

2014

INFORME PRÁCTICA PROFESIONAL

INFORME PRÁCTICA PROFESIONAL



Laura Victoria León Casanova
Universidad del Cauca
Junio de 2014



“ESTRUCTURACIÓN DEL ÁREA DE PROYECTOS PARA EL FORTALECIMIENTO DE SUPRAPAK”



LAURA VICTORIA LEON CASANOVA

PRÁCTICA PROFESIONAL PARA OPTAR AL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
2014**

**“ESTRUCTURACIÓN DEL ÁREA DE PROYECTOS PARA EL
FORTALECIMIENTO DE SUPRAPAK”**



LAURA VICTORIA LEON CASANOVA

**ASESOR ACADEMICO:
FRANKLYN MOSQUERA**

**ASESOR EMPRESARIAL:
ING. JUAN FERNANDO BERNAL**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
2014**

Nota de Aceptación:

Popayán, Cauca. Fecha: _____

Agradecimientos:

Gracias a mis padres, por ser los motores de mi vida, mi fortaleza. Gracias por su amor y su apoyo incondicional para alcanzar cada una de mis metas.

A mi hermano por su amor y por estar siempre presente.

Y a mi familia y mejores amigos por su compañía constante y buena energía durante este proceso.

Gracias a Dios y al universo, por darme la oportunidad de culminar con mis sueños, por darme luz en los buenos y malos momentos y por haber puesto en mi camino a tan importantes personas que me han apoyado y acompañado incuntificablemente durante todo el periodo de estudio.

Al Profesor Franklyn Mosquera por ser mi guía y motivador en este proceso final.

Y a Suprapak por brindarme su experiencia.

TABLA DE CONTENIDO

<u>CAPÍTULO 1.....</u>	<u>12</u>
<u>1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO</u>	<u>12</u>
PROBLEMATIZACIÓN	12
1.1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	12
1.1.2. JUSTIFICACION.....	12
1.1.3. OBJETIVOS.....	13
1.1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	13
1.1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
<u>CAPITULO 2.....</u>	<u>14</u>
2. CONTEXTUALIZACIÓN TEORICA.....	14
2.1. MARCO TEÓRICO	14
2.1.1 DEFINICIÓN DE PROYECTOS	14
2.1.2 LA ADMINISTRACIÓN, DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS.	15
2.1.3. LAS ÁREAS DE CONOCIMIENTO DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS .	20
2.1.4 OFICINA DE GESTION DE PROYECTOS	21
2.1.5 MODELOS DE MADUREZ	25
2.1.6 CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN FUNCIONAL Y DE LA ORGANIZACIÓN ORIENTADA A PROYECTOS	42
2.2. MARCO CONTEXTUAL	43
2.3. MARCO LEGAL	45
<u>CAPITULO 3.....</u>	<u>47</u>
3. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA METODOLOGIA	47

<u>CAPITULO 4.....</u>	<u>55</u>
4. DESARROLLO DEL TRABAJO DE PRÁCTICA PROFESIONAL	55
4.1. DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA DE GESTIÓN DE PROYECTOS	55
4.2. SENSIBILIZACIÓN Y SOCIALIZACIÓN DE LA ESTRUCTURACIÓN DE LA OFICINA DE PROYECTOS EN SUPRAPAK.....	59
4.3 PROCESOS , PROCEDIMIENTOS Y POLÍTICAS.....	60
4.3.1 PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS ACTUALES.....	60
4.3.2 PROPUESTA DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.....	61
4.3.3 POLITICAS DE LA OFICINA DE PROYECTOS	62
4.3.4. GUÍA PRÁCTICA (VER EN ANEXO 9)	62
<u>CAPITULO 5.....</u>	<u>63</u>
5. CONCLUSIONES.....	63
6. SUGERENCIAS	65
7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	67

TABLA DE CUADROS, FIGURAS ,GRÁFICOS Y DIAGRAMAS

Figura 1. Descripción general de la gestión de las comunicaciones del proyecto

Figura 2. Modelo de tipos y funciones de la PMO de Casey y Peck (2001)

Figura 3. Niveles de madurez según Kerzner

Tabla 1. Tabla comparativa de modelos de madurez (PMMM Harold Kerzner vs Opm3)

Tabla 2. Respuestas claves Nivel 1

Tabla 3. Agrupación de respuestas claves por área de conocimiento (Nivel 1)

Tabla 4. Tabla resumen de todos los aspectos evaluados

Gráfico 1. Evaluación de todos los aspectos correspondientes al Nivel 1 de madurez

Diagrama 1. Diagrama de procesos actuales de Suprapak

Diagrama 2. Diagrama de procesos propuesto

LISTADO DE ANEXOS (DVD)

ANEXO 1 Plan de acción de práctica empresarial

ANEXO 2 Cuestionario de diagnóstico

ANEXO 3 Evaluación de encuestas para diagnosticar la madurez de Suprapak

ANEXO 4 Tablas e información detallada de diagnóstico

ANEXO 5 Información difundida mediante socialización

ANEXO 6 Diagrama de procesos actuales

ANEXO 7 Diagrama de propuesta de procesos

ANEXO 8 Imágenes de Suprapak

ANEXO 9 Guía práctica

INTRODUCCIÓN

La realización de esta práctica empresarial en la empresa SUPRAPAK, creada hace más de 40 años, con domicilio en el municipio de Yumbo (Valle del Cauca), surgió por la necesidad que identificaron sus directivos de mejorar la gestión de proyectos y su armonía con los demás procesos de la organización.

De común acuerdo entre el autor de este trabajo y los asesores empresarial y académico se definió como objetivo general “Estructurar la oficina de gestión de proyectos (PMO)” y como objetivos específicos: i) Diagnóstico en relación a la cultura de gestión de proyectos direccionado a los mandos superiores y medios de la organización; ii) Sensibilización a los miembros de la organización en el tema de gestión de proyectos; iii) Procesos , procedimientos y políticas de la PMO; iv) Socialización de la estructuración de la PMO.

Dado que la gestión de proyectos en las organizaciones hace referencia a la capacidad de una organización de lograr proyectos individuales, como también una orientación general de la organización hacia la selección y la gerencia de proyectos en forma individual y colectiva, de forma tal de respaldar los objetivos estratégicos de la organización; para mejorar en el área de Gerencia de Proyectos primero, es necesario conocer cómo es el área de Gerencia de proyectos, en cuanto conocimientos, herramientas, habilidades y técnicas, en la empresa. En este sentido se optó realizar el diagnóstico en relación a la cultura de gestión de proyectos en SUPRAPAK utilizando una importante herramienta descriptiva: El “Project Management Maturity Model (PMMM)”, Modelo de Madurez de Administración de proyecto definido por Harold Kerzner en su libro “Using the Project Management Maturity Model, Strategic Planning for Project management”.

Igualmente se realizaron actividades de sensibilización a los directivos de Suprapak, por los medios tradicionales de comunicación de la empresa, con el

objeto de crear conciencia de lo importante que es trabajar bajo una cultura de proyectos teniendo una oficina de proyectos estructurada para que mas adelante la puedan poner en marcha y así mismo crecer como empresa. Se estructuró una propuesta de políticas, procesos y procedimientos para la oficina de gestión de proyectos.

Este informe final de práctica empresarial está compuesto por cinco capítulos. En el capítulo 1 se presenta la contextualización del trabajo. En el capítulo 2 está la contextualización teórica, compuesta por el marco teórico, marco contextual y el marco legal. En el capítulo 3 se describe la metodología. En el capítulo 4 se presenta el diagnóstico de la cultura de gestión de proyectos, se describen las actividades de sensibilización y socialización de la estructuración de la oficina de proyectos y la propuesta de políticas, procesos y procedimientos para la PMO en Suprapak. El capítulo 5 contiene las conclusiones y sugerencias.

CAPÍTULO 1

1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO

PROBLEMATIZACIÓN

1.1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Suprapak es una empresa que reconoce sus deficiencias en la parte de gestión de proyectos y una de las causas es la no armonía de los procesos al interior de la organización en cuanto a ellos, lo cual hace que sea difícil el control de la mayoría de los proyectos. Actualmente no existen políticas claras en cuanto a la formulación y dirección de proyectos a nivel de la organización, tampoco existen personas encargadas de centralizar y coordinar la dirección de proyectos lo que repercute en la no existencia de un cronograma específico de actividades para el cumplimiento efectivo de los proyectos con respecto a recursos, tiempo y presupuesto. Siendo la planeación una actividad importante para todas las organizaciones, en Suprapak no hay claridad de que proyectos se deben iniciar primero que otros generando pérdidas en cuanto a oportunidades y ventajas competitivas.

1.1.2. JUSTIFICACION

Una PMO aporta muchas ventajas a la empresa como en el uso efectivo de recursos humanos, financieros y tecnológicos, los cuales pueden ser aprovechados al máximo al establecer un sistema centralizado de gestión, seguimiento y control de proyectos, que produce reportes oportunos y de calidad

para todos los niveles de la organización que posibiliten una toma de decisiones rápida y efectiva. Una PMO Facilita una gerencia eficaz del portafolio de proyectos, incrementa la cantidad de proyectos exitosos, acorta el tiempo-al-mercado de nuevos productos desarrollados, reduce costos en la estructura de proyectos, incrementando por tanto los beneficios de la organización. La PMO surge por la necesidad de la empresa de elevar el nivel de madurez organizacional para el manejo de proyectos.

1.1.3. OBJETIVOS

1.1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Estructurar la oficina de gestión de proyectos (PMO) de la empresa SUPRAPAK en el municipio de Yumbo – Valle del Cauca.

1.1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnóstico en relación a la cultura de gestión de proyecto direccionado a los mandos superiores y medios de la organización.
- Sensibilización a los miembros de la organización en el tema de gestión de proyectos.
- Procesos , procedimientos y políticas de la PMO
- Socialización de la estructuración de la PMO

CAPITULO 2

2. CONTEXTUALIZACIÓN TEORICA

2.1. MARCO TEÓRICO

2.1.1 DEFINICIÓN DE PROYECTOS

Para determinar la importancia de la administración de proyectos es necesario conocer qué es un proyecto. El Project Management Institute define un proyecto como: “Un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único”. (PMI, 2004)

Un proyecto se caracteriza por su naturaleza temporal, se trata de un esfuerzo que cuenta con un comienzo y final determinado, por lo tanto, una vez que los objetivos han sido alcanzados el proyecto como tal se extingue. El proyecto genera productos entregables únicos, es decir, un proyecto tiene carácter singular y particular puesto que atiende a objetivos, necesidades y requerimientos específicos. Asimismo, un proyecto es elaborado y ejecutado de forma gradual, lo que significa que un proyecto se desarrolla por fases o etapas que acrecientan conforme lo demanda la ejecución del proyecto. En resumen: temporalidad, singularidad y gradualidad constituyen las características inherentes al concepto de proyecto.

Un *Proyecto* es el entrecruzamiento de variables financieras, económicas, sociales y ambientales, que implica el deseo de suministrar un bien o de ofrecer un servicio, con el objetivo de determinar su contribución potencial al desarrollo de la comunidad a la cual va dirigido y de estructurar un conjunto de actividades interrelacionadas que se ejecutarán bajo una unidad de dirección y mando, con

miras a lograr un objetivo determinado, en una fecha definida, mediante la asignación de ciertos recursos humanos y materiales.

