

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE INGENIERÍA



Trabajo de Titulación como requisito previo para la obtención del título de
Magíster en Tecnologías de Información mención Gestión y Administración de
TI

IMPLEMENTACIÓN DE LA OFICINA DE PROYECTOS APMO
“COOPERATIVA 29 DE OCTUBRE” 2023

Autor: LUZ ANGÉLICA PAILLACHO MARTÍNEZ

Director: JOSÉ ALMEIDA GALÁRRAGA

Quito, 2023

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo PAILLACHO MARTÍNEZ LUZ ANGÉLICA, con cédula de identidad # 0401679808, declaro bajo juramento que el trabajo aquí desarrollado es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; se ha consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en el presente documento.

A través de la presente declaración, cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

Luz Angélica Paillacho Martínez

C.C.: 0401679808

DEDICATORIA

A Dios por estar presente en cada paso de mi vida, me protege, me cuida y me guía en cada paso que doy. A mis hijos Sebastián y Valentina, siendo una inspiración para poder desarrollar el presente trabajo de titulación, busco transmitir que todo se lo puede lograr con esfuerzo, perseverancia y constancia en lo que se hace, nada es imposible, con amor y fe en Dios todo es posible y alcanzable, convirtiéndose en un ejemplo de superación hacia ellos.

A mi Amor, que fue una parte importante en este proceso quien me apoyo incondicionalmente en esta fase de mi vida.

Luz Angélica Paillacho Martínez

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi carácter de Director (a) – Tutor (a) del Trabajo de Posgrado Titulado: **IMPLEMENTAR LA OFICINA DE PROYECTOS APMO “COOPERATIVA 29 DE OCTUBRE” 2023**, presentado por el maestrante LUZ ANGÉLICA PAILLACHO MARTÍNEZ, titular de la Cédula de Identidad N° 0401679808 para optar al Grado de Magíster en Tecnologías de Información mención Gestión y Administración de TI, considero que dicho Trabajo de Investigación reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación por parte de los Lectores – Evaluadores que se designen para tal fin por parte de las autoridades de la Facultad de Ingeniería.

En la ciudad de Quito, a los 11 días del mes de marzo de 2023

JOSÉ ALMEIDA GALARRAGA

C.I.0984229839

jralmeidag@puce.edu.ec

TELÉFONO: 098 422 9839

NOTA:

Se comunica que en el servicio de análisis Turnitin, el referido trabajo de titulación alcanzó el siguiente resultado: 9% índice de similitud con otras fuentes.

TURNITIN: INCLUIR HOJA DEL INFORME CON EL PORCENTAJE

IMPLEMENTACIÓN DE LA OFICINA DE
PROYECTOS_11_03_2023

ORIGINALITY REPORT

9%

SIMILARITY INDEX

9%

INTERNET SOURCES

1%

PUBLICATIONS

4%

STUDENT PAPERS

MATCH ALL SOURCES (ONLY SELECTED SOURCE PRINTED)

5%

★ repositorio.puce.edu.ec

Internet Source

Exclude quotes On

Exclude matches < 25 words

Exclude bibliography On

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, **PAILLACHO MARTÍNEZ LUZ ANGÉLICA**, con C.I. **0401679808**, autor del trabajo de graduación intitulado: **IMPLEMENTAR LA OFICINA DE PROYECTOS APMO “COOPERATIVA 29 DE OCTUBRE” 2023**, previa a la obtención del grado académico de **MAGISTER EN TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN, MENCIÓN GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE TI** en la Facultad de **INGENIERÍA**: Carreras de Sistemas y Computación.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, 30/03/2023

PAILLACHO MARTÍNEZ LUZ ANGÉLICA
C.I. 0401679808

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	3
INTRODUCCIÓN	15
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
1.1. Formulación del Problema	17
1.2. Objetivos de la Investigación	19
Objetivo General	19
Objetivos Específicos	19
1.3. Justificación de la Investigación	19
CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	24
2.1. Antecedentes de la Investigación	24
2.2. Bases Teóricas.	30
2.2.1 Definiciones básicas de proyectos	30
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	33
3.1. Tipo de Investigación	33
3.2. Diseño de Investigación	33
3.3. Unidades de Estudio	34
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	35
3.5. Técnica de Análisis de Datos	36
3.6. Operacionalización de Variables	41
CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS	42
4.1 Situación actual de la gestión de proyectos en el área de estrategia.	42
4.2 El actual Plan Estratégico de Negocio	42
4.3 Resultados de diagnóstico para nivel de madurez	44
4.4 Resultados de diagnóstico para tipo de PMO	46
CAPÍTULO V: PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA	48
Misión de la APMO	48
Visión de la APMO	48
Valores de la APMO	49
Objetivos de la APMO	49
Metas de la APMO	49
Factores críticos de éxito de la APMO	50

Análisis de la estructura	51
Propuesta de creación del área de Dirección de Estrategia y Gestión	51
Propuesta de la estructura orgánica de la APMO	53
Tipo de APMO a implementar	54
Modelo evolutivo de la APMO	55
Ejes estratégicos de la APMO.....	56
Servicios que brindará la APMO	56
Roles y responsabilidades del equipo orgánico de la APMO	58
Criterios de clasificación de los proyectos estratégicos.....	64
Políticas de la APMO.....	65
Comité de Proyectos	67
Flujo conceptual de las etapas del proceso de proyectos	68
Desarrollo del Procedimiento Gestión de Proyectos	70
Inicio del proyecto.....	70
Planificación del proyecto.....	71
Ejecución del proyecto	72
Proyectos Tecnológicos.....	72
Monitoreo y control del proyecto.....	73
Cierre del proyecto	74
Indicadores de la APMO.....	75
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	77
Conclusiones	77
Recomendaciones	78
REFERENCIAS.....	79
ANEXOS	80
Anexo 1	80
Anexo 2.....	83
Anexo 3.....	85
Anexo 4.....	103
Anexo 5.....	104
Anexo 6.....	107
Anexo 7.....	108

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Portafolio Proyectos Estratégicos 2022 - 2026.....	17
Tabla 2. Portafolio de Proyectos 2022 - 2026.....	28
Tabla 3. Plan Operativo Anual 2023.....	29
Tabla 4. Tabla de brechas, necesidades y beneficios.....	36
Tabla 5. Tabla de operacionalización de variables	41
Tabla 6. Análisis de la encuesta	44
Tabla 7. Factores críticos de éxito de la APMO	50
Tabla 8. Validación de criterios	65
Tabla 9. Indicadores de la APMO.....	76

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de madurez con Datos Cooperativa 29 de Octubre.....	20
Figura 2. Nivel de madurez Cooperativa 29 de Octubre	21
Figura 3. Resultado de nivel de madurez Cooperativa 29 de Octubre	22
Figura 4. Organigrama Cooperativa 29 de Octubre.....	26
Figura 5. Mapa Estratégico Cooperativa 29 de Octubre.....	29
Figura 6. Nivel de madurez. Cooperativa 29 de Octubre	34
Figura 7. Nivel de madurez. Cooperativa 29 de Octubre	34
Figura 8. Cadena de Valor de la Cooperativa 29 de Octubre	42
Figura 9. Balanced Score Card. Cooperativa 29 de Octubre	43
Figura 10. Balanced Score Card. Cooperativa 29 de Octubre	46
Figura 11. Misión de la APMO de la Cooperativa 29 de Octubre.....	48
Figura 12. Visión de la APMO de la Cooperativa 29 de Octubre	48
Figura 13. Estructura actual de la Planificación Estratégica.	51
Figura 14. Estructura orgánica de la “Dirección de Estrategia y Gestión	52
Figura 15. Propuesta de la estructura orgánica de la APMO.....	53
Figura 16. Modelo evolutivo de la APMO.	55
Figura 17. Modelo de evolución de la estructura orgánica.....	55
Figura 18. Ejes estratégicos para que la APMO sea sustentable.	56
Figura 19. Flujo conceptual de las etapas del proceso de proyectos.	68
Figura 20. Diagrama cero de implementación APMO.	69
Figura 21. Procedimiento: Gestión de Proyectos.....	70

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE INGENIERÍA

MAESTRÍA EN TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN MENCIÓN
GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE TI

**IMPLEMENTATION OF THE APMO PROJECT OFFICE
“COOPERATIVA 29 DE OCTUBRE” 2023**

Autor: Luz Angélica Paillacho Martínez

Director -Tutor: José Almeida Galarraga

Quito, 2023

RESUMEN

El presente trabajo de titulación para la Implementación de la APMO se complementó con una batería de encuestas que fueron encaminadas a la alta dirección y mandos medios, cuyas preguntas estaban relacionadas al conocimiento metodológico de la ejecución de proyectos y nivel de madurez de la Organización, con el objetivo de determinar un marco inicial de referencia sobre el cual se plantearon las oportunidades de mejora encontradas en función de los beneficios que generará, con estos resultados nos enfocamos de mejor manera en la implementación de la estrategia de la Organización y su ejecución por proyectos.

La estrategia en la Cooperativa 29 de octubre, para el próximo quinquenio reconoce que el sector financiero en general, y el cooperativista en particular, está viviendo una gran transformación, posiblemente la mayor de su historia. El espacio de interrelación con los socios, clientes, proveedores, reguladores, etc. En que se verá inmersa la Cooperativa, estará lleno de desafíos, cambios, incertidumbre y nuevos paradigmas. Pero con los retos, surgen grandes oportunidades, muchas de ellas impulsadas por cambios en la forma en que se adquieren y consumen los servicios financieros todos ellos enmarcados en un manejo adecuado de metodología ágil de proyectos.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE INGENIERÍA

MASTER'S DEGREE IN INFORMATION TECHNOLOGIES MENTION
MANAGEMENT AND IT MANAGEMENT

**IMPLEMENTATION OF THE APMO PROJECT OFFICE
“COOPERATIVA 29 DE OCTUBRE” 2023**

Author: Luz Angélica Paillacho Martínez

Director -Tutor: José Almeida Galarraga

Quito 2023

ABSTRACT

The present degree work for the Implementation of the APMO was complemented with a battery of surveys that were directed to the top management and middle management, whose questions were related to the methodological knowledge of the execution of projects and level of maturity of the Organization, with the objective of determining an initial frame of reference on which the opportunities for improvement found were raised according to the benefits that it will generate, with these results we focus in a better way on the implementation of the strategy of the Organization and its execution by projects.

The strategy of Cooperativa 29 de Octubre for the next five years recognizes that the financial sector in general, and the cooperative sector in particular, is undergoing a great transformation, possibly the greatest in its history. The space of interrelation with members, customers, suppliers, regulators, etc., in which the Cooperative 29 de Octubre will be immersed. In which the Cooperative will be immersed, will be full of challenges, changes, uncertainty and new paradigms. But with the challenges, great opportunities arise, many of them driven by changes in the way financial services are acquired and consumed, all of them framed in an adequate management of agile project methodology.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad después de un cambio y exigencia tecnológica, la gestión de proyectos es indispensable para un manejo adecuado de la estrategia y el buen manejo en las organizaciones. La correcta gestión y ejecución de proyectos es la parte fundamental en la estrategia, para lo cual es necesario contar con líderes competentes y comprometidos en la ejecución de los proyectos para lograr los objetivos estratégicos propuestos por la institución.

El personal responsable del manejo de los proyectos trabaja con su mayor esfuerzo tratando de cumplir todos los entregables para obtener resultados de calidad, en factor tiempo y costo que nació de la planificación o ajuste estimados en el ciclo de vida del proyecto. La alta dirección de la Cooperativa está encargada y comprometida en trabajar de la mano con la gestión de proyectos, el uso adecuado la metodología que se desea implementar de forma ágil, que permita a la institución y miembros ejecutivos tomar decisiones en tiempo real.

En ejecución a los requerimientos que experimentan quienes manejan Proyectos, se cuenta con la APMO - Project Management Office, o conocida en español como OGP - Oficina de Gestión de Proyectos, la cual sirve para mejorar la gestión de proyectos, así la APMO será apoyo de cooperación para la alta gerencia, evitando contradicciones y conflictos entre las partes involucradas del ciclo de vida en los proyectos, generando así eficiencia en los avances y resultados de los proyectos y toma de decisiones a tiempo.

La APMO se adapta a cualquier tipo de empresa, sin embargo, el presente trabajo es desarrollado con enfoque al sector Financiero en este caso como referencia el segmento de Cooperativas de Ahorro y crédito de Ecuador, donde el entorno actual del manejo de proyectos puede mitigar falencias encontradas y detectar oportunidades de mejora. Proponer una metodología de APMO garantizará un proceso de mejora continua en la gestión de estrategias y proyectos de las instituciones financieras de manera eficaz (Pérez, 2013).

En el capítulo I, trata sobre la problemática y los conflictos existentes que impiden culminar los diferentes tipos de proyectos en la Cooperativa 29 de Octubre dentro del alcance y planificación realizada en la parte estratégica institucional. Además, en este capítulo se identifican el objetivo general y específicos, la justificación e hipótesis.

En el capítulo II, trata sobre los conceptos y terminologías manejados en el desarrollo del trabajo, respaldando con investigaciones existentes para obtener el resultado esperado.

En el capítulo III, se refiere a la metodología que se va utilizada para extraer la información sobre el tema en estudio, estableciendo los instrumentos empleados para la

recolección de la misma, el procesamiento y análisis de los datos identificando la población y muestra para realizar la presente investigación.

En el capítulo IV, se presenta el análisis de los resultados de las entrevistas aplicadas a la muestra, misma que nos permitirá visualizar los beneficios de la implementación de una APMO en la Cooperativa 29 de Octubre, confirmando así la hipótesis presentada en el capítulo I.

El capítulo V, desarrolla la propuesta de la creación de una APMO para la Cooperativa 29 de Octubre, presentando conjuntamente un detalle de las funciones y habilidades que deben poseer los miembros que conforman la APMO, también se describen las herramientas que permitirán gestionar los proyectos, presentando los indicadores adecuados para el control y medición que permitirá gestionar los proyectos.

Finalmente se generan las conclusiones y recomendaciones resultado del presente trabajo investigativo.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Formulación del Problema

El actual Plan Estratégico de la Cooperativa 29 de octubre Ltda., tiene vigencia hasta el año 2026, y cuenta con un análisis del entorno actual, diseño del modelo de negocio, direccionamiento estratégico, y Cuadro de Mando Integral en el que se describen las estrategias de acuerdo con cada perspectiva del Balanced Score Card.

El Área de Planificación estratégica monitoriza periódicamente el cumplimiento de los Objetivos Estratégicos con el Cuadro de Mando Integral, al evidenciar desviaciones respecto al plan, se gestiona con los respectivos responsables las acciones de mitigación para retomar el control y alineamiento; si la desviación no puede ser controlada, se replantean los objetivos afectados y se actualiza BSC.

