguajira
Fuente: elaboración propia

Como resultado obtenido de la evaluación, entre las características analizadas, se destacan las siguientes:

- Entre las herramientas de *software* que se encuentran disponibles para la dirección de proyectos se utilizan: hojas de excel, *word*, *powerpoint* y ocasionalmente *Ms Project*.
- No existe un estándar de uso para todas las herramientas de *software*, únicamente el cronograma y el manejo de costos poseen plantillas y vistas personalizadas; aunque se manejan de forma independiente.
- No se tiene un estándar para la recolección de datos y la comunicación de los avances del proyecto a los miembros del equipo (gerentes funcionales o cualquier otro involucrado) que deban estar informados del proyecto. Cada participante lo usa a su discreción.

Particularmente, hay que mencionar que en el proceso de gestión de proyectos de Comfaguajira está en proceso de estandarizar el uso de herramientas electrónicas,

principalmente, hojas excel, documentos de *word*, presentaciones en *power point* y los planes de proyectos en *Microsoft Project*.

2.4.2.4. Nivel de desarrollo de competencia en dirección de proyectos

Para esta sección de competencia, nuevamente se obtuvo un nivel BAJO, con un 30% (Ver Figura 16).

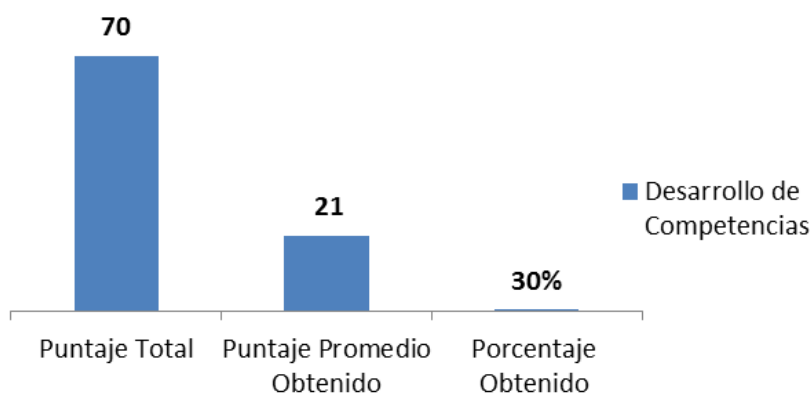


Figura 16. Nivel de Desarrollo de Competencia en Dirección de Proyectos en Comfaguajira

Fuente: elaboración propia

En este caso la apreciación de los colaboradores de Comfaguajira, refleja que la organización se caracteriza por:

- No existe un proceso de desarrollo de competencia y conocimiento en dirección de proyectos; sólo se utiliza en algunas áreas de la organización, principalmente, por quienes tienen el interés en realizar cursos aislados.
- No se tiene un proceso estandarizado para el desarrollo de la competencia de desempeño en dirección de proyectos.

Cabe mencionar que por parte de la Oficina de Proyectos de Comfaguajira, se ha gestionado la aprobación de una jornada de capacitación en administración de proyectos para los gerentes y líderes de proyectos, sin embargo, aún no se obtienen resultados de dicha gestión.

2.4.2.5. Nivel de metodología en dirección de portafolio

En cuanto a la metodología en dirección de portafolio, los resultados obtenidos en dicha sección señalan que la empresa posee un nivel MEDIO BAJO, correspondiente a un resultado del 38% (Ver Figura 17).

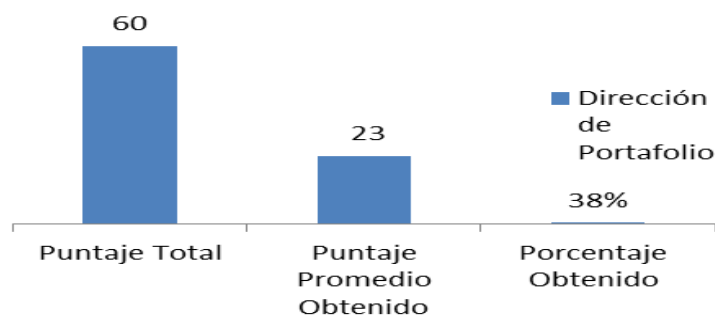


Figura 17. Nivel de Metodología en Dirección del Portafolio en Comfaguajira
Fuente: elaboración propia

Entre las características que se despliegan de los mismos se encuentra:

- No se tiene definidos indicadores de desempeño para el monitoreo del portafolio.
- Adolece de una cultura de administración de proyectos con políticas y procedimientos orientados, en especial, a aquellas áreas encargadas de éstos; no obstante, posee una nula o deficiente en algunas áreas matriciales.
- No se genera ningún tipo de requerimiento de cambios para su evaluación y aprobación por parte del comité de decisiones.

En la actualidad, Comfaguajira no cuenta con un portafolio formal de proyectos; y su clasificación obedece, de forma especial, al valor de inversión que se tenga para cada uno de estos. De igual modo, el portafolio de proyectos no se encuentra alineado con los objetivos estratégicos de la empresa.

2.4.2.6. Nivel de metodología en dirección de programas y multi-proyectos

De igual forma, en lo que respecta a la sección de dirección de programas y multi-proyectos, los resultados obtenidos reflejan un MEDIO BAJO nivel, representado en un 48% producto de su evaluación (Ver Figura 18).

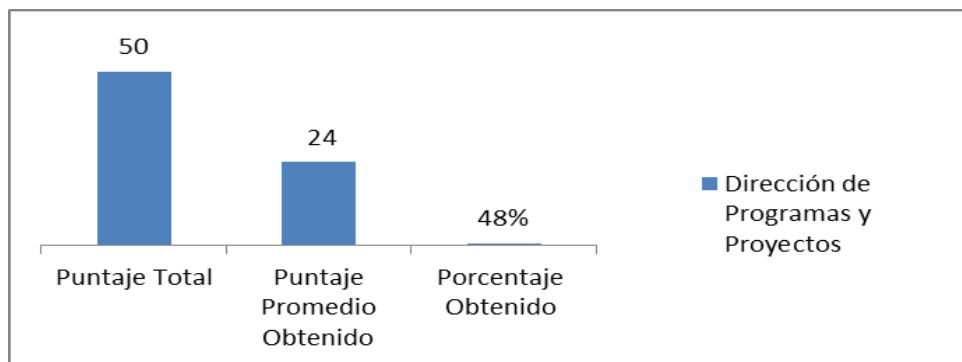


Figura 18. Nivel de Metodología en Dirección de Programas y Proyectos en Comfaguajira

Fuente: elaboración propia

Entre las características que se pueden mencionar, están las siguientes:

- La organización Comfaguajira no tiene ningún tipo de métricas para iniciar programas o multi-programas, así como para medir el desempeño de sus procesos.
- Comfaguajira no considera efectivamente la carga de trabajo de los recursos involucrados en proyectos, requerimientos de ganancias y tiempos de entrega límites para establecer la cantidad de trabajo que se puede realizar.
- No se planea la utilización de los recursos, estos son asignados y se buscan conforme se autorizan los proyectos.

En la actualidad, Comfaguajira no hace seguimiento efectivo del portafolio de proyectos o programas que se ejecutan, no existen directores de proyectos formalmente autorizados para la gestión efectiva de cada programa o portafolio de proyectos. Esto se ha convertido en una gran problemática de la organización que, muchas veces, ha generado sobrecostos.

2.4.2.7. Nivel de Oficina de Dirección de Proyectos (PMO)

En la última sección donde se evaluó el nivel de la Oficina de Proyectos, los resultados obtenidos reflejan un BAJO nivel, representado en un 32% (Ver Figura 19).

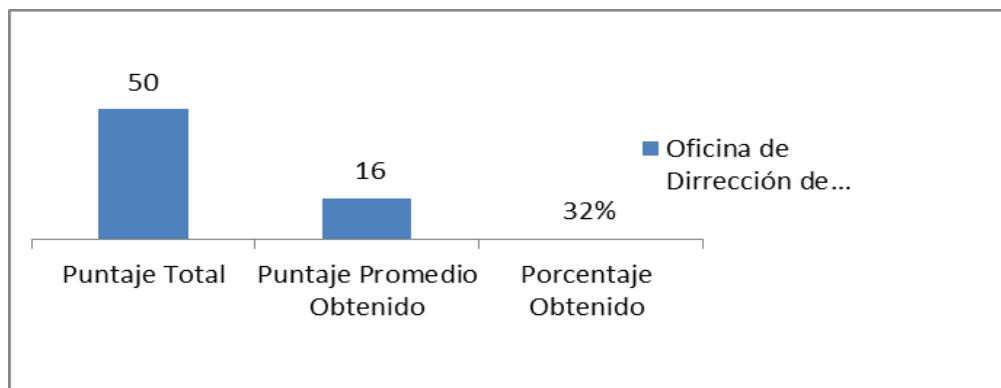


Figura 19. Nivel de Oficina de Dirección de Proyectos (PMO) en Comfaguajira

Fuente: elaboración propia

En este caso la apreciación de los colaboradores de Comfaguajira reflejan que la organización se encuentra caracterizada por:

- Aunque existe una PMO, no se tienen claramente definidos los roles y responsabilidades de sus integrantes.
- Las comunicaciones corporativas relacionadas con el flujo de información de dirección de proyectos, se da directamente entre los involucrados mediante cartas, fax y/o correos electrónicos según el gusto de los involucrados.
- Existe una PMO en algunos departamentos pero no trabajan en forma integral.

Hay que mencionar que en los últimos años el proceso de gestión de proyectos ha ido incorporando buenas prácticas en administración de proyectos como parte de su metodología. Asimismo ha tenido la iniciativa de documentar, estandarizar y formalizar procedimientos y herramientas para algunas áreas de conocimiento. Pese a esto, no se ha logrado una cultura adecuada en los colaboradores de la organización, tampoco una adopción integral de la metodología. De aquí que existan muchas áreas en las que su crecimiento ha sido insuficiente, tal como es el caso del análisis de riesgos, análisis financiero, gestión de cambios y comunicaciones.

