

Noé Velázquez Espinoza

Mónica Colin Salgado

Octavio Hernández Castorena

Compiladores

Gestión y finanzas:

dos **CONCEPTUALIZACIONES BÁSICAS**
para los **GERENTES de PROYECTOS**



Universidad
Externado
de Colombia

135
Años

Noé Velázquez Espinoza
Mónica Colin Salgado
Octavio Hernández Castorena
Compiladores

**Gestión y finanzas:
dos conceptualizaciones
básicas para los gerentes
de proyectos**

Universidad Externado de Colombia

Gestión y finanzas : dos conceptualizaciones básicas para los gerentes de proyecto / Liliana López Jiménez [y otros] ; Noé Velázquez Espinoza, Mónica Colin Salgado, Octavio Hernández Castorena (compiladores). -- Bogotá : Universidad Externado de Colombia. 2021.

340 páginas : ilustraciones, gráficas, planos ; 21 cm.

Incluye referencias bibliográficas al final de cada capítulo.

ISBN: 9789587906783

1. Gerentes de proyectos -- Aspectos financieros – Colombia 2. Administración de proyectos -- Aspectos financieros – Colombia 3. Elaboración de proyectos -- Aspectos financieros – Colombia 4. Política de inversiones -- Colombia I. Velázquez Espinoza, Noé, compilador II. Colín Salgado, Mónica, compiladora III. Hernández Castorena, Octavio, compilador IV. Universidad Externado de Colombia VI. Título

658.404

SCDD 21

Catalogación en la fuente -- Universidad Externado de Colombia. Biblioteca. EAP.
septiembre de 2021

ISBN 978-958-790-678-3

© 2021, UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA
Calle 12 n.º 1-17 Este, Bogotá
Teléfono (57-1) 342 0288
publicaciones@uexternado.edu.co
www.uexternado.edu.co

Primera edición: septiembre de 2021

Diseño de cubierta: Departamento de Publicaciones
Corrección de estilo: Javier Correa Correa
Composición: David Alba
Impresión y encuadernación: DGP Editores S.A.S.
Tiraje de 1 a 1.000 ejemplares

Impreso en Colombia
Printed in Colombia

Prohibida la reproducción o cita impresa o electrónica total o parcial de esta obra, sin autorización expresa y por escrito del Departamento de Publicaciones de la Universidad Externado de Colombia. Las opiniones expresadas en esta obra son responsabilidad de los autores.

CAPÍTULO 8

IMPLEMENTACIÓN DE UNA OFICINA DE PROYECTOS: SOPORTE A LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

Dora Alba Ariza Aguilera*
Cristian Andrés Pulido Méndez**

RESUMEN

Se ha evidenciado un aumento en el uso de prácticas de gestión de proyectos cuando existe una oficina de proyectos. Sin embargo, pocos estudios muestran la trazabilidad en el tiempo de la incidencia que esta tiene y su soporte a la estrategia organizacional, una vez es implementada. Para responder a esta necesidad, se adelantó un estudio de caso, con enfoque mixto y diseño longitudinal, buscando identificar los cambios derivados de la implementación de una oficina de proyectos en una empresa del sector servicios. Los datos fueron recolectados antes de la puesta en marcha de la oficina y un año y medio después de haber sido creada. El estudio tuvo una duración de 27 meses e incluyó un diagnóstico inicial, el diseño de la oficina de proyectos, su implementación y su monitoreo durante la puesta en marcha. Los resultados mostraron un incremento

* Doctor en Gerencia de Proyectos, Profesor asociado, Universidad EAN. Correo-e: daariza@universidadean.edu.co, doraarizaaguilera@gmail.com.

** Magíster en gestión y evaluación de proyectos de inversión de la Universidad Externado, Gerente de Planeación Financiera, Riesgo y Cumplimiento en Chevyplan S.A. correo-e: cristian.pulido@chevyplan.com; pulido.mendez@hotmail.com.

del 13 % en el uso de prácticas de gestión de proyectos, una mejora del 8 % en la percepción de aspectos culturales y del 16 % en la efectividad de los proyectos. Se evidenciaron los beneficios de implementar una oficina de proyectos. Futuras investigaciones pueden extender los aspectos a medir para determinar la evolución de estas en el entorno colombiano.

PALABRAS CLAVE

Oficina de proyectos; Sector financiero; Prácticas de gestión de proyectos; Cultura organizacional; Gobernabilidad de los proyectos.

INTRODUCCIÓN

Las oficinas de proyectos son consideradas hoy en día estructuras administrativas, que establecen las directrices que enmarcan la gobernabilidad de los proyectos, mediante la aplicación de prácticas, la disposición de los recursos y el desarrollo de las capacidades de la organización para gestionar los proyectos que le permiten a esta alcanzar su estrategia (Hill, 2014; PMI, 2017a; Too & Weaver, 2014).

Kendra y Taplin (2004) llevaron a cabo un estudio longitudinal durante un periodo aproximado de 2 años, en el cual una compañía de tecnología realizó el diagnóstico y posterior implementación de mejoras en la gestión de sus proyectos. Una de estas mejoras fue la estructuración de una oficina de proyectos. Sin embargo, el alcance de su investigación no incluyó la medición de los cambios generados con la nueva área a nivel del portafolio de proyectos, del uso de prácticas para gestionar los proyectos individualmente, de la efectividad de la gestión de estos o de los aspectos culturales que facilitan el desarrollo de los proyectos en la organización.

Una adecuada gestión del portafolio de proyectos puede generar un ahorro en los costos en los que incurre la organización, maximizar el uso de sus recursos y destinarlos

a los proyectos que realmente le permiten el logro de su estrategia (Hadjinicolaou y Dumrak, 2017). Ariza (2017a) encontró que, de 13 empresas de diversos sectores de la industria ubicadas en Bogotá, Colombia, solo el 15 % contaba con prácticas formalizadas de gestión del portafolio. Teniendo en cuenta este razonamiento, se determinó la primera pregunta de investigación:

¿Se presentó una mejora en las prácticas de gestión del portafolio de proyectos una vez implementada la oficina de proyectos en la compañía objeto de estudio?

Castro, Diez-Silva, Infante, Rodríguez y Vivas (2018) realizaron una investigación en 68 empresas colombianas que eran proyectizadas, es decir, entregaban sus productos y servicios a través de proyectos. Encontraron que las organizaciones que llevaban más tiempo en el mercado adoptaban mayor número de prácticas de gestión de proyectos y que la práctica que más se utilizaba correspondía a la gestión del cronograma de trabajo.

Por su parte, la investigación realizada por Rincón González (2018) en 278 empresas colombianas evidenció que un 37 % de ellas contaba con una oficina de proyectos. Este autor midió la aplicación de prácticas de gestión de proyectos en las diez áreas de conocimiento que define el estándar PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*) del *Project Management Institute* (PMI) en su versión 2013. Encontró que las organizaciones que tenían en su estructura una oficina de proyectos realizaban una mayor aplicación de estas prácticas. Sin embargo, el estudio no determina si este hallazgo se deriva de la intervención de la oficina de proyectos. Por tanto, surgen la segunda y tercera pregunta de investigación:

¿Se presentó un aumento en las prácticas de gestión de proyectos debido a la implementación de la oficina de proyectos en la compañía objeto de estudio?

¿Se aumentó la percepción de efectividad de la gestión de los proyectos una vez implementada la oficina de proyectos en la compañía?

Por otra parte, se espera que la oficina de proyectos refuerce características de la cultura organizacional que facilitan el éxito de los proyectos (PMI, 2017b; PMI, 2018a), promoviendo la gobernabilidad, la cohesión entre los *stakeholders* y su relacionamiento, así como el aprendizaje organizacional en el ámbito de los proyectos (Ariza Aguilera, 2018). Se han identificado particularmente algunos aspectos culturales que afectan negativamente la gestión del portafolio de proyectos como la dificultad para llegar a acuerdos con respecto a la priorización de los proyectos (Hadjinicolaou & Dumrak, 2017), la falta de disposición para cooperar entre los gerentes de proyecto (Unger, Gemünden & Aubry, 2012) y un débil soporte del nivel ejecutivo (Teller, 2013). Por esto, se propone la cuarta pregunta de investigación:

¿Se presentó una mejora en las características culturales asociadas a la gestión exitosa de los proyectos, una vez implementada la oficina de proyectos en la compañía objeto de estudio?

Pocos estudios muestran el proceso que conduce a una organización no solo a implementar una oficina de proyectos, sino también a la correspondiente trazabilidad en el tiempo de la forma como esta estructura soporta el logro de la estrategia organizacional una vez es puesta en marcha. Por esta razón, el objetivo de la presente investigación fue medir la incidencia de la implementación de la oficina de proyectos en el soporte a la estrategia organizacional. Este soporte se definió en términos de las mejoras en el uso de prácticas de gestión del portafolio y de gestión de los proyectos a nivel individual, en un aumento en la valoración de la cultura asociada al éxito de los proyectos, así como en un incremento en la percepción de la efectividad de la gestión de estos.

A continuación, se presenta la revisión de la literatura realizada en la presente investigación, se detalla la metodología llevada a cabo, los resultados encontrados y las correspondientes conclusiones de los autores.

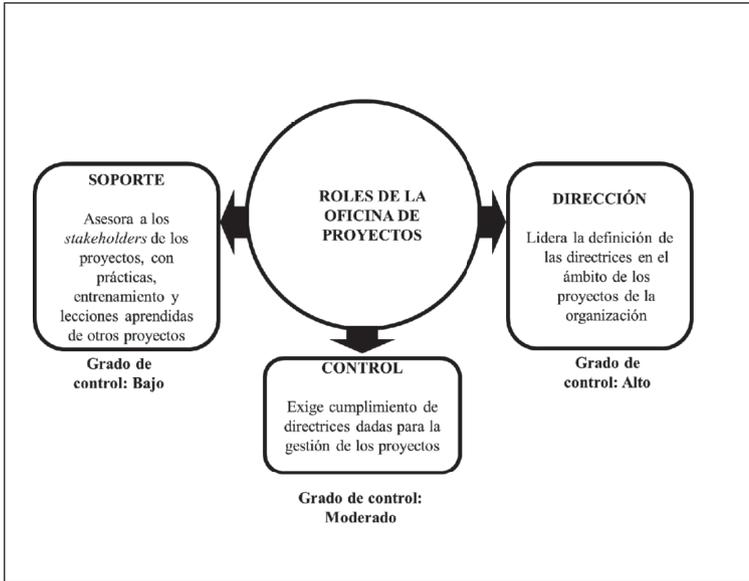
LA OFICINA DE PROYECTOS COMO EJECUTOR DE LA GOBERNABILIDAD ORGANIZACIONAL

La oficina de proyectos fue inicialmente considerada como una unidad de la organización que centralizaba y coordinaba la administración de los proyectos (PMI, 2004). Sin embargo, con el paso del tiempo su cobertura ha evolucionado a una estructura administrativa que *estandariza los procesos de gobernabilidad de los proyectos* y facilita compartir recursos, metodologías, herramientas y técnicas en la organización (PMI, 2017a).

