

ESTUDIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS PARA LA EMPRESA CEYM S.A.

Ing. Carla Villegas¹

¹ Departamento de Ciencias económicas, administrativas y contables: Universidad de las Fuerzas Armadas, Sangolquí; Ecuador, ville_118@hotmail.com

Resumen: El presente proyecto comprende el estudio para la Implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos en la Empresa (CEYM, 2014)., empresa establecida en el país desde 1999 y que ofrece la gestión completa de proyectos, integración de sistemas, control de procesos, apoyo de campo, eléctricos y de construcción mecánica para clientes institucionales, comerciales, industriales y residenciales en todo el mundo.

Se realizó la identificación y descripción de las características y necesidades que debe tener una Oficina de Gestión de Proyectos (OGP), lo cual permite iniciar el análisis de la situación actual de la empresa en Gestión de Proyectos, con la ejecución de entrevistas y siete (7) cuestionarios al personal de CEYM, que está involucrado en los diferentes proyectos de la empresa, cuestionarios basados en las mejores prácticas de (PMBOK, 2008) que permitieron identificar el nivel de madurez, nivel de metodología general, portafolio, programas y multi-proyectos, herramientas, desarrollo de competencias y nivel de OGP.

Los resultados fueron consolidados, estructurados y procesados de manera técnica permitiendo identificar las fortalezas y debilidades de la empresa en Gestión de Proyecto, identificando un Nivel Bajo de Madurez. A continuación se presenta la propuesta del tipo de OGP que debe implementarse dentro de la empresa. Adicionalmente se establecen las funciones y perfiles del personal que debería integrar la OGP; así como las fases sobre las cuales se va a trabajar para la implementación de la OGP dentro de la empresa, siempre y cuando esta propuesta sea aceptada por la(s) máxima(s) autoridad(es) de la empresa.

Palabras Claves: Oficina de Gestión de Proyectos, Nivel de Madurez, Procesos de Administración de Proyectos.

Abstract: This project includes the Study for the Implementation of a Project Management Office in the Company CEYM SA, a company established in the country since 1999 and offers a complete project management, integration systems, control process, field support, electrical and mechanical construction, commercial, industrial and residential institutional clients worldwide.

Identification and description of the characteristics and needs that should have a Project Management Office (PMO) are performed; which allows starting the analysis of the current situation of the company in Project Management with the execution of interviews and seven (7) Questionnaires staff CEYM, those are involved in different company's projects, questionnaires based on the best practices PMBOK (2008) that

allowed to identify the maturity level, level general methodology, portfolio, programme and multi-projects, tools, skills development, level PMO.

The results were consolidated, structured and processed as technically as possible to identify the strengths and weaknesses of the company in Project Management area, identifying a Low Maturity Level. Following the proposal of PMO type that must be implemented within the company is presented. Additionally, functions and staff profiles that should integrate the PMO have been established; and the stages on which will work for the implementation of the PMO within the company, providing that this proposal is accepted by the Maximum authorities of the company.

Keywords: Office Project Management, Maturity Level , Project Management Processes.

I. Introducción

La Gerencia de Proyectos es un área vital que no todas las empresas tienen en cuenta por lo cual no han desarrollado un departamento que realice mediciones, controle el cronograma, presupuesto, ejecución y realice un cierre de los proyectos.

La Gerencia de Proyectos consta de puntos bien definidos como el inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control y cierre. Para todo esto es necesario tener los requerimientos claros, establecer los objetivos medibles y alcanzables, tener un producto de calidad en el plazo planificado y con el costo presupuestado.

CEYM COMPAÑÍA ELECTRICA Y MECANICA S.A. es una empresa dedicada al montaje de plantas termoeléctricas, industriales, mantenimiento de turbogeneradores y todo tipo de montaje de equipos, estructuras, tuberías y comisionamiento de los proyectos, con toda esta gama de trabajo la empresa actualmente no cuenta con un departamento que gestione los proyectos.

Dentro del proyecto se realizará el análisis del funcionamiento y puesta en marcha de la oficina de gestión de proyectos en otras organizaciones de nuestro medio, con una línea de proyectos igual o similar a la empresa CEYM S.A.

II. Metodología

Para iniciar el proceso de definición y propuesta de la Oficina de Gestión de Proyectos en la Empresa CEYM S.A. fue necesario definir los objetivos específicos que se cumplieron durante la investigación y que finalmente permitieron obtener una propuesta para implementar una Oficina de Gestión de Proyecto.

