

ciat 3094

BN= 183547



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADEMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTION
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

PROYECTO DE TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACION DEL MODELO OPERATIVO DE LA
OFICINA DE GESTION DE PROYECTOS PMO PARA LA EMPRESA BANCRECER
BANCO MICRO FINANCIERO EN EL AREA DE DIRECCION EJECUTIVA DE
MEDIOS**

Presentado por:

Ild Boada

Para optar al título de:

Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor:

MBA. María Esther Barreiro

Caracas 20 de Junio de 2016

Cod B= 102024



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADEMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTION
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS
PROYECTO DE TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACION DEL MODELO OPERATIVO DE LA
OFICINA DE GESTION DE PROYECTOS PMO PARA LA EMPRESA BANCRECER
BANCO MICRO FINANCIERO EN EL AREA DE DIRECCION EJECUTIVA DE
MEDIOS**

Presentado por:

Ild Boada

Para optar al título de:

Especialista en Gerencia de Proyectos

Asesor:

MBA. María Esther Barreiro

Caracas 20 de Junio de 2016

Tesis

tp 2016

B6

ACEPTACIÓN DEL ASESOR

Por la presente hago constar que he leído, el Proyecto Trabajo Especial de Grado, presentado por la ciudadana Ild Boada CI: 13.231.390, para optar al grado de Especialista en Gerencia de Proyectos, cuyo título es "Propuesta para la Implementación del Modelo Operativo de la Oficina de Gestión de proyectos PMO para la Empresa Bancrecer Banco Micro Financiero en el Área de Dirección Ejecutiva de Medios" y manifiesto que cumple con los requisitos, exigidos por la Dirección General de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello, por lo tanto considérese apto para ser evaluado por el jurado que se decida para tal fin.

En la Ciudad de Caracas a los 20 Días del Mes de Junio de 2016.

MBA. María Esther Barreiro
CI Nro.: 11.234.686

Universidad Católica Andrés Bello
Dirección General de Postgrado
Especialización en Gerencia de Proyectos

**PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACION DEL MODELO OPERATIVO
DE LA OFICINA DE GESTION DE PROYECTOS PMO PARA LA
EMPRESA BANCRECER BANCO MICRO FINANCIERO EN EL AREA DE
DIRECCION EJECUTIVA DE MEDIOS**

Por: Ild Emelina Boada Gutiérrez

Trabajo de Grado de Especialización aprobado en nombre de la Universidad Católica Andrés Bello, por el siguiente jurado.

En la ciudad de Caracas a los _____ días del mes
de _____ de 2016.

Prof. Manuel Gaspar

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios, a mi familia, y en especial a mi esposo Ernesto que siempre estuvo a mi lado en este camino de conocimiento, dándome apoyo y ánimo para lograr este sueño. Te amo picci.

A mi padre en especial para seguir enorgulleciendo su legado de conocimiento y perseverancia en mí.

A mis primos amados Jacqueline, Pedro, Angélica y Cesar, gracias por su inmenso cariño.

A mis chinis Kathy y Kelly que me acompañaron cada día de estudio, haciéndome saber que dios creo ángeles peludos que nos darán compañía siempre.

A mis hermanas Coralia y María Esther, gracias por su amistad y cariño.

A mi gran amiga Ana María que me impulsa e ilumina desde el cielo siempre. Te quiero mais.

A mis compañeros de Postgrado, Álvaro y Graciela dos grandes colegas y muy capacitados profesionales.

A todo aquel que a través del conocimiento, se propone ser mejor.

RECONOCIMIENTO

Al personal de la Oficina de Gestión de Proyectos PMO de Bancrecer Banco Micro Financiero por todo el apoyo recibido, en especial a la Lic. Rosa Gettapietra por su perseverancia y apoyo para el logro de los objetivos planteados.

Reconocimiento especial y fraterno a Rafael Fermín y Carlos Sánchez Golding, gracias por ser mis máximos referentes en este maravilloso mundo que es la Gerencia de Proyectos en Venezuela y ser mis guías en este camino, gracias por todo el conocimiento y soporte que brindan en materia de Gerencia de Proyectos, no solo a mí sino al país.

Agradecimiento especial a Carlos Sánchez Golding y su apoyo pedagógico en materia de Modelos Operativos, muchas gracias Carlos por tu apoyo y el del maravilloso equipo que te respalda en Psiconexion C.A.

Un reconocimiento muy especial a la Profesora Janet Mora, gracias por su dedicación e instrucción para lograr de nosotros unos mejores profesionales en materia de Gerencia de Proyectos. Al Profesor Manuel Gaspar y la Profesora Berenice Blanco por la orientación, contribución, correcciones y el seguimiento en el desarrollo del Trabajo Especial de Grado.

A la Dirección del Postgrado en Gerencia de Proyectos, unidad que en pleno nos apoya en este camino de conocimiento.

A todo el personal operativo, administrativo, de seguridad y mantenimiento de la Universidad Católica Andrés Bello, gracias a todos por las cosas tan

importantes y valiosas que nos dan a diario y que siempre nos harán mejores personas, mil gracias por estar allí siempre.

A todos los que colaboraron con la realización de este Trabajo Especial de Grado entregándome desde una sonrisa, una consulta o algún material de referencia, a todos, dios los bendiga por siempre.

A nuestra amada casa de estudios Universidad Católica Andrés Bello, por permitirme hacer mi sueño realidad.

LISTA DE ACRONIMOS Y SIGLAS

PMBOK: Project Management Book of Knowledge

PMI: Project Management Institute

UCAB: Universidad Católica Andrés Bello

BSC: Balance Score Card

EDT: Estructura Desagregada de Trabajo

PMO: Project Management Office

PMOs: Oficinas de Gestión de Proyectos

MS PROJECT: Microsoft Project

PB-VEN: Project Management Office Venezuela

PDI: Plan de Desarrollo Institucional

BCV: Banco Central de Venezuela

OGP: Oficina de Gestión de Proyectos

CMM: Capability Maturity Model.

OPM3: Modelo de Madurez de la Organización en Gerencia de Proyectos

KPI: Key Performance Indicators

ISO: Organización Internacional de Normalización

ISO 21500: Norma sobre orientación sobre la gestión de proyectos utilizado por cualquier tipo de organización.

PRINCE2: PProjects IN Controlled Environment. Método estructurado de gestión de proyectos.

SUDEBAN: Superintendencia de las Instituciones del Sector Bancario



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADEMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
AREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTION
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

**Propuesta para la Implementación del Modelo Operativo de la Oficina de
Gestión de proyectos PMO para la Empresa Bancrecer Banco Micro Financiero
en el Área de Dirección Ejecutiva de Medios**

Autor: Ild Boada

Tutor: MBA. María Esther Barreiro

Año: 2016

Línea de Investigación: Definición y Desarrollo de Proyectos.

RESUMEN

La presente investigación tiene por Título Propuesta para la Implementación del Modelo Operativo de la Oficina de Gestión de proyectos PMO para la Empresa Bancrecer Banco Micro Financiero en el Área de Dirección Ejecutiva de Medios, con el fin principal de mejorar el rendimiento, resultados y cultura de la Gerencia de Proyectos en el Banco, dando así una propuesta para el desarrollo e implantación del Modelo Operativo de la PMO. Cabe destacar, que su objetivo general es, Proponer un Modelo Operativo de la oficina de gestión de proyectos PMO para la empresa Bancrecer banco micro financiero en el área de dirección ejecutiva de medios. Por lo anteriormente expuesto el estudio se encuentra enmarcado, en un tipo de investigación aplicada, con un Diseño de Campo, no Experimental, la cual posee una unidad de análisis en la oficina de gestión de proyectos PMO de la empresa Bancrecer Banco Micro Financiero, de donde se tomó una población y una muestra de 15 empleados, a los que se les aplicó una encuesta con un instrumento tipo cuestionario, adicional a la revisión bibliográfica, desarrollada a lo largo de la misma, con la validez de juicio de expertos; dichas técnicas e instrumentos permitieron establecer que es necesaria una propuesta para el desarrollo e implantación del Modelo Operativo de la PMO en Bancrecer.

Palabras Claves: Oficina de Gestión de Proyectos – PMO – Bancrecer – Modelo Operativo – Propuesta.

Línea de Trabajo: Oficina de Proyectos, Gerencia de Proyectos, Plan Estratégico, Portafolio de Proyectos, Gestión de Proyectos.

INDICE GENERAL

ACEPTACION DEL ASESOR.....	iii
APROBACIÓN DEL JURADO.....	iv
DEDICATORIA.....	v
RECONOCIMIENTOS.....	vi
LISTA DE ACRONIMOS Y SIGLAS.....	viii
RESUMEN.....	ix
INDICE GENERAL.....	x
INDICE DE FIGURAS.....	xv
INDICE DE CUADROS.....	xvi
INDICE DE GRÁFICOS.....	xvii
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPITULO I. EL PROBLEMA O LA INVESTIGACION

1.1 Planteamiento del problema.....	3
1.1.1Formulación del Problema.....	6
1.2 Objetivo General.....	7
1.2.1 Objetivos Específicos.....	7
1.3 Justificación.....	7
1.4 Alcance.....	8
1.5 Limitaciones.....	9

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación.....	10
2.1.1 Internacionales.....	11
2.1.2 Nacionales.....	15
2.2 Bases Teóricas.....	17
2.2.1 Definición de Proyectos.....	18
2.2.2 Planificación del Proyecto.....	19
2.2.3 Proyectos, Programas y Portafolios.....	20
2.2.4 Gestión de Proyectos.....	27
2.2.5 Áreas de Conocimientos en Gestión de Proyectos.....	30
2.2.6 La Oficina de Gestión de Proyectos. PMO.....	39
2.2.7.1 Tipos de PMO.....	40
2.2.8. Modelo de Madurez de la PMO.....	41
2.2.8.1 CMM.....	43
2.2.8.2 Modelo de Madurez de Kerzner.....	44
2.2.8.3 OPM3.....	46
2.2.9 Modelo de Gestión.....	54
2.2.10 Planificación Estratégica.....	55
2.3 Bases Legales.....	57

CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo de investigación.....	60
3.2. Diseño de investigación.....	62
3.3. Unidad de análisis.....	63
3.4. Población y Muestra.....	63
3.5. Técnicas de recolección de la información.....	65
3.6. Fases de la Investigación.....	68

3.6.1 Fase I: Diagnóstico de la Situación Actual.....	68
3.6.2 Fase II: Desarrollo del Modelo Operativo PMO.....	69
3.6.3 Fase III: Elaboración del Plan Estratégico.....	71
3.6.4 Fase IV: Presentación de la Propuesta.....	71
3.6.5 Fase V: Cierre del Proyecto.....	71
3.7. Operacionalización de los Objetivos.....	71
3.8 Estructura Degradada del Trabajo.....	75
3.9. Aspectos Éticos.....	76
3.10. Cronograma de Actividades.....	78
3.11 Recursos.....	80

CAPITULO IV. MARCO ORGANIZACIONAL

4.1 Bancrecer C.A.....	82
4.2 Misión y Visión.....	83
4.2.1 Valores Corporativos.....	84
4.2.2 Organigrama Junta Directiva.....	85

CAPÍTULO V. DISEÑO Y DESARROLLO DE LA PROPUESTA

5.1 Fase I: Proceso de Investigación.....	87
5.1.1 Diagnostico de la Situación Actual.....	87
5.1.2 Informe de Resultados.....	88
5.2 Fase II. Proceso de Desarrollo.....	98
5.2.1 Propuesta del Modelo Operativo de la PMO Adaptado a las características de Bancrecer.....	98
5.2.2 Definición del Plan Estratégico de la PMO.....	138

CAPÍTULO VI. FASE DE VALORACIÓN

6.1 Análisis y Presentación de los Resultados.....	143
--	-----

CAPÍTULO VII. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

7. Evaluación del Proyecto.....	161
7.1 Diagnóstico de la Situación Actual.....	162
7.2 Presentar el Modelo Operativo PMO adaptado a las características de Bancrecer Banco Micro Financiero.....	162
7.3 Definir estructuras Roles y Responsabilidades.....	164
7.4 Definir el plan estratégico de la PMO.....	165
7.5 Presentar la propuesta para la implantación del modelo operativo de la Oficina de Gestión de Proyecto PMO en Bancrecer.....	165
Lecciones Aprendidas.....	167

CAPÍTULO VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 Conclusiones.....	169
8.2 Recomendaciones.....	170
Bibliografía.....	172
Anexos.....	179
Anexo A: Modelo de Estatus de Portafolio.....	180
Anexo B: Modelo de Avance de Proyecto.....	181
Anexo C: Avance de Proyecto Comité.....	182
Anexo D: Diagrama Conceptual Analizado.....	183
Anexo E: Modelo de Instrumento.....	184

Anexo F: Tabla de Resultados Encuentras.....	186
Anexo G: Road Map Estratégico.....	187

INDICE DE FIGURAS

Figura	Pg.
Grupos de Procesos de Dirección.....	29
Tipos de PMO.....	40
Nivel de Madurez en la organización de Gestión de Procesos.....	43
Madurez de la Organización en Gestión de Proyectos.....	49
Ciclo del Modelo OPM3.....	50
Modelo OPM3.....	51
Modelo de Cuadro de Mando de Gestión de Proyectos.....	57
Matriz de Operacionalización de Objetivos.....	73
Estructura Degradada de Trabajo.....	75
Cronograma Inicial de la Propuesta.....	78
Recursos a utilizar en el Desarrollo de la Investigación.....	81
Organigrama Junta Directiva.....	85
Organigrama Actual de PMO Bancrecer.....	89
Rol PMO Bancrecer.....	91
Proceso Actual y Cumplimiento PMO Bancrecer.....	93
Portafolio Bancrecer.....	95
Modelo Funcional de PMO.....	100
Tipo de PMO Propuesta.....	105
Procesos y Componentes de Valor.....	108
Dominios de la Gerencia de Proyectos desde la Posición práctica según la Autora.....	110
Autoridad PMO Propuesta.....	114
Organigrama Propuesto.....	122
Modelos de Arquitectura para la PMO de Bancrecer Propuesto.....	124

Funciones de la PMO Madurados en el modelo de Gestión Operativa..	131
Etapas del Modelo de Gestión de Proyecto.....	133
Funciones del Balance de Portafolio.....	135
Cronograma para la Implementación de la Propuesta.....	137
Presentación del Plan Estratégico PMO. Propuesto.....	141

INDICE DE CUADROS

Presentación comparativa de Proyectos, la Dirección de Programas y gestión de Portafolios.....	22
Áreas de conocimiento de Gestión de Proyectos.....	38
Niveles de Madurez – Modelo CMM.....	44
Niveles de Madurez de Kerzner.....	45
Criterios de Clasificación de un proyecto para su atención desde la PMO según la Autora.....	106
Métricas de la PMO propuestas por la Autora.....	125

INDICE DE GRAFICOS

GRAFICO	Pg.
Recursos con que cuenta la PMO.....	145
Robustez en la estructura de la PMO.....	146
Funciones de la PMO y su Claridad.....	147
Rotación del personal de la PMO.....	148
Acercamiento personalizado de la PMO.....	149
Capacidad para dar apoyo de los recursos de la PMO.....	150
Gestión de la Oficina de Proyectos PMO en cuanto a la planificación y seguimiento.....	151
Formación de Gerentes de Proyectos por parte de la PMO.....	152
Apoyo a Usuarios por parte de la PMO.....	153
Claridad de los Roles y Gobernabilidad.....	154
Efectividad de la PMO.....	155
Larga duración de los proyectos gestionados por la PMO.....	156
Alineación del portafolio a los objetivos específicos de la organización..	157
Salud financiera de los proyectos y la relación de los análisis de costo beneficio a los proyectos.....	158
Seguimiento confiable, escalamientos a tiempo y método eficaz.....	159
Lectura de los instrumentos se status semanal, quincenal y alertar emitidas por la PMO.....	160

INTRODUCCIÓN

En todo el mundo están ocurriendo una serie de cambios, demográficos, económicos y tecnológicos, por lo tanto es necesario reconocer que la mutabilidad del entorno es constante e inevitable. En la época posmoderna, la transformación es más rápida porque el contexto temporal y espacial dentro del cual se desempeñan las instituciones, se ha modificado profundamente.

De igual forma, la globalización está originando la apertura de mercados, causando a su vez una era de mayor competitividad, calidad y estandarización de normas. Razón por la cual existen presiones diarias dentro de las organizaciones, para obtener rendimientos a un menor costo, con más rapidez, mejor calidad y servicio que los competidores.

Las empresas de servicios públicos y privados son altamente competitivas y proponen sus estrategias para lograr metas de desarrollo deseables a través de su Planeación Estratégica. Sin embargo, los objetivos son altos y las metas suelen ser amplias y hacen que requiera mayor precisión, para lograr el cumplimiento de los mismos con la utilización adecuada de los recursos, esta precisión se alcanza a través de Proyectos.

Ahora bien, una de las formas más eficientes para gerenciar proyectos es a través del establecimiento de una PMO y un funcionamiento óptimo de la misma, sin embargo, muchas empresas no cuentan con una metodología para crear o mejorar una PMO adaptada a sus necesidades.

El papel de la PMO es ayudar tanto al gerente del proyecto como a la organización, no sólo para entender y aplicar las prácticas modernas de gestión de proyectos, sino también para adaptar e integrar los intereses

empresariales y objetivos estratégicos en los esfuerzos de gestión de proyectos de la organización.

A partir de esto, surge la necesidad de proponer en la presente investigación, un Modelo Operativo de la oficina de gestión de proyectos PMO para la empresa Bancrecer banco micro financiero en el área de dirección ejecutiva de medios, a fin de mejorar el rendimiento, resultados y cultura de la Gerencia de Proyectos en el Banco.

En función a lo anteriormente planteado, el estudio se estructuró en seis capítulos de la siguiente manera:

El capítulo I; denominado El Problema, contiene el planteamiento del problema, los objetivos y la justificación de la investigación.

El capítulo II; denominado Marco Referencial o Teórico, contiene los antecedentes de la investigación, bases teóricas, fundamentación legal y definición de términos básicos.

El capítulo III; está referido al Marco Metodológico de la investigación, en el mismo se presenta el diseño de la investigación, el tipo y nivel de la investigación, población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, la validez y confiabilidad del instrumento, por último el sistema de variables.

El capítulo IV, está referido a la descripción de la organización.

El capítulo V, Desarrollo del Trabajo Especial de Grado. Y por último, el Capítulo VI Las Conclusiones y Recomendaciones. Seguidos de la Bibliografía y los Anexos a ser desarrollados.

CAPITULO I: EL PROBLEMA

En este capítulo presentaremos los dos puntos principales del capítulo I del presente trabajo de grado, el planteamiento del problema y los objetivos a cumplir para llevar a buen término el desarrollo de esta tesis.

1.1 Planteamiento del Problema

Bancrecer es una institución financiera que cuenta con 09 años de trayectoria en el Sistema Financiero Nacional Venezolano, pero es a partir de 2011, cuando la Institución emprende una nueva etapa, con un renovado modelo de negocio y con capital ciento por ciento privado.

Constituido por un talento humano de amplia trayectoria y experiencia en el ámbito bancario, Bancrecer ha desarrollado un notable crecimiento, en los últimos años, abriéndose camino en el mercado financiero venezolano, específicamente orientado al impulso de los empresarios en crecimiento así como de profesionales de libre ejercicio que han decidido desarrollar su propia empresa.

Este esfuerzo ha permitido dinamizar y estimular la generación de nuevas oportunidades de crecimiento y la consolidación de aquellas iniciativas empresariales más constituidas, lo que ha tenido un indiscutible impacto positivo en los sectores productivos del país, sobre todo en la generación de nuevos empleos formales en la economía venezolana.

Todo este avance y crecimiento sostenido se ha realizado por la generación de proyectos estratégicos que se desarrollan con el apoyo de la organización en pleno generando un portafolio de proyectos retador y exigente, es por ello que dado el crecimiento de la organización las estructuras deben adaptarse y robustecerse, para dar soporte al crecimiento sostenido y dar en todo momento cumplimiento de las metas establecidas.

Actualmente Bancrecer Banco Micro financiero vive un ambiente de continuos y profundos cambios, por lo que se requiere responder de manera correcta y estructurada a nuevos desafíos y oportunidades, para mantener un posicionamiento de mercado. Debido a la necesidad de crecimiento, la gestión de proyectos pasa a ser fundamental para la organización en pleno.

Su portafolio de proyectos actual contiene una demanda en recursos y estructura importante, es por ello que desde hace 04 años apuntalando el crecimiento, se aprueba la creación de una oficina de gestión de proyectos PMO, la cual actualmente requiere de un modelo de gestión operativa.

La Oficina de gestión de Proyecto PMO, no cuenta con robustez y carece de un modelo de operatividad cónsono con sus funciones, lo cual aunado a su reciente creación, amerita un modelo de gestión operativa acorde con los retos actuales y por venir.

Un factor importante en el que Bancrecer Banco Micro financiero realiza énfasis, es la necesidad de mejorar el tiempo, costo de los proyectos, así como aumentar la calidad en los proyectos ya que en la actualidad no es uniforme ni constante, es por ello que amerita una alineación en cuanto a las gestiones operativas que la Oficina de Proyecto ejecuta.

Hoy en día existe una brecha en cuanto a un modelo de gestión formal que soporte las funciones completas del gerenciamiento de proyectos, y una profunda necesidad de mejorar la toma de decisiones en la organización de

proyectos, para evitar el constante cruce de funciones operativas con funciones de proyectos que ocasionan malestar a las personas que se encargan de liderar proyectos ya que se generan varias líneas de reporte de resultados que no favorece la toma de decisiones, ni la gestión.

El reto más importante está en la generación de indicadores únicos que presenten avances en portafolio, pues actualmente la etapas en las cuales se están desarrollando los proyectos se encuentran paralelizadas lo que ocasiona descontrol, por lo que obtener alineación en este punto se considera una vía para la correcta operatividad de los proyecto.

La problemática de ausencia de un modelo operativo en la Oficina de gestión de Proyectos, indica que la organización está en la necesidad urgente de mejorar la operatividad y eficiencia, por lo que se evidencia la importancia de aplicar los estándares internacionales PMI a la gestión de los proyectos en Bancrecer Banco Micro Financiero.

En consecuencia de lo anteriormente mencionado, al no existir un modelo de gestión operativa en la Oficina de Gestión de Proyectos se presentan:

- ✓ Desviaciones en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Empresa.
- ✓ Ausencia en el cumplimiento de las pautas mínimas en el gerenciamiento de proyectos.
- ✓ Duplicidad de funciones y actividades de control y gestión de proyectos, así como en las líneas de reporte de resultados.
- ✓ Afectación en la toma de decisiones.
- ✓ Afectación en calidad, costo y tiempo del desarrollo del portafolio de proyectos.

- ✓ Malestar en el personal asignado a proyectos por la divergencia y multiplicidad de líneas de reporte y directrices que podrían generarse, y aunado con la reciente creación de la PMO, consideran una amenaza a su actual forma de trabajo, el establecimiento de un órgano rector.
- ✓ Afectación en la presentación de resultado por la presencia de indicadores que no se encuentran alineados al portafolio de proyectos y que deben contar con una política establecida por parte de la PMO.
- ✓ Carencia de la utilización de las normas y estándares internacionales en el manejo de proyectos establecidos por el PM BOOK que deben ser aplicadas de manera correcta al tipo de oficina de proyectos que requiere Bancrecer Banco Micro Financiero.
- ✓ Bajo rendimiento en proyectos estratégicos y que requieran de una dedicación mayor por parte del personal asignado.
- ✓ Necesidad de adiestramiento en materia de Gerencia de Proyectos.

Por lo tanto se hace necesario estudiar la problemática para presentar el modelo de gestión ideal y acorde con la Oficina de Gestión de Proyectos de Bancrecer Banco Micro financiero.

1.1.1 Formulación del Problema

¿Cuál es el modelo operativo requerido para el correcto funcionamiento de la Oficina de Gestión de Proyectos PMO en Bancrecer Banco Micro Financiero?

1.2 Objetivo General

Proponer un Modelo Operativo para ser implementado en la Oficina de Gestión de Proyectos PMO para la Empresa Bancrecer Banco Micro Financiero en el área de la Dirección Ejecutiva de Medios.

1.2.1 Objetivos Específicos

- Elaborar un diagnóstico de la situación actual
- Presentar el modelo operativo de PMO adaptado a las características de Bancrecer Banco Micro Financiero
- Definir estructura roles y responsabilidades de la PMO
- Definir el Plan estratégico de la PMO
- Presentar la propuesta para la implantación del Modelo Operativo de la PMO en Bancrecer

1.3 Justificación de la Investigación

Durante la última década, ha surgido una evolución en la gestión de proyectos dirigida a inculcar un enfoque profesional vitalizado, a través de un sinnúmero de industrias.

Las capacidades individuales en la gestión de proyectos se han fortalecido y ampliado a través de una combinación de avances en los procesos y las técnicas, la implementación de programas de capacitación y las herramientas que utilizan avanzados diseños de conceptos y tecnologías.

Como resultado de esta evolución, hoy día los gerentes de proyectos que practican estos principios se encuentran en una dualidad de roles, entre el experto técnico de alguna especialidad en particular y también como líder de negocio para el proyecto.

Muchas organizaciones de hoy en día han reconocido la necesidad de una oficina de gestión de proyectos (PMO) para lograr supervisión, control, apoyo y alineación de los proyectos.

El papel de la PMO es ayudar tanto al gerente del proyecto como a la organización, no sólo para entender y aplicar las prácticas modernas de gestión de proyectos, sino también para adaptar e integrar los intereses empresariales y objetivos estratégicos en los esfuerzos de gestión de proyectos de la organización.

En virtud de la necesidad expresada por Bancrecer Banco Micro Financiero en relación con el crecimiento y organización de la Oficina de Proyectos PMO, con el fin principal de mejorar el rendimiento, resultados y cultura de la Gerencia de Proyectos en el Banco, es necesaria una propuesta para el desarrollo e implantación del Modelo Operativo de la PMO.

1.4 Alcance

El alcance estará conformado por el levantamiento de información y diagnóstico de la situación actual, consiste en levantar toda la información disponible de los proyectos para comprender, dimensionar y graficar las tendencias de la organización en la gestión de los proyectos y la utilización de sus recursos humanos y financieros. Basado en la información del levantamiento de información y el diagnóstico de la situación actual, se realiza la documentación del modelo operativo de la PMO, para que cumpla con las principales variables que la organización espera de una oficina de proyectos.

Se plantea igualmente la elaboración del plan estratégico de la PMO, esto permitirá establecer objetivos claros y prioridades de atención respecto a las necesidades y estrategias de la organización. Una vez desarrollado y documentado el modelo operativo de la PMO y su plan estratégico, se deberá dar inicio a su implantación, seguimiento y medición de los resultados para las toma de decisiones de la oficina de proyectos, esto no forma parte del alcance de este trabajo especial de grado.

1.5 Limitaciones

La Oficina de Gestión de Proyectos está adscrita a la Dirección de Medios de Bancrecer Banco Micro Financiero, por lo que la Propuesta para la implementación del modelo de operativo de gestión estará únicamente limitada a esta organización y área específica.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

Este Capítulo se desarrolla el marco conceptual, que sirve de soporte, justifica, guía y señala la importancia de este trabajo de investigación y de la orientación que se le da a la investigación para la solución del problema planteado. Se analizan y exponen teorías, investigaciones, leyes y antecedentes consideradas válidas y confiables, en dónde se organiza y conceptualiza el estudio.

Los aspectos señalados en este capítulo sustentan los conocimientos y elementos teóricos relacionados con los objetivos del estudio. Para Sabino (2006) el marco teórico tiene como propósito: "...dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permitan abordar el problema" (p. 66).

En este sentido, se describen los diferentes Antecedentes, Fundamentación Teórica y Legal, Definición de Términos Básicos considerados para el desarrollo del estudio.

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Los antecedentes de la investigación muestran todos los estudios presentados con anterioridad, los cuales de alguna manera están

relacionados con esta investigación. Los estudios encontrados son investigaciones que aportan un valor y permiten aclarar información básica relacionada con las variables y con el objeto de estudio.

Para Bavaresco (2006), “un marco teórico bien estructurado tiene que estar cotejado con el conocimiento previamente elaborado. A esto se le llama marco referencial”.

Tal y como señala el Manual de Trabajo de Especialización de Grado y Maestría y Tesis Doctoral de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2012), los antecedentes comprenden “...una revisión de los trabajos previos realizados sobre el problema en estudio y (o) de la realidad contextual donde se ubica” (p. 34).

Por lo que dentro de las referencias de trabajos anteriores, se consultaron para la presente investigación, estudios a nivel nacional e internacional que guardan una estrecha relación con la temática en estudio que se presentan a continuación.

Es importante revisar quiénes con anterioridad han estudiado esa problemática, aunque sea con variables diferentes o con las mismas, pero en tiempos distintos, son apoyos referenciales como antecedentes.

A continuación, algunos de los estudios en forma cronológica, que por sus alcances y contenidos, representan antecedentes importantes para desarrollar este trabajo de investigación:

2.1.2 Investigaciones Internacionales

Vivas, J. (2010). **“Propuesta para la Implementación de una Oficina De Administración De Proyectos (PMO) en la Empresa Petróleo Brasileiro S.A. en su Unidad De Negocios De Venezuela”**. Trabajo especial de grado presentado en la Universidad Para La Cooperación Internacional, en Costa Rica; Como requisito parcial para optar por el título de Máster en Proyectos.

Como toda empresa de explotación de hidrocarburos, la política de expansión de PETROBRAS se desarrolla en base a proyectos. Es así como en su Unidad de Negocios de Venezuela (PB-VEN), la cantidad de proyectos ejecutados ha ido en franco ascenso en los últimos 4 años. No obstante, si bien PB-VEN desarrolla y finalmente concluye sus proyectos, se han hecho evidentes problemas que surgen durante la ejecución de los mismos, y que requieren que soluciones de gerencia de proyectos efectivas y modernas sean aplicadas en la organización. Es por ello la necesidad de la creación de una Oficina de Administración de Proyectos (Project Management Office, PMO) en PB-VEN, a fin de lograr una gestión de proyectos estandarizada bajo los parámetros del Project Management Institute (PMI).

En este sentido, el objetivo principal de este trabajo fue elaborar una propuesta de implementación de una Oficina de Administración de Proyectos en PB-VEN. A tal efecto se describió la situación actual de la empresa en el ámbito de la administración de proyectos, se evaluó las metodologías, herramientas y estándares utilizados; así mismo se determinó el modelo de PMO que más se adapta a las características de la organización de PETROBRAS en Venezuela, de acuerdo al nivel actual de madurez en administración de proyectos; se definió los roles y funciones que realizará la PMO; igualmente se establecieron los perfiles, responsabilidades y competencias de cada uno de los integrantes de la Oficina de Administración de Proyectos, finalizando con su esquema de implementación.

En el desarrollo de los objetivos propuestos de este trabajo, se realizó la recolección de datos mediante investigación documental con la revisión de publicaciones especializadas, textos y revistas; y a través de investigación de campo con la aplicación de un cuestionario que sirvió para la evaluar el status de PB-VEN en administración de proyectos. Así mismo, se llevó adelante una investigación de carácter descriptivo y explicativo sobre el tema, lo cual facilitó la identificación del nivel de madurez en administración de proyectos existente en la organización, determinándose posteriormente el modelo y características de la Oficina de Administración de Proyectos acorde con las particularidades de la organización y de acuerdo a su nivel de madurez en proyectos.

La fundación de la PMO en PB-VEN, permitió la creación de metodologías, así como la definición, selección y desarrollo del staff de proyectos, para ello se dimensionó el personal inicial de la PMO y su ubicación en la estructura organizacional de PB-VEN; igualmente facilitó la definición de planes de adiestramiento en gestión de proyectos, el aprovechamiento de las herramientas existentes y la definición de nuevos sistemas de información y control; así como también los planes de tutoría y la documentación y comunicación de lecciones aprendidas.

Por lo anteriormente expuesto la investigación mencionada guarda una estrecha relación con la presente, por lo que funciona como guía para la creación de las variables, además de entrelazar los diversos argumentos teóricos entre ambas investigaciones, permitirán a la autora plantear teorías que fundamenten el estudio.

Martínez, J. (2012). **“Propuesta para la creación de la Oficina de Proyectos con enfoque PMI en la Universidad El Bosque”**. Trabajo

Especial de grado en la Universidad EAN, de la ciudad de Bogotá, como requisito parcial para optar a la Especialización en Gerencia de Tecnología.

El trabajo de grado “Propuesta Para La Creación De La Oficina De Proyectos Con Enfoque PMI En La Universidad El Bosque”, tuvo como objetivo mostrar la importancia que tiene para la Universidad, el contar con una Oficina de Gestión de Proyectos (en inglés, Project Management Office (PMO)), para el logro de la misión y los objetivos contemplados en el Plan de Desarrollo Institucional 2011 – 2016 (PDI), que se compone de 28 programas y 67 proyectos de diferente naturaleza y complejidad. La misión, objetivos y alcances de dichos planes, suelen ser amplios, generales y en ocasiones, abstractos. Lo que requería entonces de mayor precisión, para lograr acciones de gestión que conlleva a la utilización adecuada de los recursos. Esta precisión se alcanza a través de los denominados Proyectos.