Mientras en el contexto de la organización, la gobernabilidad, de acuerdo con Müller (2009), proporciona un marco para la toma de decisiones éticas y de acción gerencial, la gobernabilidad de los proyectos establece directrices para su gestión orientada a lograr la estrategia organizacional y sus metas operacionales (PMI, 2018a). Too y Weaver (2014) agrupan estas directrices en torno a cuatro aspectos: (a) administración del portafolio de proyectos, (b) patrocinio de los proyectos, (c) soporte de la organización y (d) capacidades internas para gestionar los proyectos. Estos autores plantean la necesidad de una oficina de proyectos como componente de la gobernabilidad encargada del desarrollo de las capacidades requeridas por la organización para gestionar los proyectos.

De acuerdo con el *Project Management Institute* (PMI, 2017a), una oficina de proyectos puede asumir roles a nivel de soporte, control o dirección (Figura 1):

FIGURA 1
ROLES DE UNA OFICINA DE PROYECTOS



Fuente. Elaboración propia.

Las siguientes funciones para la oficina de proyectos (Hill, 2014; PMI, 2018a) pueden ser agrupadas en cada uno de los tres roles propuestos:

– Soporte: (a) definir la metodología aplicada para la gestión de los proyectos, programas o portafolio de proyectos en la organización, (b) ofrecer acompañamiento para la adopción de prácticas de gestión de proyectos, (c) brindar el entrenamiento requerido para mejorar las competencias de los *stakeholders* de los proyectos, (d) establecer la capacidad de planeación de los proyectos y (e) facilitar técnicas de gestión de proyectos.

– Control: (a) liderar las auditorías a los proyectos para identificar no solo el logro de indicadores de gestión, sino también el cumplimiento de políticas, estándares y meto-

dologías, (b) planear y/o conducir la recuperación de los proyectos, reinicio de los mismos en caso de haber sido suspendidos y liberación de recursos cuando los proyectos son cancelados en el portafolio, (c) construir una base de conocimiento del portafolio de proyectos y (d) generar estadísticas para toma de decisiones.

– Dirección: (a) definir las políticas para la gestión de los proyectos, los programas y el portafolio, (b) estructurar los lineamientos de desarrollo de carrera y entrenamiento en gerencia de proyectos, (c) dirigir proyectos transversales a la organización (si se requiere) y (d) administrar el portafolio de proyectos.

Se le atribuye a la oficina de proyectos la responsabilidad de determinar prácticas, funciones y procesos de gestión de proyectos, programas y portafolios bajo principios de transparencia y valores, enmarcados dentro de las directrices de gobernabilidad, de modo que los *stakeholders* claves estén más dispuestos a aceptar las decisiones que se derivan de la aplicación de estas prácticas (PMI, 2018a).

Del mismo modo, se espera que la oficina de proyectos promueva directrices alineadas con la cultura organizacional (PMI, 2017a). Entendiendo que la cultura implica un conjunto de creencias y valores sobre los que se construyen los comportamientos y actitudes compartidas en la organización (Schein, 2009), se espera que la oficina de proyectos fortalezca los valores de responsabilidad y justicia en la ejecución diaria de la gestión del portafolio de modo que se asegure la sostenibilidad de la organización en el corto y largo plazo.

De hecho, la encuesta global adelantada por el PMI (2018b) que incluyó ochocientos directores de oficinas de gestión de proyectos y entrevistas a ocho de ellos, evidenció que solo el 58 % de las organizaciones comprendía totalmente la importancia de la gestión de los proyectos, y en aquellas en donde se subvaloraba su aporte, generalmente el 50 % o más de los proyectos fracasaba.

La concientización de la necesidad de gestionar los proyectos se ha identificado como una característica cultural (Bryde, 2003), que, a su vez, permite obtener el compromiso del nivel ejecutivo, mejorar la adopción de prácticas de gestión de proyectos y entender que en el ámbito de ejecución de los proyectos se requiere que la organización sea flexible frente a los cambios y tenga una disposición positiva hacia el manejo de los riesgos (Ariza Aguilera, 2018).

ROL DE LA OFICINA DE PROYECTOS EN LA GESTIÓN DEL PORTAFOLIO DE PROYECTOS Y SU ENLACE CON LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

El logro de la estrategia puede ser facilitado a través del desarrollo de proyectos cuyos beneficios ayudarán a conseguir los objetivos de corto y largo plazo de las organizaciones (Shenhar *et al.*, 2001). Al conjunto de proyectos, programas y sub-portafolios de proyectos que están asociados a la estrategia organizacional se les denomina portafolio de proyectos (PMI, 2017b). La gestión del portafolio está orientada a alcanzar los objetivos estratégicos de la organización, buscando, por una parte, balancear la inversión y hacer un uso eficiente de los recursos y, por otra, asegurar que los componentes del portafolio realmente son los que facilitan la consecución de la estrategia (International Organization for Standardization ISO, 2015).

La gestión del portafolio de proyectos inicia en el momento en que una idea de proyecto es definida en la organización, hasta que, convertida en proyecto, es integrada al portafolio, ejecutada y cerrada. Del mismo modo, el portafolio en sí mismo tiene un ciclo de vida que pasa por diferentes estadios, los cuales se representan en la figura 2.

FIGURA 2
ESTADIOS DEL CICLO DE VIDA DE UN PORTAFOLIO DE PROYECTOS



Fuente. Elaboración a partir de PMI (2017b).

En su iniciación, se determina la misión y visión del portafolio alineadas con la estrategia organizacional, así como su estructura en términos de sus componentes. En este estadio se define el proceso para generar las ideas en la organización y formalizarlas, los criterios que serán utilizados para seleccionar los componentes del portafolio, las métricas que permitirán identificar si su gestión está siendo exitosa o no y la hoja de ruta, es decir, los proyectos o programas que se van a desarrollar en el periodo de tiempo de observación y medición. Mediante la planeación se busca alinear de nuevo los componentes del portafolio de acuerdo con los cambios en la estrategia y realizar los ajustes según las capacidades organizacionales. En la ejecución se balancea el portafolio entre proyectos activos y nuevas iniciativas. Durante la optimización se tienen en cuenta las lecciones

aprendidas para ajustar los componentes del portafolio y como parte del monitoreo y control, se ejecutan, documentan y comunican las decisiones y acciones a tomar sobre el portafolio (PMI, 2017b).

Hadjinicolaou y Dumrak (2017) identificaron que la gestión del portafolio de proyectos le permite a la organización enfocarse en las áreas de negocio más importantes. En consecuencia, surge la necesidad de crear un enlace entre los proyectos que desarrolla la organización y el proceso estratégico que la soporta. Serna (2006) plantea que, dentro de este proceso, una de las etapas corresponde a la operacionalización de la estrategia, la cual implica la definición de lo que se va a hacer y del presupuesto que va a soportar los planes de acción, formalizados a través de proyectos que, en su conjunto, conforman el portafolio. Miklosic (2015) encontró que una insuficiente alineación de los equipos de proyecto con el plan estratégico de la organización influía en la madurez de esta con respecto a la gestión de los proyectos.

De acuerdo con la investigación cualitativa realizada por Kaiser, El Ardi y Ahlemann (2015) en tres organizaciones de la industria de construcción alemana, se pudo concluir que la estrategia organizacional cambia los criterios de selección de los proyectos, afectando, a su vez, la gestión del portafolio de proyectos. Kaiser *et al.* (2015) reportaron que la gestión del portafolio de proyectos requería que estuviese a cargo de personas que estaban en un nivel de toma de decisiones. De ahí que se proponga un rol de gerente de portafolio de proyectos, que puede ser asumido por personas dentro de la oficina de proyectos (PMI, 2017b).

La falta de un administrador del portafolio fue identificada como una de las barreras para realizar una adecuada gestión del portafolio (Ariza, 2017a). En la investigación llevada a cabo en 13 empresas ubicadas en Bogotá, Colombia, pertenecientes a diversos sectores de la industria, se evidenció que en el 70 % de los casos la asignación de

los recursos humanos a los proyectos que eran autorizados dentro del portafolio se realizaba de manera subjetiva, sin un análisis de capacidades y disponibilidad real del recurso. Del mismo modo, este mismo número de casos reportó no contar con un repositorio centralizado de la información de los proyectos. No obstante, el 100 % de los casos indicó la existencia de una persona en el nivel ejecutivo que era responsable por asegurar que los proyectos estuviesen alineados con la estrategia organizacional.

Unger *et al.* (2012) analizaron el rol de la oficina de proyectos en la gestión de 278 portafolios. Encontraron patrones relacionados con tres roles: coordinación, control y soporte por parte de la oficina de proyectos sobre el portafolio. Definieron la calidad del portafolio de proyectos, en primera instancia, en términos de la precisión y disponibilidad de la información a cargo de la oficina de proyectos; en segunda instancia, de acuerdo con la asignación apropiada de los recursos, en cuanto a disponibilidad real, compromiso de estos y evitación del conflicto y, en tercera instancia, según el nivel de cooperación, entendido como el grado de empatía y disposición de las personas de la oficina de proyectos para cooperar con los gerentes de proyecto.

Como resultado de un análisis cuantitativo, Unger *et al.* (2012) evidenciaron que, a mayor monitoreo y control por parte de la oficina de proyectos, se mejoraba la calidad del portafolio y que esta, a su vez, tenía un efecto positivo en el éxito del mismo. También pudieron determinar que el rol de coordinación de la oficina de proyectos incidía a su vez en el nivel de cooperación entre los integrantes de la oficina y los gerentes de los proyectos. En este último caso se pudo confirmar que, a mayor grado de coordinación por parte de la oficina de proyectos, mayor compromiso y disposición de los gerentes de proyectos para trabajar en conjunto, así como menor número de conflictos presentados durante el desarrollo de los proyectos.

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación corresponde a un estudio de caso que sigue un enfoque mixto y es de tipo descriptivo. Se fundamenta en un diseño no experimental y longitudinal. La organización fue la unidad de análisis tomada como referencia para la recolección de los datos.

Las variables que fueron definidas para ser estudiadas antes y después de la implementación de la oficina de proyectos fueron cuatro:

- (1) gestión del portafolio de proyectos,
- (2) gestión individual de los proyectos,
- (3) efectividad de la gestión de los proyectos y
- (4) cultura organizacional en el ámbito de los proyectos.

Por tanto, se plantearon las siguientes proposiciones, como supuestos definidos a partir de las preguntas de investigación:

P1: Se presentó un aumento en el uso de prácticas de gestión del portafolio de proyectos una vez implementada la oficina de proyectos en la compañía objeto de estudio.

P2: Se presentó un aumento en las prácticas de gestión de proyectos individuales como resultado del trabajo adelantado por la oficina de proyectos.

P3: Se presentó un aumento en la percepción de efectividad de la gestión de los proyectos con la puesta en producción de la oficina de proyectos.