Orientada por los resultados antes expuestos y analizados, y gracias a los avances obtenidos por la PMO en la administración de proyectos –hasta la fecha–, se puede concluir que en estas instancias la organización se encuentra en el segundo nivel de madurez de Kerzner. Si bien reporta algunas deficiencias en estos dos niveles, estas deberán resolverse para continuar escalando dentro del modelo y alcanzar en plenitud el nivel de madurez deseado.

Para lograr esto, será necesario vencer algunos obstáculos típicos e implementar cambios organizacionales que permitan avanzar de un nivel a otro, estableciendo un conjunto de acciones claves.

2.5. Fortalezas del proceso de gestión de proyectos (PMO) en Comfaguajira

Una vez realizado el diagnóstico del nivel de madurez en administración de Proyectos de Comfaguajira, se exponen las siguientes fortalezas:

- Teniendo en cuenta los años de experiencia de Comfaguajira en el área de gerencia de proyectos, se ha hecho un esfuerzo continuo por mejorar en la gestión de los proyectos; con una alta iniciativa en adoptar buenas prácticas en la administración de los mismos.
- La alta gerencia y los involucrados en la gestión de proyectos de Comfaguajira son conscientes de la necesidad de optimizar y obtener mejores resultados, por lo cual se encuentra en proceso de estandarizar y reforzar las mejores prácticas en la gestión de los proyectos.
- La empresa cuenta con varias herramientas de *software* de gran utilidad para la gestión de los proyectos, tales como *MS Project*, *Project Server*. No obstante, hace falta estandarizar y crear la cultura sobre el uso y perfeccionamiento de estas herramientas.
- Se cuenta con apoyo financiero de los altos directivos para la implementación de una Oficina de Administración de Proyectos, además para capacitaciones del personal involucrado en el proceso de estandarización de la metodología y herramientas necesarias.

2.6. Establecer el modelo de PMO a implementar para la gestión de proyectos en Comfaguajira

Teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico del nivel de madurez en administración de proyectos realizado a Comfaguajira, los resultados señalan que –no es la mejor manera– tal como se vienen manejando los procesos asociados a la gestión de proyectos en la empresa. A pesar de las fortalezas identificadas en el diagnóstico, aún persisten algunos aspectos por mejorar.

De acuerdo a esto, se considera fundamental la búsqueda de medios y herramientas que contribuyan a optimizar los procesos de la gestión de proyectos en Comfaguajira; para lo cual se ha considerado la implementación de una Oficina de Administración de Proyectos (PMO) que se

ajuste a las particularidades de la organización, sus características y la situación actual en la que se encuentra el proceso.

2.6.1. Tipo de PMO a implementar

Existen diversos tipos de modelos de PMO a implementar, los cuales se mencionaron ampliamente en el marco teórico de la presente propuesta de investigación, los cuales dependen de una serie de factores, entre estos la cultura y el tipo de estructura organizacional de la empresa, entre otras variables.

Inicialmente, la PMO debe asumir un rol integrador, debido a que el principal problema de la organización está en la cultura. Es allí donde debe concentrar sus intenciones. Para lograrlo hay que tomar en cuenta no sólo el nivel de madurez de la empresa sino, también, su estructura organizativa y el análisis de involucrados.

Existen varios modelos de PMO (Casey y Peck, 2001), no obstante, para escoger el modelo adecuado a las necesidades de Comfaguajira hay que tener presente que ésta presenta un estado de madurez de administración de proyectos **MEDIO BAJO**. Así pues, según los resultados obtenidos en cuanto al nivel de madurez de la empresa: análisis, tabulación, metodología, sugerencias y criterio de los entrevistados, se considera que el modelo de PMO más pertinente para Comfaguajira es el de “torre de control”; ello puesto que es la mejor opción a implementar de acuerdo con los métodos desarrollados, las características propias de la organización y la situación actual de la empresa en cuanto a la administración de proyectos.

Según Casey y Peck (2001), cuando la organización tiene problemas de entrenamiento de personal, lecciones aprendidas no utilizadas en nuevos proyectos, metodologías obsoletas o mal utilizadas y/o visiones equivocadas o desviadas del plan estratégico, lo recomendable es la metodología de la “torre de control”.

Con este modelo, la PMO asumiría los siguientes derechos y obligaciones:

- Cada gerente de proyectos será el encargado y responsable de su proyecto, pero debe seguir los lineamientos e instrucciones de la “torre de control” (PMO), sobretodo al iniciar y finalizar el proyecto.
- La PMO establecerá las metodologías de uso obligatorio a seguir por los gerentes de proyectos, éstas incluirían las diez áreas del conocimiento establecidas por el PMI

(alcance, tiempo, costo, calidad, recursos humanos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones, integración, e involucrados).

De acuerdo a estose seleccionó este modelo, porque se pretende que la PMO que se constituya oriente a los gerentes de proyectos en qué hacer y cómo hacerlo. De esta oficina deberán salir las directrices a seguir por los colaboradores responsables de los proyectos. Corresponderá a la “torre de control” establecer y garantizar el uso de una metodología de gestión de proyectos, incluyendo gestión de riesgos, definición de roles y responsabilidades, comunicación, lecciones aprendidas, herramientas, entre otros aspectos de interés.

Igualmente, La PMO será la responsable de ir desarrollando una cultura de proyectos en la organización, debe marcar la pauta y direccionarla hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Además, será la encargada de vigilar los procesos que tengan relación con la administración de proyectos, buscando mejoras y garantizando el cumplimiento de lo inicialmente establecido.

Es importante anotar que si se desea que la implementación de la PMO, bajo el modelo de “torre de control” sea realmente efectiva, es necesario que ésta disponga de una autonomía clara en la gestión de proyectos para que los miembros de la misma realicen su trabajo.

De acuerdo a esto, y como parte de la propuesta, se recomienda que la PMO a implementarse en Comfaguajira quede posicionada en el tercer nivel del organigrama de la organización; correspondiendo a una oficina estratégica de proyectos, la cual tendrá como función principal ser una Unidad de Apoyo Múltiple para las dos subdirecciones y los diferentes negocios de la organización. Además, deberá participar en la conformación de la estrategia de la empresa, teniendo la autoridad para realizar la priorización de proyectos estratégicos cuando lo considere conveniente.

La Figura 20, muestra una parte del organigrama de la organización de acuerdo a la propuesta de implementación de la PMO.

Con la implementación de la PMO se busca convertir el proceso de gestión de proyectos, que actualmente existe, en una unidad estratégica de la organización para el manejo y administración adecuada del portafolio de proyectos. Además servirá de apoyo a los diferentes negocios de la organización, en la priorización de las ideas de proyectos que se generen y el adecuado seguimiento de los proyectos que se ejecutan desde las diferentes áreas de negocio. Con esto se busca dar solución a la problemática que se identificó en el presente trabajo de investigación.

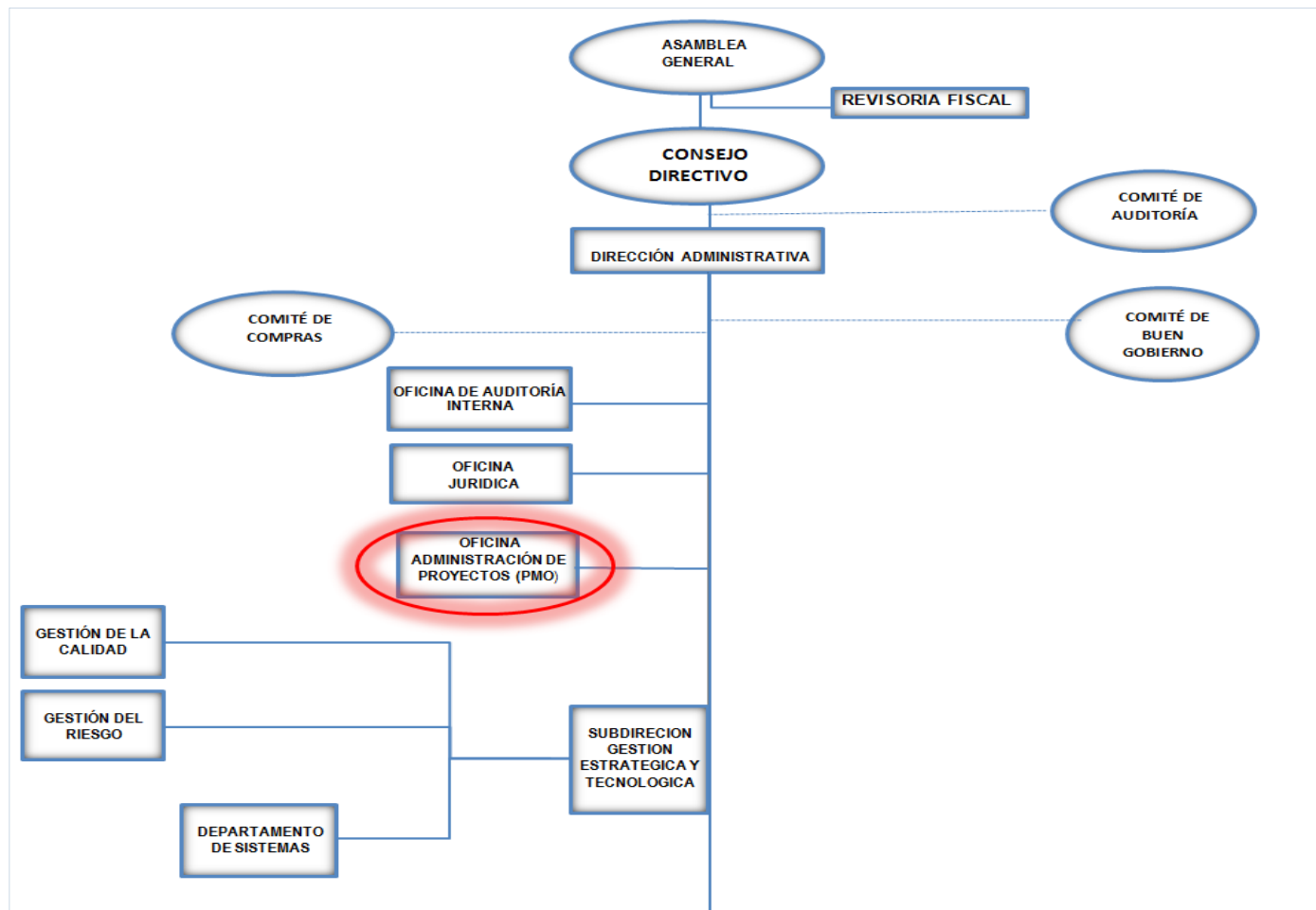


Figura 20. Organigrama Comfaguajira con implementación de la PMO
Fuente: elaboración propia

Es por ello que la PMO debe estar en una posición estratégica para lograr el apoyo necesario al proponer alguna implementación, debe estar al más alto nivel posible y contar con el apoyo de la Gerencia para generar el reconocimiento en toda la organización y el ambiente necesario para realizar los proyectos con éxito. Sólo así podrá influir en la cultura de la organización y mejorar el nivel de madurez de la empresa.