Los reportes directos a Gerencia General diseñan las propuestas de proyectos estratégicos a ser desarrollados; estas propuestas son presentadas para su revisión y aprobación a los Consejos de Administración y Vigilancia para su aprobación y su respectiva inclusión en el Plan Operativo Anual (POA) donde se maneja 10 proyectos:

Tabla 1. Portafolio Proyectos Estratégicos 2022 - 2026

PROGRAMA DE PROYECTOS	RESPONSABLE PROGRAMA	PROYECTOS	PERÍODO DE EJECUCIÓN	
			Inicio	Fin
TARJETA 29	DIRECTOR FINANCIERO	<u>Tarjeta de débito*</u>	2022	2023
		<u>Tarjeta de crédito con franquicia internacional - estudio</u>	2023	2023
		<u>Tarjeta de crédito con franquicia internacional - implementación</u>	2024	2024
		<u>Reemplazo de Cajeros Automáticos</u>	2022	2023
		<u>Edificio La Pradera - Fase estudios</u>	2023	2023
		<u>Remodelación Edificio La Pradera - Fase construcción*</u>	2023	2024
POLOS DE DESARROLLO Y CONSTRUCCIONES	DIRECTOR ADMINISTRATIVO	Agencia La Prensa - Fase Anteproyecto	2024	2024

		Agencia Magdalena - Fase Anteproyecto	2024	2024
		Agencia La Prensa - Fase Construcción	2025	2025
		Agencia La Magdalena - Fase Construcción	2025	2025
		<u>Agencia Lago Agrio</u>	2023	2023
		Agencia Centenario	2025	2025
		Agencia Cuenca	2025	2025
		Agencia Tulcán	2026	2026
		Agencia Riobamba	2026	2026
		<u>Migración e Implementación nueva APP y Web Transaccional</u>	2023	2024
		<u>Ciberseguridad - segunda fase</u>	2023	2023
		<u>Plan de continuidad en la nube</u>	2022	2023
TRANSFORMACIÓN DIGITAL	DIRECTOR DE TECNOLOGÍA	Ciberseguridad - tercera fase	2024	2024
		Analítica de Datos	2024	2024
		Customer Journey / CRM	2025	2025
		Contact center	2025	2025
		Centros de negocio con IoT	2026	2026
		Agencias Virtuales	2026	2026

Al momento la Cooperativa 29 de octubre Ltda., no opera con una aplicación sistemática para la gestión por proyectos detallados, a continuación:

- Nivel de conocimiento y experiencia no uniforme entre interesados clave.
- Desconocimiento de los verdaderos resultados de los proyectos.
- Inexistencia de metodología y uso aislado e incompleto de métodos.
- No existe alineamiento con los objetivos estratégicos de la empresa.

La Cooperativa 29 de octubre Ltda., se encuentra en un proceso de cambio y se plantea la necesidad de definir y desarrollar un conjunto de procesos comunes para la implementación por proyectos ágiles para lograr los siguientes resultados:

- Conocimiento introductorio de la gestión de proyectos.

- Uso introductorio en las herramientas para secuenciación de cada una de las actividades.
- Ajustar la filosofía corporativa para el periodo 2023 al 2026, con el manejo de metodologías ágiles en proyectos.
- Priorizar el grupo de pilares estratégicos, con base en el propósito estratégico establecido.
- Realizar el despliegue táctico y operativo basado en la metodología de la APMO.
- Instaurar cadencias cortas de evaluación estratégica.
- Se produce la necesidad de realizar trabajos a conciencia con un manejo adecuado de proyectos para tener claro la viabilidad de estos, la importancia en la implementación de estándares en gestión de proyectos.

1.2. Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Conocer la situación actual del proceso en la administración de proyectos de la “Cooperativa 29 de Octubre” e implementar la oficina de proyectos APMO en el año 2023.

Objetivos Específicos

1. Implementar metodologías ágiles, guías, estándares de gestión y administración de proyectos.
2. Establecer los procesos, formatos y procedimientos para implementar la APMO.
3. Definir 5 KPI o indicadores para la APMO en el control de proyectos.

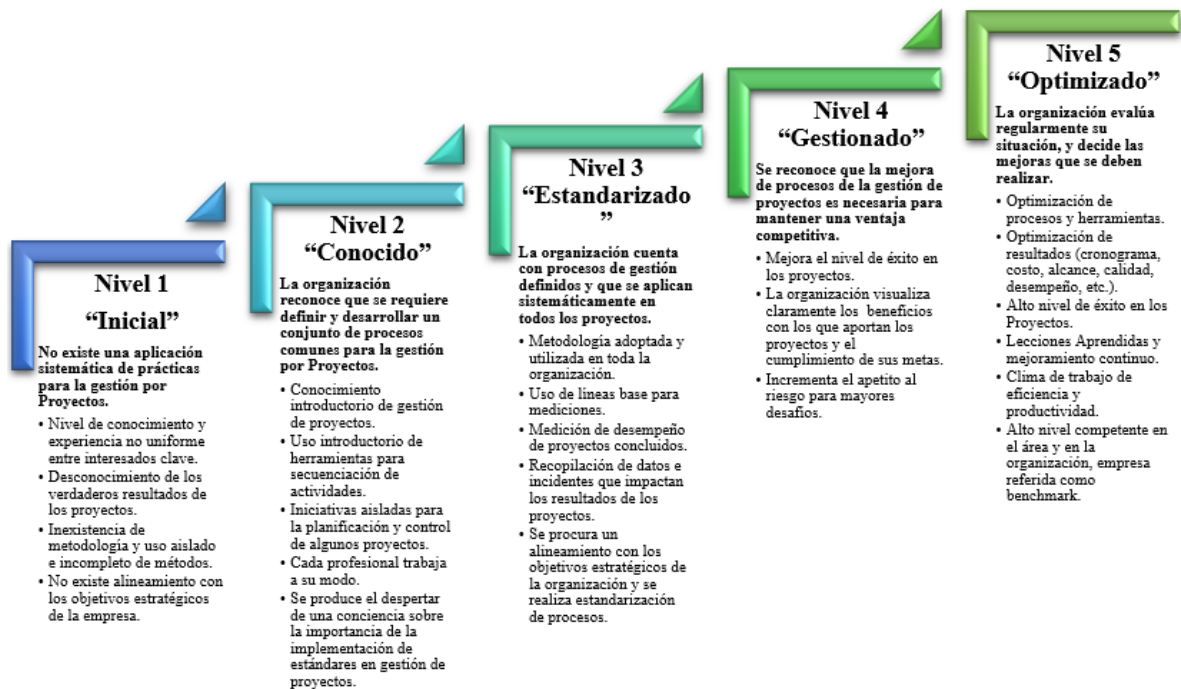
1.3. Justificación de la Investigación

La “Cooperativa 29 de Octubre” está en una posición competitiva fuerte, por lo que deberá utilizar esa fortaleza para perseguir oportunidades frente a la competencia, especialmente con el desarrollo de la APMO con metodologías ágiles, para alcanzar un efectivo alineamiento entre la estrategia y la implementación por proyectos, a fin de maximizar las probabilidades de éxito de los mismos, creando valor a la organización al brindar entregables a satisfacción, en tiempo y forma.

En la “Cooperativa 29 de Octubre Ltda.”, no mantiene una metodología, normas o métricas en la ejecución de los proyectos para medición de desempeño en costo, cronograma y utilización de los recursos, lo que actualmente afecta en el cumplimiento de las líneas base

de los proyectos, no se administran los recursos (instalaciones y equipo) asignados a los proyectos.

Actualmente la institución maneja una gestión de proyectos tradicional. Se ha realizado una encuesta para obtener el nivel de madurez que nos permite conocer el desarrollo de las capacidades de la “Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda.”, para ejecutar de manera exitosa los proyectos, los cuales a su vez estén alineados con los objetivos estratégicos institucionales, tácticos y estratégicos. A continuación, los cinco niveles de madurez de gestión



de proyectos, basado en el “Modelo de madurez de prado (2016) – MMGP”:

Figura 1. Modelo de madurez con Datos Cooperativa 29 de Octubre; **Error! No se encuentra el origen de la referencia.** Fuente: Elaboración propia

Se realizaron dos encuestas, ver Anexo 1, encaminadas a la alta dirección, interesados clave, mandos medios y también se incluyeron colaboradores que gestionan proyectos dentro de la “Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda.”.

En la primera encuesta muestra los resultados enfocados al nivel de madurez de la organización en cuanto en el manejo de proyectos institucionales, para lo cual se utiliza el modelo de madurez de Prado – MMGP.

En la segunda encuesta muestra los resultados enfocados en identificar las características idóneas para la oficina de dirección de proyectos (APMO), basado en la obra de

Hill (2014) titulada “The Complete Project Management Office”.

En función de la evaluación previa y sin tabular los resultados de las encuestas, considerando además que la Cooperativa implementa los proyectos sin un marco metodológico adecuado, se esperaba un nivel mínimo de 2. Sin embargo, una vez tabulada la primera encuesta, el resultado de nivel de madurez obtenido es de 1.62, que es menor al esperado.

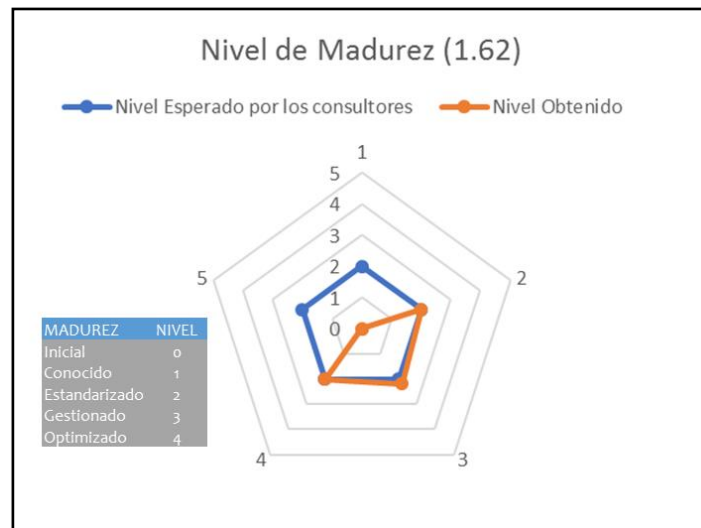


Figura 2. Nivel de madurez “Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda.”

Fuente: Elaboración propia

Con la implementación de una APMO se buscará encasillar al nivel 2, denominado “Conocido” el mismo que mantiene las características detalladas:

- Comprensión introductoria sobre la gestión y manejo de los proyectos.
- Conocimiento introductorio manejo de metodologías ágiles.
- Las iniciativas que se encuentran aisladas en la fase de planificación y control de proyectos.
- Cada profesional utiliza sus propios formatos y plantillas, evidenciando la falta de una APMO que brinde la metodología, proceso de gestión de proyectos, herramientas y plantillas.
- Cada gestor de proyectos lleva el control de forma propia manejando sus plantillas y formatos, lo cual evidencia una gran falta de una APMO, que les permita dar continuidad y manejar los proyectos en función a una metodología que garantice resultados satisfactorios en el proceso de gestión, herramientas y plantillas acorde a la PMO.

- Se evidencia que en la organización está naciendo una cultura que destaca la importancia de la implementación por Proyectos para la ejecución de la Estrategia Corporativa.
- No existe un mecanismo definido para evaluar los líderes de Proyecto, que permitan garantizar las debidas credenciales, que establezca metas, y que valide su desempeño.
- La organización no dispone de metodología alineadas mejores prácticas tales como PMBOK®.
- No se dispone de políticas para definir el dimensionamiento de proyectos tiempos, costos y retornos de la inversión requerida para ejecución de cada proyecto.
- No existe un mapeo y estandarización en los diferentes procesos de gestión de Proyectos desde sus fases: surgimiento, implementación y operación.
- No cuenta con procesos para la gestión de cambios requerida en la etapa de ejecución dentro del ciclo de vida del proyecto.
- Al finalizar cada proyecto, no se realiza la evaluación del éxito ni tampoco se analiza detalladamente las causas de desviación.
- No se lleva una historia de lecciones aprendidas durante la ejecución del proyecto, misma que permitirá prevenir los eventos para futuras ejecuciones de los proyectos, es muy importante esta fase para establecer planes de acción para prevenir que vuelvan a suceder.
- La Cooperativa no mantiene una gobernabilidad de los proyectos (metodología, estructura organizacional y alineamiento estratégico), al momento se controla con un BSC, pero de forma manual en función a lo reportado por cada líder de proyectos más no por una metodología que evalúe el estado vigente y real de la ejecución.

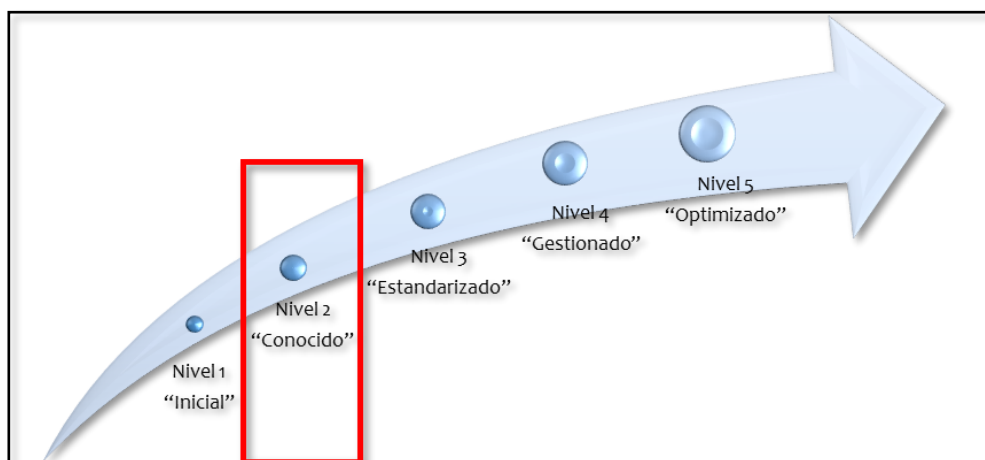


Figura 3. Resultado de nivel de madurez “Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre

Ltda.”.

Fuente: Elaboración propia

En la actualidad, la velocidad con la que el mundo se encuentra evolucionando y después de enfrentar una pandemia que cambió por completo el mundo como fue el COVID, se crea la necesidad en las organizaciones de generar estrategias, metodologías, que les permita garantizar una ventaja competitiva, independientemente del sector empresarial en el que se desempeñe, ahora se debe buscar competencia con la adaptación al cambio y la evolución constante de las organizaciones, con esto se podrá garantizar el no quedar rezagadas en el tiempo y poder dar respuesta de manera oportuna y eficiente a los retos competitivos que día a día genera el mercado. Es evidente que la “Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda.”, mantiene una importancia en la implementación de oficinas de proyectos dentro de la organización, como fundamento metodológico para generar un valor al interior de las empresas y desarrollar la capacidad de generación de productos ágiles, entregables más rápidos y con calidad.

CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1. Antecedentes de la Investigación

Conforme al acuerdo ministerial No. 0457 del 15 de mayo de 1972 e inscrita en el registro general de cooperativas con el No. 1330 de 17 de mayo de 1972, la Superintendencia de Bancos y Seguros autoriza su operación como institución de financiera mediante la resolución SB-INCOOP-99-0178 de 29 de septiembre de 1999 autorizando así, que la Cooperativa 29 de Octubre pueda realizar actividades de intermediación financiera con el público en general.

La “Cooperativa 29 de Octubre Ltda.”, nace de la iniciativa de un grupo de visionarios paracaidistas un 20 de Octubre de 1967, conformando una pre Cooperativa de Ahorro y Crédito a la cual llamaron “29 de Octubre”, con la finalidad de estimular y fomentar el ahorro a fin de mejorar la calidad de vida y la prestación oportuna del crédito para sus socios.

La misión, visión de la Cooperativa es la siguiente:

“SIEMPRE comprometidos en servir a nuestros socios, clientes y sus familias, generando la mejor experiencia”.

La visión de la Cooperativa es la siguiente:

“Ser reconocida a nivel nacional por su excelencia en el servicio personalizado”.

Con el fin de mantener una institución sólida, la “Cooperativa 29 de Octubre Ltda.”, se conformada por profesionales capaces de cumplir a cabalidad sus responsabilidades.

