

**PROPUESTA DE UN ESQUEMA DE GOBIERNO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE
PROYECTOS ALINEADO A LA ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACIÓN EN EL
GRUPO COOMEVA**

**WILSON MUÑOZ GARCIA
JAIME ANDRES RODRIGUEZ CRISTANCHO**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI**

2022

**PROPUESTA DE UN ESQUEMA DE GOBIERNO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE
PROYECTOS ALINEADO A LA ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACIÓN EN EL
GRUPO COOMEVA**

Trabajo de grado presentado para optar al título de
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI**

2022

Agradecimientos

A Dios por sus bendiciones y guía para la consecución de este título.

A nuestras familias por su apoyo, acompañamiento constante, por sus palabras de ánimo, sus luchas y esfuerzos incansables para vernos cumplir cada meta propuesta.

A los docentes que durante todo este tiempo fueron apoyo, provisión de herramientas y conocimientos idóneos para el desarrollo del presente trabajo.

A la universidad por su disposición para tener los mejores profesionales, formadores competitivos para la sociedad.

A todas las personas que de una u otra forma acompañaron, apoyaron y guiaron este proceso.

Dedicatoria

A:

Dios por darme la vida y permitir dar un logro profesional, por darme sabiduría para afrontar los retos presentados para la culminación este trabajo

Mi padre por ser un ejemplo de fortaleza, por ser un apoyo constante en mi formación e inculcarme los principios cristianos, colocando a Dios sobre todas las cosas

Mi madre por el amor incondicional, por ser la mujer más especial en mi vida que me llena de aliento para cosechar más triunfos.

Mi hermana por ser el ejemplo familiar, profesional en la familia, inspirándome a tener perseverancia en la vida y derrumbar cualquier obstáculo presentado

Mi hijo por ser el motor primordial de crecimiento, por entender en el sacrificio de tiempo presentado para la culminación de este trabajo.

Wilson Muñoz García

A:

Dedico esta investigación a mi esposa y a mis hijos por su apoyo incondicional y acompañamiento permanente para hacer de este sueño una realidad.

A Dios, al resto de mi familia y todas las personas que estuvieron presentes durante este proceso de preparación, quienes han sido pilares fundamentales para seguir estos objetivos, lograr las metas propuestas y superar los obstáculos que se me presentaron durante el camino.

Jaime Andrés Rodríguez Christancho

Tabla de Contenido

	Pág.
RESUMEN	12
INTRODUCCIÓN	13
1. FORMULACION DE LA INVESTIGACION	16
1.1 Antecedentes	16
1.2 Formulación del Problema	18
1.2.1 Problema de Investigación.	18
1.2.2 Pregunta de Investigación.	20
1.3 Objetivos	20
1.3.1 Objetivo General.	20
1.3.2 Objetivos Específicos.	20
1.4 Justificación	21
1.5 Metodología	23
1.6 Estado del Arte	24
1.6.1 Estudios realizados a nivel internacional.	24
1.6.2 Estudios realizados A nivel nacional.	26
1.7 Marco Referencial	27
1.7.1 Marco teórico.	27
1.7.1.1 Gobernabilidad de proyectos	27
1.7.1.2 Estándares de Gobierno de proyectos.	28
1.7.2 Marco conceptual.	30
1.7.3 Marco Contextual.	35
2. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	39
2.1 La estructura del gobierno de proyectos del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva	39
	5

2.1.1. Estructura estratégica.	39
2.1.2. Estructura de proyectos.	41
2.2. Percepción de los líderes de la PMO y gerentes del grupo sobre el gobierno de proyectos y su relación con la estrategia.	55
2.2.1. Metodología de diagnóstico utilizada.	55
2.2.2. Proceso de recolección de información.	60
<u>2.2.3. Resultado del diagnóstico.</u>	61
2.3. Análisis de las principales variables relacionadas con el gobierno de proyectos	67
2.3.1. Importancia de la definición de estrategias en las PMO.	69
2.3.2. Importancia de la definición de una metodología para las PMO.	72
2.3.3. Importancia de la agilidad en la toma de decisiones de las PMO.	75
2.4 Propuesta del esquema de Gobierno.	77
2.4.1 Descripción del esquema propuesto	77
2.4.2. Descripción del Marco de gobierno	79
2.4.2.1. Estructura de gobierno	80
2.4.2.2. Modelo de decisión	83
2.4.2.3. Procesos y procedimientos	87
2.4.2.4. Estructura organizacional.	88
2.4.2.5. Matriz RASCI.	89
2.4.2.6. Plataforma tecnológica.	91
2.4.2.7. Gestión de beneficios.	92
2.4.3. Descripción del Modelo de gobierno	93
2.4.3.1. Sistema de gestión integral.	94
2.4.3.2. Gestión estratégica.	95

2.4.3.3. Estructura de gobierno PMO, Lean e Innovación.	96
3. CONCLUSIONES	102
4. RECOMENDACIONES	105

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. Hoja de ruta de la PMO vs Modelo de madurez gobierno de proyectos	17
Figura 2. Estructura de Gobierno	28
Figura 3. Gobierno de Proyectos	31
Figura 4. Sectores Grupo Coomeva	36
Figura 5 Organigrama de la Gerencia Administrativa Corporativa y de la PMO	38
Figura 6. Estrategias del plan estratégico de Coomeva	41
Figura 7. Estructura Gobierno de Proyectos	42
Figura 8. Estructura Oficinas de proyectos	43
Figura 9. Alcance gobierno de proyectos en la PMO Corporativa	44
Figura 10. Estructura de Proyectos	48
Figura 11. Gobierno de proyectos Lean	49
Figura 12. Estructura Oficinas de proyectos Lean	51
Figura 13. Pasos PMO Valué Ring.	57
Figura 14. Beneficios a la PMO más votados por los encuestados	62
Figura 15. Calificación promedio más alta de Aporte a la PMO	65
Figura 16. Calificación promedio más baja de Aporte a la PMO	66
Figura 17. Ventajas de la metodología en los proyectos	74
Figura 18. Propuesta de Esquema de Gobierno	78
Figura 19. Marco de gobierno	80
Figura 20. Estructura de gobierno del gobierno de proyectos propuesto	81
Figura 21. Modelo de decisión del gobierno corporativo	83
Figura 22. Modelo de decisión con procesos Lean	85
Figura 23. Estructura organizacional del gobierno de proyectos corporativos	88
	8

Figura 24. Matriz RASCI del gobierno de proyectos corporativos	90
Figura 25. Elementos de la plataforma tecnológica propuesta	91
Figura 26. Elementos de la plataforma tecnológica propuesta	92
Figura 27. Sistema de Gestión Integral	94
Figura 28. Despliegue de la Gestión Estratégica.	95

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Objetivos estratégicos del Grupo Coomeva	40
Tabla 2. Resultados frente a los beneficios de los proyectos	54
Tabla 3. Modelo de decisión con procesos de Innovación	86
Tabla 4. Procesos y procedimientos del modelo de gobierno	87

Lista de anexos

	Pág.
Anexo A. Cuestionario de diagnóstico de PMO con metodología Valué Ring	111
Anexo B. Tabulación de la encuesta de diagnóstico de PMO con metodología Valué Ring	112

RESUMEN

En el presente trabajo se realizó una propuesta de un esquema de gobierno para la administración de proyectos que este alineado a la estrategia de la organización en el Grupo Coomeva. Se utilizó una metodología mixta para su desarrollo, dado que se emplearon encuestas para la recolección de información, además de emplear matrices y la técnica documental como fuente de análisis.

Entre sus resultados se pudo determinar que la empresa cuenta con un gobierno de proyectos establecidos, sin embargo, le está reportando bajos beneficios a la compañía, dado que su esquema de gobierno actual no está bien alineado frente a sus estrategias corporativas, lo que le ha generado dificultades en la toma de decisiones, además de carecer de metodologías que son esenciales para su buen funcionamiento. En este sentido, se diseñó un esquema de gobierno adecuado a sus necesidades actuales, implementando las metodologías Lean y de Innovación para su desarrollo lo que facilitará alinear las estrategias y generar agilidad en la toma de decisiones.

Se concluye que el esquema de gobierno del portafolio de proyectos propuesto va impulsar beneficios en el portafolio de proyectos que tiene la empresa, dado que se alinea sus objetivos con las estrategias corporativas de la organización, facilitando la toma de decisiones y con nuevas metodologías de trabajo que se complementan con las PMO actuales.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación abordara la problemática relacionada con el gobierno de proyectos en el Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva, en cuanto a que la implementación adecuada de un gobierno de proyectos permite la eficiencia y sostenibilidad a través de lineamientos, estándares, políticas para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Los proyectos fracasan por distintos motivos (Rodríguez, et al, 2007) un proyecto se considera un fracaso cuando ocurre alguno de los siguientes casos: El proyecto no ha alcanzado los objetivos propuestos; El proyecto ha sobrepasado los tiempos asignados; El proyecto ha sobrepasado los recursos o costos previstos; El proyecto no ha alcanzado los estándares de calidad previstos; no se finaliza o se queda estancado causando perdida por costos de oportunidad en el mercado. Debido a esto, las organizaciones buscan permanentemente mejorar sus procesos y eficiencia a través de una forma estructurada de gestión de proyectos, para lograr esto se crean modelos de gobierno de proyectos que aporten a la organización una estructura de toma de decisiones y niveles de escalamiento, roles y funciones, metodologías y herramientas.

El Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva, debido a diferentes variables como su crecimiento en la base de asociados, las regulaciones de ley de las distintas empresas y la necesidad de permanecer en el tiempo, debe ejecutar una variedad de proyectos en forma simultánea a nivel corporativo, a nivel sectorial y nivel de cada una de las empresas que la conforman.

Actualmente cuenta con una oficina de proyectos la cual administra la gestión de proyectos estratégicos en la organización, para la presente investigación, el área objeto de estudio es el modelo de gobierno del Grupo Coomeva, realizando una propuesta integral que permita controlar

la gestión de proyectos de acuerdo a su tipología y metodología, integrando todos los componentes alineados a la estrategia, identificar las mejores prácticas y en qué proyectos aplicarlas para generar los beneficios esperados.

Para desarrollar este propósito, se realizará un análisis en las PMO del Grupo Coomeva el cual permita identificar las fortalezas y debilidades actuales, conocer la percepción actual de los líderes de la PMO y directivos de la organización con el propósito de generar una propuesta de modelo de gobierno con lineamientos transversales que permita controlar, administrar la gestión de los proyectos. En este sentido, el alcance de esta investigación se limita hasta el esquema de gobierno, por lo que no contempla el desarrollo de procedimientos para su ejecución.

De acuerdo a estos criterios, el trabajo inicia con la descripción de los lineamientos investigativos que contempla el análisis del problema, la definición de objetivos, la realización del marco de referencia y la metodología de desarrollo.

Posteriormente, se entra a la fase de resultados la cual se inició con la descripción de la estructura del gobierno del portafolio de proyectos del Grupo Empresarial a la luz de las diferentes metodologías y marcos de referencia utilizados con el fin de identificar los lineamientos en las diferentes empresas del grupo como diagnostico sintético.

De allí se procedió en conocer la percepción de los líderes de la PMO y principales directivos del grupo sobre el gobierno de proyectos y su relación con la estrategia, con el propósito de identificar las fallas actuales. Después se hizo el análisis de las principales variables

relacionadas con el gobierno del portafolio de proyectos del grupo con el fin de consolidar y proponer los lineamientos para la eficiencia y eficacia del gobierno de proyectos.

Finalmente, se describió la propuesta del esquema de Gobierno para la administración de proyectos Operativos, estratégicos, de Innovación, y Lean bajo la figura de PMO, donde se pudo concluir que el esquema propuesto va a impulsar mayores beneficios para la empresa en la gestión de proyectos.

1. FORMULACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Antecedentes

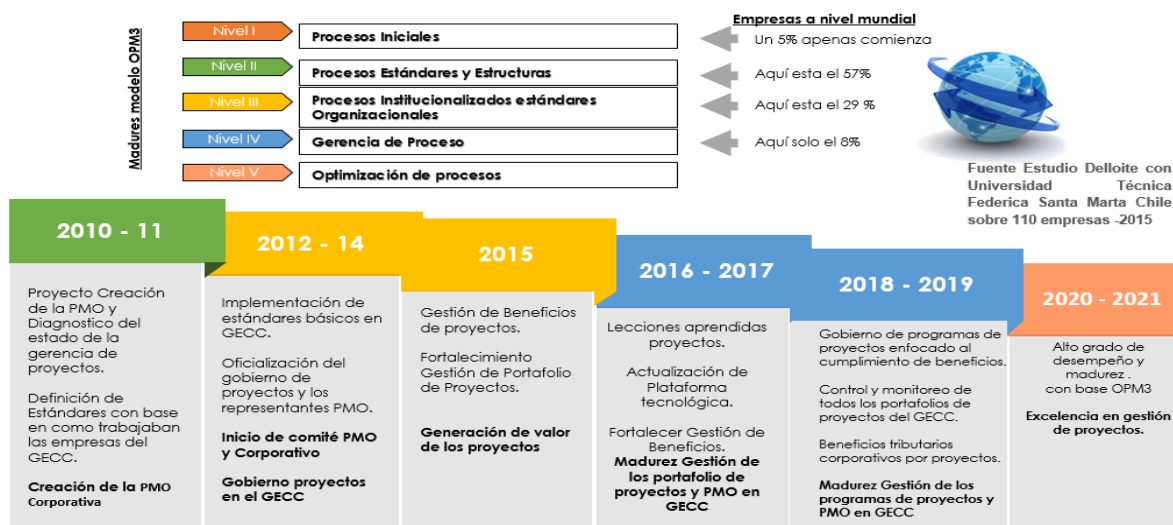
Los inicios de la gestión de los proyectos en Coomeva no presentaban una metodología o un marco de referencia estandarizado, no se contaba con un gobierno del portafolio de proyectos, los proyectos eran gestionados por un grupo de empleados que se seleccionaban de acuerdo a sus competencias y experiencia en la rama específica del proyecto a implementar. Los registros del proyecto no se encontraban controlados y cada empresa del grupo empresarial cooperativo Coomeva era independiente en la gestión.

La organización trabaja en proyectos desde hace más de 12 años, fue desde el año 2008 que se introdujo a la organización el concepto de gestión de proyectos con las mejores prácticas del PMI, como un marco de referencia para gestión de proyectos guiados por la guía del PMBOOK aprobada e implementada para el año 2011 y oficializada en el año 2013 mediante la resolución No. 150 (RE-PE-AD-2013.50), las otras iniciativas gestionadas en proyectos de mejoramiento, y operativas eran administradas y realizadas por los líderes de los procesos.

Esto con el objetivo de estandarizar la gestión de los proyectos, se dio inicio a la conformación de la primera oficina de gestión proyectos (PMO) la cual se encontraba inicialmente establecida dentro la Unidad de Tecnología Informática (UTI). Como una forma de facilitar una unidad organizacional responsable con el fin de asegurar el cumplimiento del gobierno del portafolio de proyectos, mejorar y administrar los procesos de gestión de proyectos, de ser el apoyo de los gerentes de proyectos, donde ellos encontraban el respaldo para administrar sus proyectos dentro del alcance, plazo, costo y calidad.

De acuerdo al estudio de Human Capital de Deloitte (2011), se evidencio que el Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva invierte en proyectos \$70 mil millones al año, lo que corresponde al 30% del total de sus inversiones replanteando el objetivo inicial de la PMO el cual era fortalecer y expandir las mejores prácticas y estándares de gestión de proyectos a todas las empresas del grupo. La firma consultora identificó la necesidad de un modelo de gobierno de proyectos corporativo el cual fue desarrollado y avalado por la presidencia ejecutiva del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva, estableciendo los lineamientos, políticas y normas que permitirían a partir de ese momento tener un control y seguimiento corporativo de todos los proyectos y posicionando a la PMO al nivel de una gerencia corporativa donde tendría mayor estatus y visibilidad. En la figura No 1 se evidencia el modelo de madurez que ha presentado la PMO Corporativa desde su creación.

Figura 1. Hoja de ruta de la PMO vs Modelo de madurez gobierno de proyectos



Fuente: Presentación PMO oficina de proyecto Coomeva 2020

La dinámica del mercado, implica revalidar las apuestas estratégicas del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva, lo cual involucra , la inclusión de nuevas metodologías y

prácticas como lo son el modelo de innovación, que permite incursionar en nuevas iniciativas identificadas directamente de las necesidades de los clientes y por medio de prototipos funcionales validar los beneficios que una vez aprobados se pueden convertir en proyectos de alto impacto, metodologías de mejoramiento continuo que generan proyectos de tipo LEAN, generación de proyectos de tipo operativos los cuales se manejan desde las áreas funcionales, la inclusión de gestión de la demanda que permite canalizar todas las solicitudes del negocio y la operación de las áreas funcionales que manejan temas estratégicos y que son continuos y no están contemplados en el modelo de gobierno actual.

1.2 Formulación del Problema

1.2.1 Problema de Investigación.

Actualmente la PMO Corporativa presenta un gobierno para proyectos estratégicos gestionados con un marco de referencia para gestión de proyectos orientados por la guía del PMBOOK. La PMO se implementó como una forma de facilitar una unidad organizacional responsable para asegurar el cumplimiento del gobierno de proyectos, mejorar y administrar los procesos de gestión de proyectos, ser el apoyo de los gerentes de proyectos, donde ellos encuentran el respaldo necesario para administrar sus proyectos dentro del alcance, plazo, costo y calidad que se necesita por medio de la estandarización de métodos y procesos de planeación, acompañamiento y control.

Sin embargo se ha visto impactado por la creación de nuevas estructuras organizacionales en el Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva, como lo es la Oficina Lean que es un conjunto de principios, conceptos y herramientas que se utilizan para maximizar el valor desde la perspectiva del cliente, consumir el mínimo de recursos y aprovechar los conocimientos y habilidades de las

personas involucradas en el proceso (Cruz, 2013). La oficina de Innovación que es una metodología que permite identificar soluciones con las necesidades de los usuarios. Este proceso se centra en la necesidad de encontrar, entender, crear, pensar y hacer. El proceso de diseño de pensamiento implica, definir, idear, prototipo y probar (Cruz, 2013). en estas dos oficinas se desarrollan iniciativas de proyectos con marcos de referencia propios, por tal razón se necesitan de lineamientos de gobierno impartidos por la PMO corporativa.

De acuerdo a la medición realizada en el año 2018 a los líderes de la PMO frente a la gestión en los proyectos y el seguimiento a los resultados en los beneficios esperados, la Gerencia Corporativa Administrativa ve la necesidad de analizar el alcance actual en la gestión de proyectos en la unidad Corporativa de acuerdo a su tipología y metodología. Con el objeto de brindar una solución a la problemática mediante el logro de los objetivos planteados, se acude a la construcción de un modelo de gobierno que permita la administración y ejecución de los recursos utilizados en todas las iniciativas de proyectos a implementar, con una visión holística, con estándares y lineamientos corporativos cuando se adquiere una nueva metodología o marco de referencia para la gestión de los proyectos y a su vez permita medir los resultados de los beneficios esperados (Valor Retorno) aportando al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

En la actualidad existen las siguientes situaciones problemáticas (Gómez, 2020): i) aprobaciones presupuestales para la gestión de proyectos sin un análisis estructurado de viabilidad; ii) duplicidad de esfuerzos en los entregables de los proyectos no controlados en el portafolio de la PMO Corporativa; iii) Falta de identificación y medición de los beneficios en los proyectos; iv) falta de la consolidación de la información de recursos humanos empleados para los proyectos

1.2.2 Pregunta de Investigación.

Por lo anteriormente expuesto, la pregunta que conducirá la presente investigación es:

¿Cuál debe ser el esquema de gobierno para la administración del portafolio de proyectos en el Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva?

La anterior pregunta de investigación responde a la situación problemática en cuanto a que se debe tener unos lineamientos y esquemas para la implementación de un adecuado gobierno del portafolio de proyectos que evidencie las prioridades y focos estratégicos de la organización para el cumplimiento de metas y objetivos corporativos.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General.

Proponer un esquema de gobierno que permita identificar, administrar y gestionar todas las iniciativas de proyectos en el Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva.

1.3.2 Objetivos Específicos.

- Describir la estructura del gobierno del portafolio de proyectos del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva a la luz de las diferentes metodologías y marcos de referencia utilizados con el fin de identificar los lineamientos en las diferentes empresas del grupo como diagnostico sintético.

- Conocer la percepción de los líderes de la PMO y principales directivos del grupo sobre el gobierno de proyectos y su relación con la estrategia, con el propósito de identificar las fallas actuales.
- Analizar las principales variables relacionadas con el gobierno del portafolio de proyectos del grupo con el fin de consolidar y proponer los lineamientos para la eficiencia y eficacia del gobierno de proyectos
- Proponer el esquema de Gobierno para la administración de proyectos Operativos, estratégicos, de Innovación, y Lean bajo la figura de PMO para el Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva.

1.4 Justificación

El presente trabajo de investigación está encaminado a aportar con la comprensión de los efectos de un modelo de gobierno para la administración y gestión del portafolio de los proyectos en el Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva; especialmente a aquellas que presentan un holding de empresas con múltiples proyectos alineados al cumplimiento de las estrategias y brindar elementos que permitan entender la dinámica e importancia de gestión del portafolio de proyectos, identificando su tipología y metodología adecuada el cual permita el cumplimiento del cierre del proyecto eficaz en alcancé, tiempo, costo y calidad.

En la actualidad el Grupo Empresarial ha aumentado permanente su capacidad productiva estableciendo nuevas empresas en diversos sectores económicos y por consiguiente creando

nuevos productos y/o servicios, y con ello la cantidad de iniciativas de proyectos de tipo estructural, estratégico, obligatorios y de mejoramiento con marcos de referencia o metodologías no estandarizadas, también se ha visto el incremento de colaboradores especialistas, dedicando su tiempo al desarrollo de la ingeniería de proyectos (conceptual, básica y detalle).

De acuerdo al informe de retrospectiva realizado en el año 2018 el gobierno del portafolio de proyectos en la PMO Corporativa presenta ausencia de lineamientos para la toma de decisiones y medición de los beneficios en los proyectos, por lo anterior, la organización debe establecer la dirección estratégica y los parámetros de desempeño apalancados por un gobierno corporativo que define los lineamientos, normas y políticas necesarias para guiar el negocio.

El Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva requiere un gobierno dinámico que permita la alineación de los proyectos con la estrategia organizacional de manera permanente, que permita maximizar las posibilidades de éxito de los proyectos, la generación de valor a la organización, que controle la administración y ejecución de los recursos utilizados en todas las iniciativas de proyectos, que presente una visión holística con metodologías estandarizadas para la gestión de los proyectos y que permita medir los resultados de los beneficios esperados para el logro de sus objetivos estratégicos y la supervivencia del negocio a mediano y largo plazo.

Para generar la propuesta del esquema de modelo de gobierno del portafolio de proyectos, se basan en la experiencia adquirida en el desarrollo de la oficina de proyectos de Coomeva PMO, el conocimiento de las mejores prácticas de la guía PMBOK y los resultados de la aplicación de las encuestas que permiten obtener el conocimiento para definir el modelo propuesto.

1.5 Metodología

Las técnicas de recopilación de información son de tipo cuantitativo debido a la información se recolectará mediante encuestas realizadas a los líderes de la PMO y directivos de la organización que interactúan en el proceso de administración de proyectos, con los cuales se tendrá interacción durante el desarrollo de esta investigación mediante técnicas cualitativas como matrices y análisis de documentos de gestión del portafolio de proyectos.

De acuerdo a lo anterior el enfoque de la investigación es de corte mixto por que se utiliza fuentes de información primarias y secundarias que responden de orden cuantitativo y cualitativo; el análisis se centra en un caso específico que es el grupo empresarial Coomeva y la unidad de análisis es la dinámica de las PMO actuales que tienen incidencia en el gobierno del portafolio de proyectos del grupo empresarial.