Un *proyecto* es una actividad grupal temporal para producir un producto, servicio, o resultado, que es único. Es *temporal* dado que tiene un comienzo y un fin definido, y por lo tanto tiene un alcance y recursos definidos. Es *único* ya que no es una operación rutinaria, sino un conjunto específico de operaciones diseñadas para lograr una meta particular. Un equipo de proyecto a menudo incluye a las personas que no siempre trabajan juntas, y a veces son de distintas organizaciones o de varias regiones o países distintos.

El concepto y dimensión de la administración de proyectos ha experimentado un profundo cambio en décadas recientes. Inicialmente los proyectos se administraban en la medida que surgía la necesidad de gestionar un proyecto determinado (ad-hoc). A tal efecto, se seleccionaba un director con experiencia técnica en la materia. No obstante; los múltiples fallos en la ejecución de los proyectos fueron generando cambios progresivos en la forma de dirigirlos. De esta forma, aparece la visión moderna de la gestión de proyectos que se ocupa de la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas para satisfacer los requerimientos de un proyecto. (Amendola y Prieto)

2.1.2 LA ADMINISTRACIÓN, DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS.

La administración de proyectos tal y como es conocida actualmente cuenta con algunas décadas de desarrollo. No obstante, algunos autores consideran que la misma encuentra sus raíces conceptuales más profundas en edificaciones tales como: las pirámides egipcias y las estructuras romanas, hazañas que no hubiese sido posible ejecutar exitosamente sin una adecuada administración. (Bista, 2006. Azzopardi, 2006)

La dirección de proyectos, es la aplicación del conocimiento, de las habilidades, y de las técnicas para ejecutar los proyectos en forma eficiente y efectiva. Es una competencia estratégica para las organizaciones, y les permite atar los resultados de los proyectos a las metas del negocio, y así competir mejor en su mercado. La dirección de proyectos da un enfoque único formado por las metas, los recursos y el cronograma de cada proyecto. Los procesos para dirigir los proyectos caen en cinco grupos: Iniciación, Planificación, Ejecución, Monitoreo y Control, Cierre.

En 1969, el Project Management Institute es fundado con el propósito de profesionalizar y modernizar las herramientas y procedimientos de la administración de proyectos.

Actualmente el Project Management Institute se ha constituido en uno de los mayores propulsores de la administración de proyectos. La Guía del PMBOK preparada por dicho Instituto cuenta con reconocimiento a nivel mundial y permite: "...identificar el subconjunto de Fundamentos de la Dirección de Proyectos generalmente reconocido como buenas prácticas." PMI (2004) La Guía del PMBOK tiene como propósito fundamental proporcionar una metodología que permita la correcta aplicación de las habilidades, herramientas y técnicas de la administración de proyectos. No obstante: "... no quiere decir que los conocimientos descritos deban aplicarse siempre de forma uniforme en todos los proyectos; el equipo de dirección de proyectos es responsable de determinar lo que es apropiado para cada proyecto determinado."

Contemporáneamente la Administración de proyectos puede ser catalogada como en una ciencia o disciplina, que se avoca a: "...la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para satisfacer los requisitos del proyecto." PMI (2004) Al respecto, se afirma que la teoría y práctica de la AP ha alcanzado un nivel de madurez tal que, de forma legítima se le otorga un lugar en el campo de la administración en general. (Cleland y Ireland, 2001).

El Project Management Institute (PMI) es una de las asociaciones profesionales de miembros más grandes del mundo que cuenta con medio millón de miembros e individuos titulares de sus certificaciones en 180 países. Es una organización sin fines de lucro que avanza la profesión de la dirección de proyectos a través de estándares y certificaciones reconocidas mundialmente, a través de comunidades de colaboración, de un extenso programa de investigación y de oportunidades de desarrollo profesional.

Además es importante conocer claramente la diferencia entre Dirección de proyectos y gestión de las operaciones, Las operaciones son una función de la organización que se efectúa permanentemente, con actividades que generan un mismo producto o proveen un servicio. Por ejemplo: operaciones de producción, operaciones de fabricación y operaciones de contabilidad. A pesar de su naturaleza temporal, los proyectos pueden colaborar en el logro de los objetivos de la organización cuando están alineados con su estrategia. Las organizaciones cambian a veces sus operaciones, productos o sistemas mediante la creación de iniciativas de negocio estratégicas. Los proyectos requieren la dirección de proyectos, mientras que las operaciones necesitan la gestión de procesos de negocio o la gestión de operaciones. Los proyectos pueden entrecruzarse con operaciones en varios puntos durante el ciclo de vida del producto, por ejemplo:

- Al cierre de cada fase
- Cuando se desarrolla un producto nuevo, se mejora un producto existente
- Cuando se expanden las salidas
- En la mejora de operaciones o del proceso de desarrollo del producto
- Hasta la desinversión de las operaciones al final del ciclo de vida del producto.

Gestión de las Comunicaciones del Proyecto según PMBOK

La Gestión de las Comunicaciones del Proyecto incluye los procesos requeridos para garantizar que la generación, la recopilación, la distribución, el almacenamiento, la recuperación y la disposición final de la información del proyecto sean adecuados y oportunos. Los directores del proyecto pasan la mayor parte del 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 los diferentes interesados involucrados en un proyecto, conectando diferentes entornos culturales y organizacionales, diferentes niveles de experiencia, y perspectivas e intereses diversos en la ejecución o resultado del proyecto.

El gráfico presenta una descripción general de los procesos de Gestión de las Comunicaciones del Proyecto, a saber:

- a) Identificar a los Interesados: Es el proceso que consiste en identificar a todas las personas u organizaciones impactadas por el proyecto, y documentar información relevante relativa a sus intereses, participación e impacto en el éxito del mismo.
- b) Planificar las Comunicaciones: Es el proceso para determinar las necesidades de información de los interesados en el proyecto y definir cómo abordar las comunicaciones con ellos.
- c) Distribuir la Información: Es el proceso de poner la información relevante a disposición de los interesados en el proyecto, de acuerdo con el plan establecido.
- d) Gestionar las Expectativas de los Interesados: Es el proceso de comunicarse y trabajar en conjunto con los interesados para satisfacer sus necesidades y abordar los problemas conforme se presentan.
- e) Informar el Desempeño: Es el proceso de recopilación y distribución de la información sobre el desempeño, incluyendo los informes de estado, las

mediciones del avance y las proyecciones.

Estos procesos interactúan entre sí y con procesos de las otras áreas de conocimiento. Cada proceso se ejecuta por lo menos una vez en cada proyecto y en una o más fases del proyecto, en caso de que el mismo esté dividido en fases. Aunque los procesos se presentan aquí como componentes diferenciados con interfaces bien definidas, en la práctica se superponen e interactúan en formas que no se detallan aquí.

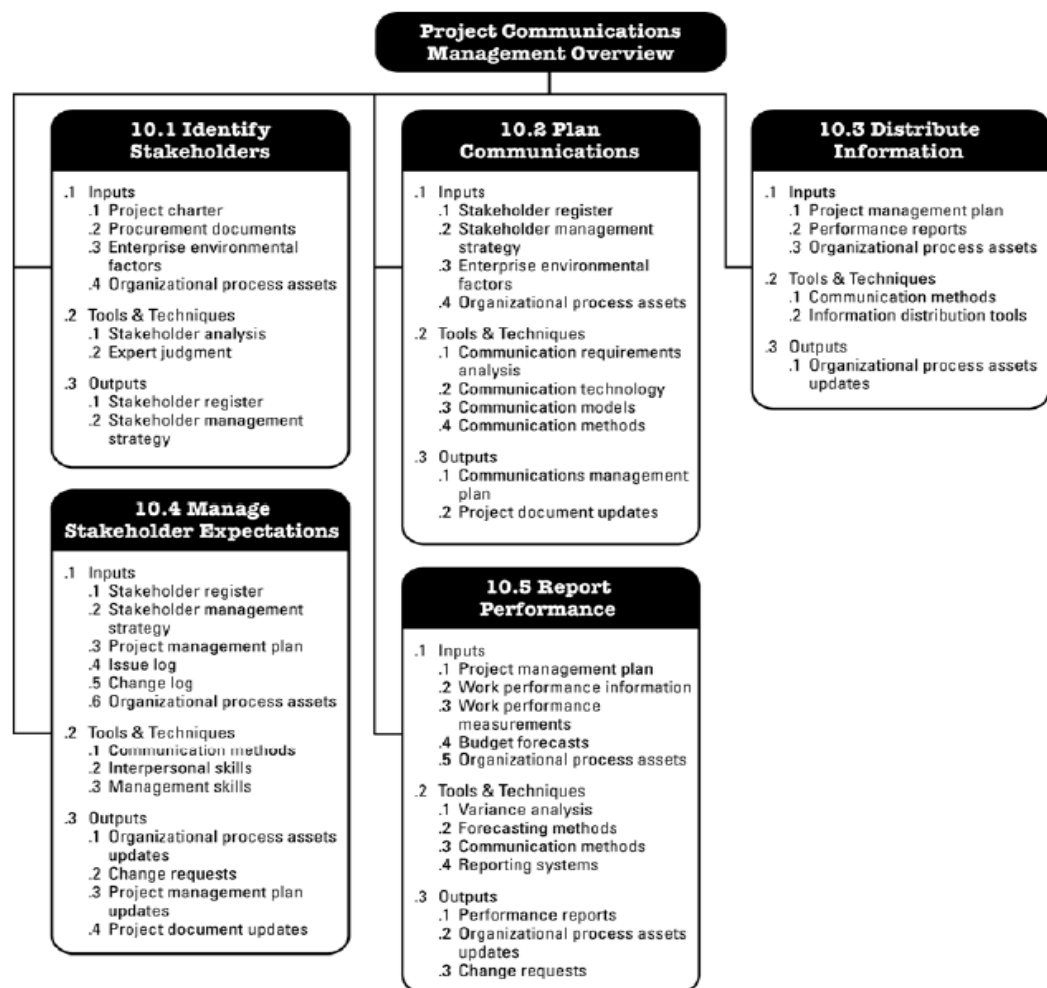


Figura 1. Descripción general de la gestión de las comunicaciones del proyecto

2.1.3. LAS ÁREAS DE CONOCIMIENTO DE LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS

La metodología creada por el PMI es distribuida en nueve áreas de conocimiento de la Dirección de Proyectos PMI (2004):

- Gestión de la integración del proyecto: esta área describe y abarca los procesos y actividades que integran los diversos elementos de la dirección de proyectos que se identifican, definan, combinan, unen y coordinan en el contexto de la Dirección de Proyectos.
- Gestión del alcance del proyecto: en esta área se describen los procesos necesarios para asegurarse de que el proyecto incorpore todo el trabajo requerido para completar el proyecto de forma satisfactoria.
- Gestión del tiempo del proyecto: corresponde a esta área la descripción de los procesos vinculados a la puntualidad en la conclusión del proyecto.
- Gestión de costos del proyecto: describe todos los procesos involucrados en la planificación, estimación, presupuesto y control de costos. Esta área tiene como propósito que el proyecto se termine dentro del presupuesto aprobado.
- Gestión de calidad del proyecto: esta área detalla los procesos necesarios para asegurar que el proyecto cumpla con los objetivos para los cuales ha sido creado.
- Gestión de los recursos humanos del proyecto: este segmento describe los procesos que organizan y dirigen el equipo del proyecto.
- Gestión de las comunicaciones del proyecto: corresponde a esta área la descripción de los procesos relacionados con la generación, recopilación,

distribución, almacenamiento y destino final de la información producida en el proyecto, en tiempo y forma.