La “Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda.”, ajusta su estructura orgánica funcional, basándose en el cumplimiento legal vigente exigido por las entidades de control y adecuando sus áreas y procesos para atender las necesidades internas y brindar calidad de servicios a sus socios, la estructura organizacional es comandada por el Consejo de Administración y el Staff Ejecutivo, la cual está dividida en la siguiente forma:

La Asamblea General, conformada por cincuenta (50) accionistas de la institución, es decir, miembros que tienen una cuenta dentro de la Cooperativa y mantienen certificados de aportación.

La misión de la Asamblea General es “designar a los miembros de los Consejos e

instancias de control, fijar retribuciones, conocer y aprobar estados financieros e informes, y determinar el destino de excedentes, para precautelar los derechos y obligaciones de las partes interesadas e involucradas.”¹.

El Consejo de Administración, conformado por cinco (5) miembros escogidos por la Asamblea General, cuyos cargos son:

- a. Presidente (1)
- b. Vicepresidente (1)
- c. Vocales (3)

La misión del Consejo de Administración es “definir las políticas, lineamientos y orientación estratégica de la Cooperativa y realizar un seguimiento, control y evaluación a la línea ejecutiva o de gestión, para velar por el buen funcionamiento de la Cooperativa, de acuerdo con el ámbito de sus atribuciones y responsabilidades.”

El Consejo de Vigilancia, conformado por tres (3) miembros escogidos por la Asamblea General.

Su misión es “velar por el cumplimiento de los sistemas de control interno, integridad en los sistemas contables y de información, estados financieros y recursos humanos, políticas, normativas, regulaciones o resoluciones, de acuerdo con el ámbito de sus atribuciones y responsabilidades.” (Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre, 2022)

A continuación, se presenta el organigrama general actual de la “Cooperativa 29 de Octubre Ltda.”:

¹ (Manual Orgánico Funcional), - Vigente

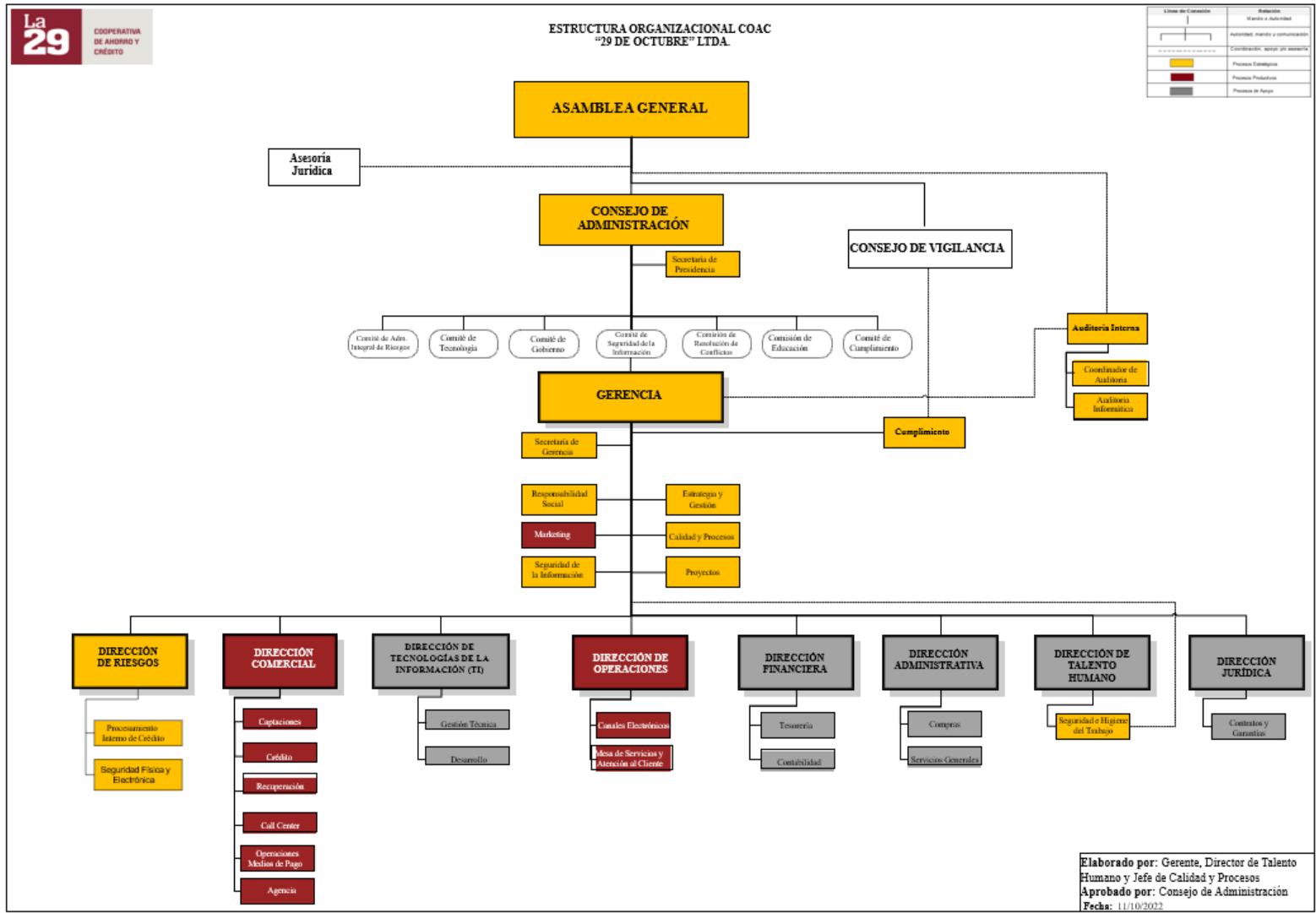


Figura 4. Organigrama Cooperativa 29 de Octubre

Fuente: Datos 29 de Octubre

El actual Plan Estratégico de Negocio (PEN) de la “Cooperativa 29 de Octubre Ltda.”, tiene vigencia hasta el año 2026, y cuenta con un diagnóstico de la situación actual, diseño del modelo de negocio, direccionamiento estratégico, y Cuadro de Mando Integral en el que se describen las estrategias de acuerdo con cada perspectiva del Balanced Score Card (BSC).

El Área de Planificación monitoriza periódicamente el cumplimiento de los Objetivos Estratégicos a través del Cuadro de Mando Integral (CMI), en el caso de encontrar desviaciones respecto al plan, se gestiona con los respectivos responsables las acciones de mitigación para retomar el control y alineamiento acorde al PEN; si la desviación no puede ser controlada, se replantean los objetivos afectados y se actualiza el PEN.

Los reportes directos a Gerencia General diseñan las propuestas de proyectos estratégicos a ser desarrollados; estas propuestas son presentadas para su revisión y aprobación a los Consejos de Administración y Vigilancia para su aprobación y su respectiva inclusión en el Plan Operativo Anual (POA).

El portafolio de proyectos por el período comprendido entre el 2022 - 2026 propuesto se constituye de 10 proyectos alineados a los objetivos estratégicos institucionales y requieren de un presupuesto estimado de \$4.092.358, proyectado para los cinco (5) años de vigencia de la Planificación Estratégica, lo mencionado se describe a continuación:

Tabla 2. Portafolio de Proyectos 2022 - 2026

No.	PROGRAMA	PROYECTO	AÑO 2022	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025	AÑO 2026
1	Modelo Gestión de Servicio al Cliente	Automatización de procesos clave	\$110.000	\$0	\$0	\$0	\$0
2	Transformación Digital	Plan de continuidad en la nube ("site" alternativo)	\$30.000	\$48.000	\$0	\$0	\$0
3	Modelo Gestión de Servicio al Cliente	Plan de Mercadeo Estratégico	\$96.000	\$0	\$0	\$0	\$0
4	Transformación Digital	Omnicanalidad Migración e implementación nueva APP y WEB transaccional	\$105.000	\$61.810	\$70.176	\$80.039	\$91.692
		Omnicanalidad (Reemplazo de 8 cajeros automáticos, adecuaciones, desarrollo servicios ATMs, Swith Transaccional nuevo proveedor Pcards, implementación contingencia Pcards)	\$256.469	\$161.768	\$161.768	\$146.768	\$146.768
5	Transformación Digital	FINANCIAL SERVICE CLOUD TARJETA 29	\$691.200	\$0	\$0	\$0	\$0
6	Transformación Digital	Proyecto Ciberseguridad	\$334.500	\$0	\$0	\$0	\$0
7	Modelo Gestión de Servicio al Cliente	Proyecto Metodología escuela Micro	\$90.000	\$0	\$0	\$0	\$0
8	Transformación Digital	CRM		\$192.400	\$0	\$0	\$0
9	Transformación Digital	BI		\$70.000	\$0	\$0	\$0
10	Modelo Gestión de Servicio al Cliente	Nuevo Modelo de Agencias (concepto, imagen, infraestructura)	\$60.000	\$374.000	\$544.000	\$170.000	\$0
		TOTAL PROYECTOS 2022-2026	\$1.773.169	\$907.978	\$775.944	\$396.807	\$238.460
		TOTAL ESTIMADO REQUERIDO			\$4.092.358		

Por responsable de ejecución se identifica la siguiente participación:

Tabla 3. Plan Operativo Anual 2023

ÁREAS RESPONSABLES DE EJECUCIÓN	Nº PROYECTOS	PARTIC. %	PRESUPUESTO	PARTIC. %
DIRECCIÓN COMERCIAL	2	25%	\$200.000	11%
DIRECCIÓN DE TEGNOLOGÍA	1	13%	\$30.000	2%
JEFATURA DE MARKETING	2	25%	\$156.000	9%
DIRECCIÓN DE OPERACIONES	1	13%	\$361.469	20%
DIRECCIÓN FINANCIERA	1	13%	\$691.200	39%
DIRECCIÓN DE RIESGOS	1	13%	\$334.500	19%
	8	100%	\$1.773.169	100%

Fuente: Elaboración Propia, Datos 29 de Octubre

Se elabora el Mapa Estratégico para el año 2023, el cual integra como producto final la filosofía corporativa y los objetivos estratégicos:



Figura 5. Mapa Estratégico Cooperativa 29 de Octubre

Fuente: Datos 29 de Octubre

2.2. Bases Teóricas.

2.2.1 Definiciones básicas de proyectos

Administrador de proyectos. Son las personas que tiene la responsabilidad de cumplir los objetivos, metas, cronogramas vigilando el desempeño y rendimiento del equipo de personas que forman parte del ciclo del proyecto (Gascón, 2018).

Alcance del proyecto (project scope): Es el trabajo que debe ser ejecutado para obtener el producto (del proyecto) cumpliendo las características y funciones especificadas (Escuela de Organización Industrial, 2015).

Control de cambios de alcance (Scope Change Control). Cambios realizados en las diferentes etapas del proyecto, con el objetivo de alcanzar las metas y planificación requerida en el proyecto (Escuela de Organización Industrial, 2015).

Comité de Proyectos: Comisión representada por la Alta Dirección de la organización y la PMO, donde se clasifica la cartera de proyectos, se presentan indicadores de gestión y se aprueban cambios de alcance “(Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre, 2022).”

Documentación de requisitos. Son aquellos formatos que deben ser llenos en cada fase del proyecto, es fundamental para comprender qué se debe producir como resultado del proyecto, esto brindara de soporte y respaldo en la ejecución de cada proyecto “(Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre, 2022).”

Enunciado de alcance (Scope Statement). Proporciona una base documentada para tomar decisiones que permitan una correcta ejecución en el proyecto, se tiene el alcance del desarrollo, entendimiento y comprensión común del alcance del proyecto entre todas las partes interesadas (stakeholders) (Escuela de Organización Industrial, 2015).

Definición del alcance (Scope Definition). subdivisión de los entregables (deliverables) que requieren mayor esfuerzo en otros más pequeños y de fácil gestión que posibilite un mejor control del proyecto (Escuela de Organización Industrial, 2015).

Línea Base / Baseline. Es una versión aprobada de un producto en función al costo tiempo y

recursos, la misma que solo se recomienda modificar mediante procedimientos de control de cambios requerido para poder comparar la trayectoria del proyecto (Fortuna, 2013).

Línea Base de Costos / Cost Baseline. Es la línea de tiempo aprobada en el inicio del proyecto con las diferentes fases que contienen la duración, sin considerar las desviaciones que se consideran al inicio del proyecto, la cual sólo puede cambiarse a través del procedimiento de control de cambios, para mantener el registro de la comparación con los valores establecidos en la creación del proyecto (Fortuna, 2013).

Línea Base del Alcance / Scope Baseline. Es la versión aprobada del planteamiento del proyecto y su alcance, estructura de desglose del trabajo (EDT) y su diccionario de la EDT asociado, que se debe modificar con el procedimiento de control de cambios para mantener el registro de la comparación en función al acta de creación del proyecto. (Fortuna, 2013).

Línea Base del Cronograma / Schedule Baseline. Es el cronograma de tiempo que sólo puede cambiarse a través del procedimiento de control de cambios y que se utiliza como base de comparación con el tiempo planificado y el tiempo ejecutado en el ciclo de vida del proyecto. (Fortuna, 2013).

Línea Base. Se considera a la línea de tiempo aprobada con la que se dará inicio al trabajo del proyecto la misma que se mide y se analiza la evolución del proyecto, mismo que permite tomar acciones correctivas o preventivas. Como referencia en la línea de tiempo se considera la fecha inicio planificada y fecha fin planificado, los parámetros de alcance, cronograma y costo de un proyecto. La PMB incluye la reserva para contingencias, pero excluye la reserva de gestión. (Fortuna, 2013).

Marco Metodológico: Conjunto de procedimientos que provee el paso a seguir durante las etapas del proyecto. (Gascón, 2018).

Plan de Dirección del Proyecto y Enunciado del Alcance: Documento comprensivo que describe los Objetivos del Proyecto, el Enunciado del Producto y del Proyecto, Entregables, organización del Proyecto, los Planes de Dirección de Proyecto y la línea base para todo el trabajo del proyecto (Hernández, 2015).

Proyecto: “De acuerdo con la definición del PMI Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto o servicio único”, entendiéndose de esta manera que un proyecto se define como un esfuerzo temporal ejecutado para crear un producto, servicio o resultado único (Hernández, 2015).

PMI (Project Management Institute): “Organización estadounidense sin fines de lucro que asocia a profesionales relacionados con la Gestión de Proyectos”. (UCAB, 2017).

PMO: “Oficina de Gestión de Proyectos de la organización. Es la oficina o el departamento responsable de supervisar y gestionar los proyectos en toda empresa”. (Radosh, 2021).

Portafolio. “Un portafolio es un conjunto de programas o proyectos que están alineados a los objetivos estratégicos de una organización”. (Institute, 2017).

Programa. “Un programa es un conjunto de proyectos que poseen un objetivo en común”. (Gascón, 2018).

Proyecto Estratégico: Proyecto que está alineado a los objetivos Estratégicos del Negocio de la Organización (Radosh, 2021).

Sponsor: Patrocinador del Proyecto. El sponsor es la figura que ha de asegurarse que el proyecto esté alineado con los objetivos de negocio marcados en su concepción (Pérez A. , 2017).

Stakeholders: Son las partes interesadas a nivel personas y organizaciones que participan activamente durante la ejecución del proyecto, o cuyos intereses pueden ser negativa o positivamente afectados como consecuencia de la ejecución del proyecto o de su terminación. Es importante saber que este rol puede ejercer influencia sobre el proyecto y sus resultados (Escuela de Organización Industrial, 2015).