Es importante establecer la forma de cómo se va a poder cumplir cada objetivo propuesto, se establece que en el desarrollo del mismo se utilizara el análisis y síntesis, debido a que las fases propuestas otorgan las herramientas adecuadas para la propuesta del esquema del modelo de gobierno.

En primer lugar, se consulta la información estandarizada en la PMO, los resultados financieros, específicamente para los proyectos del Grupo Coomeva para describir la gestión de los proyectos con el fin de observar el panorama general la gestión de portafolio de los proyectos de acuerdo a su tipología y cumplimiento en los beneficios. Se tendrá una aproximación con los líderes de las PMO que promueven y aportan al cumplimiento y mantenimiento del gobierno del portafolio de proyectos; en segundo lugar; se aplica una encuesta con el fin de conocer y describir

las variables y sus comportamientos para el gobierno del portafolio de proyectos en el Grupo Cooperativo Coomeva (políticas y organismos, metodologías y marcos de referencia, Gestión de recursos y herramientas); en tercer lugar se analizan los resultados obtenidos por el procesamiento de la información de las encuestas; y en cuarto lugar, se realiza un estudio de campo de las empresas que tengan oficina de proyectos con el propósito de identificar las mejores prácticas como referencia. La investigación permitirá proponer el modelo de gobierno del portafolio de proyectos esperado para el Grupo Empresarial.

1.6 Estado del Arte

El análisis de la presente investigación requiere información sobre estudios realizados anteriormente, por lo tanto, se efectúa una revisión de años atrás, sobre la administración de los proyectos y su gobernabilidad en diferentes estudios y fuentes a nivel nacional e internacional.

1.6.1 Estudios realizados a nivel internacional.

Fernández Araya (2019) culmina su tesis “planteamiento de un modelo de gobierno corporativo en la compañía Agrep Forestal S.A.”, de la maestría en Gerencia de Proyectos en instituto tecnológico de Costa Rica. El trabajo tiene como finalidad, analizar las problemáticas actuales en la organización con el fin de proponer un modelo que ayude alinear la estrategia de la organización, de tal manera que optimice sus procesos administrativos. En el estudio se evidenció ausencia de capacitación a los colaboradores recomendando fortalecer el conocimiento en la gestión de proyectos, por otra parte, la estandarización de procedimientos para garantizar la trazabilidad del proceso.

Redondo Salas (2016) define: Gobierno, gobernanza y los roles de los directores de proyectos, programas y portafolios, la estructura y controles que se deben implementar en cada una. Cita la guía del PMBOOK como marco de referencia y buenas prácticas para la gestión en los proyectos.

Marmolejo Carrasco (2017), publica en su artículo “la gobernabilidad de proyecto: las relaciones entre el equipo y los proveedores según el PMBOOK”, el cual cuestiona el involucramiento de los proveedores, entrando en discusión si hacen parte del equipo del proyecto y cuál es el alcance, rol y responsabilidad para no afectar la gestión del proyecto.

Redondo Salas (2017) publica un artículo denominado “Como una PMO puede ayudar a su organización”, en el cual se describe la importancia de controlar los recursos para la gestión de proyectos, la medición de los indicadores y las principales funciones para los diferentes tipos de PMO.

Fernández Prieto y Folgueras Marcos, (2010) en el proyecto de grado titulado “Análisis de los estándares, herramientas y técnicas de gobierno de una PMO y diseño conceptual de un modelo para el gobierno de una oficina de proyectos y servicios”. Evidencia la importancia de presentar una herramienta de proyectos para controlar el gobierno de proyectos, describe la importancia de presentar metodologías ágiles en los proyectos y realizar control de los recursos.

De Marco (2010) en su análisis “Project Management Office (PMO) del Gobierno de la Provincia de Santa Fe. Una Nueva Forma de Gestión”, propone la importancia de presentar una

estructura estandarizada para la gestión de proyectos para el gobierno de proyectos del gobierno de la provincia de Santafé.

1.6.2 Estudios realizados A nivel nacional.

Moreno y Ramírez (2019) en su proyecto de grado “Uso de metodologías en la gestión de proyectos en la industria colombiana”, describe como los proyectos presentan relación con la estrategia de la organización. la importancia de priorizar los proyectos para aportar al cumplimiento del plan estratégico e iniciativas que generen el valor retorno de la inversión.

Sierra (2017) en un artículo denominado “Por qué implementar un PMO dentro de una organización y cuáles son sus características”, da claridad sobre las características que debe tener una PMO y los tipos que se manejan en las organizaciones y la recomendación para las empresas colombianas al estructurar una PMO.

Rincón González (2016) en el artículo “Análisis de la problemática de la gestión de proyectos: Estudio en el contexto empresarial colombiano”. Estudia organizaciones que ejecutan proyectos en diferentes sectores económicos del país, el aporte es la identificación de las dimensiones de los riesgos que deben ser monitoreados en la gestión de los proyectos.

Betancourt Morales (2014) en su artículo “Experiencias de implementación de PMO en empresas de la ciudad de Medellín, propuso metodologías efectivas de gestión de proyectos, el cual identifica lecciones aprendidas sobre la implementación de una PMO, y factores clave de éxito para la gestión de proyectos.

1.7 Marco Referencial

1.7.1 Marco teórico.

La historia ha sido partícipe de grandes cambios en la evolución de la sociedad, grandes esfuerzos de recursos por alcanzar objetivos y la limitante del tiempo siempre siendo el mayor reto, desde los mayas hasta la era moderna los proyectos han sido construidos a lo amplio de todo el planeta y aún fuera de él, las pirámides de Egipto, la muralla china, el automóvil, el viaje a la luna son algunos ejemplos de la materialización de los proyectos. A partir de los años 50 se dieron los principales avances en lo que se define como gerencia de proyectos por el PMI, diferentes autores han dado sus aportes con sus teorías y trabajos para la construcción desde la gestión de proyectos hasta el gobierno de proyectos como lo son:

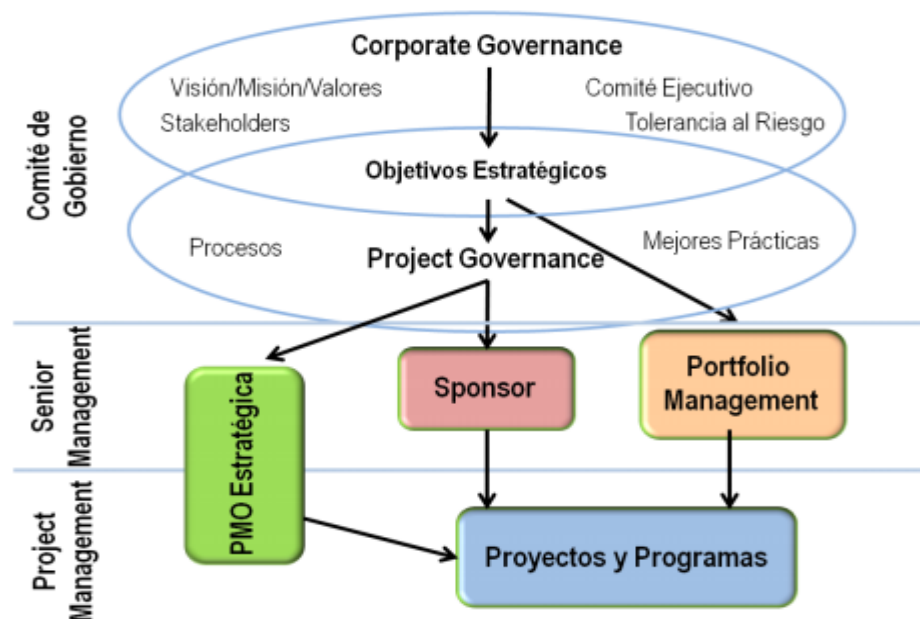
Drucker (1954) en su teoría de management y la selección de una estructura organizacional apropiada, dio aportes en las organizaciones para la toma de decisiones. De igual manera se destaca la teoría de las Organizaciones y estructura social, donde se afirma que “la organización una unidad social dentro de la cual las personas alcanzan relaciones estables entre sí, orientadas a facilitar el logro de un conjunto de objetivos o metas” (David, 2017). Por último, se destaca el concepto de cultura organizacional, “que es lo que determina en gran parte el éxito o fracaso de una organización” (David, 2017).

1.7.1.1 Gobernabilidad de proyectos.

Implementar el plan estratégico en la organización, así como la gestión de proyectos es importante para el Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva, ya que las iniciativas de proyectos contribuyen al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Según Fernández Rodríguez (2002) se requiere de los siguientes elementos para definir una estructura que facilite un gobierno eficaz; i) comité o junta que permita el seguimiento y control de la gestión del portafolio de proyectos; ii) un gobierno de proyectos alineado al plan estratégico; iii) Lineamientos estandarizados; IV) identificación constante de mejores prácticas para la gestión de proyectos v) presentar una estructura organizacional para la administración de los proyectos.

Figura 2. Estructura de Gobierno



Fuente: Fernández Rodríguez (2002)

1.7.1.2 Estándares de Gobierno de proyectos.

Según Fernández Rodríguez (2002), los líderes de los proyectos buscan el cumplimiento de estos, en cuanto a tiempo, costo y calidad, sin tener en cuenta los objetivos estratégicos de la organización. La alta dirección debe apalancar una estructura de gobierno con estándares definidos

en los procesos. Ante esta situación, el PMI (Project Management Instituto) ha desarrollado un conjunto de normas y procedimientos para la correcta gestión de los proyectos, programas y portafolios, la Organizational Project Management Maturity Model (OPM3), ha generado buenas prácticas aplicadas a otras organizaciones que se convierten en herramientas fundamentales para el buen gobierno.

La aplicación de un modelo de gobernabilidad brinda herramientas para la administración de los proyectos en el Grupo Cooperativo Coomeva. Según Álvarez (2012), “El gobierno de la gestión del proyecto (GoGP), se refiere a aquellas áreas del gobierno corporativo que están específicamente relacionadas con las actividades del proyecto”. Una verdadera efectividad en temas de gobierno de la gestión de los proyectos garantiza que estos estén realmente alineados con los objetivos y estrategia de la organización.

Por otra parte, proporciona información confiable para la toma de decisiones. El gobierno de proyectos, de acuerdo con Álvarez (2012), podría verse como una pequeña extensión del gobierno corporativo, por el cual los proyectos, programas y portafolios son dirigidos y controlados y así cumplir con la estrategia de la organización.

Desde el punto de vista de Álvarez (2012), el gobierno de proyectos debería funcionar como una especie de vínculo entre el gobierno corporativo y la gerencia de proyectos, de forma tal que el gobierno de proyectos brinde los insumos necesarios a la alta gerencia de la empresa y su junta directiva para la rendición de cuentas a los inversionistas o accionistas de los distintos proyectos ejecutados.

1.7.2 Marco conceptual.

Para ilustrar las definiciones abordadas en el problema de investigación del grupo corporativo Coomeva, se describen las siguientes definiciones:

Oficina de Gestión de Proyectos (PMO): Es el área en Coomeva que tiene la responsabilidad de dar asistencia y guía en los diferentes procesos y funciones en la Gerencia de Proyectos, adicionalmente controla aquellos proyectos que se encuentran bajo su jurisdicción a través del modelo de gobernanza corporativo de proyectos, mejorando el desempeño del portafolio mediante los distintos servicios brindados por la oficina.

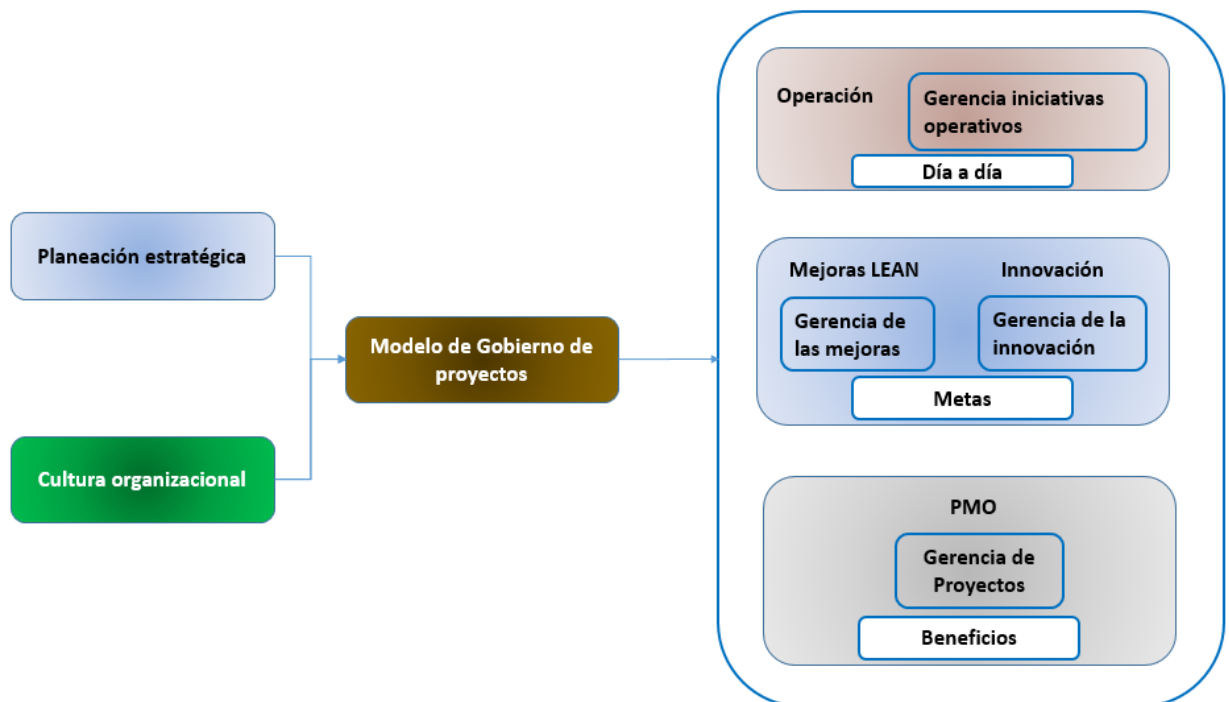
PMBOK: La guía del PMBOK es un instrumento desarrollado por el Project Management Institute (PMI), que establece un criterio de buenas prácticas relacionadas con la gestión, la administración y la dirección de proyectos mediante la implementación de técnicas y herramientas que permiten identificar un conjunto de 49 procesos (6th edición), distribuidos en 10 áreas de conocimiento y a su vez en 5 grupos de proceso. La guía PMBOK nos proporciona pautas para la dirección de proyectos individuales y define conceptos relacionados con la dirección de proyectos. Describe el ciclo de vida de la dirección de proyectos y los procesos relacionados, así como el ciclo de vida del proyecto.

Gestión de Programas de Proyectos: Es la administración coordinada de un grupo de proyectos relacionados por un objetivo común, permitiendo tener un mayor control y los beneficios esperados.

Gestión del Portafolio de proyectos: Es la administración de la colección de proyectos, programas y otras iniciativas para facilitar los objetivos estratégicos de la empresa; la dirección puede revisar regularmente los portafolios completamente, asignar recursos apropiadamente y ajustar proyectos a producir los más altos retornos por departamento.

Gobierno de proyectos: Cubre la administración de políticas, organismos, herramientas, conocimiento, prácticas y metodologías cuales deberían ser usadas uniformemente en la gestión y ejecución de los portafolios, programas y proyectos, con el objetivo de garantizar la calidad de lo entregado y el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Figura 3. Gobierno de Proyectos



Fuente: Elaboración propia, 2020

Gestión de proyectos

En la gestión de proyectos uno de los conceptos fundamentales es el ciclo de vida del proyecto. Las fases que se definen son el inicio, planeación, ejecución, control y cierre. Para medir el avance del proyecto se establecen indicadores de alcance (que informa sobre el avance del producto a entregar), cronograma (que señalan adelantos o atrasos sobre el plan inicial), y el presupuesto (con sus indicadores de uso del recurso económico). Todo lo anterior apoya la realización de un proyecto, independiente del presupuesto, recursos necesarios, o su horizonte.

Gestión organizacional de proyectos

Se podría pensar que toda empresa tiene que trabajar en muchos proyectos algunos en forma simultánea y además se tienen que compartir los recursos tanto humanos como financieros, entre muchos. Se introducen dos nuevos conceptos: Programas y Portafolios. Un programa es un conjunto de proyectos y un Portafolio es un conjunto de Programas. Estos deben estar “alineados” con la estrategia de la organización: pero todo lo anterior debe estar bajo la dirección de un gerente de proyecto.

Cuando se trabaja con varios Programas y Portafolios la administración general tiende a complicarse. En este momento la solución es la implementación de una Oficina de Proyectos, conocida en la gestión internacional como PMO, que permite una centralización y control de los proyectos a la organización. Su forma de actuar se transcribe y adapta esa presentación para lograr el entendimiento del lector (Hill, 2008).

Indicadores Son puntos de referencia, que brindan información cualitativa o cuantitativa, conformada por uno o varios datos, constituidos por percepciones, números, hechos, opiniones o

medidas, que permiten seguir el desenvolvimiento de un proceso y su evaluación, y que deben guardar relación con el mismo.

Innovación

La innovación representa todas aquellas transformaciones que introducen originalidad y novedad, suele desarrollarse con mayor frecuencia en el contexto económico, sobre todo cuando las empresas implementan nuevos productos o servicios que llegan a ser exitosos dentro del mercado, prevaleciendo en él a través de la publicidad.

El “design thinking” se ha demostrado en los últimos tiempos como herramienta de gran utilidad enfocada a fomentar la innovación en las organizaciones de una forma eficaz y exitosa. Esto se debe a que, gracias a su aplicación, se generan importantes beneficios en el diseño de soluciones, permitiendo a las empresas obtener mejores resultados en su comercialización.

Así, el “design thinking” se presenta como una metodología para desarrollar la innovación centrada en las personas, ofreciendo una lente a través de la cual se pueden observar los retos, detectar necesidades y, finalmente, solucionarlas. En otras palabras, el “design thinking” es un enfoque que se sirve de la sensibilidad del diseñador y su método de resolución de problemas para satisfacer las necesidades de las personas de una forma que sea tecnológicamente factible y comercialmente viable.

Mejoramiento Lean

A través de la aplicación de conceptos y herramientas Lean, se generan proyectos de mejoramiento que incrementan la rapidez, la calidad del servicio y la eficiencia de los procesos. Los beneficios son aumentar la velocidad y la reducción de los tiempos de suministro y entrega, al igual que mejorar la productividad y la calidad del proceso.

Procesos de Iniciación: Aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto o nueva fase de un proyecto existente al obtener la autorización para iniciar el proyecto o fase.

Proceso de Planeación: Define y refina los objetivos, y planifica el curso de acción requerido para lograr los objetivos y el alcance pretendido del proyecto

Proceso de Ejecución: Integra a personas y otros recursos para llevar a cabo el plan de gestión del proyecto para el proyecto y cada una de las tareas definidas. Este proceso busca dirigir, Gestionar, Realizar y llevar a cabo el trabajo del proyecto, proporcionar los productos entregables y brindar información sobre el rendimiento del trabajo. Coordinación de manera efectiva de los recursos del proyecto en función del cumplimiento de los objetivos.

Proceso de Seguimiento y Control: Mide y supervisa regularmente el avance, a fin de identificar las variaciones respecto del plan de gestión del proyecto, de tal forma que se tomen medidas correctivas cuando sea necesario para cumplir con los objetivos del proyecto Son los procesos para supervisar y medir la ejecución de los proyectos de tal manera que se puedan realizar

acciones correctivas a las desviaciones significativas en el desarrollo del proyecto, se gestiona y se cierran estas acciones para controlar la ejecución.

Proceso de Cierre: Formaliza la aceptación del producto, servicio o resultado, y termina ordenadamente el proyecto o una fase del mismo. Procesos realizados para finalizar formalmente todas las actividades de un proyecto. Cierre de contratos, entrega de recursos tanto humanos como físicos, almacenamiento de información del proyecto, y levantamiento de lecciones aprendidas del proyecto.

Producto: Un artículo producido, que es cuantificable y que puede ser un elemento terminado o un componente.

Proyecto: Un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único.

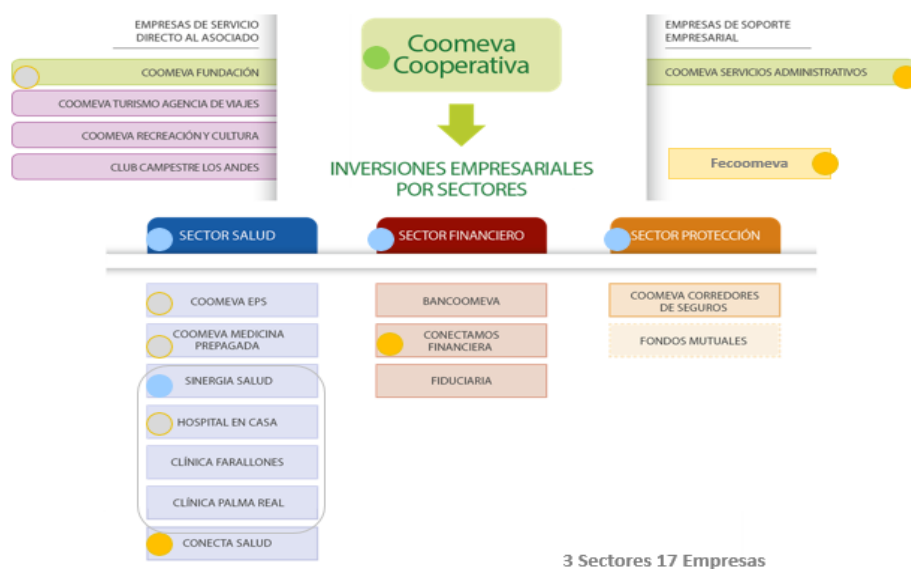
1.7.3 Marco Contextual.

Cooameva es hoy la cooperativa de profesionales más grande de Colombia, y un referente importante del sector de la Economía Solidaria del país y del movimiento cooperativo en el continente americano. Es la primera cooperativa de Colombia y la cuarta de América Latina por nivel de activos.

El Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva está catalogado entre los 20 más importantes de Colombia. Genera más de 15.000 empleos directos en 24 departamentos del país.

Por su origen cooperativo, las empresas Coomeva contribuyen al desarrollo integral de los asociados a la Cooperativa, así como de los demás usuarios y clientes, brindando servicios en tres sectores (Protección, Financiero y Salud).

Figura 4. Sectores Grupo Coomeva



Fuente: (Grupo Coomeva, 2020)

Actualmente los proyectos se encuentran conformados en 3 categorías:

Proyectos Corporativos: Los proyectos que tienen alcance para más de una empresa.

Proyectos Sectoriales: Los proyectos que tienen alcance para más de una empresa del mismo sector.

Proyectos Empresariales: Los proyectos que tienen alcance para solo una empresa.

Misión

Contribuir al desarrollo integral del Asociado y su familia, al fortalecimiento del Sector Cooperativo y a la construcción de capital social en Colombia (Grupo Coomeva, 2019).