P4: Se presentó una mejora en la valoración de las características culturales asociadas a la gestión exitosa de los proyectos como resultado del trabajo realizado por la oficina de proyectos.

Características de la organización objeto de estudio

La compañía objeto de estudio se encuentra en el sector de servicios y constituye la filial colombiana de un grupo de empresas de autofinanciamiento comercial de vehículos

en América Latina. Lleva más de 22 años de experiencia en el mercado nacional. Su funcionamiento dependía de la interacción de tres vicepresidencias: (a) la financiera y administrativa, encargada de articular las áreas de apoyo a su cargo para garantizar el sostenimiento económico, financiero, humano, de procesos y de tecnología; (b) la comercial, enfocada en materializar la estrategia para la captación de nuevos clientes y el sostenimiento de los ya existentes y (c) la de operaciones, a cargo de la administración de la tesorería y el diseño de políticas de crédito, gestión de cartera y entregas de vehículos.

Cuando comenzó el proyecto de investigación, se pudo determinar que la administración del portafolio se realizaba de manera informal, sin procesos, estructura orgánica o un sistema de seguimiento y monitoreo que facilitara el reporte de avance y la retroalimentación de las fases de cada proyecto. Del mismo modo, se evidenció que la Dirección de Procesos ubicada en la Vicepresidencia Financiera y Administrativa se encargaba de brindar apoyo a los líderes para la planeación, ejecución, seguimiento y cierre de los proyectos. Sin embargo, no tenía una estructura funcional definida con roles y responsabilidades para la gestión de estos y sus prácticas para la administración de los proyectos no incluían procedimientos formales, metodologías definidas y personal a cargo. Esta situación había impactado los resultados de los proyectos implementados en los últimos años para soportar la estrategia organizacional.

Recolección de la información

Para el propósito de esta investigación se contó con el soporte de un funcionario de la organización que es uno de los autores del presente estudio y que tuvo acceso a la información requerida para el levantamiento de los datos y facilitó el contacto con las personas de la oficina de proyectos. Se utilizaron la entrevista y la encuesta como

técnicas para la recolección de la información, la cual se realizó en dos etapas: (1) antes de la implementación de la oficina de proyectos (2017) y (2) un año y medio después de que la oficina de proyectos fuese implementada (2020). El lapso de tiempo que transcurrió entre las dos etapas fue de aproximadamente dos años y medio.

Levantamiento de datos antes de la implementación de la oficina de proyectos

El levantamiento de datos inicial se realizó durante los meses de agosto a noviembre de 2017. Como se señaló previamente, se obtuvo información relacionada con cuatro aspectos: (a) las prácticas realizadas por la organización en la gestión del portafolio de proyectos, (b) las prácticas en la gestión de los proyectos a nivel individual, (c) la percepción de los *stakeholders* con respecto a la efectividad de la gestión de los proyectos y (d) la percepción de los aspectos culturales que influyen en el ámbito de los proyectos.

Tomando como base los instrumentos de medición diseñados por Ariza (2017a, 2017b, 2018), se llevaron a cabo las siguientes actividades:

c. Entrevista para la determinación de las prácticas para gestionar el portafolio, cuyo cuestionario de preguntas abiertas tomó como referencia las prácticas definidas por el PMI (2013). Se entrevistaron 3 personas del nivel directivo que conformaban el Comité de Proyectos (Anexo A).

d. Cuestionario para determinar el nivel de aplicación de prácticas en las áreas de conocimiento de gestión de alcance, tiempo, costo, calidad, riesgos, adquisiciones y contratación, recursos humanos, comunicaciones, *stakeholders* y cambio. El cuestionario estuvo conformado por 30 ítems distribuidos en cuatro preguntas por área de conocimiento. Cada ítem era valorado en cuanto a su presentación en la organización en un rango de 1 a 5 y daba la posibilidad de

explicar en forma abierta la manera como la práctica era llevada a cabo (Anexo B).

e. Encuesta con preguntas cerradas para la valoración de cultura organizacional y efectividad de la gestión de los proyectos, en un rango de 1 a 5. El cuestionario y la encuesta fueron aplicados a una muestra intencional de 10 personas que tenían rol de líderes de proyecto, integrantes de equipo o *stakeholders* en general (Anexo C).

Para medir la cultura organizacional se tomó como referencia el modelo propuesto por Ariza Aguilera (2018). Este modelo se compone de cuatro dimensiones definidas así: 1) gobernabilidad cultural de los proyectos, 2) integración organizacional, 3) relacionamiento entre *stakeholders* y 4) aprendizaje en el ámbito de los proyectos. Cada dimensión se compone a su vez de dos categorías culturales, que se detallan en la Tabla 1.

TABLA 1
ESTRUCTURA DEL MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL
EN EL ÁMBITO DE LOS PROYECTOS

Dimensión	Categoría	Descripción categoría
Gobernabilidad cultural del ámbito de los proyectos.	Alineación estratégica de los proyectos.	Grado en que las personas en la organización consideran que los proyectos son medios para lograr la estrategia y actúan según esta creencia.
	Entendimiento del ámbito de los proyectos.	Comprensión que tienen los miembros de la organización con respecto a las implicaciones asociadas al desarrollo de los proyectos, manifestada en actitudes y comportamientos diferentes a los requeridos para realizar las operaciones diarias.

Aprendizaje en el ámbito de los proyectos.	Adopción de prácticas de gestión de proyectos.	Grado en que las personas han internalizado los procedimientos, técnicas y herramientas de gestión de los proyectos y las han convertido en su forma habitual de trabajo.
	Valoración del conocimiento asociado a los proyectos.	Grado en que la organización es consciente de la importancia que tiene el conocimiento que es requerido o que es generado, aplicado o ajustado para la ejecución de los proyectos.
Integración organizacional	Cohesión entre los <i>stakeholders</i> .	Capacidad desarrollada de diferentes áreas de la organización para trabajar juntas y compartir recursos en aras de lograr el éxito de los proyectos.
	Empoderamiento	Grado en que la organización provee a los <i>stakeholders</i> con las herramientas y capacidades que necesitan para desarrollar los proyectos.
Relacionamiento entre <i>stakeholders</i>	Consideración de los <i>stakeholders</i>	Grado en que los niveles ejecutivos promueven una actitud orientada a conocer, entender y tener en cuenta a los <i>stakeholders</i> en las decisiones, tareas y resultados que generan los proyectos
	Adaptación para la solución de problemas	Existencia de una actitud manifiesta en los <i>stakeholders</i> por resolver los obstáculos y tomar las acciones oportunas para lograr los objetivos de los proyectos.

Fuente. Elaboración a partir de Ariza Aguilera (2018).

Para medir la efectividad de la gestión de los proyectos se tomó como referencia el constructo propuesto por Ariza (2017), el cual se compone de tres dimensiones y once indicadores, que se presentan en la Tabla 2.

TABLA 2
CONSTRUCTO DE EFECTIVIDAD DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS

Dimensión del constructo	Indicador de efectividad.
Cumplimiento de expectativas	Cumplimiento de la calidad.
	Cumplimiento de requerimientos de los <i>stakeholders</i> .
	Satisfacción de los usuarios y clientes con los resultados de los proyectos.
	Cumplimiento del alcance.
	Sostenibilidad de la relación con contratistas y proveedores.
	Aporte de los proyectos al logro de la estrategia.
Satisfacción del equipo de proyecto	Permanencia de las personas en el equipo durante el desarrollo del proyecto.
	Satisfacción del equipo con su participación en el proyecto.
Logro de compromisos	Cumplimiento del cronograma.
	Cumplimiento del presupuesto.
	Adecuación de las respuestas dadas a los riesgos presentados en el proyecto.

Fuente. Elaboración propia a partir de Ariza (2017, p. 83).

Levantamiento de datos después de la implementación de la oficina de proyectos

Se aplicaron los mismos instrumentos utilizados en el levantamiento de información realizado durante la fase de diagnóstico inicial, midiendo cuatro aspectos: (1) uso de prácticas de gestión del portafolio de proyectos, (2) uso de prácticas para gestionar los proyectos individuales, (3) medición de la cultura organizacional y (4) medición de la efectividad de la gestión de los proyectos. La recolección de los datos se realizó entre enero y febrero de 2020.

Para medir el primer aspecto relacionado con el uso de prácticas de gestión del portafolio de proyectos se entrevistaron dos integrantes de la oficina de proyectos y un funcionario del nivel ejecutivo que participaba en la gestión del mismo (Anexo A). Para medir el segundo aspecto se solicitó a la oficina de proyectos el diligenciamiento de un cuestionario orientado a identificar cuáles de las prácticas de gestión recomendadas por el PMI estaban siendo utilizadas por los gerentes de proyecto que, en este caso, pertenecen a la oficina (Anexo B). Para medir efectividad y cultura organizacional se aplicó la correspondiente encuesta a una muestra intencional compuesta por 6 *stakeholders* de la organización que participaban directamente en los proyectos, dos de ellos pertenecientes a la oficina de proyectos (Anexo C).

RESULTADOS DEL ESTUDIO LONGITUDINAL

Los resultados que se describen a continuación están agrupados en tres partes: (a) el diagnóstico de las prácticas de gestión de proyectos en la organización objeto de estudio, (b) el diseño de la oficina de proyectos acorde con sus necesidades y la propuesta para su implementación y (c) el diagnóstico posterior, después de que la oficina de proyectos fue implementada y llevaba un año y medio en producción. Los resultados muestran la incidencia de la implementación de la oficina de proyectos en el soporte a la estrategia organizacional a través de las variables medidas antes y después de su puesta en producción.

Diagnóstico inicial antes de la implementación de la oficina de proyectos

Como parte del diagnóstico inicial del soporte de los proyectos a la estrategia organizacional, se midieron cuatro aspectos: (a) el uso de prácticas de gestión del portafolio de proyectos, (b) el uso de prácticas para la gestión de pro-

yectos individuales, (c) características culturales asociadas al éxito de los proyectos y (d) efectividad de la gestión de los proyectos, percibida por parte de los *stakeholders* en la organización.

Uso de prácticas de gestión del portafolio de proyectos

Pulido y Guarín (2018) llevaron a cabo un diagnóstico de las prácticas de gestión de proyectos en la organización objeto de estudio. Se indagó acerca de la manera como se gestionaba el portafolio de proyectos visto como unidad y la forma como los gerentes de proyecto administraban los proyectos a nivel individual, comparando las prácticas de la organización con las recomendadas por el PMI (2013).

Con respecto a las prácticas de gestión del portafolio de proyectos, se encontró que la selección de los componentes en el portafolio de proyectos y el correspondiente seguimiento estaba a cargo del Comité de Proyectos, conformado por algunos de los directores de área de cada una de las vicepresidencias. Este comité comenzó a operar en el 2015. Las decisiones tomadas por el comité obedecían a la necesidad coyuntural de alguna de las áreas y estaban soportadas en la experiencia y el consenso obtenido durante las correspondientes reuniones. Estas quedaban registradas en actas. Sin embargo, no se encontró que el comité hiciera uso de herramientas que le facilitaran la selección de los proyectos de una manera más objetiva.