Las oficinas de gestión de proyectos surgen como una manera de establecer una unidad organizacional responsable de los procesos de gestión de proyectos. Estas unidades, proporcionan a los líderes de proyectos, el respaldo necesario para administrar sus proyectos dentro del plazo, costo y calidad requeridos, por medio de la utilización de una metodología estándar, procesos de planificación y métricas de desempeño.

Además, son responsables de ser un enlace entre los líderes de proyecto y la alta gerencia, por medio de un sistema de retroalimentación que permita la mejora continua de la disciplina en la organización, es por lo que ambas investigaciones establecen relación, van en busca de la optimización de la Oficina de Gestión de Proyecto de una empresa, por lo que su fundamentación teórica funciona como base primordial para la construcción del marco teórica de la presente.

Pérez, S. (2013). **“Estudio y Diseño de una Oficina de Gestión de Proyectos del sector bancario como alternativa para optimizar la Administración del Portafolio de Proyectos en términos de tiempo, costo y calidad”**. Trabajo Especial de Grado en la Universidad Politécnica Salesiana, en Guayaquil – Ecuador; como requisito parcial para optar al Título de Magister en Administración de Empresas.

A través de una investigación documental, entrevistas a instituciones bancarias y la observación del proceso de Gestión de Proyectos, se analizaron los beneficios que aporta una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en términos de tiempo, costo y calidad. El estudio evidencio que implementar una PMO en instituciones bancarias es una práctica de éxito viable que permite a los bancos contar con una metodología estándar de dirección de proyectos, reducir fallas y gastos innecesarios, establecer métricas para la mejora continua y optimizar el cumplimiento de sus planes estratégicos, lo que a su vez se revierte a una mejor productividad para la empresa.

Como es evidente la investigación resumida ofrece grandes aportes teóricos y metodológicos a la presente, ya que ambas buscan que la Oficina de Gestión de Proyectos de una institución financiera mejore sus funciones a fin de beneficiar a la entidad bancaria en todos sus aspectos.

2.1.3 Investigaciones Nacionales

Vargas, D. (2013). **“Propuesta para la Implementación de la Oficina de Proyectos para la Gerencia de Sistemas e Informática del Banco Central**

de Venezuela (BCV)". Trabajo especial de grado presentado en la **Universidad Católica "Andrés Bello"**, como requisito parcial para optar por el título de Especialista en Gerencia de Proyectos.

El desarrollo de la investigación se basó en el desarrollo de una propuesta para la creación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la GSI del Banco Central de Venezuela, con el propósito de gestionar los proyectos en el tiempo y costos previstos con productos de calidad que satisfagan las necesidades del negocio, eficiente, eficaz y oportunamente.

La investigación arrojó resultados satisfactorios, llegándose a la conclusión de que la propuesta para la implantación de la Oficina de Proyectos de la Gerencia de Sistemas e Informática del BCV, responde a la preocupación medular de dicha gerencia en alinear sus proyectos a los objetivos específicos del instituto, de las áreas funcionales y de la propia gerencia. Se permite definir los proyectos centrados en el valor para el negocio, más que en las facilidades o módulos que deberán ser desarrollados.

La investigación descrita guarda una relación directa con la presente, debido a que ambas van orientadas hacia el sistema financiero del país, además de presentar propuestas para la mejoras de los diversos mecanismos y acciones de los mismo con la optimización de la Oficinas de Gestión de Proyectos.

Franceschi, C. (2010). **"Elaboración de propuestas de mejoras al Sistema de Planificación y Control de Gestión de Proyectos en la Gerencia de Proyectos José/Güiria, de PEQUIVEN"**. Trabajo especial de grado en la Universidad de Oriente, como requisito parcial para optar al título de Ingeniero Industrial.

El objetivo del presente trabajo fue elaborar propuestas de mejoras al sistema de planificación y control de gestión de proyectos en la gerencia José/Güiria de Pequiven. En este sentido la investigación se enmarco dentro del tipo descriptiva con un diseño de campo, pero además, también fue documental- analítico porque se tomó en cuenta información proveniente de documentos y reportes de la empresa. Por su parte las técnicas de recolección de datos empleadas, fueron descripciones narrativas, entrevistas no estructuradas, mientras que las técnicas de análisis consistieron en flujo gramas y diagramas causa efecto.

El estudio se inició con la identificación de la situación actual del sistema de planificación llevado a cabo por el departamento de planificación y control de gestión de proyectos específicamente en la gerencia de infraestructura y servicios adscrita a la gerencia José/Güiria de Pequiven, considerando su estructura, personal, y actividades que debe realizar. Seguidamente se procedió a identificar las posibles mejoras, por medio de diagramas causa efecto y flujo gramas en los cuales se describen de manera cuidadosa los pasos a seguir y por quien deben ser desempeñados. Luego se diseñaron herramientas de seguimiento y control como planes mensuales de los proyectos, reportes de avance semanales e indicadores de gestión; con la finalidad de establecer un mejor seguimiento, control, en la ejecución de los proyectos futuros de la empresa.

La investigación mencionada, funciono como guía en el diagnóstico de las estrategias aplicadas en la Oficina de Gestión de Proyectos de Bancrecer. Así mismo, oriento a la investigadora en el marco metodológico y los instrumentos aplicados en el presente.

2.2 BASES TEÓRICAS

Para el correcto desarrollo de este trabajo, es relevante y de vital importancia la revisión bibliográfica en la cual se sustenta el tema de la investigación. A continuación se detallan algunos conceptos, teorías, aportes y opiniones de diferentes autores, cuyas obras tiene relación directa con la investigación planteada, lo cual sirve de apoyo para situar el estudio en los enfoques más idóneos, y que paralelamente permitió fundamentar la terminología empleada en la misma.

En este sentido Arias (2012), refiere que las bases teóricas: “comprenden un conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado.” (p.14).

2.2.1 DEFINICIÓN DE PROYECTO

Al iniciar el camino por la oficina de gestión de proyectos, es necesario puntualizar algunos aspectos básicos; el primer concepto a definir es que es exactamente un proyecto. Este concepto ha venido siendo perfeccionado a lo largo de los años; un proyecto puede ser considerado como una serie de actividades o tareas multifuncionales, con un objetivo específico a ser completado, dentro de un tiempo definido, con plazos y recursos limitados (Kerzner, 2001).

Por otro lado, también puede definirse un proyecto como un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único (PMI, 2008). En forma similar, Palacios (1998) define un proyecto como un trabajo que realiza la organización con el objetivo de dirigirse hacia una situación deseada. Entre sus características fundamentales se debe

mencionar que es un trabajo temporal, su resultado es un producto o servicio único y es ejecutado por un conjunto de recursos y personas con habilidades multidisciplinarias.

Así mismo, es un grupo de tareas ejecutadas en un periodo de tiempo acotado, en función de lograr un grupo de objetivos específicos. Se caracteriza por tener una fecha de comienzo y otra de culminación, tiene un alcance de trabajo a ejecutar mediante el cumplimiento de tareas específicas y tiene asociados la utilización de recursos y tiempos para su ejecución. (Gómez, 2003).

Tomando en cuenta las definiciones expuestas, se puede decir que un proyecto es un esfuerzo temporal cuyo compromiso es crear un producto o servicio único el cual posee una elaboración progresiva.

2.2.2 Planificación del Proyecto

Consiste en planificar las distintas actividades implicadas, ordenándolas y definiendo sus relaciones de dependencia y de prioridad así como su distribución en el tiempo. En el ámbito de la gestión de proyecto la planificación consta de las siguientes operaciones: (Capuz, 2000).

- Especificar sus objetivos (definido dos en el alcance).
- Estructurarlo en actividades y tareas.
- Establecer la secuencia, prioridad y dependencia entre tareas.
- Estimar la duración de dichas tareas.
- Definir los recursos disponibles.

- Definir el presupuesto admisible

Es evidente que la planificación de proyecto son una serie de pasos secuenciales que consisten en, especificar, estructurar, establecer y definir, situaciones que logren objetivos que beneficien a organizaciones en las diversas operaciones realizadas.

2.2.3 PROYECTOS, PROGRAMAS Y PORTAFOLIOS

Para entender los conceptos de gestión de portafolios, dirección de programas y dirección de proyectos es importante reconocer las similitudes y las diferencias que existen entre cada una de estas disciplinas. También resulta útil comprender cómo se relacionan con la dirección corporativa de proyectos (OPM). OPM es un marco para la ejecución de estrategias a través de la dirección de proyectos, la dirección de programas y la gestión de portafolios, conjuntamente con una serie de prácticas organizativas, destinadas a generar de manera consistente y predecible estrategias organizacionales capaces de producir un mejor desempeño, mejores resultados y una ventaja competitiva sostenible. (PMBOK® 2013)

La gestión de portafolios, la dirección de programas y la dirección de proyectos se alinean o son impulsadas por las estrategias organizacionales. Sin embargo, la gestión de portafolios, la dirección de programas y la dirección de proyectos difieren en la manera en que cada una contribuye al logro de los objetivos estratégicos. La gestión de portafolios se alinea con las estrategias organizacionales mediante la selección de los programas o proyectos adecuados, el establecimiento de prioridades con respecto al

trabajo a realizar y la provisión de los recursos necesarios, mientras que la dirección de programas adecua sus proyectos y componentes de programas y controla las interdependencias a fin de lograr los beneficios estipulados. La dirección de proyectos desarrolla e implementa planes para lograr un alcance determinado, que viene dado por los objetivos del programa o del portafolio al cual está vinculado, y, en último término, por las estrategias organizacionales. OPM potencia la capacidad de la organización para la consecución de los objetivos estratégicos mediante la vinculación de los principios y prácticas de la dirección de proyectos, la dirección de programas y la gestión de portafolios con los facilitadores de la organización (p.ej., prácticas estructurales, culturales, tecnológicas y de recursos humanos). Una organización mide sus capacidades para posteriormente planificar e implementar mejoras encaminadas a la adopción sistemática de las mejores prácticas. (Ver cuadro 1.1)

Cuadro 01. Presentación Comparativa de la Dirección de Proyectos, la Dirección de Programas y la Gestión de Portafolios

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

Fuente: PMBOK® (2013)

En el PMBOK®, define los proyectos, programas y portafolios, así:

Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. En cuanto al programa, es un grupo de proyectos relacionados cuya dirección se realiza de manera coordinada para

obtener beneficios y control que no se obtendrían si fueran dirigidos de forma individual. Por último, un portafolio es un conjunto de proyectos o programas y otros trabajos, que se agrupan para facilitar la gestión efectiva de ese trabajo, a fin de cumplir con los objetivos estratégicos de negocio. Los proyectos o programas del portafolio no necesariamente tienen que ser interdependientes o estar directamente relacionados.

De acuerdo con el PMBOK® (2008) existen 5 grupos de procesos de dirección de proyectos para un proyecto, estos son:

- **Iniciación:** esta etapa se define y se autoriza el inicio del proyecto.
- **Planificación:** se establecen los objetivos del proyecto, se establece el plan de trabajo, los objetivos y el alcance que se proponen lograr con el desarrollo del proyecto.
- **Ejecución:** en esta etapa se llevan a cabo las tareas del plan de trabajo del proyecto.
- **Seguimiento y control:** el avance del proyecto debe ser medido y supervisado con el fin de identificar las posibles desviaciones, para tomar medidas correctivas que restablezcan el curso normal del plan de trabajo.
- **Cierre:** es la etapa en la que el usuario da la aceptación del producto final, aquí se finaliza el trabajo del proyecto.

Desde una perspectiva actualizada estos cinco grupos según PMBOK® (2013), se definen de la siguiente forma:

- **Dirección de Programas:** Un programa se define como un grupo de proyectos relacionados, subprogramas y actividades de programas, cuya gestión se realiza de manera coordinada para obtener beneficios que no se obtendrían si se gestionaran de forma individual. Los programas pueden incluir elementos de trabajo relacionado que están fuera del alcance de los proyectos específicos del programa. Un proyecto puede o no formar parte de un programa, pero un programa siempre consta de proyectos. La dirección de programas consiste en la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a un programa para satisfacer los requisitos del mismo y para lograr unos beneficios y un control que no es posible obtener dirigiendo los proyectos de manera individual. Los proyectos de un programa se relacionan a través del resultado común o de la capacidad colectiva.
- **Gestión de Portafolios:** La gestión de portafolios consiste en la gestión centralizada de uno o más portafolios con objeto de alcanzar los objetivos estratégicos. La gestión de portafolios se centra en asegurar que los proyectos y programas se revisen a fin de establecer prioridades para la asignación de recursos, y en que la gestión del portafolio sea consistente con la estrategia de la organización y este alineada con ellas.
- **Proyectos y Planificación Estratégica:** Los proyectos incluidos en programas o portafolios constituyen un medio para alcanzar las metas y los objetivos de la organización, a menudo en el contexto de un plan estratégico. Si bien dentro de un programa un grupo de proyectos puede tener beneficios específicos, estos proyectos también pueden contribuir a los beneficios del programa, a los objetivos del portafolio y

al plan estratégico de la organización. Las organizaciones gestionan los portafolios sobre la base de su plan estratégico. Uno de los objetivos de la gestión de portafolios consiste en maximizar el valor del portafolio mediante un examen cuidadoso de sus componentes: los programas, los proyectos y otros trabajos relacionados que lo constituyen. Los componentes cuya contribución a los objetivos estratégicos del portafolio es mínima, pueden ser excluidos. De esta manera, el plan estratégico de una organización se convierte en el principal factor que guía las inversiones en los proyectos. Paralelamente, los proyectos realimentan a los programas y portafolios mediante informes de estado, lecciones aprendidas y solicitudes de cambio que pueden ayudar a identificar posibles impactos sobre otros proyectos, programas o portafolios. Las necesidades de los proyectos, incluidas las necesidades de recursos, se recopilan y se comunican nuevamente a nivel del portafolio, lo que a su vez orienta la planificación de la organización.

- **Oficina de Dirección de Proyectos:** Una oficina de dirección de proyectos (PMO) es una estructura de gestión que estandariza los procesos de gobierno relacionados con el proyecto y hace más fácil compartir recursos, metodologías, herramientas y técnicas. Las responsabilidades de una PMO pueden abarcar desde el suministro de funciones de soporte para la dirección de proyectos hasta la responsabilidad de la propia dirección de uno o más proyectos. Una PMO puede tener la autoridad para actuar como un interesado integral y tomar decisiones clave a lo largo de la vida de cada proyecto, hacer recomendaciones, poner fin a proyectos o tomar otras medidas, según sea necesario, a fin de mantenerlos alineados con los objetivos de

negocio. Asimismo, la PMO puede participar en la selección, gestión e utilización de recursos de proyectos compartidos o dedicados.

- **Organizaciones Basadas en Proyectos:** Las organizaciones basadas en proyectos (PBOs) consisten en diversas formas de organización que generan sistemas temporales para llevar a cabo su trabajo. Las PBOs pueden ser creadas por diferentes tipos de organizaciones. La utilización de PBOs puede reducir la jerarquía y la burocracia dentro de las organizaciones al medir el éxito del trabajo mediante el resultado final y no por consideraciones de cargos o cuestiones políticas. Las PBOs dirigen la mayoría de su trabajo como proyectos y/o adoptan el enfoque de proyecto, por oposición al enfoque funcional. El ámbito de las PBOs puede ser tanto el de compañías enteras (como en los casos de las telecomunicaciones, petróleo y gas, construcción, consultoría y servicios profesionales), como el de consorcios de empresas o redes; también se da el caso de grandes organizaciones basadas en proyectos que disponen de áreas de soporte funcional o en que la PBO está en el seno de organizaciones subsidiarias o divisiones de corporaciones más grandes.
- **Valor del Negocio:** El punto de partida para conseguir un buen valor del negocio consiste en llevar a cabo una planificación estratégica y una dirección estratégica integrales. La estrategia organizacional se puede expresar a través de la misión y la visión de la organización, contemplando tanto la orientación al mercado como la competencia y otros factores medioambientales. Una estrategia organizacional eficaz proporciona pautas concretas para el desarrollo y el crecimiento,

además de un conjunto de métricas de desempeño para alcanzar el éxito. La utilización de técnicas para la gestión de portafolios, la dirección de programas y la dirección de proyectos es esencial para salvar la brecha entre la estrategia organizacional y la materialización del valor del negocio.

2.2.4 GESTIÓN DE PROYECTOS

La gestión de proyectos provee a las empresas de herramientas poderosas que mejoran la habilidad de la organización para planificar, organizar, ejecutar y controlar las actividades; de manera de conseguir alcanzar los resultados esperados dentro del plazo y costos previstos, incluso en proyectos de gran complejidad (Meredith & Mantel, 1985):

Para Lewis (2000) la gestión de proyectos consiste en la planificación, programación y control de las actividades que necesitan ser ejecutadas para que los objetivos del proyecto sean cumplidos.

A su vez, el PMI (2008) señala que la gestión de proyectos consiste en decisiones que son tomadas a lo largo de toda la vida del proyecto, estableciendo tareas de planificación, organización, ejecución y control; y está estructurada básicamente sobre cuatro variables principales: alcance, plazo, costo y riesgo.

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

En el mismo orden de ideas, el PMI (2013) destaca que la gestión de proyectos puede representarse en un conjunto de procesos que son definidos como una serie de acciones para obtenerse un resultado. Estos procesos son los siguientes: Iniciación, Planificación, Ejecución, Seguimiento y Control, y Cierre. (Ver Figura 02).

Los proyectos existen en el ámbito de una organización y no funcionan como un sistema cerrado. Requieren datos de entrada procedentes de la organización y del exterior, y producen capacidades para la organización. Los procesos involucrados en el proyecto pueden generar información para mejorar la gestión de futuros proyectos y de los activos de los procesos de la organización.

La Guía del PMBOK® (2013) describe la naturaleza de los procesos de la dirección de proyectos en términos de la integración entre los procesos, de sus interacciones y de los propósitos a los que responden. Los procesos de la dirección de proyectos se agrupan en cinco categorías conocidas como Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos (o Grupos de Procesos):

- **Grupo de Procesos de Inicio.** 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.
- **Grupo de Procesos de Planificación.** Aquellos procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción requerido para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto.

- **Grupo de Procesos de Ejecución.** Aquellos procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de satisfacer las especificaciones del mismo.
- **Grupo de Procesos de Monitoreo y Control.** Aquellos procesos requeridos para rastrear, revisar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes.
- **Grupo de Procesos de Cierre.** Aquellos procesos realizados para finalizar todas las actividades a través de todos los Grupos de Procesos, a fin de cerrar formalmente el proyecto o una fase del mismo.

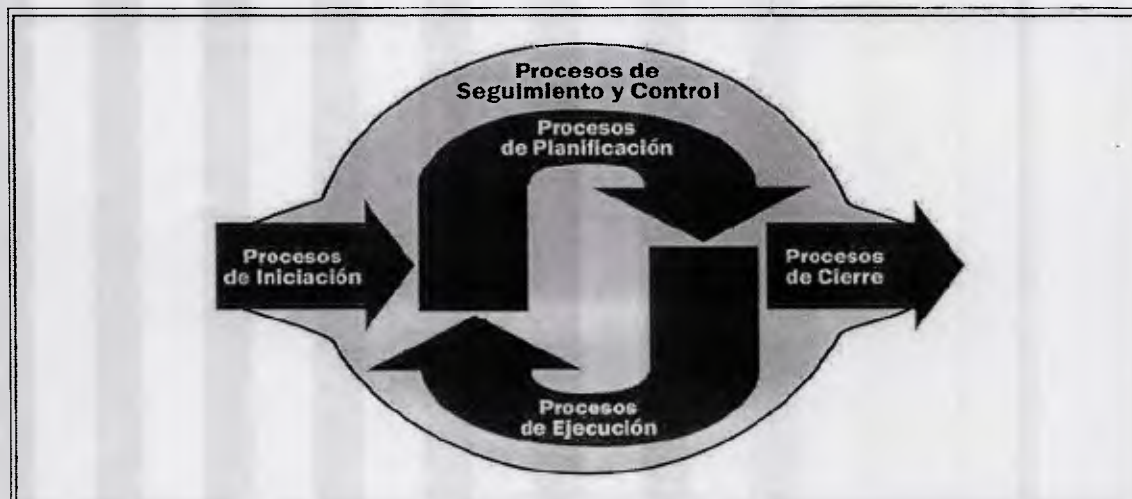


Figura 01. Grupos de Procesos de Dirección de Proyectos.

Fuente: PMI (2013).

En cuanto a la figura anteriormente expuesta, los procesos de iniciación definen restricciones, pre-requisitos y otras informaciones para el inicio de los procesos de planificación y ejecución. Por otro lado, los procesos de planificación definen y afinan los objetivos del proceso principal, además de confeccionar el plan de trabajo para alcanzar esos objetivos. En cuanto a los procesos de ejecución coordinan personas y otros recursos para encaminar la realización del proyecto, seguidos de los procesos de control que, aseguran que los objetivos del proyecto serán alcanzados y que el plan del proyecto sea seguido y/o actualizado; cuyo objetivo es acompañar la ejecución del proyecto a fin de asegurar que sea realizado dentro de los parámetros de alcance, costo, tiempo y calidad definidos. Y por último, los procesos de cierre formalizan el término del proyecto, bien sea porque se han logrado exitosamente los objetivos planteados o porque se ha determinado que los objetivos no se podrán alcanzar por lo que el proyecto es cancelado por sus patrocinadores.

2.2.5 ÁREAS DE CONOCIMIENTO EN GESTIÓN DE PROYECTOS

En el PMI o PMBOK® (2008), se describen las normas y estándares principales que han sido adoptadas por la comunidad internacional para definir los procesos de gerencia de proyectos, organizándose la información en las siguientes nueve áreas de conocimientos. Integración, Alcance, Tiempo, Costo, Calidad, Recursos Humanos, Comunicaciones, Riesgos y Adquisiciones.

- Gestión de la integración: incluye los procesos y actividades necesarias para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar diversos procesos y actividades de la administración de proyectos. Además implica la toma de decisiones en cuanto a la asignación de recursos, balancear objetivos y alternativas, la gestión exitosa de los grupos de interés y el cumplimiento de los requisitos.
- Gestión del alcance: se refiere a los procesos requeridos que definirán y controlarán qué se incluye y qué no se incluye en el proyecto; abarca iniciación y planificación del alcance, definición, verificación y control de cambios de alcance. La gestión de alcance deberá asegurar que apenas el trabajo necesario para desarrollar los requisitos especificados por el cliente este siendo ejecutado, impidiendo la realización de tareas innecesarias.
- Gestión del tiempo: incluye los procesos requeridos para asegurar que el proyecto se complete a tiempo; lo cual precisa de la definición de actividades, establecimiento de la secuencia de ejecución, estimación de su duración, desarrollo y control del cronograma previsto.
- Gestión de los costos: esta área se encarga de estimar, presupuestar y controlar los costos a fin de asegurar que el proyecto se realice sin sobrepasar el presupuesto aprobado.
- Gestión de la calidad: se refiere a los procesos requeridos para garantizar que el proyecto va a satisfacer las necesidades para las cuales fue creado, para lo cual se realiza la planificación,

aseguramiento y control de calidad. Adicionalmente, implementa el sistema de gestión de calidad por medio de políticas y procedimientos.

- Gestión de los recursos humanos: se define como un conjunto de procesos que organizan, gestionan y conducen el equipo del proyecto. La gestión de recursos humanos debe asegurar el aprovechamiento de los integrantes del equipo del proyecto de manera más eficaz, resaltando sus habilidades y competencias, a fin de mejorar la efectividad de las personas involucradas en el proyecto, tratándose temas como liderazgo, delegación, desarrollo de equipos y evaluación de desempeño.
- Gestión de las comunicaciones: se refiere los procesos requeridos para asegurar la generación apropiada y a tiempo, colección, diseminación, almacenamiento, y la disposición final de la información del proyecto. Consiste en la planeación de la comunicación, distribución de la información, reportes de desempeño, y el cierre administrativo. La gestión de comunicaciones es responsable por promover los medios necesarios para la interacción entre las personas e instituciones involucradas en el proyecto.
- Gestión de riesgos: se refiere los procesos concernientes a la planificación de la gestión, la identificación, el análisis, la planificación de respuesta a los riesgos; así como su monitoreo y control en un proyecto.
- Gestión de las adquisiciones: se refiere los procesos requeridos para comprar bienes y/o contratar servicios, abarca el plan de

contrataciones y compras; búsqueda y selección de proveedores, y administración y cierre de contratos.

Las áreas de conocimiento de Gestión de Proyecto incluyen los procesos y las actividades necesarias para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los distintos procesos y actividades de la dirección de proyectos dentro de los Grupos de Procesos de Dirección de Proyectos. En el contexto de la dirección de proyectos, la integración incluye características de unificación, consolidación, articulación, así como las acciones integradoras que son cruciales para la terminación del proyecto, la gestión exitosa de las expectativas de los interesados y el cumplimiento de los requisitos.

Cabe destacar que este modelo fue actualizado por lo que se describe a continuación. Según PMBOK® (2013):

Un Área de Conocimiento representa un conjunto completo de conceptos, términos y actividades que conforman un ámbito profesional, un ámbito de la dirección de proyectos o un área de especialización. Estas diez Áreas de Conocimiento se utilizan en la mayoría de los proyectos, durante la mayor parte del tiempo. Los equipos de proyecto deben utilizar estas diez Áreas de Conocimiento, así como otras áreas de conocimiento, de la manera más adecuada en su proyecto específico. (Véase cuadro 02)

Las Áreas de Conocimiento son:

- Gestión de la Integración del Proyecto. incluye los procesos y actividades necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto dentro de los Grupos de Procesos de la Dirección de

Proyectos. En el contexto de la dirección de proyectos, la integración incluye características de unificación, consolidación, comunicación y acciones integradoras cruciales para que el proyecto se lleve a cabo de manera controlada, de modo que se complete, que se manejen con éxito las expectativas de los interesados y se cumpla con los requisitos. La Gestión de la Integración del Proyecto implica tomar decisiones en cuanto a la asignación de recursos, equilibrar objetivos y alternativas contrapuestas y manejar las interdependencias entre las Áreas de Conocimiento de la dirección de proyectos.

- Gestión del Alcance del Proyecto incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido y únicamente el trabajo para completar el proyecto con éxito. Gestionar el alcance del proyecto se enfoca primordialmente en definir y controlar qué se incluye y qué no se incluye en el proyecto.
- Gestión del Tiempo del Proyecto. incluye los procesos requeridos para gestionar la terminación en plazo del proyecto; lo cual precisa de la definición de actividades, establecimiento de la secuencia de ejecución, estimación de su duración, desarrollo y control del cronograma previsto.
- Gestión de los Costos del Proyecto. incluye los procesos relacionados con planificar, estimar, presupuestar, financiar, obtener financiamiento, gestionar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado.

- Gestión de la Calidad del Proyecto; incluye los procesos y actividades de la organización ejecutora que establecen las políticas de calidad, los objetivos y las responsabilidades de calidad para que el proyecto satisfaga las necesidades para las que fue acometido. La Gestión de la Calidad del Proyecto utiliza políticas y procedimientos para implementar el sistema de gestión de la calidad de la organización en el contexto del proyecto, y, en la forma que resulte adecuada, apoya las actividades de mejora continua del proceso, tal y como las lleva a cabo la organización ejecutora. La Gestión de la Calidad del Proyecto trabaja para asegurar que se alcancen y se validen los requisitos del proyecto, incluidos los del producto.
- Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto; incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen al equipo del proyecto. El equipo del proyecto está compuesto por las personas a las que se han asignado roles y responsabilidades para completar el proyecto. Los miembros del equipo del proyecto pueden tener diferentes conjuntos de habilidades, pueden estar asignados a tiempo completo o a tiempo parcial y se pueden incorporar o retirar del equipo conforme avanza el proyecto. También se puede referir a los miembros del equipo del proyecto como personal del proyecto. Si bien se asignan roles y responsabilidades específicos a cada miembro del equipo del proyecto, la participación de todos los miembros en la toma de decisiones y en la planificación del proyecto es beneficiosa. La participación de los miembros del equipo en la planificación aporta su experiencia al proceso y fortalece su compromiso con el proyecto.

- Gestión de las Comunicaciones del Proyecto incluye los procesos requeridos para asegurar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados. Los directores de proyecto emplean la mayor parte de su tiempo comunicándose con los miembros del equipo y otros interesados en el proyecto, tanto si son internos (en todos los niveles de la organización) como externos a la misma. Una comunicación eficaz crea un puente entre diferentes interesados que pueden tener diferentes antecedentes culturales y organizacionales, diferentes niveles de experiencia, y diferentes perspectivas e intereses, lo cual impacta o influye en la ejecución o resultado del proyecto.
- Gestión de los Riesgos del Proyecto incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión de riesgos, así como la identificación, análisis, planificación de respuesta y control de los riesgos de un proyecto. Los objetivos de la gestión de los riesgos del proyecto consisten en aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de los eventos negativos en el proyecto.
- Gestión de las Adquisiciones del Proyecto incluye los procesos necesarios para comprar o adquirir productos, servicios o resultados que es preciso obtener fuera del equipo del proyecto. La organización puede ser la compradora o vendedora de los productos, servicios o resultados de un proyecto.

- Gestión de los Interesados del Proyecto incluye los procesos necesarios para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto. La gestión de los interesados también se centra en la comunicación continua con los interesados para comprender sus necesidades y expectativas, abordando los incidentes en el momento en que ocurren, gestionando conflictos de intereses y fomentando una adecuada participación de los interesados en las decisiones y actividades del proyecto. La satisfacción de los interesados debe gestionarse como uno de los objetivos clave del proyecto.

Área de conocimiento	Grupos de procesos de la Dirección de Proyectos				
	Grupo del proceso de iniciación	Grupo del proceso de planificación	Grupo del proceso de ejecución	Grupo del proceso de monitoreo y control	Grupo del proceso de cierre
4. Gestión de la integración del proyecto	4.1 Desarrollar el acta de constitución del proyecto	4.2 Desarrollar el plan para la dirección del proyecto	4.3 Dirigir y gestionar la ejecución del proyecto	4.4 Monitorear y controlar el trabajo del proyecto 4.5 Realizar el control integrado de cambios	4.6 Cerrar el proyecto o fase
5. Gestión del alcance del proyecto		5.1 Planificar la gestión del alcance 5.2 Recopilar los requisitos 5.3 Definir el alcance 5.4 Crear la EDT		5.5 Validar el alcance 5.6 Controlar el alcance	
6. Gestión del tiempo del proyecto		6.1 Planificar la gestión del cronograma 6.2 Definir actividades 6.3 Secuenciar las actividades 6.4 Estimar los recursos de las actividades 6.5 Estimar la duración de las actividades 6.6 Desarrollar el cronograma		6.7 Controlar el cronograma	
7. Gestión de los costos del proyecto		7.1 Planificar la gestión de los costos 7.2 Estimar los costos 7.3 Determinar el presupuesto		7.3 Controlar los costos	
8. Gestión de la calidad del proyecto		8.1 Planificar la gestión de la calidad	8.2 Realizar el aseguramiento de calidad	8.3 Controlar la calidad	
9. Gestión de los recursos humanos del proyecto		9.1 Planificar los recursos humanos del proyecto	9.2 Adquirir el equipo de proyecto 9.3 Desarrollar el equipo de proyecto 9.4 Dirigir el equipo de proyecto		
10. Gestión las comunicaciones del proyecto		10.1 Plan de gestión de las comunicaciones	10.2 Gestionar las comunicaciones	10.3 Controlar las comunicaciones	
11. Gestión de los riesgos del proyecto		11.1 Planificar la gestión del riesgo 11.2 Identificar riesgos 11.3 Realizar el análisis cualitativo 11.4 Realizar el análisis cuantitativo 11.5 Planificar la respuesta a los riesgos		11.6 Monitorear y controlar los riesgos	
12. Gestión de las adquisiciones del proyecto		12.1 Planificar la gestión de las adquisiciones	12.2 Efectuar las adquisiciones	12.3 Controlar las adquisiciones	12.4 Cerrar las adquisiciones
13. Gestión de los interesados del proyecto	13.1 Identificar a los interesados	13.2 Planificar la gestión de los interesados	13.3 Gestionar la participación de los interesados	13.4 Controlar la participación de los interesados	

Cuadro 02. Áreas de Conocimiento de Gestión de Proyectos

Fuente: PMBOK® (2013)

2.2.6 LA OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS PMO

El desarrollo del conocimiento y la experiencia alrededor de la gerencia de proyectos, guiados por el PMI, llevó a la inclusión del concepto de una Oficina de Gerencia de Proyectos (OGP) o PMO por su sigla en inglés (Project Management Office). Esta oficina de gerencia de proyectos es el eje central de este trabajo.

El PMI (2013) indica que una Oficina de Gestión de Proyectos es:

Un cuerpo o entidad dentro de una organización que tiene varias responsabilidades asignadas con relación a la dirección centralizada y coordinada de aquellos proyectos que se encuentran bajo su jurisdicción. Las responsabilidades de una oficina de dirección de proyectos pueden abarcar desde el suministro de funciones de soporte para la dirección de proyectos hasta la responsabilidad de la dirección directa de un proyecto. La PMO puede ser un interesado si tiene alguna responsabilidad directa o indirecta en el resultado del proyecto.