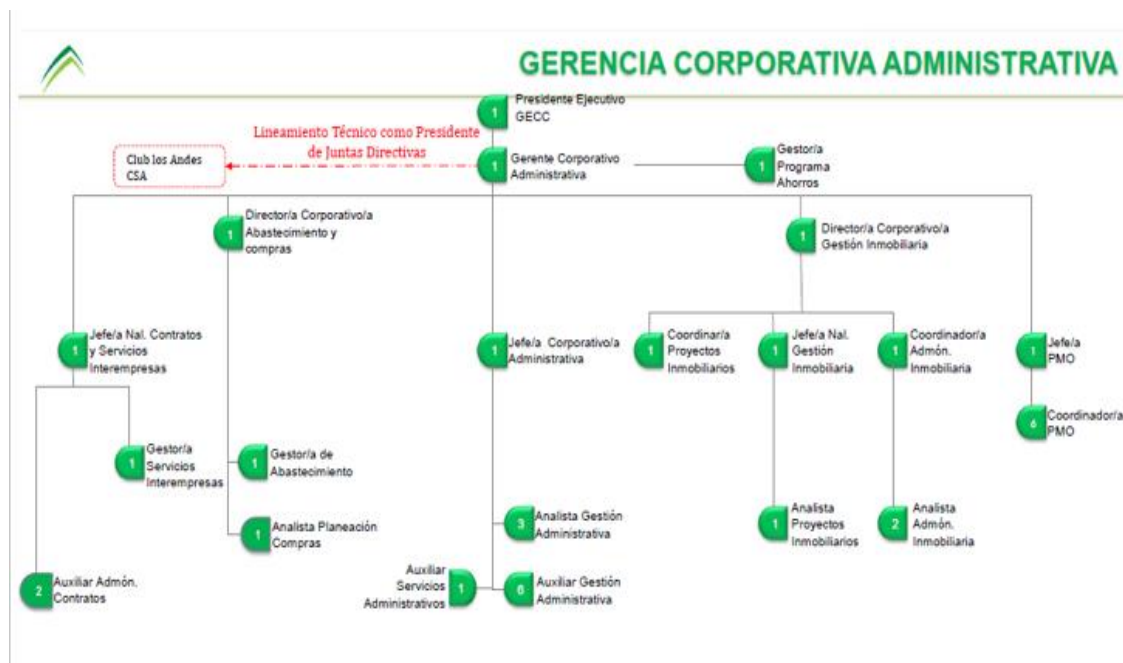
Visión

COOMEVA es reconocida como la mejor fuente de solución a las necesidades y expectativas del profesional colombiano y su familia, gracias a su exitoso modelo empresarial cooperativo (Grupo Coomeva, 2019).

Organización funcional del manejo de proyectos

Dentro de las empresas de la organización existen áreas funcionales que tienen diversas actividades en donde desempeñan el control y administración de los proyectos; a su vez cada área está conformada por colaboradores con conocimiento en gestión de proyectos quienes tienen bajo su supervisión a los gerentes de proyectos que se asignan a los proyectos que estén en curso, y cada uno de ellos toma bajo su control los proyectos de las especialidades que le correspondan. Al responsable del proyecto se le denomina Gerente del Proyecto y el responsable de cada área es un Jefe Funcional.

Figura 5 Organigrama de la Gerencia Administrativa Corporativa y de la PMO



Fuente Documento de estructura CA-DC-085

2. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 La estructura del gobierno de proyectos del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva

2.1.1. Estructura estratégica.

En primera instancia es necesario evidenciar algunos elementos del plan estratégico del grupo cooperativo, en virtud de identificar los principales objetivos y estrategias corporativas a las que se dirige la empresa, la cual debe estar apoyada bajo la estructura de proyectos que se va a describir más adelante con el propósito de definir la forma en que su actual esquema de gobierno se ajusta a sus necesidades estratégicas.

De acuerdo al plan estratégico definido para el periodo 2020-2024, el Grupo Coomeva tiene tres niveles donde se fundamenta su planeación estratégica, tales como: estrategia cooperativa, estrategia corporativa y estrategia competitiva (Grupo Coomeva, 2019). De igual manera se destaca sus principales objetivos estratégicos. Ver tabla número 1.

Tabla 1. Objetivos estratégicos del Grupo Coomeva

Objetivo No	Descripción
1	Desarrollar y fortalecer una sólida y satisfecha comunidad de asociados que comprendan y actúen con identidad cooperativa.
2	Contribuir al bienestar de los asociados y sus familias, a través de soluciones acordes con sus necesidades y comportamientos durante todo su ciclo de vida.
3	Garantizar la sostenibilidad, valor y confianza en la relación de largo plazo con el asociado y la comunidad.
4	Promover un modelo de gobernabilidad cooperativa soportado en una identidad cooperativa y una dirigencia comprometida, deliberante y participante, bajo el entendido que somos un conglomerado económico.
5	Crear valor cooperativo y valor económico en beneficio del asociado a niveles adecuados riesgo.
6	Desarrollar armónicamente al Grupo Empresarial Cooperativo alineado con los intereses y expectativas del asociado a niveles adecuados riesgo.
7	Consolidar un modelo de gestión con base en nuestra cultura y liderazgo, excelencia operativa, tecnología y transformación digital.
8	Promover, ejecutar y comunicar las acciones que la cooperativa realiza para aportar al desarrollo sostenible y ejecución de los ODS al 2030

Fuente: (Grupo Coomeva, 2019).

La tabla número uno muestra que los objetivos estratégicos del Grupo Coomeva fundamentados en lineamientos de sostenibilidad que se focalizan en atender acciones encaminadas a fortalecer sus relaciones con los grupos de interés, además de seguir manteniendo los principales elementos que caracterizan su función social como Cooperativa y con el reto de progresar en los servicios digitales, aprovechando la eficiencia que proporciona estos recursos tecnológicos.

Por otro lado, las estrategias que se muestra a continuación en la figura número seis, se observan las acciones que tiene el Grupo Cooperativo en cada uno de los niveles estratégicos mencionados, donde uno de sus principales enfoques está en fortalecer el gobierno corporativo de la entidad que es uno de los elementos a considerar en la estructura de proyectos.

Figura 6. Estrategias del plan estratégico de Coomeva



Fuente: (Grupo Coomeva, 2019).

2.1.2. Estructura de proyectos.

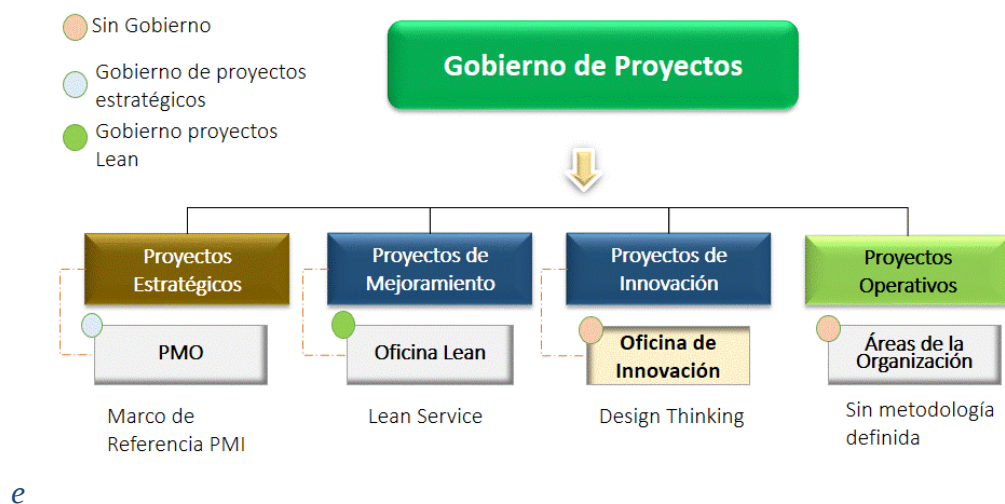
Para demostrar la estructura de gobierno actual se apoya en los activos organizacionales del Grupo Empresarial, documentación formal entregada por el líder de la PMO Corporativa.

La estructura de gobierno de proyectos del Grupo Coomeva actualmente se encuentra constituido a través de un gobierno de proyectos estratégicos liderado por la PMO Corporativa,

aprobado mediante la resolución No. 150 RE-PE-AD-2013.150, un gobierno de proyectos de mejoramiento liderado por la oficina Lean, aprobado mediante la resolución 167.

Sin embargo, se evidencia a través del diagnóstico organizacional realizado por medio de la documentación recolectada y el análisis de observación realizado, el Grupo Coomeva presenta ausencia de gobierno en los proyectos de Innovación liderados por la oficina de innovación y los proyectos operativos gestionados por los líderes de las áreas de la organización. Ver Figura No 7.

Figura 7. Estructura Gobierno de Proyectos

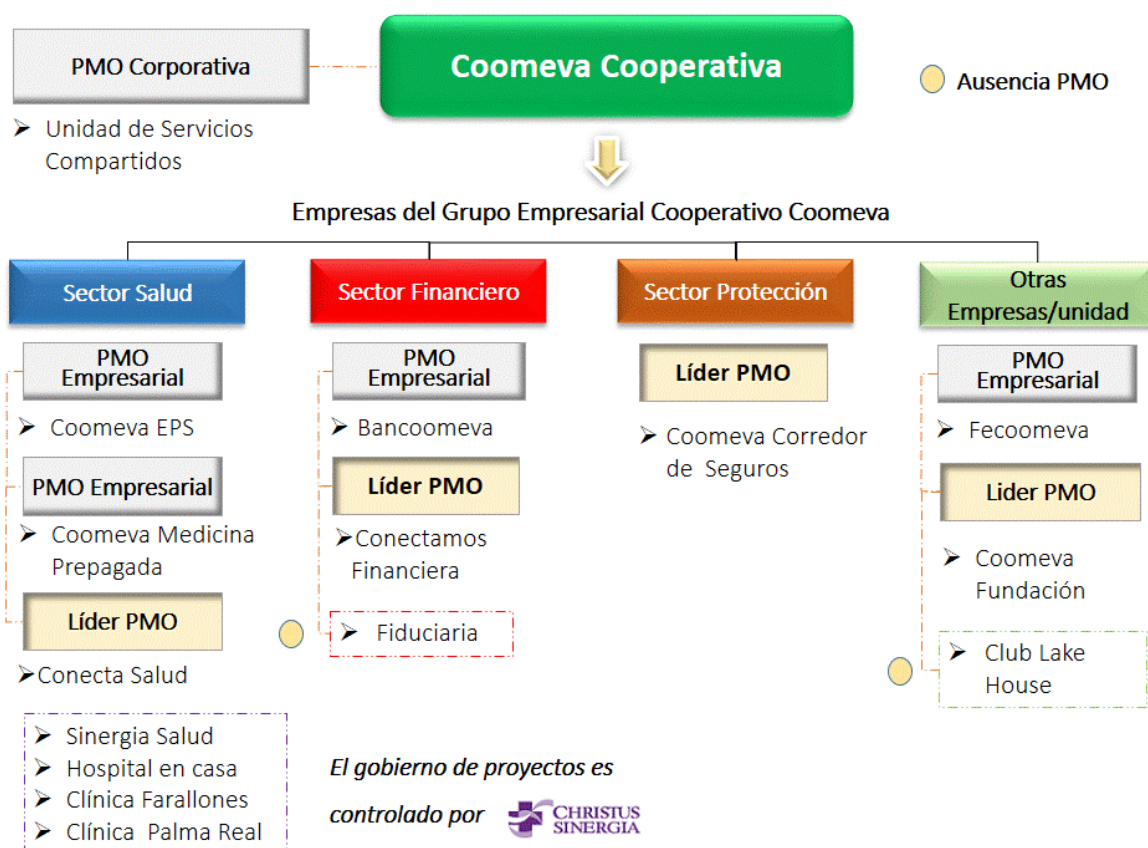


Fuente: Elaboración propia a partir del diagnóstico, 2020

El Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva define los proyectos estratégicos como aquellas iniciativas que aportan al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización y para garantizar su administración, ha implementado una PMO Corporativa dentro de una unidad de negocio (unidad de servicios compartidos), la cual define lineamientos de gobierno, lineamientos metodológicos y normativos para las PMO'S empresariales, PMO'S sectoriales y

líderes PMO'S. Sin embargo, en el estudio realizado, se evidencia ausencia de una estructura para la empresa Fiduciaria y el Club Lake House. (ver figura No 8).

Figura 8. Estructura Oficinas de proyectos



Fuente: Elaboración propia a partir del diagnóstico, 2020

En el sector Salud el Grupo Empresarial Coomeva presenta un socio estratégico en las empresas de Christus Sinergia, definiendo dentro de su administración un gobierno de proyectos independiente a las demás empresas del grupo sobre la cual la PMO corporativa no tiene incidencia.

De acuerdo al documento “PMO oficina de proyectos”, la administración del gobierno de proyectos estratégicos define un gobierno corporativo que abarca a todos los sectores y empresas

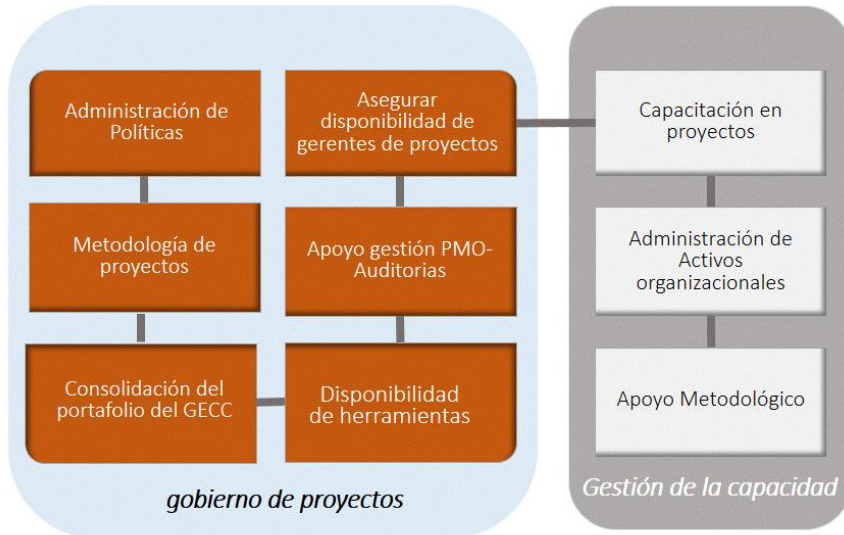
del grupo Empresarial Cooperativo Coomeva. Cada uno de ellos presenta alcances definidos, Ver
Figura No. 9

Gobierno Corporativo

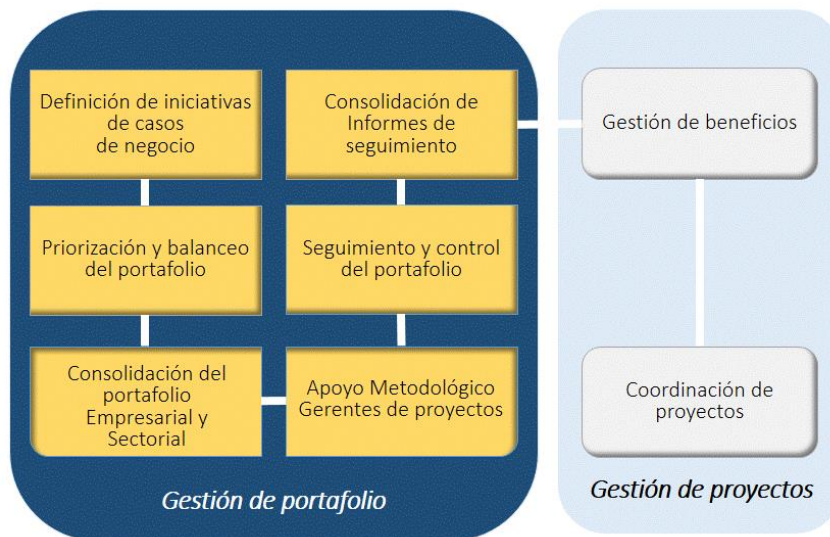
El Gobierno Corporativo está constituido por cuatro dimensiones:

- Gobierno de proyectos.
- Gestión de capacidad.
- Gestión de portafolio
- Gestión de Proyectos

Figura 9. Alcance gobierno de proyectos en la PMO Corporativa



Continúa figura 9



Fuente: Elaboración propia a partir del diagnóstico, 2020

La dimensión de gobierno en el grupo Empresarial Cooperativo Coomeva se encuentra representado por la presidencia Ejecutiva, el comité corporativo de proyectos definido en la resolución de presidencia RE-PE-AD-2014.162 y el comité de líderes definido en la resolución RE-PE-AD-2014.163.

Dentro del alcance comprende:

- La administración de políticas y normas que definen la toma de decisiones para el gobierno de proyectos.
- Estandarización Documental para la administración y gestión en los proyectos.
- Auditorías metodológicas planificadas en el año con el fin de medir la eficacia de los procesos, la gestión de gobierno, gestión de portafolio y gestión de proyectos
- Herramienta tecnológica que brinda un sistema de información para la administración del portafolio y gestión de proyectos.

- Definición y Consolidación del portafolio de proyectos por empresa y sector, evidenciando el cumplimiento de indicadores en alcance, tiempo y costo.
- Contratación y Asignación de gerentes de proyectos de acuerdo a la demanda de proyectos aprobados en el año, garantizando el perfil y competencias necesarias.

La dimensión de la gestión de la capacidad corresponde a los procesos que permiten administrar los activos de procesos y formación para los recursos. Dentro del alcance brinda:

- Capacitaciones para las habilidades técnicas y en competencias necesarias para la administración y gestión en los proyectos.
- Asesoramiento a las empresas, Lideres PMO y Gerentes de proyectos referente a la metodología definida para la administración y gestión en los proyectos.
- Almacenamiento y administración de la documentación de los proyectos en cada fase (inicio, planeación, ejecución, seguimiento y control y cierre) por medio de las herramientas definidas.

Gobierno empresarial o Sectorial

El gobierno empresarial y Sectorial presenta el mismo estándar en dos de las dimensiones de gobierno corporativo:

- Gestión de Portafolio
- Gestión de Proyectos

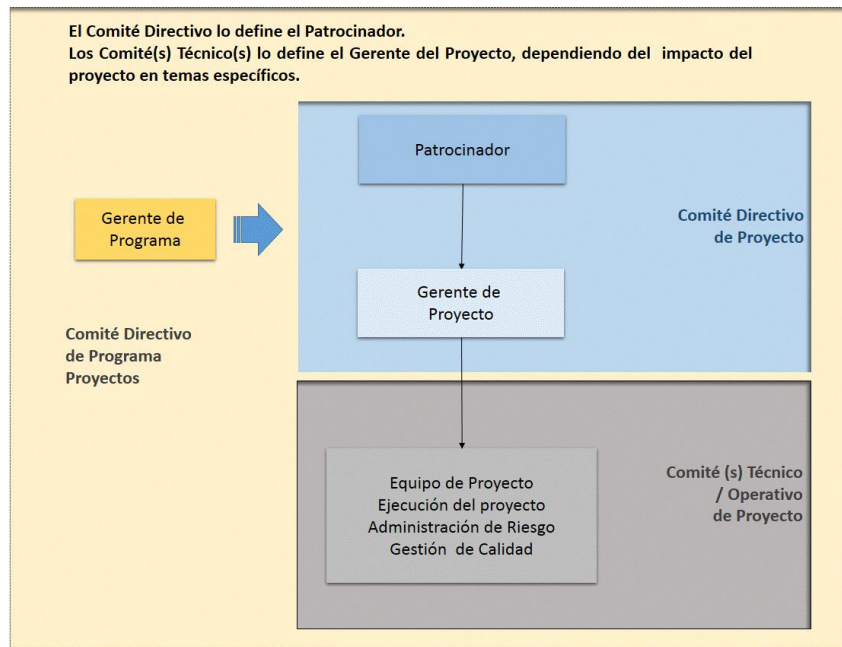
El gobierno de proyectos Empresarial y Sectorial se encuentra direccionado por el Gerente Empresarial o Sectorial, el comité Directivo del portafolio de proyectos y la PMO Empresarial o Sectorial definido en la resolución de Presidencia RE-PE-AD-2014.163. Dentro del alcance comprende:

- Definir las iniciativas de proyectos y generación casos de negocio
- Realizar Priorización y balanceo del portafolio alineado al plan estratégico de Coomeva
- Generar y consolidar el portafolio de proyectos, evidenciando el cumplimiento de indicadores en alcance, tiempo y costo.
- Generar informes de seguimiento, evidenciando los avances en los proyectos y los aportes a los objetivos estratégicos del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva.
- Realizar Seguimiento al portafolio de proyectos identificando riesgos, causas de desviación y alertas en los proyectos.

La dimensión de gestión de proyectos contempla:

- La identificación, actualización y medición de los beneficios prometidos en los proyectos.
- La asignación de gerente y/o coordinador de proyectos (de acuerdo con complejidad del proyecto), el cual permite garantizar el cumplimiento metodológico y la gestión necesaria para el cumplimiento del proyecto en alcance, tiempo y costo. Dentro del gobierno en los proyectos define la siguiente estructura Ver figura No 9 Estructura de proyectos.

Figura 10. Estructura de Proyectos



Fuente: tomada del documento "PMO Oficina de Proyectos"

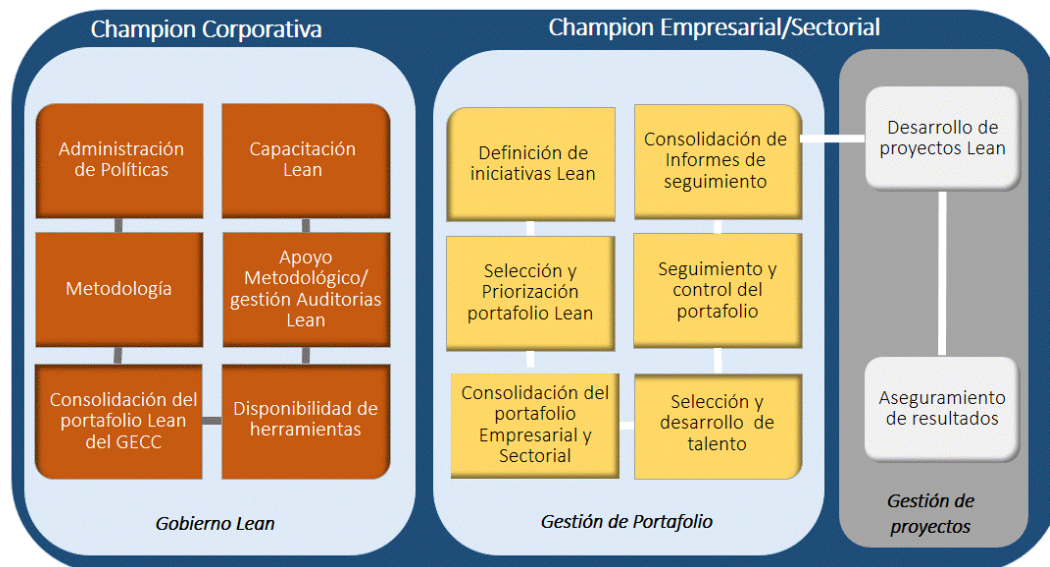
Gobierno de proyectos Lean

La estructura de gobierno en los proyectos Lean en el Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva (ver figura 11) se encuentra soportado por un gobierno corporativo el cual tiene como propósito:

- La administración de políticas y normas que definen la toma de decisiones para el gobierno de proyectos.
- Capacitación a los colaboradores en Lean Six Sigma
- La Estandarización documental para la administración y gestión en los proyectos.
- Consolidar el portafolio de proyectos por empresa y sector, evidenciando el cumplimiento de indicadores

- Validación y asignación de líderes Lean, de acuerdo a la demanda de proyectos de mejoramiento, garantizando el perfil y competencias necesarias.

Figura 11. Gobierno de proyectos Lean



Fuente: Elaboración propia a partir del diagnóstico, 2020

En el diagnóstico realizado a las empresas y sectores del GECC se evidencio que son las responsables de la gestión del portafolio y la gestión de proyectos Lean y tienen como alcance:

- Definir las iniciativas de proyectos de mejoramiento
- Realizar Priorización y balanceo del portafolio alineado al plan estratégico de Coomeva
- Consolidar el portafolio de proyectos de mejoramiento, evidenciando el cumplimiento del indicador de ahorros
- Generar informes de seguimiento, evidenciando los avances en los proyectos y los aportes a los objetivos estratégicos del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva.