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

En este capítulo se describe el método a utilizar en el desarrollo de la investigación, con el objetivo de alcanzar con precisión los objetivos planteados en el presente trabajo de titulación.

3.1. Tipo de Investigación

En el desarrollo de la investigación se utilizó una modalidad cualitativa apoyada en la técnica interactiva de entrevistas y encuestas que fueron encaminadas a la alta dirección y mandos medios, cuyas preguntas estaban relacionadas al conocimiento metodológico de la gestión por proyectos y nivel de madurez de la organización, con el objetivo de determinar un marco inicial de referencia sobre el cual se plantearán las oportunidades de mejora encontradas en función de los beneficios que generará, con estos resultados se logra un mejor enfoque en el diseño de la implementación de la APMO.

3.2. Diseño de Investigación

El desarrollo de las actividades de diagnóstico de la organización fue abordado con las siguientes acciones:

- Grupos focales con las personas asignadas designadas por la Cooperativa, cuyo objetivo fue entender el funcionamiento de la organización y la revisión de los documentos organizacionales previamente indicados.
- Elaboración y tabulación de encuestas a personal involucrado en gestión de proyectos e interesados clave de la organización.
- Elaboración de Matriz FODA enfocado en la gestión de proyectos.
- Elaboración de Alineamiento Estratégico y Estructura Orgánica de la APMO.
- Análisis de Nivel de Madurez de la organización e identificación de brechas y necesidades.
- Análisis de beneficios del diseño para la implementación de la APMO.
- Análisis y Desarrollo del Tipo de APMO a implementar.
- Desarrollo del Esquema de Gobernanza y Metodología de la APMO.
- Desarrollo de Roles, Responsabilidades y Políticas del equipo de la APMO.
- Diseño y construcción de Indicadores de la APMO.

3.3. Unidades de Estudio

En función de la evaluación previa antes de proceder a la tabulación de las encuestas, considerando además que la organización implementa los proyectos sin un marco metodológico adecuado, la consultoría esperaba un nivel mínimo de 2.

Sin embargo, una vez tabulada la primera encuesta, el resultado de nivel de madurez obtenido es de 1.62, que es menor al esperado, pero que se la puede encasillar al nivel 2, denominado “Conocido” como se puede ver en las siguientes figuras:

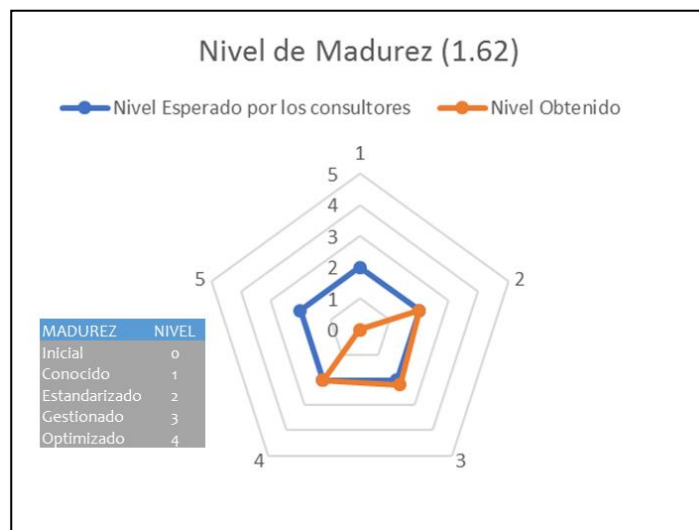


Figura 6. Nivel de madurez. Cooperativa 29 de Octubre

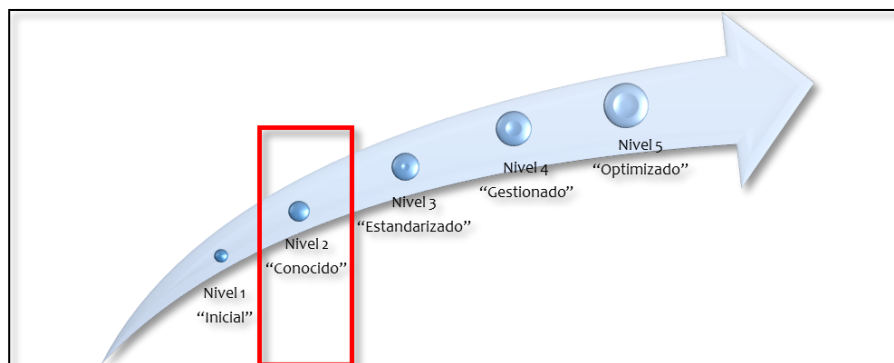


Figura 7. Nivel de madurez. Cooperativa 29 de Octubre

El nivel 2, denominado “Conocido” comprende las siguientes fases para alcanzar la madurez:

- Se requiere tenga un conocimiento de forma general sobre la gestión de proyectos.
- Conocimiento introductorio para actividades de secuenciación.

- Las iniciativas que se encuentran aisladas en la fase de planificación y control de proyectos.
- Cada profesional utiliza sus propios formatos y plantillas, evidenciando la falta de una APMO que brinde la metodología, y permita una adecuada gestión de proyectos, herramientas y plantillas.
- Cada gestor de proyectos lleva un control acorde a sus necesidades manejando sus plantillas y formatos, lo cual evidencia una gran falta de una APMO, que les permita dar continuidad y manejar los proyectos en función a una metodología que garantice resultados satisfactorios en el proceso de gestión, herramientas y plantillas acorde a la PMO.
- Se evidencia que en la organización está naciendo una cultura que destaca la importancia de la implementación por Proyectos para la ejecución de la Estrategia Corporativa.
- No existe un mecanismo definido para evaluar a los líderes de Proyecto que le otorgue las debidas credenciales, que establezca metas, y que valide su desempeño.
- La organización no dispone de metodología alineadas mejores prácticas tales como PMBOK®.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En esta fase, se describe la tabulación de resultados de la segunda encuesta:

- La implementación de proyectos que se ejecutan en la organización no contempla lineamientos, procesos, herramientas de gestión de proyectos, lo cual provoca un uso inadecuado de recursos.
- No cuenta con metodología, normas o métricas en la gestión de proyectos para medición de desempeño del costo, cronograma y utilización de los recursos, lo que puede afectar en el cumplimiento de las líneas base de los proyectos.
- No se evalúa las competencias de los diferentes roles que forman la ejecución de un proyecto.
- No se administran los recursos (instalaciones y equipo) asignados a los proyectos.
- No se coordina la adquisición y asignación de recursos del proyecto, ni se administra el rendimiento de los mismos.
- No se facilita la participación de los integrantes del equipo del ciclo de vida del proyecto en capacitaciones opcionales y/o requeridas, ni incluyen la capacitación

técnica necesaria para cada proyecto o capacitaciones requeridas para el desarrollo profesional dentro de la Organización.

- Al no existir procesos documentados tampoco existe una cultura de administración de proyectos, por lo que los líderes de proyectos no proporcionan informes de progreso del proyecto a una oficina de Proyectos; no obstante, presentan cierta información de cumplimiento de proyectos a las áreas de planificación de la organización, aunque esto no garantiza cumplimiento en tiempo y forma.

3.5. Técnica de Análisis de Datos

Conforme las oportunidades de mejoras identificadas en el FODA y las brechas obtenidas de los resultados del diagnóstico, se presenta las brechas y necesidades alineadas con los beneficios organizacionales. Al alinear las brechas identificadas junto con las necesidades existentes y los beneficios a ser obtenidos, se destaca la importancia en la implementación de una “Oficina de Dirección de Proyectos” con metodologías ágiles (APMO) la cual deberá diseñarse para alcanzar un nivel de madurez 3 denominado “Estandarizado”.

A continuación, se presenta la Tabla 4 de brechas, necesidades y beneficios relacionada con cada componente de la APMO:

Tabla 4. Tabla de brechas, necesidades y beneficios

ID	Descripción	Ubicación	Necesidad	beneficio (Valor a la Organización)
MARCO DE GOBERNANZA DE LA APMO				
BR-01	No existen criterios de selección para líderes y responsables de proyectos estratégicos	FODA (W2)	Políticas y criterios para selección de líderes de proyectos Implementación de buenas prácticas alineado con estándares. Políticas para asignación,	Formalidad y estandarización en el proceso de selección de personas que gestionarán proyectos estratégicos.
BR-02	No existen políticas para asignación de recursos humanos y materiales hacia proyectos estratégicos.	FODA (W3)	administración y control de recursos dirigidos a proyectos estratégicos. Implementación de buenas prácticas alineado con estándares.	Optimización de recursos. Mitigación de reprocesos.
BR-03	No hay incentivos por cumplimiento y desempeño de proyectos estratégicos, lo cual genera desánimo y falta de seguimiento por parte de líderes de proyectos	FODA (W4)	Políticas de evaluación a líderes de proyectos que incluya incentivos.	Motivación hacia un mejor desempeño por parte de líderes de proyectos.
BR-04	Alta rotación de personal afecta a eficiencia técnica y administrativa.	FODA (W5)	Analizar causas raíz de rotación y disminuir incidencia.	Tiempo más efectivo, ahorro en reclutamiento y entrenamiento

				extra.
BR-05	Falta de compromiso por parte de líderes de proyectos relacionado con el cumplimiento del avance de proyectos.	FODA (W6)	Políticas de evaluación a líderes de proyectos que incluya incentivos. Implementación de buenas prácticas alineado con estándares.	Motivación hacia un mejor desempeño por parte de líderes de proyectos.
BR-06	La Cooperativa no cuenta con una estructura articulada para la gestión estandarizada de proyectos.	FODA (W7)	Estructura orgánica de una Oficina de Dirección de Proyectos con sus respectivas funciones.	Soporte en procesos de dirección de proyectos. Intercambio de recursos, metodología, herramientas y técnicas.
BR-07	Manejo informal de recursos destinados a proyectos.	FODA (W10)	Políticas para asignación, administración y control de recursos dirigidos a proyectos estratégicos. Implementación de buenas prácticas alineado con estándares.	Optimización de recursos.
BR-08	No existen criterios de priorización de proyectos para su ejecución y asignación de recursos.	FODA (W12)	Políticas y criterios para priorización de proyectos. “Implementación de buenas prácticas alineado con estándares.”	Optimización de recursos. Esfuerzos en común correctamente dirigidos.
BR-09	No se aplica la gestión de cambios en los proyectos.	FODA (W15)	Políticas de gestión de cambios. Implementación de buenas prácticas alineado con estándares.	Formalidad y estandarización con el proceso de” gestión de cambios”.
BR-10	No se miden indicadores de cumplimiento, de resultados o de gestión.	FODA (W16)	Diseño y construcción de indicadores para mediciones de acuerdo con necesidades de interesados.	Información de desempeño de los proyectos. Información útil para almacenamiento y futura toma de decisiones.
BR-11	No existen criterios de evaluación mensual de los proyectos gestionados.	FODA (W17)	Políticas, procesos requeridos para implementar la gestión de proyectos. Implementar buenas prácticas alineado con estándares.	Alineamiento con los objetivos del negocio. Monitoreo periódico del cumplimiento. Responder a riesgos de manera oportuna.
BR-12	Los actuales líderes no aplican normas y métricas prescritas, normas de gestión de proyectos, ni se utilizan métricas para la supervisión del costo, cronograma y utilización de los recursos.	DIAGNÓSTICO (APMO)	Políticas y procesos para la gestión de proyectos - Diseño y construcción de indicadores. Implementación de buenas prácticas alineado con estándares.	Alineamiento con los objetivos del negocio. Monitoreo periódico del cumplimiento. Responder a riesgos de manera oportuna.
BR-13	Los líderes de proyectos no evalúan la competencia de los roles requeridos en la ejecución del project.	DIAGNÓSTICO (APMO)	Políticas y criterios para selección y entrenamiento de equipo del proyecto. Implementación de buenas prácticas alineado con estándares.	Equipos más entrenados, comprometidos y sinérgicos
BR-14	Los líderes de proyectos no administran las instalaciones y el equipo asignado necesarios para realizar el esfuerzo del proyecto.	DIAGNÓSTICO (APMO)	Políticas para asignación, administración y control de recursos dirigidos a proyectos estratégicos. Implementación de buenas prácticas alineado con estándares.	Optimización de recursos. Mitigación de reprocesos.

BR-15	Los líderes de proyectos no coordinan la adquisición y asignación de recursos del proyecto, ni administran el rendimiento de los mismos.	DIAGNÓSTICO (APMO)	Políticas para asignación, administración y control de recursos dirigidos a proyectos estratégicos. Implementación de buenas prácticas alineado con estándares.	Optimización de recursos. Mitigación de reprocesos.
BR-16	Las iniciativas que se encuentran aisladas en la fase de planificación y control de proyectos.	DIAGNÓSTICO (NIVEL DE MADUREZ)	Políticas y procesos de “gestión de proyectos”. Implementación de buenas prácticas alineado con estándares.	Alineamiento con los objetivos del negocio. Monitoreo periódico del cumplimiento. Responder a riesgos de manera oportuna.
BR-17	No existe un mecanismo definido para evaluar los líderes de Proyecto, que permitan garantizar las debidas credenciales, que establezca metas, y que valide su desempeño.	DIAGNÓSTICO (NIVEL DE MADUREZ)	Políticas de evaluación a líderes de proyectos que incluya incentivos. Implementación de buenas prácticas alineado con estándares.	Motivación hacia un mejor desempeño por parte de líderes de proyectos.
BR-18	No se lleva una historia de lecciones aprendidas durante la ejecución del proyecto, misma que permitirá prevenir los eventos para futuras ejecuciones de los proyectos, es muy importante esta fase para establecer planes de acción para prevenir que vuelvan a suceder.	DIAGNÓSTICO (NIVEL DE MADUREZ)	Políticas de gestión de cambios. Implementación de buenas prácticas alineado con estándares.	Formalidad y estandarización en el proceso de gestión de cambios. Responder a riesgos de manera oportuna.
BR-19	Al finalizar cada proyecto, no se realiza la evaluación del éxito ni tampoco se analiza detalladamente las causas de desviación. No mantiene una gobernabilidad de los proyectos (“metodología, estructura organizacional y alineamiento estratégico”), al momento se controla con un BSC, pero de forma manual en función a lo reportado por cada líder de proyectos más no por una metodología que evalúe el estado vigente y real de la ejecución.	DIAGNÓSTICO (NIVEL DE MADUREZ)	Políticas de evaluación a líderes de proyectos que incluya incentivos, bonificaciones y/o penitencias. Implementación de buenas prácticas alineado con estándares.	Motivación hacia un mejor desempeño por parte de líderes de proyectos.
BR-20	Los líderes de proyectos no facilitan la participación del equipo en la ejecución del proyecto en capacitaciones opcionales y/o requeridas, ni incluyen la capacitación técnica necesaria para cada proyecto o capacitaciones requeridas para el desarrollo profesional.	DIAGNÓSTICO (NIVEL DE MADUREZ)	Políticas para categorización de proyectos. Implementación de buenas prácticas alineado con estándares.	Optimización de recursos. Esfuerzos en común correctamente dirigidos.
BR-21	Los líderes de proyectos no facilitan la participación del equipo en la ejecución del proyecto en capacitaciones opcionales y/o requeridas, ni incluyen la capacitación técnica necesaria para cada proyecto o capacitaciones requeridas para el desarrollo profesional.	DIAGNÓSTICO (APMO)	Políticas y plan de capacitación para los diferentes líderes que ejecutan diferentes proyectos. Implementación de buenas prácticas alineado con estándares.	Equipos más entrenados, comprometidos y sinérgicos

METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE PROYECTOS

BR-07	<p>Manejo informal de recursos destinados a proyectos.</p> <p>A pesar de que existe una revisión mensual del porcentaje de avance de los proyectos estratégicos, no se cuenta con una herramienta para medición del desempeño de los mismos y de los motivos en caso de atraso.</p>	FODA (W10)	Procesos de gestión de recursos	Optimización de recursos.
BR-22	<p>No existe documentación o plantillas estandarizadas para seguimiento y control de los proyectos.</p>	FODA (W1)	Control de indicadores y de adherencia metodológica	Conocer y transparentar el desempeño real de los proyectos.
BR-23	<p>Ausencia de plantillas en informes consolidados de proyectos generan desinformación en interesados clave.</p>	FODA (W8)	Formatos y plantillas para estandarización de documentos	Formalidad y estandarización en el proceso de gestión de proyectos.
BR-24	<p>Los proyectos no son categorizados en niveles para una gestión de comunicación eficiente.</p>	FODA (W11)	Gestión de comunicación y elaboración de formatos y plantillas	Formalidad y estandarización en el proceso de gestión de proyectos. Comunicación efectiva y oportuna hacia los interesados clave del proyecto.
BR-25	<p>Los líderes de proyectos no proporcionan informes de progreso del proyecto a una APMO de nivel superior u otra autoridad de nivel supervisión para la consolidación y evaluación en relación con los intereses generales o la cartera de proyectos.</p>	FODA (W13)	Diseño de metodología y procesos para categorización de proyectos	Formalidad y estandarización en el proceso de gestión de proyectos.
BR-26	<p>No existe un mapeo y estandarización en los diferentes procesos de "gestión de Proyectos" desde sus fases: surgimiento, implementación y operación.</p>	DIAGNÓSTICO (APMO)	Procesos de gestión de proyectos y gestión de comunicaciones	Comunicación efectiva y oportuna hacia los interesados clave del proyecto.
BR-20	<p>No cuenta con procesos para la gestión de cambios requerida en la etapa de ejecución dentro del ciclo de vida del proyecto.</p>	DIAGNÓSTICO (NIVEL DE MADUREZ)	Procesos para categorización de proyectos	Optimización de recursos. Esfuerzos en común correctamente dirigidos.
BR-27	<p>Cada gestor de proyectos lleva el control de forma propia manejando sus plantillas y formatos, lo cual evidencia una gran falta de una APMO, que les permita dar continuidad y manejar los proyectos en función a una metodología que garantice resultados satisfactorios en el proceso de gestión, herramientas y plantillas acorte a la PMO.</p>	DIAGNÓSTICO (NIVEL DE MADUREZ)	Procesos de gestión de cambios	Gestionar el cambio de una forma más efectiva.
BR-28	<p>Cada gestor de proyectos lleva el control de forma propia manejando sus plantillas y formatos, lo cual evidencia una gran falta de una APMO, que les permita dar continuidad y manejar los proyectos en función a una metodología que garantice resultados satisfactorios en el proceso de gestión, herramientas y plantillas acorte a la PMO.</p>	DIAGNÓSTICO (NIVEL DE MADUREZ)	Instructivos que contemplen Formatos y plantillas para estandarización de documentos	Formalidad y estandarización en el proceso de gestión de proyectos.

BR-29	La organización no dispone de metodología alineadas mejores prácticas tales como PMBOK®. No existe un mapeo y	DIAGNÓSTICO (NIVEL DE MADUREZ)	Diseño de metodología para proyectos estratégicos	Formalidad y estandarización en el “proceso de gestión de proyectos”.
BR-30	estandarización en los diferentes procesos de gestión de Proyectos desde sus fases: surgimiento, implementación y operación. Al finalizar cada proyecto, no se	DIAGNÓSTICO (NIVEL DE MADUREZ)	Diseño de metodología para proyectos estratégicos	Formalidad y estandarización en el “proceso de gestión de proyectos”.
BR-31	realiza la evaluación del éxito ni tampoco se analiza detalladamente las causas de desviación. La Cooperativa no mantiene una gobernabilidad de los proyectos (“metodología, estructura organizacional y alineamiento	DIAGNÓSTICO (NIVEL DE MADUREZ)	Diseño de metodología para proyectos estratégicos	Formalidad y estandarización en el “proceso de gestión de proyectos”.
BR-32	estratégico”), al momento se controla con un BSC, pero de forma manual en función a lo reportado por cada líder de proyectos más no por una metodología que evalué el estado vigente y real de la ejecución.	DIAGNÓSTICO (NIVEL DE MADUREZ)	Diseño de metodología para proyectos estratégicos	Formalidad y estandarización en el “proceso de gestión de proyectos”.

REPOSITORIO DIGITAL

BR-33	No existe un repositorio de información de lecciones aprendidas para futuros proyectos.	FODA (W14)	Repositorio digital para almacenamiento de información histórica y lecciones aprendidas	Información histórica útil para futura toma de decisiones.
-------	---	------------	---	--

PLAN DE CARRERA PARA LÍDERES DE PROYECTOS

BR-34	Necesidades de capacitación en gestión de proyectos para líderes que gestionan proyectos.	FODA (W9)	Gestión de conocimiento en líderes y equipos de proyectos	Líderes de proyectos más capacitados y comprometidos con los objetivos del negocio.
BR-35	Conocimiento introductorio en la gestión de proyectos. Los líderes de proyectos no facilitan la participación del equipo del proyecto en capacitaciones opcionales y/o requeridas, ni	DIAGNÓSTICO (NIVEL DE MADUREZ)	Gestión de conocimiento en líderes y equipos de proyectos	Líderes de proyectos más capacitados y comprometidos con los objetivos del negocio.
BR-21	incluyen la capacitación técnica necesaria para cada proyecto o capacitaciones requeridas para el desarrollo profesional dentro de la organización.	DIAGNÓSTICO (APMO)	Plan de capacitación en gestión de proyectos	Equipos más entrenados, sinérgicos

3.6. Operacionalización de Variables

Tabla 5. Tabla de operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICA	INSTRUMENTO
IMPLEMENTACIÓN DE LA OFICINA DE PROYECTOS APMO “COOPERATIVA 29 DE OCTUBRE” 2023	La metodología de proyectos APMO se basa en cinco etapas: (a) Inicio (b) Planificación (c) Ejecución (d) Estabilización (e) Cierre	ETAPA DE INICIO	Asignar líder de Proyecto	Investigación deductiva	Plan Estratégico Institucional 2022- 2026
			Autorizar inicio de proyecto		
		ETAPA DE PLANIFICACIÓN	Planificar el proyecto		
			Ejecutar el kickOff		
			Aprobar Alcance		
			Elaborar Diseño		
		ETAPA DE EJECUCIÓN	Arquitectura de a solución		
			Construir Solución		
			Probar Solución		
		ETAPA DE ESTABILIZACIÓN	Paso a producción		
			Estabilizar Solución		
			Aprobación paso a producción		
		ETAPA DE CIERRE	Cierre del Proyecto		

CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

En el presente capítulo contiene el análisis y resultados obtenidos a partir de la investigación y recopilación de información que maneja la Cooperativa 29 de Octubre.

4.1 Situación actual de manejo de proyectos en el área de estrategia.

La Oficina de “Gestión de Proyectos” (APMO) al ser parte esencial en la estrategia de la organización, se convierte en uno de los propósitos que la institución desea alcanzar en un tiempo determinado y es hacia dónde deben dirigir los esfuerzos y recursos para poder conformarla. Por tanto, la APMO deberá estar incluida dentro de los procesos de la Cadena de Valor de la organización, tal como se muestra a continuación:



Figura 8. Cadena de Valor de la Cooperativa 29 de Octubre

4.2 El actual Plan Estratégico de Negocio

El actual Plan Estratégico de Negocio (PEN) de la “Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda.”, tiene vigencia hasta el año 2022-2026, y cuenta con un análisis de la situación actual, diseño del modelo en el negocio, direccionamiento estratégico, y Cuadro de Mando Integral en el que se describen las estrategias de acuerdo con cada perspectiva del Balanced Score Card (BSC).

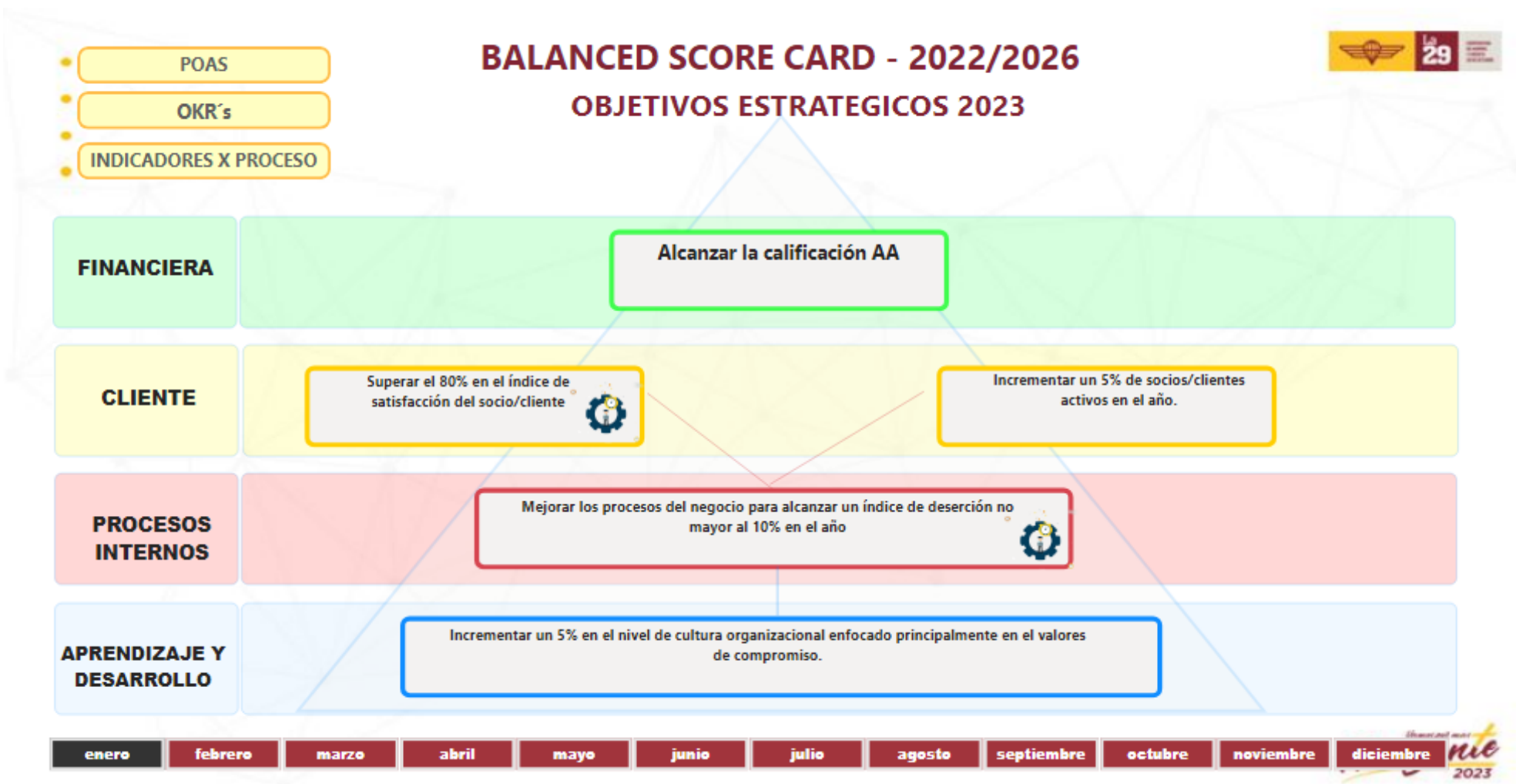


Figura 9. Balanced Score Card. Cooperativa 29 de Octubre

- Comprensión introductoria sobre la gestión y manejo de los proyectos.
- Conocimiento introductorio manejo de metodologías ágiles.
- Las iniciativas que se encuentran aisladas en la fase de planificación y control de proyectos.
- Cada profesional utiliza sus propios formatos y plantillas, evidenciando la falta de una APMO que brinde la metodología, proceso de gestión de proyectos, herramientas y plantillas.
- Cada gestor en los proyectos lleva un control propio manejando sus plantillas y formatos, lo cual evidencia una gran falta de una APMO, que les permita dar continuidad y manejar los proyectos en función a una metodología que garantice resultados satisfactorios en el proceso de gestión, herramientas y plantillas acorde a la PMO.
- Se evidencia que en la organización está naciendo una cultura que destaca la importancia de la implementación por Proyectos para la ejecución de la Estrategia Corporativa.
- No existe un mecanismo definido para evaluar los líderes de Proyecto, que permitan garantizar las debidas credenciales, que establezca metas, y que valide su desempeño.
- La organización no dispone de metodología alineadas mejores prácticas tales como PMBOK®.
- No se dispone de políticas para definir el dimensionamiento de proyectos tiempos, costos y retornos de la inversión requerida para ejecución de cada proyecto.
- No existe un mapeo y estandarización en los diferentes procesos de gestión de Proyectos desde sus fases: surgimiento, implementación y operación.
- No cuenta con procesos para la gestión de cambios requerida en la etapa de ejecución dentro del ciclo de vida del proyecto.
- Al finalizar cada proyecto, no se realiza la evaluación del éxito ni tampoco se analiza detalladamente las causas de desviación.
- No se lleva una historia de lecciones aprendidas durante la ejecución del proyecto, misma que permitirá prevenir los eventos para futuras ejecuciones de los proyectos, es muy importante esta fase para establecer planes de acción para prevenir que vuelvan a suceder.
- La Cooperativa no mantiene una gobernabilidad de los proyectos (“metodología, estructura organizacional y alineamiento estratégico”), al momento se controla con un

BSC, pero de forma manual en función a lo reportado por cada líder de proyectos más no por una metodología que evalué el estado vigente y real de la ejecución.

4.4 Resultados de diagnóstico para tipo de PMO

La segunda encuesta muestra los resultados enfocados en identificar las características idóneas para la oficina de Dirección de Proyectos a ser implementada en “Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda.”. Los resultados del análisis de la encuesta fueron tabulados y se muestran a continuación:

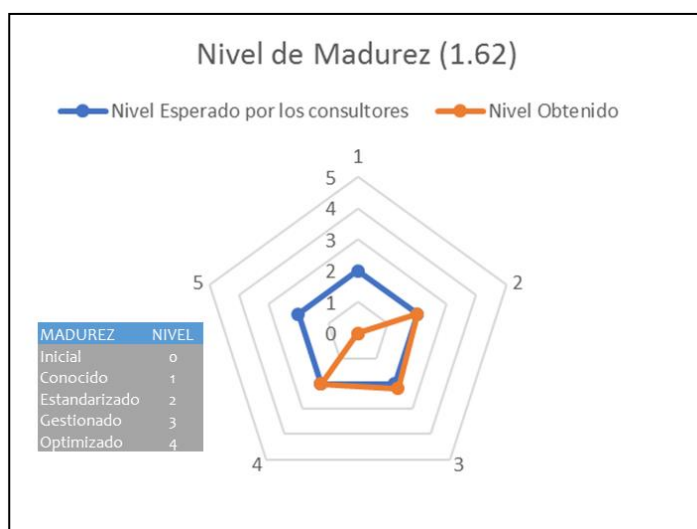


Figura 10. Balanced Score Card. Cooperativa 29 de Octubre

- La implementación de proyectos que se ejecutan en la organización no contempla lineamientos, procesos ni herramientas de gestión de proyectos, por lo que se podría concluir que hacen uso inadecuado de recursos y posibles incumplimientos en la ejecución de sus objetivos estratégicos.
- Los actuales líderes no aplican normas y métricas de gestión de proyectos, ni se utilizan métricas para la supervisión del costo, cronograma y utilización de los recursos, por lo que los cumplimientos de sus objetivos estratégicos se podrían ejecutar con retrasos.
- Los líderes de proyectos no evalúan la competencia en el proyecto, ni administran sus instalaciones y al equipo asignado necesarios para realizar el esfuerzo del proyecto.
- Los líderes de proyectos no coordinan la adquisición y asignación de recursos del proyecto, ni administran el rendimiento de los mismos.