En el siguiente cuadro se detallan los objetivos específicos, el tipo de investigación, el método de obtención de datos y la técnica utilizada para recopilar la información necesaria para la empresa:

Tabla 1 Objetivos específicos y descripción del tipo de investigación aplicada

Objetivos específicos de la investigación	Tipo de investigación	Método de obtención de datos	Técnica de investigación
Evaluar la situación actual de CEYM S.A. en lo que se refiere a la Administración de Proyectos, describir su estado de eficiencia en la dirección de proyectos para implementar un departamento que guíe en la dirección del proyecto desde el inicio al cierre.	Analítico . Sintético	Documental y de Campo	Análisis de Datos Primarios y Secundarios, encuestas, entrevista
Diseñar el plan del alcance de la Oficina de Gestión de Proyectos para incluir todos los aspectos que aseguren la eficiencia del proyecto a realizar.	Analítico . Sintético	Documental y de Campo	Entrevista
Establecer los perfiles y funciones que deben cumplir los miembros que van a formar la OGP.	Analítico . Sintético	Documental y de Campo	Entrevista
Elaborar el plan a seguir para la coexistencia de los diferentes departamentos del proyecto y asegurar la calidad y trabajo en equipo.	Analítico . Sintético	Documental y de Campo	Entrevista

Fuente: (Villegas Báez, 2015)

Para la consecución de los objetivos específicos, la investigación se desarrolló en cuatro fases: análisis de situación actual, propuesta de organización, creación de los perfiles del equipo de trabajo y plan estratégico de implementación de la OGP; estas fases servirán para lograr los objetivos planteados para el proyecto.

A. ANÁLISIS DE SITUACIÓN ACTUAL

El análisis de situación actual permite conocer cómo se encuentra la empresa, en esta faceta se analiza los factores que tienen influencia en la gestión de proyectos de la empresa.

Para evaluar la madurez de planeación de proyectos de CEYM se aplicaron los siguientes cuestionarios.

Tabla 2 Cuestionarios aplicados

No.	CUESTIONARIOS
1	Nivel de Madurez
2	Nivel de Metodología
3	Herramientas
4	Desarrollo de Competencias
5	Nivel de Metodología - Portafolio
6	Nivel de Metodología Programas y Multi-Proyectos
7	Nivel de OGP

Fuente: (Villegas Báez, 2015)

El resultado de la evaluación se califica según los siguientes parámetros:

Tabla 3 Calificación de los Cuestionarios

NIVEL	%
Alto	81 – 100
Medio - Alto	61 – 80
Medio	41 – 60
Medio - Bajo	21 – 40
Bajo	1 – 20

Fuente: (Villegas Báez, 2015)

a) Nivel de Madurez

Dentro del nivel de madurez en gestión de proyectos se analiza:

- La definición de metas y objetivos estratégicos corporativos que se apliquen y comuniquen entre los equipos de proyectos.
- Políticas que describen la estandarización, medición, control y mejora continua de los procesos de administración de proyectos.
- Modelos de planeación y replaneación para los proyectos.
- Establecimiento del rol de gerente de proyecto para todos los proyectos.
- La comunicación entre la compañía, los gerentes de proyectos y equipo de trabajo.
- La recolección y análisis de métricas del proyecto y portafolio.
- Hitos definidos para la evaluación de entregables de proyecto.
- Gestión del riesgo.
- La carga de trabajo, requerimientos de ganancias o márgenes y tiempos de entrega límites.
- Definición y priorización de proyectos.
- Aseguramiento de la calidad en los proyectos.
- Gestión de recursos humanos.
- Lecciones aprendidas de proyectos y portafolios anteriores.