Entre sus funciones, la PMO puede proporcionar:

- Servicios de apoyo administrativo, tales como políticas, metodologías y plantillas.
- Capacitación, mentoría y asesoría a los directores del proyecto.
- Apoyo al proyecto, lineamientos y capacitación sobre la dirección de proyectos y el uso de herramientas.
- Alineación de los recursos de personal del proyecto.

- Centralización de la comunicación entre directores del proyecto, patrocinadores, directores y otros interesados.

La PMO pone el énfasis en la planificación coordinada, la priorización y la ejecución de proyectos y sub-proyectos vinculados con los objetivos de negocio generales de la organización matriz o del cliente.

Las PMO pueden operar con continuidad en aspectos que van desde proporcionar las funciones de respaldo para la dirección de proyectos bajo la forma de formación, software, políticas estandarizadas y procedimientos, hasta la dirección y responsabilidad directas en sí mismas para lograr los objetivos del proyecto.

2.2.7.1 TIPOS DE PMO

De acuerdo con Casey & Peck, (2001), existen tres tipos de PMO, los cuales se implementan en las empresas, según sean las necesidades de ellas. (Ver Figura 02).

Foco para la PMO	Foco para la organización	Proyectos multinacionales	Proyectos grandes y funcionales	Proyectos medios y funcionales
Informes de acompañamiento de indicadores	Estación meteorológica			
Control de proyectos y gestión de conocimiento en GP	Torre de control			
Gerencia y aplicación de recursos	Pool de recursos			

Figura 02: Tipos de PMO.

Fuente: Adaptado de Casey & Peck (2001).

La estación meteorológica únicamente tiene la función de informar la evolución de los proyectos, sin intentar influenciarlos o intervenir. Esta PMO informa a los involucrados del proyecto, las condiciones y la dirección que está tomando el proyecto, sin poder influenciar en las decisiones que se tomen sobre cómo y qué hacer al respecto. La Torre de Control, proporciona dirección a los Gerentes de Proyectos y cada uno de estos gerentes realiza su trabajo, según las instrucciones dadas por la PMO, principalmente en la etapa inicial y la etapa de cierre del proyecto; cabe destacar, que los miembros de la PMO son responsables por todos los inconvenientes que se presenten durante la implementación de los proyectos. La PMO Torre de Control, generalmente se aplica en aquellas organizaciones que ya superaron los problemas de autoridad de los proyectos y que cuentan con gerentes de proyectos calificados, que aplican de manera consistente un protocolo para la planificación, presupuestos y seguimiento de sus proyectos. Para finalizar el Pool de Recursos, tienen una influencia muy fuerte sobre los directores de proyectos, pues es este encargado de asignar los recursos a los diferentes proyectos, así como la supervisión de los mismos principalmente en la etapa de inicio y cierre del proyecto.

En las organizaciones que cuentan con este tipo de PMO, los gerentes de la misma, son la máxima autoridad en lo que respecta a la administración de los proyectos.

2.2.8 MODELO DE MADUREZ EN LA OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS.

Un modelo de madurez consiste en un proceso que marca el camino de una organización para alcanzar la excelencia en la gerencia de proyectos, a través de diversos modelos de madurez. Estos modelos han surgido con mucha fuerza desde la década del 90 y tienen como objetivos permitirle a una organización reconocer cuáles son sus prácticas de gestión de proyectos, como ellas se ven comparadas contra aquellas que siguen sus pares en el negocio, y como avanzar en un proceso de mejoramiento de manera tal que se apropien las prácticas más ampliamente aceptadas (Cooke-Davies, 2002).

Los modelos de madurez responden a la necesidad no solo de valorar en donde está la organización y como se ve comparada con otras organizaciones maduras; sino que también permite desarrollar una estrategia para identificar, implementar y optimizar las capacidades críticas para la gestión de proyectos. En la actualidad, existen varios modelos de madurez disponibles; a continuación se describirá aquellos que se consideran mayor relieve en los últimos años.



Figura 03. Nivel de Madurez en la Organización de Gerencia de proyectos.
Fuente: PMBOK® (2013)

2.2.8.1 CMM (CAPABILITY MATURITY MODEL)

El modelo CMM está constituido por cinco niveles de madurez de procesos de software. Cada nivel de madurez provee un conjunto de elementos básicos para continuos procesos de mejora; a su vez, cada nivel constituye un grupo de objetivos, que al ser satisfechos, se establecen como importantes componentes de software (Paulk, 1993). (Ver Cuadro 3)

Cuadro 03. Niveles de Madurez – Modelo CMM

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

Fuente: Paulk, 1993.

Es un modelo orientado a las mejoras de los procesos relacionados con el Software, para lo que incluye las mejores prácticas de la ingeniería en sistema, y se ha convertido rápidamente en un estándar dentro del mundo de los proyectos IT.

2.2.8.2. MODELO DE MADUREZ DE KERZNER

La conquista de la excelencia en gerencia de proyectos solo se logra como el reconocimiento por parte de las empresas de que la planificación estratégica para la gestión de proyectos es esencial y que los gerentes de nivel medio son los principales responsables por la ejecución de la estrategia planificada (Kerzner, 2001b). El autor resalta que estos deben ser auxiliados por la alta gerencia de forma de garantizar que no ocurran cambios indeseados en la cultura corporativa. Los cinco niveles del modelo de madurez de Kerzner son presentados en la siguiente tabla:

Cuadro 04. Niveles de Madurez de Kerzner

Nivel	Definición
1.- Lenguaje común	La empresa reconoce la importancia y necesidad de utilizar y conocer las técnicas de gerencia de proyectos para llegar a una base común.
2.- Proceso común	La organización reconoce que los procesos comunes necesitan ser definidos y desarrollados para que el éxito alcanzado en un proyecto se repita en los otros.
3.- Metodología única	La organización reconoce el efecto de la sinergia en la combinación de todas las metodologías corporativas en una metodología única centrada en la administración de proyectos.
4.- Benchmarking	La empresa reconoce que es necesario ir perfeccionando los procesos para mantener una ventaja competitiva. Para eso la empresa define quién y qué deberá ser monitoreado para la realización de análisis comparativos.
5.- Mejoría continua	La organización evalúa la información obtenida a través del benchmarking para decidir si ésta podría o no mejorar la metodología única definida.

Fuente: Kerzner 2001.

Este modelo explica el camino de una organización para alcanzar la excelencia en la gerencia de proyectos. Además, establece la importancia de contar con una planificación estratégica en la PMO dentro de las organizaciones. Cada uno de sus niveles representa un grado diferente de madurez.

Existen riesgos en cada nivel del modelo; siendo la criticidad del riesgo frecuentemente asociado al impacto en la cultura corporativa. Es por ello que el nivel 3 del modelo es el que presente más dificultades de ser alcanzado, ya que requiere mayores cambios en la cultura corporativa (Kerzner, 2001).

2.2.8.3 MODELO DE MADUREZ DEL PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – OPM3

El PMI incorporó el OPM3® – “The Organizational Project Management Maturity Model – OPM3 o “Modelo de Madurez de la Organización en Gerencia de Proyectos”, es un estándar está diseñado para ayudar a las empresas a convertir sus estrategias en resultados exitosos, consistentes y predecibles. OPM3® está en concordancia con el PMBOK®, y sirve para determinar el nivel de madurez en el que se encuentra una empresa.

El PMI propuso el OPM3® como una herramienta para ayudar a las empresas a orientar sus negocios, adicional a que es una compilación de las mejores prácticas disponibles en el mundo de la gerencia de proyectos, gerencia de portafolios y gerencia de programas. La intención del PMI al crear el OPM3® es establecer un estándar mundial para la gerencia de proyectos organizacionales. El esfuerzo para el desarrollo de este estándar

incluyó el aseguramiento de un entendimiento de lo que realmente requieren los usuarios finales.

El modelo OPM3® comprende los siguientes componentes:

- Las mejores prácticas en la gerencia de proyectos.
- Las capacidades requeridas para que existan o se logren las mejores prácticas.
- Resultados finales en los que se demuestre una capacidad relevante de gestión.
- Indicadores claves de ejecución- KPI (del inglés Key Performance Indicators), a través de los cuales se pueda medir cada resultado.
- Los procesos de gerencia de proyectos y las etapas del proceso de mejora continua.
- Una ruta clara que permita adicionar mejores prácticas.

De acuerdo al PMI (2003), la aplicación del OPM3 ayuda a las empresas a establecer políticas y procesos estándar para asegurar que sus operaciones sean consistentes con sus objetivos estratégicos.

En el modelo OPM3, además de la noción de Mejores Prácticas, también se mencionan los conceptos de Capacidades, Resultados e Indicadores clave de Desempeño. Según el PMI (2003), una Capacidad es una competencia específica que debe existir en la organización para ejecutar procesos de gestión de proyectos y crear productos y servicios asociados. Por otra parte, se definen Resultados como consecuencias tangibles o intangibles de la aplicación de una Capacidad. Y los Indicadores Llave de Desempeño, son definidos por el modelo como criterios a través de los

cuales una organización puede determinar cualitativa o cuantitativamente si existe un Resultado asociado a una Capacidad y en qué grado lo hace.

En resumen la aplicación de la guía OPM3® le permite a una empresa obtener conocimiento preciso de las mejores prácticas en gerencia proyectos corporativos, luego a través de una evaluación (de alrededor de 150 preguntas y un compendio de 600 mejores prácticas), de las prácticas que sigue para gerenciar proyectos, se puede determinar en cual nivel de madurez está la empresa y por último se puede establecer un camino a seguir para la mejora continua, generalmente apuntando a subir a la organización al siguiente nivel de la escala.

La figura 04 habla acerca del incremento del nivel de madurez en gerencia de proyectos en dos dimensiones, Una dimensión (eje de las x) involucra la progresión del uso de mejores prácticas asociadas con cada uno de los dominios referidos, en primer lugar la gerencia de proyectos, luego la gerencia de programas y por último la gerencia de portafolio.

La otra dimensión (eje de las Y), involucra la revisión de las mejores prácticas en términos de su asociación con la progresión de la mejora de procesos, desde la estandarización a la medición y el control, hasta el mejoramiento continuo.

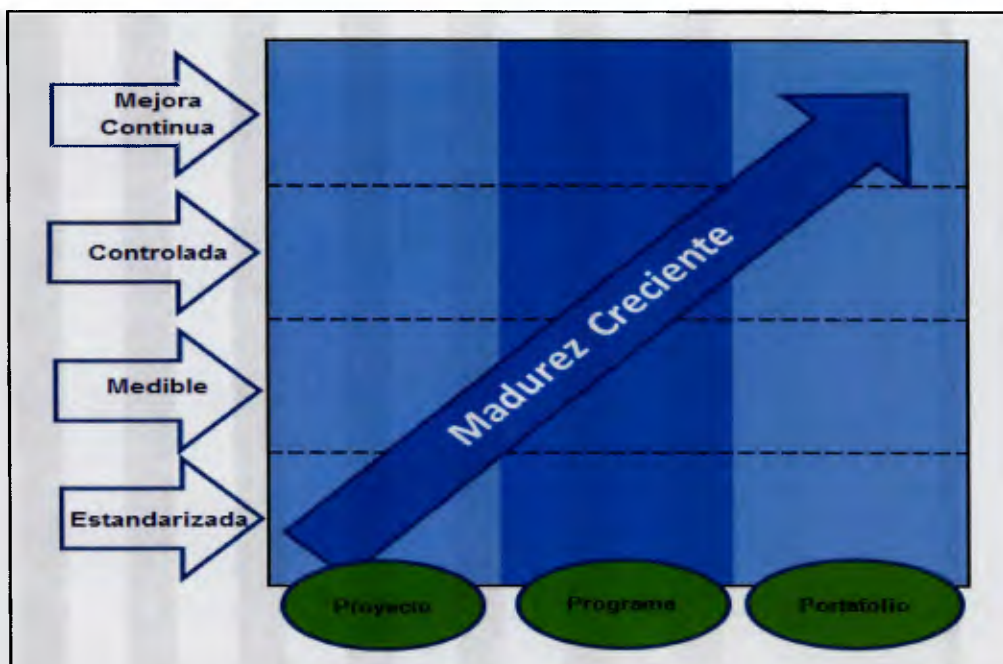


Figura 04. Madurez de la organización en gerencia de proyectos.

Fuente: Adaptado de OPM3®.

El ciclo de aplicación del modelo en una organización es compuesto por cinco pasos: Preparación para la evaluación, Evaluación, Planificación de mejoras, Ejecución de las mejoras y Repetición del proceso.

En la siguiente figura se muestra como estos pasos se insertan dentro de los tres elementos del modelo antes mencionados.

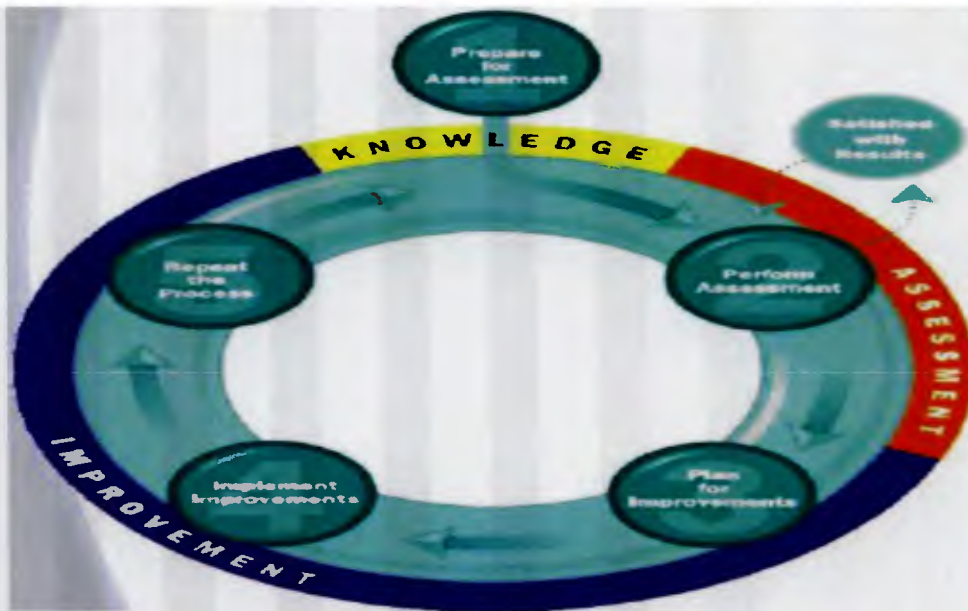


Figura 05. Ciclo del Modelo OPM3

Fuente: PMI (2003)

El estándar denominado Modelo de Madurez para las Organizaciones de gerencia de Proyectos (OPM3, de sus siglas en inglés, Organizational Project Management Maturity Model), está conformado por los módulos que muestra la figura a continuación:



Figura 06. Modelo OPM3

Fuente: Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) Knowledge Foundation (2013)

Los cinco elementos básicos para desarrollar la cultura de gerencia de proyectos (Gerencia de Proyectos)

- Metodología estandarizada de proyectos. La falta de una metodología adecuada crea frustración por la ineficiencia y variabilidad en la ejecución del proyecto y en las salidas del mismo. Esto conlleva a una inhibición del mejoramiento continuo. Irónicamente, al plantear la estandarización, surgen personas que tratan de desacreditarla por razones como: Los proyectos son de naturaleza variable, así que la estandarización no tiene sentido. La gente necesita ser creativa, por lo que la estandarización los restringe. El costo para desarrollarla suele ser muy alto. Estos parecen argumentos válidos, pero a su vez son argumentos mejores para decir por qué la estandarización debe

ser desarrollada. Es cierto que los proyectos son únicos y variables, así lo que les brindará consistencia son los procesos y métodos usados para ejecutarlos. Con la ausencia de consistencia, se corre el riesgo de multiplicar la variabilidad.

- La gente sí necesita ser creativa, desafortunadamente, manejar un proyecto creativamente va en contra de la evidencia de la constancia del propósito, la claridad y predictibilidad como facilitadores de éxito. Aunque puede ser costoso desarrollar los estándares, los costos pueden ser mayores sin una estandarización para los proyectos, ya que el costo de la ineficiencia es difícil de determinar. Definiciones de trabajos y expectativas de desempeño Mucha gente está administrando proyectos sin saber en realidad cuáles son sus funciones, aprendiendo de su ingenio, de sus errores y observando algunos métodos. Y no es sorprendente que haya gente trabajando en equipos de proyecto sin tener noción de las responsabilidades o deberes de su puesto, y no estén seguros de cómo interactuar con el Gerente de Proyecto. Esto puede generar conflictos entre grupos y dificultar el periodo más duro en el proyecto. La solución es que la gente debe saber que se espera de ella y que debe hacer en su puesto a través de la documentación del mismo. Programas de desarrollo de habilidades individuales Este punto es importante para el crecimiento y desarrollo de cada persona involucrada en el proyecto. Sin embargo, esto recae también en la implementación exitosa de los puntos 1 y 2. Solamente una vez que la organización haya definido qué hacer y cómo hacerlo puede empezar los programas de desarrollo de habilidades individuales.

- El término individual se refiere a un programa que es sensible a los diferentes puestos, responsabilidades, deberes y aspiraciones de carrera que existan internamente en la organización. El término desarrollo de habilidades es usado en vez de entrenamiento, para describir los procesos por los cuales un individuo mejora su competencia y aptitud. El entrenamiento es solo un medio por el cual el individuo aprende a mejorar su trabajo. Métricas para la ejecución del proyecto La medición del desempeño del proyecto es la clave para el mejoramiento continuo. El secreto está en reconocer que abarca un amplio espectro de interpretaciones. Puede ser visto como un informe del desempeño individual o del personal, por lo que el desarrollo de habilidades personales debe incluir un componente de valoración y análisis. Por otra parte, tiene una perspectiva organizacional; ya que, toda la organización se beneficiaría del análisis sistemático del proyecto. Así la medición del desempeño del proyecto se puede realizar en sub categorías como: Eficiencia del proyecto Mide las salidas del proyecto contra los objetivos que tan eficientemente se lograron. Miden el éxito a corto plazo. Pueden llevar a varias mejoras organizacionales como: Desarrollo y mejora en la estimación de algoritmos. Mejoramiento de todo el proceso del proyecto. Identificación de los métodos de ejecución óptimos. Mejoramiento de los procesos de diseños internos. Revela la inutilidad de supuestos u objetivos irreales.
- Impacto sobre el cliente o usuario Mide la efectividad en cumplir con los requisitos del cliente. Puede ayudar a mejorar los requerimientos de los procesos y revelar áreas donde ciertas prácticas pueden dañar el proceso. Rompe el mito de que si se cumplen los objetivos el cliente estará satisfecho. Éxito del negocio Generar ganancias, reducir

costos, incrementar las ventas, etc; mide el impacto actual del proyecto y confirmar que la organización está logrando resultados. Una cultura organizacional de apoyo Este es el elemento más difícil de completar, y es a su vez el que tiene más influencia en la implementación exitosa de la cultura de proyectos. Lo que lo hace tan difícil es que existen muchos aspectos relacionados con él. Además, muchos de estos aspectos se relacionan con el comportamiento humano (aptitudes, creencias, poder, influencia, etc.). Lo que lo convierte en un punto frustrante es que existe un vacío entre lo que la organización dice y lo que hace.

2.2.9 MODELO DE GESTIÓN

El término modelo proviene del concepto italiano de modello. La palabra puede utilizarse en distintos ámbitos y con diversos significados. Aplicado al campo de las ciencias sociales, un modelo hace referencia al arquetipo que, por sus características idóneas, es susceptible de imitación o reproducción. También al esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja (CASSINI, 2008). El concepto de gestión, por su parte, proviene del latín *gesio* y hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Se trata, por lo tanto, de la concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.

La noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar con (CASSINI, 2008). De esta forma, la gestión supone un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto, concretar un proyecto o administrar una empresa u organización. Por lo tanto, un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la

administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública. Esto quiere decir que los gobiernos tienen un modelo de gestión en el que se basan para desarrollar sus políticas y acciones, y con el cual pretenden alcanzar sus objetivos. El modelo de gestión que utilizan las organizaciones públicas es diferente al modelo de gestión del ámbito privado. Mientras el segundo se basa en la obtención de ganancias económicas, el primero pone en juego otras cuestiones, como el bienestar social de la población.

2.2.10 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Según Velasco (2004), La Planificación Estratégica como programación de futuro debe ser plasmada en un documento de consenso, donde se concretan las grandes decisiones que orientaran la marcha de la organización hacia unas metas de excelencia previamente establecidas. Según Francés (2001) La planificación estratégica toma en cuenta la incertidumbre mediante la identificación de las oportunidades y amenazas en el entorno, tratando de anticipar lo que otros actores puedan hacer. Los indicadores de gestión están asociados a los objetivos y son utilizados por las organizaciones para medir su logro y para la fijación de metas. Constituyen el elemento central en el control de gestión.

Kaplan y Norton (1996-2001), proponen el Cuadro de Mando Integral (The Balance Scorecard) como una herramienta propuesta para formular la estrategia y evaluar el desempeño de una unidad estratégica de negocio. Introdujeron el uso de cuatro perspectivas en los cuales ubicar los objetivos

que constituyen la estrategia destinadas a crear valor. El marco del Cuadro de Mando Integral tiene varios elementos importantes:

- El desempeño financiero, un indicador de resultado, proporciona la máxima definición del éxito de una organización.
- Elegir la propuesta de valor para el cliente es el elemento central de la estrategia. Los procesos internos crean y entregan la propuesta de valor para los clientes.
- Los objetivos de aprendizaje y crecimiento describen la forma en que personas, tecnología y entorno organizacional se combinan para apoyar la estrategia.
- Los objetivos de las cuatro perspectivas se vinculan entre ellos en una cadena de relaciones causa-efecto.
- La mejora y la alineación de los activos intangibles conduce a un mejor desempeño del proceso, lo que a su vez, induce al éxito con clientes y accionistas.

De acuerdo a Kaplan y Norton (2002), el modelo de mapa estratégico hecho a medida de la estrategia particular de la organización, describe de que modo los activos intangibles impulsan las mejoras del desempeño en los procesos internos de la organización que tienen el máximo potencial para proporcionar valor a los clientes, accionistas y comunidades.

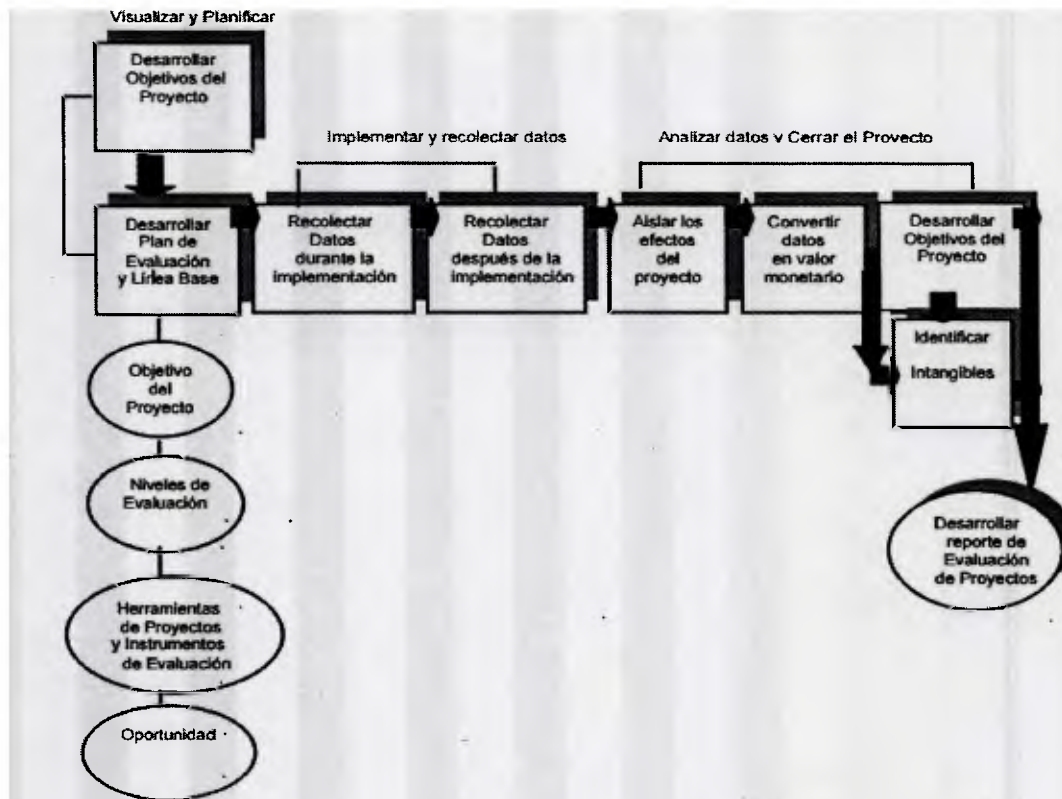


Figura 07. Modelo de Cuadro de Mando para Gerencia de Proyectos (Project management scorecard model).

Fuente: Adaptado de Phillips, J., Stone, R., y Phillips, P. The Human Resources Scorecard: Measuring the Return on Investment. Boston: Butterworth-Heinemann, 2001.

2.3. BASES LEGALES

La información que se presentará a continuación tiene fundamento legal en la constitución de la República Bolivariana de Venezuela y la Ley General de Bancos y otras Instituciones Financieras.

La constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) dedica el capítulo VIII del título III, a los derechos económicos de los ciudadanos, en los siete artículos de este capítulo (art. 112 al 118) donde anuncia la importancia de establecer el derecho a realizar libremente cualquier tipo de actividad económica lícita, se prohíbe el establecimiento de monopolios e igualmente se garantiza el cese y disfrute de los bienes así como el derecho a la propiedad.

De importancia para el desarrollo de las bases legales de la investigación hecha para el proyecto de investigación es el análisis de la Ley General de Bancos y otras Instituciones Financieras (2001) la cual en su exposición de motivo, aparte II (ámbito de aplicación subjetiva de la ley) plantea que:

“La ley contiene previsiones expresas en cuanto a los sujetos sometidos a sus disposiciones. En este sentido, se rige por la misma los bancos universales, bancos comerciales, bancos hipotecarios, bancos de inversión, bancos de desarrollo, bancos de segundo piso, arrendadoras financieras, fondos del mercado monetario, entidades de ahorro y préstamo, casas de cambio, grupos financieros, operadores cambiarios fronterizos, así como, las empresas emisoras y operadoras de tarjetas de crédito.”(p.98)

Igualmente, en la sección segunda, parte I de Ley General de Bancos y otras Instituciones Financieras (2001) (Objeto y Capital Mínimo) expone en sus artículos 87-89, que las instituciones financieras comerciales están sujetas a regulaciones mediante el organismo encargado, así como desde su

objetivo, capital y objetivo, espacio y tiempo, otorgando créditos no mayor a 3 años (36 meses) salvo que se trate de programas de financiamiento para sectores económicos específicos.

Ley Orgánica de Contraloría General de la Republica y del Sistema Nacional de Control Fiscal de fecha 17 de diciembre del 2001, gaceta oficial # 37.347; que en el artículo 35 establece:

“El control interno es un sistema que comprende el plan de organización, las políticas, normas, así como los métodos y procedimientos adoptados dentro de un ente u organismo”.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

Plantea **Hurtado (2010)**, que el Marco Metodológico "...constituye la médula de la investigación..."; se refiere al desarrollo del trabajo investigativo, "...la definición de la población, muestra, diseño y aplicación de instrumentos, la recolección de datos, la tabulación e interpretación de los datos" (p. 245).

La presente investigación se desarrolla bajo el método cuantitativo, debido a que se usó la recolección con instrumentos generalizados para clarificar los objetivos específicos sobre la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y experimentar teorías.

3.1. Tipo de Investigación

Como señalan Cervo y Bervian (citado por Arias, 2012), la investigación es una actividad encaminada a la solución de un problema. Es importante identificar para este fin, el tipo y nivel de investigación.

Tomando como referencia a Pérez, A. (2011): "...especialistas se inclinan en agrupar las investigaciones según su propósito, estrategias, objetivos, problema de estudio, disciplina en la que se encuentren inmersos o... nivel de investigación" (p.19).

Con respecto al tipo de investigación, Tamayo y Tamayo (2012), expresan: "Cuando se va a resolver un problema en forma científica, es muy conveniente tener un conocimiento detallado de los posibles tipos de investigación que se pueden seguir. Este conocimiento hace posible evitar equivocaciones en la elección del método adecuado para un procedimiento específico. Conviene anotar que los tipos de investigación difícilmente se presentan puros; generalmente se combinan entre sí y obedecen sistemáticamente a la aplicación de la investigación" (p. 37).

Cabe destacar, que el propósito de la presente investigación es Proponer un Modelo Operativo de la oficina de gestión de proyectos PMO para la empresa Bancrecer Banco Micro Financiero en el área de dirección ejecutiva de medios.

Entonces, partiendo de este contexto y en correspondencia con lo mencionado se tiene que "la investigación aplicada, además de generar conocimiento, busca soluciones aceptable y pertinentes de un fenómeno social determinado" (Ramírez 2004, citado por Valarino, Yáber y Cemborain, 2010, p. 68), además mencionan que "El investigador opera en una situación real y mediante sus procesos cognitivos intenta modificar esa realidad mediante nuevas soluciones" (Valarino, Yáber y Cemborain, 2010, p. 68). La definición de este tipo de investigación concuerda con las características de la propuesta que aquí se está desarrollando, dado a que se encuentra dirigida a la aplicación de conocimientos en la búsqueda para cambiar una problemática a una situación ideal, por lo tanto se puede decir que este trabajo se encuentra ubicado en el tipo de investigación aplicada.

La investigación aplicada a su vez presenta una clasificación según su propósito, el tema de la propuesta se encuentra definida dentro de la modalidad de investigación y desarrollo cuyo objetivo es "...indagar sobre

necesidades del ambiente interno o entorno de una organización, para luego desarrollar una solución que pueda aplicarse a una empresa o mercado” (Valarino, Yáber y Cemborain, 2010, p. 94), este tipo de clasificación termina en la presentación de una propuesta, más no interviene en la realidad estudiada, es decir, no contempla la implantación de la misma.

Al tomar en cuenta este concepto, se considera el presente estudio como una solución viable y aceptable para alcanzar el mejoramiento de los procesos de la PMO de Bancrecer, a los fines de lograr un funcionamiento óptimo en esta área.

3.2. Diseño de Investigación

Según Arias (2012), el diseño de investigación es “la estrategia que adopta el investigador para responder al problema planteado” (p.49). La presente investigación se estructura dentro del diseño de campo, no experimental apoyada en la revisión bibliográfica.

El desarrollo de esta sección se encuentra basado en Hurtado (2010): Una vez identificado el tipo de investigación que representa este trabajo basados en los objetivos propuestos, se tiene la definición del diseño de investigación el cual “...se refiere a dónde y cuándo se recopila la información, así como la amplitud de la información a recopilar...” (Hurtado, 2010, p.147), es decir, describe el enfoque y las técnicas de la recolección de datos que darán validez a este trabajo de investigación.

Tomando en cuenta lo expresado por Arias (2012), define por investigación de campo: “el análisis sistemático del problema con el propósito

de descubrirlo, explicar sus causas y efectos, entender su naturaleza y sus factores constituyentes o predecir su ocurrencia” (p.52).

En este trabajo, los datos de interés serán recogidos en forma directa de la realidad por la investigadora, de la PMO de Bancrecer.

Por otra parte, Balestrini (2010), define la investigación no experimental como “la búsqueda empírica y sistemática en la que el científico no posee control directo de las variables independientes debido a que sus manifestaciones ya han ocurrido o a que son inherentemente no manipulables.” (p.76). Es por ello que la investigación se encuentra enmarcada en el presente orden.

3.3. Unidad de Análisis

La unidad de estudio de este proyecto es la oficina de gestión de proyectos PMO de la empresa Bancrecer Banco Micro Financiero, específicamente en el área de dirección ejecutiva de medios, ya que es allí donde se está presentando la problemática objetiva de la investigación.

3.4. Población y Muestra

Para el desarrollo del estudio, es conveniente determinar cuál será la entidad a estudiar para extraer la información que mostrará las características del problema, esta entidad se le da el nombre de unidad de

análisis, que según Ballestrini (2010) expresa que “son los sujetos u objetos de medida y estudio” (p. 122).

En cuanto a la población, Arias (2012) la define: “como el conjunto de sujetos que poseen características homogéneas en relación con el estudio que se pretende realizar” (p.49). En este caso, el tipo de población es finita tal y como señala Bravo (2000) citado por Arias (Op. cit) como la “...agrupación en la que se conoce la cantidad de unidades que la integran...una población finita es la constituida por un número inferior a cien mil unidades” (p.82).

Tomando en cuenta lo expuesto anteriormente la población se encuentra representada por los veinte y dos (22) empleados, relacionados directamente con Proyectos Liderados por la oficina de gestión de proyectos PMO de la empresa Bancrecer Banco Micro Financiero.