- Realizar Seguimiento al portafolio de proyectos identificando causas de desviación y generando alertas en los proyectos

El Grupo Coomeva para garantizar el monitoreo y control de los proyectos de mejoramiento presenta un líder Sectorial o Empresarial (ver figura No 12) y un comité denominado LEAN SIX SIGMA que tiene como propósito:

- Velar por la focalización, integralidad y transversalidad del Mejoramiento Continuo en las empresas del GECC, focalizadas en el impacto al servicio y la productividad de la organización.

- Fortalecer la cultura de mejoramiento continuo bajo el foco Lean en todos los niveles del Grupo Empresarial Corporativo COOMEVA a través de la difusión, estandarización y aseguramiento de logros.

- Ser un espacio de intercambio y estandarización de experiencias y mejores prácticas en metodologías de mejora continua.

- Consolidar y conocer los avances de los Proyectos de mejoramiento Estratégicos aprobados del sector o empresa, y proyectos de interés de la Presidencia Ejecutiva de Coomeva, con objetivo de identificar sinergias entre empresas y garantizar cierres efectivos de los mismos.

- Identificar y proponer iniciativas de mejoramientos alineadas a la estrategia corporativa y beneficios a los asociados.

Figura 12. Estructura Oficinas de proyectos Lean



Fuente: Elaboración propia a partir del diagnóstico, 2020

Dentro de la estructura se evidencio ausencia de un líder para las empresas, Fiduciaria y el Club Lake House.

Los roles definidos dentro del gobierno Lean en Coomeva son:

- **Master Champion Corporativo:** Encargado de ser el representante de la alta dirección y quien define la estrategia Lean dentro de la Organización.
- **Champion Corporativo:** Encargado de Liderar la estrategia del Sistema Lean Six Sigma en el GECC, proveer dirección y visión en el mejoramiento continuo dentro del GECC, escalar con los Sponsor asignados las necesidades de los proyectos y evitar conflictos de intereses entre área, unidades o empresas para garantizar el cierre efectivo de los proyectos.

- **Champion Lean Six Sigma GECC:** Encargado de garantizar la aplicación correcta de la metodología y cumplimiento de los objetivos definidos en las diferentes empresas; soportando el desarrollo en los Champions asignados por empresas, velar porque el desarrollo de proyectos impacte los focos definidos por la presidencia ejecutiva y facilitar la sinergia y efectividad del mejoramiento continuo en el GECC.
- **Champion Sectorial o Empresarial:** Líder Ejecutivo que impulsa la iniciativa de mejoramiento dentro del sector o empresa, provee dirección y visión en el mejoramiento continuo buscando el cumplimiento de los objetivos, escalar con los Sponsor las necesidades de los proyectos asignados y evitar conflictos de intereses entre áreas, garantizando el cierre efectivo de los proyectos.

Oficina de Innovación

Dentro del diagnóstico realizado se identificó la creación de un sistema de gestión para la metodología de innovación utilizando como referencia design thinking. Actualmente no presenta un líder corporativo, se encuentra liderado desde la gerencia Corporativa de gestión Humana y en las empresas del grupo no se tiene definido un gobierno para la administración de los proyectos de innovación

Gestión Financiera en los proyectos

La PMO ha logrado hacer sinergia con diferentes áreas transversales que colaboran en proyectos para lograr que desde el gobierno de proyectos se apliquen las diferentes políticas y normativas financieras. Estas áreas son la Gerencia Corporativa Financiera y la Gerencia Corporativa Administrativa. El área Financiera se encuentra a nivel corporativo y se replica a nivel empresarial donde cada empresa se rige bajo sus definiciones. Estas áreas brindan el apoyo durante

todo el proceso de generación del portafolio de proyectos, asignación de centros de costos, seguimiento y control al presupuesto durante la gestión del proyecto a las PMOS.

Dentro de la gerencia administrativa se encuentra el área de optimización de gastos apoya a la PMO en el seguimiento de los beneficios prometidos en los proyectos. Esta área apoya el proceso de definición de los indicadores para los beneficios y monitorea desde el inicio hasta el cierre de proyecto para tener una mejor proyección de estos.

La PMO durante el proceso de creación de casos de negocio consolida la información financiera y de beneficios de proyectos, este registro le permite tener trazabilidad respecto a los ajustes que ocurran a lo largo del proceso.

En la revisión de los resultados se identificó que no se tienen resultados frente a los beneficios esperados en los proyectos. Como evidencia se refleja en la tabla No 2, los últimos 3 años. Por otra parte, en la cancelación de los proyectos no se cuenta con una trazabilidad dejando registro como lección aprendidas.

Tabla 2. Resultados frente a los beneficios de los proyectos

Datos GECC	2015	2016	2017	2018	2019
Cantidad de proyectos	147	154	96	97	90
Valor de Proyectos	\$ 90.355	\$ 110.263	\$ 96.380	\$ 106	\$ 89
Indicador	2015	2016	2017	2018	2019
Cumplimiento en la ejecución presupuestal del portafolio de proyectos	71%	75%	84%	63%	65%
Cumplimiento de realización de beneficios					
Índice de proyectos abandonados / cancelados/o no iniciados	14%	14%	0%	17%	6,67%

Fuente: (Grupo Coomeva, 2019)

En este capítulo se puede concluir que para Coomeva es necesario que su gobierno corporativo este bien constituido y alineado a los objetivos estratégicos de la entidad, dado que con ellos se puede garantizar el alcance de resultados y el control de los recursos humanos, físicos y monetarios que se invierten en la implementación de sus estrategias.

En este sentido, se pudo observar en este análisis que en algunas áreas y procesos de la empresa se carece de metodologías y líderes en los PMO designados, tal como se describió en la figura 6 y 7 del presente segmento, lo que impide su alineación frente a los objetivos estratégicos de la empresa y se genera un desaprovechamiento de recursos. En efecto, esto refleja la necesidad que tiene la organización de estructurar estos elementos que son de vital importancia para la generación de valor corporativo, el cual debe ser verificable en todos sus PMO y grupos de interés.

2.2. Percepción de los líderes de la PMO y gerentes del grupo sobre el gobierno de proyectos y su relación con la estrategia.

En el presente capítulo se busca detectar las oportunidades de mejora en este proceso de diagnóstico a partir del estudio, se aplicó una encuesta la cual fue elaborada en el marco de un diagnóstico, donde se empleó la metodología Valué Ring.

2.2.1. Metodología de diagnóstico utilizada.

De acuerdo a Domingo (2010) la metodología Valué Ring tiene el propósito de generar valor corporativo en una organización, a través de una solución para apoyar la creación, revisión y operación de PMO. Esta herramienta fue diseñada por más de 100 especialistas en el tema de proyectos que se desarrolló con base a un proyecto de investigación internacional que duro 6 años por parte de líderes con alta experiencia en PMO.

El proceso de investigación mencionado fue desarrollado por una organización sin ánimo de lucro conocida como PMO Global Alliance, quienes se encargaron de organizar a los profesionales de todo del mundo con el propósito de crear la metodología Anillo de Valor de PMO (PMO Value Ring) (PMO Global Alliance, 2022).

Entre sus actividades determinantes para el diseño de la metodología, se destaca el uso del benchmarking como mecanismo para recopilar información de diferentes profesionales a nivel mundial que son especialistas en PMO, los cuales registraban sus resultados en una base de datos diseñada por la PMO Global Alliance (PMO Global Alliance, 2022). Es decir que la organización que está al frente de esta metodología se encuentra conformada por profesionales expertos en la

temática que analizan estadísticamente la información recopilada de estos especialistas para darles mejores soluciones, de acuerdo al escenario que vivencia cada organización.

En este sentido, cabe aclarar que metodologías de diagnóstico de PMO existen una variedad de ellas en el mundo empresarial, siendo las más destacadas las siguientes:

Modelo de madurez de PMI -OPM3: fue creado a finales de la década del 90, mediante el programa Organization Project Management Maturity Model (OPM3) con el propósito de diseñar un modelo de madurez de gerencia de proyectos que fuera utilizado como base y ayudara a las empresas a alinear diversos aspectos de sus operaciones con sus estrategias de negocio (Kendra y Tapling , 2004).

CMM (capability maturity model): esta metodología fue diseñado en 1986 por el instituto de Ingeniería de Software (SEI, Software Engineering Institute). Esta herramienta se conforma por 5 niveles de madurez de procesos, donde cada uno de ellos dispone de un conjunto de elementos básicos para las soluciones de mejora; cada nivel, dispone de un grupo de objetivos, que al conseguirlos se establecen como importantes componentes de software (Kendra y Tapling , 2004).

PRINCE P3M3: es un modelo de dirección de proyectos creado en 1989 por la Central Computer and Telecommunications Agency (CCTA), ahora parte de la Oficina de Comercio Gubernamental del Reino Unido y se considera inicialmente como una norma del gobierno para la gestión de proyectos de TI (Kendra y Tapling , 2004).

En efecto, existen diversas metodologías de diagnóstico de PMO como estas y el Valué Ring que no son formulas exactas para las empresas, dado que cada organización tiene escenarios diferentes, por tanto, estas herramientas sirven de referencia para el control, evaluación e implementación de PMO adecuados.

En el caso de la metodología de diagnóstico (Value Ring) utilizada para la presente investigación, busca adaptarse a los diversos escenarios de las organizaciones, el cual, intenta estar alineado a la generación de valor para cada uno de los interesados (PMI (Project Management Institute), 2017), lo que es motivo de selección para el caso de estudio y la empresa sobre la que se está trabajando. La siguiente figura muestra la respectiva secuencia de pasos que fundamentan el anillo de valor Valué Ring.

Figura 13. Pasos PMO Valué Ring.



Fuente: (PMO Global Alliance, 2022)

De acuerdo a esta figura que expresa los diversos pasos que se deben seguir para su implementación, describe los siguientes pasos:

Paso 1: Definir las funciones de la PMO. En esta etapa el instrumento recoge e identifica las funciones más adecuadas para su PMO de lo que esperan recibir los diferentes grupos de interés de la empresa. Conforme a esta información y la base de datos de benchmarking se genera un listado de funciones principales para incrementar las posibilidades de dar cumplimiento a estas expectativas (Milián, 2021).

Paso 2: Equilibrar las mezclas de funciones de la PMO. En esta etapa se busca equilibrar el grupo de funciones de la PMO con el propósito de percibir valor en el grupo de interesados, dado que algunas funciones de la PMO generan percepción de valor en el corto plazo, otras pueden ser de mediano o largo plazo. Sin embargo, es necesario equilibrar esta situación, debido a que un excesivo uso de funciones en el corto plazo podría no acoger las dificultades reales de la empresa, pero si se concentra mucho en el largo plazo no aguantaría tanto como para mostrar su valor (Milián, 2021).

Paso 3: Establecer los procesos de la PMO. En esta etapa se elaboran los procesos PMO y en este sentido el instrumento Anillo de valor ofrece una serie de especificaciones en cada una de las funciones identificadas que se convierten en el fundamento para diseñar el catálogo de servicios PMO, de acuerdo a las necesidades y características de la empresa. Esto obedece a que las PMO que se encuentran en la informalidad, terminan perdiendo su capacidad de generar valor para sus clientes (Milián, 2021).

Paso 4: Definir KPIs de la PMO. En esta fase se identifican los indicadores que permiten medir el desempeño y hacerle seguimiento a la calidad que muestre la PMO, frente a la generación de valor, y por ello, la herramienta de Valué Ring ofrece un grupo de indicadores que incluye las recomendaciones que determina la importancia de cada variable y la forma como debe medirse (Milián, 2021).

Paso 5: Definir el personal y competencias para la PMO. En esta etapa se evaluará al equipo y en este sentido, el Valué Ring genera recomendaciones para determinar el equipo PMO, mostrando las competencias que debe tener y como debe evaluarse en cada funcionario, lo que permitirá establecer vacíos que tienen, además de definir planes de desarrollo para mejorar la distribución de recursos conforme a cada función PMO (Milián, 2021).

Paso 6: Medir la madurez de la PMO y planificar su evolución. En esta etapa se evalúa la madurez de la PMO, donde la herramienta permite medir el nivel actual y esperado de la PMO, de acuerdo a cada función que muestren como evolucionado frente a su capacidad de generar valor para la compañía (Milián, 2021).

Paso 7: Calcular el ROI de la PMO. En esta fase se identifica el retorno financiero que ofrece la PMO en cada una de las funciones, donde se pueden visualizar aquellas que producen dificultades.

Para generar valor a la empresa, produciendo importantes pérdidas, las cuales se comparan con base a la base de datos de evaluación comparativa (Milián, 2021).

Paso 8: Monitorear el desempeño de la PMO. En esta etapa la PMO Valué Ring ofrece un panel de control donde puede determinar objetivos y hacer un seguimiento de los resultados de PMO al monitorear la generación de valor para sus partes interesadas y su organización (Milián, 2021).

2.2.2. Proceso de recolección de información.

La realización de diagnóstico de PMO se efectuó con base a los principios de la metodología Valué Ring que fue explicado ampliamente en el subcapítulo anterior. Para ello, se desarrolló una encuesta aplicada sobre los 13 gerentes de proyectos y líderes PMO que tiene Coomeva con el propósito de identificar las necesidades de los interesados de la PMO a través de los beneficios y poder evaluar el gobierno de proyectos en función de los servicios prestados.

En este sentido se debe precisar que la PMO surge como una forma de proporcionar una unidad específica responsable por la gestión de los proyectos. En ellas los gerentes administran sus proyectos dentro de los plazos, costos y calidad requeridos por medio del uso de métodos y procesos de planificación, seguimiento y control.

Además de eso, la PMO es responsable de realizar la unión entre el gerente de proyecto y la alta administración, por medio de un sistema de retroalimentación que permite el perfeccionamiento continuo de la disciplina en la organización.

El cuestionario que aparece en el anexo A de este trabajo fue adaptado de la metodología PMO Valúe Ring aplicado para calificar los beneficios más importantes de una PMO dentro del ejercicio de sus labores como encargado de proyectos en sus áreas.

Entre los criterios de calificación a tener en cuenta para cada pregunta del cuestionario se tiene lo siguiente:

Nivel de madurez: Muy importante ____ Importante ____

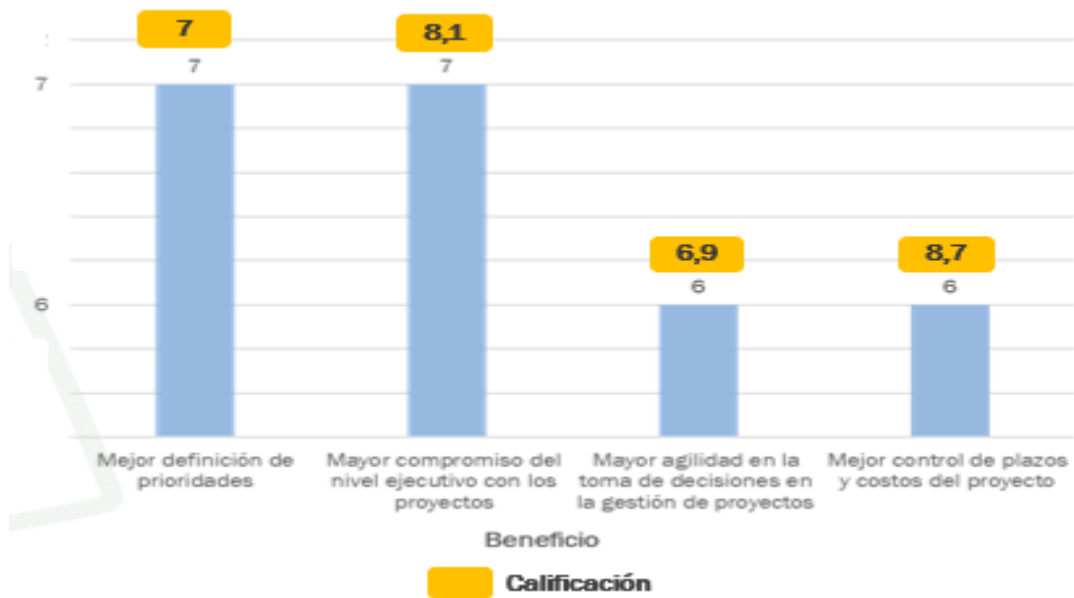
Calificación de aporte a la PMO: de 0 a 10. Donde cero (0) es de ningún aporte y se va incrementando (1, 2, 3, 4 ...10) hasta llegar a diez, donde este último representa el mayor aporte.

2.2.3. Resultado del diagnóstico.

El tabulado del resultado del diagnóstico realizado se puede visualizar detalladamente en el anexo B de este documento, donde se concluyó lo siguiente:

Entre los beneficios a la PMO que mayores votos se obtuvieron entre los encuestados se encuentran los siguientes:

Figura 14. Beneficios a la PMO más votados por los encuestados



Fuente: resultados de encuesta

La figura anterior muestra que, para los gerentes corporativos encuestados, los beneficios de las PMO más representativos para ellos son:

Mayor compromiso del nivel ejecutivo con los proyectos: con un total de 7 votos y una calificación promedio de 8,1 manifestaron lo siguiente al respecto:

- Capacidad de influir hacia arriba.
- Compromiso con el time-to-market, salida a tiempo de los proyectos.
- Conectar las empresas, que la PMO lo pueda comunicar con un enfoque de desarrollo de negocio.

Mejor definición de prioridades: con un total de 7 votos y una calificación promedio de 7,0 manifestaron lo siguiente al respecto:

- Se puede ser más eficiente en la priorización.
- Exista una metodología que permita la definición de la prioridad.
- Mejorar en definir que "no hacemos", a qué renunciar.
- Asignación de prioridades, discutir abiertamente. Hacer diagnóstico no con mirada individual.
- Las prioridades de cada gerencia son diferentes.
- Podemos influir en la cultura de la organización, más no cambiarla.

Mejor control de plazos y costos del proyecto: con un total de 6 votos y una calificación promedia de 8,7, se rescata lo siguiente:

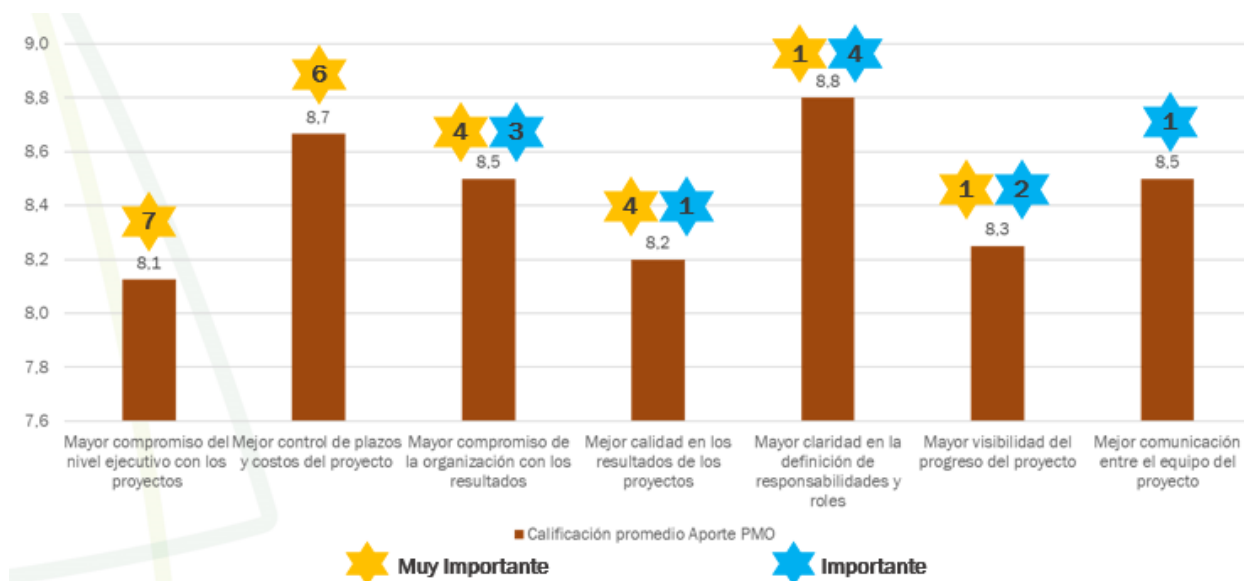
- Información a tiempo cuando el presupuesto no se va a ejecutar.
- Tener en cuenta la capacidad de las empresas para establecer los presupuestos de proyectos corporativos, incluyendo a los líderes financieros por empresa.
- Socializar el presupuesto de proyectos corporativos.
- En un alto porcentaje las estimaciones están fallando. Se debe mejorar este mecanismo.
- La PMO tiene alta demanda de personas, sobre todo.

Mayor agilidad en la toma de decisiones en la gestión de proyectos: con un total de 6 votos y una calificación de 6,9 se resalta lo siguiente, de acuerdo a lo que argumentaron los encuestados:

- Para mí es lo más importante, falta mejorar y promocionar esta agilidad. Se ve mucho el riesgo mas no el beneficio integral e incluso se atenta contra la confianza.
- Poca flexibilidad y esto limita la agilidad en la toma de decisiones.
- Cuáles son los elementos fundamentales de la gestión de proyectos que debemos agilizar.
- Aunque Conecta Salud sea ágil, el cliente del GECC puede tener una velocidad menor.
- ¿Los artefactos me llevan a cumplir el beneficio del proyecto?
- Desarrollar el mecanismo de involucramiento de los sponsors.

Para complementar el diagnóstico anterior, es necesario evidenciar el grado de aporte que representan los beneficios consultados, de acuerdo a lo manifestado por los encuestados, dado que esto remarca el impacto para los PMO.

Figura 15. Calificación promedio más alta de Aporte a la PMO



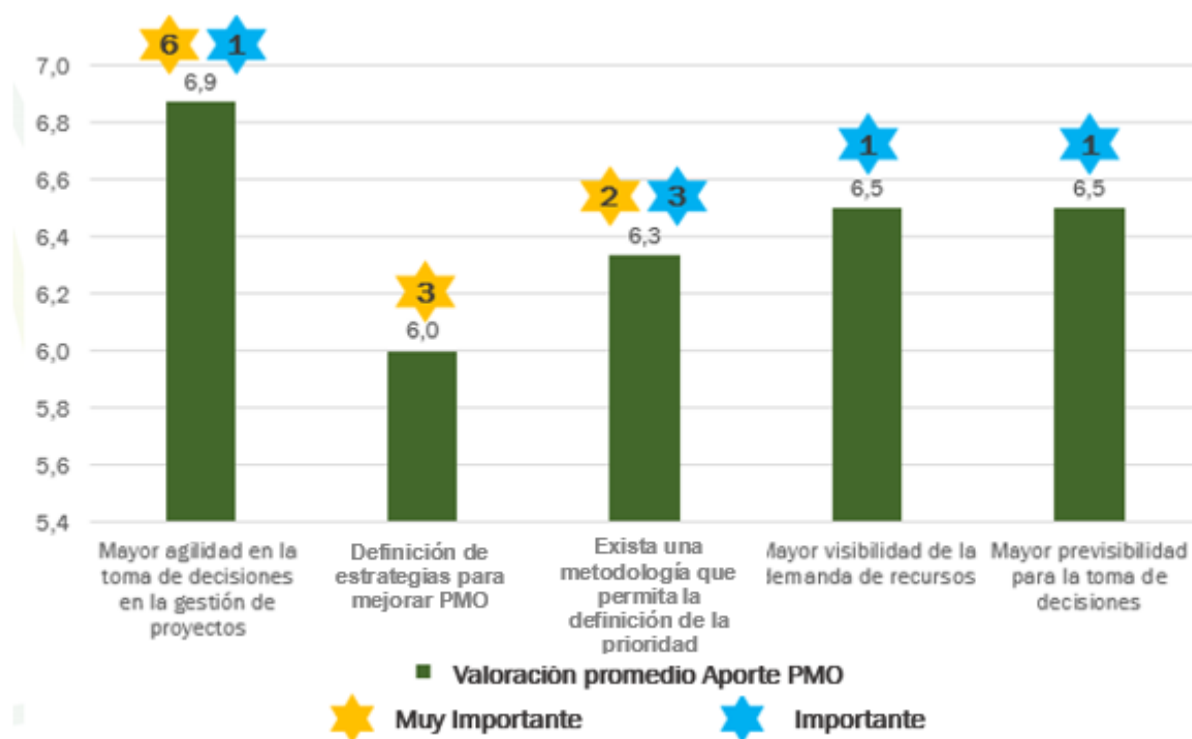
Fuente: resultados de encuesta

La figura número 15 muestra que los siguientes beneficios además de ser importantes y muy importantes representan un alto aporte al PMO de la empresa: mayor claridad en la definición de responsabilidades y roles con una calificación promedia de 8,8; mayor compromiso de la organización con los resultados con un promedio de 8,5; mayor visibilidad del progreso del proyecto con un promedio de 8,3 y mejor calidad en los resultados de los proyectos con un promedio de calificación de 8,2.