Lo cual lanzó las siguientes respuestas:

Tabla 4 Respuestas Cuestionario 1

Respuestas	Total	Porcentaje
Definitivamente Si	30	10%
Parcialmente	148	49%
Se hace el esfuerzo	55	18%
Definitivamente No	67	22%
Total	300	

Fuente: (Villegas Báez, 2015)

Como resultado del análisis anterior y en base a la Tabla 3 Calificación de los Cuestionarios se puede observar que el Nivel de Madurez de la empresa es Bajo, que

según lo define CMM es el Nivel 1 – Ad hoc, Básico, Inicial; que indica la carencia de procedimientos, administración de proyectos inconsistente, los cálculos de costos son erróneos, los proyectos dependen de la fortaleza y habilidades del personal, por lo cual el proceso es improvisado.

b) Nivel de Metodología

Dentro del nivel de metodología se analiza:

- Utilización de alguna metodología de dirección de proyectos.
- Consideración de las 9 áreas de conocimiento de la Dirección de proyectos.
- Métricas para el cálculo de Indicadores Principales de desempeño.
- Aprobación de un Plan de proyecto.
- Administración de cambios con respecto al plan.
- Lecciones aprendidas y la mejora continua en dirección de proyectos.

Tabla 5 Respuestas Cuestionario 2

Respuestas	Total	Porcentaje
No tiene metodología definida o el gerente aplica su propia metodología	28	47%
Se define el Alcance y Tiempo	21	35%
Se define Alcance, Tiempo, Costo, Calidad y Plan del Proyecto	2	3%
Se define Alcance, Tiempo, Costo, Calidad, Plan de Proyecto, Gestión de Adquisiciones, Comunicaciones, Recursos Humanos y Riesgos.	8	13%
Tiene una metodología y Repositorio de lecciones aprendidas	1	2%
Total	60	

Fuente: (Villegas Báez, 2015)

Como resultado se puede observar que los encuestados consideran que no existe una metodología definida, sin embargo los gerentes de proyectos aplican sus propias metodologías, así como definir el Alcance y Tiempo; esto indica que no existe un correcto plan del proyecto así como del presupuesto, por tal motivo se puede decir que debido a la falta de lecciones aprendidas no aportan a la mejora continua de los futuros proyectos de la empresa.

c) Herramientas

Dentro de las herramientas se analiza:

- Existencia de alguna herramienta de Software para Dirección de Proyectos.
- Utilización de alguna herramienta de Software para Dirección de Proyectos.
- Uso Software con vistas y plantillas personalizadas para la empresa.
- Distribución y recopilación de información, dentro de la empresa.

Tabla 6 Respuestas Cuestionario 3

Respuestas	Total	Porcentaje
No existen herramientas o estándares de discreción de datos	21	35%
Herramientas básicas de manejo y distribución de información	15	25%
Herramientas avanzadas de manejo y distribución de información.	18	30%
Total	54	

Fuente: (Villegas Báez, 2015)

Como resultado se puede observar que dentro de la empresa existen herramientas de Software para la Dirección de Proyectos sin embargo su utilización y aplicación dentro de la Dirección de proyectos se encuentra limitada para el uso, distribución y recopilación de información que podría apoyar a la correcta dirección de los proyectos dentro de la empresa.

d) Desarrollo de Competencias

Dentro del desarrollo de competencias se analiza:

- Estado actual y uso del Proceso de Desarrollo en Dirección de Proyectos.
- Nivel de puestos que aprovecha el Proceso de Desarrollo.
- Competencia de conocimiento de la metodología de Dirección de Proyectos.
- Competencia de conocimiento del uso de las herramientas de Software de Dirección de Proyectos.
- Competencia de Desempeño de la Dirección de Proyectos.
- Competencia del personal de Dirección de Proyectos.

Tabla 7 Respuestas Cuestionario 4

Respuestas	Total	Porcentaje
No existe ningún proceso para el Desarrollo de Competencias	29	48%
Existe un proceso de selección y desarrollo natural, pero solo para cierto personal	28	47%
Existe un proceso de desarrollo y evaluación de desempeño solo para Gerentes de proyectos	2	3%
Existe un proceso de desarrollo y evaluación de desempeño para todo el personal que participa en la Dirección de Proyectos.	1	2%
Total	60	

Fuente: (Villegas Báez, 2015)

Con base a lo expuesto y según el análisis no existe un proceso correctamente establecido para el Desarrollo de Competencias. Solo personal que se encuentra a nivel gerencial logra obtener capacitaciones y una mejora en sus competencias con respecto a la Dirección de Proyectos.

e) Nivel de Metodología - Portafolio

Dentro de Metodología - Portafolio se analiza:

- Administración del Riesgo de Proyectos.
- La cultura de Dirección de Proyectos.
- Proceso de selección y priorización de proyectos dentro del portafolio.
- Criterios en que se basa la priorización de proyectos.
- Revisiones periódicamente en los Puntos de Control, para la aprobación de fases sucesivas de los proyectos y la generación de documentación de requerimiento de cambios.
- Indicadores de Desempeño Principales que se usan para el monitoreo del portafolio.