- Los líderes de proyectos no facilitan la participación del equipo del proyecto en capacitaciones opcionales y/o requeridas, ni incluyen la capacitación técnica necesaria para cada proyecto o capacitaciones requeridas para el desarrollo profesional dentro de la organización.
- Al no existir procesos documentados tampoco existe una cultura de administración de proyectos, por lo que los líderes de proyectos no proporcionan informes de progreso del proyecto a una oficina de proyectos porque no existe, pero si presentan cierta información de cumplimiento de proyectos a las áreas de Planificación de la organización, pero no se garantiza un cumplimiento en tiempo y forma.

CAPÍTULO V: PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA

Este capítulo tiene por objetivo presentar un diseño de APMO personalizado acorde a las necesidades de la Cooperativa 29 de octubre Ltda., se dejan establecidos los pasos y criterios para definir e implementar una APMO.

La Oficina de Dirección de Proyectos (APMO), nace como la respuesta a las necesidades de la organización y que se describen en el diagnóstico del presente documento.

El diseño e implementación de la APMO contribuirá a lograr la consecución de los Objetivos Estratégicos de la Cooperativa 29 de Octubre Ltda. Para obtener el éxito, la APMO deberá contar con el patrocinio activo de los Consejos de Administración y Vigilancia, así como también con el apoyo de la alta dirección y mandos medios de la organización.

Misión de la APMO

Misión

“Proveer la gobernanza de los proyectos, el marco metodológico, monitoreo de desempeño y credenciales de los Líderes de Proyectos de la organización, para la gestión eficiente de los Proyectos Estratégicos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda., maximizando la calidad de las soluciones a ser entregadas, cumpliendo con los alcances requeridos, en los plazos y presupuestos establecidos”.

Figura 11. Misión de la APMO de la Cooperativa 29 de Octubre

Visión de la APMO

Visión

“Ser la unidad de la organización responsable de proveer las mejores prácticas y los recursos para la gestión de los Proyectos Estratégicos a fin de obtener para el año 2024 un modelo evolutivo “Estándar” de Madurez nivel 3”.

Figura 12. Visión de la APMO de la Cooperativa 29 de Octubre

Valores de la APMO

Los siguientes son los valores por los que se regirá la APMO:

Ética. Forma correcta de proceder de todos los integrantes de la institución entre sí y ante sus relacionados, en el desenvolvimiento de las actividades diarias.

Compromiso. Los funcionarios de La 29 están comprometidos con el cumplimiento disciplinado de las normas (internas y externas) y en responder por sus actos.

Igualdad. Igualdad de trato en igualdad de situaciones. No deberá establecer diferencias en consideración a condiciones étnicas, políticas, religiosas, sociales o de género.

Liderazgo. Empoderamiento de la Oficina de Proyectos para tener acceso a todos los niveles de la organización, para lograr compromiso colectivo y participativo durante la implementación de los Proyectos Estratégicos.

Colaboración. Asegurar que se cree el entorno de aprendizaje y evitar problemas o incidentes durante la implementación de los Proyectos.

Enfoque. Garantizar la eficiencia y el cumplimiento éxito en Proyectos Estratégicos

Objetivos de la APMO

Se describen los objetivos generales que se esperan de la APMO en la Cooperativa.

- 1) Alinear los proyectos a la estrategia de la Cooperativa y con enfoque al negocio.
- 2) Proveer el marco metodológico, guías y estándares requeridas en la gestión de proyectos, para su implementación.
- 3) Proveer la estructura orgánica y funcional de los recursos que se requiere para la conformación de la oficina de proyectos en la Cooperativa 29 de octubre.

Metas de la APMO

Una vez que la Cooperativa, confiera el aval para constituir la estructura orgánica de la oficina de proyectos (APMO), se plantean las metas que la APMO debe lograr hasta el año 2023.

- 1) Proporcionar la gobernanza y una adecuada metodología para la administración y ejecución de proyectos requeridos por la organización.
- 2) Conformar el equipo de una oficina de proyectos y conformar el equipo de implementación de proyectos estratégicos de la organización.
- 3) Proporcionar el Roadmap (Cartera de Proyectos) de los proyectos estratégicos de la organización.

- 4) Lograr el nivel de madurez en Proyectos nivel 3 “Optimizado”.
- 5) Proporcionar las credenciales que certifiquen a los líderes de proyecto como tal, para poder ejecutar los proyectos conforme el marco metodológico definido.
- 6) Proporcionar el marco metodológico ágil del proceso de gestión de proyectos requeridos por la institución.

Factores críticos de éxito de la APMO

A continuación, se describen factores requeridos para el éxito que permitirán la sostenibilidad y permanencia de la oficina de proyectos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda.

Tabla 7. Factores de éxito APMO

FACTOR	DESCRIPCIÓN
Patrocinio	La APMO deberá tener el apoyo incondicional y una participación de las autoridades que conforman los Comités de Vigilancia y Dirección, Alta Gerencia y Mandos Medios.
Cambio Cultural	La implementación de la APMO como estructura orgánica implica cambios de cultura, ya que se debe romper con las barreras de trabajo por silos para trabajar por procesos.
Compromiso	La APMO requiere el compromiso activo de todos colaboradores en todos los niveles de la organización.
Empoderamiento	Los colaboradores que conformen la estructura orgánica de la APMO deberán tener la autoridad para acceder de manera directa a los distintos líderes de la organización a fin de re-negociar los roles y responsabilidades de las personas que integren el equipo de implementación de proyectos estratégicos.
Capacitación	Los colaboradores que conformen la estructura orgánica de la APMO deberán recibir formación y entrenamiento continuo en gestión de proyectos y habilidades gerenciales, para mejorar sus competencias técnicas y destrezas blandas a fin de lograr su respectiva certificación.
Agregar Valor	La APMO debe ser la estructura orgánica que ayude a eliminar las barreras para el adecuado avance de los proyectos, logre acuerdos en todos los niveles de la organización y brinde soluciones a puntos críticos en el contexto del negocio.
Gobierno y Métricas	La APMO deberá proveer el marco metodológico, herramientas, plantillas y evaluación de los proyectos, a nivel de líderes y todo el equipo que conforma la ejecución de Proyecto.

Recompensas La APMO deberá negociar con el área de Talento Humano un esquema de recompensas para los colaboradores que participen de la implementación de proyectos estratégicos, siempre y cuando estos logren sus objetivos en tiempo y presupuesto.

Análisis de la estructura

A continuación, un extracto del Organigrama Funcional de la Cooperativa, tomando en cuenta solamente las jefaturas de estrategia y procesos:

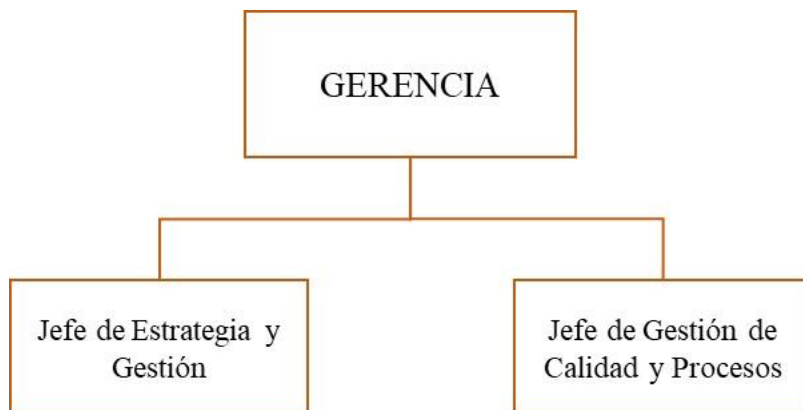
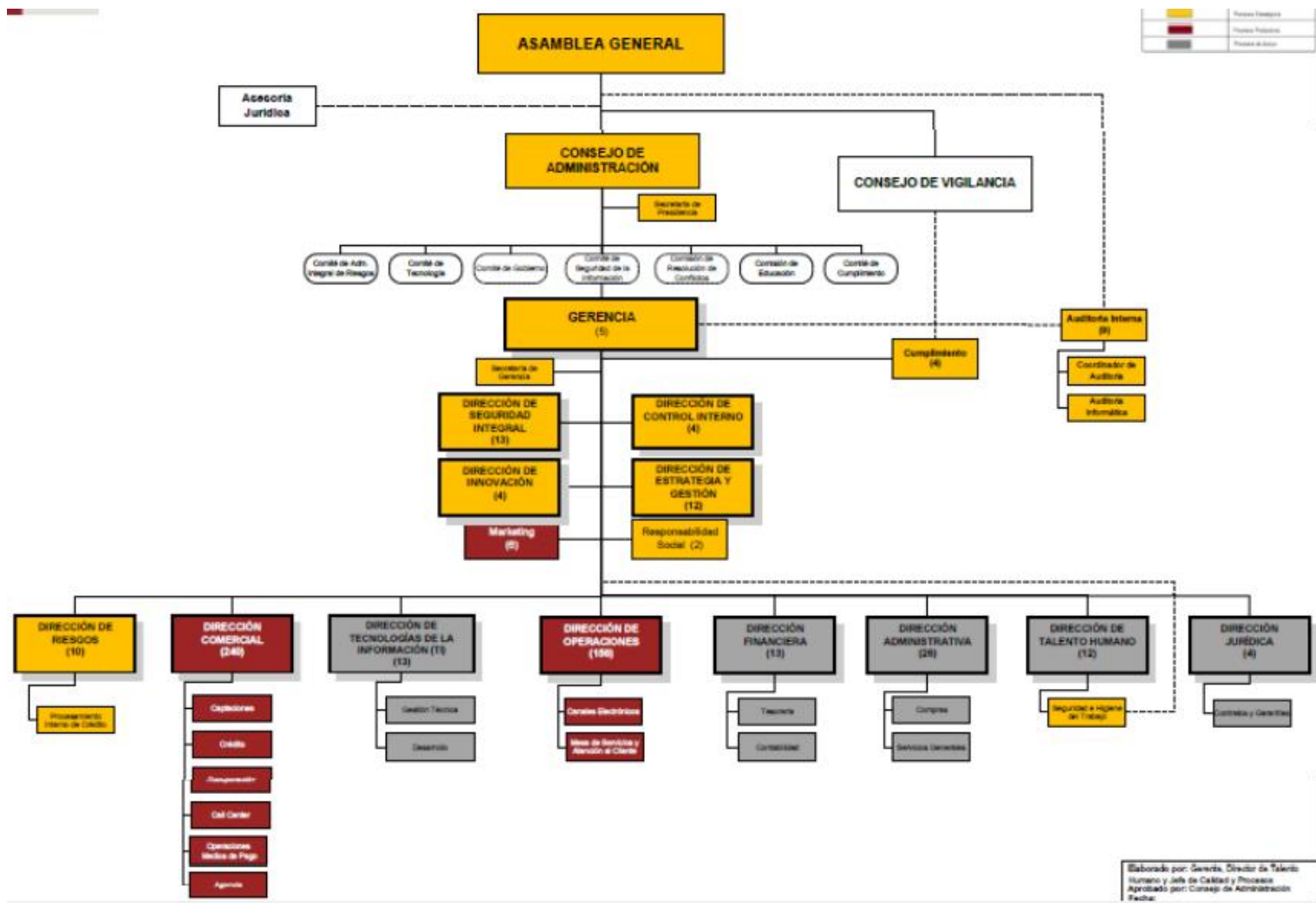


Figura 13. Estructura actual de la Planificación Estratégica.

La jefatura de Estrategia y Gestión se encuentra controlando el manejo de proyectos estratégicos, está conformada por un jefe de estrategia y gestión y dos analistas de Estrategia y Gestión. No existe una oficina de proyectos.

Propuesta de creación del área de Dirección de Estrategia y Gestión

Se propone la estructura orgánica de la “Dirección de Estrategia y Gestión” para la “Cooperativa 29 de Octubre Ltda.”.



Yellow	Proceso Operativo
Red	Proceso Comercial
Grey	Proceso de Apoyo

Elaborado por: Gerencia, Director de Talento Humano y Jefe de Calidad y Procesos
 Aprobado por: Consejo de Administración
 Fecha:

Figura 14. Estructura orgánica de la “Dirección de Estrategia y Gestión

Se debe crear la “Dirección de Estrategia y Gestión” para alinear las funciones de la Jefatura de Estrategia y Gestión” a la Estrategia de la Organización y así garantizar que la Oficina de Proyectos (APMO) adscrita a esta dirección, gestione el control y coordine la ejecución de todos los Proyectos de la cooperativa y manejo de las iniciativas.

Propuesta de la estructura orgánica de la APMO

Se presenta la estructura orgánica de la nueva área de “Dirección de Estrategia y Gestión” donde se crearán los cargos de “Dirección de Estrategia y Gestión”, sobre esta dirección se debe crear al “Líder de APMO de Control de Proyectos” y “Líder de Proyectos” dedicados a proyectos de TI; así mismo, se crea el Rol de “Líderes de Proyectos Externos de TI” que podrá ser desempeñado por cualquier colaborador debidamente acreditado por la APMO, cuya función exclusiva será implementar proyectos estratégicos de otras áreas de la Organización.

El cargo de “Arquitecto de Proyectos”, se debe renombrar como “Líder de Proyectos” para formar parte de la nueva área “Dirección de Estrategia y Gestión”, los cargos de “Analistas” se deben renombrar como “Líder APMO de Control de Proyectos” y “Líder de Proyectos” respectivamente.

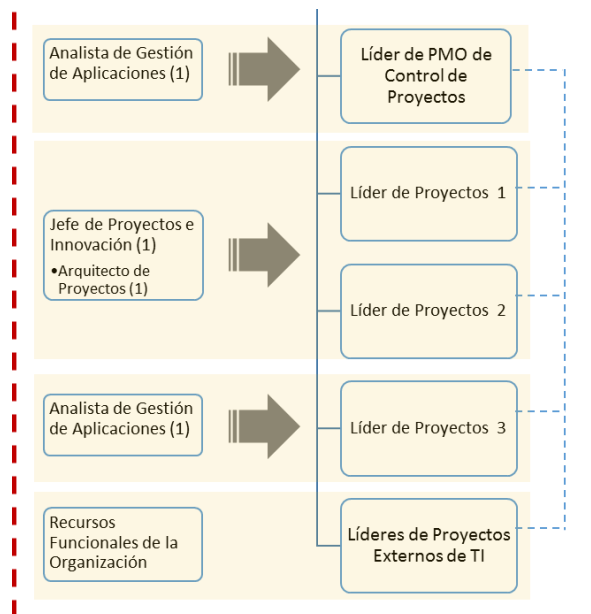


Figura 15. Propuesta de la estructura orgánica de la APMO.