Entre otros beneficios de alto aporte y que es muy importante se destacan los siguientes: mejor control de plazos y costos del proyecto con una calificación promedia de 8,7 y mayor compromiso del nivel ejecutivo con los proyectos con una calificación promedia de 8,1.

Por otro lado, las variables más críticas donde la empresa debe hacer un mayor esfuerzo para impulsar el PMO, según los encuestados son las que se muestran en la figura No 16, a pesar de ser importantes y muy importantes, pero reflejan un bajo aporte para las PMO.

Figura 16. Calificación promedio más baja de Aporte a la PMO



Fuente: resultados de encuesta

De acuerdo a la figura número 16 los beneficios que son muy importantes e importantes para la empresa, pero que según los encuestados se refleja un bajo aporte para las PMO son: definición de estrategias para mejorar PMO con una calificación promedio de 6,0; seguido de la existencia de una metodología que permita la definición de la prioridad con una calificación promedio de aporte de tan solo 6,3 y finalmente se destaca la mayor agilidad en la toma de decisiones en la gestión de proyectos con una calificación de 6,9.

Conforme a estos resultados críticos mencionados, se observa que la propuesta a realizar en la presente investigación debe recabar en fortalecer las variables de definición de estrategias, de la metodología para definir prioridades y en la toma de decisiones, dado que allí es donde se concentran los mayores problemas para generar valor corporativo en las PMO.

En este orden de ideas, se puede concluir en el presente capítulo que dada las limitaciones que se han venido presentando en algunos procesos que no cuentan con metodologías, recursos y PMO en la organización, tal como se expresó en el capítulo anterior de la investigación, se observa que las variables críticas identificadas en el presente diagnóstico se vienen constituyendo en unas causales que no permiten que algunos PMO de la empresa, no estén alineados a sus objetivos estratégicos, puesto que no tiene como controlar el alcance de resultados y el manejo de recursos que le garanticen la generación de valor esperada.

2.3. Análisis de las principales variables relacionadas con el gobierno de proyectos

En el presente capítulo se abordó el análisis de las principales variables del gobierno de proyectos del grupo, conforme al diagnóstico realizado en el análisis anterior con el fin de consolidar y proponer los lineamientos para la eficiencia y eficacia del mismo.

En las organizaciones se espera que con la implementación de un gobierno corporativo por proyectos se obtengan beneficios, que según Miranda (2012) los resultados positivos de un proyecto tienen el objetivo de satisfacer las necesidades de un colectivo por medio de beneficios directos, indirectos e intangibles.

Esto significa que el beneficio en los proyectos no solo se genera por factores monetarios, tal como lo clasifican metodologías como el Lean Six Sigma, sino que produce un impacto en la ventaja competitiva de la organización (Martínez y Morales, 2022), por tanto, estos beneficios se pueden dividir en:

Beneficios financieros: creación de nuevos ingresos, aceleración del retorno de la inversión, incremento de la rentabilidad de productos o servicios existentes, reducción de costos de producción, incremento del valor de la organización en el mercado y aumento de flujos de caja (Martínez y Morales, 2022).

Organizacionales: mejora de la reputación de la compañía, creación de nuevas oportunidades de negocio, captación de nuevos clientes, mejora de la posición en el mercado con respecto a los competidores, mejora del servicio a los clientes y contribución a la materialización de la visión y la misión de la empresa (Martínez y Morales, 2022).

Operacionales: reducción de cargas de trabajo indeseables para los empleados, eliminación de actividades que no agreguen valor, mejora de la moral y el espíritu de equipo, mejora de las comunicaciones internas, aumento de la productividad del empleado y de los procesos y optimización de procesos (Martínez y Morales, 2022).

De acuerdo a Pérez (2020), los dirigentes en proyectos que conocen estos beneficios, no solo les facilita agruparlo, sino que se convierte en un insumo para alinearlos a la dirección estratégica de la organización, además de visualizar el impacto que se genera sobre los grupos de interés de la empresa. No obstante, en las diferentes PMO de las compañías no existe un esquema

de categorización estándar para los beneficios, dado que ellas definen y acuerdan las categorías de beneficios que son importantes para lograr el éxito.

En el caso de la empresa objeto de esta investigación se observa que el análisis anterior definió los tres beneficios que son muy importantes para el gobierno de proyectos de Coomeva, pero que, a pesar de ello, revela mínimos resultados para la organización. En este sentido, se va a ampliar la explicación de estos beneficios, el cual es esencial conocerlos e indagarlos mediante una encuesta con los responsables de proyectos de esta empresa, de tal manera que se obtengan los insumos suficientes para formular una propuesta que permita fortalecerlos en el mediano plazo.

2.3.1. Importancia de la definición de estrategias en las PMO.

Una primera aproximación de lo que representa la estrategia en las PMO, se vislumbra en lo argumentado por Artto, Kujala, Dietrich y Martinsuo (2007) quienes mostraron algunos posibles acercamientos al concepto de estrategia de proyectos.

En primera instancia, se observa que los proyectos son un componente del plan estratégico de la organización, en donde los PMO deben orientarse a la dirección de la empresa y en la implementación de sus estrategias. Como segunda medida se aprecia otro concepto donde se afirma que los PMO son órganos independientes que se conectan de alguna manera para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos de la empresa, pero con una gobernabilidad autónoma. Finalmente, se considera a los proyectos como organizaciones que no están sujetas a una gobernabilidad definida con claridad. En este caso, los proyectos interactúan de manera permanente con un entorno incierto y complejo y se adaptan a los cambios como entidades estratégicas por sí mismas (Artto et al., 2008).

De acuerdo a lo anterior se evidencia que a pesar de que los PMO actúan como órganos independientes a la gobernabilidad de las organizaciones, tienen el propósito de servir de vehículo para el cumplimiento de los objetivos corporativos de la misma. Por tanto, las estrategias tienen una alta influencia en la gerencia de proyectos.

En este orden de ideas, Srivannaboon y Milosevic (2006) manifiestan que la gestión de los proyectos debe procurar por promover la generación de valor en la organización, fortaleciendo el desarrollo de estrategias adecuadas para este propósito.

De modo similar, Patanakul y Shenhar (2012) afirman que toda la gestión de proyectos de la organización debe estar alineada a su dirección estratégica, por lo que la definición de estrategias es una variable indispensable para que las PMO tengan validez en el cumplimiento de los objetivos organizacionales (p. 4).

Para Johansen, Osborne y Ritson (2012), el vínculo entre la estrategia de la organización y la gestión de programas se encuentra en la alineación de los procesos estratégicos de formulación e implementación. Esta premisa la sustentan en que la gestión de programas es estratégica en cuanto a que su orientación es entregar beneficios relacionados con los objetivos estratégicos de la organización (p. 21).

Esto significa que el proyecto y la estrategia son dos términos unidos de forma indisoluble. No hay estrategia sin un proyecto, ni un proyecto que no construya una estrategia. Así, las definiciones sobre las estrategias recogen la idea de establecimiento de Objetivos y un plan o

proyecto para lograrlos. Un proyecto que incluye las acciones y los recursos necesarios para realizarlas (Betancourt, 1995).

En este orden de ideas, se puede afirmar que todas las empresas tienen una estrategia, y esa estrategia implica un proyecto; si bien no todas las empresas disponen de un plan estratégico totalmente ortodoxo, que incluya todas las fases de su elaboración.

Los grandes proyectos empresariales, sí cuentan con el rigor de la profesionalidad de sus directivos y, en consecuencia, con la planificación que guía la actividad, su seguimiento y control. Por el contrario, en los pequeños proyectos, la estrategia es implícita y puede no estar formalizada de forma completa (David, 2017).

Sin embargo, el propio desarrollo de la actividad de las empresas dificulta el mantenimiento del hábito de la estrategia y su planificación. Como se señala anteriormente, la estrategia no es estática, tiene que variar como lo hace el entorno, los consumidores o la competencia. Y es aquí, en las necesarias revisiones de la estrategia y sus proyectos, donde se produce un menor cumplimiento por las empresas (David, 2017).

La rutina de la actividad, atender a lo urgente, mantener la inercia porque hasta ahora ha ido bien, son razones que hacen descuidar la continua revisión de los proyectos estratégicos, porque si el entorno cambia, y lo hace, la necesaria adaptación al mismo supone cambios en la oferta y, por ende, en la propia organización.

La proactividad y definir con claridad hacia dónde dirigirse, son hábitos señalados por Covey de las personas altamente efectivas que pueden transmitirse a las organizaciones, y que están muy relacionadas con la estrategia. Anticiparse a las tendencias es una habilidad del Director de Proyectos muy importante, en este caso relacionada con la continua revisión que hay que hacer de la estrategia de la empresa (Domingo , 2010).

En efecto, la revisión de los proyectos es un ejercicio que se debe iniciar con la humildad de los directivos de proyectos de una organización, que deben ser conscientes de sus propias limitaciones y debilidades y como estas se pueden transmitir a su organización. Éxitos pasados no garantizan éxitos futuros, siendo fundamental, como se señalaba, responder a los continuos cambios que se producen en el entorno (Milián, 2021).

Como se puede apreciar, la estrategia es fundamental para los proyectos y sobre todo para la gestión de su gobierno, dado que estas acciones deben encaminarse al cumplimiento de los objetivos corporativos de la empresa.

2.3.2. Importancia de la definición de una metodología para las PMO.

El proyecto es una acción de equipo que actúa de manera temporal con el propósito de generar un bien o servicio, o un entregable único. La temporalidad subyace en que estos tienen un comienzo y final establecido (PMI (Project Management Institute), 2017).

En este sentido, la metodología de un proyecto es una parte importante en el momento de llevar a cabo el trabajo, dado que hace referencia a las fases que se deben desarrollar para gestionar

las actividades considerando las necesidades y las etapas que permita la optimización de los procesos (Cruz, 2013).

Los estudios de esta temática se comenzaron a documentar con las herramientas de metodologías de proyectos, donde se destaca la creación del Diagrama de Grant, la cual se utiliza en la actualidad como instrumento para planear y agendar actividades durante un periodo determinado, ofreciendo apoyos visuales de las acciones planeadas, además de facilitar el seguimiento de las etapas del proyecto, lo que evidencia un calendario global de este proceso (Cruz, 2013).

El propósito más importante de una metodología para la administración de proyectos es ofrecer estándares para la organización y formalización de procesos que permita la ejecución de las acciones que se deben realizar en el proyecto. De esta forma se procederá con procedimientos homogéneos con un lenguaje más fácil de comprender que fortalecerá la retroalimentación y las mejoras a realizar (Meneses, 2018).

De acuerdo a Meneses (2018) la metodología en los proyectos tiene inmersa las siguientes ventajas:

Figura 17. Ventajas de la metodología en los proyectos

Planear y organizar de manera adecuada los tiempos del proyecto	Optimizar la correlación entre costo y beneficio de recursos
Dar soporte a la gestión y disminución del riesgo	Brindar herramientas que faciliten el cálculo de tiempos y costos

Fuente: Meneses (2018)

En lo que respecta al recurso humano también reviste ventajas en la metodología, sobre todo porque mejora la curva de aprendizaje de los que participan en los proyectos, lo que permite reducir riesgos en el alcance de resultados, dado porque los profesionales cuentan con una constante formación (Miranda, 2012).

Sin embargo, es necesario considerar que no todas las metodologías de proyectos sirven para gestionar, por ello es importante conocerlas para darle cumplimiento a sus objetivos, superando la restricción de todos los proyectos: Alcance, Tiempo y Costo. Estas a su vez se dividen en dos grandes grupos: Metodologías Tradicionales y Metodologías Ágiles, donde el primero agrupa las acciones que se deben llevar a cabo dentro de un proyecto y las buenas prácticas dentro de su gestión, mientras que en el segundo se basan en el trabajo reiterado e incremental (Fernández Rodríguez, 2002).

De acuerdo a lo anterior, la metodología de proyectos es fundamental para que el objetivo de estos, se logren de una manera efectiva, puesto que esta herramienta ofrece parámetros de

ejecución y seguimiento bien establecidos donde los equipos de trabajo del proyecto van a tener un manual de orientación para el alcance de resultados.

2.3.3. Importancia de la agilidad en la toma de decisiones de las PMO.

En este siglo XXI han surgido importantes cambios en las empresas ocasionados por la desregulación, la globalización y las nuevas tecnologías, en especial por el Internet, que transformaron todo, dado que el comprador tiene actualmente un mayor poder en el mercado, por lo que la eficacia de las formas anteriores de hacer las cosas se ha reducido (Porter, 2016).

En vista de esta situación algunas empresas pensando en las dinámicas actuales de cambio en el mercado, adoptaron nuevas estrategias, incorporando una cultura flexible en sus procesos y su estructura organizacional, incorporando procedimientos altamente interactivos y capaces de movilizar grandes ecosistemas de socios y clientes, permitiéndoles lograr una escala masiva sin perder su flexibilidad (Porter, 2016).

Esta dinámica ha dejado atrás las estructuras rígidas y burocráticas que no cuentan con las suficientes herramientas para hacer más ágil en la toma de decisiones donde existe un complejo entorno empresarial global que es cada vez más difícil y vulnerable a circunstancias imprevistas. Sin embargo, también es de vital importancia para todos los aspectos del negocio, especialmente para la dirección proyectos, disciplina que implica tomar una serie de decisiones en relación a prioridades, enfoques, recursos y plazos a diario (Martínez & Morales, 2022).

Por otro lado, en la revista Pulse of the Profession se afirma que la toma de decisiones es un factor fundamental para el conocimiento y la información de la estrategia de la empresa, siendo especialmente fundamental para los proyectos en su implementación y ejecución, dado que sus equipos deben estar familiarizados con los objetivos estratégicos de la organización, por el hecho de que esta influye en la toma de decisiones (2015, pág. 6). Esto significa que las organizaciones que aprovechan la información correcta toman decisiones más eficaces que mejoran los resultados de un proyecto.

De igual manera en Pulse of the Profession (2015) se manifiesta que la base para una buena gestión en la toma de decisiones es la adecuada administración de los riesgos. Esto incluye sopesar la gravedad de los riesgos y la correlación con el logro de los objetivos estratégicos antes de tomar una decisión. Al ejercer la gestión adecuada de los riesgos, las organizaciones pueden alcanzar un nivel de comodidad con los elementos desconocidos que existen en los proyectos, y al elaborar estrategias alternativas de gestión de los riesgos, tienen una mayor probabilidad de sortear obstáculos y tomar decisiones eficaces.

Como se puede apreciar, la agilidad en la toma de decisiones es fundamental para los proyectos, si se tiene en cuenta que el entorno empresarial está variando con mayor rapidez, por lo que las estrategias también deben ajustarse a dichas dinámicas para responder con eficacia ante las restricciones que impiden el alcance de los objetivos estratégicos de la organización. Esto implica un enfoque cultural flexible desde el gobierno de proyectos para que la Dirección de Proyectos pueda actuar de manera rápida ante cualquier situación de cambio.

2.4 Propuesta del esquema de Gobierno.

En el presente capítulo se realiza la propuesta del esquema de Gobierno para la administración de proyectos Operativos, estratégicos, de Innovación, y Lean bajo la figura de PMO para el Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva.

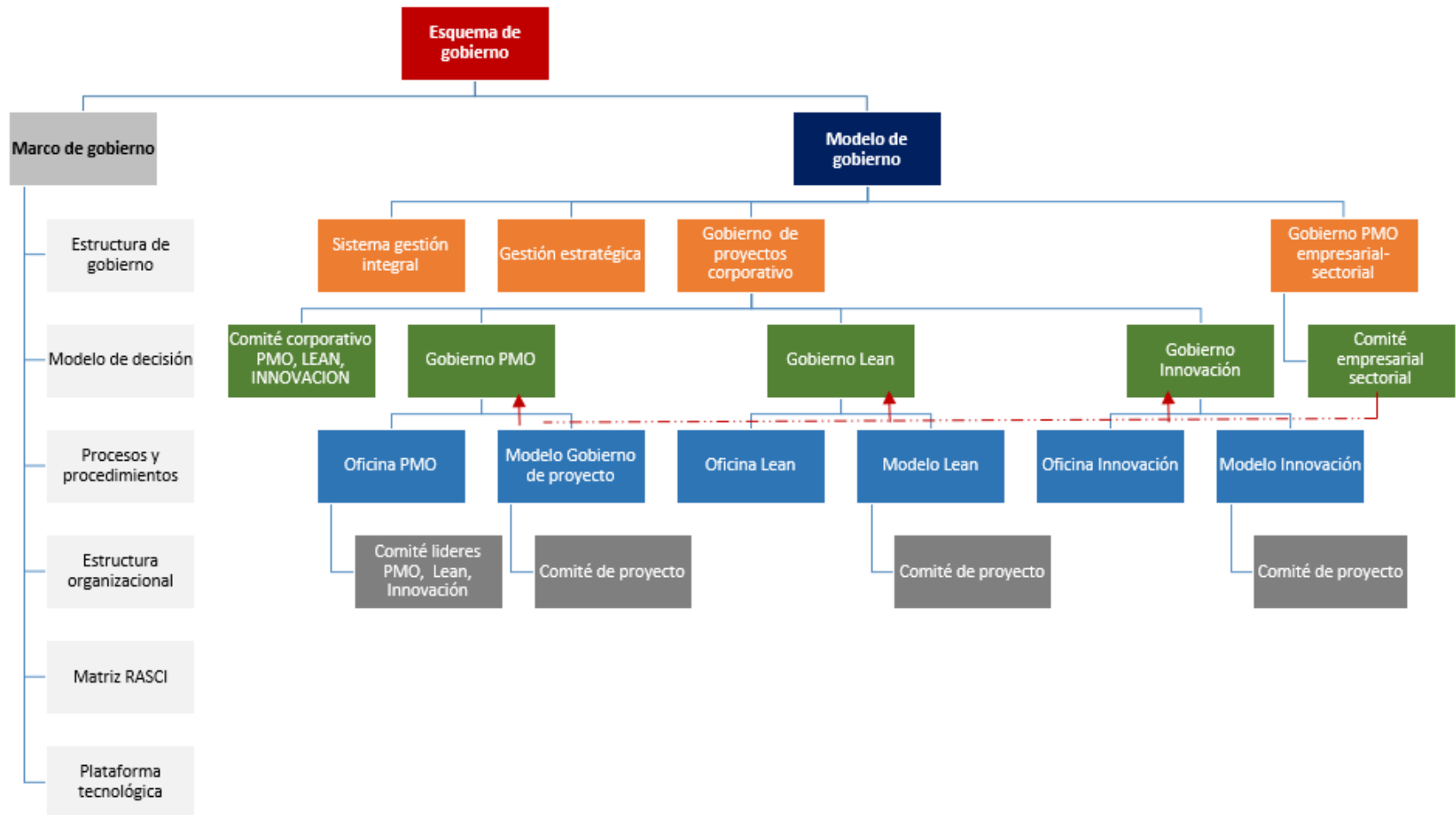
En este orden de ideas, se busca que el esquema propuesto responda a las necesidades que tiene la empresa frente al fortalecimiento de sus procesos de estrategias, toma de decisiones y metodologías que fueron las variables seleccionadas en el capítulo anterior, como oportunidades de mejora para que se satisfaga de manera efectiva los requerimientos de los proyectos anteriormente mencionados.

2.4.1 Descripción del esquema propuesto.

En la figura número 18 que se muestra a continuación, se observa el esquema de gobierno propuesto que contiene como primera medida el marco de gobierno y el modelo de gobierno. Estas variables definen la estructura de gobierno de proyectos donde se ilustra la respectiva jerarquía, además de su marco de gobernabilidad que orientan las prácticas, estándares y procedimientos que se deben tener cuenta por parte de los funcionarios que participan en el equipo de proyectos.

En este aspecto se debe precisar que la efectividad de este gobierno que va a gestionar los proyectos permite que todos los proyectos que tenga la entidad este en armonía con los objetivos organizacionales para que esta se maneje de forma eficiente y pueda ser sostenible en el tiempo (Cevallos Vera, 2012).

Figura 18. Propuesta de Esquema de Gobierno



Fuente: elaboración propia

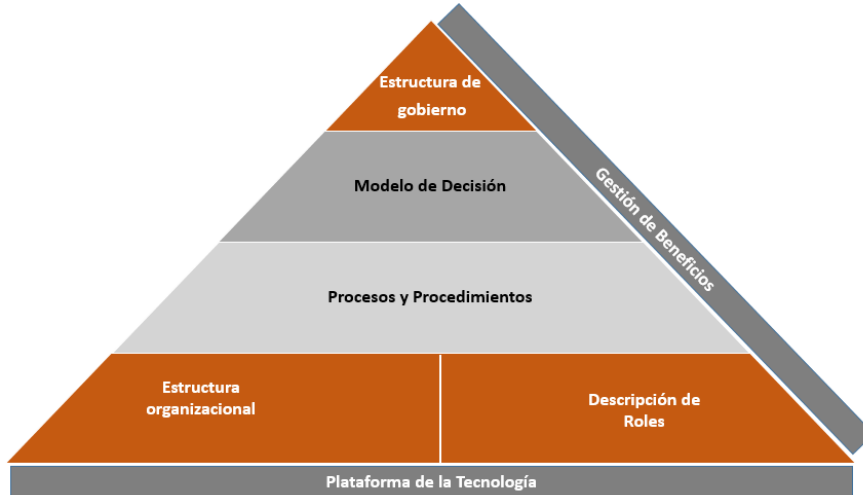
De acuerdo a la figura número 18 el marco de gobierno se encuentra conformado por su estructura, el modelo de decisión, los procesos y procedimientos, la estructura organizacional, la matriz RASCI y la plataforma tecnológica.

En lo que respecta al modelo de gobierno se constituye por el Sistema de Gestión Integral, la gestión estratégica, el gobierno PMO empresarial y sectorial y el gobierno de proyectos corporativos quien a su vez se compone del Comité corporativo PMO, Innovación y Lean, el Gobierno PMO, el Gobierno Lean y el Gobierno de Innovación, donde cada uno de estos gobiernos cuentan con su oficina y sus comités de proyectos. La idea es que esta estructura de gobierno sea aplicable de manera estándar a todas las empresas del Grupo Coomeva.

2.4.2. Descripción del Marco de gobierno.

El marco de gobierno define los lineamientos del esquema de gobierno propuesto donde se establecen las políticas, prácticas y procedimientos a tener en cuenta para todo el esquema propuesto. A continuación, se muestra el detalle de cada uno para una mayor comprensión de la estrategia de mejora planteada como muestra la figura número 19.