Por tanto, la PMO debe responder directamente a la Dirección Administrativa de la organización. Debe ser una oficina independiente y debe tener una participación directa en el cumplimiento de las estrategias organizacionales, sin embargo, debe mantenerse al margen de decisiones que no le competen, por lo que no debe interferir entre los demás acuerdos de la Dirección y las Gerencias Generales.

2.7. Roles, habilidades y responsabilidades del personal designado para la Oficina de Administración de Proyectos (PMO)

La PMO de Comfaguajira puede operar en aspectos que van desde proporcionar las funciones de respaldo para la dirección de proyectos mediante capacitaciones, *software*, políticas estandarizadas, herramientas varias y procedimientos; hasta la coordinación y dirección de proyectos relacionados. De esta manera, Comfaguajira podrá constituir una instancia de soporte para los responsables de proyectos y sus equipos, dando énfasis en la planificación coordinada, la priorización y ejecución de proyectos vinculados con los objetivos de la misma.

De acuerdo con esto, a continuación, se detallan las habilidades y responsabilidades de cada colaborador de la PMO, según el rol a desempeñar dentro de la organización. Adviértase que desde el momento de su creación, y dadas las necesidades específicas de la misma, la PMO deberá contar con un jefe, dos líderes de proyectos, un analista de proyectos y un administrador de sistemas de información.

2.7.1. Responsabilidades de los miembros de la PMO de Comfaguajira

Para determinar los diferentes roles o responsabilidades de los colaboradores de la PMO, se debe identificar cuales serán las funciones que tendrá a cargo la Oficina de Proyectos de Comfaguajira. A continuación, se detallan cada una de estas y los roles/responsabilidades de cada miembro o colaborador de esta dependencia.

Cuadro8. Roles de la PMO y Funciones de sus miembros

ROLES	FUNCIONES	CARGOS
Realiza la creación del Departamento PMO	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Crear e implementar la carta del Departamento PMO. ❖ Establecer los roles, responsabilidades y competencias del personal necesario para la creación de la PMO. 	Jefe Departamento PMO
Consolida la PMO alineada con la estrategia de la corporación.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Lograr el apoyo de la Dirección administrativa. ❖ Realizar sinergias con los departamentos de Innovación y Planeación estratégica. 	Jefe Departamento PMO

ROLES	FUNCIONES	CARGOS
Desarrolla metodologías y herramientas	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Valorar el nivel de madurez de la gestión de proyectos en la corporación. ❖ Diseñar el plan de madurez de la gestión de proyectos. ❖ Desarrollar el Modelo Operativo del Dpto. PMO alineado con la medición de Madurez. 	<p>Jefe Departamento PMO</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Desarrollar la metodología y herramienta tecnológica de gestión de proyectos alineadas con la medición de madurez. 	<p>Jefe Departamento PMO Líder de proyectos Analista de Proyectos Administrador sistema de información</p>
Gestión plan de formación en gestión de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Diseñar el Plan de Formación en Gestión de Proyectos. 	<p>Jefe Departamento PMO</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Programar la ejecución del Plan de Formación en Gestión de Proyectos. Implementar el Plan de Formación en Gestión de Proyectos. Evaluar y registrar los resultados del Plan de Formación en Gestión de Proyectos. ❖ Implementar las acciones resultantes de la evaluación del Plan de Formación en Gestión de Proyectos. 	<p>Jefe Departamento PMO Líder de proyecto Analista de Proyectos</p>
Seguimiento a proyectos y control de portafolio	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Identificar las necesidades de asesoría en Gestión de Proyectos. ❖ Preparar la asesoría en Gestión de Proyectos. ❖ Realizar la asesoría en Gestión de Proyectos 	<p>Líder de proyecto</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Ejecutar y coordinar la implementación de las acciones definidas frente al Portafolio. ❖ Coordinar labores de la PMO con las diferentes áreas o divisiones de las organizaciones, además de participar en la elaboración de los planes de trabajo de sus proyectos. ❖ Ejecutar labores profesionales para la ejecución y seguimiento y control de los proyectos. ❖ Velar por el cumplimiento de los planes de trabajo establecidos por los proyectistas de las diferentes áreas de la organización. 	<p>Analista de Proyectos</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Conformar Comité Corporativo de Proyectos ❖ Comunicar los resultados de las asesorías en Gestión de Proyectos. ❖ Verificar y garantizar la consistencia de la información de los proyectos registrada y almacenada en el Sistema de Información. ❖ Presentar el Estado del Portafolio de Proyectos. 	<p>Jefatura Departamento PMO</p>

ROLES	FUNCIONES	CARGOS
Gestión del sistema de información	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Administrar los accesos al sistema de información. ❖ Solicitar la instalación o desinstalación de licencias Gestión de datos y vistas de los proyectos. ❖ Proveer soporte en el uso de software de apoyo a la gestión de proyectos. 	Administrador Sistema de Información

Fuente: elaboración propia

2.7.2. Habilidades de los miembros de la PMO de Comfaguajira

Las habilidades que deberán tener los colaboradores de la PMO, según el rol dentro de esta, son:

Cuadro 9. Habilidades miembros PMO Comfaguajira

Cargo	Habilidades
Jefe Departamento PMO	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Experiencia en el manejo de personal profesional <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Facilidad para ejercer el liderazgo y comunicarse <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Conocimientos en gestión de proyectos profesional <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Trabajo en equipo. <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Manejo y resolución de conflictos. <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Seleccionar y desarrollar personal clave. <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Excelente manejo de relaciones interpersonales. <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Proactivo. <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Dado al cambio. <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Habilidades Directivas <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Visión Estratégica
Líder de Proyectos	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Orientación al Cliente <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Trabajo en Equipo <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Compromiso Organizacional <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Comunicación Proactiva <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Calidad Humana <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Conocimientos Efectivos en la metodología definida <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Comunicación efectiva.
Analista de proyectos	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Orientación al Cliente. <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Trabajo en Equipo <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Compromiso Organizacional <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Comunicación Proactiva <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Calidad Humana <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Conocimientos Efectivos en la metodología definida.

Cargo	Habilidades
	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Conocimientos Efectivos en las herramientas tecnológicas definidas.
Administrador Sistema de Información	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Orientación al Cliente <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Trabajo en Equipo <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Compromiso Organizacional <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Comunicación Proactiva <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Calidad Humana <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Conocimientos Efectivos en las herramientas tecnológicas definidas.

Fuente: elaboración propia

2.8. Estrategias para el funcionamiento de la Oficina de Administración de Proyectos (PMO) de la Caja de Compensación Familiar de La Guajira

Una vez realizado el diagnóstico del nivel de madurez en administración de proyectos de Comfaguajira, y teniendo en cuenta que se ha identificado la necesidad de implementar las buenas prácticas en el manejo de sus proyectos, es conveniente aplicar una estrategia que permita la obtención de resultados positivos en la puesta en marcha de la PMO en la organización. De esta manera, se asegurará que todos los involucrados en el proceso estén comprometidos y apuntando al cumplimiento de las metas trazadas.

Se espera que sea un proceso paulatino, realizado por etapas, donde Comfaguajira pasará de un estado actual a un estado ideal en el manejo de la administración de proyectos. Entiéndase por estado ideal, aquel cuyo manejo del portafolio de proyectos se haga de manera eficiente, mediante la estandarización de la metodología en administración de proyectos; lo que permitirá contribuir al objeto social de Comfaguajira, a la continua mejora de sus procesos y, en general, a que la organización trabaje en pro de una cultura de proyectos. Dicho de otra forma, una PMO alineada a los objetivos estratégicos de la organización.

Para ello se han definido dos etapas principales dentro de las cuales subyacen algunas actividades con las que se espera llegar a un estado ideal (Ver Figura 21).

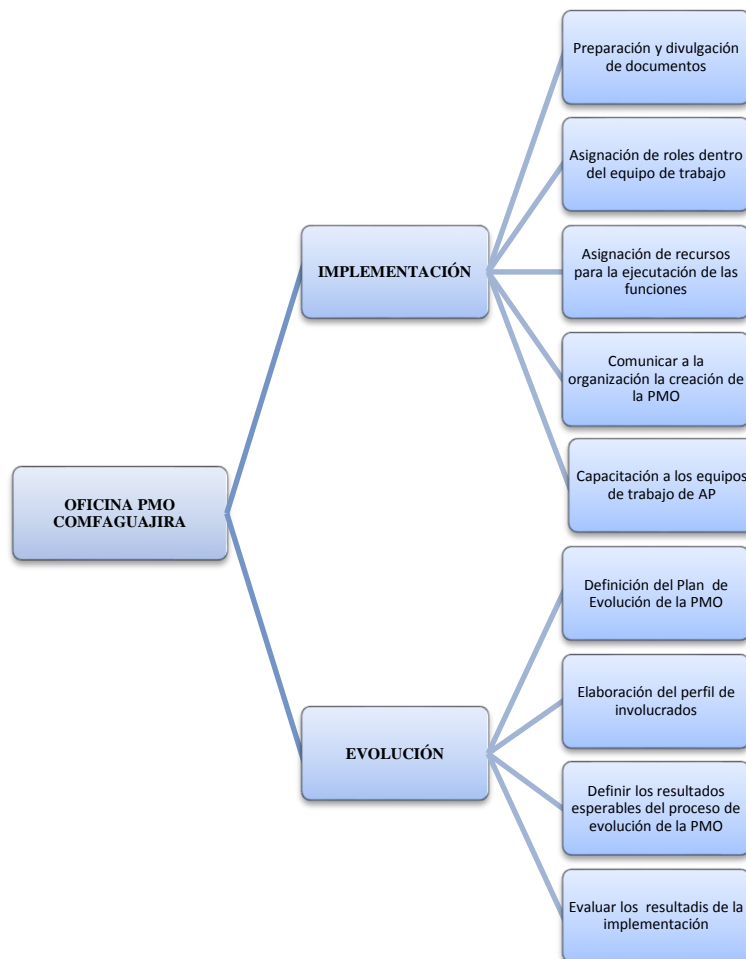


Figura 21. Etapas Oficina Administración de Proyectos (PMO)-Comfaguajira
Fuente: elaboración propia