El cargo funcional “Dirección de Estrategia y Gestión” reportará directamente a la “Gerencia”. El cargo funcional “Líder de Proyectos” y el rol “Líder de Proyectos Externos de TI” reportarán matricialmente a la APMO para garantizar el cumplimiento metodológico de la gestión de proyectos estratégicos; no obstante, los colaboradores que ocupen el cargo funcional “Líder de Proyectos” y los colaboradores que ejerzan el rol “Líder de Proyectos Externos de TI” reportarán funcionalmente a su estructura organizacional la asignación de sus actividades.

Para formar parte de la estructura orgánica funcional de la “Dirección de Estrategia y Gestión” los colaboradores deberán cumplir el debido proceso de selección, cuyos roles, responsabilidades y perfiles se describen en el apartado “Roles y Responsabilidades del equipo de la APMO”.

Tipo de APMO a implementar

La implementación de la oficina de proyectos nace como una necesidad de la alta dirección de la organización para lograr la ejecución de la estrategia a través de la gestión por proyectos, de forma estandarizada y metodológica a fin lograr su ejecución y control en tiempo y forma.

La gestión por proyectos contará con el apoyo incondicional y participación activa de las autoridades que conforman los Comités de Vigilancia y Administración, Alta Gerencia y Mandos Medios y formará parte de los procesos de la cadena de valor de la organización; inicialmente estará ubicada como una “Dirección de Estrategia y Gestión” que reporta a la “Gerencia”.

El nivel de madurez obtenido en la evaluación, el apoyo de la alta gerencia y mandos medios y la cultura de la organización, sirven como puntos de referencia para desarrollar el tipo de APMO que se desea implementar tomando en consideración lo mencionado.

El tipo de APMO que se implementará en la Cooperativa, tendrá alto grado en la influencia del tipo directiva y táctica, estará conformada por un equipo de personas dedicadas a tiempo completo y a tiempo parcial a la ejecución de proyectos y proveerá los servicios de:

- 1) Alineamiento Estratégico, clasificación y priorización de la Cartera de Proyectos Estratégicos.
- 2) Gobernanza, Marco Metodológico, guías, plantillas para la ejecución estandarizada de Proyectos Estratégicos.
- 3) Gestión de los Proyectos y Control de desempeño de los Proyectos Estratégicos.
- 4) Gestión del Talento y Conocimiento.

Modelo evolutivo de la APMO

La APMO actualmente se encaja en un nivel 2 de madurez, pero deberá alcanzar los niveles superiores de madurez y evolucionar hasta convertirse en una APMO Estratégica; para lograr esta mejora, la APMO deberá evaluar los resultados de los servicios que provee, así como también evolucionar la estructura orgánica de reporte funcional. El camino para seguir en el modelo evolutivo de madurez es el siguiente:

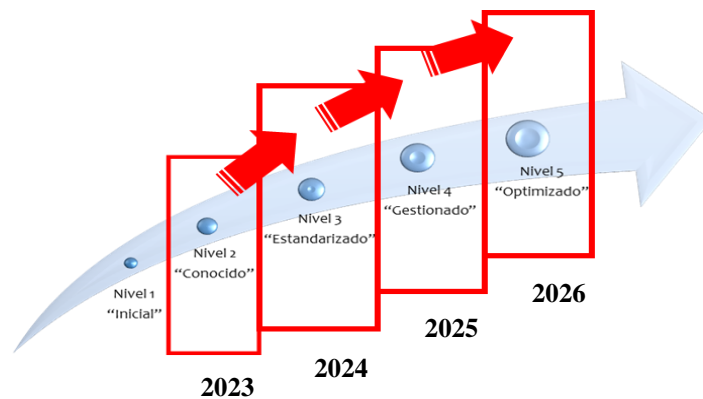


Figura 16. Modelo evolutivo de la APMO.

El camino a seguir en el modelo de evolución de la estructura orgánica es el siguiente:

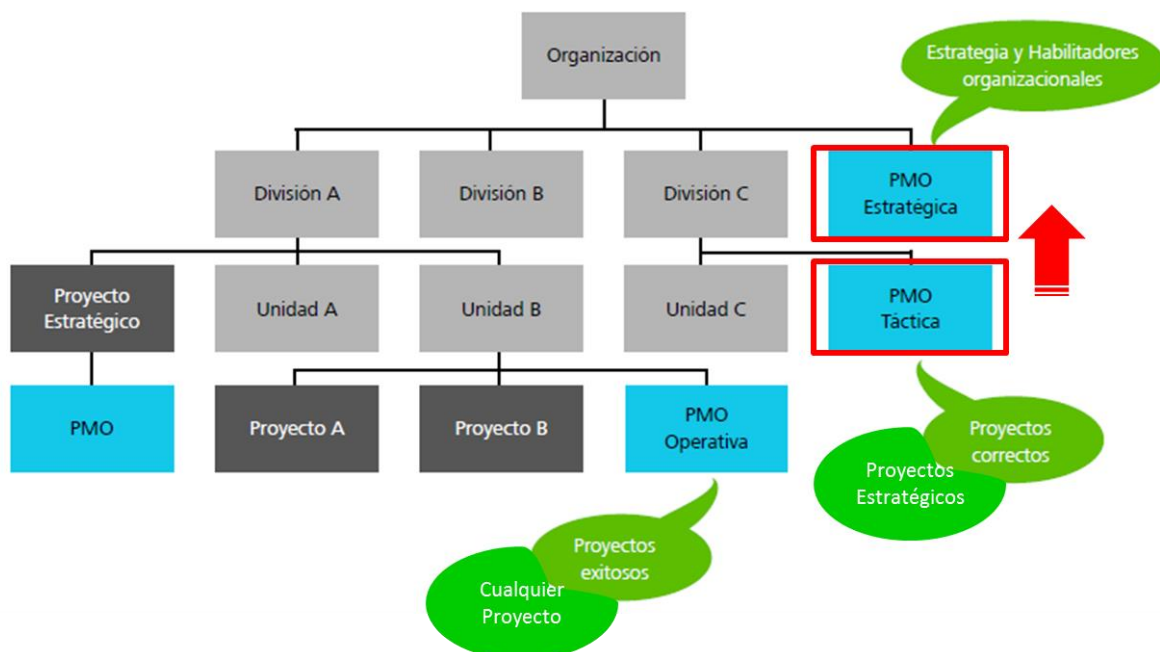


Figura 17. Modelo de evolución de la estructura orgánica.

Ejes estratégicos de la APMO

Los ejes estratégicos para que la APMO sea sustentable son:

- Apoyo activo que los Comités de Vigilancia y Administración, Alta Gerencia y mandos medios brinden a la APMO.
- Cambio en la cultura organizacional, para dejar de trabajar por silos y hacerlo por Procesos.



Figura 18. Ejes estratégicos para que la APMO sea sustentable.

Servicios que brindará la APMO

Ahora se detalla los servicios que proveerá la APMO:

- 1) Alineamiento Estratégico, Clasificación y priorización de la Cartera de Proyectos institucionales.

En función de la estrategia de la Cooperativa 29 de Octubre, el Comité de Gestión y la APMO procederán a seleccionar y priorizar los proyectos estratégicos. Para ello utilizará los documentos de Caso de Negocio, Plan Estratégico, Plan Operativo Anual, analizará en conjunto con las demás áreas la evaluación de riesgos e impacto en los procesos de valor de la organización. Coordinará el entendimiento entre los involucrados y comunicará a la alta dirección la cartera de proyectos aprobados.

- 2) Gobernanza, Marco Metodológico, guías, plantillas para una estandarizada, buen gobierno corporativo con metodologías ágiles en ejecución de los Proyectos.

La APMO proveerá la gobernanza de proyectos y metodología de gestión en proyectos, políticas, formatos y plantillas a cada uno de los Líderes de Proyectos previamente acreditados.

- 3) Gestión de los Proyectos y Control de desempeño de los Proyectos Estratégicos.

La APMO controlará y monitorizará periódicamente la implementación de los Proyectos Estratégicos acorde a la metodología y políticas definidas con el fin de proporcionar la visibilidad de estos a la alta gerencia y mandos medios para tomar decisiones ágiles en casos de desvíos.

- 4) Gestión del Talento y Conocimiento.

- La APMO diseñará y gestionará un Plan de Carrera para Líderes de Proyectos alineado a las buenas prácticas de gestión en proyectos establecidos por el PMI.
- La APMO gestionará un plan de Capacitación en habilidades gerenciales para los Líderes de Proyectos con el objetivo de desarrollar sus habilidades blandas.
- La APMO deberá conformar un pool de Líderes de Proyecto debidamente acreditados y competentes para gestionar los Proyectos Estratégicos.
- Periódicamente la APMO realizará capacitaciones a los funcionarios que desean formar parte de la APMO con el objetivo de difundir metodologías, políticas, procedimientos y funciones que establezca la oficina.
- La APMO deberá disponer de un repositorio para almacenar todas las lecciones aprendidas, documentación importante en la ejecución del proyecto, incluyendo los resultados del impacto de los cambios gestionado, con el objetivo de mantener un histórico.
- Al finalizar cada proyecto, la APMO realizará el acta de cierre del proyecto y su evaluación, mismo que comprende enlistar las lecciones aprendidas, justificativos de desviaciones en caso de existir, y oportunidades de mejora para futuros proyectos mismo que forman parte de la etapa de cierre de proyecto.

Roles y responsabilidades del equipo orgánico de la APMO

Cargo APMO

Misión. – Contribuir en el desarrollo y control de Proyectos institucionales con base en los respectivos estándares de gestión.

Jurisdicción Operativa. – A nivel nacional.

Nivel de Reporte. – Dirección de Estrategia y Gestión, Proyectos y TI².

Perfil. – Será responsable de trabajar junto con la APMO para hacer seguimiento de los proyectos, empleando las metodologías ágiles en la gestión de proyectos, para lo cual es muy importante dar un estricto cumplimiento a todas las políticas, procesos, con el propósito de entregar productos establecidos en la estrategia institucional, con calidad, con el cumplimiento de tiempos y presupuesto asignado.

Retos de la posición. –

- Controlar la ejecución de los proyectos estratégicos, con la calidad esperada dentro del tiempo y costo, asegurando los resultados planteados en la etapa inicial del proyecto.
- Certificar la calidad de los productos y entregables de los proyectos a través del uso de las metodologías ágiles definidas en la APMO y otros apoyos, con el objetivo de asegurar la estabilidad y control de los sistemas y plataformas en producción.
- Aplicar conocimientos y habilidades; en el manejo e implementación de herramientas y técnicas para el control de proyectos con el fin de lograr o exceder expectativas de los involucrados.

Atribuciones y responsabilidades. –

- Participar en la elaboración del Plan Estratégico, Presupuesto y Plan Operativo de la organización.
- Participar en la clasificación y priorización del portafolio de Proyectos de la Cooperativa.
- Participar en el Staff de Proyectos Estratégicos de la Cooperativa.
- Participar junto con la APMO en las decisiones para designar a los Líderes de Proyectos Estratégicos de la organización.
- Participar junto con la APMO en los Kickoffs³ de los Proyectos Estratégicos de la organización.

² Anteriormente “Subgerencia de Operaciones, Innovación y TI

³ Reunión inicial de los Proyectos Estratégicos

- Ayudar a eliminar barreras que vayan más allá de la injerencia de los Líderes Proyectos y de la APMO, lograr acuerdos en todos los niveles de la empresa y brindar soluciones a puntos críticos en el contexto del negocio.
- Apoyar la ejecución de los planes de recuperación en caso de situación de problema.
- Mantener altos estándares de confidencialidad, integridad y disponibilidad de la Información de los Proyectos Estratégicos de la organización.
- Evaluar mediante indicadores de gestión, servicio y competencias al personal a su cargo.
- Proponer modificaciones a los límites u objetivos básicos de los Proyectos cuando ocurran circunstancias que así lo ameriten.
- Demás funciones que le sean asignadas por la “Dirección de Estrategia y Gestión”.

Requisitos. –

- Tercer nivel en: Procesos, Eléctrica, Electrónica, Telecomunicaciones, Sistemas, Industrial, Administración, Finanzas o afines.
- Deseable tener una Maestría en Administración, Proyectos, Procesos o Afines.
- Se considerará un plus la Certificación de PMP del PMI.
- Se considerará un plus una certificación en ISO/ITIL/e-TOM.
- Conocimiento en metodologías ágiles.
- Conocimiento avanzado del idioma inglés.
- Conocimiento avanzado de Microsoft Project, Word, Excel y Power Point.
- Experiencia mínima de 2 años participando en la gestión de proyectos.
- Experiencia en gestión del grupo de trabajo.
- Permanencia mínima de un año en la cooperativa y en la posición actual.

Competencias requeridas para el puesto. -

- Liderazgo.
- Compromiso con el Desarrollo.
- Comunicación.
- Capacidad de Negociación.
- Contribución a Resultados.
- Espíritu innovador.
- Compromiso con los clientes.
- Visión del Negocio.

Cargo Líder de APMO de Control de Proyectos

Misión. – Proveer la gobernanza, el marco metodológico, monitoreo de desempeño y credenciales de los Líderes de proyectos, para el manejo y gestión eficiente en los proyectos Estratégicos de la “Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda.”, maximizando la calidad en las soluciones a ser entregadas, cumpliendo con los alcances requeridos, en los plazos y presupuestos establecidos.

Jurisdicción Operativa. – A nivel Nacional.

Nivel de Reporte. – Dirección de Proyectos.

Perfil. – Será responsable de controlar, hacer seguimiento de los Proyectos Estratégicos de la cooperativa empleando las metodologías ágiles en la gestión de proyectos, para lo cual es muy importante dar un estricto cumplimiento a todas las políticas, procesos, con el propósito de entregar productos establecidos en la estrategia institucional, con calidad, con el cumplimiento de tiempos y presupuesto asignado.

Retos de la posición. –

- Controlar la ejecución de los proyectos estratégicos, con la calidad esperada dentro del tiempo y costo, asegurando los resultados con los objetivos estratégicos de la cooperativa propuestos en el periodo vigente.
- Asegurar la eficacia de los productos y entregables de los proyectos estratégicos a través del uso de las metodologías definidas en la APMO y otros apoyos, con el objetivo de asegurar la estabilidad y control de los sistemas y plataformas en producción.
- Aplicar conocimientos y habilidades en el manejo e implementación de herramientas y técnicas para el control de proyectos con el fin de lograr expectativas de los involucrados.

Atribuciones y responsabilidades. -

- Participar en la elaboración del Plan Estratégico, Presupuesto y Plan Operativo de la organización.
- Participar en la clasificación y priorización del portafolio de Proyectos de la Cooperativa.
- Participar en el Staff de Proyectos Estratégicos de la Cooperativa.
- Acreditar a los Líderes de Proyectos Estratégicos de la Cooperativa.
- Designar los Líderes de Proyectos Estratégicos de la Cooperativa conforme el expertise (experiencia y certificación) acreditado.
- Participar en los Kickoffs de los Proyectos Estratégicos de la organización.