Tabla 8 Respuestas Cuestionario 5

Respuestas	Total	Porcentaje
No se tiene definida una Metodología - Portafolio.	19	32%
Metodología Informal, de acuerdo al área, cliente y grado de dificultad	20	33%
Basada en una metodología estructurada, existe un Comité de Decisiones, Indicadores Subjetivos y Financieros.	17	28%
Metodología estandarizada, con roles y responsabilidades de todos los involucrados en la Dirección de Proyectos, Indicadores de Negocio y Dirección de Proyectos (financieros, riesgos, tiempo, calidad, etc)	4	7%
Total	60	

Fuente: (Villegas Báez, 2015)

Como resultado se tiene que existe una Metodología para manejar el Portafolio de Proyectos de la empresa, sin embargo es una metodología informal es decir según la necesidad y el conocimiento del gerente de proyectos, así como lo demande el cliente.

f) Nivel de Metodología Programas y Multi-Proyectos

Dentro de Metodología Programas y Multi-Proyectos se analiza:

- Establecimiento y utilización de métricas para iniciar formalmente Programas o Multi-Proyectos.
- Evaluación e Implementación de mejoras para los procesos principales de Dirección Programas o Multi-Proyectos.
- Establecimiento y utilización de métricas de desempeño para los procesos de Dirección Programas o Multi-Proyectos.
- Carga de trabajo de los recursos involucrados en los proyectos.
- Utilización de recursos.

Tabla 9 Respuestas Cuestionario 6

Respuestas	Total	Porcentaje
No existe una Metodología Programas y Multi-Proyectos	18	36%
Existe una Metodología parcial, Procesos de Planeación, Métricas de Tiempo y Costo.	22	44%
Existe una Metodología, sobre la cual se hace el esfuerzo de aplicar, Procesos de Planeación y Ejecución, Métricas de Tiempo, Costo, Alcance y Calidad.	9	18%
Procesos de Planeación y Ejecución, Métricas de Tiempo, Costo, Alcance, Calidad, Adquisiciones. Recursos Humanos y Comunicación.	1	2%
Total	50	

Fuente: (Villegas Báez, 2015)

Como resultado se tiene que existe una metodología que se la maneja parcialmente, dejando a un lado métricas y procesos de Alcance, Calidad, Adquisiciones, Recursos Humanos y Comunicación. Los recursos son asignados y se buscan conformen se autorizan los proyectos.

g) Nivel de Oficina de Gestión de Proyectos (OGP)

Dentro de Nivel de OGP se analiza:

- Estado actual de la Oficina de Gestión de Proyectos.
- Nivel de responsabilidad de la OGP.
- Ayuda que proporciona la OGP.
- Roles definidos en la OGP.
- Las comunicaciones corporativas del flujo de información de Dirección de Proyectos.

Tabla 10 Respuestas Cuestionario 7

Respuestas	Total	Porcentaje
No existe una OGP o existe informalmente	13	72%
Existe un grupo de personas que han tomado el rol de la OGP	3	17%
Existe una OGP con funciones, roles y responsabilidades definidas	2	11%
Total	18	

Fuente: (Villegas Báez, 2015)

Como se puede visualizar en el análisis no existe una OGP formalmente establecida, a pesar de existir personal que tomada dicho rol, esto dificulta la definición de roles, responsabilidad y la comunicación corporativa del flujo de información dentro de la empresa.

B. PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN

La propuesta de organización es donde se describe básicamente que tipo de oficina se recomienda crear dentro de la empresa, para definir esta opción se toma como base el diagnóstico de la situación actual realizado anteriormente, el cual dará las pautas que permite conocer las características de la empresa.

En la propuesta de organización se establecen la misión, visión, objetivos estratégicos, ubicación organizacional y la justificación de lo antes indicado.

- Se muestra el organigrama con la ubicación propuesta.