Los criterios de selección estaban relacionados con la medida en que los proyectos mejoraban la eficiencia en los procesos, permitían la agilidad en la obtención de la información para la toma de decisiones, disminuían la carga operativa, optimizaban el servicio o simplificaban la operación. Los beneficios de los proyectos eran identificados por los líderes funcionales como medio de justificación al momento de presentarlos ante el Comité para su aprobación. Se encontró que no se realizaba la determinación de beneficios intangibles

formalmente, aunque se tenía claridad con respecto a los proyectos que podían mejorar la imagen de la compañía o brindar información con mayor oportunidad a los clientes.

De acuerdo con el reporte de las personas entrevistadas, algunos proyectos se cancelaban cuando tenían sobrecostos significativos, cuando superaban los tiempos de entrega, cuando el alcance no estaba en un porcentaje representativo que ameritara continuar y cuando no se cumplía con la funcionalidad por la cual fue planteado dicho proyecto, en el caso de aplicativos de software. Aunado a esto, se identificó que, al momento de incorporar nuevos proyectos al portafolio, no existía suficiente información relacionada con el alcance, los requisitos de los productos o entregables del proyecto y los *stakeholders* que se podrían impactar, aunque se supliera una necesidad previamente determinada. Esta situación conllevaba a la inclusión de proyectos en el portafolio que requerían un mayor entendimiento de sus restricciones y aporte reales para la organización. Las personas entrevistadas reportaron que, en los últimos cinco años, la organización había suspendido y cancelado varios proyectos por esta causa.

La información de los proyectos relacionada con actas y reportes de avance se encontraba en canales corporativos como la intranet, a la cual todos en la organización podían tener acceso. Sin embargo, se evidenció que los registros eran incompletos y que no se registraba toda la información necesaria que le permitiera a la organización tomarla de referencia para la ejecución posterior de un proyecto similar o realizar el análisis de lecciones aprendidas para definir acciones preventivas frente a posibles errores o desviaciones en los proyectos futuros.

Uso de prácticas de gestión de proyectos a nivel individual

Con respecto a la gestión de los proyectos individuales, se pudo establecer la existencia de un Comité de Modernización

encargado de la administración de los proyectos en la compañía, durante el periodo de 2015 a 2017. Después, esta gestión fue delegada a la Dirección de Procesos apoyada por el área de tecnología. Se evidenció que los líderes de proyecto definían los objetivos, beneficios, alcance, cronograma y responsables en la planeación, quedando registrada la información en una ficha; a pesar de esto, no siempre se contaba con las metas claras durante la ejecución del proyecto. En algunos casos, los riesgos del proyecto eran registrados en actas y su gestión revisada en reuniones de seguimiento. Sin embargo, no era una práctica generalizada en la organización.

No existía la figura formal de patrocinador de un proyecto en la compañía. Este rol era asumido por las personas que planteaban la propuesta. No obstante, no había una clara comunicación de los beneficios que se generaban sobre los *stakeholders* y las áreas de la compañía, derivando en la falta de responsabilidad de quienes tenían la necesidad inicial, provocando un alto nivel de resistencia frente a los cambios requeridos y un apoyo débil frente a la realización de las etapas de los proyectos. Del mismo modo, se encontró que no se llevaba a cabo un control formal de los cambios presentados en los proyectos, ni un análisis de su efecto en el portafolio de proyectos.

Para los proyectos que requerían inversión monetaria, se debía realizar un presupuesto que incluyera los recursos requeridos como contratistas externos y las personas de la compañía con el conocimiento y la disponibilidad. El presupuesto era presentado ante la Junta Directiva de la organización para su aprobación. Sin embargo, no se contaba con una herramienta que permita verificar la disponibilidad real de los recursos.

La valoración realizada por líderes de equipo, integrantes y *stakeholders* en general del uso de prácticas de gestión de proyectos tuvo un promedio general de 3.28 en un rango de 1 a 5. Se pudo determinar que las áreas de gestión de riesgos, comunicaciones y cambio fueron las que tuvieron menores puntajes (Tabla 3).

TABLA 3
VALORACIÓN DE LA APLICACIÓN DE LAS PRÁCTICAS
DE GESTIÓN DE PROYECTOS

Áreas de conocimiento en la gestión de los proyectos	
1. Gestión del alcance	3,77
2. Gestión del tiempo	3,60
3. Gestión del costo	3,17
4. Gestión de la calidad	3,00
5. Gestión de los riesgos	2,90
6. Gestión de las adquisiciones y contratación	3,37
7. Gestión de los <i>stakeholders</i>	3,17
8. Gestión de los recursos humanos	3,53
9. Gestión de las comunicaciones	2,93
10. Gestión del cambio	3,33

Fuente: Elaboración a partir de Pulido y Guarín (2018).

Valoración de la efectividad de la gestión de los proyectos

En cuanto a la valoración de la efectividad de los proyectos, el rango de puntajes estuvo entre 2.8 y 4.2, con una valoración promedio de 3.37 (Tabla 4). Se destaca que el cumplimiento con el cronograma, con el presupuesto y los requerimientos de los *stakeholders* fueron los indicadores menos valorados mientras la permanencia de las personas en el equipo tuvo la mayor puntuación. Con la agrupación de los datos, se encontró que la dimensión con el valor más alto fue la de satisfacción del equipo (3.85) y la dimensión de menor valor fue la de logro de compromisos (3).

TABLA 4
VALORACIÓN INDICADORES DE EFECTIVIDAD
DE LA GESTIÓN DE LOS PROYECTOS ANTES DE LA IMPLEMENTACIÓN
DE LA OFICINA DE PROYECTOS

Dimensión	Indicador	Media aritmética
Cumplimiento de expectativas		3.27
	Cumplimiento del alcance	3.3
	Cumplimiento de la calidad	3.4
	Cumplimiento de requerimientos de los <i>stakeholders</i>	3.1
	Aporte de los proyectos al logro de la estrategia	3.2
	Satisfacción de los usuarios y clientes con los resultados de los proyectos	3.3
	Sostenibilidad de la relación con contratistas y proveedores	3.3
Satisfacción del equipo de proyecto		3.85
	Satisfacción del equipo con su participación en el proyecto	3.5
	Permanencia de las personas en el equipo durante el desarrollo del proyecto	4.2
Logro de compromisos		3
	Cumplimiento del presupuesto	3.1
	Cumplimiento del cronograma	2.8
	Adecuación de las respuestas a los riesgos del proyecto	3.8
Total efectividad de la gestión de los proyectos		3.37

Fuente. Elaboración propia.

*Valoración de la cultura organizacional
en el ámbito de los proyectos*

De los ocho aspectos evaluados de la cultura organizacional en el ámbito de los proyectos, se determinó que, en un rango de uno a cinco, los menores puntajes se presentaron a nivel de la adopción de prácticas de gestión de proyectos, la consideración de los *stakeholders* y el empoderamiento. Los mayores puntajes fueron obtenidos por la adaptación para la solución de los problemas, la cohesión entre los *stakeholders* y la alineación estratégica de los proyectos. El promedio general de valoración de la cultura organizacional fue 3.54 (Tabla 5).

TABLA 5
PUNTAJES FINALES POR CATEGORÍA CULTURAL EN EL DIAGNÓSTICO.

Cultura organizacional en el ámbito de los proyectos	
1. Alineación estratégica de proyectos	3,67
2. Entendimiento del ámbito de los proyectos	3,60
3. Adopción de prácticas de gestión de proyectos	2,68
4. Valoración del conocimiento asociado a los proyectos	3,55
5. Cohesión entre los <i>stakeholders</i>	3,70
6. Empoderamiento	3,58
7. Consideración de los <i>stakeholders</i>	3,52
8. Adaptación para la solución de problemas	3,98

Fuente: Elaboración propia a partir de Pulido y Guarín (2019).

**Propuesta de diseño de la oficina
de proyectos y plan de implementación**

Con base en el diagnóstico realizado, Pulido y Guarín (2018) determinaron que la misión de la oficina de proyectos estuviera orientada al logro de la alineación de los objetivos

estratégicos con los resultados de los proyectos, de modo que en el corto plazo se enfocara en la definición e implementación de una metodología estándar para la formulación, gestión, control y seguimiento de estos, fomentando la participación de las diferentes áreas de la compañía.

Estos autores plantearon que la nueva oficina de proyectos buscara el logro de cuatro objetivos alineados con la estrategia organizacional. Teniendo en cuenta la definición de perspectivas estratégicas de Kaplan y Norton (2007), el primer objetivo que se propuso a nivel financiero fue aumentar la tasa de éxito de los proyectos; el segundo objetivo a nivel de clientes, fue generar valor a través de los proyectos internos para mejorar la satisfacción de los clientes; el tercer objetivo fue formalizar la gestión del portafolio de proyectos y el último, fue fomentar la cultura de mejoramiento continuo asociado al ámbito de los proyectos en la perspectiva de desarrollo y aprendizaje organizacional.

Se recomendó que la oficina de proyectos se incorporara como unidad de apoyo a la Dirección de Procesos de la Vicepresidencia Financiera y Administrativa para garantizar que los procedimientos y metodología propuestos para la gestión de los proyectos conformaran de manera formal el mapa de procesos de la compañía. Se sugirió contratar a una persona con el rol de gerente de proyecto, reubicar a un funcionario del área de procesos que estaba en formación en gestión de proyectos a esta oficina y realizar una selección interna del director de la oficina.

La oficina de proyectos asumiría los roles de apoyo y control a la gestión de los proyectos que se desarrollarían en la organización. A partir de las funciones propuestas por Hill (2014), Pulido y Guarín (2018) determinaron las que aplicaban a las necesidades de la organización como parte de su propuesta (Tabla 6). A nivel de efectividad de la gestión de los proyectos, se estimó que con la implementación de la oficina de proyectos se podría lograr una mejora en un 25 % del criterio de cumplimiento de las expectativas

de los *stakeholders* y del 30 % en el indicador de logro de compromisos. Del mismo modo, se esperaba una mejora del 40 % en la valoración del nivel de adopción de las prácticas de gestión de proyectos, por parte de los *stakeholders* en la organización.