- Gestión de los riesgos del proyecto: esta área detalla todos los procesos relacionados con el desarrollo de la gestión de riesgos de un proyecto.
- Gestión de las adquisiciones: esta última área se encarga de la descripción de los procesos para comprar o adquirir productos, servicios o resultados, así como para contratar procesos de dirección.

La administración de proyectos que representa la Guía del PMBOK, proporciona una metodología, vocabulario estandarizado, herramientas y técnicas a organizaciones de diversa naturaleza y servicios, circunstancia que redundará en la optimización de las actividades empresariales y el personal vinculado al desarrollo y ejecución de proyectos.

2.1.4 OFICINA DE GESTION DE PROYECTOS

Una oficina de gestión de proyectos (PMO) descrita desde el punto de vista del PMBoK (Project Management Body of Knowledge “Cuerpo de conocimientos en Administración de Proyectos”), es una entidad organizacional que tiene responsabilidades asignadas para la dirección centralizada y coordinada de proyectos. Una PMO puede tener el alcance para proveer funciones de apoyo en la dirección de proyectos, hasta dirigir proyectos directamente. De donde se infiere que una PMO puede tener varios proyectos asignados, aunque no implica que estén relacionados o que sean similares. La estructura de una PMO depende de la necesidad específica de la organización y dentro de la sinergia de su gestión, se puede contemplar la selección, la gestión y la implementación de recursos

compartidos entre proyectos. Mulcahy, R. Project Management Processes. In: PMP Edam Prepa. V. 1, p. 23. RCM Publications (2009)

Tipos de PMO

Como se ha mencionado en párrafos precedentes, la PMO puede asumir diferentes funciones. En este sentido la afirmación de Casey y Peck (2001) ilustra claramente la funcionalidad de la PMO: “Diferentes tipos de PMO solucionan diferentes tipos de problemas.” Estos autores parten del supuesto de que no existe un tipo único de PMO que satisfaga todas las necesidades de las organizaciones, por lo tanto, al seleccionar el modelo de oficina, es necesario tomar en cuenta el nivel de madurez de la gestión de proyectos de la organización.

Bajo esta premisa, la teoría de PMO establece tres modelos básicos de PMO, denominados: estación meteorológica (weather station), torre de control (control tower) y Grupo de recursos (resource pool).

- La estación meteorológica, De igual forma que una estación meteorológica informa del estado del tiempo, la principal función de este modelo de PMO es monitorear, informar y reportar el estado de los eventos sin ejercer influencia directa en los mismos. Este modelo es sugerido por Casey y Peck (2001), para organizaciones donde los ejecutivos se inquietan por temas presupuestarios y desconocen el monto de lo que se gasta en los proyectos y lo que realmente está sucediendo. En estas estructuras, los ejecutivos se confunden a raíz de los variados tipos de formatos y jerga utilizados por los diferentes administradores de proyectos, así como la pluralidad de actividades que se desarrolla al mismo tiempo.
- Torre de control, Según exponen los autores Casey y Peck (2001), este modelo de PMO ejecuta 3 tipos generales de funciones: establece los estándares y metodología para la gestión de proyectos, evacua consultas

sobre la forma de seguirlos y vela por el cumplimiento así como la mejora de éstos.

En términos generales, es posible afirmar que el objetivo primordial de este modelo de PMO es mejorar la calidad de los procesos de dirección de proyectos.

Los estándares más frecuentes que se establecen bajo este modelo incluyen:

- Manejo de riesgo, plantillas, frecuencia y método de entrega.
- Comunicación y estándares de escalamiento.
- Mecanismos para el control de cambios.
- Procesos para reunir, documentar y aplicar a través de toda la organización las lecciones aprendidas.
- Herramientas y procedimientos.

Otros autores, como es el caso de Rodrigues et al (2006), utilizan la analogía con un piloto aéreo para explicar la operativa de este modelo. En este sentido, cada gerente de proyecto maneja su avión y tiene responsabilidad por el vuelo; no obstante, debe seguir instrucciones en particular para el despegue y el aterrizaje: “La torre de control establece la metodología de gerencia de proyectos, incluyendo gerencia de riesgo, definición de roles y responsabilidades, comunicación, gestión de objetivos, lecciones aprendidas y herramientas. También es responsable por la consultoría interna, en el sentido de garantizar que la metodología será seguida, y por la constante mejora en los procesos.” (Rodrigues et al, 2006)

- Grupo (pool) de recursos, El modelo denominado grupo de recursos se caracteriza por contar con un grupo o pool de hábiles administradores de proyectos a quienes se puede recurrir cuando sea necesario. Cada administrador de proyectos cuenta con la habilidad y capacidad para manejar cada tipo de proyecto al que ha sido asignado. El objetivo fundamental de este

modelo es reclutar, administrar y proveer formación y actualización a los administradores de proyecto.

Este tipo de PMO es recomendado por Casey y Peck (2001) para aquellas organizaciones que depositan su confianza en los proyectos para hacer negocios.

Se estima que el modelo de pool de recursos no constituye una estructura que se implemente para que opere por cuenta propia. (Casey Peck, 2001) En este sentido, se recomienda que la Dirección Ejecutiva establezca reglas que cimienten y apalanquen esta estructura, entre ellas:

El grupo de administradores debe ser el único recurso donde los administradores de proyectos pueden ser asignados. En este sentido, la idea es asegurar la uniformidad en el nivel de experticia y el seguimiento de los estándares de la organización. Esto implica que los ejecutivos no pueden contratar administradores de proyectos fuera del pool.

Al administrador del pool se le debe conferir autoridad para manejar los integrantes del grupo de recursos.

Bajo este modelo la figura del director del pool de administradores es una figura relevante a quien le corresponden las siguientes responsabilidades:

- La contratación de los expertos en proyectos.
- La supervisión y aseguramiento efectivo del uso de sus conocimientos.
- El entrenamiento de los miembros para ayudarlos a mejorar su efectividad.

- Efectuar arreglos para el desarrollo y actualización de sus carreras, por ejemplo la obtención de certificación del PMI.
- Remover los administradores que no cumplan sus objetivos.

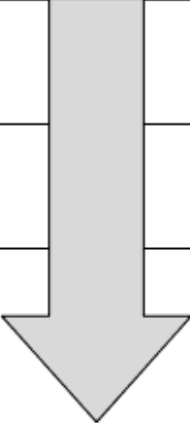
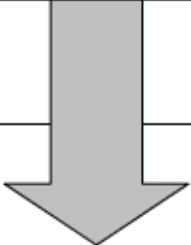

Focos PMO	Focos para la Organización	Proyectos Multifuncionales	Proyectos Grandes Funcionales	Proyectos Medios Funcionales
Información de Indicadores	ESTACION METEOROLOGICA			
Dirección, gestión y control de proyectos	TORRE DE CONTROL			
Gestión y aplicación de recursos	EQUIPO (Pool) DE RECURSOS HUMANOS			

Figura 2. Modelo de tipos y funciones de la PMO de Casey y Peck (2001)

2.1.5 MODELOS DE MADUREZ

Como ha sido referido en varias ocasiones, el modelo de madurez de la organización en la administración de proyectos ejercerá un peso importante en el tipo de PMO idóneo para la misma. Para algunos autores, la madurez implica un estado de desarrollo completo, denota comprensión y visibilidad sobre la razón por la que los sucesos ocurren y las formas para prevenir los problemas comunes (Shlicteron, 2006).

En la industria existen varias metodologías para medir de manera formal, el nivel de madurez en que se encuentra una organización en materia de administración de proyectos. Con la utilización de las mismas se procura que las organizaciones puedan mejorar su capacidad en la administración de proyectos, valorar sus

competencias actuales y contar con parámetros para implementar mejoras. (Vargas, 2007) Un modelo de madurez subraya o destaca los pasos necesarios para lograr la madurez.

Para identificar la herramienta adecuada para conocer el nivel de madurez de SUPRAPAK se analizaron las siguientes herramientas (COBIT -KERZNER-OPM3).

Actualmente muchas organizaciones emprenden actividades o proyectos con la finalidad de aumentar su estado actual de madurez en cuanto a la gerencia de proyecto a nivel organizacional esto con el objetivo de lograr alcanzar los objetivos estratégicos trazados. La aplicación de las prácticas modernas debería ser un objetivo común en toda la organización, en la medida en que le permita obtener mejor desempeño de los escasos recursos que si tiene a disposición. Sin embargo como reconoce Harold Kerzner, *“el simple uso de la administración de proyectos, aun por un extenso periodo de tiempo no necesariamente conduce a la excelencia”* o madurez. (Kerzner, 2001).

Es importante recalcar que el nivel apropiado de madurez variará de una organización a otra dependiendo de cada una de sus necesidades, por lo que se puede decir que la madurez organizacional es el grado en que una organización práctica la administración de proyectos.

Para desarrollar el presente proyecto es importante revisar y analizar la literatura que se enfoca específicamente en los modelos de madurez y aunque existen varias maneras de determinar el grado de madurez de una organización el CMM (Capability Maturity Model for Software), PMMM (Project Management Maturity Model) y el OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model) constituyen los 3 modelos de medición de madurez más reconocidos por las organizaciones.

El Modelo de Madurez en Administración de Proyectos (PMMM) de Harold Kerzner

El Project Management Maturity Model (PMMM) son las siglas en inglés del Modelo de Madurez de Administración de proyecto definido por Harold Kerzner en su libro "Using the Project Management Maturity Model, Strategic Planning for Project management", el cual ha sido durante muchos años el modelo de referencia en la cobertura de los principios básicos y conceptos de administración de proyectos. El modelo fue creado en el año del 2000, y se creó como un instrumento novedoso, aplicado a la industria para ayudar a las empresas a evaluar el progreso en la temática de la administración de proyectos y consiste en la medición de madurez organizacional que se constituye en las bases para lograr la excelencia en administración de proyectos.

Sus principales características son:

- Examina los principios de planificación estratégica y como estos se relacionan con la administración de proyectos.
- Detalla los cinco niveles diferentes desarrollados para alcanzar la madurez.

Representa una guía para hacer la administración de proyectos un instrumento estratégico que ayude a potencializar las ventajas competitivas de las organizaciones y contribuya a su mejoramiento continuo.

- Está basado en los modelos de madurez y en la guía PMBOK.
- Consta de 283 preguntas repartidas en los 5 niveles de madurez.