Ahora bien, se entiende por muestra según Hurtado (2010) “...una porción de la población que se toma para realizar el estudio, la cual se considera representativa (de la población)” (p.154). De acuerdo a Balestrini (2010), la muestra “es otra parte representativa de la población, cuya características deben reproducirse en ellas exactamente posible”. (p.32).

La muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de población accesible. Para seleccionar la muestra se utilizó una técnica o procedimiento denominado muestreo. Se empleó como técnica el muestreo probabilístico, que según el Manual de Investigación del IUT Rufino Blanco Fombona (2011) “es un proceso en el cual se conoce la probabilidad que tiene cada elemento de integrar la muestra” (p.29).

El precitado manual (ob.cit), también señala que “cuando la población es menor a 100 unidades, no hay cálculo para la muestra, se debe tomar la totalidad de la población” (p.29). De allí que la muestra será igual a la población. Se trabajará con el 100% de la misma, es decir, los veinte y dos (22) empleados ya mencionados en la población.

Cabe destacar, que la muestra será escogida de forma intencional, no probabilística ya que su selección se basará en el manejo de información y experiencia.

3.5. Técnicas de Recolección de Datos

Las técnicas de recolección de datos, según Arias (2012), la define como: “las distintas formas o maneras de obtener la información” (p.53). Asimismo se consideran como técnica todos los procedimientos y recursos que, en cualquier investigación, tratan de garantizar la calidad, relevancia, congruencia y significación de la información recogida, bien sea de los procesos o de los resultados obtenidos del mismo.

En la investigación se empleará como técnica, la encuesta. Para Arias (Op. cit) considera que “las encuestas son técnicas conformadas por un conjunto de preguntas de naturaleza variada y expresadas en diferentes formatos a los fines de sus respuestas” (p. 95). Para esta técnica, corresponde utilizar un cuestionario como instrumento de recolección de datos.

Según la Universidad Nacional Abierta (UNA) (2007) el cuestionario “es uno de los instrumentos más utilizados y consiste en una serie de preguntas cuyas características permiten obtener información escrita de los respondientes” (p 316).

Se elaboró un cuestionario, con dieciséis (16) preguntas de base cerrada de escala dicotómica, es decir, con alternativas de respuesta “sí” y “no”, el mismo fue construido por los mismos autores adaptando el lenguaje de contenido adecuado.

Este cuestionario facilitará la participación dada las respuestas cortas y concretas; donde cada empleado entrevistado emitirá su opinión de manera espontánea al seleccionar la alternativa “sí” y “no”. Previamente a su aplicación, será necesario determinar la validez del cuestionario construido.

Por otra parte, se empleara como técnica la revisión bibliográfica, que son la descripción y el registro de los conocimientos especializados que se recopilan en libros, documentos, revistas o cualquier otro medio impreso. La fuente de información bibliográfica se utiliza para obtener antecedentes, conceptos y aportaciones que sirven para el estudio y la fundamentación de un conocimiento. (Muñoz, 2011). En esta investigación se consultarán libros y toda la información teórica que apoye el logro de los objetivos.

Es importante señalar, que según Morales (2003), “la validez se refiere al grado con el cual un instrumento sirve de propósito para el cual está destinado” (p.252). Es decir, la validez abarca todo el concepto del diseño de la investigación y establece que los resultados obtenidos cumplan con todos los requisitos que deben ser considerados.

En tal sentido, la validez que se aplicará a los instrumentos de recolección de datos será mediante el juicio de tres expertos, bajo la revisión y aprobación por dos Especialistas en Gerencia de Proyectos, y un Especialista en Metodología de la investigación de la Universidad Católica Andrés Bello, quienes aportarán su opinión sobre la adaptación de cada pregunta al logro de cada objetivo, mediante el llenado de una matriz de validación.

Por otra parte, Malavé (2003) indica, que la confiabilidad “es la capacidad que tiene un instrumento de medición de obtener los mismos resultados en aplicaciones repetidas con una misma muestra” (p.68). En esta investigación, la confiabilidad de los instrumentos se medirá a través de un estudio piloto con una muestra de diez (10) empleados (muestra piloto) de la oficina de gestión de proyectos PMO de Bancrecer Banco Micro Financiero.

Se aplicará el estadístico Alpha de Chronbach, que procede para un instrumento de dos opciones de respuesta, en este caso con alternativas “Sí” y “No”; Según Hoyt (2001): El alfa de Cronbach no deja de ser una media ponderada de las correlaciones entre las variables (o ítems) que forman parte de la escala. El alfa de Cronbach permite cuantificar el nivel de fiabilidad de una escala de medida para la magnitud inobservable construida a partir de las variables observadas. El coeficiente alfa de Cronbach puede tomar valores entre 0 y 1, donde: 0 significa confiabilidad nula y 1 representa confiabilidad total (p. 155).

Entonces, cuanto más se aproxime el coeficiente a su valor máximo, 1, mayor es la fiabilidad de la escala. Refiere Hoyt (Op.cit) que “en determinados contextos y por tácito convenio, se considera que valores del alfa superiores a 0,7 o 0,8 (dependiendo de la fuente) son suficientes para garantizar la fiabilidad de la escala” (p.156).

Previamente la autora de la presente investigación aplicó el instrumento a diez (10) empleados de la Oficina de Gestión de proyectos de Bancrecer y se determinó el coeficiente de confiabilidad para finalmente reiterar que el instrumento puede ser aplicado a la muestra objeto de estudio, cuyo resultado obtenido en el Rango de Magnitud fue de 0,982 lo que indica que tiene una muy alta confiabilidad. Su valor evidenciará del instrumento su consistencia interna.

3.6. Fases de la Investigación

A continuación se describen las fases que serán utilizadas para Proponer un Modelo Operativo de la Oficina de Gestión de Proyectos PMO para la empresa Bancrecer Banco Micro Financiero en el área de Dirección Ejecutiva de Medios.

3.6.1. Fase I: Diagnóstico de la situación actual y levantamiento de la Información

Esta primera fase, comprende todo lo relacionado con al levantamiento de la información disponible de los proyectos para comprender, dimensionar, y graficar las tendencias de la organización en la gestión de proyectos y la utilización de sus recursos humanos y financieros, mediante la revisión documental de estudios referentes a las variables.

Esta información será utilizada en el análisis para la construcción de estrategias, la clasificación y la documentación del modelo operativo. Esta información se documentara y se utilizara un informe con los resultados de lo que la organización utiliza en torno a la gestión de los proyectos y las practicas que tiene implantadas.

Es por ello, que esta fase contempla el diagnóstico de la situación actual y el levantamiento de información por lo que es necesario determinar el alcance, las actividades, su duración y la estimación de los recursos necesarios.

3.6.2. Fase II: Desarrollo y Documentación del Modelo Operativo de la PMO

Basado en la información del levantamiento de información y el diagnóstico de la situación actual, se realiza la documentación del modelo para que cumpla las principales variables que la organización espera de la oficina de proyectos, Cumplimiento de los tiempos planificados o reducción de los tiempos de implantación, control y reducción de costos en los proyectos, calidad en la implantación de los productos y servicios realizados con los proyectos, control y administración de los recursos asignados a los proyectos, que se definen claramente y se complete el alcance de los proyectos. El contenido del modelo operativo contiene los siguientes aspectos:

- Principales Oportunidades y Mejoras en la PMO

- Modelo Funcional de la PMO:

- a. Justificación
- b. Misión
- c. Visión
- d. Objetivos
- e. Tipo de PMO
- f. Componentes de Valor

- Organización y estructura de la PMO.

- a. Autoridad de la PMO
- b. Funciones de la PMO
- c. Roles y responsabilidades de la PMO
- d. Organigrama de la PMO

-Arquitectura de la PMO

-Métricas de la PMO

-Beneficios de la Implantación del Modelo Operativo de la PMO

-Factores Críticos de éxito para la PMO

-Funciones de la gestión de Proyectos

-Funciones de la gestión de Portafolio

-Tiempos estimados para la implantación del modelo operativo de la PMO.

-Desarrollo y documentación del Modelo Operativo de la PMO.

3.6.3. Fase III: Elaboración del Plan Estratégico de la PMO

En esta etapa, se desarrollara el plan estratégico para la implantación y seguimiento de la gestión de la PMO. Desarrollado bajo la metodología Balanced Score Card (BSC) e integrada a los resultados

3.6.4. Fase VI: Presentación de la propuesta para la implantación del Modelo Operativo

En esta etapa se presentara documentado el modelo operativo PMO y su plan estratégico (Balance Score Card).

3.6.5. Fase IV: Cierre del Proyecto

Esta etapa contempla la documentación de información como lecciones aprendidas a lo largo de la investigación, además de aquellas conclusiones y recomendaciones que se consideren pertinentes según los resultados obtenidos.

3.7 Operacionalización de los Objetivos

De acuerdo a Hurtado (2010), "Lo que permite precisar los indicios y las dimensiones o sinergias de los eventos es el proceso de Operacionalización." (p. 131), el cual "le permite al investigador identificar aquellos aspectos perceptibles de una evento que hacen posible dar cuenta de la presencia o intensidad de éste." (p.131).

La Operacionalización de los objetivos de esta investigación se presenta mediante una "tabla de Operacionalización", y su intención es "construir el instrumento para la recolección de datos, o alertar al investigador acerca de cuáles cosas debe observar o percibir para describir su evento de estudio". Hurtado (2010) (p.132).

Por otra parte, para Balestrini (2010), "una variable es un aspecto o dimensión de un objeto, o una propiedad de estos aspectos o dimensiones que adquieren valores y por lo tanto varia" (p.113).

En este sentido, el Manual de Investigación del IUT Rufino Blanco Fombona (2011) establece que: "Una vez identificadas las variables, corresponde ahora al investigador realizar la definición Nominal de cada una, dándole un significado propio que le otorgará de manera convencional el cual será entendido a lo largo de toda la investigación" (p.34).

Siguiendo estas ideas se presenta la siguiente tabla con la Operacionalización de cada uno de los objetivos específicos:

Evento	Sinergia (Objetivos Específicos)	Indicios (Variables)	Entregables (Indicadores)	Técnicas / Herramientas	Fuentes
<i>Presentar una Propuesta para la Implementación del Modelo Operativo de la Oficina de Gestión de Proyectos PMO para la empresa Bancrecer Banco Micro Financiero en el área de Dirección Ejecutiva de Medios</i>	Elaborar un diagnóstico de la situación actual	Proceso de Planificación Lentitud en los procesos Falta de seguimiento en la Modelo Operativo	Desempeño de la Oficina de Gestión de Proyectos Análisis para la construcción de estrategias Clasificación y documentación del modelo operativo actual Informe de resultados de la gestión actual Portafolio Roles y responsabilidades Ciclo de vida de proyectos Formación Gobernabilidad Estatus de los Proyectos % de Avances	Revisión Bibliográfica Encuesta Gráficas de la tendencia de la organización en gestión de proyectos Juicio de Expertos	PMBOK (2013) Manual de Descripción de cargos. Gerencia de Proyectos. (2015) Organigrama (2015). Portafolio de Proyectos (2015). Minutas de Cierre de Proyectos (2015). Minutas de Lecciones Aprendidas (2015).
	Presentar el modelo operativo adaptado a las características de Bancrecer Banco Micro financiero	Estructura del modelo de PMO	Tipo de PMO Roles y Responsabilidades Nivel de Reporte Balance Score Card Comunicaciones Gestión del Cambio Manejo de Interesados Cumplimiento de Tiempos planificados Control y reducción de costos Calidad Administración de recursos	Revisión Bibliográfica Encuesta Juicio de Expertos Análisis del Investigador	PMBOK (2013) Minutas de Proyectos Estratégicos (2015). OPM3 (2013). Manual de Descripción de cargos. Gerencia de Proyectos. (2015) Portafolio de Proyectos (2015).

	Definir estructura y roles y responsabilidades de la PMO	Procesos y actividades	Listado de Actividades Descripción del desempeño Asignación de las actividades y recursos	Revisión Bibliográfica Encuesta Juicio de Expertos Análisis del Investigador	PMBOK (2013) Manual de Descripción de cargos. Gerencia de Proyectos.(2015) Proyectos UCAB y artículos de la web internacional PMI.org relacionados
	Definir el Plan estratégico de la PMO	Plan estratégico y beneficios de la propuesta	Valores Procesos Internos Aprendizaje y Crecimiento Clientes Internos Iniciativas que apalancan los objetivos Definir acciones Evaluar condiciones Presentar beneficios Adjudicar responsabilidades Evaluar aportes Medir optimización del recurso	Revisión Bibliográfica Encuesta Juicio de Expertos Análisis del Investigador	PMBOK (2013) Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton Manual de Descripción de cargos. Gerencia de Proyectos.(2015)
	Presentar la propuesta para la implantación del Modelo Operativo de la PMO en Bancrecer				

Figura 08. Matriz de la Operacionalización de los Objetivos

Fuente: Elaboración Propia.

3.8 Estructura Desagregada de Trabajo

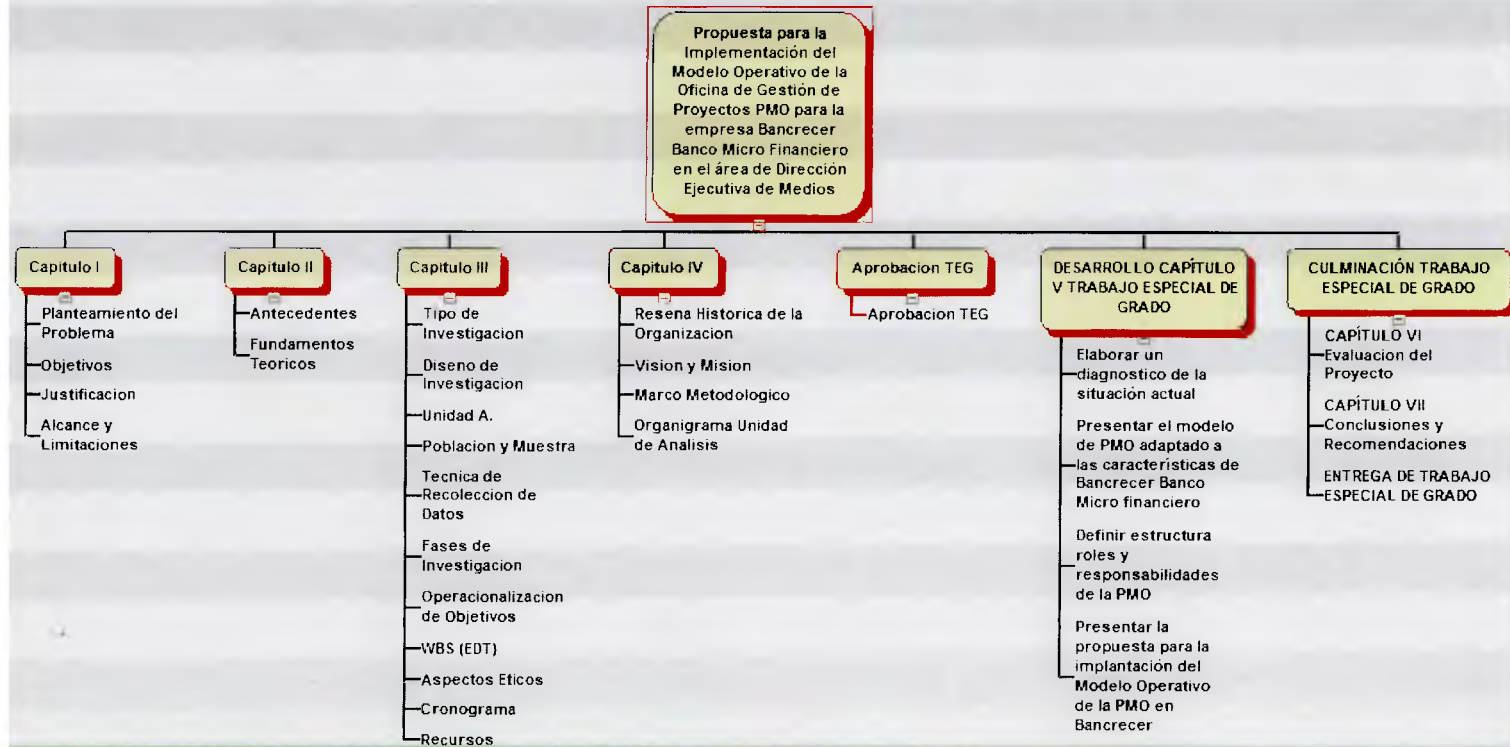


Figura 09. Estructura Desagregada de Trabajo de la Investigación.

Fuente: Elaboración Propia

3.9 Aspectos Éticos

Tal como lo describen Valarino, Yáber y Cemborain (2010):

“Cada disciplina o profesión puede poseer un código de ética que oriente a los investigadores para el uso de unidades de estudio, derechos de protección que asisten a los sujetos, ya sean animales, seres humanos o instrumentos, además de los aspectos ecológicos de preservación del ambiente y de los valores y derechos humanos. Este código de ética debe ser consultado y respetado por el investigador.” (p. 210).

Por tal motivo, para la presente investigación será considerado el Código de Ética y Conducta Profesional (Code of Ethics and Professional Conduct). Publicado por el PMI y aprobado por el directorio de la organización en Octubre del 2013.

- El mismo indica que se deben mantener los más altos estándares de integridad y conducta profesional para la planificación y ejecución de proyectos.
- Se mantendrá la integridad de la información que se maneje para no perjudicar de forma alguna a las organizaciones involucrada en la investigación.
- El gerente de proyecto debe estar siempre dispuesto a asumir las responsabilidades sobre sus acciones y estar en una búsqueda

constante de mejorar las capacidades profesionales en su área de desempeño.

- También se indica que el trabajo realizado siempre debe aportar valor agregado a la organización beneficiaria, siendo honestos y transparentes en la información que se recolecte, la cual debe tener como objetivo último, el cumplimiento de los objetivos de la organización

3.10 Cronograma Inicial de la Propuesta.

Id	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	15		sep 27 '15		oct 18 '15	
					V	S	D	L	M	X
1	Propuesta para la Implementación del Modelo Operativo de la Oficina de Gestión de Proyectos PMO para la empresa Bancrecer Banco Micro Financiero en el área de Dirección Ejecutiva de Medios	95 días	jue 10/1/15	mar 2/16/16						
2	Proyecto Trabajo Especial de Grado	91 días	jue 10/1/15	mié 2/10/16						
3	Capítulo I	15 días	jue 10/1/15	mié 10/21/15						
4	Elaboracion y Revision del Capítulo I	15 días	jue 10/1/15	mié 10/21/15						
5	Capítulo I	0 días	mié 10/21/15	mié 10/21/15						
6	Capítulo II	15 días	jue 10/22/15	mié 11/11/15						
7	Elaboracion y Revision del Capítulo II	15 días	jue 10/22/15	mié 11/11/15						
8	Capítulo II	0 días	mié 11/11/15	mié 11/11/15						
9	Capítulo III	10 días	jue 11/12/15	mié 11/25/15						
10	Elaboracion y Revision del Capítulo III	10 días	jue 11/12/15	mié 11/25/15						
11	Capítulo III	0 días	mié 11/25/15	mié 11/25/15						
12	Capítulo IV	10 días	jue 11/26/15	mié 12/9/15						
13	Elaboracion y Revision del Capítulo IV	10 días	jue 11/26/15	mié 12/9/15						
14	Capítulo IV	0 días	mié 12/9/15	mié 12/9/15						
15	Aprobación de Proyecto TEG Primer Avance	22 días	jue 12/10/15	mié 1/13/16						
16	Elaborar un diagnóstico de la situación actual	22 días	jue 12/10/15	mié 1/13/16						
17	Presentar el modelo operativo adaptado a las características de Bancrecer Banco Micro financiero	22 días	jue 12/10/15	mié 1/13/16						

Id	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	15		sep 27 '15		oct 18 '15	
					V	S	D	L	M	X
18	Definir estructura roles y responsabilidades de la PMO .	22 dias	jue 12/10/15	mié 1/13/16						
19	Definir el Plan estrategico de la PMO	22 dias	jue 12/10/15	mié 1/13/16						
20	Presentar la propuesta para la implantación del Modelo Operativo de la PMO en Bancrecer	22 dias	jue 12/10/15	mié 1/13/16						
21	Aprobacion de Proyecto TEG Entrega 1er Avance	0 dias	mié 1/13/16	mié 1/13/16						
22	Capitulo IV	18 dias	jue 1/14/16	mar 2/9/16						
23	Desarrollo Trabajo Especial de Grado	18 dias	jue 1/14/16	mar 2/9/16						
24	Elaborar un diagnostico de la situación actual	18 dias	jue 1/14/16	mar 2/9/16						
25	Presentar el modelo operativo adaptado a las características de Bancrecer Banco Micro financiero	18 dias	jue 1/14/16	mar 2/9/16						
26	Definir estructura roles y responsabilidades de la PMO .	18 dias	jue 1/14/16	mar 2/9/16						
27	Definir el Plan estratégico de la PMO	18 dias	jue 1/14/16	mar 2/9/16						
28	Presentar la propuesta para la implantación del Modelo Operativo de la PMO en Bancrecer	18 dias	jue 1/14/16	mar 2/9/16						
29	Culminacion Trabajo Especial de Grado	0 dias	mar 2/9/16	mar 2/9/16						
30	Capitulo VII	5 dias	mié 2/10/16	mar 2/16/16						
31	Conclusiones y Recomendaciones	5 dias	mié 2/10/16	mar 2/16/16						
32	Capitulo VII	0 dias	mar 2/16/16	mar 2/16/16						
33	Entrega Trabajo Especial de Grado	0 dias	mar 2/16/16	mar 2/16/16						

Figura 10. Cronograma de Inicial de la Propuesta.

Fuente: Elaboración propia de la Autora 2015

3.11 Recursos

Los recursos que se utilizarán en el trabajo especial de grado son muy importantes, ya que sin ellos no se puede llevar a cabo la culminación de la investigación. Dichos recursos se refieren a personas, materiales y cualquier otro elemento que sea necesario.

Según Valarino, Yáber y Cemborain (2010), lo describen de la siguiente manera:

“En el método debe incluirse una sección con las especificaciones de los recursos. Los mismos se refieren a recursos humanos o personas que participarán en la investigación, recursos tecnológicos y materiales, como software, máquinas, procesos, computadoras, equipos, además de los recursos financieros que, por lo general, en un trabajo de investigación aplicada son aportados por el investigador y por la empresa en donde se va a realizar la investigación, a menos que reciba un financiamiento de la universidad u otro ente externo, lo cual se poco frecuente.” (p. 210).

De acuerdo a lo expuesto anteriormente se presentan los diversos recursos necesarios para el desarrollo de la presente investigación:

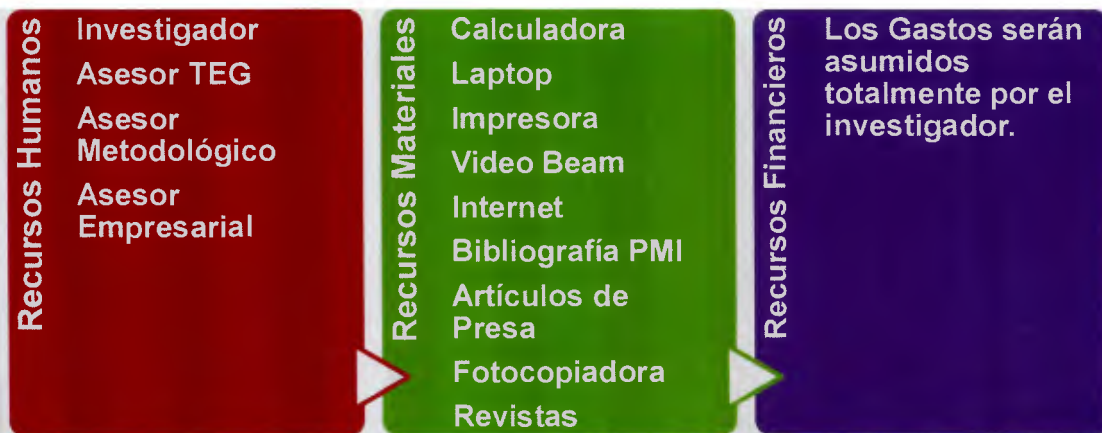


Figura 11. Recursos a utilizar en el desarrollo de la investigación

Fuente: Elaboración Propia.

CAPÍTULO IV: MARCO ORGANIZACIONAL

4.1 BANCRECER C.A

Bancrecer es una institución financiera que cuenta con 9 años de trayectoria en el Sistema Financiero Nacional Venezolano, pero es a partir de 2010, cuando la Institución emprende una nueva etapa, con un renovado modelo de negocio y con capital ciento por ciento privado.

Constituido por un talento humano de amplia trayectoria y experiencia en el ámbito bancario, Bancrecer ha desarrollado un notable crecimiento, en los últimos años, abriéndose camino en el mercado financiero venezolano, específicamente orientado al impulso de los empresarios en crecimiento así como de profesionales de libre ejercicio que han decidido desarrollar su propia empresa.

En su nueva etapa, Bancrecer ha demostrado un crecimiento sólido y sostenido, lo cual se refleja en sus indicadores de gestión. La Institución es reconocida hoy día por su calidad de servicio, rapidez en la respuesta, vanguardia tecnológica y la atención personalizada que refieren sus clientes. Un reciente estudio de medición de percepción de calidad de servicio entre sus clientes demostró un nivel de satisfacción del 95% que lo ubica al menos 20 puntos por encima con relación al resto del sistema bancario.

Este esfuerzo ha permitido dinamizar y estimular la generación de nuevas oportunidades de crecimiento y la consolidación de aquellas iniciativas empresariales más constituidas, lo que ha tenido un indiscutible impacto

positivo en los sectores productivos del país, sobre todo en la generación de nuevos empleos formales en la economía venezolana.

Bancrecer cuenta con 40 oficinas en todo el territorio nacional, de las cuales, 24 están ubicadas en la Gran Caracas y el resto en las principales ciudades del país, y su plan de expansión continúa en pleno desarrollo con el fin de ampliar su red de agencias y puntos de contacto con sus clientes.

Bancrecer continuará apostando a las capacidades productivas de quienes creen en Venezuela y aportan su esfuerzo y dedicación a nuestro país y sus oportunidades de crecimiento.

En Bancrecer existe un equipo que impulsa el progreso y el crecimiento y nos atrevemos con nuestros clientes a mirar el futuro con certeza y decisión. Un grupo de atrevidos que apostamos por Venezuela y su gente.

4.2 Misión y Visión

Misión

Aportar soluciones financieras oportunas e innovadoras para impulsar el crecimiento de nuestros clientes, con eficiencia, transparencia y atención personalizada, logrando así el avance sostenido de nuestro equipo, relacionados y el desarrollo socioeconómico del país.

Visión

Ser una organización financiera líder y reconocida ampliamente por su aporte al crecimiento económico del país, su calidad de servicio y sus productos innovadores con tecnología de vanguardia, conformada por un equipo humano altamente capacitado, ético, motivado y comprometido con la Institución, sus clientes y la sociedad venezolana.

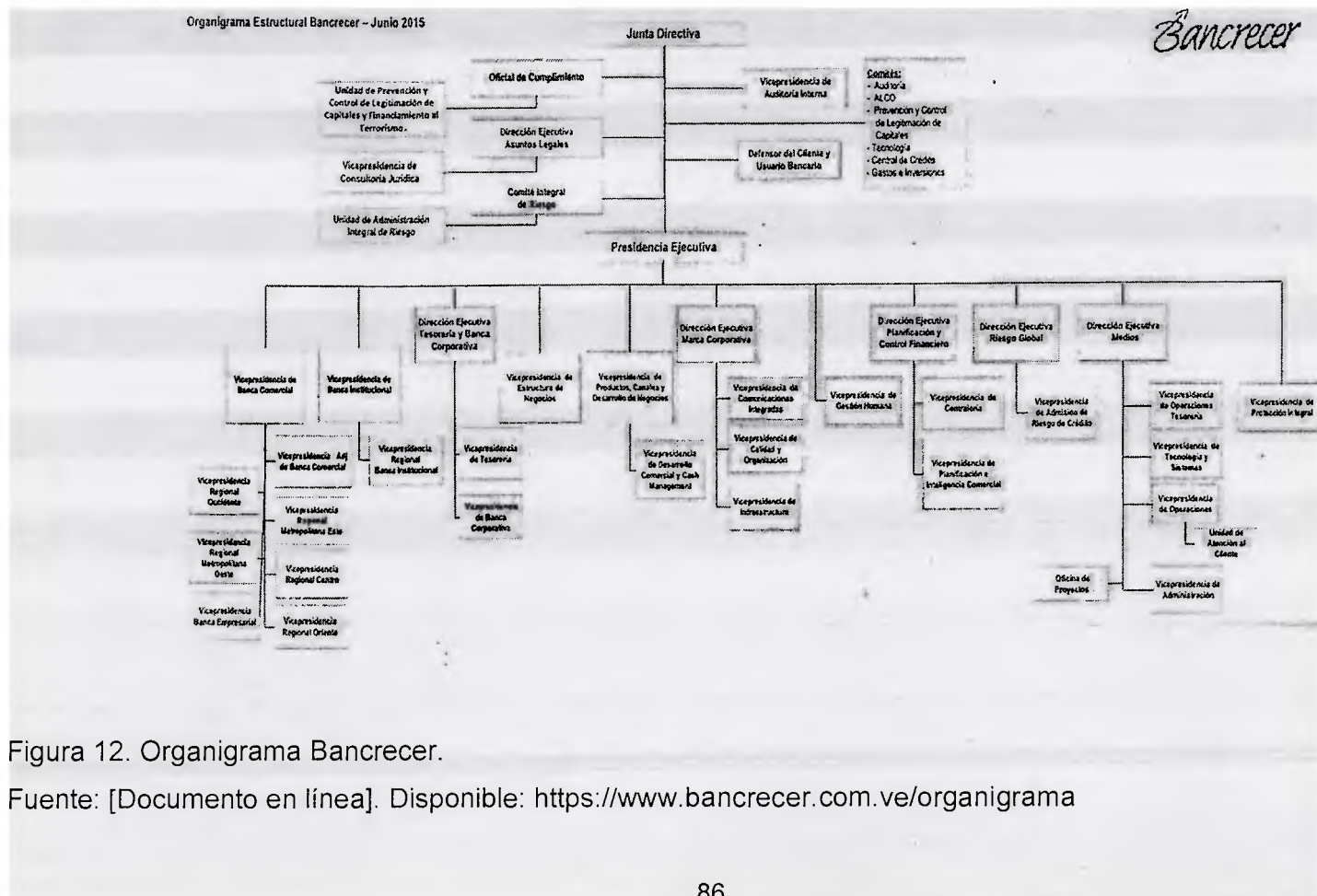
4.2.1 Valores Corporativos

- **Integridad, ética y honestidad:** Para nosotros la única vía es la rectitud y transparencia, cumplimos con nuestros deberes y obligaciones de acuerdo a las normas que nos rigen y conforme con nuestros principios y valores.
- **Compromiso y responsabilidad:** Cumplimos siempre con el objetivo trazado, asumimos al banco como un todo en el que cada uno es responsable y consciente del impacto que genera en toda nuestra cadena de valor.
- **Calidad, excelencia e innovación:** Trabajamos con excelencia y calidad, generando un entorno que estimule la creatividad, el espíritu empresarial y la búsqueda de nuevas propuestas a nuevos retos.
- **Respeto, equidad y comunicación efectiva:** Privilegiamos el valor humano y la igualdad de oportunidades para cada integrante en nuestro entorno bajo un esquema de reciprocidad, reconocimiento y

comunicación que fomenten el entendimiento, la armonía y el respeto mutuo.

- **Dinamismo y versatilidad:** Diseñamos rutas cortas y eficientes en nuestros procesos garantizando atención personalizada. Nos ajustamos rápidamente a los cambios porque sabemos que el tiempo del cliente es su activo más valioso.
- **Colaboración y trabajo en equipo:** Valoramos la individualidad potenciada con el trabajo en equipo, que es la base de nuestra organización. (Bancrecer, 2010)

4.2.2 Organigrama Junta Directiva (Figura 12)



CAPÍTULO V: DISEÑO Y DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Este capítulo se desarrolló en dos (02) fases, la primera correspondiente al proceso de investigación, el cual abarca el objetivo específico: **Elaborar un diagnóstico de la situación actual**, y una segunda fase que comprende el proceso de desarrollo y en el cual se ubican los objetivos específicos: **Presentar el modelo operativo de PMO adaptado a las características de Bancrecer Banco Micro financiero. Definir estructuras roles y responsabilidades de la PMO. Definir el Plan estratégico de la PMO.**

5.1 Fase I: Proceso de Investigación.

5.1.1 Diagnóstico de la Situación Actual

Bancrecer es una institución financiera que cuenta con 09 años de trayectoria en el Sistema Financiero Nacional Venezolano, pero es a partir de 2010, cuando la Institución emprende una nueva etapa, con un renovado modelo de negocio y con capital ciento por ciento privado.