TABLA 6
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE LA OFICINA
DE PROYECTOS PROPUESTA

Funciones y responsabilidades	Tipo de función	
	Control	Apoyo
Administración de la práctica		
Implementar y mejorar de manera continua una metodología de gestión de proyectos que responda a las necesidades de la organización.		X
Difundir un lenguaje común en torno a la gestión de proyectos.		X
Poner a disposición de los gerentes de proyectos y los <i>stakeholders</i> en general, los medios para el registro de la información de los proyectos.		X
Realizar el seguimiento y control de los proyectos y sus entregables.	X	
Proponer, implementar y evaluar las herramientas para la gestión de proyectos.	X	X
Hacer medición del desempeño de la aplicación de la metodología de gestión de proyectos.	X	
Establecer y mantener un canal de comunicación para identificar las oportunidades de mejora en la gestión de proyectos.		X
Administración de infraestructura		
Definir la estructura de cada uno de los proyectos, considerando roles, responsables y actividades.	X	
Integración de recursos		
Verificar y asignar el personal idóneo para el desarrollo de los proyectos.		X

Diseñar y desarrollar el programa de formación en prácticas de gestión de proyectos.		X
Apoyar a los gerentes de proyectos y los miembros de sus equipos de trabajo en la evaluación de habilidades y capacidades para definir la formación requerida.		X
Soporte técnico		
Garantizar la transferencia de conocimiento sobre la gerencia de proyectos en los canales de información corporativos.		X
Asistir a los gerentes de proyectos en el proceso de planeación de los proyectos.		X
Crear y mantener la base de datos de información histórica del uso de recursos en los proyectos culminados.		X
Crear y llevar a cabo un plan de auditorías con el fin de hacer verificación del efectivo desarrollo de la gestión de proyectos.	X	
Planear las acciones correctivas de las desviaciones a la ruta efectiva de gestión de proyectos y hacer seguimiento a los planes de mejoramiento.		X
Alineación empresarial		
Crear y mantener el comité directivo para la administración del portafolio de proyectos de la organización.		X
Dar soporte a la alta dirección y al comité directivo del portafolio de proyectos.		X
Reportar a la alta dirección el estado de los proyectos activos del portafolio.		X
Prestar asesoría y acompañamiento a los gerentes de proyectos en las prácticas y políticas del manejo de las relaciones con los clientes.		X

Fuente: Elaboración propia a partir de Pulido y Guarín (2018).

Pulido y Guarín (2018) plantearon cuatro fases como parte del proyecto de implementación de la oficina de proyectos. En la primera fase se realizaría la presentación del plan de implementación a la junta directiva para su aprobación (enero del 2018). En la segunda fase (febrero a abril de 2018) se realizaría el montaje de la oficina de proyectos empezando

con la conformación de los integrantes de la oficina, de modo que estos elaboraran una primera versión de la metodología de gestión de proyectos y el correspondiente plan de capacitación interno. En la tercera fase (mayo de 2018) entraría en funcionamiento la oficina con el desarrollo del entrenamiento previamente aprobado y la estructuración y ejecución de un plan de comunicaciones interno, orientado a dar a conocer las funciones de la oficina y su interacción con las demás áreas. En la última fase (a partir de junio 2018) la oficina entraría a realizar las funciones de seguimiento y control de la gestión de los proyectos en paralelo con las labores de apoyo a los *stakeholders* que incluirían el seguimiento a la implementación de la metodología, la evaluación, adquisición y puesta en producción de herramientas de software de soporte a la gestión de los proyectos y el fortalecimiento de competencias y características de la cultura organizacional que faciliten la gestión de los proyectos en la organización.

Uno de los riesgos que podrían afectar la implementación y posterior funcionamiento de la oficina de proyectos, fue la falta de una adopción rápida de la metodología de gestión de proyectos, debido a una inadecuada gestión del cambio. También se estimó que las personas se rehusaran a reportar el avance de sus actividades en los proyectos por un rechazo al seguimiento o por la falta de un sistema de información que facilitara el reporte. Por otro lado, se estimó que los integrantes de los equipos de proyectos podrían no comprender el rol que debían asumir en los proyectos, por una falta de capacitación al respecto o de formalización de las funciones a nivel de roles en los proyectos. Las causas identificadas fueron aspectos que se recomendó que se tuvieran en cuenta para prevenir la aparición de los riesgos estimados o disminuir su impacto.

Resultados obtenidos después de la implementación de la oficina de proyectos

La aprobación para la creación de la oficina de proyectos fue dada en junio de 2018 por parte de la junta directiva de la organización, la cual llevó a cabo una reestructuración interna. Como parte de este cambio, se creó la Vicepresidencia Corporativa de Gestión Integral, de la cual quedó dependiendo la Oficina de Proyectos y la Dirección de Procesos, la cual estaba ubicada en la Vicepresidencia Financiera y Administrativa. Esta ubicación en el organigrama le permite a la Oficina de Proyectos tener un mayor nivel de autoridad del que se planteó en el diseño propuesto.

La Oficina de Proyectos quedó conformada por tres personas: el líder de la oficina de proyectos y dos gerentes de proyecto, quienes estaban trabajando previamente en la Dirección de Procesos de la organización, con una experiencia laboral de 3 años en promedio. Esta reasignación garantizaba el conocimiento del recurso humano con respecto al negocio y los procesos que tenía la organización. La estructuración de la oficina se llevó a cabo de junio a agosto de 2018, periodo en el cual el equipo de trabajo desarrolló una metodología básica, siguiendo las directrices del PMBOK (PMI, 2017a) y utilizando Microsoft Planner y Microsoft Office, como herramientas tecnológicas de soporte a la metodología.

Con su puesta en producción, la Oficina de Proyectos asumió no solo el rol de control y soporte como se había estimado, sino también el rol de dirección. La Oficina de Proyectos empezó a dirigir los proyectos internos y transversales que estaba llevando la organización, relacionados con temas legales y de aplicación tecnológica. El organigrama de los proyectos quedó constituido por un patrocinador que generalmente está a nivel de vicepresidencias, del cual depende un líder funcional que aporta el conocimiento del negocio y un gerente de proyecto (integrante de la Oficina de Proyectos), que aplica las prácticas de gestión de pro-

yectos, realiza el seguimiento, participa en la coordinación de los *stakeholders* y asegura el cierre. Del líder funcional dependen los subgrupos de trabajo que pertenecen a las diferentes áreas de la organización.

En términos metodológicos, la Oficina de Proyectos impulsó inicialmente las prácticas para la gestión del alcance, cronograma, costos y riesgos. La matriz de riesgos se estructuró con el apoyo del área de riesgos operativos de la compañía. Sin embargo, durante el tiempo de utilización de la matriz se detectó la dificultad de los equipos para diligenciarla por su complejidad y se optó por definir una matriz de más fácil uso. También se implementó un taller para la recolección de lecciones aprendidas que se realiza con el cierre de los proyectos. Por otra parte, se determinó que la contratación o adquisición de recursos para los proyectos siguiera los procedimientos internos definidos en la organización.

Avance en el uso de prácticas de gestión del portafolio de proyectos

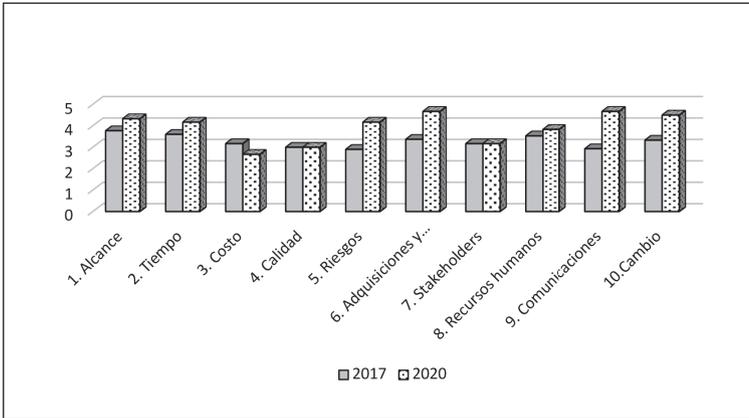
A nivel de la gestión del portafolio de proyectos, la Oficina de Proyectos definió un caso de negocio que debe ser diligenciado por el área interesada y que recibe la asesoría de la oficina para identificar si la idea debe ser abordada como un proyecto o como una tarea de la operación del día a día. Las iniciativas de proyecto son priorizadas por una Comisión Ejecutiva, mediante una matriz que permite puntuar tres criterios: (1) beneficios (2) impacto y (3) complejidad del proyecto. Los beneficios económicos son medidos con la estimación de indicadores financieros como la tasa interna de retorno y el valor presente neto, en los casos de proyectos de inversión. A los proyectos que son autorizados para su ejecución se les asigna un patrocinador por parte de la Comisión Ejecutiva.

Se pudo determinar que con la implementación de la Oficina de Proyectos, la gestión del portafolio fue formalizada a través de un proceso que le está permitiendo a la organización tomar decisiones relacionadas con la selección de los proyectos de una manera más objetiva: por una parte, la Oficina de Proyectos filtra las iniciativas, de modo que se presenten aquellas que aportan en mayor medida a la estrategia organizacional y que responden a las necesidades de la organización, y por otra, la oficina ha definido un proceso formal para la toma de decisiones que les ha permitido llevar a cabo proyectos que no han requerido de suspensión o cancelación, porque son los que realmente se necesitan desarrollar.

*Avance en el uso de prácticas de gestión
a nivel de proyectos individuales*

La evaluación fue realizada por los líderes de proyecto de la Oficina de Proyectos teniendo en cuenta que esta asumió la dirección de los proyectos transversales a la organización. Los mayores puntajes fueron dados a la gestión del alcance, de las adquisiciones y contratación y de las comunicaciones; mientras los menores puntajes fueron asignados a la gestión del costo, de la calidad y de los *stakeholders*. El promedio general para el uso de prácticas de gestión de proyecto fue de 3.92. Al realizar la comparación entre los datos obtenidos en 2017 y 2020, se evidencia un aumento en el uso de prácticas de gestión de proyectos de un 13 %. El aumento mayor se presentó en las prácticas de gestión de comunicaciones, riesgos, adquisiciones y contratación (Figura 3).

FIGURA 3
COMPARACIÓN EN LA VALORACIÓN DEL USO DE PRÁCTICAS
DE GESTIÓN DE PROYECTOS ENTRE 2017 Y 2020



Fuente. Elaboración propia.

Cambios en la valoración de la efectividad de la gestión de los proyectos

La valoración de efectividad con la implementación de la oficina de proyectos se realizó mediante encuesta de percepción a dos personas de la oficina y a 4 personas con roles de líderes de proyecto e integrantes de equipo. En cuanto a la valoración de la efectividad de los proyectos, el rango de puntajes estuvo entre 2.5 y 4.75, con un puntaje general de 4.01. Como se observa en la Tabla 7, la percepción de los líderes e integrantes de equipo es más optimista con respecto a la valoración realizada por la oficina de proyectos.

Los indicadores menor valorados por la oficina de proyectos están agrupados en la dimensión de logro de compromisos que incluye el cumplimiento de cronograma, el del presupuesto y la adecuación de respuestas a los riesgos presentados en los proyectos. Es coincidente con las menores valoraciones por parte de los demás *stakeholders* en cuanto

a cumplimiento de cronograma y adecuación de respuestas a los riesgos. Por otra parte, si se comparan estos datos con la valoración realizada antes de la implementación de la oficina de proyectos, se encuentra que todos los indicadores aumentaron en un 16 %. Sin embargo, el cumplimiento del cronograma, el cumplimiento del presupuesto y la adecuación de las respuestas a los riesgos que conforman la dimensión de logro de compromisos fueron los indicadores menor valorados en ambas mediciones.