De acuerdo a lo plasmado en la Figura 21, se han definido algunas actividades estratégicas. En la Etapa 1, de implementación, se inicia el proceso de reclutamiento, asignación de recursos, divulgación y se definen las metas esperadas. De forma específica, se incluyen las siguientes actividades:

- ❖ Preparación y divulgación de documentos
- ❖ Asignación de roles dentro del equipo de trabajo
- ❖ Asignación de recursos para la ejecución de las funciones
- ❖ Comunicar a la organización la creación de la PMO
- ❖ Capacitación a los equipos de trabajo de AP

La Etapa 2, por su parte, contempla las actividades que se ejecutarán una vez la PMO se encuentre posicionada y/o consolidada dentro de la organización, y haya logrado por medio de

sus implementaciones llevar al grupo a un nivel de madurez alto. Una vez esto se cumpla, se puede iniciar el proceso de mejoramiento continuo; donde la PMO podrá convertirse en un instrumento de soporte y base de datos de mejores prácticas para todo lo relacionado con la administración de proyectos en la organización.

De acuerdo a esto, a sugerencias obtenidas en entrevistas y mesas de trabajo, y con el fin de determinar con ello las necesidades prioritarias a cubrir por parte de la PMO al inicio de sus labores, se determinaron algunos objetivos para los primeros tres niveles en la escala de madurez en la administración de proyectos (Ver Cuadro 10).

Cuadro 10. Implementación PMO-Fases del Nivel de Madurez PMO Comfaguajira

	Fase #1 Lenguaje Común	Fase #2 Procesos Comunes	Fase #3 Metodología Única
Objetivo	Establecer en Comfaguajira los conceptos básicos de Administración de Proyectos	Establecer plantillas, metodologías e indicadores para áreas de administración de proyectos (Alcance, Tiempo, Calidad y Costo)	Establecer plantillas, metodologías e indicadores para áreas de administración de proyectos (Recursos Humanos, Comunicaciones, Riesgos, Adquisiciones e Involucrados)
Responsable	Jefe Oficina Proyectos	Jefe Oficina Proyectos	Jefe Oficina Proyectos
Plazo	2 meses	10 meses	12 meses
Involucrados	Personal de Oficina de Proyectos Subdirección de la Gestión Estratégica y Tecnológica Alta Gerencia.	Personal de Oficina de Proyectos Subdirección de la Gestión Estratégica y Tecnológica Alta Gerencia.	Personal de Oficina de Proyectos Subdirección de la Gestión Estratégica y Tecnológica Alta Gerencia.
Entregables	Documentación escrita de charlas	Plantillas, metodologías e indicadores para áreas de administración de proyectos (Alcance, Tiempo, Calidad y Costo). Evaluación de estado de los proyectos de Comfaguajira.	Plantillas, metodologías e indicadores para áreas de administración de proyectos (Recursos Humanos, Comunicaciones, Riesgos, Adquisiciones e Involucrados). Plan de Gestión de Proyecto.
Producto			PMO de Comfaguajira funcionando bajo Metodología Única de Administración de Proyectos.

Fuente: elaboración propia

Asimismo, se diseñó un cronograma de actividades para la implementación de la PMO en Comfaguajira; de acuerdo a las diferentes fases establecidas. A continuación, se expone dicho cronograma.

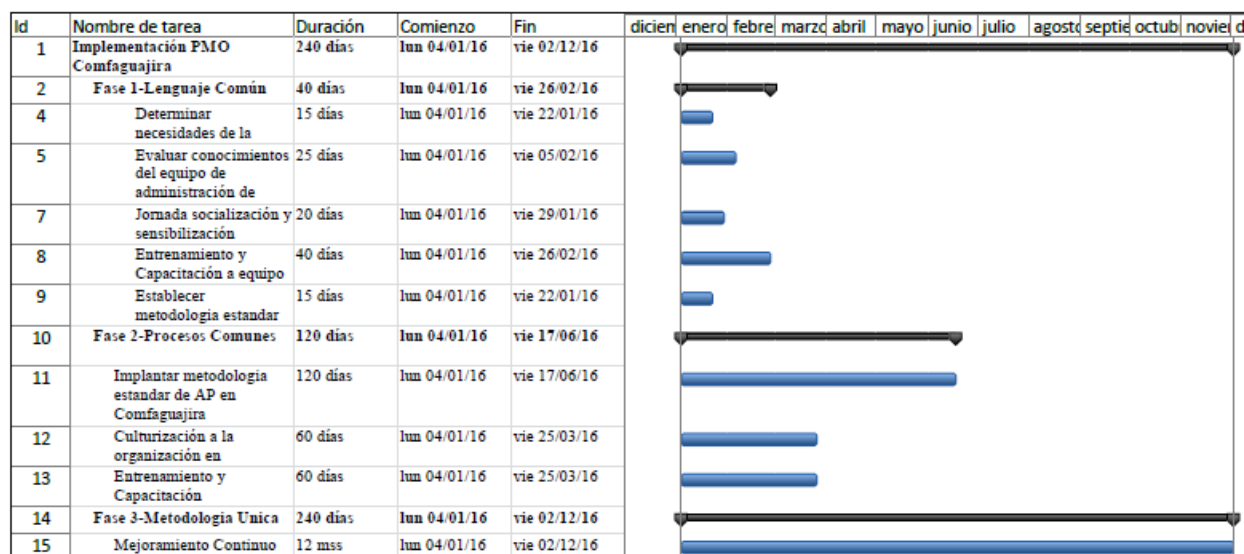


Figura 22: Cronograma Implementación PMO – Comfaguajira

Fuente: elaboración propia

De igual modo, a seguir, se expone un presupuesto estimado de las actividades macro a ejecutar en las diferentes fases de implementación de la PMO de Comfaguajira.

Cuadro11. Presupuesto estimado para la implementación de la PMO-Comfaguajira

Implementación PMO Comfaguajira	
Descripción	Costo Estimado
Fase 1-Lenguaje Común	
Determinar necesidades de la organización	US\$50
Evaluar conocimientos del equipo de administración de proyectos	US\$200
Jornada socialización y sensibilización	US\$450
Entrenamiento y Capacitación a equipo de proyectos	US\$1200
Establecer metodología estándar de AP	US\$345
Fase 2-Procesos Comunes	
Implantar metodología estándar de AP en Comfaguajira	US\$1650
Culturización a la organización en administración de proyectos	US\$345
Entrenamiento y Capacitación	US\$600
Fase 3-Metodología Única	
Mejoramiento Continuo	US\$1100

Fuente: elaboración propia

2.8.1. Fase 1. Lenguaje común

Para lograr esta posición dentro del modelo, Comfaguajira requiere tener formalizados una serie de conocimientos en administración de proyectos, para lo cual deberá establecer actividades dirigidas a la formación del personal que actualmente administra los proyectos en la empresa y, con ello, lograr un lenguaje común dentro de la organización que le permita ascender en los

subsiguientes escalones del modelo. Para ello, se plantean las siguientes actividades a desarrollar:

- ❖ Jornada de socialización y sensibilización a los involucrados
- ❖ Charlas sobre administración de proyectos y PMO
- ❖ Contenido de las charlas por áreas de conocimientos

Como primera medida, es importante generar un cambio paulatino en la cultura organizacional de Comfaguajira y en relación con el manejo y gestión de proyectos. También será necesario realizar actividades de capacitación formal, conducidas por expertos en la materia u otros profesionales afines, quienes tendrán por objeto compartir sus experiencias con los colaboradores de la empresa.

Así, entonces, el proceso de capacitación podrá realizarse tanto interno como externo a la PMO, de modo que los colaboradores de la PMO retransmitan sus conocimientos a los demás miembros de la empresa y día a día se fomente la cultura de la gestión de proyectos a nivel organizacional. Paralelamente, se podrán realizar actividades informativas e instructivas, tales como talleres, seminarios, sesiones de capacitación, entre otros, de forma tal que los colaboradores estén en constante actualización acorde con los procesos internos de la empresa y las áreas de conocimientos que son comunes en todos los proyectos. Obsérvese que los talleres serán una útil herramienta que contribuya a identificar mejoras en la metodología establecida por Comfaguajira, para con ello lograr mejores resultados y beneficios durante la gestión de los proyectos.

Adicional a esto, hay que resaltar que la formación de personal de la PMO es su propia responsabilidad. De igual forma, el adiestramiento del personal de proyectos es responsabilidad de la gerencia respectiva, pero con ciertas funciones y facilitado por la PMO. Todas las actividades de formación y/o capacitación deben ser estrechamente coordinadas con el departamento de recursos humanos de la empresa.

La contribución de la PMO está ligada a la búsqueda e identificación de cursos y talleres de capacitación en administración de proyectos, como también a la creación de planes de adiestramiento en gerencia de proyectos por categorías. Una vez finalizada la preparación al personal, se aplicará un test o prueba para medir el grado de conocimientos adquiridos.

Finalmente, la PMO deberá crear un calendario de capacitaciones, basado en la información de disponibilidad de tiempo del personal, siguiendo lo indicado por su respectivo jefe de división.

2.8.2. Fase 2. Procesos comunes

Una vez alcanzado el nivel 1 del modelo, la organización tendrá los fundamentos teóricos y el conocimiento necesario para que los responsables de la administración de proyectos en la empresa entiendan y repliquen los procesos que se esperan desarrollar para alcanzar el segundo nivel del modelo de madurez.