Constituido por un talento humano de amplia trayectoria y experiencia en el ámbito bancario, Bancrecer ha desarrollado un notable crecimiento, en los últimos años, ha establecido la necesidad de una Oficina de Gestión de Proyectos que apoye el desarrollo de los proyectos que son parte del día a día de una empresa en crecimiento y que trabaja para cubrir los productos y servicios necesarios para sus clientes.

Bancrecer ha demostrado un crecimiento sólido y sostenido. La Institución es reconocida hoy día por su calidad de servicio, rapidez en la respuesta, vanguardia tecnológica y la atención personalizada que refieren sus clientes. La Oficina de gestión de proyectos ha sido clave en esto, su reciente creación en el año 2010, ha permitido consolidar éxitos es por ello que se presenta el informe de resultados de la oficina a nivel de gestión propia:

5.1.2 Informe de Resultados

A continuación se detallan los aspectos recabados en base al análisis de la documentación existente, aplicación de juicio experto, asistencia a presentaciones, reuniones y los procesos observados para el desarrollo de las funciones de la oficina de gestión de proyectos PMO de Bancrecer Banco Micro Financiero.

La oficina de gestión de proyecto fue creada recientemente, su creación data de 2012 y su estructura está conformada por seis posiciones distribuidas en el siguiente organigrama:

Organigrama Actual (Figura 13)

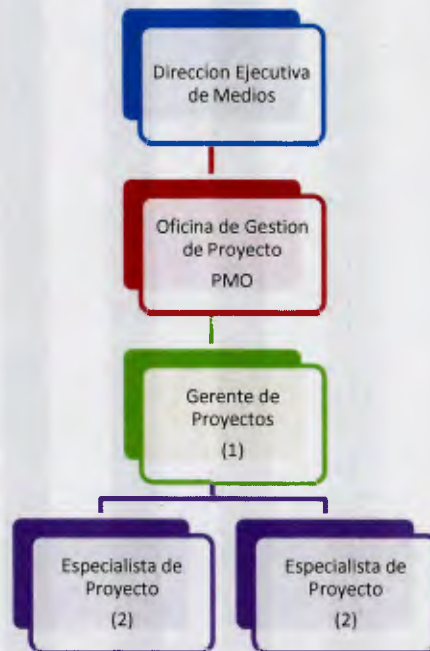


Figura 13. Organigrama actual de la Oficina de Gestión de Proyectos Bancrecer.

Fuente: Elaboración Propia.

La Oficina de gestión de Proyectos PMO de Bancrecer Banco Micro Financiero funciona para:

- Asegura el fundamento de los proyectos con los objetivos y enfoque en el tiempo.
- Define de los procesos enmarcados en la generación de proyectos.

- Asegurar el desarrollo e implantación de procesos, mejores prácticas, cumplimiento de metodologías.
- Presenta la visión consolidada de cartera de proyectos.
- Soporte en la medición, observación, prevención, información, riesgos, análisis, documentación, manejo de recursos humanos y materiales del proyecto o proyectos.
- Conservar la propiedad intelectual relacionada con la gerencia de proyectos.
- Definición del proceso de escalamiento en la toma de decisiones en el proyecto.
- Controlar las prioridades de los proyectos y del uso de los recursos.
- Promover la estandarización y la reusabilidad.
- Propiciar la toma de decisiones asertivas durante los diferentes procesos del proyecto.
- Mantener la base de conocimiento en gerencia de proyectos

Actualmente actúa en rol consultivo, de soporte y control en la generación de proyectos de la organización. (Figura 13).

	ROL	Proporciona	Descripción	Grado de Control
PMO 	Consultivo	Plantillas Mejores prácticas Capacitación Acceso a la información Lecciones aprendidas	Brinda apoyo en forma de suplir experiencias según la demanda de Plantillas, Mejores prácticas, acceso a información y experiencias de otros proyectos similares	Reducido
	Soporte	Adopción de marcos o metodologías Plantillas y formularios Conformidad con términos Herramientas	Brinda apoyo a las áreas, pero también exige que la metodología se use y se cumpla con las reglas	Moderado
	Control	Plantillas Acceso a la información Mejores prácticas Capacitación Lecciones aprendidas Adopción de marcos o metodologías Plantillas y formularios Conformidad con términos Herramientas y más...	Se adueña de los proyectos proporcionando la experiencia en dirección de proyectos y los recursos para manejar los mismos	Elevado

Figura 14. Rol PMO Bancrecer Banco Micro Financiero

Fuente: Bancrecer C.A 2015

Proceso Actual y Cumplimiento

Se presentan a continuación, los procesos de definición de proyectos, sistema de métricas y de monitoreo y control que actualmente ejecuta y se observan debilidades en cuanto a (Figura 15):



Figura 15: Proceso Actual y Cumplimiento PMO Bancrecer.

Fuente: Elaboración Propia.

- Perfiles y Competencias
- Políticas y Lineamiento
- Organización del proyecto
- Definición de roles y responsabilidades
- Requerimiento y especificaciones en proyectos
- Sistema de clasificación taxonómica de de proyectos
- Sistema de selección y jerarquización
- Línea base financiera
- Cronograma & Alcance & EDT
- Perfiles de progreso físico y financiero

Tal cual se observa el modelo de gestión operativa actual no cuenta con alto cumplimiento de los estándares, cumple de manera parcial con aspectos vitales para el correcto desempeño operacional de la PMO.

Portafolio Actual

El portafolio actual se encuentra desarrollado a demanda por áreas funcionales y no está desarrollado completamente en base a esquemas estratégicos por lo que se tienen proyectos en portafolio asociados a las áreas funcionales desde donde son impulsados que no están apuntando a los objetivos estratégicos de la organización. (Figura 15)



Figura 16. Portafolio actual Bancrecer.

Fuente: Elaboración Propia.

El modelo actual consta de un comportamiento lineal, con procesos modulares y con uso parcial por parte de la organización, sin diferenciar a nivel de Cuadro de Mando (Dash Board) los proyectos que apuntan a los objetivos estratégicos, por lo que todos pasan a ser prioridad dentro de la gestión diaria, ya que están enfocados a avanzar los mismos para el cumplimiento de metas semestrales que están enfocadas en el cierre a tiempo de los mismos.

Instrumentos Actuales

Cuentan con instrumentos enmarcados en una metodología propia para el manejo de proyectos tales como:

- Reunión de seguimiento semanal y presentación
- Minuta de Comité de proyectos
- Informe de resultados de gestión
- Presentación Quincenal
- Minuta de Comité de Control de cambios
- Cumplimiento de tiempos planificados
- Métricas Actuales
- % de avance y desviación
- Curva S

Debilidades Observadas

- Existe una estructura actual Oficina de Gestión de Proyectos PMO Bancrecer que reporta jerárquicamente a la Dirección Ejecutiva de Medios, con debilidades en estructura pues la demanda actual es cubierta parcialmente.
- Ausencia de Modelo gestión Operativa.

- La Oficina de Gestión de Proyectos PMO Administra un número muy elevado de proyectos de TI, su portafolio actual se conforma con 80% proyectos de requerimientos tecnológicos.
- Desempeña funciones muy marcadas de seguimiento y control de proyectos.
- Realiza algunas funciones que no son propiamente relacionadas con la gestión de proyectos como: Administrar el presupuestos de proyectos que no se encuentran definidas en las actividades gestión actuales, genera procesos que no están clarificados y se encarga de documentarlos, generan informes que no son evaluados para mejoras y tomas de decisiones en materia de lecciones aprendidas en proyectos, crean programas para un volumen alto de proyecto que no están alineados a un objetivo estratégico y para finalizar se encuentran sin capital humano que responda a la demanda elevada del portafolio.
- No hay robustez metodológica en el equipo que lidera los proyectos.
- Existen deficiencias en las etapas de inicio de proyectos.
- No se han programado capacitaciones en el 2016.
- No hay claridad de funciones en la Oficina de gestión de Proyectos PMO.
- Se han reportado problemas de integración en los proyectos.
- Se reportaron en reuniones de seguimiento que la metodología de proyectos no es clarificada por los usuarios y no es efectiva.

5.2 Fase II: Proceso de Desarrollo

5.2.1 Propuesta del Modelo Operativo de PMO adaptado a las características de Bancrecer Banco Micro Financiero. Definición de roles y responsabilidades.

Propuesta Modelo de Gestión Operativa

A continuación la propuesta para el nuevo modelo de gestión operativa que permitirá la aplicación del modelo de gestión óptimo que se requiere para el logro de los objetivos y el crecimiento sostenido del negocio, así como elevar el nivel de madurez en gestión de proyecto que la organización requiere.

Se propone un modelo funcional moderno y adaptado a las mejores prácticas establecidas en el PMOBOOK para que sea un instrumento que sirva a su propósito en forma adecuada y que permita satisfacer las necesidades de la organización en cuanto al correcto manejo y resultados de los proyectos.

El modelo de gestión operativa propuesto toma en cuenta todos los factores esenciales e ignora por completo las prácticas que no permiten el logro de los objetivos en conjunto pues cuenta con un propósito claramente definido, permite identificar las consideraciones esenciales para el manejo de proyectos bajo el estándar PMO y sobre todo está generado para representar de forma simple y correcta las bondades de una forma de operar que apunta al éxito y las mejores prácticas a nivel internacional de las Oficinas de gestión de proyecto que aplican los estándares PMI.

El modelo de gestión propuesto consta de esta primera etapa de aplicación, en donde se definen aspectos claves como Tipo de PMO, Roles y Responsabilidad, Autoridad, Estrategia de la PMO, Comunicaciones y Cultura Organizacional, para que con el conjunto de estas directrices, se genere el modelo operativo PMO ideal para Bancrecer Banco Micro Financiero permitiendo el análisis y alineación con las áreas claves de la organización.

Modelo Funcional de la PMO

a. Justificación

En virtud del crecimiento sostenido de Bancrecer y con el fin de mejorar su rendimiento y resultados apuntando a una correcta cultura de proyectos se presenta una propuesta que contiene las mejores prácticas del PMI y customiza las mismas a la realidad de día a día de la Oficina de Gerencia de Proyectos existente con el objeto de que la misma se robustezca y permita el desarrollo de los proyectos con los resultados esperados.

La gestión de proyectos en Bancrecer Banco Micro Financiero fue sometida a una evaluación y análisis de la situación actual, tomando en cuentas todas las variables que participan en los proyectos, las cuales son: (1) Los procesos de gestión de proyectos; (2) Los sistemas para la administración de los proyectos; y (3) Las personas involucradas en la gestión de los proyectos.



Figura 17. Modelo Funcional de PMO.

Fuente: Rafael Fermín. 2010.

En el estudio de la situación actual, se encontraron debilidades en la integración entre estos tres elementos, que deben ser reforzadas para mejorar la probabilidad de éxito de los proyectos.

También se evidenció que más del 70% de los empleados no ha recibido formación oficial en gerencia de proyectos y que la mayor debilidad se encuentra en las primeras fases.

Esta situación debe ser atendida lo antes posible, ya que su impacto está directamente relacionado con el crecimiento e inversiones del banco y su adversidad no será vista en el corto plazo, porque los proyectos son realizados para atender necesidades a futuro, por lo que en los próximos dos años se estarán realizando proyectos que generarán gastos innecesarios de continuidad para atender los resultados de los proyectos mal canalizados, generando lentitud y desvío de los montos de inversión para el crecimiento.

b. Misión

Ser la entidad organizacional y centro de competencia de proyectos, creando valor, con un enfoque colaborativo para gestionar, controlar y completar los proyectos, con consistencia, flexibilidad, agilidad, simplicidad y estructura.

c. Visión

Lograr un alto grado de desempeño y un buen nivel de madurez en los proyectos con la búsqueda permanente de la excelencia en Gerencia de

Proyectos, convirtiendo a la organización como modelo de referencia en el sistema bancario.

d. Objetivos

La PMO es una organización centralizada, dedicada a fomentar y mejorar las prácticas y resultados en la gestión de proyectos y su objetivo general es:

Establecer y mejorar las competencias y estándares en gerencia de proyectos tanto para la organización como para los empleados e integrar todas las unidades de negocio y apoyo con la administración de proyectos, para lograr que ésta gestión contribuya a mejorar el rendimiento del negocio, generar rentabilidad, lograr alineación estratégica y hacer el ambiente de la empresa más eficiente y efectivo, a través de la introducción de las prácticas críticas necesarias para ganar planificación y control en la colección de proyectos, con formación, mentoría, asesoría y seguimiento de Iniciativas, proyectos y recursos de la organización.

Objetivos Específicos:

- Proveer madurez con una metodología estándar y robusta para la gestión de proyectos, incorporando además las mejores prácticas internacionales que garanticen su constante actualización.
- Velar por el cumplimiento de la metodología de gestión de proyectos aprobada y establecida por la organización.

- Actuar como órgano de gobiernos sobre los proyectos del banco.
- Proveer procesos, procedimientos, y formatos estándares para gestionar los proyectos de la organización.
- Garantizar que los requerimientos de los proyectos entes alineados con el plan estratégico del banco a fin de priorizar los proyectos que aporten con el cumplimiento de los mismos.
- Mejorar drásticamente el desempeño de los proyectos de la Empresa.
- Disminuir la frecuencia de fallas en los proyectos.
- Disminuir el costo total debido a las fallas, tanto en costos directos como costos de oportunidad (Ej.: reducción de ingresos por atraso en la entrega de un proyecto).
- Crear equipos de trabajo de alto desempeño, mejorando su motivación.
- Disminuir la incertidumbre y por lo tanto el riesgo negativo en los proyectos.

e. Tipo de PMO

Existen diferentes tipos de estructuras de PMOs en las organizaciones, en función del grado de control e influencia que ejercen sobre los proyectos en el ámbito de la organización, tales como:

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

De control: Las PMOs de control proporcionan soporte y exigen cumplimiento por diferentes medios. Este cumplimiento puede implicar la adopción de marcos o metodologías de dirección de proyectos a través de plantillas, formularios y herramientas específicos, o conformidad en términos de gobierno. Esta PMO ejerce un grado de control moderado.

Directiva: Las PMOs directivas ejercen el control de los proyectos asumiendo la propia dirección de los mismos. Esta PMO ejercen un grado de control elevado.



Figura 18: Tipo de PMO Propuesta

Fuente: Elaboración propia de la Autora 2015.

El formato de PMO que Bancrecer Banco Micro Financiero ha establecido es mixto, donde en ocasiones y dependiendo de las características de los proyectos en algunos casos podrá estar ejerciendo las funciones **DE APOYO**, en otros casos donde lo amerite, **DE CONTROL** o **DIRECTIVA** para el ámbito de todos los proyectos de la organización, la PMO integra los datos y la información de los proyectos y evalúa hasta qué punto se cumplen los objetivos. La PMO constituye el vínculo natural entre el portafolio, proyectos, las áreas y la estrategia de Bancrecer Banco Micro Financiero.

Los criterios de clasificación de un proyecto para su atención desde la PMO propuestos son los siguientes:

Criterios	Control de Proyectos	Acompañamiento ETAPA	Monitoreo y Soporte	Gcia. de Proyectos
Fase	Todas	Inicio y Planificación	Ejecución y Cierre	Todas
Prioridad	Alta	Alta o Media	Media o Baja	Alta
Disponibilidad del GP	Baja	Media	Alta	Alta

Cuadro 05. Criterios de clasificación de un proyecto para su atención desde la PMO según la autora.

Fuente: Elaboración propia de la autora 2015.

f. Componentes de Valor

Los componentes de valor, representan las estructuras relacionadas con la gestión de proyectos y portafolio necesario para generar capacidades en la

organización y de alguna manera representa el orden o bases para soportar los esquemas que le dan gobernabilidad y sustentabilidad a la gerencia y equipos de proyecto.

El modelo se soporta en una visión integral y principios basados en una cultura de proyectos dentro de la organización. Atendiendo las necesidades de negocio y aplicando correctamente los procesos de la gerencia de proyectos, Inicio, Planificación, Seguimiento y Control, Ejecución y Cierre.

Los soportes para los resultados y beneficios que se traduzcan como mejoras del negocio, tienen como pilar al equipo de proyectos, quienes como bases contarán con:

- ✓ Políticas, procesos, procedimientos y herramientas
- ✓ Metodologías y técnicas
- ✓ Disciplina en Gerencia de Proyectos

Dando a la propuesta una estructura para los componentes de valor que fortalecen positivamente cada uno de los procesos, equipos y personas que forman parte de la organización y llevan a cabo los proyectos.

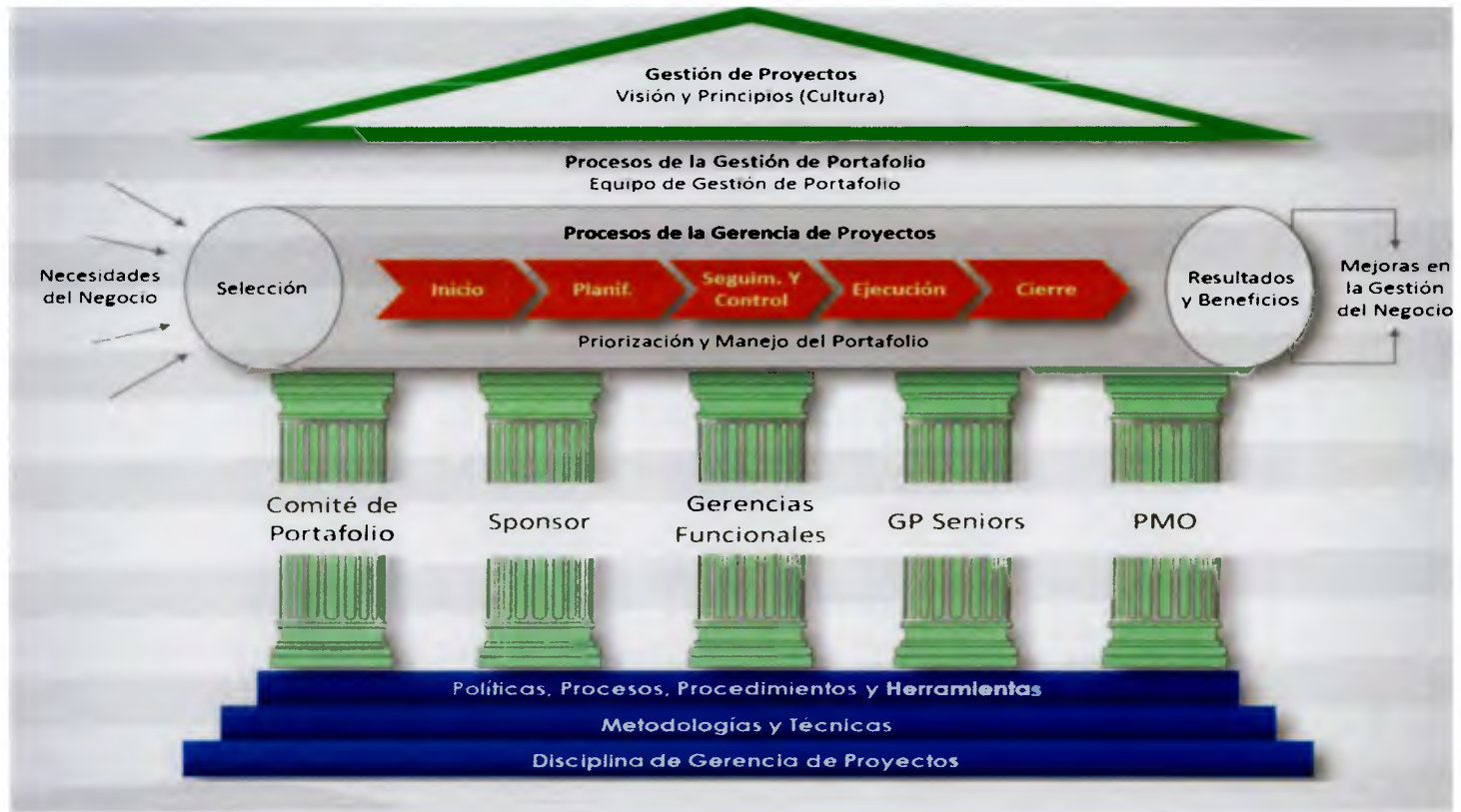


Figura 19. Procesos y Componentes de Valor

Fuente: Sánchez, Carlos 2015.

Los Componentes de Valor se representan en una sola página, el resumen de todos los ambientes que intervienen en la gestión de proyecto a nivel práctico y ejecutivo. Esta cadena de valor deberá convertirse en la herramienta estándar para ilustrar cuáles son los componentes mayores que deben estar presentes en la gerencia de proyectos dentro del contexto de la organización y también puede ser utilizada como una lista de chequeo para las evaluaciones y verificaciones de los elementos implantados, incluso codificando con colores las partes donde hay fortalezas, debilidades y/o progresos.

Una vez identificadas las oportunidades de mejora para la organización en cuanto a la cadena de valor práctica o ejecutiva, deberán incorporarse los aspectos a trabajar o reforzar en el plan estratégico de la PMO.

A continuación los dominios de la gerencia de proyectos desde la posición práctica:

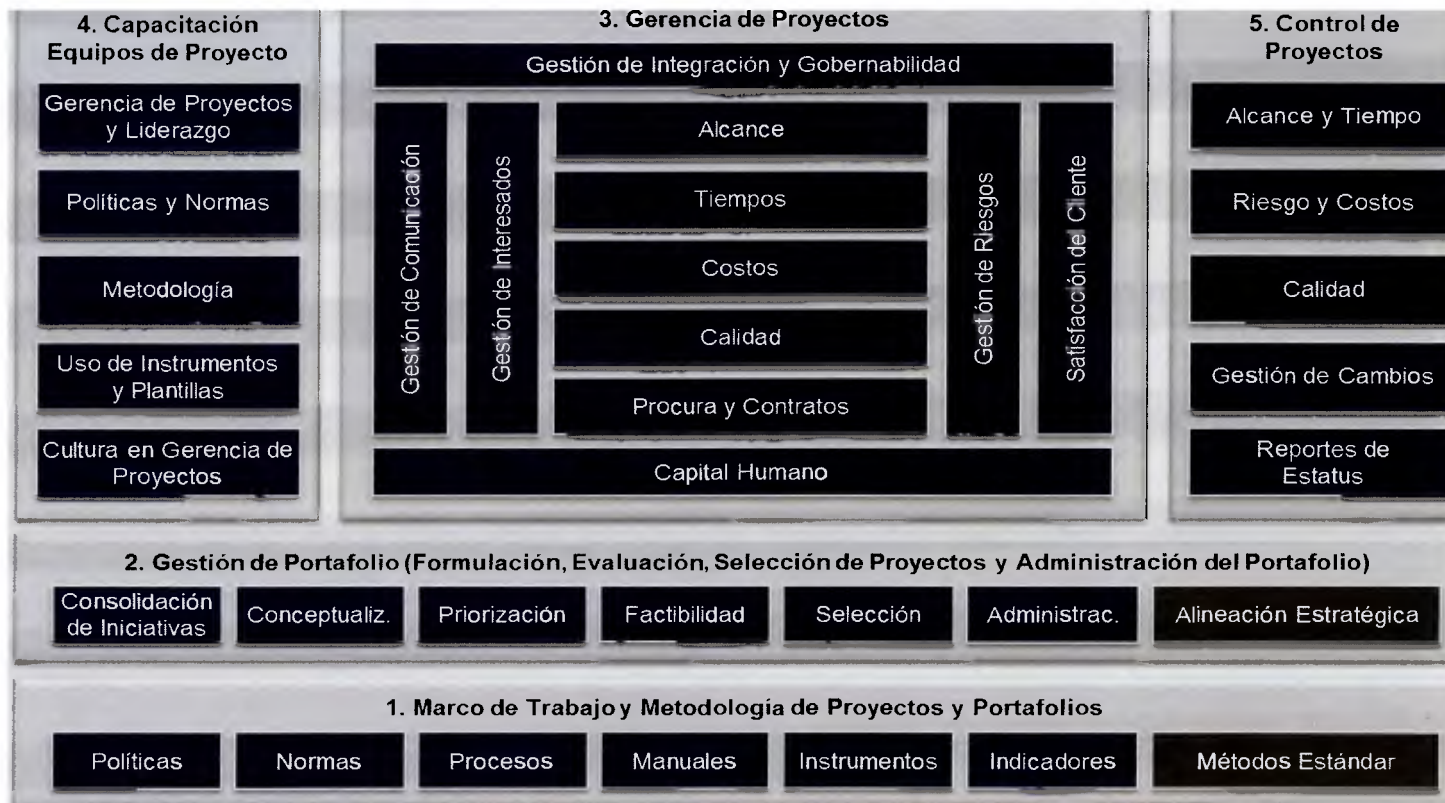


Figura 20. Dominios de la gerencia de proyectos desde la posición práctica según la Autora.

Fuente: Elaboración propia de la autora 2015.

Organización y Estructura de la PMO

a. Autoridad de la PMO

Es muy importante definir la autoridad que la PMO tiene activada para lograr los objetivos propuestos y los de negocio, estos deben estar directamente relacionados, ya que los objetivos planteados difícilmente lograrán cumplirse si no se le asigna a la oficina de proyectos la autoridad sobre las decisiones. La alineación organizacional o jerárquica es un buen indicio de la autoridad que tiene la PMO, sin embargo, no dice de manera clara cuáles y hasta dónde puede tomar decisiones, es por esto que toma importancia dejarle claro a la organización, esta información.

Hay cuatro (04) áreas particulares donde puede haber delegación de autoridad sobre la PMO y que el presente modelo de gestión operativa propone:

1. Administración de Contratos

La Oficina de Proyectos tendrá la autoridad para revisar y dar su visto bueno sobre los acuerdos de servicio de los contratos que se realicen para los proyectos. Bajo esta premisa, todo contrato de proyecto deberá llevar la firma del Coordinador de la PMO en señal de revisión y aceptación de los términos de servicios.

2. Gestión Financiera

La gestión financiera en los proyectos está compuesta por cuatro elementos: La estimación de costos; el presupuesto; el análisis de rentabilidad y la gestión de pagos a proveedores. De acuerdo a estas variables, la autoridad de la PMO será de la siguiente manera:

- A. La Estimación de Costos: La Oficina de Proyectos es un interesado integral en este proceso y participa en la revisión y visto bueno para que el proyecto avance a la siguiente fase.
- B. El Presupuesto: La Oficina de Proyectos es un interesado integral en este proceso y participa en la revisión y visto bueno para que el proyecto avance a la siguiente fase.
- C. El Análisis de Rentabilidad: La Oficina de Proyectos es un interesado integral en este proceso y participa en la revisión y visto bueno para que el proyecto avance a la siguiente fase.
- D. La Gestión de Pagos: La autoridad de la PMO en este punto es de aprobador y firmante de la factura u orden de pago relacionadas a las compras de proyectos antes de ser entregada a Administración. Sin la firma de la Oficina de Proyectos, no se procederá a pagar facturas asociadas a compras de proyectos

3. Administración y Gobierno de Recursos Humanos

La Oficina de Proyectos tiene la autoridad de asignar y mover los recursos que trabajen en los proyectos a través de un consenso en el comité de portafolio de proyectos y llevará la administración de los mismos con el control de la capacidad instalada, planificada y ejecutada de horas hombre para los proyectos.

4. Procura con Proveedores

En el ejercicio de procura, la PMO interviene con el visto bueno de las compras para proyectos, bien sea de servicios como de bienes en general.

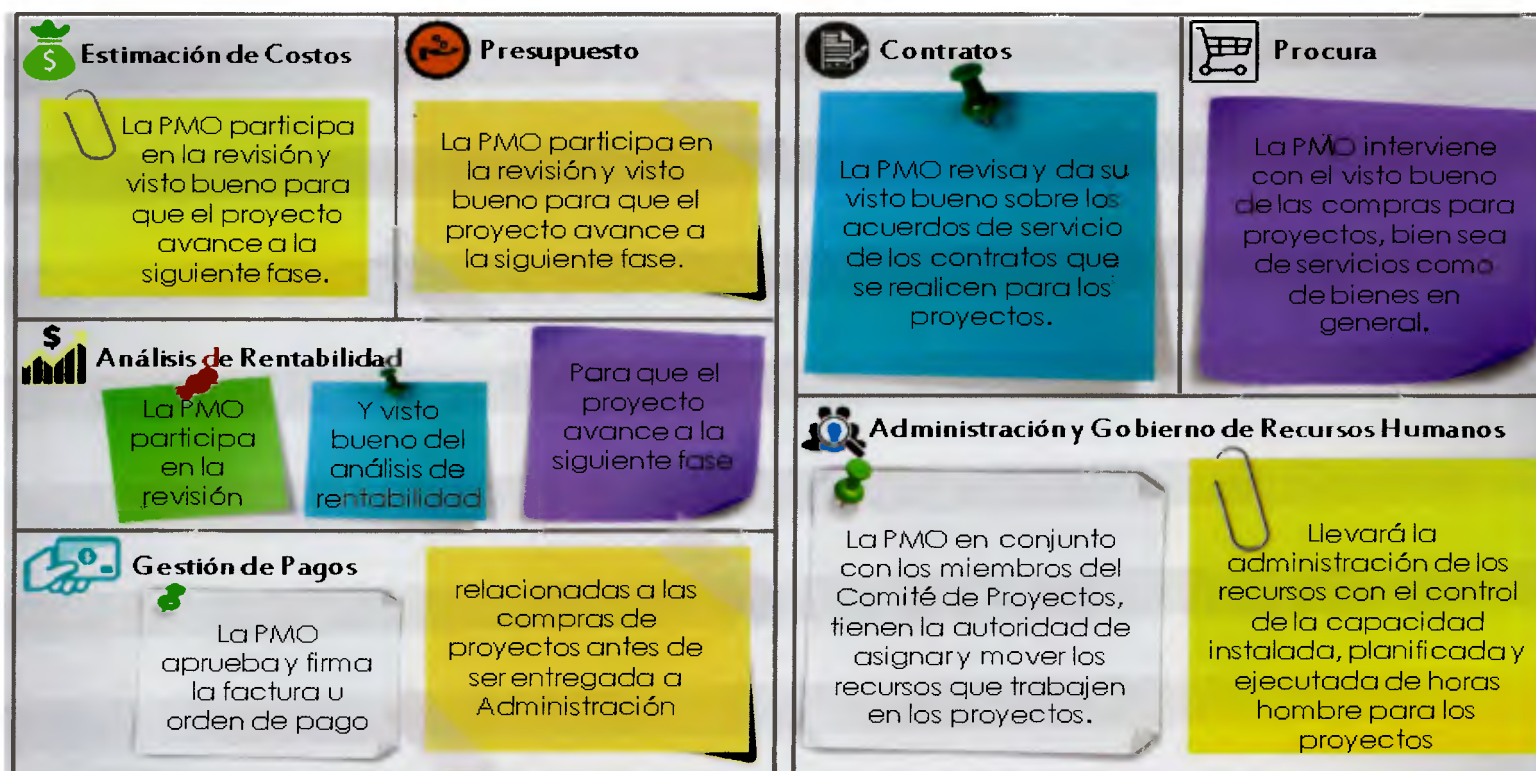


Figura 21. Autoridad PMO Propuesta

Fuente: Sánchez, Carlos 2015.

b. Funciones de la PMO

La Oficina de Gestión de Proyectos PMO desarrolla, implanta, comunica y gestiona los procesos, herramientas y análisis que son utilizados por los directivos y ejecutivos de Bancrecer Banco Micro Financiero para la toma de decisiones efectivas a la hora de seleccionar una iniciativa, monitoreando su ejecución, coordinando la competencia de recursos entre proyectos y capitalizando resultados para la organización y así garantizar que las distintas áreas de Bancrecer Banco Micro Financiero ejecuten ordenada y repetidamente los proyectos que aportan a los objetivos estratégicos de la organización.

La Oficina de Gestión de Proyectos PMO, es una Gerencia de la Dirección de Medios que define y mantiene estándares de procesos, relacionados a la gestión de proyectos, dentro de Bancrecer Banco Micro Financiero. La cual trabaja en estandarizar y economizar recursos mediante la repetición de aspectos en la ejecución de diferentes proyectos. La Oficina de Gestión de Proyectos PMO es la fuente de la documentación, dirección y métrica en la práctica de la gestión y de la ejecución de proyectos del Banco.

La Oficina de Gestión de Proyectos PMO basa sus principios de gestión de proyectos en metodologías y estándares en la industria, tales como PMI, ISO 21500, PRINCE2 y requisitos reguladores de la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras, SUDEBAN, todo esto diagramado en flujos de procesos y ciclos de vida para los proyectos y programas del Banco.

Entre sus funciones están:

A. Gestión de Portafolio de Proyectos:

El Portafolio de Proyectos envuelve los procesos, gobierno y herramientas utilizados para planificar, crear, capitalizar, balancear y comunicar un conjunto de iniciativas en orden de prioridades para la organización (Portafolio). Una vez organizada, filtrada y aprobada la lista de proyectos que deben ir a ejecución, se requiere que exista una buena gestión de esas iniciativas aprobadas como activadores que ratifican las decisiones tomadas realizando las inversiones correctas, cualquiera que sea la selección.