Los cinco niveles de madurez de Kerzner se representan en la figura:

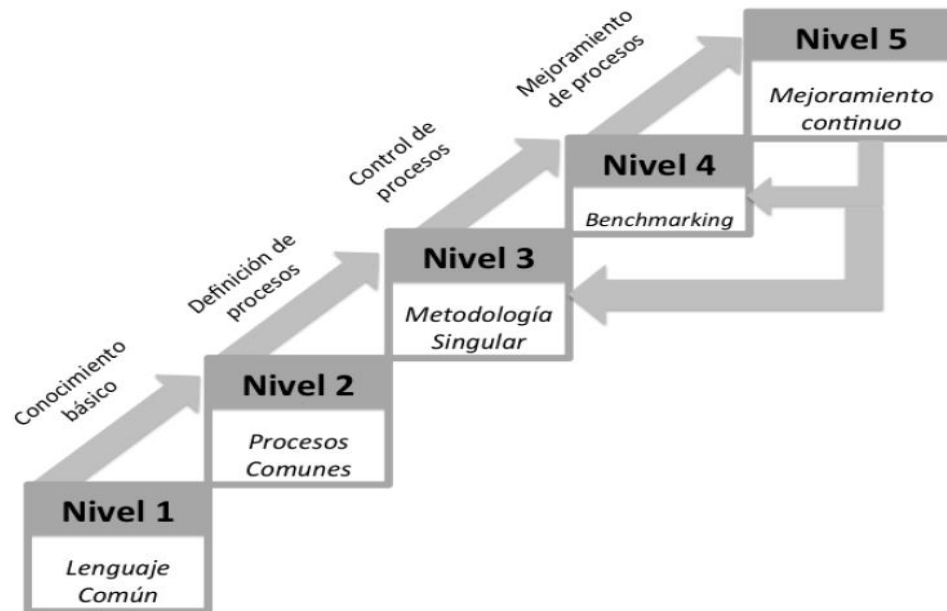


Figura 3. Niveles de madurez según Kerzner

Nivel 1 – Leguaje común: proceso inicial, la organización ha entendido la necesidad de comunicarse internamente con una única terminología, con relación a las prácticas de la administración de proyectos. Es el nivel de madurez más bajo, las organizaciones no disponen de una ambiente estable para el desarrollo y mantenimiento de los proyectos. Aunque se utilicen técnicas correctas, los esfuerzos se ven minados por falta de planificación, el éxito de los proyectos se basa en la mayoría de las veces en el esfuerzo personal, aunque a menudo se producen fracasos y casi siempre retrasos y sobrecostos, el resultado de los proyectos es impredecible. (Kerzner, 2001).

Nivel 2 – Procesos comunes: nivel medio-bajo en lo que respecta a conocimiento y prácticas de administración de proyectos. En este caso la organización ha reconocido la necesidad de utilizar los mismos procesos de administración en todos los proyectos, de tal forma que el éxito en uno pueda ser replicado en otros. Consiste en crear procesos que sean repetibles, las organizaciones disponen de prácticas institucionalizadas en gestión de proyectos,

existen métricas básicas y un razonable seguimiento de la calidad. La relación con subcontratistas y clientes está gestionada sistemáticamente. (Kerzner, 2001)

Nivel 3 – Metodología única: nivel medio alto, los procesos ya están definidos, la organización reconoce la sinergia que se genera al combinar todas las metodologías de la corporación en una sola, siendo el centro la administración de los proyectos. La organización posee una buena gestión de proyectos, disponen de correctos procedimientos de coordinación entre grupos, formación del personal, técnicas más detalladas y un nivel más avanzado de métricas en los procesos. (Kerzner, 2001)

Nivel 4 – Evaluación comparativa (Benchmarking): en este nivel se reconoce que para mantener la ventaja competitiva es necesario que el rendimiento de los procesos sean comparados con respecto a otros participantes del entorno, logrando así que los procesos sean mejorados internamente sobre una base continua, la organización debe decidir con quién compararse y que comparar. (Kerzner, 2001)

Nivel 5 – Mejora continua: es el último nivel, considerado como el más alto, la organización es capaz de analizar la información obtenida mediante comparación y decidir si esta será utilizada para mejorar metodologías específicas. La organización completa está enfocada en la mejora continua de los procesos, se hace uso intensivo de las métricas y se gestiona el proceso de innovación. (Kerzner, 2001)

Nivel	Descripción	Riesgo
1	Lenguaje común	Medio
2	Procesos comunes	Medio
3	Metodología singular	Alto
4	Evaluación comparativa	Bajo
5	Mejora continua	Bajo

El estándar PMMM plantea que a cada nivel es posible asignarle un nivel de riesgo, el nivel de riesgo se asocia más frecuentemente al impacto de tener que cambiar la cultura corporativa. Representa la forma en que la organización reaccionara ante un nivel específico de madurez. Kerzner propone en su estándar tres niveles de riesgo.

Riesgo bajo: no habrá prácticamente ningún impacto en la cultura corporativa, o bien la cultura corporativa es dinámica y fácilmente acepta el cambio.

Riesgo medio: la organización reconoce que el cambio es necesario pero no está consciente del impacto del cambio.

Riesgo alto: la organización reconoce que los cambios resultantes de la implementación de prácticas de administración de proyectos causara un cambio en la cultura corporativa.

Modelo de madurez Organizacional en Administración de Proyectos del PMI (OPM3)

Creado por el PMI en 1998 tiene como objetivo ser para las organizaciones lo que la guía del PMBOK es para los proyectos. El OPM3 es un estándar publicado en el 2003, el propósito es proveer una manera en que las organizaciones puedan entender lo que significa la administración de proyectos a nivel organizacional y medir su madurez en función de la aplicación y comprensión de las mejores prácticas propuestas por el PMI, a su vez, busca ayudar a las organizaciones a

planear las mejoras para incrementar su madurez corporativa en administración de proyectos.

Entre los principales beneficios que genera la aplicación del OPM3 se encuentran:

- Proporciona una manera de avanzar hacia el logro de metas estratégicas de las organizaciones con el uso de los principios y de las prácticas de gerencia de proyectos.
- Proporciona un cuerpo comprensivo del conocimiento con respecto a qué comparar en la organización para medir las mejores prácticas en la gerencia de proyectos.
- Permite poder determinar que mejores prácticas y capacidades en gerencia de proyectos posee y cuáles no.
- Si la organización decide encontrar mejoras, el OPM3 proporciona la dirección para priorizar y planear las acciones a tomar para conseguir tal fin.

El desarrollo de la OPM3 ha sido a través de la participación y el consenso de un grupo de personas con gran experiencia en la profesión de dirección de proyectos, que representan un gran número de organizaciones a lo largo de 35 países, su aplicabilidad no se limita a un solo rango de organizaciones o industrias. El mundo en el que las organizaciones operan hoy se vuelve cada vez más complejo, cambios importantes en tecnología y en los ambientes de negocio hacen que se presenten muchas oportunidades, pero también muchos desafíos, donde el principal para las empresas es mantenerse enfocado en los objetivos estratégicos con la habilidad de convertir estos en resultados a la vez que se realizan adaptaciones en función de los agentes o fuerzas externas.

El incremento en la madurez diseñado por la OPM3 consiste de una serie de dimensiones o diferentes formas de ver la madurez de una organización. Una dimensión envuelve visualizar las mejoras prácticas en términos de su asociación con los estados progresivos de la mejora en los procesos, entrelazando tres elementos, como se observa en la figura :



Conocimiento: una organización debe tener un sólido conocimiento de la gerencia de proyectos organizacional y de su proceso de maduración antes de decidir realizar una medición o embarcarse en el camino de la mejora. OPM3 provee este entendimiento y describe como reconocer esta maduración en la gerencia de proyectos organizacional.

Evaluación: provee a los usuarios de una herramienta para comprar su actual estado de maduración en gerencia de proyectos organizacionales con las características descritas en el modelo. Midiéndose así mismo en relación a las “mejores prácticas” dentro del modelo.

Mejora: basado en los resultados de la medición, una organización puede decidir por continuar un curso de mejora y, consecuentemente determinar el número de mejores prácticas que quiere mejora.

Dentro de la estructura del OPM3, los cinco grupos de procesos del PMI se combinan dentro de cada uno de los tres dominios interactuando con y progresando a través de los cuatro estados de la mejora de los procesos.

El OPM3 desarrollo una evaluación de 500 (quinientas) preguntas relacionadas con la práctica dentro de una organización en gestión de proyectos, esta evaluación ayuda a la organización a entender cuál es su estado actual de madurez y cuáles son las mejores prácticas o grupo de mejores prácticas en las que deben trabajar con el objetivo de mejorar su competencia y capacidades.

Existe gran cantidad de modelos de madurez en el mercado cuyo objetivo básico es lograr obtener la evaluación de la madurez de las organizaciones, ninguno de estos modelos se encuentra adaptado 100% en particular a alguna empresa o en el caso de este trabajo a la compañía BAS, por lo que es necesario realizar una comparación de los modelos seleccionados, OPM3 y Harold Kerzner, con el fin de utilizar para la evaluación de la empresa el que más se ajuste a las necesidades de la misma.

A continuación se presenta una matriz de comparación de ambos modelos, seguidamente de la justificación por la cual se decidió seleccionar el modelo que se considera más apropiado para este tipo de organización y los objetivos de este trabajo académico.

EL MODELO COBIT

Es para auditoría y control de sistemas de información. La evaluación de los requerimientos del negocio, los recursos y procesos IT, son puntos bastante importantes para el buen funcionamiento de una compañía y para el aseguramiento de su supervivencia en el mercado.

El COBIT es precisamente un modelo para auditar la gestión y control de los sistemas de información y tecnología, orientado a todos los sectores de una organización, es decir, administradores IT, usuarios y por supuesto, los auditores involucrados en el proceso.

Las siglas COBIT significan Objetivos de Control para Tecnología de Información y Tecnologías relacionadas (Control Objectives for Information Systems and related Technology). El modelo es el resultado de una investigación con expertos de varios países, desarrollado por ISACA (Information Systems Audit and Control Association).

La estructura del modelo COBIT propone un marco de acción donde se evalúan los criterios de información, como por ejemplo la seguridad y calidad, se auditan los recursos que comprenden la tecnología de información, como por ejemplo el recurso humano, instalaciones, sistemas, entre otros, y finalmente se realiza una evaluación sobre los procesos involucrados en la organización.

El COBIT es un modelo de evaluación y monitoreo que enfatiza en el control de negocios y la seguridad IT y que abarca controles específicos de IT desde una perspectiva de negocios.

“La adecuada implementación de un modelo COBIT en una organización, provee una herramienta automatizada, para evaluar de manera ágil y consistente el

cumplimiento de los objetivos de control y controles detallados, que aseguran que los procesos y recursos de información y tecnología contribuyen al logro de los objetivos del negocio en un mercado cada vez más exigente, complejo y diversificado”, señaló un informe de ETEK.

Enfatiza en la conformidad a regulaciones, ayuda a las organizaciones a incrementar el valor alcanzado desde la (IT), permite el alineamiento y simplifica la implementación de la estructura. Se enfoca más hacia la auditoría del cumplimiento de los procesos (IT) con los estándares de autoridades, el control sobre las funciones (IT), la medición y la gestión del riesgo.

Actúa como un integrador de todos y cada uno de ellos con los que se va actualizando y armonizando constantemente; resumiendo los objetivos claves bajo un mismo ambiente de trabajo integral que también se vincula con los requerimientos de gobierno y de negocios.

Principios Básicos de COBIT

El marco de trabajo COBIT se creó con las características principales de ser orientado a negocios, orientado a procesos, basado en controles e impulsado por mediciones.

Estructura de COBIT

El control de procesos IT en COBIT satisface los Requerimientos del Negocio, lo que es habilitado por una correcta Declaración de Control; y a su vez es considerado como una correcta Práctica de Control.

Dominios

COBIT clasifica los procesos del negocio relacionados con las Tecnologías de la Información en 4 dominios:

- Planificación y Organización.
- Adquisición e Implementación.
- Entrega y Soporte.
- Supervisión y Evaluación.

Recursos

Hace a la organización disponer de recursos que son utilizados por los procesos para cubrir los requisitos del negocio:

- Efectividad (cumplimiento de objetivos).
- Eficiencia (consecución de los objetivos con el máximo aprovechamiento de los recursos).
- Confidencialidad.
- Integridad.
- Disponibilidad.
- Cumplimiento regulatorio.
- Fiabilidad.

Entre las principales razones que se analizaron para descartar el modelo COBIT se encuentran los siguientes factores:

- “Resulta un modelo ambicioso que requiere de profundidad en el estudio, que se enriquece constantemente y provee de guías de auditorías que por dificultades económicas y de gestión no hemos podido obtener.”
- “No existe en la bibliografía resultados de la experiencia práctica de los países en la implementación de este modelo que lo hagan medible, sin embargo conocemos que se emplea pero no en la generalidad de los casos.”