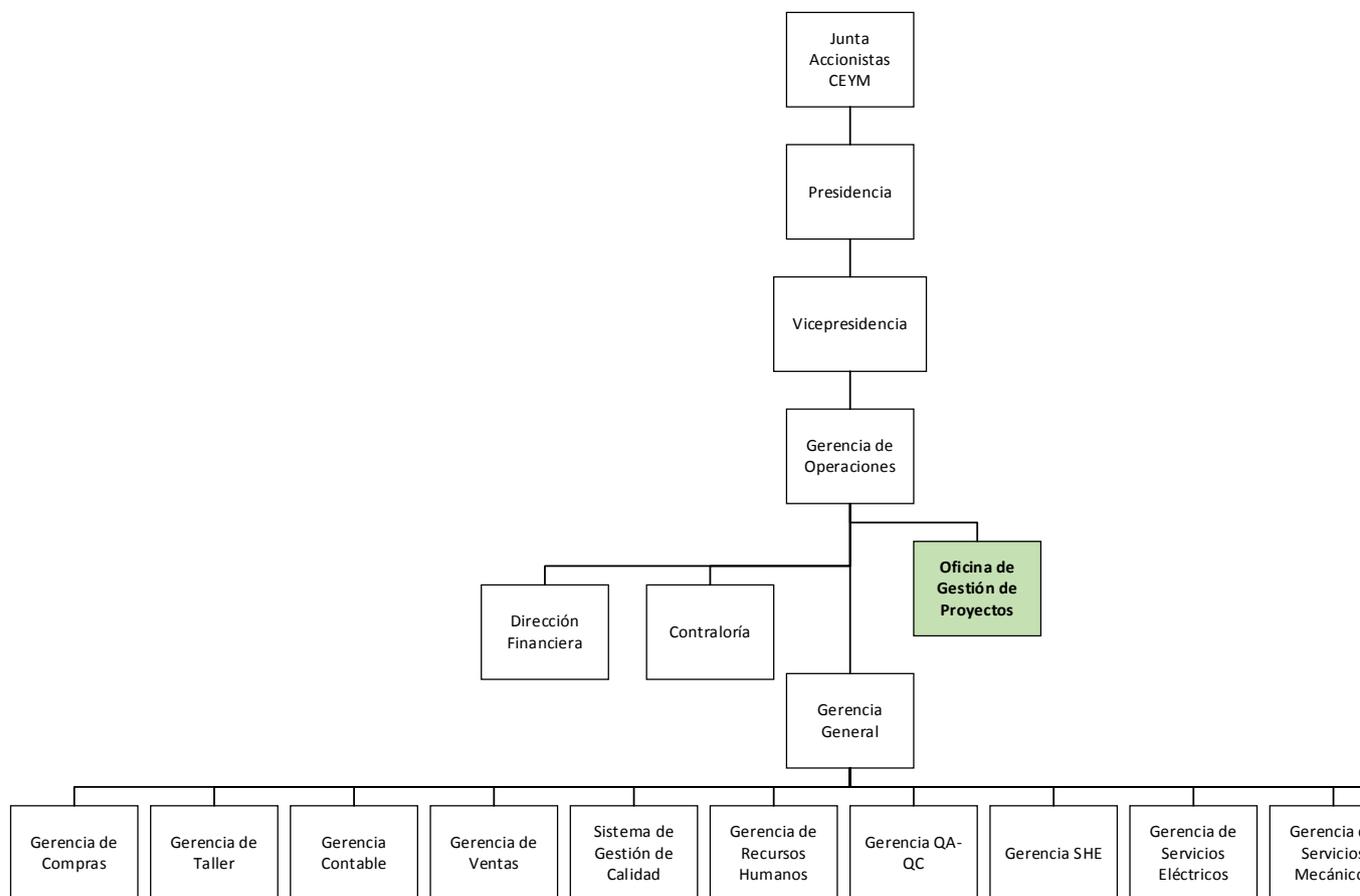


Figura 1: Propuesta de Organigrama para la Ubicación de la OGP

Fuente: (Villegas Báez, 2015)