El portafolio es más que una lista de proyectos, estos deben ser priorizados de acuerdo a una serie de criterios con pesos definidos por el Plan Estratégico de Bancrecer Banco Micro Financiero que le dan valor al negocio, considerando el contexto, oportunidades y obstáculos internos y externos a la organización. Las actividades del portafolio son dinámicas, porque las variables que afectan las decisiones sobre el contenido del portafolio tienen que ser continuamente monitoreadas y comunicadas. La alineación y priorización del portafolio a los objetivos del negocio y decisiones ejecutivas es el principal foco para lograr estructurar el plan de inversiones y la capitalización de los beneficios.

B. Gestión de Proyectos

La gestión de proyectos es un área que se crea con una finalidad importante para la organización, guía, control y seguimiento de los proyectos en ejecución, así como el aseguramiento de la calidad de la documentación y cumplimiento de los estándares y marco metodológico establecido para la dirección de los proyectos en Bancrecer Banco Micro Financiero. Esta área es de gran importancia porque su razón de ser son los reportes ejecutivos o no del estatus de los proyectos, así como la consultoría a los Gerentes de

Proyectos sobre el marco metodológico y mejores prácticas establecidas para la organización.

C. Gobierno de Proyectos y Portafolio

El Gobierno de Proyectos y Portafolio es el área dedicada a la creación, mantenimiento y divulgación de los procesos, herramientas y estructuras que conforman el marco metodológico y mejores prácticas para la gestión de portafolios, proyectos y programas de Bancrecer Banco Micro Financiero. Así mismo, en esta área se maneja la administración de herramientas de control y seguimiento de proyectos y la gestión de recursos humanos asignados a los proyectos.

c. Roles y Responsabilidades

La PMO tiene la autoridad para actuar como un interesado integral y puede tomar decisiones a lo largo de la vida de los proyectos, puede hacer recomendaciones y puede poner fin, cancelar o suspender proyectos, además de tomar otras medidas en consenso con el Patrocinador y el Cliente y procurará mantenerlos alineados con los objetivos de la organización. Asimismo, la PMO es garante del ejercicio de la selección de los proyectos y la gestión y utilización de recursos compartidos o dedicados de proyectos y tiene poder de decisión.

Las responsabilidades principales de la PMO en Bancrecer Banco Micro Financiero son metodológicas, de seguimiento, control, estrategia y guía brindando apoyo a los gerentes y equipo del proyecto de diferentes formas, entre ellas:

A. Responsabilidades sobre el Portafolio de Proyectos:

- Hacer la formulación del portafolio anual de proyectos, incluyendo:
 - ✓ Levantar y filtrar las iniciativas alineadas a la estrategia;
 - ✓ Evaluar y priorizar las iniciativas anuales de proyectos;
 - ✓ Coordinar ejercicio de selección ejecutiva de los proyectos a ejecutar en el siguiente año.
- Atender, evaluar, priorizar y seleccionar o rechazar las iniciativas emergentes que aparecen durante el año;
- Garantizar la publicación del portafolio de proyectos alineado a la estrategia y aprobado por los ejecutivos.
- Balancear la distribución de proyectos del portafolio para garantizar una composición acorde a la estrategia corporativa;
- Hacer seguimiento y control del portafolio de proyectos de manera periódica;
- Publicar el estatus del portafolio de proyectos en ejecución de manera periódica a toda la organización;
- Realizar análisis y gestión de riesgos del portafolio continuamente;

- Balancear el uso de recursos compartidos o dedicados en los proyectos;
- Controlar, monitorear, balancear y gestionar el portafolio de proyectos de la organización.

B. Responsabilidades de Gobernabilidad de los Proyectos y el Portafolio:

- Identificar y desarrollar la metodología, mejores prácticas y estándares para la dirección de proyectos, programas y portafolio;
- Instruir, orientar, capacitar y hacer seguimiento a los gerentes de proyecto y sus equipos de trabajo;
- Vigilar el cumplimiento de los estándares, políticas, procedimientos y plantillas de la gestión de proyectos y portafolio;
- Desarrollar y gestionar políticas, procedimientos, plantillas y otra documentación compartida de los proyectos, programas y portafolio (activos de la organización);
- Establecer y vigilar el cumplimiento de los roles y responsabilidades del equipo de trabajo en los proyectos;
- Otorgar instrumentos y herramientas automatizadas y manuales para la gestión de los proyectos, programas y portafolio, así como ambientes colaborativos;

- Establecer las guías y controles para procurar la calidad de la gestión de proyectos, programas y portafolio y su cumplimiento metodológico;
- Medir el nivel cultural de la gerencia de proyectos en la organización periódicamente
- Establecer mecanismos de mejoras y sensibilización de la madurez en gestión de proyectos, programas y portafolio en la empresa;
- Elaborar los indicadores, reportes y tableros de control para los proyectos, programas y portafolio;
- Asignación de recursos de la PMO para el monitoreo, control, acompañamiento o gestión de los proyectos y programas.

C. Responsabilidades de la gestión de los proyectos:

- Controlar, monitorear, acompañar o gestionar los proyectos de la organización;
- Guiar a los gerentes y equipo de proyecto desde el inicio hasta el cierre en toda la gestión de los grupos de procesos y las áreas de conocimiento;
- Apoyar al gerente y equipo de proyecto en la elaboración de estrategias de ejecución;
- Apoyar y guiar al gerente y equipo de proyecto en la toma de decisiones y la gestión de escalamientos;

- Ser mentor del gerente y equipo de proyecto para la elaboración de la planificación y documentación de los proyectos;
- Monitorear el estatus y ejecución de los proyectos, consolidando y asesorando en los reportes de estatus, la metodología y la gestión;
- Elaborar la planificación de los proyectos y llevar el control del mismo en caso de ser el rol asignado;
- Promover la comunicación, integración y gestión de los interesados entre proyectos;

d. Organigrama Propuesto

De acuerdo con la autoridad y funciones que la Oficina de Proyectos estará ejerciendo en Bancrecer Banco Micro Financiero, su posición en el organigrama deberá ser en una jerarquía tal que le permita ejercer influencia en la organización, así como tomar decisiones y tener acceso sin filtros a los niveles directivos de la organización.

Esta posición le dará a la PMO la posibilidad de gestionar en forma estratégica ante la conexión entre la empresa y los proyectos.

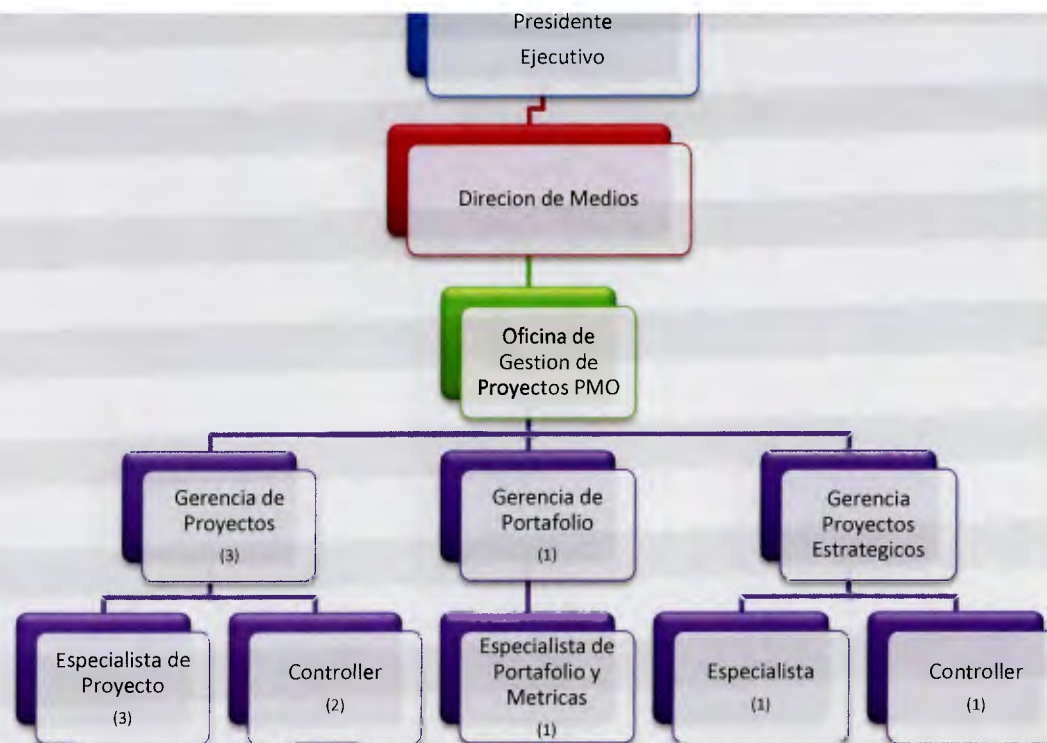


Figura 22. Organigrama Propuesto.

Fuente: Elaboración propia de la autora 2015.

Para la aplicación del Modelo Operativo, es necesario realizar un reforzamiento del equipo gerencial que apunte al logro de los objetivos de gestión y estratégicos, es por ello que se propone el incremento de la plantilla actual y un nuevo organigrama estructural que responde al portafolio en marcha y las demandas actuales de crecimiento de la organización, apuntando la línea de reporte al máximo líder de la organización.

Arquitectura de la PMO

La arquitectura de la Oficina de Gestión de Proyecto PMO es básicamente el entendimiento de todos los componentes que hacen el funcionamiento de la PMO y cómo ellos están relacionados entre sí para apoyar y potenciar la gestión de los proyectos en Bancrecer Banco Micro Financiero. La idea es crear el contexto para enlazar los propósitos en común de los diferentes elementos que intervienen en los proyectos y lograr establecer los lazos de integración.

Los componentes en este contexto son las herramientas, aplicaciones, plataformas, tecnologías, procesos y el conocimiento organizacional de Bancrecer Banco Micro Financiero que tiene o está disponible para la Oficina de Gestión de Proyecto PMO.

A continuación se presentan el modelo de arquitectura para la Oficina de Gestión de Proyecto PMO de Bancrecer Banco Micro Financiero, separados por capas, mostrando así en secciones la información y/o integración de la plataforma empresarial, con la capa de servicios de la Oficina de Gestión de Proyecto PMO y finalmente el acceso de los usuarios a las diferentes opciones de servicios

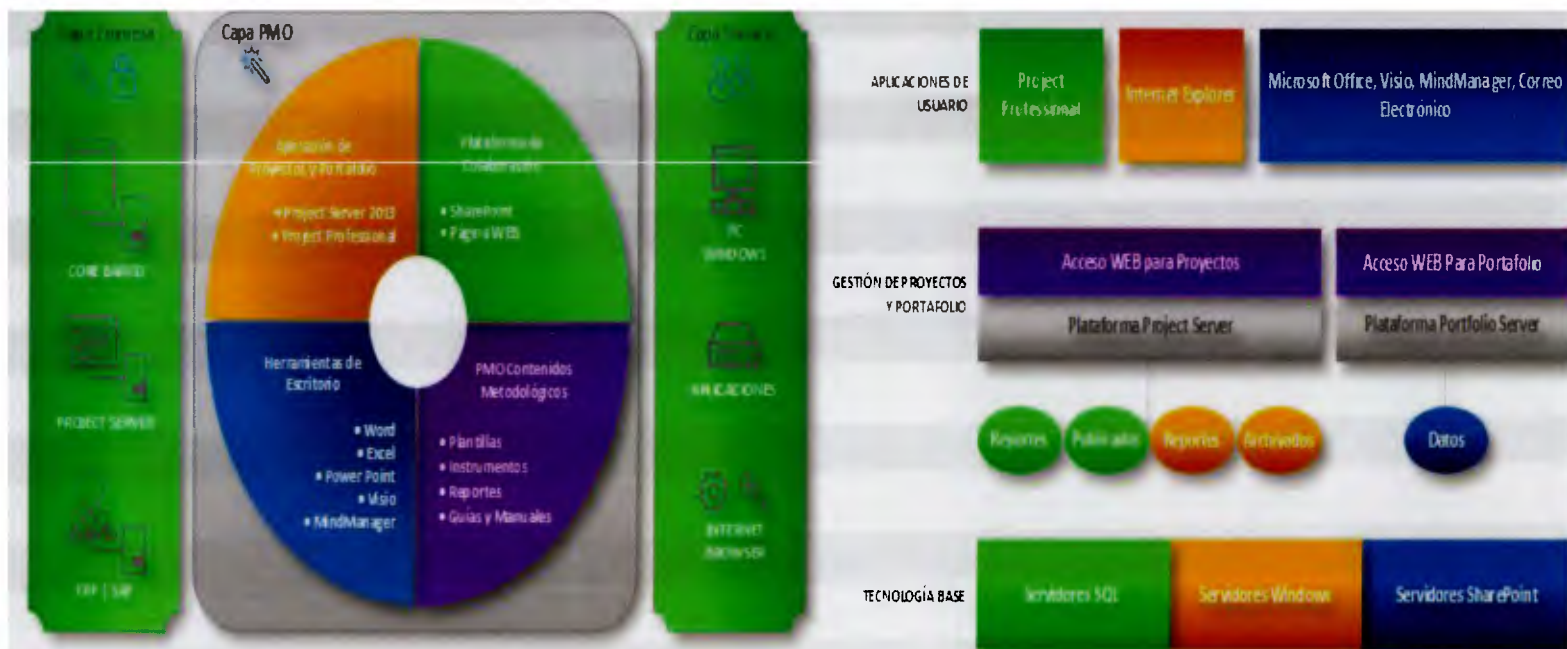


Figura 23: Modelo de arquitectura para la PMO de Bancrecer Propuesto

Fuente: Carlos Sánchez Golding 2015.

Métricas de la PMO

Las métricas de la Oficina de Gestión de Proyecto PMO son las variables, indicadores y criterios por los cuales se medirá la gestión de la oficina de proyectos y su resultado en el negocio, a continuación los indicadores definidos.

Indicador	Meta 2016	Meta 2017
Unidad de Medida		
% de Proyectos Completados a tiempo	65%	70%
% cumplimiento en el plan de proyecto en el portafolio	65%	70%
% Cumplimiento Metodológico en el portafolio de proyectos	65%	70%
%Talleres Metodológicos Dictados	100%	100%
%Comunicaciones y Sensibilización	85%	90%
% de Optimización de Procesos clave	75%	80%

% de aceptación a la gestión de proyectos	100%	100%
% de Proyectos Estratégicos a tiempo	65%	70%

Cuadro 06. Métricas de la PMO propuestas por la Autora

Fuente: Elaboración Propia de la Autora 2015.

Beneficios de la Implantación

El beneficio principal de la Oficina de Gestión de Proyecto PMO es el soporte que obtendrá la organización de proyectos. Esta operación se traducirá automáticamente en múltiples beneficios y valor agregado para la Empresa.

Se presentan a continuación los beneficios que se pueden lograr con el modelo de gestión operativa presentado para la Oficina de Gestión de Proyecto PMO de Bancrecer Banco Micro Financiero:

1. Perspectiva de los accionistas (financiera)

- a. Incremento del retorno sobre la inversión
- b. Una mejoría de los resultados de la Empresa
- c. Disminución de los tiempos de ejecución de los proyectos
- d. Reducción de costos de producción o incremento de volúmenes nominales de la producción

- e. Reducción del costo de los proyectos Perspectiva de los clientes (de la Empresa)
- f. Un mayor respeto por parte del cliente, socios, subcontratistas y proveedores de la Empresa, quienes observarán una organización de proyectos altamente competitiva, transparente y efectiva.

2. Perspectiva de los procesos internos

- a. Incremento de la frecuencia de los proyectos sin fallas
- b. Control de proyectos claro y transparente
- c. Orden y efectividad en los proyectos
- d. Utilización metódica de herramientas y técnicas de administración de proyectos
- e. Reducción del riesgo negativo e incremento del positivo en los proyectos y negocios de la Empresa. Perspectiva del aprendizaje y crecimiento
- f. Cambio de cultura hacia una Gerencia de Proyectos moderna, sólida y efectiva
- g. Mejoramiento organizacional
- h. Alto profesionalismo en el staff de proyectos
- i. Recursos del staff de proyectos altamente motivados
- j. Los resultados debidos al desempeño de la PMO, deberían ser notables durante el primer y segundo años, y posteriormente su valor debería incrementarse ligeramente cada año, debido al

mejoramiento continuo de los procesos de la PMO y de la organización de Proyectos.

Factores Críticos de Éxito

Los factores críticos de éxito de una PMO, básicamente son la clave del desarrollo de la misma, estos principales elementos se convierten en la razón de ser de la oficina de gestión de proyectos de Bancrecer Banco Micro Financiero, estos factores son descritos a continuación:

1. **La PMO es para y sobre el Negocio:** Una PMO exitosa es aquella que se enfoca en producir los resultados del negocio, activando el éxito de los proyectos y el portafolio.
2. **Medir lo que Importa:** Es necesario revisar y seleccionar las mediciones acertadas y así estar evaluando continuamente el rendimiento de la PMO y su impacto en el negocio.
3. **Ágil, Flexible y Estructurada:** La PMO debe estar centrada en la respuesta y servicios a los clientes y para esto utiliza la agilidad para lograr victorias tempranas, la flexibilidad para adaptarse y la estructura para mantener un marco que permite llevar una gestión estandarizada.
4. **Prosperar en la colaboración & Comunidad:** Es fundamental que la gestión de proyectos cree y mantenga sus componentes de colaboración, para hacer llegar a más empleados y proveedores los aspectos metodológicos.

5. **Convertirse en Agente de Cambio:** Agrega mucho valor que la oficina de gestión de proyectos entienda, lidere y apalanque los cambios en la cultura organizacional de proyectos, así como en las herramientas y procesos.
6. **Mantener la gestión simple:** Buscar que se eliminen elementos, acciones y/o actividades que no agregan valor a la empresa, buscando estar pendiente del fondo y no de la forma.
7. **Activar la gobernabilidad y toma de decisiones:** La oficina de proyectos es garante de la eficiencia y efectividad en la toma de decisiones para los proyectos y el portafolio, evitando la burocracia en el proceso y el retraso.
8. **Uso de las herramientas basadas en procesos:** Las herramientas que se implementen en la PMO deben estar basadas en procesos y no en metodologías, ya que el trabajo será realizado por personas cuya ejecución es más fácil y eficiente por procesos.
9. **Estructurada a largo plazo con longevidad:** La PMO deberá estar sustentada en una arquitectura y un modelo operativo que le permita operar y guiar a Bancrecer Banco Micro Financiero a través de los procesos de la gerencia de proyectos
10. **Facilitar el mejoramiento continuo:** Evaluar continuamente los procesos y metodologías desarrolladas para encontrar oportunidades de mejora y evolución en la gerencia de proyectos.

Funciones de Gestión de Proyectos

Con este Modelo Operativo aseguramos la efectiva Formulación, Administración y Gestión de los proyectos en el banco, estableciendo claramente las diferentes etapas con sus actividades, responsables y entregables que deben cumplir las partes involucradas.

La oficina de gestión de proyectos PMO madura y apunta igualmente las funciones fundamentales basadas en las mejores prácticas a nivel mundial:

Ejecución y Desempeño

- Procesos, metodologías, capacitación y soporte

Soporte a la Decisión Estratégica

- Gestión del Portafolio, selección de proyectos, gestión integrada de riesgos
- Gestión de capacidad y demanda de recursos
- Alinear proyectos al negocio, gestión de beneficio y valor

Gobierno

- Establecer las políticas, la estructura de toma de decisiones, y vincular las estrategias con las tácticas
- Facilitar las decisiones claves de programas y proyectos

Gestión de Reporte y Rendimiento

- Proveer información consolidada y transparencia en los reportes relevantes que ayudan a seguir proyectos, programas y portafolios.

Comunicación y Relacionamiento

- Identificar dependencias y vínculos, detectar desconexiones y cuellos de botella
- Desarrollar y gestionar a los interesados

Gestión del Cambio Organizacional

- Ayuda a facilitar y preparar para el cambio, siendo que cada proyecto representara cambios

Figura 24. Funciones de la Oficina de Gestión de Proyecto PMO madurados en el Modelo de Gestión Operativa.

Fuente Elaboración Propia de la Autora 2015.

La aplicación correcta del modelo de gestión permitirá contar con proyectos balanceados y controlados con el fin de lograr que el producto del proyecto cumpla con el alcance, el tiempo y los costos previamente planeados y sobre todo con la calidad esperada para facilitar el cumplimiento de la gestión de proyectos de Bancrecer Banco Micro Financiero, que contempla las etapas que se muestran en la figura abajo descrita, el cual es el modelo de las etapas de proyecto de Bancrecer Banco Micro Financiero.

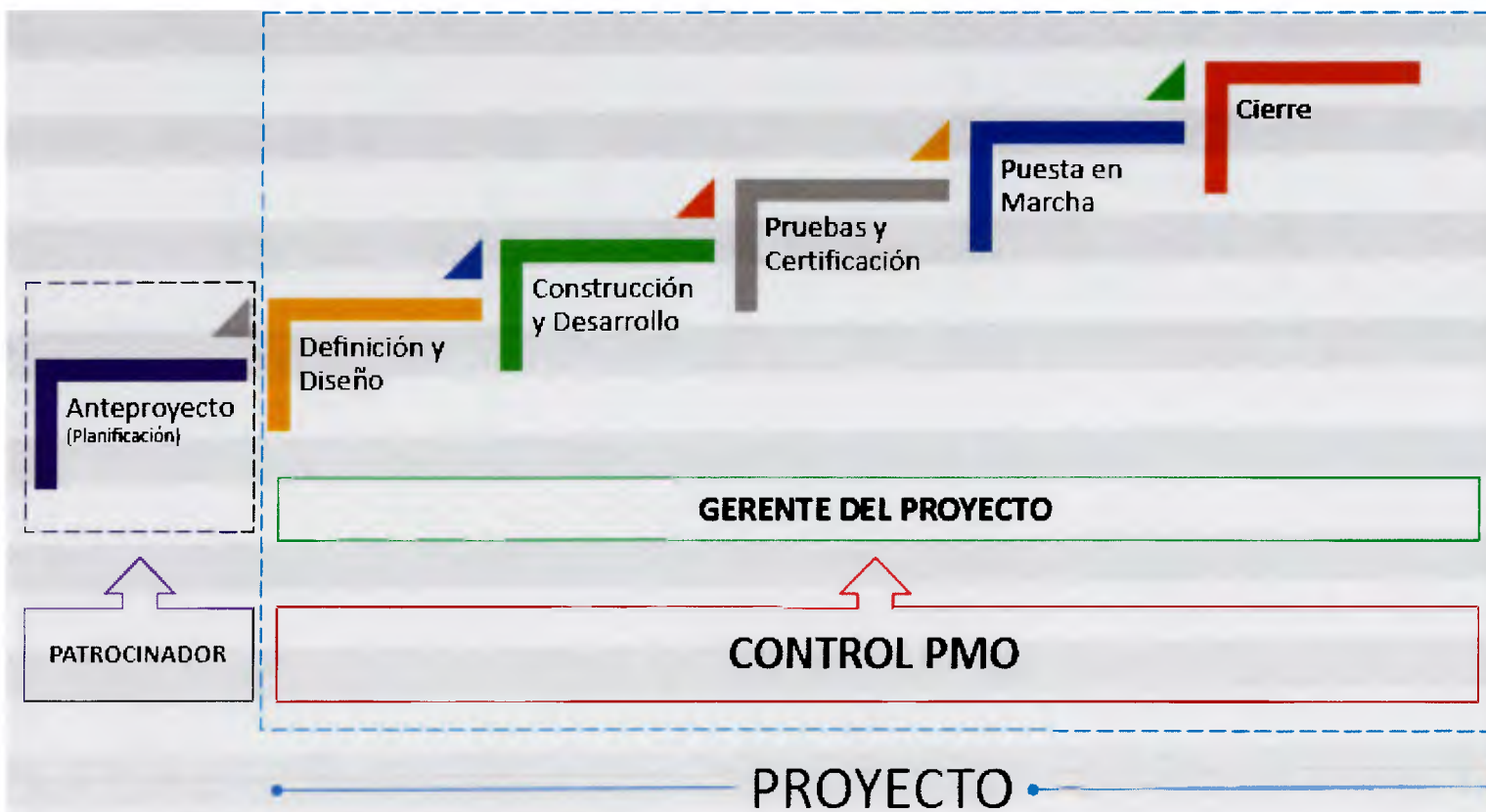


Figura 25: Etapas del Modelo de Gestión de Proyectos

Fuente: Bancrecer 2015

Funciones de Gestión de Portafolio

Basados en las mejores prácticas se aplicara al modelo de gestión apunta a cuatro (4) funciones únicas y obligatorias, las cuales son continuas para la Oficina de Gerencia de Proyectos PMO para la gestión del portafolio:

- Alineación de la Cartera a los objetivos estratégicos del negocio – Revisión de Portafolio
- Asignar recursos a los proyectos adecuados – Monitoreo y Control de Riesgos
- Gobernar con decisiones basadas en datos – Evaluar cambios en objetivos estratégicos
- Comprender la aportación de valor

Es por ello que el balanceo del portafolio hacia estas cuatro (4) cuatro funciones es clave en la generación de resultados, los cuales se presentan a continuación:



Figura 26. Funciones del Balance del Portafolio.

Fuente: Elaboración Propia de la Autora 2015.

Tiempos estimados de Implantación

Para el logro de este modelo de gestión se plantea un total de 114 días y con la dedicación del equipo para establecimiento del nuevo modelo operativo de la PMO, una vez aprobado el Modelo Operativo de la Oficina de Gestión de Proyecto PMO y la presentación del Plan Estratégico se le deberá dar inicio a su implantación, seguimiento y medición de resultados para la toma de decisiones de la oficina de proyectos.

Cronograma para la Implementación:

Task Name	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras
Propuesta de Implementación MoPMO Modelo de Gestion Operativa PMO	114 días	vie 4/1/16	vie 9/9/16	
Presentacion y Aprobacion	2 días	vie 4/1/16	lun 4/4/16	
Aprobación de Iniciativa	2 días	vie 4/1/16	lun 4/4/16	
Sesiones Nuevo Modelo Operativo	110 días	lun 4/4/16	mar 9/5/16	
Sesiones Modelo Operativo con Gerentes de proyecto, especialistas y Controller Mentoring y Coaching	12 días	lun 4/4/16	jue 4/21/16	3
Sesiones de Procesos	12 días	lun 4/4/16	lun 5/2/16	5
Sesion de metodologia del Modelo Operativo	10 días	mar 5/3/16	lun 5/16/16	6
Sesion Planificacion Estrategica	10 días	mar 5/17/16	lun 5/30/16	7
Sesion Mediciones Modelo Operativo	10 días	mar 5/31/16	lun 6/13/16	8
Plan estratégico PMO	15 días	mar 6/14/16	mar 7/5/16	9
Sesión de documentación del Modelo Operativo PMO y su BSC	15 días	mié 7/6/16	mar 7/26/16	10
Project& Portfolio	15 días	mié 7/27/16	mar 8/15/16	11
Acompanamiento	15 días	mié 8/17/16	mar 9/6/16	12
Informe de Cierre	3 días	mié 9/7/16	vie 9/9/16	
Entrega de informe de cierre	3 días	mié 9/7/16	vie 9/9/16	13

Figura 27. Cronograma para la implementación de la propuesta.

Fuente: Elaboración Propia de la Autora 2015

Desarrollo y Documentación del Modelo Operativo

Para el desarrollo y documentación del Modelo, se espera contar con especialistas del área de procesos de la organización con el fin de documentar los procesos del modelo y funciones descritas en el tiempo establecido. Esta documentación generada estará bajo resguardo y es totalmente confidencial perteneciendo completamente a Bancrecer Banco Micro financiero.

5.2.2 Definición del Plan Estratégico de la Oficina de Gestión de Proyecto PMO

Definición del Plan Estratégico Oficina de Gestión de Proyecto PMO

La Oficina de Gestión de Proyecto PMO desarrollará para 2016 un enfoque colaborativo para gestionar y completar los proyectos promoviendo el "Modelo de gestión Operativa" de proyectos a través de:

- Metodología de gestión de proyectos y estándares consistente, flexible, ágil y estructurada
- Metodología de gestión de portafolio con las estructuras de reportes, ejecutivo, táctico y operativo
- La Oficina de Gestión de Proyecto PMO proveerá y apoyará los siguientes valores agregados, funciones y/o servicios:

- Mantener y mejorar los procesos para la gestión de proyectos, herramientas, formación y cultura (Control de alcance, tiempos, costos, riesgos y cambios)
- Identificar oportunidades para la entrega de valor al negocio y la estrategia
- Entregar periódicamente el rendimiento y reportes de los proyectos y el portafolio
- Promover la comunicación, las relaciones y la transferencia de conocimiento entre los proyectos y equipos de trabajo
- Planificar y gestionar las capacidades y coordinación de los recursos para los proyectos

La Oficina de gestión de Proyectos PMO de Bancrecer Banco Micro Financiero define el plan estratégico en base a las siguientes perspectivas:

Resultados

- Completar el 65% de los proyectos a tiempo
- Controlar la desviación de los proyectos en portafolio
- Utilizar la metodología en todos los proyectos.

Clientes

- Divulgar la Oficina de Gestión de Proyecto PMO como unidad de acompañamiento estratégico para decisiones de los proyectos
- Identificar distribución del portafolio de los proyectos con los segmentos de clientes objetivo

Procesos Internos

- Medir la relación de equipos de trabajo en los proyectos
- Determinar el uso de recursos en los proyectos
- Optimizar los procesos internos clave de proyectos y portafolio

Aprendizaje y conocimiento

- Capital Humano: Desarrollo acelerado en la gestión de proyectos
- Crear cultura de gestión de proyectos
- Capital de Dirección: disciplina en la gestión de gobierno, responsabilidades de control de gestión de proyectos

Una vez elaborado el modelo operativo la meta es desarrollar el plan estratégico, para ello se han identificado todos los procesos involucrados en la gestión, los proyectos y el portafolio para así dar paso a la presentación del Plan Estratégico y sus pilares, guía fundamental del modelo propuesto que se presenta a continuación:



Figura 28. Presentación del Plan Estratégico de la Oficina de Gestión de Proyecto PMO.

Fuente: Elaboración Propia de la Autora 2015.

Criterios de Medición:

- Todos aquellos proyectos que tengan entre 0 y 1 re-planificación y su desviación respecto a la fecha fin sea menor o igual -15%
- Promedio ponderado de la variación de todos los proyectos
- Medición de cumplimiento de entregables por fase del ciclo de vida de los proyectos.

CAPÍTULO VI: FASE DE VALORACIÓN

6.1 ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

El presente capítulo muestra el análisis de los resultados; ésta exploración se elaboró de acuerdo a las opiniones arrojadas por las encuestas realizadas, fue producto de los datos obtenidos luego de la aplicación del instrumento dirigido a los expertos en el área; se aplicó a fin de contrastar las opiniones por los sujetos involucrados.

Durante el desarrollo de este estudio se realizaron encuestas en las que se formularon preguntas clave, dándole así un enfoque muy positivo, además de eso permitiéndole al entrevistado expresarse con libertad y confianza. A continuación el resumen del número de participantes en la encuesta, todos empleados de Bancrecer Banco Micro Financiero con Proyectos de la Oficina de Gestión de Proyectos PMO.

El personal participante se mostró interesado en el aporte que un nuevo modelo de gestión puede agregar, incluso se siente agrado de poder mejorar sus procesos de gestión y control, acotando que este tipo de proyectos son de gran contribución a la organización y al personal, además de fomentar la cultura de proyectos con dedicación, precisión y calidad.

El personal se encuentra a favor del cambio de cultura organizacional, para favorecer los resultados de la gestión, el ahorro de costos, evitar re trabajos y aportar en un solo esfuerzo la aptitud necesaria para el logro de las metas planteadas en cada iniciativa que desarrolle en la organización.

En esta investigación se aplicó un (1) cuestionario diseñado por el investigador el cual contiene dieciséis (16) ítems, dividido en tres partes, cada una hace referencia a cada indicador, a cual estado hace sus medidas de gestión, es decir, Proceso de planificación, Modelo Operativo, Procesos y actividades y Plan estratégico. La codificación utilizada en cada una de las partes para su posterior análisis fue la siguiente:

- ✓ = Siempre
- ✓ = La mayoría de las veces sí
- ✓ = Algunas veces sí, algunas veces no
- ✓ = La mayoría de las veces no
- ✓ = Nunca.

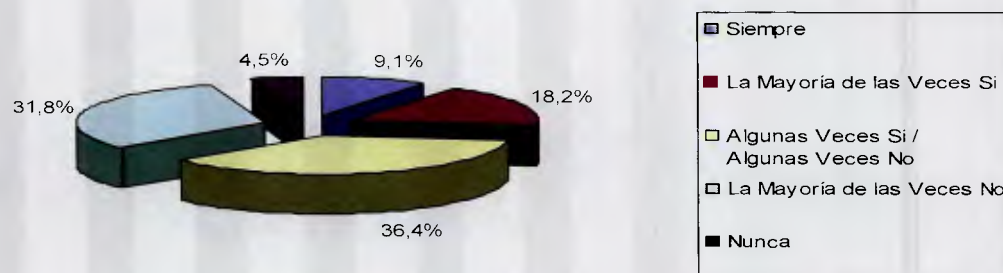
Este análisis se elaboró dándole respuesta a las interrogantes y los objetivos de la investigación, a continuación los resultados obtenidos:

Ítem N° 1. La Oficina de Gestión de Proyectos PMO actualmente cuenta con los recursos para hacer el trabajo

Siempre		La Mayoría de las Veces Si		Algunas Veces Si Algunas Veces No		La Mayoría de las Veces No		Nunca	
2	9.1%	4	18.2%	8	36.4%	7	31.8%	1	4.5%

Fuente Boada, Ild 2016.