TABLA COMPARATIVA	
Criterios de comparación	Modelos
PMMM Harold Kerzner	OPM3
¿Cuál es el origen del modelo y en qué consiste?	<p>Fue creado por Harold Kerzner en el 2001 en su libro "Strategic Planning for project management using a project management maturity model", el cual consiste en un modelo de medición de madurez organizacional que se constituye en las bases para lograr la excelencia en administración de proyectos.</p>
¿Cuáles son los objetivos del modelo?	<p>- Lograr que las organizaciones reconozcan la necesidad de la gerencia de proyectos. - Reconocer los beneficios que la gerencia de proyectos ofrece a la organización. - Obtener voluntad para cambiar la forma de hacer negocios. - Desarrollar del control a nivel gerencial de costos y horarios.</p> <p>- Ganar conocimiento en las mejores prácticas en la gestión organizacional de proyectos - Medir el nivel de madurez actual de la gestión de proyectos en la organización. - Identificar una trayectoria para el mejoramiento continuo, basada en el conocimiento de las mejores prácticas y el nivel de madurez de la gestión de proyectos en la organización.</p>
¿Cómo se encuentra organizado el modelo?	<p>Se encuentra distribuido en 5 etapas escalonadas: lenguaje común, procesos comunes, única metodología, benchmarking y mejora continua. Estos niveles no necesariamente son secuenciales en su aplicación, el modelo indica que estos pueden traslaparse.</p> <p>El modelo está organizado en los 5 grupos de procesos, propuesto por el PMBoK: inicio, planificación, ejecución, control y monitoreo y cierre. Además, se clasifica en 4 estados de mejora: estandarizado, medible, controlado y mejora continua. Finalmente, el modelo considera los 3 dominios de la administración de proyectos: proyectos, programas y portafolios entrelazados en 3 elementos: conocimiento, evaluación y mejora.</p>

<p>¿Cuáles son los pasos para la aplicación del modelo?</p>	<p>- Paso 1. Alinear el cuestionario a la necesidad de la empresa de ser necesario. - Paso 2. Aplicar el cuestionario. - Paso 3. Analizar los resultados y diseñar el plan de mejoras. - Paso 4. Implementar las mejoras. - Paso 5. Repetir el proceso para lograr ir avanzando por los niveles de madurez. La retroalimentación en cada etapa es crítica para el éxito de los procesos.</p>	<p>Paso 1. Prepararse para llevar acabado el cuestionario inicial y aceptar el OPM3 como estándar de madurez para la organización. - Paso 2. Llevar a cabo el cuestionario, incluye reconocer las mejoras prácticas, identificar capacidades y obtener resultados. - Paso 3. Analizar los resultados y diseñar el plan de mejoras. Consiste en las acciones para desarrollar las capacidades de las mejores prácticas seleccionadas. - Paso 4. Implementar las mejoras. Hacer los cambios, no se debe perder de vista cuanto influyen estos cambios en los diferentes niveles de madurez. - Paso 5. Repetir el proceso.</p>
<p>¿Cuál es la complejidad del modelo?</p>	<p>Sencillo, se utiliza un cuestionario que se aplica en una población específica con sus respectivas preguntas y opciones de selección de respuesta. La forma de interpretación de los resultados es dada en una tabla para el análisis posterior a la aplicación del cuestionario.</p>	<p>Complejo, se debe utilizar un cuestionario cuyos resultados deben ser ingresados en un software específico del PMI para su correcta interpretación. El modelo a su vez posee un segundo nivel que muestra un detalle de cuáles de las 600 mejores prácticas no se encuentran en la organización</p>
<p>¿Qué recursos son necesarios para la aplicación del modelo?</p>	<p>Se requiere de la guía para la aplicación del modelo diseñada por el Dr. Kerzner, el cuestionario impreso y un software, recomendable Excel, para la tabulación de los resultados.</p>	<p>Se requiere la guía para la aplicación del modelo y el software distribuido por el PMI en el que se tabulan las encuestas y se obtienen los resultados. Sería ideal la participación de un experto certificado por el PMI en OPM3.</p>
<p>¿Cuál es el mecanismo de aplicación de la evaluación?</p>	<p>Cuestionario impreso</p>	<p>Cuestionario en línea.</p>

<p>¿Cómo se encuentra clasificado el mecanismo de evaluación?</p>	<p>Es un cuestionario que consta de 183 preguntas distribuidas de la siguiente manera: - Lenguaje común: 80 - Procesos comunes: 20 - Metodología singular: 42 - Benchmarking: 25 - Mejora continua: 16</p>	<p>Cuestionario en línea, consta de 151 preguntas distribuido en : - Dominio de proyectos: 55 - Dominio de programas: 37 - Dominio de portafolios: 59</p>
<p>¿Se puede ajustar el mecanismo de evaluación a las necesidades y realidad del negocio?</p>	<p>Si, el cuestionario es flexible y se puede realizar algún tipo de ajuste en las preguntas y respuestas para lograr alinearlos a la realidad de una organización en particular sin problemas de afectar su aplicación y evaluación de resultados.</p>	<p>No, debido al software para su aplicación y evaluación de resultados.</p>
<p>¿Cuánto tiempo toma la evaluación del modelo?</p>	<p>Aproximadamente 40 días hábiles en el proceso de evaluación el cual inicia desde la definición de la población, aplicar el cuestionario, recopilar y tabular los datos obtenidos.</p>	<p>Aproximadamente 65 días hábiles para todo el proceso, se debe contemplar que la evaluación tiene dos etapas, una que es la general y otra que es más detallada en la que se toma en consideración las 600 mejores prácticas.</p>
<p>¿Cuál es el costo de la aplicación del modelo?</p>	<p>Aproximadamente \$80 que corresponde a la compra de la guía para la aplicación del modelo.</p>	<p>Aproximadamente \$700 que corresponden a la compra del software para realizar el análisis de los resultados y \$200 de la guía.</p>
<p>¿Es el modelo compatible con la metodología de Administración de proyectos que se tiene actualmente en la empresa?</p>	<p>Si, puesto que se necesita saber qué nivel de madurez tiene la empresa en cuanto a proyectos ya que trabajan por proyectos pero de forma desordenada.</p>	

Tabla 1. Tabla comparativa de modelos de madurez (PMMM Harold Kerzner vs Opm3)

En conclusión se eligió el modelo de PMMM de Harold Kerzner debido a los siguientes factores:

- Se encuentra alineado al estándar de administración de proyectos del PMI, siendo este el estándar utilizado como base para el desarrollo de la metodología de proyectos en BAS.
- Flexibilidad de realizar algunos ajustes en el cuestionario de evaluación propuesto del modelo con el fin de alinear las preguntas y respuestas a la realidad de la organización sin afectar los resultados finales.
- A pesar que los niveles del modelo son presentados de una forma escalonada, el mismo posee la facilidad de que entre ellos se puedan “superponer”, esto significa que la organización puede estar madurando en varios niveles al mismo tiempo por lo que no es necesario completar un nivel para que la organización pueda continuar desarrollando el siguiente.
- Los pasos a seguir para la aplicación de este modelo así como poseer una herramienta sencilla de utilizar y aplicable en BAS, fue otra de las razones para seleccionar este modelo. De una forma simple, rápida y con costos bajos se pueden realizar la medición de madurez de la organización en periodos cortos de tiempo, con el fin de definir este modelo para continuar evaluando la madurez de la organización.
- La tabulación de los resultados puede ser realizada en cualquier software, recomendado Excel, con lo que los costos y complejidad aquí son prácticamente nulos. A su vez, la interpretación de los mismos se logran interpretar siguiendo una tabla de detalle con los rangos establecidos por el modelo por los que es sumamente sencillo de utilizar.

Entre las principales razones que se analizaron para descartar el modelo OPM3 del PMI se encuentran los siguientes factores.

- Actualmente la empresa SUPRAPAK no ha desarrollado una metodología clara ni definida con respecto a la administración de programas y portafolios

por lo que una evaluación profunda en estos temas como lo propone el OPM3 no daría ningún valor agregado a la empresa y podría verse como una pérdida de recursos y tiempo. Para lograr el mayor provecho y la correcta utilización de la herramienta es recomendable contar con un experto certificado en el tema, los cual no se posee en este momento. A su vez el costo de una consultoría de este tipo está completamente fuera del alcance académico de este trabajo.

- La adquisición del software para obtener los resultados finales y poder así realizar el plan de acción fue otra razón fundamental para seleccionar el modelo de Harold Kerzner.
- Costo y tiempo de aplicación fueron otras de las razones por lo que se decidió descartar este modelo.

Al decidir que la mejor y mas adecuada herramienta es el modelo de PMMM de Harold Kerzner, se procede a la creación del modelo mediante la siguiente encuesta aplicada al nivel medio y alto de la organización.

Los cuestionarios se adaptaron a las necesidades de la empresa, según Kerzner la herramienta tiene la posibilidad de ser flexible al realizar algunos ajustes en el cuestionario de evaluación con el fin de alinear las preguntas y respuestas a la realidad de la organización sin afectar los resultados finales. Es por eso que solo elegimos realizar el primer cuestionario perteneciente al primer nivel de Madurez para hacer el diagnóstico teniendo en cuenta que la empresa en la actualidad sí realiza proyectos pero sin la ejecución propia y adecuada, lo que hace que nos adelantemos a decir que la empresa se encuentra en uno de los primeros niveles de madurez.

2.1.6 CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN FUNCIONAL Y DE LA ORGANIZACIÓN ORIENTADA A PROYECTOS

La organización funcional clásica se conforma por una jerarquía donde cada empleado cuenta con un superior claramente definido. Los miembros de la organización son agrupados según su especialidad por ejemplo: producción, ventas, ingeniería, etc. Como toda organización, la funcional tiene proyectos; no obstante, el alcance del mismo se circunscribe a los límites de la función o área.

Cada grupo funcional se dedica a realizar las actividades propias en respaldo de la misión de la compañía. Como ejemplo de proyectos de una organización de tipo funcional se citan: el desarrollo de un nuevo producto, el diseño de un sistema de información o la actualización de un manual de políticas y procedimientos de la compañía. En una organización funcional, el gerente o líder proyecto no cuenta con autoridad completa sobre el equipo, debido a que, en los aspectos administrativos los miembros continúan trabajando para sus gerentes funcionales hacia quienes mantienen su lealtad.