TABLA 7
MEDICIÓN DE EFECTIVIDAD DE LA GESTIÓN DE LOS PROYECTOS
UNA VEZ IMPLEMENTADA LA OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS

Efectividad de los proyectos	Valoración			Valoración 2017
	Oficina de proyectos	Otros stakeholders	Total 2020	
1. Cumplimiento con el alcance	4.75	4.13	4.44	3.3
2. Productos o resultados con calidad	4.25	4.25	4.25	3.4
3. Cumplimiento requerimientos	4	4	4.00	3.1
4. Logro de la estrategia a través de los proyectos	4.25	4.38	4.32	3.2
5. Satisfacción de clientes y usuarios	4.25	4.38	4.32	3.3
6. Relación sostenible con proveedores y clientes	4	4.38	4.19	3.3
Total cumplimiento de expectativas	4.25	4.25	4.25	3.27
Satisfacción de los integrantes del equipo con los proyectos	4	4.38	4.19	3.5
Permanencia de los integrantes durante el proyecto	4.25	4.5	4.38	4.2

Total satisfacción del equipo de proyecto	4.13	4.44	4.29	3.85
Cumplimiento con el presupuesto	2.5	4.13	3.32	3.1
Cumplimiento con el cronograma	3.5	3.88	3.69	2.8
Respuestas adecuadas a los riesgos de los proyectos	3.5	4	3.75	2.8
Logro de compromisos	3	4	3.50	3
Puntaje final efectividad	3.79	4.23	4.01	3.37

Fuente. Elaboración propia.

Cambios en la valoración de la cultura organizacional asociada al ámbito de los proyectos

La valoración de la cultura en el ámbito de los proyectos realizada por la oficina de proyectos estuvo en un rango entre 4.13 y 4.5. La valoración realizada por otros *stakeholders* que incluyeron líderes de proyecto e integrantes de equipo estuvo entre 3.38 y 4, indicando en general menores puntajes para todas las categorías culturales con respecto a la percepción de la oficina de proyectos. El promedio de ambos puntajes estuvo en un rango entre 3.63 y 4.25. Comparando las medias aritméticas finales entre la primera y segunda valoración, los puntajes para todas las categorías culturales en el 2020 aumentaron en un 8 %. En ambas mediciones, se presentaron los menores puntajes a nivel de la adopción de prácticas de gestión de proyectos, la consideración de los *stakeholders* y el empoderamiento. Por otra parte, el mayor puntaje fue obtenido a nivel de alineación estratégica de los proyectos antes y después de la implementación de la oficina de proyectos. Se presentó una disminución en la valoración de 3.98 a 3.76 de la categoría cultural correspondiente a la adaptación para la solución de problemas (Tabla 8).

TABLA 8
COMPARACIÓN DE LA VALORACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL
EN EL ÁMBITO DE LOS PROYECTOS ANTES Y DESPUÉS DE IMPLEMENTADA
LA OFICINA DE PROYECTOS

Categorías culturales	Valoración 2020			Valoración 2017 Total genera
	Oficina de proyectos	Otros	Total general	
Alineación estratégica de proyectos	4.00	4.5	4.25	3.67
Entendimiento del ámbito de los proyectos	4.50	3.63	4.07	3.6
Adopción de prácticas de gestión de proyectos	4.25	3.56	3.91	2.68
Valoración del conocimiento asociado a los proyectos	4.75	3.69	4.22	3.55
Cohesión entre los <i>stakeholders</i>	4.13	3.69	3.91	3.7
Empoderamiento	3.63	3.63	3.63	3.58
Consideración de los <i>stakeholders</i>	4.13	3.5	3.81	3.52
Adaptación para la solución de problemas	4.14	3.38	3.76	3.98
Puntaje final Cultura	4.19	3.7	3.95	3.54

Fuente. Elaboración propia.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

La presente investigación tuvo como objetivo medir la incidencia de la implementación de la oficina de proyectos en el soporte a la estrategia organizacional, mediante un estudio longitudinal que realizó una medición antes y después de que la oficina de proyectos fuera implementada. Este soporte se definió en términos de la gestión del portafolio, el uso de las prácticas de gestión de proyectos a nivel individual, la cultura asociada al éxito de los proyectos y la efectividad de estos.

El diseño de la oficina de proyectos propuesto por Pulido y Guarín (2018) fue tenido como referencia por la organización para realizar la estructuración de esta área. Aunque estos autores propusieron que la oficina de proyectos asumiera roles de soporte y control, la implementación final incluyó el rol de dirección de proyectos también. Por otra parte, la organización siguió la recomendación de las fases propuestas por Pulido y Guarín (2018), aunque la autorización de la Junta Directiva tardó 5 meses. La ubicación de la Oficina de Proyectos a nivel de jefatura le permitió obtener mayor reconocimiento por parte de la organización. Del mismo modo, el rol de dirección le ayudó a realizar ajustes a la metodología estándar inicialmente planteada, por su uso directo por parte de los gerentes de proyecto a su cargo.

Respondiendo la primera pregunta de investigación, relacionada con la presentación de un aumento en el uso de las prácticas de gestión del portafolio de proyectos una vez implementada la oficina de proyectos, se encontró que su uso mejoró. En primer lugar, el proceso de gestión del portafolio se formalizó y se determinaron una serie de matrices que habilitaron la toma de decisiones del nivel ejecutivo de una manera más objetiva. En segundo lugar, durante el periodo que llevaba implementada la Oficina de Proyectos, la organización no había tenido que suspender o cancelar ninguno de los proyectos activos en el portafolio como lo había hecho en el pasado, indicando que se estaban llevando a cabo aquellos que mayor aporte ofrecían a la estrategia. Esto confirma el hallazgo de Hadjinicolaou y Dumrak (2017) con respecto a que una adecuada gestión del portafolio permite enfocar los recursos de la organización en los proyectos que realmente tienen mayor valor.

Los resultados encontrados permiten confirmar la primera proposición del estudio, planteada en términos de un aumento en el uso de prácticas de gestión del portafolio de proyectos como unidad, una vez implementada la oficina de proyectos en la compañía objeto de estudio. Adicional-

mente, se identificaron varias mejoras futuras que se podría implementar en la gestión del portafolio: (1) medir cuantitativamente los beneficios diferentes de los económicos, ya que esto le permitiría a la Oficina de Proyectos mostrar un impacto más positivo de los proyectos al logro de la estrategia y (2) adoptar técnicas y herramientas que les facilite la identificación de los riesgos a nivel del portafolio.

Con respecto a la segunda pregunta de investigación, relacionada con la presentación de un aumento en las prácticas de gestión de proyectos individuales una vez puesta en producción la oficina de proyectos, se encontró que la valoración del uso de prácticas de gestión de proyectos aumentó en un 13 %. Los resultados encontrados permiten confirmar la segunda proposición del estudio. El aumento se explica por el hecho de que la Oficina de Proyectos asumió la dirección de los proyectos transversales en la organización e implementó una metodología estándar de proyectos.

Acerca de la tercera pregunta de investigación, orientada a identificar si se aumentó la percepción de efectividad de la gestión de los proyectos por parte de los *stakeholders* como consecuencia de la labor de la oficina de proyectos, los resultados mostraron que todos los indicadores aumentaron de 2017 a 2020 en un promedio del 16 %. En consecuencia, se puede confirmar la tercera proposición del estudio. Se mantuvieron los criterios de cumplimiento con el presupuesto, cumplimiento con el cronograma y adecuación de las respuestas a los riesgos como los menor valorados en ambas mediciones. Estos tres indicadores, por tanto, constituyen fuente de mejora por parte de la Oficina de Proyectos.

Por último, para dar respuesta a la cuarta pregunta de investigación, que pretendía identificar un cambio en la percepción de los aspectos culturales asociados al ámbito de los proyectos, se encontró que se presentó un aumento del 8 % en la valoración. Por tanto, se puede confirmar la cuarta proposición del estudio. Este aumento se explica por el esfuerzo que ha realizado la organización para crear

una estructura responsable por la dirección de los proyectos que están asociados a su estrategia. Por otra parte, los menores puntajes en ambas mediciones fueron obtenidos a nivel de la adopción de prácticas de gestión de proyectos, la consideración de los *stakeholders* y el empoderamiento, por lo cual, estos tres aspectos pueden ser tenidos en cuenta por la Oficina de Proyectos como parte de su proceso de mejoramiento continuo.

De acuerdo con la información recolectada, el gerente de proyecto, que en este caso es un integrante de la oficina, aún no tenía autoridad formal sobre las personas de su equipo. Su influencia estaba dada por el grado de empatía y persuasión que realizara para obtener los resultados requeridos. Esta situación ha generado retrasos en las entregas por parte de las personas asignadas en los equipos, quienes siguen otorgando mayor importancia a las tareas operacionales propias de su cargo funcional.

Por otra parte, los integrantes de equipo seguían realizando las actividades asignadas en los proyectos a medida que tenían disponibilidad para ello. Para mejorar el compromiso con las actividades en los proyectos, la Oficina de Proyectos propondrá la definición de indicadores de cumplimiento individual asociados a Objetivos Claves de Desempeño (OCD) y la asignación de gerentes de proyecto que pertenezcan a otras áreas de la organización con el respectivo acompañamiento por parte de la oficina, como pasos futuros en la madurez de la gestión de proyectos en la organización.

Con respecto a los objetivos estratégicos que fueron planteados en el diseño de la oficina de proyectos, el primero de ellos fue el aumento en la tasa de éxito de los proyectos. Este objetivo se midió en términos de dos indicadores: (a) un aumento del 25 % en el indicador de cumplimiento de expectativas: la gestión de la Oficina de Proyectos logró un aumento real en la percepción del 19,6 % y (b) una mejora del 30 % en el indicador de logro de compromisos, aumen-

tándose solamente en un 10 % en la realidad. Por tanto, los estimados de mejoras durante el diseño de la oficina estuvieron por encima de los porcentajes reales obtenidos. Sin embargo, el aumento se logró, aunque en menor medida de lo esperado. Esto podría ser explicado por el corto tiempo de puesta en producción de la Oficina de Proyectos, que en este caso correspondió a año y medio.

El segundo objetivo estratégico propuesto para la Oficina de Proyectos fue el de la formalización del portafolio de proyectos, el cual fue cumplido como se explicó anteriormente mediante la definición del proceso de gestión y la creación de matrices para la toma de decisiones con respecto a los componentes del portafolio.

Un tercer objetivo estratégico fue el de fomentar una cultura de mejoramiento, cuyo cumplimiento se asoció a un indicador de percepción de cultura, el cual se esperaba aumentar en un 40 %. Aunque la percepción de mejora a nivel cultural aumentó en un 8 % y específicamente la adopción de prácticas de gestión de proyectos en un 24,5 %, no se logró el 40 % esperado al momento de diseñar la oficina de proyectos. Esto puede explicarse por el corto tiempo de puesta en producción de la misma.