Gráfico N° 1. Distribución porcentual de recursos con los que cuenta la Oficina de Gestión de Proyectos PMO.



Fuente Boada, Ild 2016.

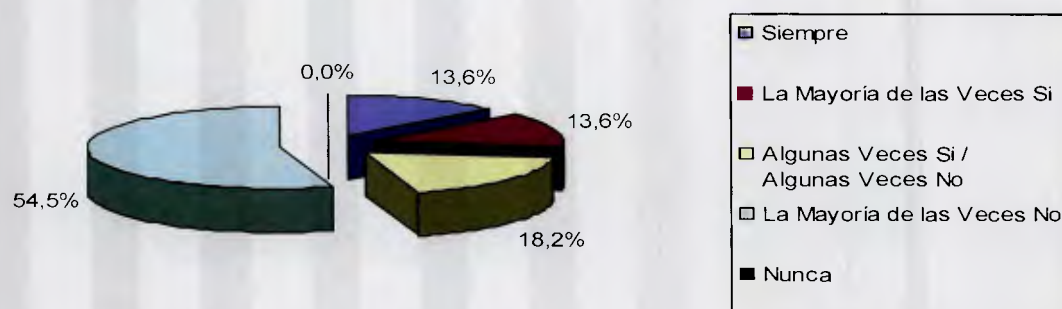
Al tabular el ítem N° 1, se evidencia a través de un 36.4 % que los encuestados consideran que actualmente se carece de recursos para hacer el trabajo, evidencian la mayoría de las veces genera dificultad ya que el restante 31.8% considera de la mayoría de las veces no se cuentan con los recursos a los proyectos. Se denota que no hay planificación de recursos adecuada.

Ítem N° 2. La Oficina de Gestión de Proyectos PMO tiene una Estructura Robusta

Siempre		La Mayoría de las Veces Si		Algunas Veces Si Algunas Veces No		La Mayoría de las Veces No		Nunca	
3	13.6%	3	13.6%	4	18.2%	12	54.5%	0	0%

Fuente Boada, Ild 2016.

Gráfico N° 2 Distribución porcentual en relación a la robustez en estructura de la Oficina de Gestión de Proyectos PMO.



Fuente Boada, Ild 2016.

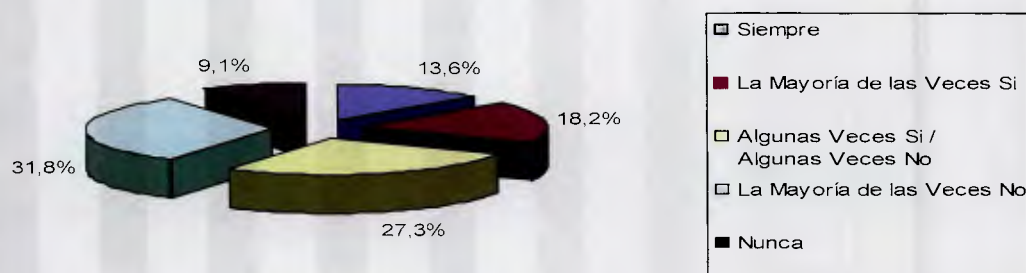
Al tabular el ítem N° 2, se evidencia a través de un 54.5 % que los encuestados consideran que actualmente no se cuenta con una estructura robusta, evidencian que hay que marcada tendencia en el reconocimiento de la necesidad de robustecer a la Oficina de Gestión de Proyectos PMO a nivel de estructura. Un 18,2% indica que algunas veces sí, algunas veces no se cuenta con una estructura robusta.

Ítem N° 3. Las funciones de la Oficina de Gestión de Proyectos PMO están claras.

Siempre		La Mayoría de las Veces Si		Algunas Veces Si Algunas Veces No		La Mayoría de las Veces No		Nunca	
3	13.6%	4	18.2%	6	27.3%	7	31.8%	2	9.1%

Fuente Boada, Ild 2016.

Gráfico N° 3 Distribución porcentual en relación a las funciones de la Oficina de Gestión de Proyectos PMO y su claridad.



Fuente Boada, Ild 2016.

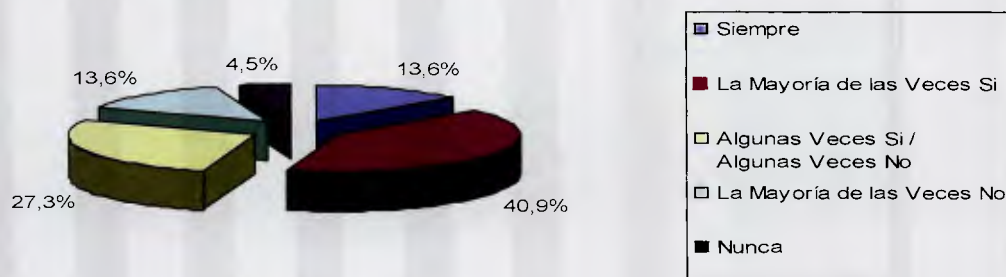
Al tabular el ítem N° 3, se evidencia a través de un 31.8 % que los encuestados consideran que actualmente se carece un entendimiento claro de funciones, evidencian que hay necesidades de información funciones no clarificadas por el equipo de trabajo. Un 27.3% apunta a tener claridad algunas veces, sin embargo la mayoría no lo considera así.

Ítem N° 4. Existe rotación del Personal de la Oficina de Gestión de Proyectos PMO.

Siempre		La Mayoría de las Veces Si		Algunas Veces Si Algunas Veces No		La Mayoría de las Veces No		Nunca	
3	13.6%	9	40.9%	6	27.3%	3	13.6%	1	4.5%

Fuente Boada, Ild 2016.

Gráfico N° 4 Distribución porcentual en relación a la rotación de personal de la Oficina de Gestión de Proyectos PMO.



Fuente Boada, Ild 2016.

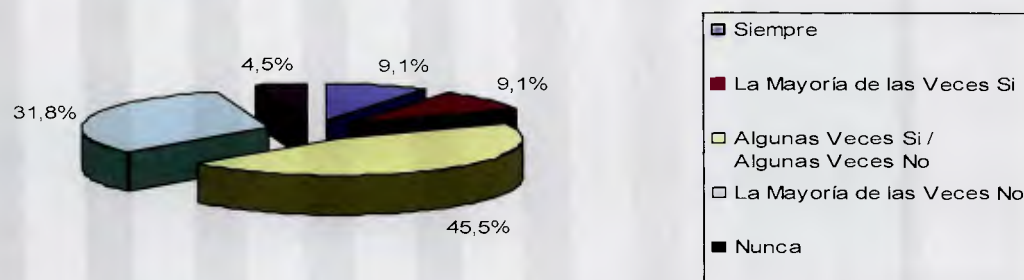
Al tabular el ítem N° 4, se evidencia a través de un 40,9 % que los encuestados consideran que actualmente existe alta rotación del personal de la Oficina de Gestión de Proyectos PMO, un 27.3% manifiesta que en algunos casos notan rotación, sin embargo la mayoría de la muestra se presenta como afectada en relación a la rotación lo que puede estar afectando a los proyectos asignados.

Ítem N° 5. Existe acercamiento Personalizado de la Oficina de Gestión de Proyectos PMO.

Siempre		La Mayoría de las Veces Si		Algunas Veces Si / Algunas Veces No		La Mayoría de las Veces No		Nunca	
2	9.1%	2	9.1%	10	45.5%	7	31.8%	1	4.5%

Fuente Boada, Ild 2016.

Gráfico N° 5 Distribución porcentual al acercamiento Personalizado de la Oficina de Gestión de Proyectos PMO.



Fuente Boada, Ild 2016.

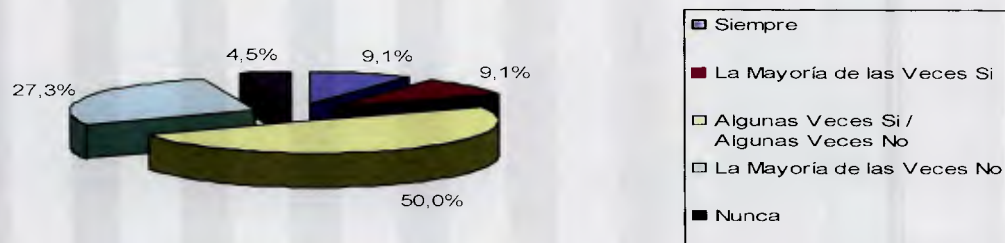
Al tabular el ítem N° 5, se evidencia a través de un 45.5 % que los encuestados consideran que a veces sí y a veces no existe un acercamiento personalizado, evidencian que hay que formalizar este acercamiento para que ocurra siempre al equipo de trabajo, el 31.8% no considera que hay acercamiento indica que en ambos casos se debe gestionar un modelo operativo que permita esta presencia siempre.

Ítem N° 6. Los recursos de la Oficina de Gestión de Proyectos PMO están capacitados para dar apoyo.

Siempre		La Mayoría de las Veces Si		Algunas Veces Si Algunas Veces No		La Mayoría de las Veces No		Nunca	
2	9.1%	2	9.1%	11	50%	6	27.3%	1	4.5%

Fuente Boada, Ild 2016.

Gráfico N° 6 Distribución porcentual en relación a la capacidad para dar apoyo de Los recursos de la Oficina de Gestión de Proyectos PMO.



Fuente Boada, Ild 2016.

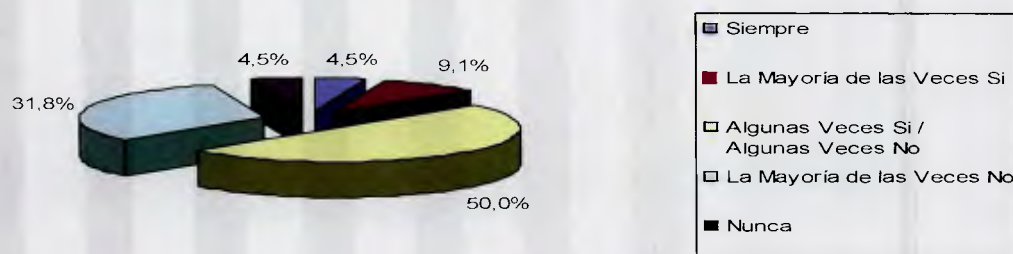
Al tabular el ítem N° 6, se evidencia a través de un 50 % que los encuestados consideran que actualmente se carece de una capacidad de dar apoyo por parte del equipo que conforma la Oficina de Gestión de Proyectos PMO, se evidencia que hay que formalizar la integración de equipos de proyecto, evidencia una expectativa no cubierta en lo esperado por el rol y apoyo de la Oficina de gestión de Proyecto, el 27.3% lo considera de la misma forma indica que no hay una capacidad, lo cual indica una percepción de eficiencia operacional que debe ser mejorada.

Ítem N° 7. La Oficina de Gestión de Proyectos PMO asume la planificación y seguimiento.

Siempre		La Mayoría de las Veces Si		Algunas Veces Si Algunas Veces No		La Mayoría de las Veces No		Nunca	
1	4.5%	2	9.1%	11	50%	7	31.8%	1	4.5%

Fuente Boada, Ild 2016.

Gráfico N° 7 Distribución porcentual en relación a la Gestión de la Oficina de Proyectos PMO en cuanto a la planificación y seguimiento.



Fuente Boada, Ild 2016.

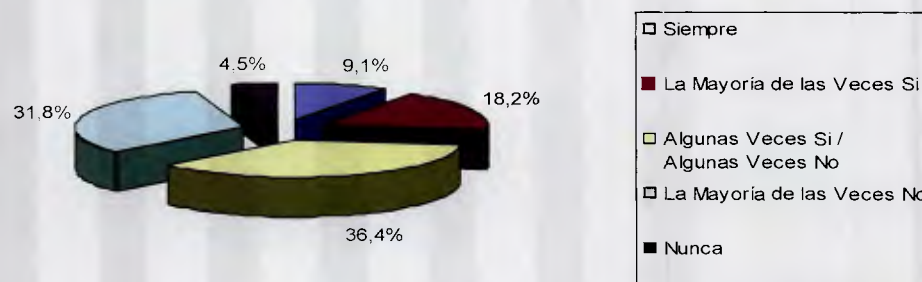
Al tabular el ítem N° 7, se evidencia a través de un 50 % que los encuestados consideran que actualmente la Oficina de Gestión de Proyectos PMO no asume completamente las fases de planificación y seguimiento, con esto se evidencian reglas claras que formalicen los roles y fomenten la integración de controles y modelo de gestión operativa, el 31.8% no lo considera de la misma forma indica que la mayoría de las veces no se asume por parte de la gestión la planificación y seguimiento del proyecto.

Ítem N° 8. La Oficina de Gestión de Proyectos PMO da formación a los Gerentes de Proyecto.

Siempre		La Mayoría de las Veces Si		Algunas Veces Si / Algunas Veces No		La Mayoría de las Veces No		Nunca	
2	9.1%	4	18.2%	8	36.4%	7	31.8%	1	4.5%

Fuente Boada, Ild 2016.

Gráfico N° 8 Distribución porcentual en relación a la formación de Gerentes de Proyectos por parte de la Oficina de Gestión de Proyectos PMO.



Fuente Boada, Ild 2016.

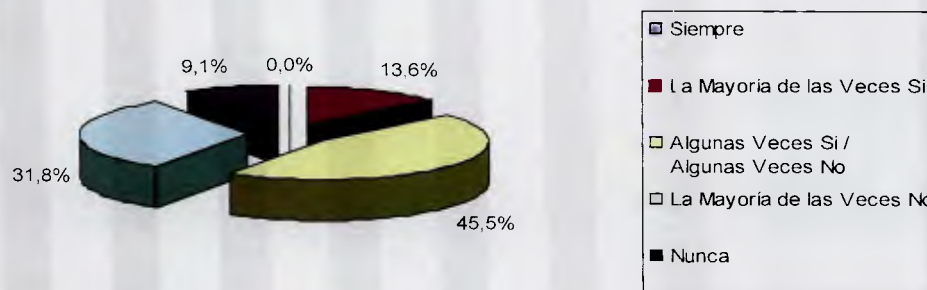
Al tabular el ítem N° 8, se evidencia a través de un 36.4 % que los encuestados consideran que algunas veces se ha generado formación, evidencian que hay que reforzar de manera urgente todos los aspectos de adiestramiento y capacitación del personal de la Oficina de Gestión de Proyectos PMO, el 31.8% considera de la misma forma indica que la mayoría de las veces no reciben formación.

Ítem N° 9. La Oficina de Gestión de Proyectos PMO da apoyo a los usuarios.

Siempre		La Mayoría de las Veces Si		Algunas Veces Si Algunas Veces No		La Mayoría de las Veces No		Nunca	
0	0%	3	13.6%	10	45.5%	7	31.8%	2	9.1%

Fuente Boada, Ild 2016.

Gráfico N° 9 Distribución porcentual en relación al apoyo a usuarios por parte de la Oficina de Gestión de Proyectos PMO.



Fuente Boada, Ild 2016.

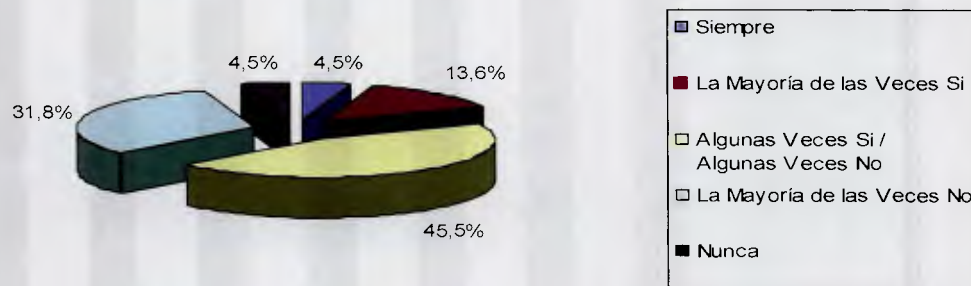
Al tabular el ítem N° 9, se evidencia a través de un 45.5 % que los encuestados consideran que actualmente el apoyo es intermitente, evidencian que hay que formalizar el proceso de apoyo y gestión a los participantes del equipo de proyecto. El 31.8% no lo considera de la misma forma indica que la mayoría de los casos no existe apoyo a usuarios del modo esperado para las necesidades de apoyo que se suscitan en el desarrollo de proyectos.

Ítem N° 10. Los roles y gobernabilidad en la Oficina de Gestión de Proyectos PMO están claros.

Siempre		La Mayoría de las Veces Si		Algunas Veces Si Algunas Veces No		La Mayoría de las Veces No		Nunca	
1	4.5%	3	13.6%	10	45.5%	7	31.8%	1	4.5%

Fuente Boada, Ild 2016.

Gráfico N° 10 Distribución porcentual en relación a la claridad de roles y gobernabilidad en la Oficina de Gestión de Proyectos PMO.



Fuente Boada, Ild 2016.

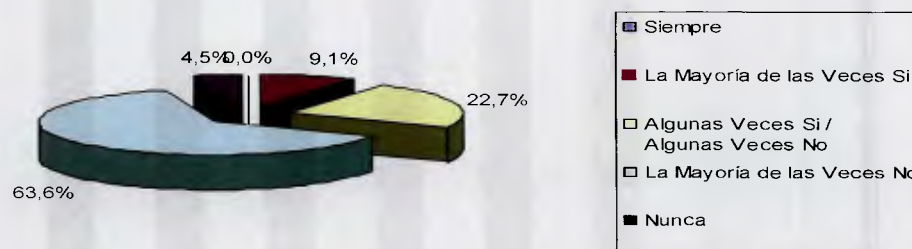
Al tabular el ítem N° 10, se evidencia a través de un 45.5 % que los encuestados consideran que actualmente se carece de claridad de los roles y gobernabilidad de la Oficina de Gestión de Proyectos PMO, lo que evidencia que es vital la clarificación y comunicación de roles y gobernabilidad , un 31.8 evidencia que hay que la mayoría de las veces esta información es desconocida, y un 13.6% afirma que si son de su conocimiento lo que evidencia dispersión del conocimiento en los equipos de trabajo.

Ítem N° 11. La gestión de la Oficina de Gestión de Proyectos PMO es efectiva.

Siempre		La Mayoría de las Veces Si		Algunas Veces Si Algunas Veces No		La Mayoría de las Veces No		Nunca	
0	0%	2	9.1%	5	22.7%	14	63.6%	1	4.5%

Fuente Boada, Ild 2016.

Gráfico N° 11 Distribución porcentual en relación a la efectividad de la Oficina de Gestión de Proyectos PMO.



Fuente Boada, Ild 2016.

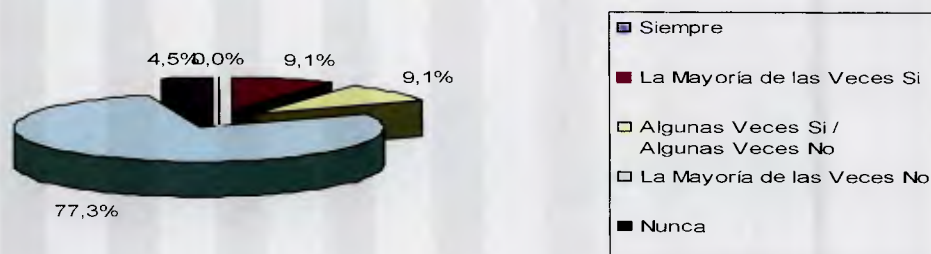
Al tabular el ítem N° 11, se evidencia a través de un 63.6 % indica que no hay efectividad en la gestión de la Oficina de Gestión de Proyectos PMO, por lo que se carece de la efectividad necesaria que para el logro de objetivos y sinergia requerida, un 22.7% indican que perciben efectividad parcial al encontrarla algunas veces sí y otras no, se evidencia falta de efectividad que debe ser estudiada para presentar alternativas eficaces en los procesos que se ejecutan actualmente.

Ítem N° 12. Considera Ud. que Los proyectos duran mucho.

Siempre		La Mayoría de las Veces Si		Algunas Veces Si Algunas Veces No		La Mayoría de las Veces No		Nunca	
0	0%	2	9.1%	2	9.1%	17	77.3%	1	4.5%

Fuente Boada, Ild 2016.

Gráfico N° 12 Distribución porcentual en relación a la larga duración de proyectos gestionados por la Oficina de gestión de Proyectos PMO.



Fuente Boada, Ild 2016.

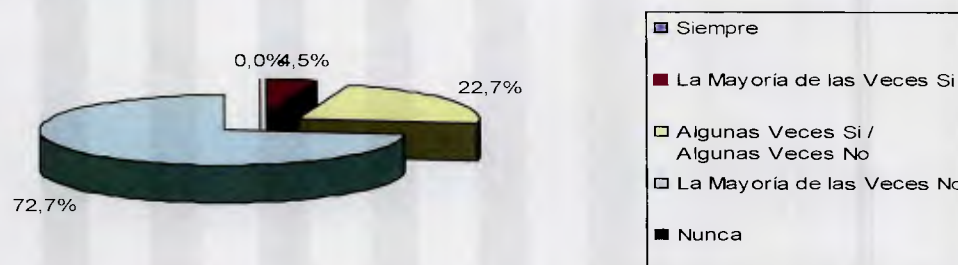
Al tabular el ítem N° 12, se evidencia a través de un 77.3 % que los encuestados expresan que los proyectos duran mucho, lo que evidencia que es necesario revisar el proceso de gestión operativa de la PMO y el balance del portafolio actual. Solo un 9.1% que en casos puntuales la duración es larga, y un 9.1% acota que la mayoría de las veces son muy extendidos. Esto evidencia la necesidad de la organización en mejorar lo que compete a la gestión de los proyectos que se ejecutan.

Ítem N° 13. El portafolio está alineado a los objetivos estratégicos de la Organización.

Siempre		La Mayoría de las Veces Si		Algunas Veces Si / Algunas Veces No		La Mayoría de las Veces No		Nunca	
0	0%	1	4.5%	5	22.7%	16	72.7%	0	0%

Fuente Boada, Ild 2016.

Gráfico N° 13 Distribución porcentual en relación a alineación del portafolio a los objetivos estratégicos de la organización.



Fuente Boada, Ild 2016.

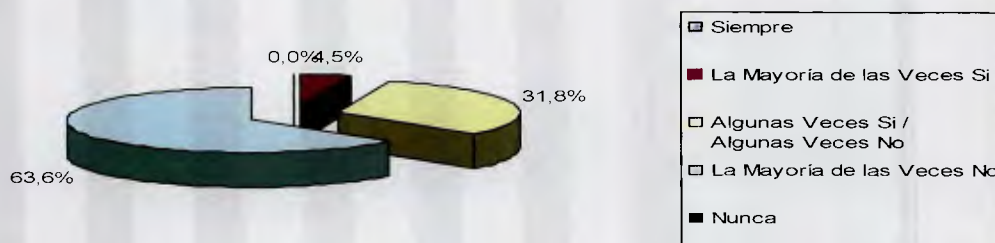
Al tabular el ítem N° 13, se evidencia a través de un 72.7% que los encuestados consideran que actualmente el portafolio no cuenta con alineación, pudiendo ser el caso de desconocimiento de esta información al no tener claridad del plan estratégico que la organización sigue, se evidencia que hay una profunda necesidad de reforzar información y alineación estratégica del equipo, un 22.7% indica que algunas veces si se encuentran alineados.

Ítem N° 14. El status de la salud financiera de los proyectos se ven periódicamente y se efectúan análisis de Costo Beneficio a los Proyectos.

Siempre		La Mayoría de las Veces Si		Algunas Veces Si Algunas Veces No		La Mayoría de las Veces No		Nunca	
0	0%	1	4.5%	7	31.8%	14	63.6%	0	0%

Fuente Boada, Ild 2016.

Gráfico N° 14 Distribución porcentual en relación a la salud financiera de los proyectos y la realización de los análisis de costo beneficio a los proyectos.



Fuente Boada, Ild 2016.

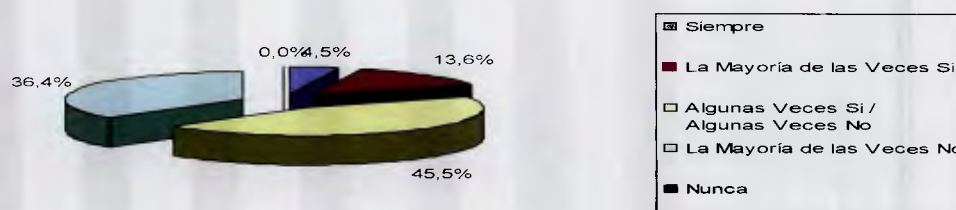
Al tabular el ítem N° 14, se evidencia a través de un 63.6 % que los encuestados consideran que actualmente se carece de análisis de costos beneficio que nos acerque a la salud de los proyectos de la organización, lo que apunta a la revisión del modelo de gestión operativa actual para el reforzamiento de estas actividades claves para el desarrollo de indicadores reales, 31.8% indican que algunas veces sí y otras no se tiene información de costo beneficio y salud de proyectos, es por ellos que se apunta a tomar medidas para mejorar el desempeño de la gestión en este punto.

Ítem N° 15. El seguimiento de los Proyectos es confiable y realizan escalamientos a tiempo y la metodología es eficaz.

Siempre		La Mayoría de las Veces Si		Algunas Veces Si / Algunas Veces No		La Mayoría de las Veces No		Nunca	
1	4.5%	3	13.6%	10	45.5%	8	36.4%	0	0%

Fuente Boada, Ild 2016.

Gráfico N° 15 Distribución porcentual en relación a seguimiento confiable, escalamientos a tiempo y metodología eficaz.



Fuente Boada, Ild 2016.

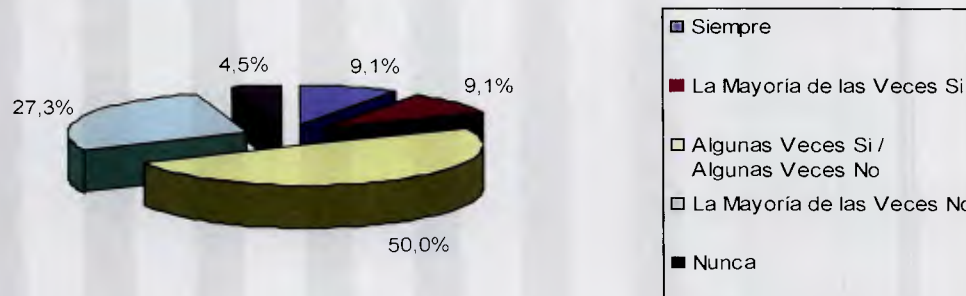
Al tabular el ítem N° 15, se evidencia a través de un 45.5 % evidencia que no hay mayor confiabilidad en el procesos de seguimiento, escalamiento y metodología, ya que algunas veces si se presenta y otras no, es necesario reforzar un modelo de gestión operativa que permita elevar esta percepción en la organización, un 36.4% responden que la mayoría de las veces no presenta un seguimiento, escalamiento y metodología eficaz. Se evidencia en las dos tendencias que hace falta un robustecimiento de lo que es la capacitación en Gerencia de Proyectos para la completitud de estos tres puntos.

Ítem N° 16. Ud. lee el reporte de Portafolio con el status semanal y quincenal así como las alertas enviadas por la Oficina de gestión de Proyectos.

Siempre		La Mayoría de las Veces Si		Algunas Veces Si Algunas Veces No		La Mayoría de las Veces No		Nunca	
2	9.1%	2	9.1%	11	50%	6	27.3%	1	4.5%

Fuente Boada, Ild 2016.

Gráfico N° 16 Distribución porcentual en relación a lectura de los instrumentos de status semanal, quincenal y alertas emitidas por la Oficina de Gestión de Proyectos PMO.



Fuente Boada, Ild 2016.

Al tabular el ítem N° 16, se evidencia a través de un 50% expresa que no es constante la revisión de estadística, alertas y status en cuanto al desarrollo de los proyectos, 27.3% evidencian que a pesar de tener la información disponible la mayoría de las veces no realiza una revisión detallada de la misma.

CAPÍTULO VII: EVALUACIÓN DEL PROYECTO

El presente Trabajo Especial de Grado **"PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACION DEL MODELO OPERATIVO DE LA OFICINA DE GESTION DE PROYECTOS PMO PARA LA EMPRESA BANCRECER BANCO MICRO FINANCIERO EN EL AREA DE DIRECCION EJECUTIVA DE MEDIOS"** surge de la necesidad de generar una propuesta acorde para la implementación de un Modelo Operativo para la Oficina de Gestión de Proyectos PMO de Bancreçer Banco Micro Financiero, es así como este objetivo general planteado el cual, en conjunto con los objetivos específicos, ha permitido cumplir a cabalidad con la correcta generación de una propuesta que apunta a todas y cada una de las funciones requeridas para el correcto desempeño de la Oficina de Gestión de Proyectos PMO y dar cumplimiento al portafolio de proyectos, con los estándares ideales de gestión para el manejo de metodología PMI dentro de la PMO de la organización.

La investigación se realizó en dos etapas, la primera orientada al desarrollo del Planteamiento del Problema, Bases Teóricas, Marco Metodológico y Marco Organizacional. Esta primera etapa se ejecutó en el curso de la materia Seminario de Trabajo de Grado, bajo las orientaciones del tutor de la materia quien generó todas las pautas para la realización de la primera fase culminando la misma de manera idónea, cabal y satisfactoria en un total de 12 semanas de trabajo activo.

En la segunda etapa, se plantearon los resultados para cada uno de los objetivos específicos, con lo cual fue generado a cabalidad un resultado 100% satisfactorio. Se detectaron y definieron cinco (05) objetivos

específicos para que en conjunto se generara el resultado del objetivo general, los cuales se presentan a detalladamente a continuación:

7.1 Diagnóstico de la Situación Actual.

Se realizó un levantamiento de información de la situación actual de la Oficina de gestión de proyectos PMO de Bancrecer Banco Micro Financiero, en donde se formalizo el levantamiento de toda la información disponible de los proyectos actuales en portafolio, para comprender, dimensionar y concluir las tendencias de la organización en la gestión de proyectos, así como de la utilización de sus recursos humanos y financieros.

Con esta información se ejecutó el análisis para la construcción de las estrategias necesarias para el nuevo modelo operativo que requiere la organización. Se verificaron las clasificaciones de los proyectos actuales y sus procesos, portafolio e instrumentos. Igualmente se verificó el Organigrama Actual y las Métricas Actuales obtenidas, lo que permitió clarificación en las debilidades actuales observadas.

Por último, se elaboró un informe, denominado diagnóstico de la situación actual con lo cual el objetivo se cumplió cabalmente, puesto que dicho informe resume a cabalidad el 100% de los aspectos relevantes de la actual situación en la que se encuentra la Oficina de gestión de Proyectos PMO de Bancrecer Banco Micro Financiero.

7.2 Presentar el Modelo Operativo PMO adaptado a las características de Bancrecer Banco Micro Financiero.

Basados en el cumplimiento del primer objetivo del Trabajo Especial de Grado, al generarse correctamente el diagnóstico de la situación actual, con esta información se documenta el modelo operativo para que cumpla con las principales variables que una organización espera de una oficina de proyectos.

El Modelo de Gestión Operativa está desarrollado para dar cumplimiento de los tiempos planificados, reducción de tiempos de implantación, control y reducción de costos en proyectos, calidad en la implantación de los productos y servicios realizados con los proyectos, control y administración de los recursos asignados a los proyectos, que se defina claramente y se complete el alcance de los proyectos, que los proyectos generen valor a la organización y no un desgaste.

El modelo de Gestión se presenta como un resultado culminado al 100% como parte de los objetivos del Trabajo Especial de grado a continuación su estructura desarrollada y presentada en la propuesta aprobada por Bancreer Banco Micro Financiero.

Modelo de gestión operativa. Estructura desarrollada y propuesta:

1. Principales oportunidades de mejoras
2. Modelo Funcional
 - a. justificación
 - b. misión
 - c. visión
 - d. objetivos
 - e. tipo de PMO
 - f. Componentes de valor

3. Organización y estructura de la PMO
 - a. Autoridad de la PMO
 - b. Funciones de la PMO
 - c. Roles y Responsabilidades de la PMO
 - d. Organigrama de la PMO
4. Arquitectura de la PMO
5. Métricas de la PMO
6. Beneficios de la implantación del modelo operativo de la PMO
7. Factores Críticos de Éxito para la PMO
8. Funciones de la gestión de proyectos
9. Funciones de la gestión de portafolio
10. Tiempos estimados para la implantación del modelo operativo
11. Desarrollo y documentación del modelo operativo

7.3 Definir estructuras Roles y Responsabilidades

Se cumple dentro del Modelo de Gestión Operativa, la definición de roles y responsabilidades, estos se encuentran presente en la estructura de la propuesta desarrollada, el objetivo de definición de estructuras, roles y responsabilidades fueron cubiertos en su totalidad para el cumplimiento, se registra un 100% de culminación las mismas, las cuales fueron presentadas y

aprobadas por la organización en base a la recomendación del nuevo modelo de gestión operativa de proyectos.