A continuación se describen las actividades que se pueden desarrollar:

- ❖ Realizar una evaluación del estado actual de los proyectos que esté desarrollando la empresa. Será una fotografía del estado de los proyectos en las áreas de alcance, costo y tiempo.
- ❖ Crear las plantillas a implementar en la organización en las áreas de conocimiento para la gerencia más importante (alcance, costo y tiempo).
- ❖ Comunicar y presentar al personal encargado de la administración de proyectos las plantillas de los procesos.
- ❖ Establecer la estandarización de la aplicación de plantillas en la organización.
- ❖ Establecer las metodologías de administración de proyectos para las áreas prioritarias que establezca la alta gerencia (costo, tiempo, calidad y alcance).
- ❖ Elaborar indicadores de rendimiento para las áreas de administración de proyectos prioritarias para la alta gerencia.
- ❖ Realizar entrenamiento de la implementación de la metodología de administración de proyectos en las áreas prioritarias definidas por la alta gerencia.

2.8.3. Fase 3. Metodología única

Una vez alcanzado el nivel 2 del modelo, la organización tendrá los procesos comunes y una metodología parcial que estará pautando la forma adecuada de realizar una administración de proyectos en las áreas prioritarias que defina la alta gerencia de la empresa (alcance, tiempo, costo y calidad), fundamentos básicos para establecer una metodología única en administración

de proyectos que reúne las diez áreas de conocimientos del PMI y establece al final de esta fase la PMO en la organización.

Las actividades que se contemplan en esta fase son:

- ❖ Crear las plantillas a implementar en la organización en las áreas de conocimiento de recursos humanos, comunicación, riesgos y adquisición.
- ❖ Establecer una metodología de administración de proyectos para las áreas de conocimiento de recursos humanos, comunicación, riesgos y adquisición.
- ❖ Definir una metodología única de administración de proyectos y que incluya las diez áreas de conocimiento del PMI para Comfaguajira.
- ❖ Crear la plantilla de Plan de Gestión de Proyectos.
- ❖ Elaborar indicadores de rendimiento para las áreas de administración de proyectos para las áreas de conocimiento de recursos humanos, comunicación, riesgos, adquisición e involucrados.
- ❖ Realizar entrenamiento de la implementación de la metodología de administración de proyectos para las áreas de conocimiento de recursos humanos, comunicación, riesgos, adquisición e involucrados.
- ❖ Establecer de manera formal la PMO para Comfaguajira y comunicar su ubicación dentro del organigrama de la empresa.

A partir de este momento la organización deberá planificar como proceder para alcanzar los niveles 4 y 5 del modelo de madurez, pero para efectos del alcance de este PFG no corresponde desarrollar estas etapas.

Para finalizar, es importante resaltar que la implementación de la PMO en Comfaguajira deberá ser lenta, dado que su puesta en ejecución debe asumir retos e incorporar modificaciones, demostrando los logros positivos que se obtendrán con cada cambio. Adviértase que la PMO generará un impacto en la cultura organizacional de Comfaguajira y ello terminará por impactar los procesos; esperando mejores resultados a mediano plazo que consoliden la PMO dentro de la organización.

CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta los objetivos planteados en esta investigación, y de acuerdo a los resultados obtenidos mediante el análisis e interpretación de encuestas y entrevistas aplicadas a los colaboradores de la empresa Comfaguajira, se puede decir:

El primer objetivo planteado para esta investigación, fue determinar el nivel de madurez en administración de proyectos de Comfaguajira. De acuerdo con los resultados obtenidos, y conforme a la apreciación de los entrevistados, el nivel de madurez de esta organización es **MEDIO BAJO** para el promedio general de las siete secciones evaluadas y según lo establecido en los rangos de madurez del modelo de Harold Kerzner. En base a los valores definidos para este modelo, se puede concluir que Comfaguajira posee procesos y lenguaje común en la administración de proyectos, pero requiere trabajar en su metodología y el mejoramiento continuo de la misma.

El segundo objetivo de este estudio, planteaba establecer el modelo de PMO a implementar para la gestión de los proyectos. Si se toman en cuenta los resultados obtenidos, se considera que –para el nivel de madurez que actualmente tiene la empresa– el tipo de PMO indicado para implementar es el denominado “torre de control”; lo anterior, dadas las características particulares de la misma y la situación actual de la empresa en torno a la gestión de los proyectos.

De acuerdo con esto, se identificó que la implementación de una PMO proporcionaría grandes ventajas competitivas para la empresa, al operar como una instancia centralizada de planeación y cronograma de actividades relacionadas con los proyectos. Además, permitirá ejecutar los proyectos de una forma más eficiente, basándose en políticas bien definidas, haciendo uso de una metodología estandarizada, con colaboradores capacitados y que comparten sus experiencias entre sí para el logro de los proyectos según lo planificado.

Por otra parte, el tercer objetivo propuesto era definir roles, responsabilidades y competencias del recurso humano designado para la Oficina de Administración de Proyectos (PMO). En este aspecto, se destacó la necesidad e importancia de recibir capacitaciones en gestión de proyectos tanto por parte de los colaboradores de la PMO como de todo aquel personal que tenga bajo su competencia la implementación y/o ejecución de proyectos.

Como resultado del último objetivo, es importante resaltar que la implementación de la PMO en Comfaguajira debe ser lenta, al tiempo que deberá asumir retos e incorporar modificaciones,

demostrando los logros positivos que se obtendrán con cada cambio. Nótese que la correcta gestión de proyectos, mediante la implementación de las diez áreas del conocimiento, conllevará a obtener proyectos exitosos, que no sólo mejorarán la imagen de la empresa sino la satisfacción de clientes y colaboradores.

Para finalizar, es importante mencionar que el principal problema que tiene la empresa Comfaguajira es de cultura, dispone de las herramientas básicas para una buena administración de proyectos pero su nivel de madurez es bajo porque el interés de las personas es pobre en este sentido, los esfuerzos debe ir dirigidos, fundamentalmente, a la adquisición de una cultura organizacional alineada a las buenas prácticas en administración de proyectos.

Así, para poner en práctica una metodología en administración de proyectos se debe iniciar por entrenar y educar a los colaboradores en los principios básicos en administración de proyectos, principalmente la alta gerencia y los gerentes funcionales para que estén convencidos de que una buena metodología conduce hacia el éxito y brinda beneficios tangibles a la organización.

RECOMENDACIONES

- Se debe hacer un gran esfuerzo en procura de cambiar la cultura organizacional en torno a la gestión de proyectos, dejando de lado las arraigadas creencias de la empresa respecto al tema y abriendo paso a un cambio necesario mediante la creación de la PMO.
- Una vez implementada la PMO, ésta deberá trabajar como un banco de datos centralizado de lecciones aprendidas en gestión de proyectos, compartir ideas y experiencias, proporcionar asesoría a los colaboradores y direccionar las tareas de gestión de proyectos a un proceso de mejora continua.
- Se debe procurar que la PMO contribuya a la generación y evaluación de información para facilitar la toma de decisiones en todo nivel.
- Durante el proceso de implementación de la PMO se debe estimular la participación de todos los colaboradores involucrados en proyectos y mantener una fluida comunicación para que los esfuerzos realizados contribuyan al beneficio de la empresa.
- Se debe capacitar a los colaboradores de la PMO, así como a los involucrados en los proyectos, en el uso de las herramientas tecnológicas para la gestión de los mismos.
- Se deben realizar evaluaciones anuales sobre el funcionamiento de la PMO, con el fin de lograr la retroalimentación y mejoras continuas.

BIBLIOGRAFÍA

Álvarez, Manuel. Notas del Curso de Tópicos Especiales de la Administración de Proyectos. Universidad para La Cooperación Internacional. San José, Costa Rica. Junio, 2007.

Asociación Colombiana de las Cajas de Compensación Familiar [ASOCAJAS], (1994), *Responsabilidad social del sistema de las cajas de compensación familiar*, Bogotá.

Casey, W. y Peck, W. (2001). Choosing the right PMO setup. PM Network. Volumen 15, número 2.

Castillo, L., (2007). Métodos de Investigación. Recuperado de <http://www.pasca.org/taller/6.pdf>

Caja de Compensación Familiar de La Guajira [COMFAGUAJIRA], (2013). Balance Social y Financiero de la Caja de Compensación Familiar de La Guajira. Recuperado de <http://www.comfaguajira.com>

COMFAGUAJIRA, (2012). Código de buen gobierno de la Caja de Compensación Familiar de La Guajira. Recuperado de <http://www.comfaguajira.com>

Cooke D., (2002), *Project management maturity models*, Londres: Larchd Rift Projects Limited.

Fonseca, E (2006). Determinación de Madurez en Administración de Proyectos de Grupo CMA y propuesta de plan de trabajo. Proyecto final de graduación para optar por el título de Máster en Administración de Proyectos, Universidad de Cooperación Internacional (UCI), San José, Costa Rica.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P., (2010), *Metodología de la investigación*, México DF, México: McGraw -Hill.

Kerzner, H., (2005), *Using the project management maturity model (2º Ed.)*, United States of America: John Wiley & Sons, Inc.

Kerzner, H., (2001), *Project management: a system approach to planning, scheduling and controlling (7ma Ed.)*, New York: John Wiley & Sons, Inc.

Lewis, J., (2000). *The Projectmanagers desk reference (2º Ed.)*, Boston: MacGraw Hill.

Molinari, E. (2008). Evaluación de Madurez en Administración de Proyectos en SYSDE según el Modelo de PMMM de Kerzner. Proyecto final de graduación para optar por el título de Máster en Administración de Proyectos, Universidad de Cooperación Internacional (UCI), San José, Costa Rica.

Meredith, J. y Mantel, S., (1985), *Project management – a managerial approach*, New York: John Wiley & Sons, Inc.

Parviz, F. y Levin, G., (2002), *The advanced project management office*, United States of America: St. Lucie Press, 205 p.

Project Management Institute [PMI], (2013), *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos – Guía PMBOK (5° Ed.)*, Pennsylvania: Newton Square.