La estructura de organización funcional puede resultar adecuada para proyectos internos de la compañía; no obstante, resulta necesario establecer una clara comprensión del rol y responsabilidad de cada persona asignada al proyecto. (Gido & Clemens, 2001)

En la organización orientada a proyectos, los miembros del equipo frecuentemente se encuentran físicamente ubicados en un mismo lugar, o bien cuenta con soporte tecnológico para emular cercanía físico, por ejemplo: la teleconferencia. La mayoría de los recursos de la organización están involucrados en el trabajo del proyecto y los directores cuentan con gran independencia y autoridad. Generalmente las organizaciones orientadas a proyectos cuentan con unidades o

departamentos y los grupos dependen directamente del director del proyecto. (PMI, 2004)

En este tipo de organización, cada equipo está dedicado a sólo un proyecto y cada proyecto opera de forma similar a una micro-compañía. Todos los recursos que sean necesarios para ejecutar el proyecto son asignados a tiempo completo. En este sentido, puesto que el equipo está consagrado al proyecto la organización cuenta con la posibilidad de responder en alto grado al objetivo del mismo. En una organización de esta naturaleza, se requiere de una adecuada planeación y control efectivo para asegurar el uso óptimo de los recursos del proyecto a efecto de completar el mismo de forma exitosa dentro del presupuesto asignado. Este tipo de estructura organizacional se encuentra en compañías que participan en proyectos sumamente grandes, por ejemplo: industria de la construcción o aeroespacial. (Gido & Clemens, 2001)

2.2. MARCO CONTEXTUAL

SUPRAPAK S.A.S con domicilio en la ciudad de Yumbo-Valle del Cauca. Creada hace más de 40 años por 3 jóvenes ingenieros colombianos que unieron sus fuerzas con la firme determinación de crear una industria de empaques termoencogibles y que con el tiempo pudiera destacarse por ofrecer productos diferenciadores y con evidentes ventajas competitivas. Con perseverancia y creatividad Suprapak fue desarrollando nuevas tecnologías para ofrecer empaques termoencogibles funcionales y económicos para atender necesidades de identificación, protección decoración y manejo para todo tipo de productos de consumo. Con orgullo Suprapak se presenta como el único productor especializado en fundas termoencogibles altamente personalizadas para el sector cosmético, de esta manera Suprapak se ha convertido en el líder de mercado de estos empaques con presencia en Colombia, centro y sur américa, Estados

Unidos, Canadá y Europa. Suprapak llega cada vez más a clientes y mercados de todas partes del mundo por la capacidad de optimizar las relaciones con los clientes ofreciendo seriedad en los compromisos, calidad, innovación e imaginación en la creación de nuevas aplicaciones, asesoría técnica en todas las etapas del proceso de desarrollo de un nuevo empaque, capacitación y cumplimiento, para mantener la posición de liderazgo en el mercado. Suprapak no solamente ofrece el servicio que el cliente requiere para satisfacer sus necesidades sino que permanentemente realiza investigaciones para mejorar los procesos y los materiales utilizados para la fabricación de sus empaques termoencogibles, Suprapak hace que el suministro de fundas termoencogibles para cosméticos sea fácil para el cliente porque ofrece lo que el cliente quiere en la forma como lo necesita y cuando lo necesita.

MISIÓN

Suprapak S.A.S satisface las necesidades de identificación, imagen y protección para los productos de sus clientes, elaborando fundas termoencogibles altamente personalizadas en una organización que cuenta con personal especializado, comprometido con el servicio, la calidad, la seguridad industrial y el medio ambiente.

VISIÓN

Ser reconocidos en Colombia y otros países como el proveedor preferido de fundas termoencogibles para la identificación, imagen y protección de los productos que requieren diferenciación y alta calidad; promoviendo la eficiencia de los trabajadores y la generación de valor para los accionistas.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- RENTABILIDAD: Lograr una rentabilidad creciente y sostenible en el tiempo

- LIQUIDEZ: Tener los recursos económicos para cubrir las necesidades del negocio
- ENFOQUE AL CLIENTE: Entregar el producto como el cliente quiere y cuando lo necesita.
- MEJORAMIENTO CONTINUO: Disminuir los costos de no calidad promoviendo la eficiencia en los procesos, la seguridad de los trabajadores y el cuidado del medio ambiente.
- DESARROLLO DE PROVEEDORES: Construir acuerdos de niveles de servicio con nuestros proveedores de alto impacto para garantizar materias primas y suministros confiables

- MEJORAMIENTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL: Promover un ambiente de trabajo idóneo para garantizar trabajadores competentes y comprometidos.

Nota: En este momento SUPRAPAK se encuentra en reestructuración de su direccionamiento estratégico.

2.3. MARCO LEGAL

En cumplimiento del artículo 10 del Decreto 1377 de 2013, SUPRAPAK S.A.S identificada con NIT. 890.319.254-4, con domicilio en la ciudad de Yumbo, (en adelante la “Compañía”), por medio del presente informa que es responsable del tratamiento de datos personales de sus clientes, proveedores y empleados, los cuales han sido recolectados con ocasión de la venta y/o suministro de sus productos, a través de distintos medios tales como ORDENES DE COMPRA, COTIZACIONES, MUESTRAS, TELEMERCADEO, VISITAS Y HOJAS DE VIDA Y DOCUMENTACION DE EMPLEADOS. Igualmente, por medio del presente solicita

públicamente la autorización de los titulares de los datos comerciales y personales que se encuentran en las bases de datos que obran en poder de la Compañía, para continuar con el Tratamiento de manera transparente, leal, lícita, segura y confiable, y para los siguientes fines:

- 1) Lograr una eficiente comunicación relacionada con los productos de la Compañía, y facilitar el acceso general a la información de los productos
- 2) Proveer y promocionar los productos
- 3) Informar sobre nuevos productos o servicios que estén relacionados con el o los contratados o adquiridos a la Compañía
- 4) Dar cumplimiento a obligaciones contraídas con nuestros clientes, proveedores y empleados
- 5) Informar sobre cambios de los productos o servicios de la Compañía
- 6) Evaluar la calidad de los servicios prestados por la Compañía
- 7) Realizar estudios internos y externos sobre hábitos de consumo
- 8) Compartir los datos personales, con los Distribuidores de productos y servicios de la marca SUPRAPAK S.A.S; dentro o fuera del territorio nacional, así como entregarlas a contratistas y proveedores de servicios de la Compañía, sólo para los fines descritos en los numerales anteriores y con la observancia de todas las medidas para proteger la información en ellas contenida.

Los datos que se encuentran dentro de las bases de datos de la Compañía, se encuentran protegidos por las políticas de tratamiento de la información, las cuales pueden ser consultadas en www.suprapak.com Así mismo, el modo de ejercer sus derechos como titular de los datos contenidos en las bases de datos arriba mencionadas, puede ser consultado en la dirección web mencionada.

CAPITULO 3

3. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA METODOLOGIA

Este capítulo se dedica a la explicación y descripción de la metodología utilizada en el desarrollo de los objetivos propuestos inicialmente. Existen varias metodologías que pueden ser aplicadas, pero para dicho trabajo utilizamos las siguientes, las cuales responden mejor al propósito y objetivos planteados:

EL DIAGNÓSTICO EN RELACIÓN A LA CULTURA DE GESTIÓN DE PROYECTOS

El tipo de investigación descriptiva que se utilizó teniendo en cuenta que uno de los objetivos era diagnosticar el nivel de madurez de Suprapak fue el estudio tipo encuesta. El cual se llevó a cabo porque se deseaba conocer la situación actual de la empresa y encontrar posibles soluciones de los problemas que surgen en cuanto a proyectos en una organización funcional como lo es Suprapak.

En el caso Suprapak se tomó como población los mandos medios y superiores, ya que inicialmente es importante conocer la opinión y los conocimientos de las personas que manejan y están a cargo de la organización.

El Diagnóstico en relación a la cultura de gestión de proyectos en SUPRAPAK se realizó utilizando una importante herramienta descriptiva: El Project Management Maturity Model (PMMM) Modelo de Madurez de Administración de proyecto definido por Harold Kerzner en su libro "Using the Project Management Maturity Model, Strategic Planning for Project management" por la cual se midió la madurez de la empresa en la gestión de proyectos, que se realizó por medio de diferentes etapas:

1. Examinar las características del problema escogido, en este caso la necesidad de la empresa por mejorar la calidad de sus proyectos requiere

examinar las características actuales de la organización en cuanto a proyectos.

2. Definir el problema y formular algunas hipótesis: No existe cultura de proyectos
3. Elegir los temas necesarios a tratar y las fuentes apropiadas
4. Seleccionan o elaboran técnicas para la recolección de datos
5. Clasificación de los datos obtenidos en categorías precisas, que se adecuen al propósito del estudio y permitan poner de manifiesto las semejanzas, diferencias y relaciones significativas.
6. Describir, analizar e interpretan los datos obtenidos, en términos claros y precisos.

En el marco teórico se describió el modelo de madurez de Gerencia de Proyectos de Harold Kerzner; sin embargo, a continuación profundizaremos en la metodología utilizada dado que es el modelo tomado para ser aplicado en este estudio.

Ya se conoce que este modelo consta de 5 niveles que representan un diferente grado de madurez en Gerencia de Proyectos, se hablará únicamente del nivel 1 ya que la empresa solo alcanza dicho nivel.

Nivel 1. Lenguaje común

Para el diagnóstico utilizamos la encuesta con las preguntas de kerzner como herramienta para cada una de las áreas a evaluar.

Hay características propias de este nivel como:

1. Soporte bajo de la gerencia media y uso esporádico de gerencia de proyectos.
2. Soporte de la alta gerencia no existe.
3. Existen pocos grupos interesados en Gerencia de Proyectos.

4. No existe intención de reconocer los beneficios de la Gerencia de Proyectos.
5. Las decisiones están basadas más en el interés del decisor que en el interés de la empresa.
6. No existen inversiones para entrenamientos y educación en Gerencia de Proyectos por temor al cambio que puede generar este conocimiento.

En este nivel hay mucha resistencia al cambio y algunas organizaciones no salen del mismo. Esta resistencia se debe a la creencia de que la Gerencia de proyectos puede generar revuelo cultural donde el gerente funcional se resiste a la autoridad del gerente de proyectos. Lo importante en este caso es enfatizar que existe el reporte a múltiples jefes, el funcional y el de proyectos donde se debe reestructurar la organización.

Resultados Obtenidos

Nivel 1 - Lenguaje común

Los conocimientos básicos de los principios de PM son requeridos y consta de las nueve áreas de conocimiento del PMI:

- 1) Alcance
- 2) Integración
- 3) Tiempo
- 4) Costo
- 5) Recurso Humano
- 6) Procura
- 7) Calidad
- 8) Riesgo
- 9) Comunicación

Completar el Nivel 1 depende de los conocimientos obtenidos, sobre los principios

fundamentales de Gerencia de Proyecto y la terminología asociada a los estándares o principios de Kerzner, con lo cual se puede obtener una puntuación de 600, indicando que el nivel 1 de madurez sería completado. Cualquier puntaje inferior al valor de 600, indica debilidades en el manejo de la gerencia de Proyectos.

Tabulación y Procesamiento de los datos

La tabulación consiste en resumir los datos, obtenidos con los instrumentos de recolección, en tablas estadísticas y la forma más sencilla de representar los valores de la investigación.

La operación básica en la Tabulación, es el conteo material de los datos, para determinar el número de datos que encajan en las distintas categorías y puede ser de forma manual o automática a través de aplicaciones especiales de tabulación de encuestas o con Excel de Microsoft.

Para ello se deben codificados los datos. Esta operación consiste, en sustituir los datos sin elaborar, o sea, tal y como aparecen en el instrumento de recolección básico mediante símbolos generalmente numéricos, de tal manera que puedan ser tabulados y contados.

Recordemos que en el presente estudio el instrumento está compuesto de 5 partes cada una asociada a un nivel de madurez y para su procesamiento se han codificado y tabulado los datos del instrumento para cada nivel según lo indicado por el Modelo de Madurez de Harold Kerzner que propone una codificación y respuestas claves.

Para cada nivel se siguió el procesamiento respectivo del Modelo de Madurez el cual, en líneas generales, consiste en dar un valor a cada respuesta del cuestionario y sumar todos los valores obtenidos para obtener un valor total de madurez. (Kerzner, 2000)

A continuación, se explica, para cada instrumento la forma de procesamiento realizada según los propuestos por Harold Kerzner para el modelo de madurez.