El cuarto objetivo estratégico que se planteó fue el de mejorar la satisfacción de los clientes con la realización de los proyectos. Sin embargo, su cumplimiento no se pudo determinar ya que la medición no pudo ser realizada.

En consecuencia, el presente estudio muestra evidencia del soporte a la estrategia de una organización derivado de la implementación de una oficina de proyectos. Se demostró que tareas de la oficina de proyectos como la formalización del proceso de gestión del portafolio, aseguran que sus componentes estén asociados a la estrategia y sean los que realmente necesita la organización. Del mismo modo, se evidenció que la estandarización de la gestión de los proyectos individuales liderada por la oficina de proyectos mejoraba la percepción de efectividad de la gestión de los proyectos

y que las acciones de la oficina aumentaban la valoración en la percepción de aspectos culturales asociados al éxito de los proyectos.

Se encontró limitación en la disponibilidad de datos cuantitativos de los proyectos por razones de confidencialidad de la información. Por otra parte, existe la posibilidad de presentación de un sesgo en las valoraciones inherentes al deseo de obtener aprobación social por parte de los entrevistados y los encuestados (Podsakoff, Mackenzie, Lee & Podsakoff, 2003). Se trató de disminuir su efecto, indicándoles a los participantes que la información que entregaba era confidencial y que solo se harían públicos los resultados estadísticos con fines académicos exclusivamente.

Aunque los resultados no puedan ser generalizados, el presente estudio permite ampliar la teoría existente en el área de gerencia de proyectos desde la perspectiva de la estructura de una compañía, así como muestra la aplicación de conceptos de gobernabilidad de los proyectos en el contexto organizacional. Futuras investigaciones pueden abordar la trazabilidad de los cambios que se presentan en la organización con la implementación de una oficina de proyectos, durante un periodo de tiempo mayor al utilizado en el presente estudio e incluir aspectos adicionales a medir para determinar la evolución de las oficinas de proyecto en el entorno colombiano.

REFERENCIAS

- Ariza, D. (2017a). Aplicación de prácticas para la gestión del portafolio de proyectos en las organizaciones: Factores de Éxito. En *Investigación en administración y su impacto en comunidades académicas internacionales*, pp. 2.027-2.045. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Ariza, D. (2017b). Efectividad de la gestión de los proyectos: Una perspectiva constructivista. *Obras y Proyectos*, 22, pp. 6-16.

- Ariza Aguilera, D. A. (2018). Designing an Organizational Culture Model in the Project Environment: A Constructivist Approach. *Rev.CES Psico*, 11(1), pp. 118-133.
- Bryde, J.D. (2003). Modelling Project Management Performance. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 20, pp. 228-253.
- Castro, W.J.; Diez-Silva, M.; Infante, E.P.; Rodríguez, G.A. & Vivas, J. G. (2018). Adopción de prácticas de gestión de proyectos en organizaciones proyectizadas en Bogotá, Colombia. En Moreno, N. & Diez-Silva, M. (Eds.), *La gerencia de proyectos como impulsor de la estrategia organizacional* (pp.155-171). Bogotá: Ediciones EAN. Disponible en: <http://editorial.universidadean.edu.co/acceso-abierto/la-gerencia-de-proyectos-como-impulsor-de-la-estrategia-ean.pdf>.
- Hadjinicolaou, N. & Dumrak, J. (2017). Investigating Association of Benefits and Barriers in Project Portfolio Management to Project Success. *Procedia Engineering*, 182, pp. 274-281.
- Hill, G. (2014). *The complete Project Management Office Handbook*. Third Edition. Boca Ratón: CRC Press.
- International Organization for Standardization ISO. (2015). ISO 21504. Project, programme and portfolio management - Guidance on portfolio management. Geneva, Switzerland: ISO copyright office.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2007). Using the Balanced Scorecard as a Strategic management System. *The Harvard Business Review*, 85(7), pp. 150-161.
- Kaiser, M; El Ardi, F. & Ahlemann, F. (2015). Successful Project Portfolio Management beyond Project Selection Techniques. *International Journal of Project Management*, 31, pp. 817-829.
- Kendra, K. & Taplin, L. (2004). Project Success: A Cultural Framework. *Project Management Journal*, 35 (1), pp. 30-45.

- Miklosik, A. (2015). Improving project management performance through capability maturity measurement. *Procedia Economic and Finance*, 30, pp. 522-530.
- Müller, R. (2009). *Project Governance*. Burlington: Gower Publishing Company.
- Podsakoff, P.; Mackenzie, S.; Lee, J. & Podsakoff, N. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88 (5), pp. 879-903.
- Project Management Institute - PMI (2004). *A Guide to the Body of Knowledge Project Management PMBOK*. Third Edition. Pennsylvania, PMI.
- Project Management Institute - PMI (2013). *A Guide to the Body of Knowledge Project Management PMBOK*. Fifth Edition. Pennsylvania, PMI.
- Project Management Institute - PMI (2017a). *A Guide to the Body of Knowledge Project Management PMBOK*. Sixth Edition. Pennsylvania, PMI.
- Project Management Institute - PMI (2017b). *The Standard for Portfolio Management*. Fourth Edition. Pennsylvania: PMI.
- Project Management Institute - PMI (2018a). *The Standard for Organizational Project Management OPM*. First Edition. Pennsylvania: PMI.
- Project Management Institute PMI (2018b). *PMI's Pulse of the Profession, El éxito en tiempos de disrupción*. Pennsylvania: PMI
- Pulido, C. A. & Guarín, J. F. (2018). Propuesta para el diseño de la oficina de proyectos y su implementación para Chevyplan. (Tesis de maestría). Universidad Externado de Colombia, Bogotá, Colombia.

- Rincón González, C. H. (2018). Las oficinas de gerencia de proyectos: un impulsor de la estrategia y el desempeño de los proyectos en las organizaciones. En Moreno, N. & Diez-Silva, M. (Eds.), *La gerencia de proyectos como impulsor de la estrategia organizacional* (pp.155-171). Bogotá: Ediciones EAN. Disponible en: <http://editorial.universidadean.edu.co/acceso-abierto/la-gerencia-de-proyectos-como-impulsor-de-la-estrategia-ean.pdf>.
- Schein, E. (2009). *The Corporate Culture Survival Guide*. San Francisco: Jhon Wiley & Sons.
- Serna, H. (2006). *Índices de Gestión. Cómo diseñar un sistema integral de medición de gestión*. Bogotá: 3R Editores.
- Shenhar, A. J.; Dvir, D.; Levy, O. & Maltz, A. C. (2001). Project Success: A Multidimensional Strategic Concept. *Long Range Planning*, 34 (6), pp. 699-725.
- Teller, J. (2013). Portfolio Risk Management and its Contribution to Project Portfolio Success: An investigation of Organization, Process, and Culture. *Project Management Journal*, 44 (2), pp. 36-51.
- Too & Weaver. (2014). The management of project management: A conceptual framework for project governance. *International Journal of Project Management*, 32 (8), pp. 1.382-1.394.
- Unger, B.N., Gemünden, H.G. & Aubry, M. (2012). The three roles of a project portfolio management office: Their impact on portfolio management execution and success. *International Journal of Project Management*, 30, pp. 608-620.

ANEXOS

ANEXO A.

CUESTIONARIO SOBRE PRÁCTICAS DE LA GESTIÓN
DEL PORTAFOLIO DE PROYECTOS EN LA ORGANIZACIÓN

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

Entrevistador:	
Fecha de la entrevista:	
Nombre de la persona que responde al cuestionario:	
A. Cargo actual:	
B. Años de trabajo en la organización:	
C. Responsabilidad con respecto a los proyectos:	
Prácticas de gestión del portafolio de proyectos	
1. ¿Existe la definición de un portafolio de proyectos? ¿Se utiliza este término u otro?	
2. ¿Cómo se registra la información del portafolio de proyectos?	
3. ¿Qué área de la organización se encarga de la administración del portafolio de proyectos?	

<p>4. ¿Existe definido un proceso formal para administrar el portafolio? ¿Si existe, en dónde está definido?</p>	
<p>5. ¿Se identifican los riesgos en cada proyecto? ¿Cómo quedan registrados, formal o informalmente?</p>	
<p>6. ¿Se puede decir que la organización es consciente de la existencia de los riesgos en los proyectos? ¿Entiende la necesidad de su gestión? ¿Cómo se comprueba que esta conciencia existe?</p>	
<p>7. ¿Se determinan los riesgos asociados al portafolio de proyectos en conjunto? ¿De manera formal, informal, cómo se realiza?</p>	
<p>8. ¿Quiénes determinan qué proyectos serán desarrollados y cómo lo hacen?</p>	
<p>9. ¿Qué criterios se tienen en cuenta para suspender o cancelar un proyecto que ya está siendo desarrollado?</p>	
<p>10. ¿Quiénes pueden incluir un nuevo proyecto al portafolio o cambiar el estado de los proyectos en ejecución? ¿Cómo lo hacen?</p>	
<p>11. Cuando se hacen cambios al portafolio de proyectos, ¿a quién se da la información y cómo se hace?</p>	

<p>12. Cuando los proyectos son nuevos, ¿quién define las metas a cumplir con estos? ¿Son realistas? ¿Con base en qué criterios se definen las metas?</p>	
<p>13. ¿Existe la figura de patrocinador de proyecto?</p>	
<p>a) Si existe, ¿cómo se selecciona?</p>	
<p>b) Si no existe, ¿qué personas se encargan de difundir los beneficios del proyecto o venderlo al interior de la organización? ¿Se hace o no?</p>	
<p>14. ¿Cómo se seleccionan los recursos para los proyectos?</p>	
<p>15. En el caso de las personas, ¿cómo hace la organización para conocer su disponibilidad real? ¿Existe un software u otra herramienta de apoyo?</p>	
<p>16. ¿Las personas que trabajan en los proyectos tienen dedicación exclusiva o deben realizar las labores de su cargo de manera paralela?</p>	
<p>17. ¿Está centralizada la información de los proyectos? ¿Quién se encarga de su actualización?</p>	
<p>18. ¿Cómo se hace el seguimiento a los proyectos que desarrolla la organización? ¿Quién hace el monitoreo?</p>	

Cultura organizacional asociada a la gestión del portafolio de proyectos	
19. ¿Se puede decir que las personas se sienten libres para hablar del estado real de los proyectos en los que participan?	
20. ¿Se conoce la información del estado de los proyectos y sus resultados? ¿Esta información es restringida al nivel ejecutivo? ¿Quiénes conocen cómo van los proyectos?	
21. En la organización, ¿se busca que los resultados de los proyectos estén asociados a objetivos estratégicos? ¿Quién se encarga de llevar a cabo esta labor?	
22. ¿Se definen formalmente los beneficios que generan los proyectos? ¿En dónde se registran? ¿Quién se encarga?	
23. ¿La organización identifica beneficios intangibles de los proyectos?	
24. ¿Se puede decir que las decisiones que se toman en los proyectos buscan el mayor beneficio de las personas o áreas que reciben los resultados? Explique.	
25. En su opinión, ¿cuáles son los principales problemas que enfrenta el portafolio de proyectos?	