Project Management Institute [PMI], (2003), *Organizational project management maturity model*, Pennsylvania: Newton Square.

Superintendencia del Subsidio Familiar [SSF], (2010). Normatividad del Subsidio Familiar. Recuperado de [http:// www.ssf.gov.co](http://www.ssf.gov.co)

ANEXOS

Anexo 1. Acta del proyecto

ACTA DEL PROYECTO	
Fecha	Nombre de Proyecto
25 DE ENERO DEL 2015	PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA OFICINA DE ADMINISTRACION DE PROYECTOS (PMO) PARA LA CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE LA GUAJIRA.
Áreas de conocimiento / procesos:	Área de aplicación (Sector / Actividad):
Procesos: Iniciación, Planificación, Seguimiento y Control y Cierre. Áreas: Alcance, Tiempo, Costo y Recursos Humanos.	Sector: Servicios.
Fecha de inicio del proyecto	Fecha tentativa de finalización del proyecto
02 de Marzo del 2015	02 de Mayo del 2015
Objetivos del proyecto (general y específicos)	
<p>Objetivo general Desarrollar una propuesta para la creación de una Oficina de Administración de Proyectos (PMO) en la Caja de Compensación Familiar de La Guajira a través de la cual se puedan coordinar y estandarizar procesos en la dirección de proyectos.</p> <p>Objetivos específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar un diagnóstico del nivel de madurez de la Caja de Compensación Familiar de La Guajira en torno al tema de la administración de proyectos, que permita identificar oportunidades de mejoras orientadas a la implementación de la PMO. • Establecer el modelo de PMO a implementar para la gestión de los proyectos. • Definir los roles, responsabilidades y competencias del recurso humano designado para la Oficina de Administración de Proyectos (PMO). • Elaborar estrategias que permitan la puesta en funcionamiento de la Oficina de Administración de Proyectos (PMO) de la Caja de Compensación Familiar de La Guajira. 	

Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)

La implementación de una Oficina de Administración de Proyectos (PMO) en la Caja de Compensación Familiar de La Guajira, permitirá que todos los empleados y funcionarios tengan la oportunidad de conocer y aplicar “buenas prácticas en administración de proyectos” en cualquier situación de negocio; esperando con ello que la PMO se constituya en una unidad de soporte para los responsables de proyectos y sus *stakeholders*, de tal forma que contribuya a mejorar los resultados de la gerencia de proyectos a través de una adecuada priorización, planificación, coordinación y ejecución de aquellos que estén alineados a los objetivos estratégicos de la organización.

Entre las razones que justifican la implementación de una Oficina de Proyectos en la Caja de Compensación Familiar de la Guajira, se encuentran las siguientes:

- ❖ La falta de un modelo, con metodología y herramientas estandarizadas, que permita la administración de los proyectos estratégicos de la Caja de Compensación Familiar de la Guajira, conlleva a una gestión reactiva que no agrega valor y solo se concentra en mantener la operación de los negocios.
- ❖ La mayoría de los proyectos que son planificados, no responden a una metodología reconocida y organizada, mucho menos documentada y validada por la organización, por lo cual carecen de aspectos relacionados con la gestión de tiempo, de costos y de calidad, que garanticen su alcance inicial, sin contar con aquellos proyectos que son culminados pero que sufren retrasos, sobrecostos e incumplimiento de los requisitos de calidad.
- ❖ El incremento de proyectos con alto grado de complejidad demanda un recurso humano capacitado, con una cultura enfocada hacia las buenas prácticas de administración de proyectos.

Además, se resaltan 3 grandes beneficios que se esperan al implementar la PMO:

- ❖ **Perspectiva Empresa:** Control competitivo, transparente y efectivo de los proyectos mediante la utilización metódica de herramientas y técnicas de administración de proyectos.
- ❖ **Perspectiva Financiera:** Reducción de sobrecostos en los proyectos.
- ❖ **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:** Mejoramiento organizacional mediante la adopción de una cultura hacia la administración adecuada de proyectos.


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

El producto final de este proyecto es una propuesta formal para la creación de una Oficina de Administración de Proyectos para la Caja de Compensación Familiar de La Guajira. Y los entregables finales del proyecto son los siguientes:

- ❖ Informe sobre el Nivel de Madurez actual de la Caja de Compensación Familiar de La Guajira en administración de proyectos.
- ❖ Documento explícito que defina modelo o tipo de PMO a implementar, cómo hacerlo, misión, visión, objetivos, dimensión y las funciones que debe cumplir.
- ❖ Definición de Roles y Responsabilidades del recurso humano que hará parte de la PMO.
- ❖ Descripción de estrategias (actividades) para la implementación de la PMO.

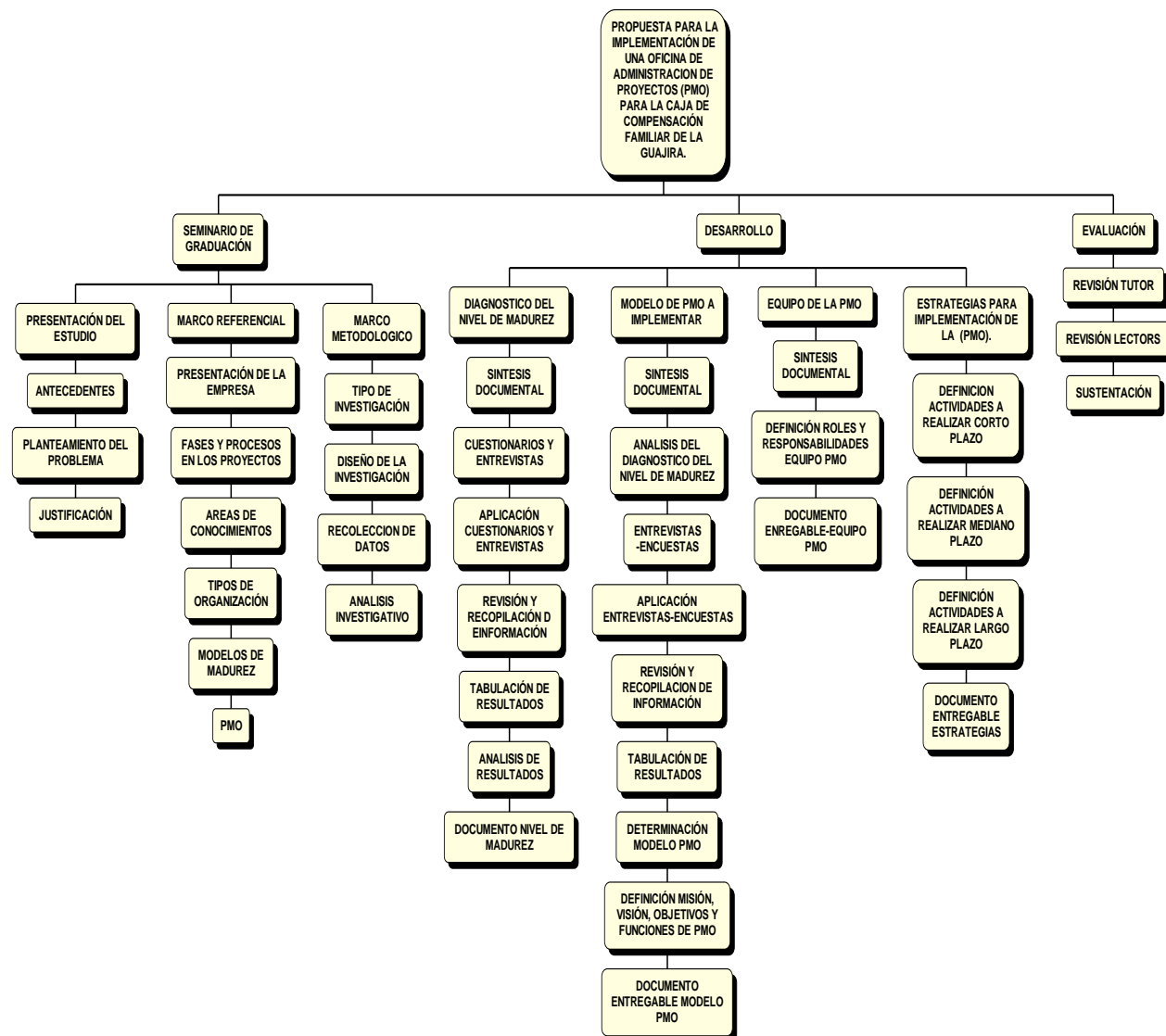
Supuestos
<ul style="list-style-type: none"> - Integrar el proyecto a la organización de tal manera que se logre el compromiso y apoyo de la Alta Dirección. - La PMO debe contar con la aprobación de contratación de recurso humano capacitado y dedicado exclusivamente al área que pueda asegurar el liderazgo de los proyectos, bajo los estándares que sean definidos para tal efecto. - El patrocinador del proyecto cuenta con los recursos iniciales para la ejecución del proyecto. - Disponibilidad y disposición del recurso humano con las competencias y habilidades que se requieren para hacer parte de la PMO. - Este proyecto se desarrollará con base en el concepto de gerencia de proyectos y de PMO que describe el PMBOK® quinta edición, 2013. - Participación de la Alta Dirección de la organización.
Restricciones
<ul style="list-style-type: none"> - Alta resistencia al cambio por parte de la organización de tal manera que no se logre la conciencia en los funcionarios de la importancia en una cultura organizacional para la adecuada Administración de Proyectos. - Presupuesto Restringido/Limitado: Dado que la PMO está en su proceso de formación, el presupuesto inicial estimado para dicho efecto es limitado, lo cual afecta los procesos de contratación y capacitación del equipo a ser asignado a dicha unidad. Indisponibilidad de infraestructura adecuada para el funcionamiento de la PMO. - Presupuesto restringido para la adquisición de recursos tecnológicos adicionales que se requieran para la operación de la PMO. - No disponibilidad de infraestructura adecuada para el funcionamiento de la PMO. - Inversión de tiempo y dinero en la capacitación de los empleados de la organización. - La dinámica de equipo, la estructura organizacional en la cual el proyecto existe para implementar las estrategias elaboradas son restricciones importantes que impactan el éxito del mismo.
Identificación riesgos
<ul style="list-style-type: none"> ❖ No asimilación de una cultura organizacional en Administración de Proyectos. ❖ Carencia de un recurso humano o personal apropiado para conformación de la PMO. ❖ Falta de apoyo o respaldo de la Alta Gerencia en la etapa de operación y soporte de la PMO ❖ Falta de apoyo de las diferentes áreas de la organización para implementación y operación de la PMO. ❖ Cancelación o suspensión del proyecto de la PMO.
Presupuesto
<p>Honorarios por Asesorías: USD\$500 Plan de Capacitación: USD\$750 Campana de Difusión y Sensibilización: USD\$150 Recurso Humano de la PMO: USD\$3.000 Equipos, herramientas y materiales de la PMO: USD\$1.000</p>