Nivel 1. Lenguaje común

Al llenar el instrumento del nivel 1 se evaluó el entendimiento de las nueve áreas de conocimiento de Gerencia de Proyectos, según el “Project Management Institute”.

Las respuestas claves para este nivel son:

Respuestas Claves							
Preg.	Resp.	Preg.	Resp.	Preg.	Resp.	Preg.	Resp.
1	a	21	c	41	d	61	c
2	a	22	e	42	a	62	e
3	b	23	b	43	b	63	a
4	a	24	c	44	a	64	b
5	d	25	e	45	c	65	b
6	a	26	c	46	d	66	c
7	b	27	b	47	d	67	e
8	d	28	a	48	d	68	b
9	a	29	d	49	b	69	a
10	e	30	b	50	a	70	a
11	d	31	c	51	b	71	a
12	a	32	a	52	b	72	d
13	a	33	a	53	c	73	c
14	a	34	a	54	e	74	e
15	c	35	b	55	a	75	e

16	c	36	b	56	b	76	b
17	c	37	d	57	b	77	c
18	a	38	c	58	b	78	d
19	a	39	a	59	a	79	c
20	c	40	b	60	d	80	e

Tabla 2. Respuestas claves Nivel 1

Las 80 preguntas se agrupan y dividen en 10 preguntas para cada área de conocimiento del PMI con un valor de 10 puntos por cada respuesta correcta según la respuesta clave y cero puntos por respuesta incorrecta. (Kerzner, 2000)

Alcance		Tiempo		Costo		RRHH		Procura		Calidad		Riesgo		Comunicación	
Preg	Resp	Preg	Resp	Preg	Resp	Preg	Resp	Preg	Resp	Preg	Resp	Preg	Resp	Preg	Resp
1	10	2	10	4	10	5	10	6	10	8	10	7	10	3	10
16	10	17	10	10	10	9	10	13	10	12	10	14	10	11	10
21	10	24	10	18	10	15	10	23	10	22	10	25	10	20	10
27	10	31	10	26	10	19	10	34	10	36	10	29	10	30	10
32	10	33	10	37	10	28	10	40	10	43	10	39	10	35	10
38	10	48	10	44	10	46	10	49	10	54	10	42	10	56	10
41	10	51	10	50	10	52	10	59	10	62	10	53	10	64	10
45	10	58	10	61	10	55	10	67	10	68	10	65	10	70	10
47	10	63	10	73	10	57	10	69	10	74	10	72	10	75	10
60	10	71	10	80	10	66	10	77	10	78	10	76	10	79	10
100		100		100		100		100		100		100		100	

Tabla 3. Agrupación de respuestas claves por área de conocimiento (Nivel 1)

Se calcula el promedio obtenido en cada área para todos los individuos de la muestra examinada y luego se suman los valores de cada área en un gran total.

Si se obtienen 60 puntos o más en todas las áreas excepto en una o dos es posible que cada individuo o la organización posea todos los conocimientos que se necesitan de los principios básicos de Gerencia de Proyectos pero en estas dos áreas todavía no apliquen a las circunstancias de la organización. (Kerzner, 2000)

Si se obtiene entre 60 y 30 puntos en alguna área de conocimiento, definitivamente existen deficiencias. Si se obtiene menos de 30 puntos en alguna área, la organización demuestra alta inmadurez en gerencia de proyectos para estas áreas. (Kerzner, 2000)

Un total de todas las áreas 600 puntos o más es un indicador de que la organización aparece como bien posicionada para comenzar a trabajar en el nivel 2. (Kerzner, 2000)

Un total menor de 600 puntos indica que existen muchas áreas de mejoras de Gerencia de Proyectos. Pueden existir pequeñas áreas de la organización o grupos dirigidas a Gerencia de Proyectos que poseen más conocimientos que pequeñas áreas no dirigidas a Gerencia de Proyectos.

LA SENSIBILIZACIÓN A LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN EN EL TEMA DE GESTIÓN DE PROYECTOS Y SOCIALIZACIÓN DE LA ESTRUCTURACIÓN DE LA PMO PARA ASEGURAR EL CONOCIMIENTO TOTAL DEL SU FUNCIONAMIENTO

Siendo Suprapak una empresa de tipo funcional la comunicación acerca de la estructuración de una oficina de proyectos para la empresa se hace mediante sus medios tradicionales y actuales de comunicación es decir se desarrolla a través de charlas, folletos o documentos de apoyo físicos o por vía electrónica.

PROPUESTA DE PROCESOS, PROCEDIMIENTOS Y POLÍTICAS DE LA PMO

Para cumplir con este objetivo se realizó una investigación de tipo exploratoria ya que es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimiento. Este tipo de investigación, de

acuerdo con Sellriz (1980) puede ser:

- a) Dirigidos a la formulación más precisa de un problema de investigación , dado que se carece de información suficiente y de conocimiento previos del objeto de estudio , resulta lógico que la formulación inicial del problema sea imprecisa. En este caso la exploración permitirá obtener nuevos datos y elementos que pueden conducir a formular con mayor precisión las preguntas de investigación.

FUENTES DE INFORMACIÓN UTILIZADAS

Las fuentes de la investigación están constituidas por todos los documentos (físicos y electrónicos), entrevistas y presentaciones que nutren la investigación. Las fuentes primarias están representadas por la literatura , entrevistas, memorias y en general toda la documentación recopilada y analizada en materia de administración de proyectos que SUPRAPAK brindó para el levantamiento inicial de información importante requerida para la estructuración de la oficina de proyectos. Estas fuentes son fundamentales ya que proporcionan la información para evaluar la madurez de la organización, determinar el tipo de PMO que podría operar en SUPRAPAK, así como su rol , funciones y definir responsabilidades de los funcionarios de la PMO.

Otra fuente de gran importancia está constituida por los resultados que se obtuvieron a través del proceso de entrevistas, cuestionarios y recopilación de opiniones de los funcionarios de nivel superior y medio de SUPRAPAK, así como otras áreas de experiencia.

Los Procesos, procedimientos y políticas de la PMO se tendrá en cuenta la situación actual, igualmente se hará trabajo de campo para recolectar información de los procesos existentes con relación a los proyectos.

CAPITULO 4

4. DESARROLLO DEL TRABAJO DE PRÁCTICA PROFESIONAL

4.1. DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA DE GESTIÓN DE PROYECTOS

DIAGNÓSTICO SOBRE EL NIVEL DE MADUREZ DE SUPRAPAK

“Los modelos de madurez en administración de proyectos pueden ser utilizados para dar soporte a las empresas que realizan planeamiento estratégico y que buscan excelencia en su administración. Los mismos permiten alcanzar madurez y excelencia en un periodo razonable de tiempo”. Kerzner 2001.

El nivel de madurez de la empresa se realizó por medio de la herramienta PMMM propuesta por Kerzner.

El Project Management Maturity Model (PMMM) son las siglas en ingles del Modelo de Madurez de Administración de proyecto definido por Harold Kerzner en su libro “Using the Project Management Maturity Model, Strategic Planning for Project management”, el cual ha sido durante muchos años el modelo de referencia en la cobertura de los principios básicos y conceptos de administración de proyectos. El modelo fue creado en el año del 2000, y se creó como un instrumento novedoso, aplicado a la industria para ayudar a las empresas a evaluar el progreso en la temática de la administración de proyectos y consiste en la medición de madurez organizacional que se constituye en las bases para logra la excelente en administración de proyectos.

Sus principales características son:

- Examina los principios de planificación estratégica y como estos se

relacionan con la administración de proyectos.

- Detalla los cinco niveles diferentes desarrollados para alcanzar la madurez.
- Representa una guía para hacer la administración de proyectos un instrumento estratégico que ayude a potencializar las ventajas competitivas de las organizaciones y contribuya a su mejoramiento continuo.

Para Suprapak se realizaron 8 encuestas teniendo en cuenta los niveles altos y medios de la organización. (modelo de cuestionario Anexo)

Los resultados de las encuestas arrojaron los siguientes datos:

El modelo PMMM, En su primero nivel de lenguaje común analiza los siguientes componentes , los cuales por medio de las encuestas aplicadas arrojaron los siguientes resultados:

TABLA RESUMEN PARA DETERMINAR EL NIVEL DE MADUREZ DE SUPRAPAK

CATEGORIAS	PUNTOS
ADMINISTRACIÓN DEL ALCANCE	52,5
ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO	31,25
ADMINISTRACIÓN DEL COSTO	28,75
ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO	37,5
ADMINISTRACIÓN DE LAS ADQUISICIONES	28,75
ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD	46,25
ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	48,75
ADMINISTRACIÓN DE LAS COMUNICACIONES	50
PUNTAJE TOTAL OBTENIDO	323,75 DE 600

NIVEL DE MADUREZ **MUY BAJO**

Tabla 4. Tabla resumen de todos los aspectos evaluados



Gráfico 1. Evaluación de todos los aspectos correspondientes al Nivel 1 de madurez

Según el análisis de las encuestas aplicadas se concluye lo siguiente:

- Según la herramienta escogida y analizada las categorías que tienen un puntaje menor a 60 quiere decir que la empresa muestra deficiencias, y que si tienen puntaje menor a 30 requieren rigurosos programas de entrenamiento en principios básicos. La organización está altamente inmadura en la gestión de proyectos.
- La empresa obtuvo un puntaje total menor a 600, lo cual que existen lagunas en la gestión de proyectos, cada laguna puede estar en un nivel diferente de conocimiento. El puntaje arrojado fue de 323,75 quiere decir

que la empresa **NO** cumple con los estándares y finalmente se le designa en el **NIVEL 1** , es decir la empresa no tiene ningún tipo de cultura de proyectos.

- De acuerdo a los ítems evaluados en cuanto a las áreas de proyectos definidas como fundamentales en las prácticas definidas por el PMI se interpreta q la empresa no tiene conocimiento en estas áreas o que los conocimientos existentes son mínimos. Aunque se puede inferir de una u otra manera que hay factores empíricos dentro de la organización que les da conocimiento sobre proyectos.
- La Empresa debe conocer acerca de que es un proyecto, cuales son la ventajas de trabajar bajo una cultura de Proyectos, la importancia y bondades de una PMO.
- La empresa se encuentra en un nivel muy bajo de madurez con lo que se infiere que no sea necesario realizar la encuesta del nivel 2 para diagnosticar “Procesos comunes”.

TIPO DE OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS

Con lo anterior se infiere que la Oficina de gestión de proyectos que más se acerca a las necesidades de la organización teniendo en cuenta sus antecedentes en el tema de proyectos, la más adecuada en estos momentos es la PMO *CONTROL TOWER* (Torre de control).

- Ejerce más control sobre los proyectos, apoyando en las diferentes etapas del ciclo de vida de éstos.
- Estandariza políticas y procedimientos para gobernar planificación, ejecución y gerencia de proyectos.

PMO CONTROL TOWER, tendrá que ser dirigida para mayores resultados por personal capacitado que domine conocimientos en dirección y gestión de proyectos como por ejemplo que certificación del PMI y especialista en PMO; la persona que maneje la oficina de proyectos puede ser un nuevo empleado al cual se le haga todo el proceso de selección para saber si cumple con el perfil solicitado o una persona que actualmente pertenezca a la empresa.