Figura 19. Marco de gobierno

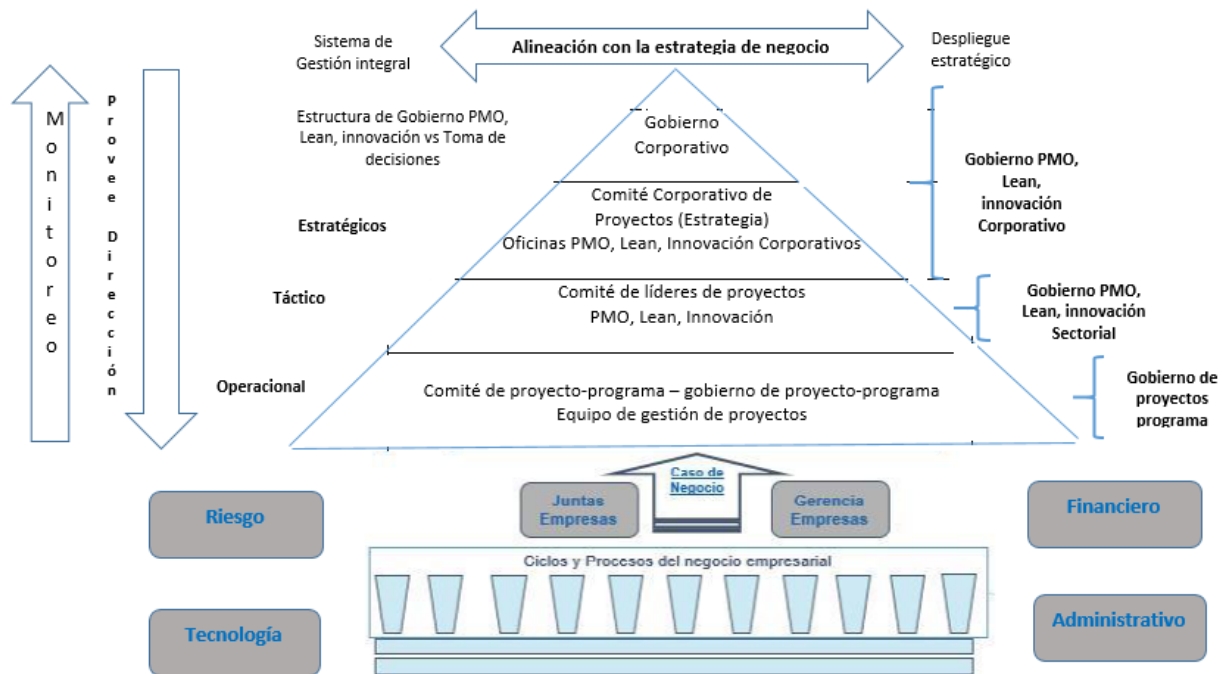


Fuente: elaboración propia

2.4.2.1. Estructura de gobierno.

Define un conjunto de principios y procesos estructurados que le permiten a la Gerencia de proyectos, responder a la Gestión del portafolio de proyectos. Los elementos que componen la estructura son los que se muestran en la figura número 20.

Figura 20. Estructura de gobierno del gobierno de proyectos propuesto



Fuente: elaboración propia

Conforme a la figura anterior, la estructura de gobierno de proyectos que se propuso para alinear los proyectos a la estrategia de la organización y mejorar en la toma de decisiones, se desarrolló teniendo en cuenta la siguiente estructura:

1. Gobierno corporativo
2. Comité corporativo de proyectos (estrategia) (lean, PMO, innovación)
 - a. Oficina PMO corporativa
 - b. Oficina Lean corporativo
 - c. Oficina de Innovación corporativo
3. Comité líderes de proyectos
 - a. PMO empresarial-sectorial

- b. Lean empresarial-sectorial
- c. Innovación empresarial-sectorial
- 4. Comité de proyecto-programa – gobierno de proyecto-programa
 - a. Equipo de gestión de proyectos
- 5. A nivel externo se contempla los procesos de soporte (riesgos, tecnología, financiero, administrativo).

En este sentido se tiene en cuenta que el modelo de operación del Gobierno de PMO Corporativo está dividido en 3 ejes:

Operativo: El equipo de estructuración y gestión de proyectos realizan un análisis de las ideas de negocio y filtran las necesidades de los usuarios y envían estas iniciativas a la PMO, Lean e Innovación Sectorial/Empresarial.

Táctico: La PMO Sectorial/Empresarial recibe requerimientos y fichas de proyectos y junto con el Comité Directivo de Portafolio de Proyectos consolida el portafolio por medio de una priorización y balanceo y se envía el definitivo a la PMO, Lean e Innovación Corporativa.

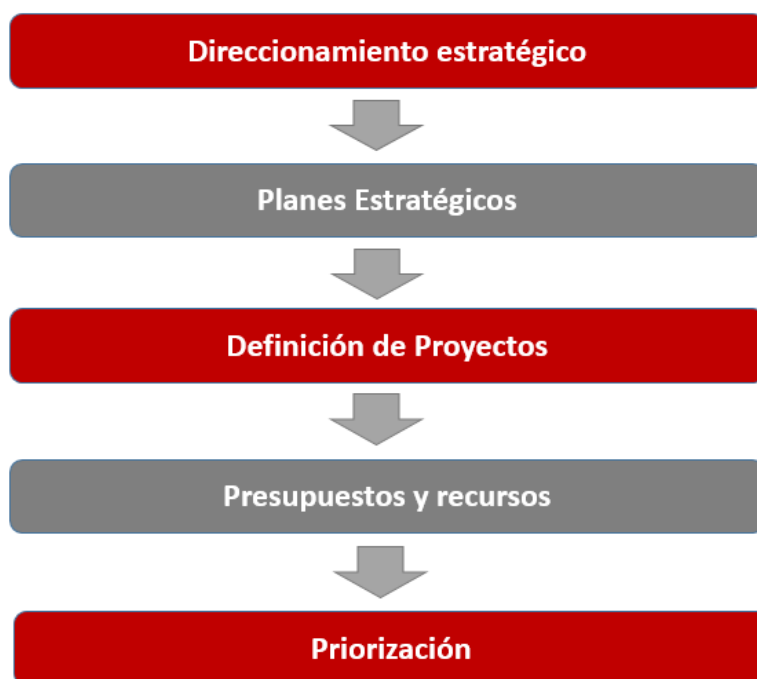
Estratégico: La PMO, Lean e Innovación Corporativa y el comité de líderes PMO, Lean e Innovación reciben el Portafolio de proyectos de Sector/Empresa, verifican iniciativas transversales y lo escalan al Comité de Proyectos Corporativo quienes validan y definen el Portafolio de Proyectos Corporativo de Coomeva.

2.4.2.2. Modelo de decisión.

En esta propuesta se busca fortalecer otra de las debilidades que se pudieron identificar en el capítulo anterior que no permite evidenciar beneficios importantes para la gestión de proyectos en la empresa.

a. Modelo del Gobierno PMO corporativo: Este modelo está compuesto por todo el proceso que involucra desde la formulación de la estrategia hasta la generación de beneficios del proyecto. El gobierno PMO corporativo tiene definida la siguiente estructura de decisión que se muestra en la figura 21.

Figura 21. Modelo de decisión del gobierno corporativo



Fuente: elaboración propia

El direccionamiento estratégico es definido por: Asamblea, Consejo de Administración y el Presidente Ejecutivo de Coomeva.

Planes estratégicos: Presidente Ejecutivo de Coomeva, Grupos Primarios y Corporativo.

Definición de Proyectos: Gerentes o Directores Corporativos, Gerentes de Proyectos y Grupos Primarios.

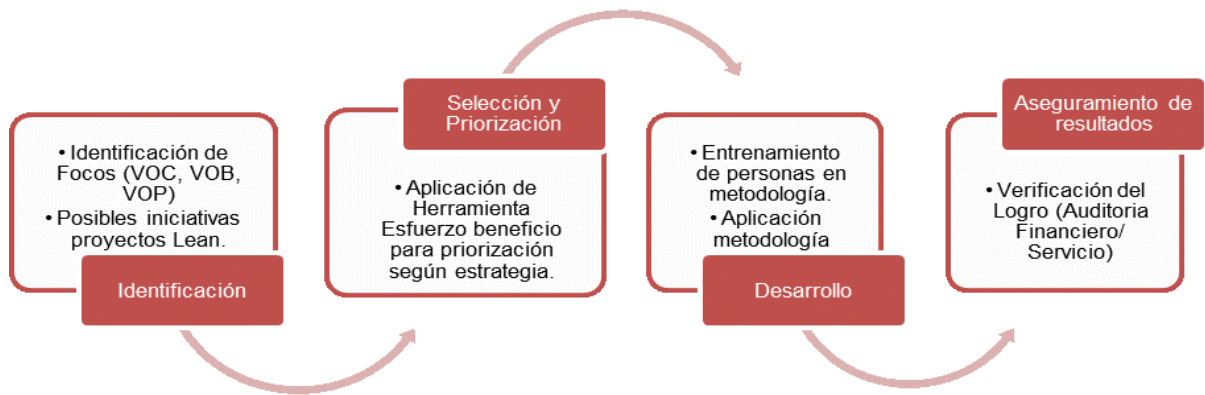
Presupuestos y Recursos: Gerentes de proyectos, Gerentes financieros, Gerentes de empresa y corporativo, Asamblea, Consejo de Administración, Juntas Directivas.

Priorización: Presidente Ejecutivo de Coomeva o Gerente de Empresa, PMO, Lean, Innovación, grupos primarios, Comité Corporativo de Proyectos o Comité Directivo Portafolio de Proyectos.

b. Modelo de decisión con procesos Lean: el objetivo de este modelo es asegurar la adecuada gestión de los proyectos de mejoramiento a través del desarrollo y aplicación de metodologías y herramientas lean que garanticen la transversalidad y generación de valor en los focos de servicio, procesos y personas.

Su alcance se inicia con la identificación de iniciativas de proyectos Lean desde los diferentes focos del negocio, cliente y proceso y finaliza con el aseguramiento de resultados y la verificación del logro financiero o de servicio. Este modelo de decisión se establece de acuerdo a los pasos definidos en la figura número 22.

Figura 22. Modelo de decisión con procesos Lean



Fuente: elaboración propia

c. Modelo de decisión para procesos de Innovación: la innovación es la capacidad organizacional de ser flexibles, ágiles y transformadores, necesaria para la generación de soluciones de valor: múltiples e integradas, orientadas a las comunidades (Cámara de Comercio de Bogotá, 2010).

- **Flexibles:** es la capacidad de adaptación a los cambios que se presentan en el entorno y en las necesidades de los asociados, clientes o usuarios. Ser flexibles permite modificar debidamente las normas, procesos o tecnologías, para dar respuesta a dichos cambios.
- **Ágiles:** hace referencia a la velocidad que existe al momento de reconfigurar estrategias, estructuras, procesos y tecnologías, con el fin de dar respuesta oportunamente a los nuevos desafíos que se enfrentan como organización y que permiten satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros asociados, clientes o usuarios.

- Transformadores: consiste en tener la capacidad de modificar los procesos, portafolio, tecnología y estructuras, para impactar positivamente a los asociados, clientes o usuarios, sin que estos cambios impliquen dejar a un lado la esencia cooperativa. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2010, p. 5).

A través de este modelo de decisión se busca Establecer los lineamientos básicos para la gestión y administración del Ecosistema de Innovación corporativo, buscando el despliegue en las diferentes empresas y unidades del negocio, en el cual se contemplan las siguientes fases que se muestran en la tabla número tres para dar cumplimiento a este proceso.

Tabla 3. Modelo de decisión con procesos de Innovación

Sprint	Nombre	Objetivos
1	Entendiendo el problema	• Analizar la situación actual (cifras relevantes) • Definir el segmento objetivo. • Comprender las necesidades o dolores del usuario. • Comprender el contexto externo (Benchmarking). • Identificar restricciones y apalancadores del negocio.
2	Generando ideas	• Ejecutar las sesiones de ideación. • Seleccionar las iniciativas a presentar en el Comité. • Presentación Comité Primario: Selección de la idea.
3	Desarrollando la Gran Idea	• Identificar supuestos críticos (hipótesis). • Diseñar la solución y testear (prototipo alto nivel). • Definir los recursos requeridos. • Estimar los beneficios esperados (comunidad, ingresos, servicio, etc.). • Presentación final de la propuesta.

Fuente: elaboración propia

2.4.2.3. Procesos y procedimientos.

El Gobierno tiene como objetivo la normalización a través de procesos, así como las normas o lineamientos detallados y demás información complementaria. En la tabla número cuatro se describen las actividades que se muestran en los Gobiernos Corporativo PMO, Lean y de Innovación.

Tabla 4. Procesos y procedimientos del modelo de gobierno

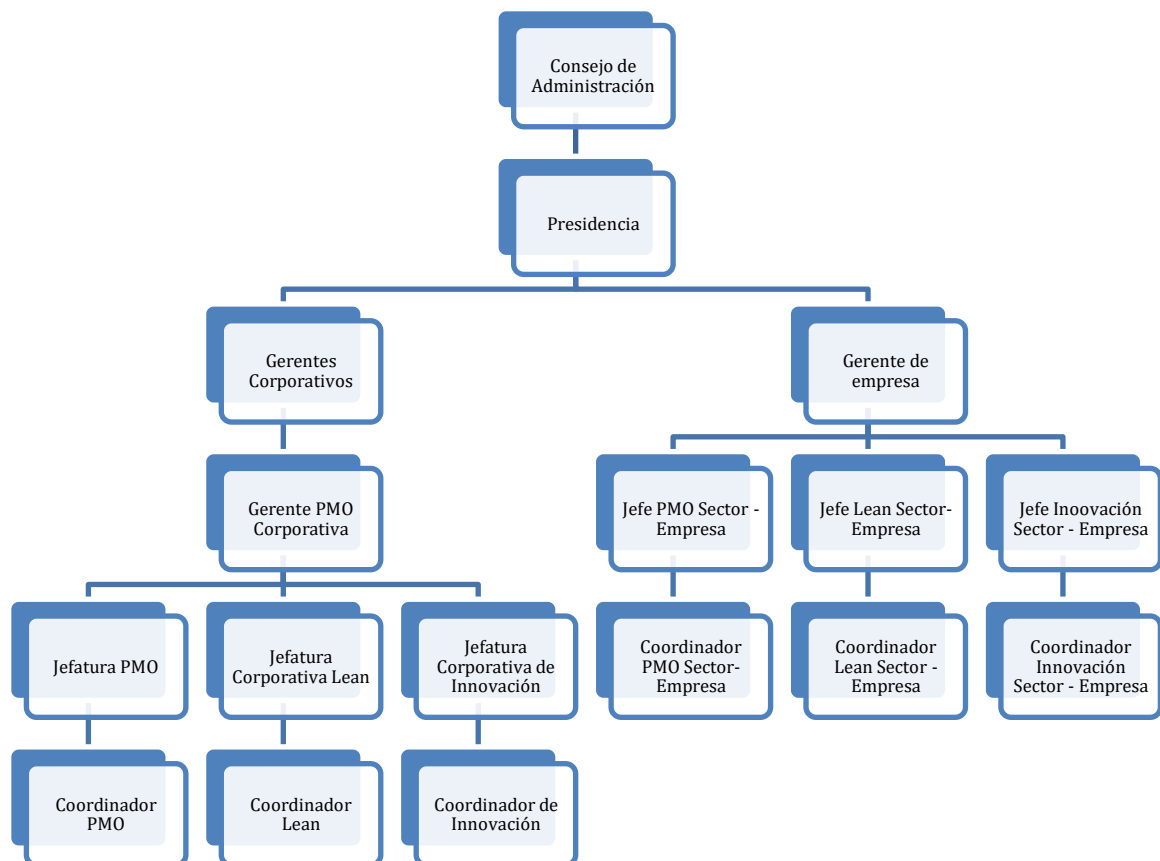
Proceso	Procedimiento
Gobierno corporativo de Proyectos	- Gestiona el talento humano para la administración de proyectos. - Define y administra políticas y Organismos PMO, LEAN, INNOVACION. - Define metodologías de Proyectos PMO y operativos. - Define Metodología de proyectos LEAN. - Define Metodología de proyectos innovación. - Administra herramientas tecnológicas. - Realiza Auditorias de cumplimiento. - Administra portafolio de proyectos lean, innovación, PMO y Operativos. - Formación en gestión de proyectos - Administración de activos organizacionales.
Gobierno Lean	- Realiza seguimiento y control al porfolio de proyectos Lean. - Gestión de proyectos. - Seguimiento y medición de beneficios.
Gobierno de Innovación	- Realiza seguimiento y control al porfolio de proyectos Lean. - Gestión de proyectos. - Seguimiento y medición de beneficios.

Fuente: elaboración propia

2.4.2.4. Estructura organizacional.

La estructura organizacional para un gobierno de proyectos en un conglomerado empresarial tan grande como el Grupo Coomeva es muy estructurado, caracterizado por un esquema jerárquico de tipo vertical, dado que existe unas líneas de mando profundas hacia abajo, tal como se muestra en la figura número 23 que se muestra a continuación.

Figura 23. Estructura organizacional del gobierno de proyectos corporativos



Fuente: elaboración propia

En la figura número 23 se observa las líneas de mando que surgen desde el Consejo de Administración quien está a cargo del Presidente y este a su vez de los Gerentes Corporativos, quienes también tienen a su cargo el Gerente Corporativo PMO, de los cuales rinden cuentas a él, los jefes PMO, Lean y de Innovación, que también son apoyados por sus Coordinadores.

Mientras que en la parte derecha de la figura se muestra la estructura correspondiente a la Gerencia de Empresas, la cual también cuenta con una estructura similar a la gerencia del PMO corporativo con sus respectivos líderes y coordinadores en los componentes de PMO, Lean e Innovación.

2.4.2.5. Matriz RASCI.

La matriz RASCI es una herramienta empleada para establecer roles y responsabilidades frente a las tareas que se desarrollan en una organización (Vidal, 2016). Su uso en la gestión de proyectos es muy frecuente, dado que orienta de manera adecuada a los funcionarios en sus labores, mostrando las diferentes interrelaciones que existen entre otros cargos (David, 2017).

Para la elaboración de esta matriz se tuvo en cuenta el Gobierno Corporativo que se establece sobre lo estratégico, el Gobierno Sectorial que se establece sobre lo táctico y el Gobierno de Proyecto que gesta en gestiones de tipo operativo.

Mientras que los actores que tienen roles y responsabilidades dentro de estos Gobiernos son el Comité Corporativo PMO, Lean, Innovación (CCO), Comité Empresarial-sectorial (CEM), Comité líderes PMO, Lean, Innovación (CLI), Consejo de Administración (CAD), Gerencia

Corporativa PMO (PMO), Presidencia Ejecutiva (PEJ), Gerencias Corporativas(GCO), Gerente Empresarial-Sector (GES), Jefatura Corporativo Lean, PMO, Innovación empresa (JCE), Coordinadores PMO, Lean, Innovación (COR), Gerentes de Proyecto (GPR), Gerencia de tecnología (GTI), Stakeholders (STK).

En figura número 24 que se muestra a continuación se realizó la matriz considerando las siguientes convenciones:

R: Responsable de la tarea. A: Responsable del proceso.

S: Soporte C: Consultado I: informado.

Conforme a estos criterios mencionados y las responsabilidades de cada uno de los actores descritos se muestra la Matriz RASCI del modelo de gobierno propuesto.

Figura 24. Matriz RASCI del gobierno de proyectos corporativos

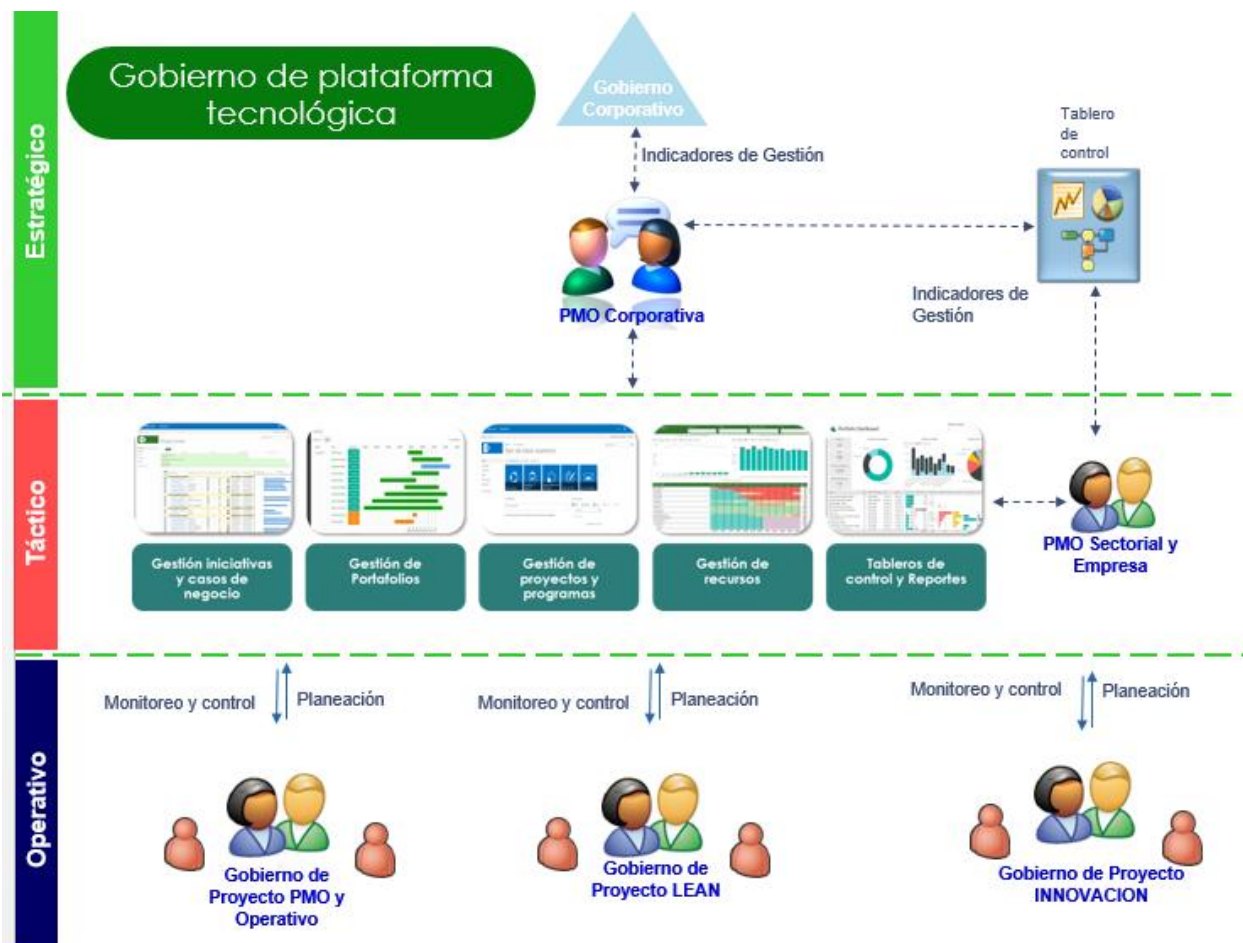
RESPONSABILIDADES	CCO	CAD	CEM	CLI	PMO	PEJ	GCO	GES	JCE	COR	GPR	GTI	STK
Definición de los lineamientos para la priorización y balanceo del portafolio de proyectos de cada sector, alineados a la estratégica corporativa.	I	C	I	I	I	A	A	R	I	I	I	I	I
Definición y estandarización de políticas, metodologías y herramientas para la creación y funcionamiento de las PMO, para la estructuración de las ideas y del portafolio de proyectos y para la gestión de los proyectos.	A		I	I	R		C		I	I	I	C	I
Socialización de los proyectos aprobados en cada empresa o sector, con el fin de visualizar y evaluar las iniciativas transversales para ser escaladas al Comité Corporativo de Proyectos.	A	I,C	I		R	I,C	I,C	I	I	I			
Adopción y cumplimiento de las políticas y estándares de Coomeva para la Estructuración de ideas, gestión de proyectos y del portafolio de proyectos.	A		A	I	A	I			I	R	I		
Establecimiento de acciones correctivas requeridas para garantizar la correcta gestión de los portafolios y los proyectos	I		I		A					R	R,C		I
Administración de las herramientas, los métodos, las métricas y los cronogramas maestros del proyecto				I	A				R	C	I		
Seguimiento a proyectos estratégicos sectoriales/empresariales y temas estratégicos de interés de la gerencia	I	I	I	I	A	I,C	I,C	I,C	C	R	R		I

Fuente: elaboración propia

2.4.2.6. Plataforma tecnológica.

La propuesta en cuestión debe estar soportada por una robusta plataforma tecnológica que sea capaz de responder a las exigencias en información y comunicaciones que requiere el Modelo de Gobierno propuesto. Para ello, se ilustra en la figura número 25, los actores y plataformas que se van a considerar como apoyo a las actividades mencionadas.