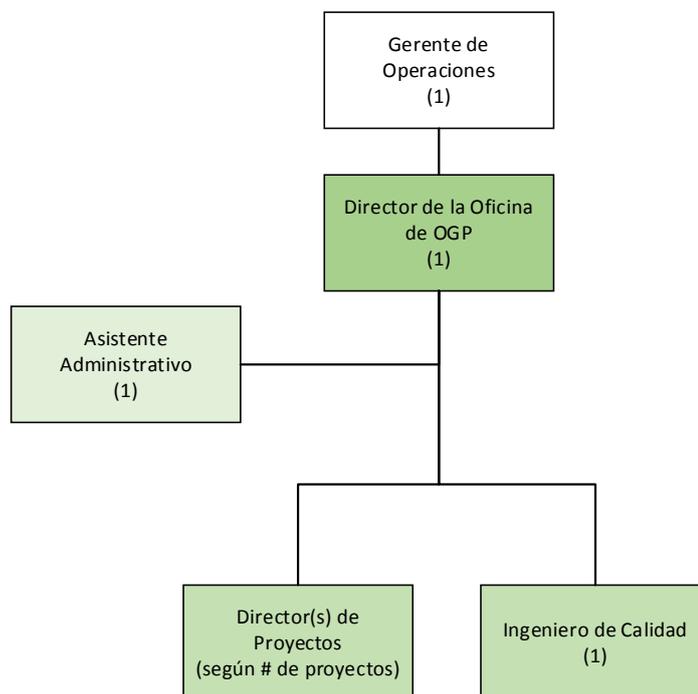


Figura 2: Organigrama Funcional de la OGP

Fuente: (Villegas Báez, 2015)

C. CREACIÓN DE LOS PERFILES DEL EQUIPO DE TRABAJO

Mediante la creación de los perfiles del equipo de trabajo se definen los posibles puestos que deben ser creados o y considerados para que integren la Oficina de Gestión de Proyectos.

Cada uno de los perfiles han sido definidos por los siguientes puntos: Identificación del cargo (nombre, número, dedicación y nombre del jefe inmediato del cargo), descripción genérica del cargo, funciones específicas (diarias, periódicas, ocasionales), responsabilidades, requisitos y exigencias del cargo (nivel educacional y formación, conocimientos específicos, experiencia, iniciativa, juicio, supervisión recibida, rasgos de personalidad, intereses y aptitudes, complejidad de las labores, habilidades físicas y motrices, habilidades específicas, y posición y esfuerzo)

Tabla 11: Resumen de perfiles de los miembros de la OGP

Nombre del Cargo	Descripción	Experiencia	Jefe Inmediato
Director de la Oficina de Gestión de Proyectos	Dirigir la oficina de Gestión de Proyectos promoviendo y gestionando los proyectos que brinda CEYM a nivel nacional e internacional, dar solución a los problemas que afectan a la Dirección de las empresas en la búsqueda de la productividad y eficacia en todas las labores.	Mínima 5 años en funciones similares.	Gerente de Operaciones
Director de Proyectos	Dirigir de forma óptima los proyectos asignados por el Director de la Oficina de Gestión de Proyectos.	De 4 a 5 años en funciones similares.	Director de la OGP
Ingeniero de Calidad.	Trabajar directamente con el Director de la Oficina de Gestión de Proyectos en el mantenimiento y mejora del Sistema de Gestión de Calidad.	Mínima 2 años en funciones similares.	Director de la OGP
Asistente Administrativo	Apoyar al Director de la Oficina de Gestión de Proyectos en las actividades administrativas de la misma, en la elaboración y seguimiento a los proyectos desde el inicio hasta el cierre de los mismos, según lo designe el Director de la OGP	Mínima 1 año en funciones similares.	Director de la OGP

Fuente: (Villegas Báez, 2015)

D. PLAN ESTRATÉGICO DE IMPLEMENTACIÓN DE LA OGP

Lograda la aprobación se iniciará el proceso de implementación de la OGP que estará a cargo del responsable de Gestión de Calidad de la empresa y la Gerencia General, la cual establece cuatro fases que se deben llevar a cabo para que sea efectiva su aplicación dentro de la compañía.

Cada fase debe contener: alcance de la fase, actividades, entregables, tiempo de implementación, responsable.

Fase I: Establecimiento de bases: Desarrollar el proceso de planeación estratégica para la aprobación de la propuesta de OGP.

Fase II: Arranque con iniciativas de corto plazo: Establecer la gestión en la planificación y control de la gestión de proyectos, recurso humano y comunicación.

Fase III: Despliegue de soluciones de largo plazo: Desarrollar resultados de gestión de proyectos, gestión de recursos humanos, lecciones aprendidas en los proyectos y plan de implementación de la OGP.

Fase IV: Soporte y mejoramiento: Establecer la planeación, programación y control de las actividades de todos los proyectos, y programas de mejora continua.