7.4 Definir el plan estratégico de la PMO

Una vez elaborado el modelo operativo, se desarrolló al 100% el plan estratégico para la implantación y seguimiento de la gestión de la Oficina de Gestión de Proyecto PMO, permitiendo establecer los objetivos con claridad, permitiendo a la organización otorgar la prioridad y atención de proyectos respecto a las necesidades y estrategias de la organización. El plan estratégico de la Oficina de Gestión de Proyecto PMO se generó con la metodología Balance Score Card (BSC) y espera dar los mejores resultados a la empresa es por ello que se incluye en la propuesta como la herramienta por excelencia para una gestión exitosa.

7.5 Presentar la propuesta para la implantación del modelo operativo de la Oficina de Gestión de Proyecto PMO en Bancrecer

Una vez desarrollada la propuesta del modelo de gestión operativa de la Oficina de Gestión de Proyecto PMO y culminado el presente Trabajo Especial de Grado, se estableció una reunión para la presentación del Modelo operativo plasmado en este Trabajo Especial de Grado, para lo cual se utilizó la herramienta Power Point, y se generó una presentación ante la Oficina de Gestión de Proyectos y Dirección Ejecutiva de Medios de la propuesta resultante, esta actividad se culminó al 100% y se otorgó igualmente la aprobación de la carta de autorización para hacer uso de los

elementos informativos única y exclusivamente con carácter académico, dicha carta fue firmada y forma parte de la documentación presentada en este Trabajo Especial de Grado, con ella se da conformidad al objetivo cumplido.

La presentación de la propuesta para la implementación del Modelo operativo de la Oficina de Gestión de Proyectos PMO para la empresa Bancrecer Banco Micro Financiero en el área ejecutiva de medios, constituye un muy valioso aporte para dicha oficina, ya que conforma una propuesta de valor para lograr una mejor operatividad en los ámbitos de gestión, planificación estratégica, y la excelencia en la definición de la arquitectura y estructura idónea para responder a los resultados esperados en materia de proyectos.

La Oficina de Gestión de Proyectos PMO constituye una unidad clave para hacer que la Gerencia de proyectos institucional pueda llegar a ser un área de excelencia mundial.

Con una futura y muy cercana implementación de la presente propuesta, la Oficina de Gestión de Proyectos PMO podrá asegurar que los proyectos son ejecutados y alineados con las estrategias de la organización, respetando los procedimientos establecidos, a fin de lograr mayor profesionalismo, reconocimiento, efectividad en los equipos de trabajo y calidad en el servicio.

La implementación de la propuesta realizada facilitará la implementación de las mejores prácticas para estandarizar procesos, indicadores, control de gestión, el mejoramiento continuo, y la cultura de proyectos, permite una mejora en estructura organizativa y aporta visión estratégica a los proyectos, dando como resultado una gestión de operación óptima y de calidad.

LECCIONES APRENDIDAS

A través del desarrollo del Trabajo Especial de Grado, se tuvo la oportunidad de poner a prueba no solo el conocimiento en materia técnica recibido por parte de todos los docentes que nos han formado a lo largo del postgrado, sino que fue una experiencia única para dar a conocer lo robusta que es nuestra formación en el postgrado en gerencia de proyectos, ya que una vez iniciado nuestro desempeño en esta etapa, es notable como cada una de las materias que hemos visto a lo largo del período de formación, dejaron base y son referencia no solo por la generación de los resultados altamente positivos para la organización, sino por la calidad y dedicación con las que nos guían en nuestra casa de estudio.

Es grato contar con una formación de alto nivel que permite un correcto manejo de términos organizacionales y habilidades en materia de recursos humanos, análisis cuantitativo y cualitativo, evaluación de proyectos, calidad, manejo de riesgos, metodología, aplicación en especial de los recursos de inteligencia emocional, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y manejo de acuerdos, lo cual constituye sin duda una gran herramienta dada por nuestra casa de estudio quien apoya una formación orientada a resultados, considero que la mayor lección aprendida es que todo el conocimiento que se ha recibido por parte del cuerpo docente fue fundamental en el éxito de los resultados presentados.

Es importante destacar la disposición de las organizaciones a mejorar y adaptarse a las mejores prácticas, por lo que he podido evidenciar que no solamente pueden realizarse propuestas de problemas presentes, sino que es necesario establecer estudios que permitan aplicar mejoras para problemas futuros y que esto naturalmente forma parte del ciclo de madurez de toda organización.

Para finalizar, el trabajo en equipo, la guía del experto y apoyo del profesorado me han demostrado a través del presente Trabajo Especial de Grado, que el compartir el conocimiento es la mejor instrucción para el éxito.

CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 CONCLUSIONES

La **PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACION DEL MODELO OPERATIVO DE LA OFICINA DE GESTION DE PROYECTOS PMO PARA LA EMPRESA BANCRECER BANCO MICRO FINANCIERO EN EL AREA DE DIRECCION EJECUTIVA DE MEDIOS** responde a la preocupación medular de dicha gerencia en alinear sus proyectos la estrategia de crecimiento de la organización. Permitiendo una gestión optima y aplicar las mejores prácticas para definir y ejecutar con éxito los proyectos centrados en el valor para el negocio.

A través del Modelo Operativo, se podrá disponer una de gestión operativa de proyectos, integrando disciplinas, ejecutando eficientemente y fielmente la integración de herramientas y metodologías, fijando estándares y guías de estimación y formulación de proyectos, con el respaldo de una estructura organizativa que se encuentra alineada con un modelo operativo optimo, capaz y que se adapta a las necesidades actuales de Bancrecer Banco Micro Financiero.

El modelo Operativo representa un esquema de funcionamiento estratégico de la Oficina de gestión de Proyectos, el cual se enfoca en obtener una mejora continua de las habilidades de los Gerentes de Proyecto, mejorar el desempeño de los proyectos, quien requiere menor esfuerzo cumplir con sus responsabilidades.

Roles: La PMO tendrá un rol fundamentalmente estratégico, que garantice el ofrecer visibilidad integral del portafolio, lo cual impacta en una estructura con las siguientes características: Estructura con actividades operativas idóneas y estructura orientada a actividades en el marco de una metodología basada en las mejores prácticas.

Visión Estratégica: La estructura operativa y estructural, promueve el foco en la visión estratégica de la organización con esto se favorece ejecución estratégica de los proyectos, para prestar un mejor servicio en todas sus tareas, con mejores prácticas y mecanismos de contacto claros, directos y conocidos, así como generar resultados en corto plazo.

Modelo Operativo: El Modelo operativo se orienta a La mejora continua de los procesos de gestión operativa de proyectos para concretar las metas de negocio permitiendo operacionalizar las metas y estrategias de la organización y la implementación de los proyectos en el tiempo y costos estimados.

8.2 RECOMENDACIONES

Es necesario promover el Modelo Operativo PMO en todos los niveles de la organización: a nivel gerencial, en las unidades de apoyo, en operaciones y por supuesto en la organización de proyectos, es importante dar a conocer cada aspecto de la mejora y beneficios que este modelo plantea.

Se deben materializar los esfuerzos reforzar constantemente el Modelo Operativo PMO con el objeto de hacerlo altamente visible dentro de la organización con todo el equipo que participa en los proyectos. Esta visibilidad hay que incrementarla paulatinamente, a medida que el modelo operativo se haga más sólido. Entendiendo que si el Modelo Operativo PMO

no se gestiona correctamente y si no es capaz de agregar valor a la organización de Proyectos y a los Negocios de la Organización, la visibilidad y mejora buscada tenderá a disolverse, y con el tiempo, estará propensa a desaparecer de la organización.

Sería de gran valor una campaña informativa interna, apoyada con boletines interactivos y videos corporativos sobre las actividades de la PMO en cuanto al modelo operativo, igualmente apoyado con eventos internos como la creación de la feria de conocimiento en materia de proyectos, en donde se expongan los mejores proyectos de la organización para dar a conocer las herramientas de éxito con las que se contaron. Así mismo, instalar en la intranet una sección que sirva como centro de difusión de conocimiento (la metodología de gestión de proyectos, artículos, enlaces relacionados con administración de proyectos, promoción de eventos de gerencia de proyectos) y noticias sobre la organización de Proyectos y su equipo.

Es vital para el éxito del Modelo Operativo PMO ganarse la confianza progresiva de la alta gerencia, demostrándoles valor tangible. Así como también lograr la participación del personal de proyectos en el día a día de la PMO, para que contribuyan con las políticas y con el contenido del centro de conocimiento, pero sobre todo generando resultados que permitan el crecimiento y madurez en gestión de proyectos esperada.

BIBLIOGRAFÍA

Alfaro, C., (2012) "Metodología de Investigación científica aplicado a la Ingeniería". Universidad Nacional del Callao, Instituto de Investigación de la Facultad de Ingeniería Eléctrica y Electrónica. Lima, Perú.

ARIAS, Filias G (2012). El Proyecto de Investigación e Introducción a la Mitología Científica. 5ta Edición. Editorial Existe a.C. Caracas – Venezuela.

Asamblea Nacional (2001). Decreto con fuerza de Ley de Reforma de la Ley General de Bancos y Otras Instituciones Financieras. (2001). Gaceta Oficial N° 5555. Caracas: Ediciones DABOSAN C.A.

Balestrini, M. (2010). Como se elabora el proyecto de investigación: (para los Estudios Formulativos o Exploratorios, Descriptivos, Diagnósticos, Evaluativos, Formulación de Hipótesis Causales, Experimentales y los Proyectos Factibles). 7ma. Edición. Pie Imprenta: Caracas: Consultores Asociados.

Bancrecer Banco Micro Financiero. [Documento en Línea] Disponible en: <https://www.bancrecer.com.ve/>. Consultado: Enero 2015.

Bancrecer Banco Micro Financiero (2012). Manual de Gestión de Proyectos Bancrecer Banco Micro Financiero. Caracas. Venezuela.

Bancrecer Banco Micro Financiero (2012). Manual de Comité de Proyecto de Bancrecer Banco Micro Financiero. Caracas. Venezuela.

Bancrecer Banco Micro Financiero (2012). Manual de organización Oficina de Gestión de Proyectos PMO Bancrecer Banco Micro Financiero. Caracas. Venezuela.

Bancrecer Banco Micro Financiero (2016). Resumen Ejecutivo e Informes de Portafolio de Proyectos PMO. Caracas. Venezuela.

Bavaresco, A. (2006). Proceso Metodológico en la Investigación. (Cómo hacer un diseño de investigación). Maracaibo: La Universidad del Zulia.

Capuz, S. (2000). "Dirección, gestión y organización de proyectos". (1a ed.). Universidad Politécnica de Valencia. Venezuela.

Casey, William; Peck, Wendy. (2001). *Choosing the Right PMO Setup*. PM Network, v15 n2.

Cassini, R. (2008). Definición de modelo de gestión - Qué es, Significado y Concepto. España.

Código de Ética y Conducta Profesional (Code of Ethics and Professional Conduct). (2013). Publicado por el PMI.org

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Publicada en Gaceta Oficial Extraordinaria n° 5.453. Viernes 24 de marzo de 2000. Caracas: 1999.

Cooke-Davies, Terry. (2002). Project Management Maturity Models. Project Manager Today. Londres: Larchdrift Projects Limited.

Gómez, E y Núñez F. (2003). "Plantas Industriales (Aspecto técnico para el diseño)". (3a ed.). Escuela de Ingeniería Industrial.

Departamento de Ingeniería de métodos. Universidad de Carabobo. Venezuela.

Drudis, Antonio (2002). Gestión de proyectos. Cómo planificarlos, organizarlos y dirigirlos. Tercera edición. Gestión 2000.com.

Fermín, F. (2010). Modelo Funcional PMO. Caracas. Venezuela.

Francés, A. (2001). Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral México. México. Editorial Pearson Educación.

Franceschi, C. (2010). "Elaboración de propuestas de mejoras al Sistema de Planificación y Control de Gestión de Proyectos en la Gerencia de Proyectos José/Güiria, de PEQUIVEN". Trabajo especial de grado en la Universidad de Oriente, como requisito parcial para optar al título de Ingeniero Industrial.

Heerkens, Gary (2004). How to: Implement Project Management in any Organization.

Hoyt, Cyril (2001). «Test reliability estimated by analysis of variance». Psychometrika (en inglés) 6 (3): 153-160.

Hurtado, J. (2010). "Guía para la comprensión holística de la ciencia. Universidad Nacional Abierta. Caracas. Venezuela.

Instituto Universitario de Tecnología Rufino Blanco Fombona. Instructivo Para Organizar y Desarrollar el Trabajo de Grado del Instituto Universitario de Tecnología Rufino Blanco Fombona (2011). Venezuela. 2011.

Kaplan Robert, Norton David (1996). Cuadro de Mando Integral. Gestión 2000.

Kaplan Robert, Norton David (2001). Cuadro de Mando Integral. Gestión 2000.

Kaplan Robert, Norton David (2002). Mapas Estratégicos, Convirtiendo los Activos Intangibles en Resultados Tangibles. Gestión 2000.

Kerzner, Harold. (2001a). *Project Management: A System Approach to Planning, Scheduling and Controlling* (7ma ed.), New York: John Wiley & Sons, Inc.

Kerzner, Harold. (2001b). *Using the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management* (2da ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc.

Lewis, James. (2000). *The project Manager's Desk Reference* (2da ed.). Boston: MacGraw-Hill.

Malavé Sifontes, Lenys (2003). Trabajo de Investigación. Colegio Universitario José Lorenzo Pérez Rodríguez. Caracas.

Manual de Normas y Procedimientos de la Oficina de Proyectos PMO Bancrecer (2012). Caracas. Venezuela.

Martínez, J. (2012). "Propuesta para la creación de la Oficina de Proyectos con enfoque PMI en la Universidad El Bosque". Trabajo Especial de grado en la Universidad EAN, de la ciudad de Bogotá, como requisito parcial para optar a la Especialización en Gerencia de Tecnología.

Meredith, Jack; Mantel, Samuel. (1985). *Project Management – A managerial Approach*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Management Maturity Model (1ª edición). New York (USA): Jhon Wiley & Sons.

Morales, V. (2003). Planteamiento y análisis de Investigación. Ediciones El Dorado. Caracas – Venezuela

Muñoz. (2011). **Como asesorar una investigación de Tesis**. Editorial: Prentice Hall Hispanoamericano. 5ta Edición. México.

Ley Orgánica de Contraloría General de la Republica y del Sistema Nacional de Control Fiscal de fecha 17 de diciembre del 2001, gaceta oficial # 37.347.

Kotter, J.P. (1996) *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.

Paulk, Mark. (1993). *Capability Maturity Model, Version 1.1*. Software Engineering Institute. Pittsburg: Carnegie Mellon University.

Palacios, Luis. (1998). *Principios Esenciales para Realizar Proyectos*. Caracas. Publicaciones UCAB.

Pérez, A. (2011) *Guía Metodológica para Ante proyectos de Investigación*. FUNDAUPEL. 3° Edición. Caracas 2009.

Pérez, S. (2013). "Estudio y Diseño de una Oficina de Gestión de Proyectos del sector bancario como alternativa para optimizar la Administración del Portafolio de Proyectos en términos de tiempo, costo y calidad". Trabajo Especial de Grado en la Universidad Politécnica Salesiana, en Guayaquil – Ecuador; como requisito parcial para optar al Título de Magister en Administración de Empresas.

Phillips, J., Stone, R., y Phillips, P. (2001) *The Human Resources Scorecard: Measuring the Return on Investment*. Boston: Butterworth-Heinemann,

Project Management Institute. (2013). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos – Guía PMBOK (5ta ed.)*. Project Management Institute. Pennsylvania: Newton Square.

Project Management Institute. (2008). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos – Guía PMBOK (4ta ed.)*. Project Management Institute. Pennsylvania: Newton Square.

Project Management Institute. (2013). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos – Guía PMBOK (5ta ed.)*. Project Management Institute. Pennsylvania: Newton Square.

Project Management Institute. (2003). *Organizational Project Management Maturity Model*. Pennsylvania: Newton Square.

Project Management Institute (2003). Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) Knowledge Foundation.

Sabino, C. (2006) El proceso de la investigación. Ed. Panapo. Caracas. Venezuela.

Sánchez, C. (2015). Modelos de Gestión, Arquitectura, Autoridad, Procesos y Componentes PMO. Caracas. Venezuela.

Tamayo, M y Tamayo, M. (2012) El Proceso de la Investigación Científica. México: Limusa, p. 148.

Universidad Nacional Abierta. (2007). Técnicas de Documentación e Investigación II. Caracas: Ediciones UNA.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Vicerrectorado de Investigación y Postgrado. UPEL (2012). Manual de Trabajos de Grado de Especialización de Maestría y Tesis Doctorales. Caracas.

Valarino, Yáber y Cemborain, (2010). Metodología de la Investigación. Paso a Paso. (1° ed.) México: D.F: Editorial Trillas.

Vargas, D. (2013). "Propuesta para la Implementación de la Oficina de Proyectos para la Gerencia de Sistemas e Informática del Banco Central de Venezuela (BCV)". Trabajo especial de grado presentado en la Universidad Católica "Andrés Bello", como requisito parcial para optar por el título de Especialista en Gerencia de Proyectos.

Velasco, Fernando. (2004, 2-5 Nov.). La responsabilidad social corporativa o la soteriología empresarial: hacia una ontología como fundamento de la ética empresarial. IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, España.

Vivas, J. (2010). "Propuesta para la Implementación de una Oficina De Administración De Proyectos (PMO) en la Empresa Petróleo Brasileiro S.A.

en su Unidad De Negocios De Venezuela". Trabajo especial de grado presentado en la Universidad Para La Cooperación Internacional, en Costa Rica; Como requisito parcial para optar por el título de Master en Proyectos.

ANEXOS

ANEXO A

Modelo de Status de Portafolio - PMO Bancrecer



PORTAFOLIO DE PROYECTOS

PROYECTO

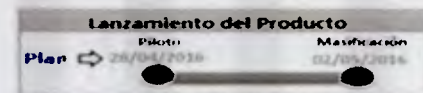
Patrocinador:

Gerente de Proyecto:

Uso/Técnico:

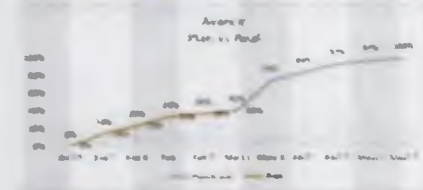
PMO:

Fecha de Lanzamiento Estimado: 28 de abril 2016



	Plan	Real	Desv	Valores
Proyecto	40%	40%	0%	0 d
Definición y Diseño	67%	67%	0%	0 d
Construcción y Desarrollo	19%	19%	0%	0 d
Pruebas y Certificación	0%	0%	6%	0 d
Puesta en Marcha	0%	0%	0%	0 d
Cierre	0%	0%	0%	0 d

0-4% Aceptable 5%-7% Alerta 8% Crítico



ESTATUS DEL PROYECTO:

- Se está revisando la arquitectura tecnológica en consonancia con otros proyectos del banco.
- Se sostuvo sesión de trabajo entre Seguridad y Tecnología para la definición de roles OLB, con la participación de Productos, PMO y Procesos

- Se remitió la información sobre ráfaga de impresión a Operaciones.
- El diseño de pantallas de Recaudación fue compartido al equipo para su revisión y entrega al proveedor.
- A la espera de convocatoria de Movistar para revisar los costos asociados al enlace.
- Se actualizan los principales roles del proyecto.

ACTIVIDADES PENDIENTES:

- Actualización de documento de arquitectura.
- Revisión de contrato de licenciamiento y desarrollos.
- Establecimiento de línea base del proyecto.
- Presentación de definición de producto.
- Aprobación de OC para contratación de enlace.

RIESGOS DEL PROYECTO:

- Solapamiento de usuarios funcionales en diferentes proyectos. (R. Medio)
- Disponibilidad del facturador para las pruebas (R. Medio).

GERENCIA OFICINA DE PROYECTOS (PMO) - BANCRECER

ANEXO B

MODELO DE AVANCE DE PROYECTO

PROYECTO –
AVANCE PROYECTO al 11 de MARZO de 2016 (Semana 12 de 15)
 Plan (Inicio – Fin): 01-04-2015 / 23-08-16 | Estimado (Inicio – Fin): 01-04-2015 / 15-11-16.

Bancreecer



ANEXO C

AVANCE DE PROYECTO COMITÉ

PROYECTO:
AVANCE PROYECTO al 16 de Marzo 2016

Duración :

Desviación :

% de Cumplimiento en Portafolio

Bancrecer
ATRÉVETE

ESTATUS

Tecnología

- Status 1
- Status 2
- Status 3

Infraestructura

- Status 1
- Status 2
- Status 3

PUNTOS DE ATENCIÓN

- Punto de Atención 1
- Punto de Atención 2
- Punto de Atención 3

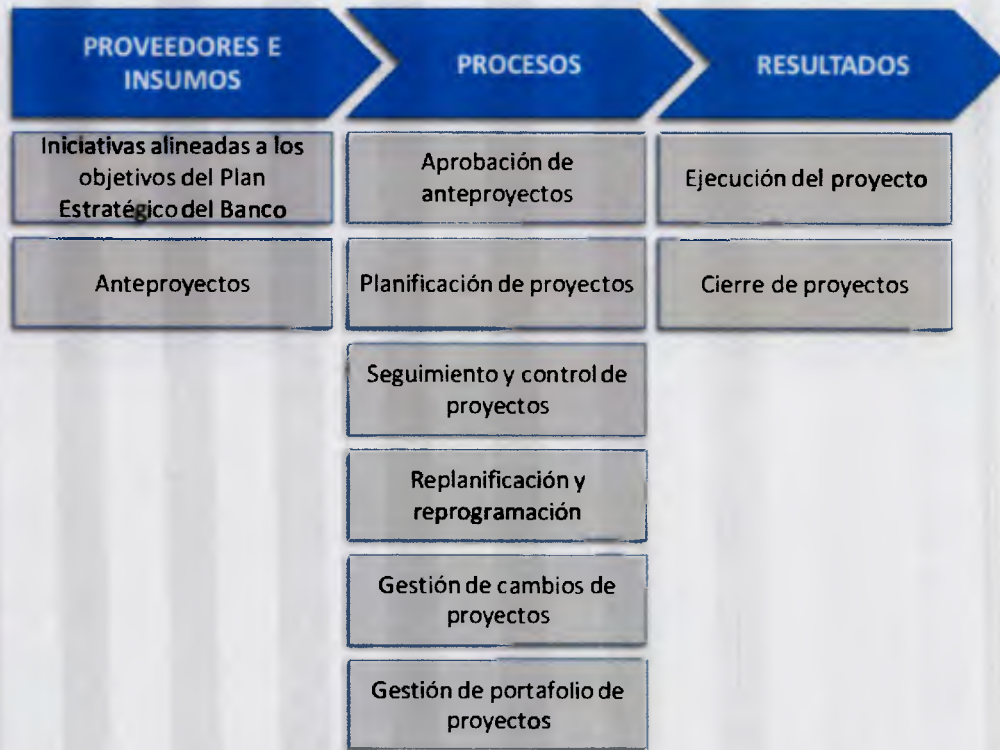
Métricas

- Status 1
- Status 2
- Status 3

ANEXO D

Diagrama Conceptual Analizado

Oficina de Gestión de Proyectos PMO Bancrecer



ANEXO E

MODELO DE INSTRUMENTO



UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO DIRECCION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO ENCUESTA

A continuación, se muestran una serie de preguntas con referencia al Trabajo de Grado **“PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACION DEL MODELO OPERATIVO DE LA OFICINA DE GESTION DE PROYECTOS PMO PARA LA EMPRESA BANCRECER BANCO MICRO FINANCIERO EN EL AREA DE DIRECCION EJECUTIVA DE MEDIOS”**, por favor con algunas de las opciones a las diferentes preguntas que se muestran a continuación, según su participación y experiencia en los procesos.

Marque con una X la opción de su preferencia y conteste las preguntas que usted considere.

Parte I – PMO Actual

Enunciado	Siempre	La mayoría de las veces si	Algunas veces sí, algunas veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
1. La Oficina de Gestión de Proyectos PMO tiene los recursos para hacer el trabajo					
2. La Oficina de Gestión de Proyectos PMO tiene una Estructura Robusta					
3. Las funciones de la Oficina de Gestión de Proyectos PMO están claras.					
4. Existe rotación del Personal de la Oficina de Gestión de Proyectos PMO.					
5. Existe acercamiento Personalizado de la Oficina de Gestión de Proyectos PMO.					
6. Los recursos de la Oficina de Gestión de Proyectos PMO están capacitados para dar apoyo.					

Fuente: Ild Boada, Caracas 2016

Parte II – Modelo Operativo & Plan Estratégico

Enunciado	Siempre	La mayoría de las veces si	Algunas veces si, algunas veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
7. La Oficina de Gestión de Proyectos PMO asume la planificación y seguimiento.					
8. La Oficina de Gestión de Proyectos PMO da formación a los Gerentes de Proyecto.					
9. La Oficina de Gestión de Proyectos PMO da apoyo a los usuarios.					
10. Los roles y gobernabilidad de la Oficina de Gestión de Proyectos PMO están claros.					
11. La gestión de la Oficina de Gestión de Proyectos PMO es efectiva					
12. Considera Ud que Los proyectos duran mucho					
13. El portafolio está alineado a los objetivos estratégicos de la Organización.					

Fuente: Ild Boada, Caracas 2016

Parte III – Procesos y Actividades

Enunciado	Siempre	La mayoría de las veces si	Algunas veces si, algunas veces no	La mayoría de las veces no	Nunca
14. El status de la salud financiera de proyectos se ven periódicamente y se efectúan análisis de Costo Beneficio a los Proyectos.					
15. El seguimiento de los Proyectos es confiable y realizan escalamientos a tiempo y la metodología es eficaz.					
16. Ud. lee el reporte de Portafolio con el status semanal y quincenal así como las alertas enviadas por la Oficina de gestión de Proyectos.					

Fuente: Ild Boada, Caracas 2016

¡Gracias por su colaboración!

ANEXO F
Tabla de Resultados Encuesta Según Alpha de Crombach

Cuestionario ($Y_i - Y_{prom}$) ²	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10	Item 11	Item 12	Item 13	Item 14	Item 15	Item 16
1	1.09	1.29	4.18	6.02	0.02	4.37	1.51	0.00	0.13	0.03	0.13	0.05	0.10	0.17	0.02	0.83
2	4.18	0.75	0.00	2.39	0.02	0.01	0.05	0.00	1.86	0.03	0.13	0.05	0.10	0.17	0.02	0.01
3	0.00	0.02	1.09	0.30	0.02	0.01	0.60	1.09	0.13	0.03	0.13	0.05	0.10	0.17	0.02	0.83
4	0.91	0.75	0.00	0.21	0.75	0.83	0.05	0.00	0.40	3.31	0.40	0.05	2.83	0.17	0.75	4.37
5	0.00	0.75	0.91	0.30	1.29	1.19	0.60	1.09	0.13	0.03	0.13	3.14	0.10	0.35	1.29	0.01
6	0.91	0.02	0.91	2.12	0.75	0.01	0.05	0.91	0.13	1.40	2.68	0.05	0.10	0.17	0.75	0.83
7	1.09	4.56	1.09	0.30	4.56	0.01	0.60	0.00	0.40	0.03	0.13	0.05	0.46	0.35	0.02	3.64
8	0.00	0.75	0.91	0.30	0.02	0.83	0.05	0.91	0.13	0.03	0.13	0.05	0.10	0.17	0.75	0.01
9	3.82	0.75	3.82	0.30	0.02	0.01	0.60	1.09	1.86	0.03	0.13	0.05	0.10	0.35	0.02	0.83
10	0.91	1.29	0.00	0.21	0.02	0.83	0.05	0.00	0.40	1.40	0.40	0.05	0.46	0.17	1.29	0.01
11	0.00	0.75	0.00	2.12	0.75	0.01	0.05	0.91	0.13	0.67	0.40	3.14	0.10	0.17	0.75	0.01
12	1.09	0.02	0.91	0.21	0.02	0.01	0.60	4.18	0.13	0.67	0.13	0.05	0.10	0.35	0.02	0.83
13	0.00	4.56	4.18	0.30	0.02	0.83	0.05	0.91	0.40	0.67	0.40	0.05	0.46	0.17	0.02	4.37
14	0.91	0.75	0.91	0.30	0.02	0.01	0.05	0.00	0.13	0.67	0.13	1.51	0.10	0.17	0.75	0.01
15	0.00	0.75	0.00	0.30	0.02	0.01	0.60	0.91	2.68	1.40	0.40	0.05	0.10	0.17	1.29	0.01
16	0.91	0.75	0.91	0.21	0.75	0.83	0.05	4.18	0.40	0.03	0.13	0.05	0.46	0.35	0.02	0.83
17	0.00	0.75	0.91	0.21	0.75	0.01	0.60	0.91	0.13	0.03	0.13	0.05	0.10	0.17	0.75	0.01
18	0.91	0.75	3.82	2.12	0.75	0.01	0.05	0.00	0.40	0.03	0.13	0.60	0.10	0.35	0.02	1.19
19	4.18	1.29	1.09	0.30	4.56	1.19	3.14	1.09	2.68	4.76	2.68	0.05	0.10	0.17	0.75	0.01
20	0.00	0.75	4.18	2.39	1.29	4.37	1.51	0.00	0.13	0.67	0.13	0.05	0.46	0.35	0.02	0.01
21	0.91	0.02	0.00	0.21	0.75	0.83	0.05	3.82	0.40	0.67	0.13	0.05	0.10	0.17	0.75	0.01
22	1.09	4.56	1.09	2.39	3.47	3.64	4.96	0.91	1.86	0.67	1.86	0.60	0.10	2.53	4.56	1.19
S ²	1.04	1.21	1.41	1.07	0.94	0.90	0.72	1.04	0.69	0.79	0.50	0.45	0.31	0.33	0.66	0.90
1/16 Σ S ²	0.81															
S _{total}	0.9															
n-1	15															
r _{tt}	0.11															

ANEXO G

ROAD MAP ESTRATEGICO

ROADMAP ESTRATÉGICO PMO 2016 - 2017

INICIATIVA	INICIO	FIN	2016												2017												2018												
			JAN	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AUG	SEP	OCT	NOV	DIC	JAN	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AUG	SEP	OCT	NOV	DIC	JAN	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AUG	SEP	OCT	NOV	DIC	
C1. Divulgar la PMO como unidad de acompañamiento estratégico para las decisiones de los proyectos																																							
Talleres Metodológicos	Mar-16	Dec-16																																					
Campaña Comunicacional	Jun-16	Dec-16																																					
Sesiones de Mentoring	Jul-16	Dec-16																																					
Comunicaciones importantes de proyectos	Mar-16	Dec-16																																					
C2. Identificar la distribución del portafolio de proyectos con los segmentos de clientes objetivo																																							
Definir la clasificación en Portafolio	Oct-16	Dec-16																																					
P1. Medir relación de equipo de trabajo en los proyectos																																							
Desarrollar Mediciones	Mar-17	Jun-17																																					
P2. Determinar el uso de los recursos para proyectos																																							
Implementación de Modelo de gestión	Jul-16	Dec-16																																					
Roles y Responsabilidades	Jul-16	Oct-16																																					
Elaborar proceso de control y seguimiento	Jul-17	Oct-17																																					
Elaborar un plan de reconocimiento para los recursos de proyectos	Jan-17	Jun-17																																					
P3. Optimizar los procesos internos clave de proyectos y portafolio																																							
Elaborar metodología de proyectos	Feb-17	Aug-17																																					
Elaborar metodología de portafolio	Oct-17	Jan-18																																					
Elaborar metodología de programas	Oct-17	Jan-18																																					
Elaborar estándar de planificación	Nov-16	Jan-16																																					
Elaborar estándar de costos y presupuesto	Sep-16	Dec-16																																					
Elaborar estándar de riesgos	Feb-17	Jan-18																																					
Elaborar estándar de contratos	Sep-16	Dec-16																																					
A1. Capital Humano: Desarrollo acelerado en la Gestión de Proyectos																																							
Capacitación	Jul-16	Dec-16																																					
Seguimiento a la capacitación	Jul-16	Dec-16																																					
A2. Crear cultura de gestión de proyectos																																							
Elaboración, aplicación y tabulación de encuesta de satisfacción	Aug-16	Dec-16																																					
Organizar Project Management Day	Sep-16	Dec-16																																					
Charlas semestrales	Jun-16	Jan-18																																					
Campaña de sensibilización	Mar-16	Dec-17																																					
A3. Capital de Dirección: Disciplina en la gestión de gobierno, responsabilidades y control de la gestión de proyectos																																							
Comité de proyectos y portafolio	Oct-16	Dec-16																																					
Plan de talleres	Oct-16	Dec-17																																					
Talleres para las áreas usuarias	Mar-16	Dec-17																																					