Figura 25. Elementos de la plataforma tecnológica propuesta



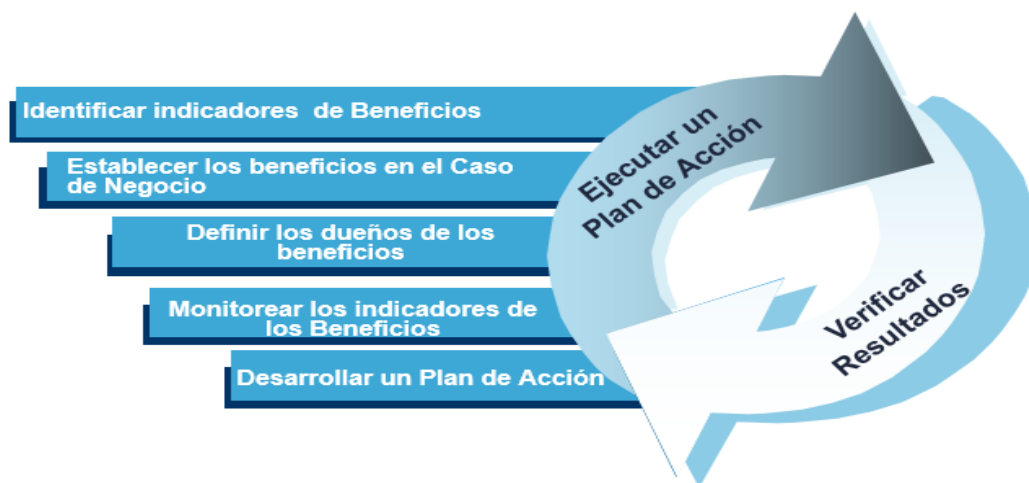
Fuente: elaboración propia

La plataforma tecnológica que se requiere para apoyar el modelo de gobierno debe de contar con un rol responsable desde la PMO Corporativo para su administración funcional y técnica, a su vez debe escalar los requerimientos solicitados a través de la unidad tecnológica que ofrece Gestión del Sistema de Información, infraestructura, operaciones, procesos, centro de datos, riesgo tecnológico, telecomunicaciones y gestión de clientes. Es decir, una variedad de elementos que apoyan estas labores.

2.4.2.7. Gestión de beneficios.

La gestión de beneficios es la garantía de que realmente un proyecto es exitoso (Pacheco García, 2019), pues no se trata solo de alcanzar los objetivos (alcance, tiempo y costo) planeados, sino de lograr los beneficios que fueron previstos por el proyecto en el momento de su estructuración (caso de negocio). A continuación, en la figura número 26 se muestran los elementos de la plataforma tecnológica que mide los beneficios del proyecto.

Figura 26. Elementos de la plataforma tecnológica propuesta



Fuente: elaboración propia

Para soportar el proceso de monitoreo de realización de los beneficios previstos en los proyectos, se desarrolló un abordaje que contempla:

- La identificación, confirmación y validación de los beneficios esperados al inicio del proyecto.
- El establecimiento de un proceso de planeación y monitoreo de realización de beneficios.
- La generación de información que posibilite ajustar eventuales desvíos de cualquiera de los objetivos del proyecto y el logro de unos nuevos beneficios del mismo teniendo siempre como referencia los inicialmente contemplados.

2.4.3. Descripción del Modelo de gobierno.

El modelo de Gobierno de Proyectos se define como el conjunto de principios y procesos estructurados que le permiten a una organización, responder a las oportunidades y amenazas de un ambiente de negocios altamente cambiante e inseguro (Moreno Monsalve et al, 2016).

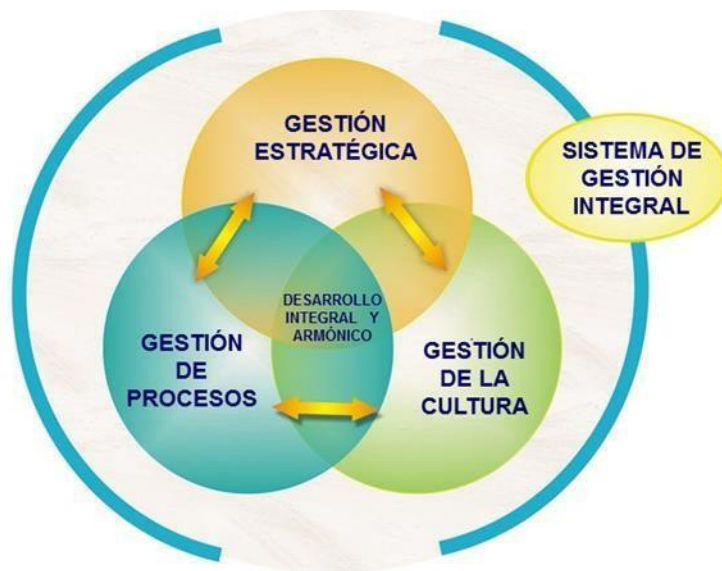
Para alcanzar esta meta en el Grupo Empresarial Coomeva, la toma de decisiones debe ser ágil y flexible y al mismo tiempo, debe involucrar a todas las personas que dan una contribución positiva al proceso. A continuación, se describen sus principales componentes, de acuerdo a lo que se observó en el esquema de Gobierno que aparece en la figura número 18 al iniciar este capítulo.

2.4.3.1. Sistema de gestión integral.

Este sistema es ideado como una concepción amplia de gerencia para permear la Organización con el Pensamiento Gerencial, manejar el cambio y ser partícipes activos de él, logrando así una mayor competitividad.

El sistema de Gestión Integral para Coomeva deberá estar compuesto por la Gestión Estratégica, la gestión de procesos y la gestión de la cultura que unidos se desarrollan integral y armónicamente, tal como se muestra en la figura número 27.

Figura 27. Sistema de Gestión Integral



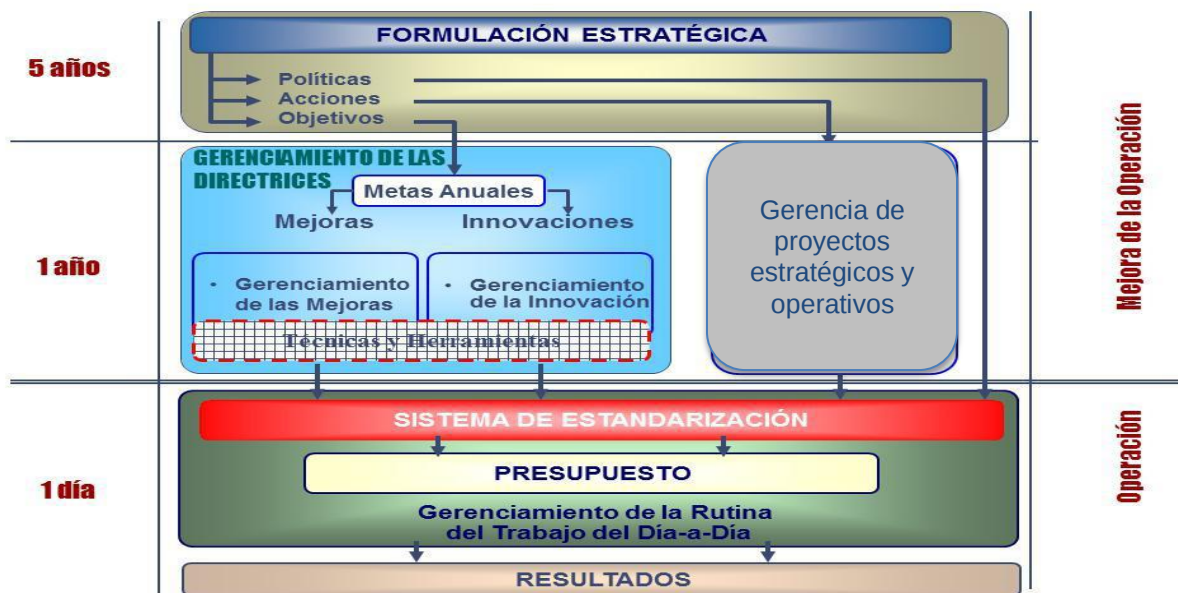
Fuente: elaboración propia

2.4.3.2. Gestión estratégica.

El despliegue de la gestión estratégica inicia con el Plan Estratégico que se realiza cada 5 años, y con base en ese se formula el direccionamiento estratégico que contiene Políticas, Acciones y Objetivos.

Para cumplir los objetivos se establecen iniciativas estratégicas que apuntan a cumplir con la misión y visión de la empresa. Las iniciativas se pueden desarrollar por medio de mejoras, innovaciones o productos/servicios entregados por ejecución de proyectos. Las iniciativas desarrolladas más las políticas permiten soportar el cumplimiento de la operación en pro de generar unos mejores resultados. El sistema de Gestión Integral y la Gestión estratégica deben estar alineados con la estrategia de la empresa, tal como se muestra en la figura número 28.

Figura 28. Despliegue de la Gestión Estratégica.



Fuente: elaboración propia

2.4.3.3. Estructura de gobierno PMO, Lean e Innovación.

Esta gestión se realiza desde el ámbito estratégico, táctico y operativo como se ha venido exponiendo, el cual tiene una iteración de arriba hacia abajo partiendo desde la estrategia corporativa hasta aprobar las solicitudes de proyectos que se realicen, así como se pudo identificar en la figura número 20 del presente capítulo. Entre sus principales responsabilidades se pueden mencionar:

- Suministrar y estandarizar políticas, metodologías y herramientas para la creación y funcionamiento de las PMO, Lean e Innovación, para la estructuración de las ideas y del portafolio de proyectos y para la gestión de los proyectos.
- Administrar y asegurar el sistema de información de proyectos y garantiza su disponibilidad para la óptima gestión.
- Asesoría y acompañamiento permanente a la alta dirección para la toma de las decisiones estratégicas relacionadas con los proyectos de la organización.
- Realiza auditoria y seguimiento al cumplimiento de políticas y estándares.
- Brindar asesoría y acompañamiento a las PMO, Lean e Innovación sectorial-empresarial
- Realizar entrenamiento en estándares y metodologías de gestión de proyectos.
- Asesoría y direccionamiento en la priorización y balanceo del portafolio de proyectos corporativos.
- Contribuir con la gestión del conocimiento para la construcción del capital intelectual de Coomeva orientado a riesgos, calidad y lecciones aprendidas a partir de los proyectos.
- Realizar análisis de balanceo de recursos del portafolio

Los participantes de esta gestión son los líderes y Coordinadores de las PMO Corporativa, Lean e Innovación. Deberán de realizar una reunión con frecuencia mensual.

Dentro de este Gobierno se encuentra en primera instancia el Comité Corporativo PMO, Lean e Innovación quien da los parámetros para cada uno de los gobiernos propuestos (Gobierno PMO, Lean e Innovación).

De igual forma cada uno de estos son respaldados por las oficinas PMO, Lean e Innovación que estarán focalizadas en:

Gestión del Portafolio de Proyectos: permite asegurar los procesos de priorización y balanceo y controlando el portafolio de proyectos (Domingo , 2010).

Gestión de Proyectos y Programas: facilita la administración del talento humano de líderes responsables de los proyectos, teniendo control y responsabilidad de los mismos, y la capacidad de gestionar los proyectos de la empresa o sector, asignar como patrocinador de los proyectos a altos directivos de la organización (Domingo , 2010).

De acuerdo a las características de las oficinas que respaldan al gobierno de proyectos, se destacan los comités que se explican a continuación:

Comité Corporativo de Proyectos estratégicos y operativos, Lean e innovación: este Comité de apoyo tiene la responsabilidad de:

- Evaluar los casos de negocio de las iniciativas de proyectos que le sean presentadas.

- Establecer las fechas para la presentación de iniciativas de proyectos y priorizarlas según criterios previamente definidos por la Presidencia Ejecutiva.

- Conceptuar acerca de la viabilidad de las iniciativas de proyectos. Aquí debe presentar para decisión de la Presidencia Ejecutiva, la propuesta de las iniciativas viables y del portafolio anual de proyectos, todo ello con base en la información presentada por la PMO, Lean e Innovación y de acuerdo con el Plan Estratégico vigente y los lineamientos anuales establecidos por la Presidencia Ejecutiva.

- Aceptar o negar los controles de cambio en alcance beneficios y aumento en el presupuesto para los programas/proyectos que conforman el portafolio de proyectos aprobado por Presidencia Ejecutiva. (Si son proyectos que no forman parte de un programa este comité aprueba controles de cambio en tiempo y calidad).

- Analizar los informes que le presente el Jefe de PMO, Lean e Innovación, que indiquen el avance en tiempo, alcance y costo. Aprueba cierre de proyectos y compromiso de beneficios.

- Tomar decisiones y/o acciones para gestionar los riesgos y propender por el éxito del Portafolio de proyectos aprobados y, en caso necesario, decidir sobre su suspensión temporal, o presentar la propuesta de interrupción o cancelación a la Presidencia Ejecutiva.

- Velar por el cumplimiento del gobierno de proyectos a través de la PMO Lean e Innovación.

Entre los participantes que deben acompañar este proceso se encuentran el Presidente Ejecutivo de Coomeva, Gerente Corporativo de Riesgo, Gerente Corporativo Administrativo, Gerente Corporativo de Gestión Humana, Gerente Corporativo Financiero, Gerente Corporativo de Mercadeo. Deberán efectuar una reunión mensual de 3 sesiones de 2 horas.

Comité empresarial sectorial - empresarial de proyectos: este comité de apoyo a las empresas en gestión de proyectos tiene la responsabilidad de:

- Analizar la priorización y balanceo del portfolio de proyectos de la empresa, de acuerdo a la estratégica corporativa.
- Asegurar la identificación y logro de los beneficios de los proyectos.
- Recomendar y direccionar la toma de decisiones sobre los avances del portafolio de proyectos de empresa.

Entre los participantes que deben acompañar este proceso se encuentran el Gerente Empresarial-sectorial, Líder PMO Empresarial-sectorial, Líder Lean Empresarial-sectorial Líder Innovación Empresarial-sectorial. Deberán efectuar una reunión mensual de 3 sesiones de 1 hora.

Comité líderes PMO, Lean, innovación: este comité de apoyo a cada uno de los líderes en gestión de proyectos tiene la responsabilidad de:

- Socializar los proyectos aprobados en cada empresa o sector, con el fin de visualizar y evaluar las iniciativas transversales para ser escaladas al Comité Corporativo de Proyectos.
- Socializar los avances de los portafolios de los proyectos aprobados del sector o empresa.
- Gestar la mejora continua a las metodologías, herramientas y procesos de la gestión de proyectos en todas las empresas.
- Garantizar a través de sus miembros la divulgación y la aplicación al interior de cada Empresa de las decisiones tomadas por el Comité Corporativo de Proyectos y de la PMO.
- Difundir las metodologías, herramientas y procesos de la gestión de proyectos definidos

para el GECC, en todos los sectores y empresas.

- Garantizar que se hayan cumplido las metodologías, herramientas y procesos de la gestión de proyectos definidos para el GECC, en todos los sectores y empresas.
- Actualizarse en temas de interés común relacionados con la Gestión de Proyectos (capacitaciones, mejoras, estandarización de formatos, toma de decisiones en la utilización de herramientas, etc.).
- Consolidar los portafolios de proyectos de todo el GECC, y determinar la necesidad de presentar novedades al Comité Corporativo de proyectos.

Entre los participantes que deben acompañar este proceso se encuentran el Gerente Empresarial-Sectorial, Líder PMO, Líder Lean Empresarial-Sectorial, Líder Innovación Empresarial-Sectorial. Deberán efectuar una reunión mensual de 2 horas.

Comité del proyecto-programa: este comité de apoyo a cada uno de los programas en gestión de proyectos tiene la responsabilidad de:

- Tomar decisiones y/o acciones tácticas para gestionar los riesgos y propender por el éxito del proyecto.
- Validar y presentar controles de cambio propuestos para el proyecto.
- Velar por el cumplimiento de todas las actividades del equipo de trabajo
- Dirigir y gestionar el programa de proyecto mediante la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a lo largo de todo el ciclo de vida del programa de proyecto, de forma que cumpla con las expectativas de los interesados en cuanto a objetivos y beneficios se cumplan.

- Monitorear los beneficios durante el ciclo de vida de los proyectos del programa.
- Velar para que los proyectos mantengan el foco relacionado al objetivo estratégico del programa.
- Revisar los tiempos y relaciones de los entregables de cada proyecto del programa con el propósito de informar a los gerentes de proyectos para que sea tenido en cuenta en su planeación.

Entre los participantes que deben acompañar este proceso se encuentran el Gerente del proyecto-Programa, Líderes técnicos seleccionados por el proyecto, otros (por invitación). Deberán efectuar una reunión quincenal de 1 hora.

En este acápite se describió el esquema de gobierno propuesto al Grupo Coomeva, donde se busca mejorar la alineación de las estrategias con los objetivos corporativos de la empresa, quien a su vez permitirá una estructura de proyectos más ágil para la toma de decisiones, debido a que se incorpora una estructura más especializada en los proyectos de la empresa, a través del complementó que se generó con la metodología Lean y de Innovación a la PMO actual. Haciendo que la gestión de proyectos sea más flexible y esté preparado para enfrentar las incertidumbres del proceso. En efecto, se observa que con el esquema de gobierno de proyectos descrito anteriormente va a impulsar mayores beneficios para la empresa, en el sentido que resuelve las tres variables más débiles que tiene esta gestión en el grupo empresarial, donde se determinó que la falta de alineación de las estrategias, la falta de agilidad en la toma de decisiones y la carencia de metodologías, a pesar de ser importantes para la compañía generan bajos beneficios en su modelo de proyectos actual.

3. CONCLUSIONES

En el presente trabajo se realizó una propuesta de un esquema de gobierno para la administración de proyectos alineado a la estrategia de la organización en el Grupo Coomeva, un Holding que tiene 17 empresas que genera más de 15.000 empleos directos distribuidos en 24 departamentos del país.

Dada la complejidad de sus operaciones su estructura organizacional se gestiona por un gobierno de proyectos, el cual define el conjunto de principios y procesos estructurados que le permiten a las diferentes áreas, responder a la Gestión de su portafolio de proyectos que es el conjunto de proyectos y/o programas estratégicos que se juntan con el fin de cumplir con los objetivos estratégicos empresariales.

Entendiendo este contexto organizacional de la entidad investigada se pudo establecer que a pesar de tener estructurado sus procesos, se adolece de un gobierno de proyectos con metodologías claras que permitan alinearlos a los objetivos corporativos de la empresa, lo que le ha traído dificultades en la toma de decisiones y la definición de estrategias.

Esta situación fue el punto de partida de la propuesta, la cual se inició con la descripción de la estructura del gobierno de proyectos del Grupo Empresarial a la luz de las diferentes metodologías y marcos de referencia utilizados con el fin de identificar los lineamientos en las diferentes empresas del grupo como diagnostico sintético. En este análisis se pudo concluir que para Coomeva es necesario que su gobierno corporativo este bien constituido y alineado a los objetivos estratégicos de la entidad, dado que con ellos se puede garantizar el alcance de resultados

y el control de los recursos humanos, físicos y monetarios que se invierten en la implementación de sus estrategias. También se observó que en algunas áreas y procesos de la empresa se carece de metodologías y líderes en los PMO designados, lo que impide su alineación frente a los objetivos estratégicos de la empresa y se genera un desaprovechamiento de recursos. En efecto, esto refleja la necesidad que tiene la organización de estructurar estos elementos que son de vital importancia para la generación de valor corporativo, el cual debe ser verificable en todos sus PMO y grupos de interés.

Pasando al segundo resultado de la investigación, se conoció la percepción de los líderes de la PMO y principales directivos del grupo sobre el gobierno de proyectos y su relación con la estrategia, con el propósito de identificar las fallas actuales. Aquí se pudo concluir que dada las limitaciones que se han venido presentando en algunos procesos que no cuentan con metodologías, recursos y PMO en la organización, se observa que las variables críticas identificadas en este diagnóstico, tales como la definición de estrategias, la metodología para definir prioridades y la falta de agilidad en la toma de decisiones se vienen constituyendo en unas causales que no permiten que algunos PMO de la empresa, no estén alineados a sus objetivos estratégicos, puesto que no tiene como controlar el alcance de resultados y el manejo de recursos que le garanticen la generación de valor esperada.

Después en el tercer resultado se analizó las principales variables relacionadas con el gobierno de proyectos del grupo con el fin de consolidar y proponer los lineamientos para la eficiencia y eficacia del gobierno de proyectos. En esta evaluación se concluye que la estrategia es fundamental para los proyectos y sobre todo para la gestión de su gobierno, dado que estas acciones deben encaminarse al cumplimiento de los objetivos corporativos de la empresa.

De igual manera, se pudo establecer que la metodología de proyectos es fundamental para que el objetivo de estos, se logren de una manera efectiva, puesto que esta herramienta ofrece parámetros de ejecución y seguimiento bien establecidos donde los equipos de trabajo del proyecto van a tener un manual de orientación para el alcance de resultados. Adicionalmente, se concluye en este análisis que la agilidad en la toma de decisiones es fundamental para los proyectos, si se tiene en cuenta que el entorno empresarial está variando con mayor rapidez, por lo que las estrategias también deben ajustarse a dichas dinámicas para responder con eficacia ante las restricciones que impiden el alcance de los objetivos estratégicos de la organización.

Finalmente, en el cuarto resultado de este trabajo se realizó la propuesta del esquema de Gobierno para la administración de proyectos Operativos, estratégicos, de Innovación, y Lean bajo la figura de PMO, donde se pudo concluir que el esquema propuesto va a impulsar mayores beneficios para la empresa en la gestión de proyectos, dado que permitirá alinear las estrategias con los objetivos corporativos de la empresa, ayudando a que la estructura de proyectos sea más ágil para la toma de decisiones, puesto que aumenta la especialización de los proyectos, incorporando nuevas metodologías como el Lean y la Innovación, generando una gestión de proyectos más flexible y preparada para enfrentar las incertidumbres del proceso.

4. RECOMENDACIONES

La sostenibilidad de los lineamientos del gobierno de proyectos depende de las necesidades de la organización en el tiempo, por ello es necesario que, desde la Dirección de Proyectos de la empresa, realicen un seguimiento permanente del esquema de gobierno propuesto, dado que esto es un proceso dinámico que debe ser retroalimentado, de acuerdo a los nuevos requerimientos del entorno y los procesos internos que se generen en la compañía.

La resistencia al cambio es una característica representativa en todas las empresas, dado que la rápida comprensión de nuevos procesos por parte de los colaboradores que participan en el área donde se genera las modificaciones, es una limitante importante para aceptarlos. En este sentido, se propone que desde la Dirección de Proyectos se realicen actividades de capacitación y entrenamiento con los empleados involucrados en la propuesta, para facilitar el entendimiento y la concientización de estas mejoras.