Se presenta el diagrama de la propuesta de la estrategia a llevar en la implementación



Figura 3: Resumen de la Estrategia Propuesta

III. Evaluación de resultados y discusión

El análisis de la situación actual a la Compañía CEYM S.A. evidenció que la empresa se encuentra en un nivel de madurez de gestión de proyectos bajo, a pesar de tratar de aplicar prácticas administrativas tradicionales. Colocando a la compañía en un nivel 1 de madurez.

Por lo que se propone recoger la experiencia del personal profesional involucrado en los diferentes proyectos de la Empresa CEYM S.A., aglutinándolos en una oficina de proyectos para el desarrollo de los proyectos.

Basados en los resultados arrojados de la investigación relacionada y la experiencia profesional en la participación de proyectos, el modelo OGP más apropiado para CEYM es Torre de Control (ITMadrid, 2013); tipo de OGP que se enfoca en el control de proyectos y gestión de conocimiento en gestión de proyectos, orientado para proyectos grandes y funcionales; así como apoyaría en las diferentes etapas del ciclo de vida de éstos; incluso estandariza políticas y procedimientos para gobernar la planificación, ejecución y gerencia de proyectos; la que permitirá fortalecer y estandarizar los procesos y metodologías que existen, así como distribuir y designar responsabilidades a los involucrados en la gestión de proyectos.

La OGP desarrollada en CEYM estará bajo la Gerencia de Operaciones de la empresa, de esta manera se involucrará a las máximas autoridades en el control y monitoreo de los proyectos; así como en la mejora continua de la OGP.

Los perfiles propuestos a crear son:

- Director de la Oficina de Gestión de Proyectos.
- Director de Proyectos.

- Ingeniero de Calidad.
- Asistente Administrativo.

Tabla 12 Resumen de Fases de Implementación de la OGP

Fase	Entregables	Tiempo de Implementación	Responsable
I: Establecimiento de bases	<ul style="list-style-type: none"> • La misión, visión y objetivos estratégicos. • Plan de implementación de la OGP. 	6 meses	Director de OGP
II: Arranque con iniciativas de corto plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Metodología y procedimientos, e indicadores de medición del resultado de desempeño de la OGP. • Plan de Comunicación. • Programa de Capacitaciones. 	6 meses	Director de OGP
III: Despliegue de soluciones de largo plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Los resultados de la gestión de proyectos. • Los resultados de la gestión de recursos humanos. • Las lecciones aprendidas en los proyectos. 	360 días	Director de OGP
IV: Soporte y mejoramiento	<ul style="list-style-type: none"> • La planeación, programación y control de las actividades de todos los proyectos. • Programas de mejora continua 	10 meses	Director de OGP

Fuente: (Villegas Báez, 2015)

IV. Trabajos relacionados

Cada vez son más el número de compañías que optan por implementar una Oficina de Gestión de Proyectos con el objetivo de transformar su realidad es una más promisorias, los retos que deben enfrentar las compañías en la actualidad se vuelven más complejos y por ende su permanencia en el mercado se torna incierta. Por esta razón existen trabajos relacionados con la Oficina de Gestión de Proyectos, pero cada uno de ellos se diferencia en función del tipo de organización, tipos de proyectos y necesidades de la compañía, sin embargo el proceso de implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos aplica para cualquier tipo de organización.

V. Conclusiones y trabajo futuro

La implementación de una Oficina Gestión de Proyectos en la Empresa CEYM S.A. ayudará a establecer el camino que apoyará a la empresa en el mediano plazo, considerando los elementos internos que tienen gran influencia en la organización.

La mejora continua y actualización de metodologías y procesos, dentro de la Oficina de Gestión de Proyectos, sería un trabajo futuro para análisis e implementación dentro de CEYM S.A.

VI. Agradecimientos

A la Empresa CEYM S.A. por abrirme la puerta para realizar el presente trabajo en su organización.

VII. Referencias Bibliográficas

CEYM. (2014). *CEYM COMPAÑÍA ELÉCTRICA Y MECÁNICA*. Obtenido de

<http://ceymglobal.com/index-es.html>

ITMadrid. (2013). *ITMadrid*. Obtenido de <http://www.itmadrid.com/blog/que-es-una-pmo/>

PMBOK. (2008). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos* (Cuarta ed. ed.). Newtown Square, Pennsylvania, Estados Unidos: Global Standard.

Villegas Báez, C. N. (2015). *Estudio para la Implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos para la empresa CEYM S.A.* Sangolquí.