Principales hitos y fechas		
Nombre hito	Fecha inicio	Fecha final
Fase exploratoria situación inicial	02 de Marzo 2015	25 de Marzo 2015
Definición del Modelo PMO y sus funciones	26 de Marzo 2015	15 de Abril 2015
Matriz de Roles y Responsabilidades de la PMO	16 de Abril 2015	25 de Abril 2015
Esquema de estrategias para implementar PMO	26 Abril 2015	01 Mayo del 2015
Información histórica relevante		
<p>En Colombia, las Cajas de Compensación Familiar consolidan uno de los sectores más representativos de la economía nacional. Actualmente cuenta con 47 cajas que hacen presencia en todos los departamentos del país, una planta de 99.176 empleados que personifican los intereses de más de 18 millones de afiliados y cuyos ingresos superan los 7.142 millones de dólares al año. El sector se caracteriza por la homogeneidad de los servicios que brinda cada caja de compensación, encontrando siete negocios básicos (salud, recreación, vivienda, educación, mercadeo, crédito social y entrega de subsidios), lo cual las hace particularmente singulares ante cualquier sector de la economía Colombiana</p> <p>En la actualidad, el Departamento de La Guajira cuenta con los servicios de la Caja de Compensación Familiar de La Guajira [COMFAGUAJIRA], la cual se erige como una empresa privada sin ánimo de lucro que tiene por objeto agrupar a los trabajadores bajo el sistema del Subsidio Familiar, brindándoles a sus afiliados la tranquilidad de los servicios y beneficios que bajo esta modalidad se otorgan.</p> <p>Hoy por hoy, COMFAGUAJIRA es considerada una de las organizaciones de mayor crecimiento y proyección social en el departamento; generando bienestar, satisfacción y calidad de vida a la comunidad en general y, en especial, a sus afiliados. Son más de 40 años trabajando en el cumplimiento de nuestra Misión: Implementar y ofrecer programas para mejorar la calidad de vida de los trabajadores de las empresas afiliadas y sus familias, mediante la entrega del subsidio en dinero, especie y servicios.</p> <p>COMFAGUAJIRA cuenta con diferentes áreas y servicios entre los cuales se destacan; salud, recreación, vivienda, educación, mercadeo y crédito social. Todos ellos ejecutan diversos proyectos para cumplimiento de su misión. Para esto, la organización cuenta con la Subdirección Estratégica y Tecnológica la cual es un área que agrupa diferentes procesos, dentro de los cuales se encuentra la oficina de proyectos. La Oficina de Proyectos lleva acabo la formulación de los proyectos de la Caja pero no cuenta con un proceso, procedimientos y/o herramientas estandarizadas que permitan una evaluación, seguimiento y control adecuados. Tampoco existen indicadores de desempeño ni evaluación <i>expost</i> que determine si contribuye o no a los objetivos estratégicos de la organización y a la generación de valor a los grupos de interés de la organización.</p>		

Identificación de grupos de interés (involucrados)	
<p>Involucrados Directos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Caja de Compensación Familiar de la Guajira. ❖ Consejo Directivo de la organización. ❖ Alta Gerencia de la Organización. ❖ Equipo de trabajo de la Subdirección Estratégica y Tecnológica de la Caja de Compensación Familiar de la Guajira. ❖ Áreas y servicios de la Organización. <p>Involucrados Indirectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Empresas afiliadas a la Caja de Compensación Familiar de La Guajira. ❖ Afiliados a la Caja de Compensación Familiar de la Guajira. ❖ Ente de vigilancia y control de la organización: Superintendencia del Subsidio Familiar ❖ Proveedores de la Organización ❖ Estudiantes y académicos de la Región. 	
Director de proyecto: Adriana Pérez Abshana	Firma: 
Autorización de: Yorleni Hidalgo, Profesor Seminario de Graduación.	Firma:

Fuente: elaboración propia

Anexo 2. EDT. Propuesta para la creación de una Oficina de Administración de Proyectos (PMO) para la Caja de Compensación Familiar de La Guajira



Fuente: elaboración propia

Anexo 3. Cronograma

Textol	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras
ID	PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA OFICINA DE ADMINISTRACION DE PROYECTOS (PMO) PARA LA CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE LA GUAJIRA.	103 días	lun 19/01/15	mié 10/06/15	
1	Seminario de Graduación	25 días	lun 19/01/15	vie 20/02/15	
1.1	Presentación del estudio	3 días	lun 19/01/15	mié 21/01/15	
1.1.1	Antecedentes	1 día	lun 19/01/15	lun 19/01/15	
1.1.2	Planteamiento del Problema	1 día	mar 20/01/15	mar 20/01/15	4
1.1.3	Justificación	1 día	mar 20/01/15	mar 20/01/15	4
1.1.4	Objetivos	1 día	mié 21/01/15	mié 21/01/15	6
1.2	Marco Referencial y Teórico	6 días	jue 22/01/15	jue 29/01/15	
1.2.1	Presentación de la Empresa	1 día	jue 22/01/15	jue 22/01/15	7
1.2.2	Fases y Procesos en proyectos	1 día	vie 23/01/15	vie 23/01/15	9
1.2.3	Áreas de Conocimientos	1 día	lun 26/01/15	lun 26/01/15	10
1.2.4	Tipos de organización	1 día	mar 27/01/15	mar 27/01/15	11
1.2.5	Modelos de Madurez	1 día	mié 28/01/15	mié 28/01/15	12
1.2.6	PMO	1 día	jue 29/01/15	jue 29/01/15	13
1.3	Marco Metodológico	16 días	vie 30/01/15	vie 20/02/15	
1.3.1	Tipo de Investigación	3 días	vie 30/01/15	mar 03/02/15	14
1.3.2	Diseño de la Investigación	3 días	mié 04/02/15	vie 06/02/15	16
1.3.3	Recolección de datos	4 días	lun 09/02/15	jue 12/02/15	17
1.3.4	Análisis investigativo	6 días	vie 13/02/15	vie 20/02/15	18
2	DESARROLLO	57 días	lun 23/02/15	mar 12/05/15	
2.1	Diagnostico del Nivel de Madurez actual de la Caja de Compensación Familiar de La Guajira en Administración de Proyectos	25 días	lun 23/02/15	vie 27/03/15	
2.1.1	Síntesis documental	2 días	lun 23/02/15	mar 24/02/15	19
2.1.2	Cuestionarios y entrevistas	4 días	mié 25/02/15	lun 02/03/15	22
2.1.3	Aplicación de cuestionarios y entrevistas.	4 días	mar 03/03/15	vie 06/03/15	23
2.1.4	Revisión y recopilación de información.	4 días	lun 09/03/15	jue 12/03/15	24
2.1.5	Tabulación de resultados.	5 días	vie 13/03/15	jue 19/03/15	25
2.1.6	Análisis de resultados obtenidos.	4 días	vie 20/03/15	mié 25/03/15	26
2.1.7	Documento Nivel madurez en Admón. de Proyectos	2 días	jue 26/03/15	vie 27/03/15	27
2.2	Modelo de PMO a implementar de acuerdo al modelo de operación de la Caja de Compensación Familiar de La Guajira	24 días	lun 30/03/15	jue 30/04/15	

2.2.1.	Síntesis documental	2 días	lun 30/03/15	mar 31/03/15	28
2.2.2	Análisis del diagnóstico- Nivel de Madurez	4 días	mié 01/04/15	lun 06/04/15	30
2.2.3	Elaboración de Entrevistas - Encuestas.	3 días	mar 07/04/15	jue 09/04/15	31
2.2.4	Aplicación de Entrevistas-Encuestas.	5 días	vie 10/04/15	jue 16/04/15	32
2.2.5	Revisión y recopilación de información.	2 días	vie 17/04/15	lun 20/04/15	33
2.2.5	Tabulación de resultados	2 días	mar 21/04/15	mié 22/04/15	34
2.2.6	Determinación Modelo PMO	1 día	jue 23/04/15	jue 23/04/15	35
2.2.7	Definición de Misión, Visión, Objetivos y Funciones de la PMO.	3 días	vie 24/04/15	mar 28/04/15	36
2.2.8	Documento Entregable-Modelo PMO.	2 días	mié 29/04/15	jue 30/04/15	37
2.3	Equipo de la PMO de la Caja de Compensación Familiar de La Guajira.	4 días	vie 01/05/15	mié 06/05/15	
2.3.1	Síntesis documental	1 día	vie 01/05/15	vie 01/05/15	38
2.3.2	Definición de Roles y Responsabilidades de la PMO.	1 día	lun 04/05/15	lun 04/05/15	40
2.3.3	Documento Entregable-Equipo PMO.	2 días	mar 05/05/15	mié 06/05/15	41
2.4	Estrategias para implementación de la Oficina de Administración de Proyectos (PMO) de la Caja de Compensación Familiar de La Guajira	4 días	jue 07/05/15	mar 12/05/15	
2.4.1	Definición Actividades a realizar- Corto Plazo	1 día	jue 07/05/15	jue 07/05/15	42
2.4.2	Definición Actividades a realizar- Mediano Plazo	1 día	vie 08/05/15	vie 08/05/15	44
2.4.3	Definición Actividades a realizar- Largo Plazo	1 día	lun 11/05/15	lun 11/05/15	45
2.4.4	Documento Entregable- Estrategias	1 día	mar 12/05/15	mar 12/05/15	46
3	EVALUACIÓN	21 días	mié 13/05/15	mié 10/06/15	
3.1.	Revisión Tutor	10 días	mié 13/05/15	mar 26/05/15	47
3.2.	Revisión Lectores	10 días	mié 27/05/15	mar 09/06/15	49
3.3.	Sustentación	1 día	mié 10/06/15	mié 10/06/15	50