4.2. SENSIBILIZACIÓN Y SOCIALIZACIÓN DE LA ESTRUCTURACIÓN DE LA OFICINA DE PROYECTOS EN SUPRAPAK

Lo que se buscó con la sensibilización a los miembros de la organización es crear conciencia de lo importante que es trabajar bajo una cultura de proyectos teniendo una oficina de proyectos estructurada para que mas adelante la pueden poner en marcha y así mismo crecer como empresa; Es por esta razón que la sensibilización se realizó por los medios tradicionales de comunicación de la empresa, inicialmente con los directivos de Suprapak dando a conocer los beneficios y el tipo de oficina de proyectos a desarrollar. (Información detallada en Anexo 5)

4.3 PROCESOS , PROCEDIMIENTOS Y POLÍTICAS

4.3.1 PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS ACTUALES

PROCESOS ACTUALES PARA REALIZAR PROYECTOS – SUPRAPAK

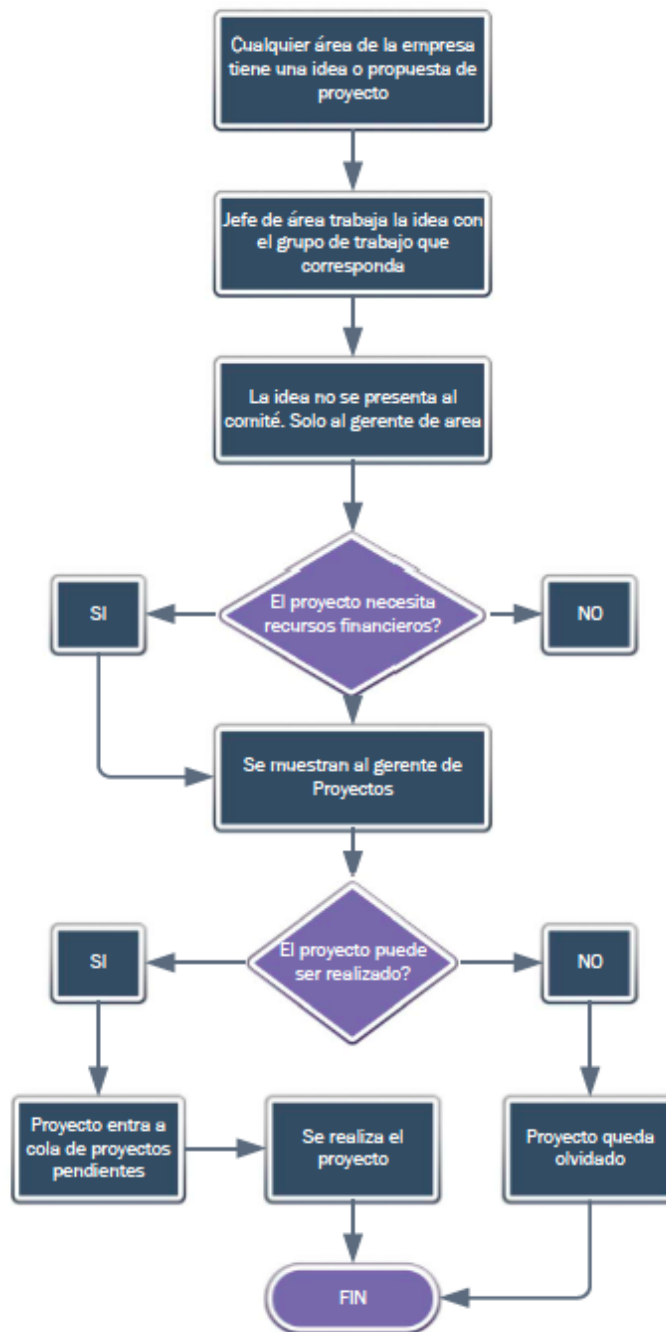


Diagrama 1. Diagrama de procesos actuales de Suprapak (Ver en anexo 6)

4.3.2 PROPUESTA DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

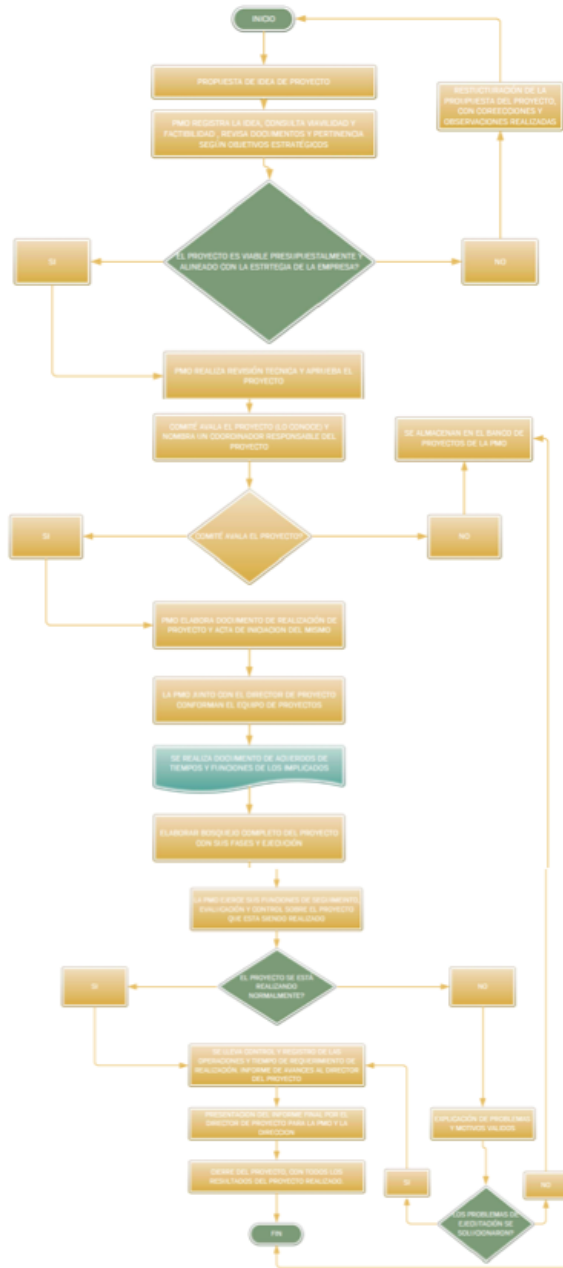


Diagrama 2. Diagrama de procesos propuesto (Ver en Anexo 7)

4.3.3 POLITICAS DE LA OFICINA DE PROYECTOS

- La PMO basa su accionar mas en el acompañamiento que en el seguimiento y control.
- Todos las ideas de proyectos deberán ser inscritas en la oficina de proyectos la cual se encargará de hacer revisión de cada Project charter presentado.
- Todos los proyectos que se realicen en SUPRAPAK tendrán que ir direccionados con los objetivos estratégicos de la organización, es por esto que la PMO servirá de apoyo brindando pasos y contenidos que para presentar proyectos.
- Los proyectos presentados en la oficina de proyectos serán clasificados según su naturaleza, por lo cual existirán proyectos misionales, proyectos de investigación, de extensión, proyectos de I+D, proyectos de dirección y soporte: proyectos de infraestructura, desarrollo institucional, materia y equipo y servicios.
- Todos los proyectos estarán bajo la dirección de un Director de Proyectos, quien será la persona encargada de planear, dirigir, controlar, hacer seguimiento al proyecto y conservar todos los estudios y documentos de respaldo de los proyectos.
- Todos los proyectos serán ser avalados y conocidos por el comité de gerencia para continuar con su ejecución.
- Todo proyecto que no se haya podido realizar por diferentes motivos quedará almacenado en un banco de proyectos (pendientes).

4.3.4. GUÍA PRÁCTICA (Ver en Anexo 9)

CAPITULO 5

5. CONCLUSIONES

Después de realizar esta práctica empresarial en la empresa Suprapak, llegó a las siguientes conclusiones:

- El nivel general de SUPRAPAK, en cuanto a la gestión de proyectos, es “bajo”, según los datos obtenidos a través de la aplicación de la metodología Kerzner para determinar tal situación.
- Teniendo en cuenta el nivel de madurez de SUPRAPAK, se considera que el tipo de PMO más indicado para implementarse es el de “Torre de Control”, dadas las características particulares de la misma y la situación actual en cuanto a la gestión de proyectos.
- La implementación de una oficina de proyectos (PMO) proporcionaría un gran número de ventajas competitivas para la empresa, al operar como una instancia centralizada de planeación, control y seguimiento de las actividades y resultados a obtener con los proyectos.
- La implementación de la PMO permitirá ejecutar los proyectos de una forma más eficiente y eficaz, basándose en políticas bien definidas, haciendo uso de una metodología estandarizada, con colaboradores capacitados y que comparten sus experiencias entre sí, para el logro de los objetivos según lo planificado.
- La capacitación formal e informal en gestión de proyectos es necesaria e imprescindible para las personas que se harán cargo de la PMO y para los directivos de SUPRAPAK.

- La realización de la práctica empresarial en una empresa industrial como SUPRAPAK fue de gran importancia para completar mi formación como administradora de empresas, ya que en el transcurso de la carrera no fue posible interactuar con grandes empresas, dada la conformación del tejido empresarial en Popayán y el Cauca.
- Profundizar en el área de proyectos de una empresa fue muy enriquecedor, dada la tendencia de las empresas de evolucionar hacia organizaciones orientadas a proyectos. Estoy segura que este trabajo me será de mucha utilidad para el desempeño profesional.

6. SUGERENCIAS

Después de realizar esta práctica empresarial, respetuosamente realizo las siguientes sugerencias a la empresa SUPRAPAK:

- Hacer un esfuerzo grande por adaptar la cultura organizacional actual hacia una cultura de gestión de proyectos, dejando atrás las ideas de organización funcional, para darle un cambio trascendental a la organización centrando su gestión en los proyectos, iniciando con la creación de la oficina de proyectos.
- Una vez implementada la PMO, considero interesante que ésta opere como un cuerpo centralizado prestando servicios de apoyo administrativo y técnico; aportando políticas, metodologías y dando apoyo directo a proyectos, además de brindar capacitaciones adecuadas sobre la dirección de proyectos y el uso de herramientas.
- La oficina de proyectos podría ser la encargada de la centralización de la comunicación entre directores del proyecto, patrocinadores, directivos y otros interesados.
- La PMO puede contribuir a la creación y gestión de un banco de ideas, de tal forma que apoye procesos de ideación y estructuración de proyectos, para ser sometidos al comité directivo de la empresa y a fuentes de financiación nacionales e internacionales en temas de innovación empresarial.
- La oficina de gestión de proyectos podría estimular la participación de los miembros de la organización en proyectos y garantizar una comunicación

fluida para que los esfuerzos realizados contribuyan al beneficio de la empresa.

- Realizar evaluaciones continuas sobre el funcionamiento de la PMO, con el objetivo de lograr la retroalimentación y mejorar continua.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Diccionario Real Academia Española. (2004). [On-line]. Desde <http://www.rae.es>
- Ing. Ramiro Fonseca Macrini, MBA. (2011). Madurez de una compañía en la gestión de proyectos. En: Revista construir America central y del caribe. 11 Noviembre de 2011.
- KERZNER, Harold. Project Management. A systems approach to planning, scheduling and controlling. New York, USA: Van Nostrand Reinhold. Segunda edición, 1984.
- KERZNER, Harold. Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity model. Segunda edición, 2011. 352 pg.
- PMI (2003). Ethical Standards. Member Code of Ethics
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos – Guía PMBOK. Project Management Institute. Pennsylvania: Newton Square. Cuarta edición, 2008.
- VELEZ ARBOLEDA, German. PROYECTOS formulación, evaluación y control. Quinta edición, 2013.