ANEXO B

CUESTIONARIO PARA DETERMINAR EL USO DE PRÁCTICAS
DE GESTIÓN DEL PORTAFOLIO DE PROYECTOS

De acuerdo con el caso de estudio, valore las prácticas de gestión de proyectos, calificando los siguientes ítems entre 1 y 5, donde 1 indica que no se realiza ninguna actividad relacionada, y 5 que se realiza la actividad de manera formal y programada.

	Puntaje	Observación
Iniciación de un proyecto		
1	Se definen los objetivos a cumplir en los proyectos teniendo en cuenta las metas de la organización y/o necesidades de clientes o usuarios.	
2	Se definen los requerimientos incluyendo necesidades y/o expectativas de los <i>stakeholders</i> .	
3	Se identifican los <i>stakeholders</i> y sus necesidades son analizadas.	
	Puntaje promedio:	
Planeación de un proyecto		
4	Se aprueba el cronograma del proyecto conjuntamente con los clientes o usuarios.	
5	Se estiman los costos del proyecto a nivel de actividades y recursos.	

6	Se incluyen reservas en el presupuesto de los proyectos.	
7	Se acuerdan los roles y responsabilidades con el equipo del proyecto.	
8	Se definen los requerimientos de información de los <i>stakeholders</i> de los proyectos.	
9	Se definen métricas de calidad y la manera de medirlas.	
10	Se identifican y registran riesgos en los proyectos.	
11	Se definen respuestas a los riesgos de los proyectos según su criticidad.	
12	Se define la manera para aceptar o negar los cambios en los proyectos.	
13	Se define el modo en que se van a adquirir los recursos o contratar las personas cuando se requiere.	
	Puntaje promedio:	
Ejecucion del proyecto		
14	Se desarrollan los entregables definidos en el alcance del proyecto.	
15	El compromiso de los <i>stakeholders</i> se mantiene respondiendo a sus necesidades y solucionando los problemas que surgen.	
16	El avance de las actividades asignadas es reportado por el equipo de proyecto.	

17	Se construye el ambiente requerido para que el equipo de proyecto desarrolle su trabajo.	
18	Se mantienen informados los <i>stakeholders</i> con respecto a lo que está sucediendo en el proyecto.	
19	Se implementan los cambios que son aprobados en los proyectos.	
20	Se seleccionan proveedores o contratistas calificados según los requerimientos de los proyectos.	
	Puntaje promedio:	
Monitoreo y control del proyecto		
21	Se hace seguimiento al presupuesto del proyecto y se toman acciones si hay desviaciones.	
22	Se verifica que las métricas de calidad correspondan a las metas esperadas y, en caso contrario, se toman las acciones requeridas.	
23	Se controlan los riesgos registrados y se identifican nuevos riesgos durante el desarrollo de los proyectos.	
24	Se verifica el cumplimiento de los compromisos de los contratistas y, en caso contrario, se toman las acciones necesarias.	
25	Se determinan las desviaciones en el cronograma y se toman las acciones que se requieran.	

26	Se hace seguimiento al desempeño de las personas en el equipo y se provee la retroalimentación correspondiente.	
27	Se verifican los resultados generados por los cambios implementados.	
	Puntaje promedio:	
Cierre del proyecto		
28	Se obtiene la aceptación firmada de los resultados y entregables del proyecto.	
29	Se miden y analizan las percepciones de los <i>stakeholders</i> con respecto al desarrollo de los proyectos.	
30	Se registran las lecciones aprendidas en los proyectos.	
	Puntaje promedio:	

ANEXO C

CUESTIONARIO PARA VALORACIÓN DE CULTURA
Y EFECTIVIDAD DE LA GESTIÓN DE LOS PROYECTOS

Teniendo en cuenta a la organización a la cual pertenece, por favor califique los siguientes ítems entre 1 y 5, donde 1 indica que no está de acuerdo con la presentación de la situación en su organización y 5 que está completamente de acuerdo

Cultura organizacional en el ámbito de los proyectos		
1	La organización busca que los resultados de los proyectos soporten el cumplimiento de su estrategia.	
2	Los beneficios que traen los proyectos están claramente identificados por los <i>stakeholders</i> .	

3	Las decisiones se toman teniendo en cuenta el mayor beneficio para los <i>stakeholders</i> de los proyectos.	
4	Las decisiones que la organización toma con respecto a los proyectos nuevos y activos obedecen a criterios objetivos en el marco de la estrategia.	
5	Los niveles ejecutivos de la organización se interesan en los proyectos y participan en los procesos y actividades que se requieran para su gestión.	
6	La organización está comprometida en proveer el tiempo y los recursos necesarios para la gestión y desarrollo de los proyectos.	
7	La organización tiene conciencia de que los proyectos de manera individual y en conjunto, tienen riesgos asociados y promueve las acciones para gestionar estos riesgos.	
8	La organización es flexible frente a los cambios requeridos por los proyectos en aras de lograr los objetivos propuestos.	
9	Las políticas y directrices con respecto a la gestión de los proyectos son entendidas y seguidas por todos.	
10	La organización se ha asegurado de difundir y estandarizar la terminología de gestión de proyectos.	
11	Las personas usan de manera consistente los procedimientos, las herramientas y técnicas que ha dispuesto la organización para la gestión de los proyectos.	
12	Los integrantes de los equipos aceptan y siguen las normas con respecto a la documentación de los proyectos.	
13	La organización facilita el acceso a la información que pueda ser útil para mejorar el desarrollo de los proyectos.	
14	Las personas están dispuestas a compartir e intercambiar la información que poseen, en aras de resolver un problema o tomar una decisión en los proyectos.	
15	La organización registra las fallas de los proyectos para no repetirlos en el futuro o las buenas prácticas para replicarlas.	
16	En los proyectos se promueve la generación de ideas para solucionar problemas o mejorar el modo de hacer las cosas.	
17	Las áreas de la organización que participan en un proyecto cooperan y proveen el soporte para adelantarlo.	
18	Las personas de diferentes áreas de la organización comparten una visión común con respecto a los objetivos de los proyectos.	

19	En la organización se facilita la coordinación de las tareas de los proyectos entre los diferentes grupos o áreas que la conforman.	
20	Personas de diferentes áreas siguen las instrucciones y el direccionamiento que dan los líderes que son asignados a los proyectos.	
21	La organización se asegura de dar la autoridad necesaria a los líderes de proyectos y hacerla respetar por todos.	
22	Los líderes de proyecto y/o las personas en el equipo pueden fácilmente acceder y hacer uso de los recursos asignados.	
23	La organización se asegura de proveer el conocimiento y desarrollar las destrezas que requieren los integrantes de los proyectos para su ejecución y gestión.	
24	Los niveles de autoridad existentes en la organización delegan la toma de decisiones al interior de los proyectos cuando son aspectos que están dentro de sus responsabilidades.	
25	La organización promueve el análisis y entendimiento de la posición de los <i>stakeholders</i> frente a los proyectos y de su grado de interés o desinterés en ellos.	
26	En los proyectos siempre se consulta a las personas que pueden ser afectadas por el proyecto y su opinión es tomada en cuenta en las decisiones que se toman.	
27	En los proyectos se busca comprender las necesidades de los <i>stakeholders</i> y se definen los requerimientos acordes a estas necesidades.	
28	En los equipos de proyecto se considera a los <i>stakeholders</i> externos (proveedores, contratistas, clientes) como aliados con quienes nos comunicamos activamente.	
29	La organización refuerza el hecho de que las personas expresen sus opiniones abiertamente para llegar a acuerdos en los proyectos.	
30	En los proyectos se busca solucionar los problemas rápidamente para poder avanzar.	
31	Cuando hay conflictos en los proyectos, se trata de asumir la posición colectiva que más convenga para los intereses del proyecto.	
32	Los <i>stakeholders</i> en los proyectos tienen la voluntad para negociar entre sí y lograr los acuerdos que se necesitan.	

Por favor califique los siguientes ítems entre 1 y 5, donde 1 indica que usted está en desacuerdo con respecto a la presentación del ítem en su organización y 5 indica que está completamente de acuerdo con la presentación de la situación descrita en su organización.

Efectividad de la gestión de los proyectos		
33	En la organización se cumple con el alcance definido para los proyectos.	
34	En la organización se cumple con el presupuesto estimado para los proyectos.	
35	Los proyectos que se desarrollan en la organización cumplen los cronogramas que se estiman para su realización.	
36	Los productos o resultados de los proyectos cuentan con la calidad esperada por la organización.	
37	Los proyectos se caracterizan por cumplir con los requerimientos de los <i>stakeholders</i> o grupos de interés.	
38	Las respuestas dadas a los riesgos que se presentan son las requeridas por los proyectos.	
39	Los proyectos habilitan el cumplimiento de objetivos estratégicos de la organización.	
40	Los usuarios y/o clientes se sienten satisfechos con los resultados de los proyectos.	
41	Los miembros del equipo se encuentran satisfechos con su participación en los proyectos.	
42	El desarrollo de los proyectos permite crear una relación sostenible entre la organización y los proveedores y contratistas.	
43	La permanencia de las personas en los equipos se mantiene durante el desarrollo de los proyectos.	

En los últimos meses nos enfrentamos como sociedad (personas y organizaciones) a la pandemia del Covid-19, que significó el cierre de varias empresas por la gran crisis económica como consecuencia de la misma. Actualmente las organizaciones se manejan por proyectos, como un esfuerzo planificado, temporal y único, con la intención de crear productos o servicios únicos que agreguen valor a las organizaciones. La gerencia de proyectos es un elemento de la gestión que se hace necesario para el correcto manejo empresarial.

La gestión de proyectos supone ejecutar una serie de actividades, que consumen recursos como tiempo, dinero, gente, materiales, etc. para lograr unos objetivos pre-definidos. En este sentido, los gerentes y/o empresarios deben considerar que, para satisfacer las necesidades financieras de corto y largo plazo, es necesario saber tomar decisiones financieras, ya que los proyectos deben considerar las limitaciones financieras asociadas a los mismos.

La aplicación de conocimientos para organizar y administrar recursos, utilizando técnicas y herramientas para que los proyectos sean terminados dentro de las restricciones a su alcance, tiempo y costo planteados a su inicio, es importante para las finanzas de las empresas.

Por este motivo, el presente libro está integrado por distintos capítulos que cubren aspectos de la gestión, las finanzas, la estructura de capital y la estrategia organizacional orientados a proyectos. Sin duda, un aporte para emprendedores, tomadores de decisiones, inversionistas, gerentes de empresas (sin importar el tamaño); y para aquellos lectores que gusten explorar tópicos de la gestión y las finanzas en proyectos.