Anexo 4. Encuestas del nivel de madurez en la Administración de Proyectos de Comfaguajira

NIVEL DE MADUREZ EN LA DIRECCION DE PROYECTOS EN COMFAGUAJIRA

	PUNTAJE TOTAL OBTENIDO	FUNCIONARIOS ENCUESTADOS					
		Jefe Subdirección Gestión Estratégica y Tecnológica	Jefe Gestión de Proyectos	Jefe División (Gerente de Proyecto)	Analista de Proyectos	Profesional de Apoyo proyectos	Resultado Total
Nro.	Preguntas						
1	¿Las metas y los objetivos estratégicos de su organización se comunican y las entienden todos los equipos de proyectos?	8	6	8	8	6	7,2
2	¿Los proyectos de su organización tienen objetivos claros y medibles, además de tiempo costo y calidad?	6	4	6	4	2	4,4
3	¿Su organización (cuenta con políticas que describen la estandarización, medición, control y mejoras continuas de los procesos de gestión de proyectos?	6	6	4	6	6	5,6
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?	8	6	6	4	4	5,6
5	¿Su organización establece el rol del gerente de proyecto para todos los proyectos?	8	8	8	8	6	7,6

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?	4	4	3	4	2	3,4
7	¿Los gerentes de proyecto de su organización comunican y colaboran de manera efectiva y responsable con los gerentes de proyecto de otros proyectos?	2	4	2	4	2	2,8
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?	6	6	4	4	4	4,8
9	¿Su organización utiliza tanto estándares internos como externos para medir y mejorar el desempeño de los proyectos?	6	6	4	2	4	4,4
10	¿Su organización tiene hitos (milestones) definidos, donde se evalúan los entregables de proyecto para determinar si se debe continuar o terminar?	4	4	4	2	2	3,2
11	¿Su organización utiliza técnicas de gestión del riesgo para medir y evaluar el impacto del riesgo durante la ejecución de los proyectos?	6	8	6	4	4	5,6
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?	6	6	4	4	4	4,8

13	¿Los gerentes de programas y proyectos evalúan la viabilidad de los planes del proyecto en términos de su cronograma, dependencias con otros proyectos y disponibilidad de recursos?	8	6	6	4	4	5,6
14	¿Los gerentes de programas o Proyectos entienden como sus programas y otros programas dentro de la organización forman parte de los objetivos y estrategias generales de la organización?	8	6	8	6	6	6,8
15	¿Su organización establece y utiliza estándares documentados; ejecuta y establece controles, y evalúa e implementa mejoras para los procesos de gestión de proyectos de sus Programas y proyectos?	6	6	4	6	4	5,2
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?	6	8	8	4	4	6
17	¿Su organización define y prioriza los proyectos de acuerdo a su estrategia de negocio?	8	8	10	6	8	8
18	¿Su organización esta estandarizada en lo referente a las políticas y valores de la gestión de proyectos, un lenguaje común de proyecto y el uso de los procesos de la gestión de proyectos a través de todas las operaciones?	8	8	6	6	6	6,8

19	¿Su organización utiliza y mantiene un marco de referencia común de trabajo metodológica y procesos de gestión de proyectos para todos sus proyectos?	6	6	6	8	6	6,4
20	¿Los ejecutivos de su organización están involucrados directamente con la dirección gestión de proyectos, y demuestran conocimiento y apoyo hacia dicha dirección?	5	5	4	5	6	5
21	¿Su organización establece estrategias para retener el conocimiento de recursos tanto internos como externos?	4	4	2	2	2	2,8
22	¿Su organización balancea la mezcla de proyectos dentro de un portafolio para asegurar la salud del mismo?	8	6	4	4	4	5,2
23	¿Su organización recolecta medidas de aseguramiento de la calidad en sus proyectos?	6	4	6	4	4	4,8
24	¿Su organización cuenta con un repositorio central de métricas de proyectos?	6	6	6	6	4	5,6
25	¿Su organización utiliza métricas de sus proyectos para determinar la efectividad de los programas y portafolios?	4	4	4	2	2	3,2
26	¿Su organización evalúa y considera la inversión de recursos humanos y financieros cuando selecciona proyectos?	6	6	7	6	6	6,2
27	¿Su organización evalúa y considera el valor de los proyectos para la organización al momento de seleccionarlos?	6	6	8	6	8	6,8
28	¿Su organización reconoce la necesidad de incorporar un Modelo de Madurez organizacional como parte de su programa de mejora en gestión de proyectos?	10	10	8	8	8	8,8

29	¿Su organización incorpora lecciones aprendidas de proyectos, programas y portafolios anteriores a la metodología de gestión de proyectos?	4	6	6	4	2	4,4
----	--	---	---	---	---	---	-----

Fuente: elaboración propia

NIVEL DE METODOLOGIA EN DIRECCIÓN DE PROYECTOS EN COMFAGUAJIRA

Nro	PUNTAJE TOTAL OBTENIDO	FUNCIONARIOS ENCUESTADOS					Resultado Total
		Jefe Subdirección Gestión Estratégica y Tecnológica	Jefe Gestión de Proyectos	Jefe División (Gerente de Proyecto)	Analista de Proyectos	Profesional de Apoyo proyectos	
30	¿Cuántas 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)?	10	10	8	8	10	9,2
31	Durante la planeación de los proyectos, se sigue una metodología estandarizada que considera las 10 áreas de conocimiento de la Dirección de Proyectos:	6	6	6	6	6	6
32	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:	4	4	4	4	4	4
33	La aprobación de un Plan de proyecto en mi organización contempla:	6	6	6	6	6	6
34	En mi organización la gestión de cambios con respecto al Plan autorizado del proyecto (línea base) se lleva a cabo de la siguiente manera.	4	4	4	4	4	4
35	En mi organización las lecciones aprendidas y la mejora continua en Dirección de Proyectos se maneja:	2	2	2	2	2	2

Fuente: elaboración propia

HERRAMIENTAS DE DIRECCIÓN DE PROYECTO EN COMFAGUAJIRA

	PUNTAJE TOTAL OBTENIDO	FUNCIONARIOS ENCUESTADOS					
		Jefe Subdirección Gestión Estratégica y Tecnológica	Jefe Gestión de Proyectos	Jefe División (Gerente de Proyecto)	Analista de Proyectos	Profesional de Apoyo proyectos	Resultado Total
Nro	Preguntas						
36	En mi Organización, las herramientas de Software disponibles para Dirección de Proyectos (con licencias disponibles para más del 80% de los proyectos) son:	4	4	4	4	4	4
37	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:	4	4	4	4	4	4
38	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 (más del 80% de los proyectos lo usan y lo presentan igual), para:	4	4	4	4	4	4
39	Con respecto a la Dirección de Programas y 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 (más del 80% de los proyectos lo usan y lo presentan igual), para:	4	4	4	4	4	4
40	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 (más del 80% de los proyectos lo usan y lo presentan igual), para:	2	2	2	2	2	2

41	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 (mas del 80% de los proyectos lo usan y o presentan igual), para:	4	4	4	4	4	4
----	--	---	---	---	---	---	---

Fuente: elaboración propia

NIVEL DE DESARROLLO DE COMPETENCIA EN DIRECCIÓN DE PROYECTOS EN COMFAGUAJIRA

	PUNTAJE TOTAL OBTENIDO	FUNCIONARIOS ENCUESTADOS					Resultado Total
		Jefe Subdirección Gestión Estratégica y Tecnológica	Jefe Gestión de Proyectos	Jefe División (Gerente de Proyecto)	Analista de Proyectos	Profesional de Apoyo proyectos	
Nro	Preguntas						
42	En mi organización, el estado actual del Proceso de Desarrollo de Competencia en Dirección de Proyectos es:	2	2	2	2	2	2
43	En mi Organización. el estado actual del uso del Proceso de Desarrollo de Competencia en Dirección de Proyectos es:	2	2	2	2	2	2
44	En mi Organización, el Proceso de Desarrollo de Competencia en Dirección de Proyectos de acuerdo con los niveles de puestos:	4	4	4	4	4	4
45	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:	4	4	4	4	4	4
46	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:	2	2	2	2	2	2
47	Con respecto a la Competencia de Desempeño de la Dirección de Proyectos, mi organización se define de acuerdo con:	4	2	4	2	2	2,8

48	Con respecto a la Competencia Persona de Dirección de Proyectos, mi organización se define de acuerdo con:	4	4	4	4	4	4
----	--	---	---	---	---	---	---

Fuente: elaboración propia

NIVEL DE METODOLOGÍA EN DIRECCIÓN DEL PORTAFOLIO EN COMFAGUAJIRA

	PUNTAJE TOTAL OBTENIDO	FUNCIONARIOS ENCUESTADOS					
		Jefe Subdirección Gestión Estratégica y Tecnológica	Jefe Gestión de Proyectos	Jefe División (Gerente de Proyecto)	Analista de Proyectos	Profesional de Apoyo proyectos	Resultado Total
Nro	Preguntas						
49	La metodología de la gestión del riesgo de proyectos en mi Organización es:	4	4	4	4	4	4
50	La cultura de Dirección de Proyectos dentro de mi Organización es mejor descrita como:	6	4	6	4	4	4,8
51	En mi organización, el proceso de selección y priorización de proyectos dentro del portafolio corporativo es:	4	4	4	4	4	4
52	Los criterios en que se basa la priorización de proyectos en mi Organización contempla:	4	4	4	4	4	4
53	En mi Organización se hacen revisiones periódicamente en los Puntos de Control (<i>Quality Gates</i>) 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	2	2	2	2	2	2
54	Los Indicadores de Desempeño Principales (KPI'S) que se usan para el monitoreo del portafolio corporativo son:	4	4	4	4	4	4

Fuente: elaboración propia