En vista de que se busca que la propuesta del esquema de gobierno sea capaz de hacer visible el beneficio de los proyectos, se debe realizar nuevamente después de un tiempo, el ejercicio que se efectuó en esta investigación cuando se analizó la percepción de los funcionarios que participan en estos procesos, sobre la forma como el modelo de gobierno está generando beneficios, especialmente verificando que las variables críticas identificadas se hayan solucionado.

REFERENCIAS

- Álvarez D. (noviembre, 2012), Gobernabilidad de proyectos: Gobierno de proyectos y patrocinio ejecutivo en ambientes empresariales, PMI, Capítulo Colombia
- Betancourt Morales , C. (2014). Experiencias de implementación de PMO en empresas de la ciudad de Medellín. *Revista EIA.Esc.Ing.Antioq [online]. n.21, 133 - 144*. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1794-12372014000100012&script=sci_abstract&tlng=es
- Betancourt, B. (1995). *Papeles de trabajo para planes estrategicos*. Santiago de Cali: Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad del Valle.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (Diciembre de 2010). Conceptos básicos de Innovación. Bogotá, Colombia. Obtenido de https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/1052/4269_cartilla_conceptos_innovacion.pdf?sequence=1
- Cevallos Vera, J. (2012). Implementación del marco COBIT para el gobierno de TI de una empresa petrolera. Lima, Perú: Universidad Nacional de Ingeniería (Trabajo de Maestría). Obtenido de https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UUNI_35148ee8864e24d8e4c82246a9464afa/Description
- Cruz, R. (2013). Manual de Soporte Conceptual Metodología General para la Formulación y Evaluación de Proyectos. Bogotá, Colombia: Departamento Nacional de Planeación. Obtenido de <http://www.itc.edu.co/archives/investigacion/ManualConceptual.pdf>
- David, F. (2017). *La Gerencia Estrategica*. Santafe de Bogotá: Legis Editores.

- De Marco, D. (2010). Project Management Office (PMO) del Gobierno de la Provincia de Santa Fe. Una Nueva Forma de Gestión. Santafe, Argentina: Foros regionales Red Muni 2010. “La agenda local del Bicentenario”. Obtenido de <http://municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/DeMarcoRedMuni2010.pdf>
- Deloitte. (2011). *Human Capital Trends 2011*. Lóndres, Reino Unido: Deloitte Consulting LLP. Obtenido de https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/human-capital/2011_trends_english.pdf
- Domingo , A. (2010). *Dirección y Gestión de Proyectos: Un enfoque práctico*. Madrid: Ed: Rama.
- Druker, P. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper Collins.
- Fernández Araya, S. (julio de 2019). Establecimiento de un marco de gobernabilidad para la gestión de proyectos en la empresa Agrep Forestal S A. San Carlos, Costa Rica: TEC Tecnológico de Costa Rica. (Tesis de Maestría en Gerencia de Proyectos).
- Fernández Prieto, J., & Folgueras Marcos, A. (octubre de 2010). Análisis de los estándares, herramientas y técnicas de gobierno de una PMO y diseño conceptual de un modelo para el diseño de una oficina de proyectos y servicios. Madrid, España: Universidad Carlos III de Madrid. Obtenido de https://e-archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/11216/PFC_Jesus_Fernandez_Prieto_vFINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Fernández Rodríguez, N. (2002). *Manual de proyectos*. Andalucía, España: Coria Gráfica, S.L.
- Grupo Coomeva. (2019). *Plan Estratégico Coomeva 2020-2024. 60 años*. Santiago de Cali: Dirección estratégica.
- Grupo Coomeva. (2020). www.coomeva.com.co.

- Hill, G. (2008). *The Complete Project Management Office Handbook*. New York: Herper Collins.
- <https://naps.com.mx/blog/por-que-fracasan-los-proyectos-de-t-i/>. (s.f.).
- Kendra, K., & Tapling , L. (2004). Project Success: A Cultural Framework. *Project Management Journal*, 35 (1), 30-45.
- Marmolejo Carrasco , D. (2017). Gobernabilidad de proyecto: las relaciones entre el equipo del proyecto y los vendedores según el PMBOK. *Daena: International Journal of Good Conscience*. 12(3), 256-271. Obtenido de [http://www.spentamexico.org/v12-n3/A16.12\(3\)256-271.pdf](http://www.spentamexico.org/v12-n3/A16.12(3)256-271.pdf)
- Martínez, M., y Morales, J. (2022). *Lean seis sigma para la mejora de procesos*. México: Universidad de Miguel Hernández de Elche.
- Meneses, A. (2018). Importancia de la metodología y la gestión de proyectos de infraestructura colombiana. Bogotá, Colombia: Fundación Universitaria de la Cámara de Comercio UNIEMPRESARIAL. (Proyecto de grado). Obtenido de <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/21086/TNI%20F676i.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Milián, R. (2021). Madurez en la gestión de proyectos y su efecto en los resultados de los proyectos en la empresa Joy Global (Perú) SAC: 2017-2018. Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos (Proyecto de Maestría).
- Miranda, J. (2012). *Gestión de proyectos: identificación, formulación, evaluación financiera, económica, social, ambiental*. Bogotá: MM Editores. 4ª edición.
- Moreno , Á. y Ramírez, M. (2019). Uso de metodologías en la gestión de proyectos en la industria colombiana. Bogotá, Colombia: Universidad Nacional Abierta y a Distancia. (Tesis de Especialización en Gerencia de Proyectos). Obtenido de

<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/28124/avmorenom.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Moreno Monsalve , N., Sánchez Ayala, L., y Velosa García, J. (2016). *Introducción a la Gerencia de Proyectos. Conceptos y aplicación*. Bogotá: Ediciones EAN. Obtenido de <https://editorial.universidadean.edu.co/acceso-abierto/Introduccion-a-la-gerencia-de-proyectos-conceptos-y-aplicacion-ean.pdf>

Pacheco García, J. (2019). Modelo de gobierno de datos para proyectos de BI en empresas de servicios públicos. Barranquilla, Colombia: Universidad del Norte. Obtenido de <http://manglar.uninorte.edu.co/handle/10584/10153#page=1>

Pérez, L. (2020). *Lean Six Sigma Green Belt. Manual de certificación*. Valencia, España: Marge Books.

PMI (Project Management Institute). (2017). *Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos*. México: PMBPOK, 6th edición.

PMO Global Alliance. (19 de marzo de 2022). <https://www.pmovaluering.com>. Obtenido de <https://www.pmovaluering.com/en/>

Porter, M. E. (2016). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: CECSA. Trigesima cuarta edición.

Pulse of the Profession. (2015). Cómo capturar el valor de la dirección de proyectos mediante la toma de decisiones. *Project Management Institute, Inc. PMI.org/Pulse*, 1-21.

Redondo Salas, A. (13 de febrero de 2016). Gobierno, gobernanza y los roles de los directores de proyectos, programas y portafolios. Blog: La Equina de la Gestión. Obtenido de http://alredsa.blogspot.com/2016/02/gobierno-gobernanza-y-los-roles-de-los_13.html

Redondo Salas, A. (16 de febrero de 2017). ¿Cómo una PMO puede ayudar a su organización? (U. p. Internacional, Ed.) Obtenido de <https://uci.ac.cr/gspm/que-es->

pmo/#:~:text=La%20PMO%20debe%20incrementar%20la,con%20su%20fecha%20de%20lanzamiento.

Rincón González, C. (2016). Análisis de la problemática de la gestión de proyectos: Estudio en el contexto empresarial colombiano. *Revista Ciencias Estratégicas*, 24 (35) enero, 119-136. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1513/151352655007.pdf>

Rodríguez, J., García, J., y Lamarca I. (2007). *Gestión de proyectos informáticos: métodos, herramientas y casos*. Bogotá: Editores UOC.

Sierra, D. (2017). Por qué implementar un PMO dentro de una organización y cuáles son sus características? *Innovación vol 3.*, 31-38. Obtenido de <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/11614/Sierradiego2017.pdf?sequence#:~:text=Con%20la%20implementaci%C3%B3n%20de%20una,encaminan%20a%20los%20equipos%20a>

Vidal, E. (2016). *Diagnóstico organizacional*. Bogotá: ECOE Ediciones.

ANEXOS

Anexo A. Cuestionario de diagnóstico de PMO con metodología Valué Ring

No.	Beneficios	TOTALES			
		Demasiado Importante	Muy importante	Importante	Calificación promedio Aporte PMO
1	Mejor disponibilidad de recursos con competencias en gestión de proyectos				
2	Mejor disponibilidad de información sobre las lecciones aprendidas de experiencias previas				
3	Transferencia efectiva del conocimiento en gestión de proyectos				
4	Mejor comunicación entre las áreas de la organización				
5	Mejor comunicación entre el equipo del proyecto				
6	Mejor comunicación con el nivel ejecutivo				
7	Mejor confiabilidad en la información proporcionada				
8	Estimaciones de tiempo y costo más confiables				
9	Mayor disponibilidad de información de calidad para una mejor toma de decisiones				
10	Mejor control sobre los equipos de proyecto				
11	Mejor control de plazos y costos del proyecto				
12	Mejor control de subcontratistas y terceros				
13	Mayor compromiso del nivel ejecutivo con los proyectos				
14	Mayor motivación y compromiso individual				
15	Mayor claridad en la definición de responsabilidades y roles				
16	Mayor agilidad en la toma de decisiones en la gestión de proyectos				
17	Mejor asignación de los recursos entre proyectos				
18	Reducción de los plazos / ciclos de vida de los proyectos				
19	Menor exposición al riesgo				
20	Mayor integración entre áreas de la organización				
21	Aumento de la productividad de los proyectos				
22	Mejor calidad en los resultados de los proyectos				
23	Mejora de la satisfacción del cliente				
24	Mejor definición de prioridades				
25	Mayor visibilidad de la relación entre el diseño y estrategia				
26	Aumento de la visibilidad de la relación entre proyectos				
27	Mayor compromiso de la organización con los resultados				
28	Mayor visibilidad del progreso del proyecto				
29	Mayor visibilidad de la demanda de recursos				
30	Mayor previsibilidad para la toma de decisiones				

Anexo B. Tabulación de la encuesta de diagnóstico de PMO con metodología Valué Ring

		Nilson León	Nilson León	Omar Ramírez	Omar Ramírez	María Rita Valencia	María Rita V:	Marco Montes	Marco Monte
No.	Beneficios	Importancia	Aporte de la PMO del GECC	Importancia	Aporte de la PMO del GECC	Importancia	de la PMO de	Importancia	Aporte de la PMO del GECC
24	Mejor definición de prioridades	Muy importante	8	Importante	8	Muy importante	9	Muy importante	8
13	Mayor compromiso del nivel ejecutivo con los proyectos	Muy importante	6						
16	Mayor agilidad en la toma de decisiones en la gestión de proyectos	Muy importante	7			Muy importante	8		
11	Mejor control de plazos y costos del proyecto					Muy importante	8	Muy importante	10
27	Mayor compromiso de la organización con los resultados	Muy importante	9	Muy importante	8				
20	Mayor integración entre áreas de la organización	Muy importante	7						
9	Mayor disponibilidad de información de calidad para una mejor toma de decisiones							Muy importante	9
22	Mejor calidad en los resultados de los proyectos					Muy importante	8	Muy importante	10
21	Aumento de la productividad de los proyectos			Muy importante	7				
4	Mejor comunicación entre las áreas de la organización			Muy importante	8			Importante	7
23	Definición de estrategias para mejorar PMO			Muy importante	4				
8	Estimaciones de tiempo y costo más confiables	Importante	7	Importante	8	Muy importante	8		
17	Exista una metodología que permita la definición de la prioridad	Importante	7						
19	Menor exposición al riesgo	Importante	7	Importante	6	Importante	7	Importante	9
15	Mayor claridad en la definición de responsabilidades y roles	Importante	10			Importante	9		
6	Mejor comunicación con el nivel ejecutivo								
2	Mejor disponibilidad de información sobre las lecciones aprendidas de experiencias previas	Importante	8						
25	Mayor visibilidad de la relación entre el diseño y estrategia	Importante	7	Importante	6			Muy importante	9
28	Mayor visibilidad del progreso del proyecto					Importante	9		
1	Mejor disponibilidad de recursos con competencias en gestión de proyectos			Muy importante	7	Importante	7		
7	Mejor confiabilidad en la información proporcionada								
10	Mejor control sobre los equipos de proyecto								
26	Aumento de la visibilidad de la relación entre proyectos					Importante	9		
3	Transferencia efectiva del conocimiento en gestión de proyectos								
5	Mejor comunicación entre el equipo del proyecto					Importante	9		
29	Mayor visibilidad de la demanda de recursos								
30	Mayor previsibilidad para la toma de decisiones	Importante	7						
12	Mejor control de subcontratistas y terceros								
14	Mayor motivación y compromiso individual								
18	Reducción de los plazos / ciclos de vida de los proyectos								

Continúa anexo B

		Nilson León	Nilson León	Omar Ramírez	Omar Ramírez	Marco Rizo	Marco Rizo	Luis Mario Giraldo	Luis Mario Giraldo
No.	Beneficios	Importancia	Aporte de la PMO del GECC	Importancia	Aporte de la PMO del GECC	Importancia	Aporte de la PMO del GECC	Importancia	Aporte de la PMO del GECC
24	Mejor definición de prioridades	Muy importante	8	Importante	8			Muy importante	8
13	Mayor compromiso del nivel ejecutivo con los proyectos	Muy importante	6			Muy importante	9		
16	Mayor agilidad en la toma de decisiones en la gestión de proyectos	Muy importante	7			Importante	7		
11	Mejor control de plazos y costos del proyecto							Muy importante	9
27	Mayor compromiso de la organización con los resultados	Muy importante	9	Muy importante	8	Importante	10	Muy importante	9
20	Mayor integración entre áreas de la organización	Muy importante	7					Importante	10
9	Mayor disponibilidad de información de calidad para una mejor toma de decisiones					Muy importante	7		
22	Mejor calidad en los resultados de los proyectos					Importante	10		
21	Aumento de la productividad de los proyectos			Muy importante	7	Muy importante	10	Muy importante	9
4	Mejor comunicación entre las áreas de la organización			Muy importante	8			Importante	10
23	Definición de estrategias para mejorar PMO			Muy importante	4				
8	Estimaciones de tiempo y costo más confiables	Importante	7	Importante	8	Importante	9	Importante	9
17	Exista una metodología que permita la definición de la prioridad	Importante	7			Importante	5		
19	Menor exposición al riesgo	Importante	7	Importante	6				
15	Mayor claridad en la definición de responsabilidades y roles	Importante	10					Muy importante	10
6	Mejor comunicación con el nivel ejecutivo					Muy importante	9	Importante	10
2	Mejor disponibilidad de información sobre las lecciones aprendidas de experiencias previas	Importante	8					Importante	9
25	Mayor visibilidad de la relación entre el diseño y estrategia	Importante	7	Importante	6				
28	Mayor visibilidad del progreso del proyecto								
1	Mejor disponibilidad de recursos con competencias en gestión de proyectos			Muy importante	7				
7	Mejor confiabilidad en la información proporcionada					Muy importante	9		
10	Mejor control sobre los equipos de proyecto								
26	Aumento de la visibilidad de la relación entre proyectos							Importante	10
3	Transferencia efectiva del conocimiento en gestión de proyectos							Importante	10
5	Mejor comunicación entre el equipo del proyecto								
29	Mayor visibilidad de la demanda de recursos								
30	Mayor previsibilidad para la toma de decisiones	Importante	7						
12	Mejor control de subcontratistas y terceros								
14	Mayor motivación y compromiso individual								
18	Reducción de los plazos / ciclos de vida de los proyectos								

Continúa anexo B

		Nilson León	Nilson León	Omar Ramírez	Omar Ramírez	Luis Carlos Lozada	Luis Carlos Lozada	Javier Medina	Javier Medina	Hans Theikhul	Hans Theikhul	Victor M Torres	Victor M Torres
No.	Beneficios	Importancia	Aporte de la PMO del GECC	Importancia	Aporte de la PMO del GECC	Importancia	Aporte de la PMO del GECC	Importancia	Aporte de la PMO del GECC	Importancia	Aporte de la PMO del GECC	Importancia	Aporte de la PMO del GECC
24	Mejor definición de prioridades	Muy importante	8	Importante	8	Muy importante	5	Muy importante	7	Muy importante	4	Importante	6
13	Mayor compromiso del nivel ejecutivo con los proyectos	Muy importante	6			Muy importante	7			Muy importante	10		8
16	Mayor agilidad en la toma de decisiones en la gestión de proyectos	Muy importante	7					Muy importante	4			Muy importante	6
11	Mejor control de plazos y costos del proyecto									Muy importante	10	Muy importante	6
27	Mayor compromiso de la organización con los resultados	Muy importante	9	Muy importante	8	Importante	7	Importante	8				8
20	Mayor integración entre áreas de la organización	Muy importante	7			Muy importante	5					Importante	5
9	Mayor disponibilidad de información de calidad para una mejor toma de decisiones					Muy importante	6	Muy importante	8			Importante	6
22	Mejor calidad en los resultados de los proyectos											Muy importante	7
21	Aumento de la productividad de los proyectos			Muy importante	7	Muy importante	5						7
4	Mejor comunicación entre las áreas de la organización			Muy importante	8			Importante	7	Muy importante	8	Muy importante	6
23	Definición de estrategias para mejorar PMO			Muy importante	4								7
8	Estimaciones de tiempo y costo más confiables	Importante	7	Importante	8	Importante	7					Muy importante	6
17	Exista una metodología que permita la definición de la prioridad	Importante	7					Muy importante	4	Importante	6		7
19	Menor exposición al riesgo	Importante	7	Importante	6							Importante	7
15	Mayor claridad en la definición de responsabilidades y roles	Importante	10							Importante	8		7
6	Mejor comunicación con el nivel ejecutivo							Importante	7			Importante	6
2	Mejor disponibilidad de información sobre las lecciones aprendidas de experiencias previas	Importante	8										8
25	Mayor visibilidad de la relación entre el diseño y estrategia	Importante	7	Importante	6								6
28	Mayor visibilidad del progreso del proyecto					Importante	7			Muy importante	9		8
1	Mejor disponibilidad de recursos con competencias en gestión de proyectos			Muy importante	7								8
7	Mejor confiabilidad en la información proporcionada												7
10	Mejor control sobre los equipos de proyecto							Muy importante	6				8
26	Aumento de la visibilidad de la relación entre proyectos											Importante	4
3	Transferencia efectiva del conocimiento en gestión de proyectos												7
5	Mejor comunicación entre el equipo del proyecto												8
29	Mayor visibilidad de la demanda de recursos									Importante	7		6
30	Mayor previsibilidad para la toma de decisiones	Importante	7										6
12	Mejor control de subcontratistas y terceros												8
14	Mayor motivación y compromiso individual												8
18	Reducción de los plazos / ciclos de vida de los proyectos												8

Continúa anexo B

Gilberto Quinche Gilberto Quii Manuel Issa Manuel Issa Alfonso Torrente Alfonso Torrente							
No.	Beneficios	Importancia	de la PMO de	Importancia	de la PMO de	Importancia	Aporte de la PMO del GECC
24	Mejor definición de prioridades						
13	Mayor compromiso del nivel ejecutivo con los proyectos	Muy importante	9	Muy importante	8	Muy importante	8
16	Mayor agilidad en la toma de decisiones en la gestión de proyectos		8	Muy importante	6	Muy importante	9
11	Mejor control de plazos y costos del proyecto					Muy importante	9
27	Mayor compromiso de la organización con los resultados	Muy importante	9				
20	Mayor integración entre áreas de la organización	Muy importante	9	Muy importante	6		
9	Mayor disponibilidad de información de calidad para una mejor toma de decisiones						
22	Mejor calidad en los resultados de los proyectos			Muy importante	6		
21	Aumento de la productividad de los proyectos						
4	Mejor comunicación entre las áreas de la organización	Importante	9				
23	Definición de estrategias para mejorar PMO	Muy importante	9	Muy importante	4		
8	Estimaciones de tiempo y costo más confiables						
17	Exista una metodología que permita la definición de la prioridad	Muy importante	9				
19	Menor exposición al riesgo					Muy importante	8
15	Mayor claridad en la definición de responsabilidades y roles						
6	Mejor comunicación con el nivel ejecutivo						
2	Mejor disponibilidad de información sobre las lecciones aprendidas de experiencias previas					Muy importante	7
25	Mayor visibilidad de la relación entre el diseño y estrategia						
28	Mayor visibilidad del progreso del proyecto						
1	Mejor disponibilidad de recursos con competencias en gestión de proyectos						
7	Mejor confiabilidad en la información proporcionada						
10	Mejor control sobre los equipos de proyecto						
26	Aumento de la visibilidad de la relación entre proyectos						
3	Transferencia efectiva del conocimiento en gestión de proyectos					Importante	7
5	Mejor comunicación entre el equipo del proyecto						
29	Mayor visibilidad de la demanda de recursos						
30	Mayor previsibilidad para la toma de decisiones						
12	Mejor control de subcontratistas y terceros						
14	Mayor motivación y compromiso individual						
18	Reducción de los plazos / ciclos de vida de los proyectos						

Continúa anexo B

No.	Beneficios	Muy importante + Importante	Muy importante	Importante	Calificación promedio Aporte PMC
24	Mejor definición de prioridades	9	7	2	7,0
13	Mayor compromiso del nivel ejecutivo con los proyectos	7	7	0	8,1
16	Mayor agilidad en la toma de decisiones en la gestión de proyectos	7	6	1	6,9
11	Mejor control de plazos y costos del proyecto	6	6	0	8,7
27	Mayor compromiso de la organización con los resultados	7	4	3	8,5
20	Mayor integración entre áreas de la organización	6	4	2	7,0
9	Mayor disponibilidad de información de calidad para una mejor toma de decisiones	5	4	1	7,2
22	Mejor calidad en los resultados de los proyectos	5	4	1	8,2
21	Aumento de la productividad de los proyectos	4	4	0	7,6
4	Mejor comunicación entre las áreas de la organización	7	3	4	7,9
23	Definición de estrategias para mejorar PMO	3	3	0	6,0
8	Estimaciones de tiempo y costo más confiables	7	2	5	7,7
17	Exista una metodología que permita la definición de la prioridad	5	2	3	6,3
19	Menor exposición al riesgo	6	1	5	7,3
15	Mayor claridad en la definición de responsabilidades y roles	5	1	4	8,8
6	Mejor comunicación con el nivel ejecutivo	4	1	3	8,0
2	Mejor disponibilidad de información sobre las lecciones aprendidas de experiencias previas	3	1	2	8,0
25	Mayor visibilidad de la relación entre el diseño y estrategia	3	1	2	7,0
28	Mayor visibilidad del progreso del proyecto	3	1	2	8,3
1	Mejor disponibilidad de recursos con competencias en gestión de proyectos	2	1	1	7,3
7	Mejor confiabilidad en la información proporcionada	1	1	0	8,0
10	Mejor control sobre los equipos de proyecto	1	1	0	7,0
26	Aumento de la visibilidad de la relación entre proyectos	3	0	3	7,7
3	Transferencia efectiva del conocimiento en gestión de proyectos	2	0	2	8,0
5	Mejor comunicación entre el equipo del proyecto	1	0	1	8,5
29	Mayor visibilidad de la demanda de recursos	1	0	1	6,5
30	Mayor previsibilidad para la toma de decisiones	1	0	1	6,5
12	Mejor control de subcontratistas y terceros	0	0	0	8,0
14	Mayor motivación y compromiso individual	0	0	0	8,0
18	Reducción de los plazos / ciclos de vida de los proyectos	0	0	0	8,0

Fuente: resultados de encuesta