- Gestionar el control de proyectos estratégicos.
- Proveer la Metodología, documentos y plantillas del proceso de “gestión de proyectos”.
- Comunicar el estado del proyecto y gestionar desviaciones de los planes.
- Elaborar, actualizar, archivar los documentos del proyecto; calcular métricas de desempeño y solicitar la evaluación de su gestión.
- Ayudar a eliminar barreras que vayan más allá de la injerencia de los Líderes Proyectos y apoyar la ejecución de los planes de recuperación en caso de situación de problema.
 - Mantener altos estándares de confidencialidad, integridad y disponibilidad de la Información de los Proyectos Estratégicos de la organización.
 - Establecer los mecanismos de análisis de oportunidades de mejora continua del proceso de Proyectos.
 - Capacitar y evaluar a los líderes de los proyectos estratégicos en la gestión metodológica del proceso de Proyectos.
 - Demás funciones que le sean asignadas por la “Dirección de Estrategia y Gestión” dentro del ámbito de su misión.

Requisitos. –

- Tercer nivel en: Procesos, Eléctrica, Electrónica, Sistemas Telecomunicaciones, Industrial, Administración, Finanzas o afines.
- Se considerará un plus la Certificación de PMP del PMI.
- Conocimiento en metodologías ágiles.
- Conocimiento avanzado del idioma inglés.
- Conocimiento avanzado de “Microsoft Project, Word, Excel y Power Point”.
- Experiencia mínima de 1 año en la ejecución de los proyectos dentro o fuera de la institución.
- Experiencia en manejo y gestión de grupos de trabajo.
- Permanencia mínima de un año en la cooperativa y en la posición actual.

Competencias requeridas para el puesto. –

- Colaboración
- Liderazgo
- Compromiso con el Desarrollo
- Comunicación
- Capacidad de Negociación
- Contribución a Resultados

- Espíritu innovador
- Compromiso con los clientes
- Visión del Negocio

Cargo Líder de Proyectos

Misión. – Ejecutar el portafolio de proyectos estratégicos de la “Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de octubre Ltda.”, maximizando una calidad en las soluciones a ser entregadas, cumpliendo con los alcances requeridos, en los plazos y presupuestos establecidos

Jurisdicción Operativa. - A nivel Nacional.

Nivel de Reporte. – Funcionalmente reportará a Dirección de Proyectos, Calidad y Procesos y Matricialmente reportará al Líder de APMO de Control de Proyectos.

Perfil. – Será responsable de ejecutar los Proyectos Estratégicos de la cooperativa empleando las metodologías ágiles en la gestión de proyectos, para lo cual es muy importante dar un estricto cumplimiento a todas las políticas, procesos, con el propósito de entregar productos establecidos en la estrategia institucional, con calidad, con el cumplimiento de tiempos y presupuesto asignado.

Retos de la posición. –

- Realizar la ejecución de los proyectos estratégicos, con la calidad esperada dentro del tiempo y costo, asegurando los resultados de cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales.
- Asegurar la calidad en los productos y entregables de los proyectos estratégicos a través del uso de las metodologías definidas en la APMO y otros apoyos, con el objetivo de asegurar la estabilidad y control de los sistemas y plataformas en producción.
- Aplicar conocimientos y habilidades en el manejo e implementación de herramientas y técnicas para el control de proyectos con el fin de lograr expectativas de los involucrados.

Atribuciones y responsabilidades. –

- Conformar el equipo de Proyectos.
- Elaborar y actualizar la documentación requerida en cada etapa del proyecto.
- Estimar tiempo y esfuerzo para completar cada entregable.
- Solicitar al proveedor el plan de pruebas de aceptación de la solución y su respectiva validación a los especialistas y expertos de las distintas áreas de la organización.

- Coordinar con los especialistas y expertos la realización de sites survey⁴ de la solución, así como también solicitar la respectiva aprobación del reporte, previo a las actividades de implementación del proyecto.
- Coordinar la implementación del proyecto con base al proceso vigente de Gestión de Proyectos Estratégicos.
- Conducir el proyecto en todo su ciclo de vida considerando las restricciones de ventanas de mantenimiento, trabajos durante feriado y fines de semana, disponibilidad de recursos y tiempos de implementación ajustados.
- Liderar los Kickoffs de los Proyectos Estratégicos de la Cooperativa.
- Emplear el manejo de metodología de proyectos, cumplir con todos los procesos y políticas establecidas.
- Comunicar el estado del proyecto y gestionar desviaciones de los planes.
- Controlar el cumplimiento de las actividades del cronograma.
- Escalar a la APMO las barreras o problemas que vayan más allá de su ámbito de injerencia y que no permiten el avance en la implementación del proyecto.
- Gestionar en función a los procesos establecidos los cambios de alcance y obtener planes de recuperación en situación de desvíos.
- Mantener permanente claridad ante el equipo de trabajo sobre los objetivos y entregables del proyecto.
- Gestionar las respectivas actas de riesgos del proyecto en situaciones que éstas no puedan resolverse durante la etapa de ejecución del proyecto.
- Gestionar un control presupuestal en cada etapa del proyecto, durante el ciclo de vida del mismo.
- Mantener altos estándares de confidencialidad, integridad y disponibilidad de la Información de todos los proyectos dentro de la Cooperativa.
- Demás funciones que le sean asignadas por la “Dirección de Estrategia y Gestión” dentro del ámbito de su misión.

Requisitos. –

- Tercer nivel en: Procesos, Eléctrica, Electrónica, Telecomunicaciones, Sistemas, Industrial, Administración, Finanzas o carreras afines.
- Se considerará un plus la Certificación de PMP del PMI.

⁴ Se trata de Visitas físicas al lugar donde se implementará la solución para determinar viabilidad de la infraestructura en cuanto a adecuaciones civiles, electrógenas y de climatización (en caso de que aplique)

- Conocimiento avanzado del idioma inglés.
- Conocimiento avanzado de “Microsoft Project, Word, Excel y Power Point”.
- Experiencia mínima de 1 año en la ejecución de los proyectos dentro o fuera de la institución.
- Experiencia en gestión de grupos de trabajo.
- Permanencia mínima de un año en la cooperativa y en la posición actual

Competencias requeridas para el puesto. –

- Colaboración.
- Liderazgo.
- Compromiso con el Desarrollo.
- Comunicación.
- Contribución a Resultados.
- Espíritu innovador.
- Compromiso con los clientes.
- Visión del Negocio.

Criterios de clasificación de los proyectos estratégicos

Se ha identificado que en la “Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda.”, un proyecto se creará por las siguientes definiciones:

1. Implementación del Plan Estratégico y Plan operativo anual de la Cooperativa.
2. Requerimientos de los entes Reguladores del Estado.
3. Evolución Tecnológica.

Los criterios que utilizará el Comité de Gestión y la APMO para clasificar las iniciativas Estratégicas en proyectos Estratégicos, se describen a continuación:

- 1) ¿La iniciativa apalanca la Estrategia de la Cooperativa?

Si la respuesta es SI, entonces la iniciativa se considera como un Proyecto Estratégico. Caso contrario, pasará a validación del criterio 4, de no clasificar como proyecto, la iniciativa se implementará siguiendo los procesos vigentes establecidos en la organización.

- 2) ¿La iniciativa viene de un requerimiento del ente Regulador del Estado?

Si la respuesta es SI, entonces la iniciativa se considera como un Proyecto Estratégico. Caso contrario, pasará a validación del criterio 4, de no clasificar como proyecto, la iniciativa se implementará siguiendo los procesos vigentes establecidos en la organización.

3) ¿La iniciativa genera un nuevo producto o servicio final para los Clientes?

Si la respuesta es SI, entonces la iniciativa se considera como un Proyecto Estratégico. Caso contrario, pasará a validación del criterio 4, de no clasificar como proyecto, la iniciativa se implementará siguiendo los procesos vigentes establecidos en la organización.

Validación de criterios acorde a tiempos de ejecución, áreas involucradas, presupuesto asignado, impacto en los servicios en producción; ¿La APMO plantea la validación de cumplimiento de al menos 2 de los siguientes 3 criterios?

Tabla 8. Validación de criterios

Criterio	Impacto
Tiempo de Ejecución	> 3 meses
Áreas de reporte de Gerencia General involucradas en la implementación	>3
Presupuesto involucrado	>20K USD

Si logra 2 de 3 criterios, entonces la iniciativa se considera como un Proyecto Estratégico. Caso contrario, la iniciativa se implementará siguiendo los procesos vigentes establecidos en la organización.

Políticas de la APMO

Consideraciones Generales. –

- La APMO en conjunto con el Comité de Gestión clasificará y priorizará la cartera de proyectos estratégicos conforme los criterios definidos.
- La APMO deberá asignar los Líderes de Proyectos Estratégicos, en el caso en que el área funcional no lo quiera aceptar, el director de Estrategia y Gestión escalará al Comité de Gestión⁵ a fin de solventar el impasse.

⁵ Manual Orgánico Funcional de la “Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre”.

- La APMO autorizará el Inicio del Proyecto cuando todos los interesados claves hayan sido identificados y el acta de constitución esté completa y firmada por los respectivos actores.
- La APMO monitorizará y actualizará los indicadores de gestión de los proyectos y los presentará periódicamente en el Comité de Gestión y en el Comité de Proyectos.
- La APMO evaluará la adherencia metodológica del proceso de gestión de proyectos y mostrará los resultados en el Comité de Proyectos.
- La APMO publicará periódicamente a la Cooperativa los reportes ejecutivos de los proyectos estratégicos luego de haberlos revisado en los Comités de Gestión y de Proyectos.
- La APMO deberá notificar a interno de la organización todo proyecto estratégico que salga a Producción.
- La evaluación de adherencia al proceso que ejecuta la APMO será realizada a través de “tollgates”⁶ definidos en el proceso de “gestión de proyectos”, este control se ejecutará para la etapa inmediatamente anterior que muestre el cumplimiento de sus hitos.
- La APMO durante el ciclo de vida de un proyecto, establecerá reuniones mandatorias (Kickoff, Alcance, Paso a Producción, Cierre) definidas en el proceso de gestión de proyectos para cada etapa del proyecto.
- Si la etapa “real” del proyecto que registra la APMO no coincide con la etapa del proyecto que registra el Líder del Proyecto, la APMO emitirá una notificación al director de Proyectos y al jefe funcional del Líder del Proyecto para que se tomen las acciones correctivas necesarias.
- La APMO establecerá una tolerancia para los indicadores de gestión y de adherencia metodológica.
- La APMO establecerá una base de conocimientos para referencia de gestión de los proyectos estratégicos, especialmente para aquellos que hayan generado incidentes en los ambientes de producción. De la misma manera, para aquellos proyectos que hayan tenido problemas de tiempo, costo, alcance durante su ciclo de vida.
- La APMO realizará talleres de lecciones aprendidas, con la finalidad de identificar oportunidades de mejora que puedan ser aplicadas en futuros proyectos.
- La APMO realizará periódicamente rendición de cuentas de los resultados de su trabajo en los Comités de Gestión y de Proyectos respectivamente.

6 Controles de paso de etapa

Comité de Proyectos

- Deberá estar integrado por:
 - i. Gerente General
 - ii. Director de Proyectos
 - iii. Líder de la APMO
 - iv. Director Financiero
 - v. Director de Talento Humano
 - vi. Director de Riesgos
 - vii. Director Comercial

- Funciones:
 - viii. Realizar la revisión del estado de los proyectos estratégicos.
 - ix. Realizar la revisión y evaluación de los indicadores de gestión y de metodología.
 - x. Ayudar a eliminar barreras que vayan más allá de la injerencia de los Líderes Proyectos.
 - xi. Aprobar el esquema de recompensas para los colaboradores que participen de la implementación de proyectos estratégicos, siempre y cuando estos logren sus objetivos en tiempo y presupuesto.
 - xii. Aprobar los cambios de alcance de los proyectos que lo requieran.

Flujo conceptual de las etapas del proceso de proyectos



Figura 19. Flujo conceptual de las etapas del proceso de proyectos.

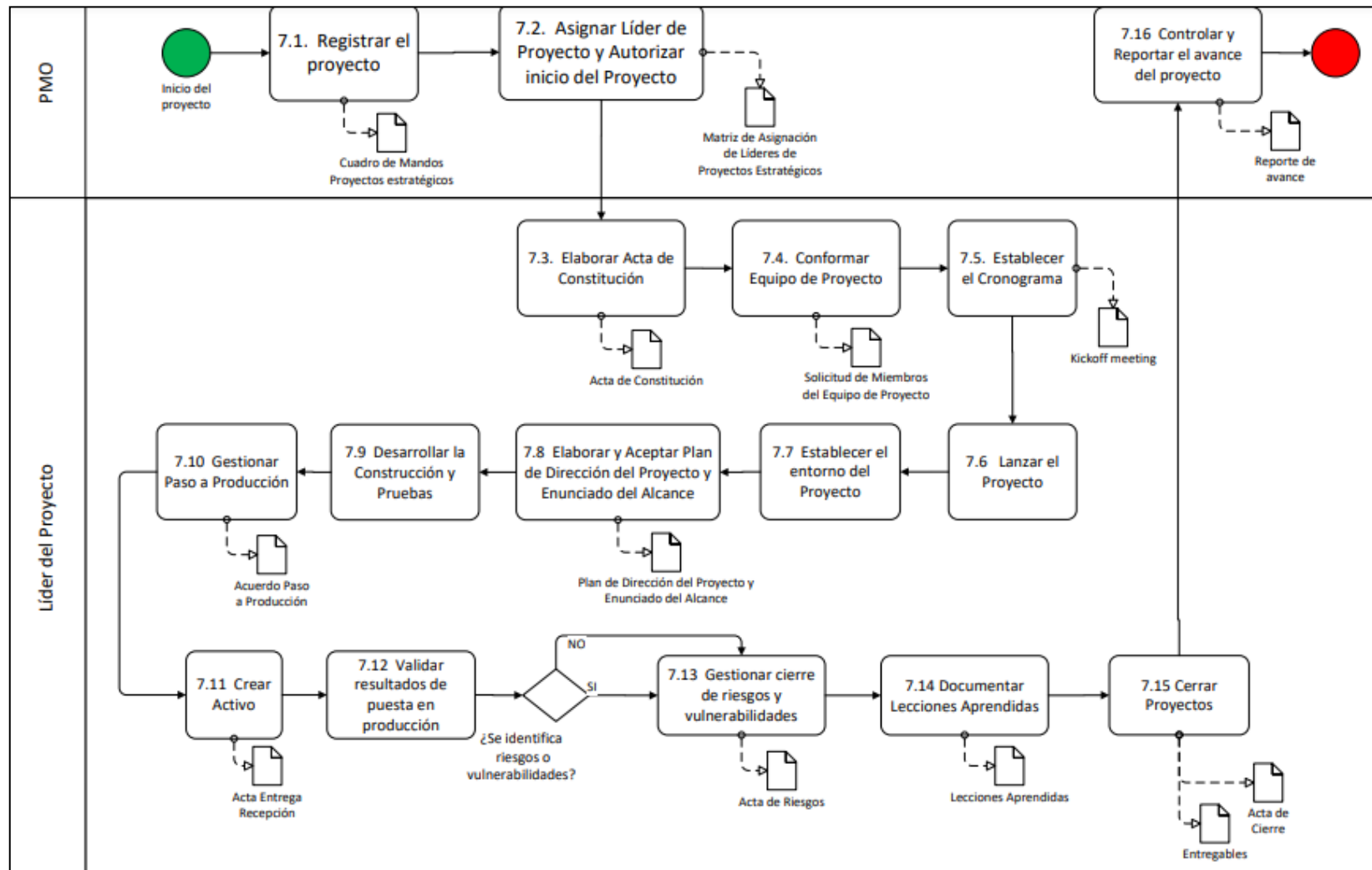


Figura 20. Diagrama cero de implementación APMO.

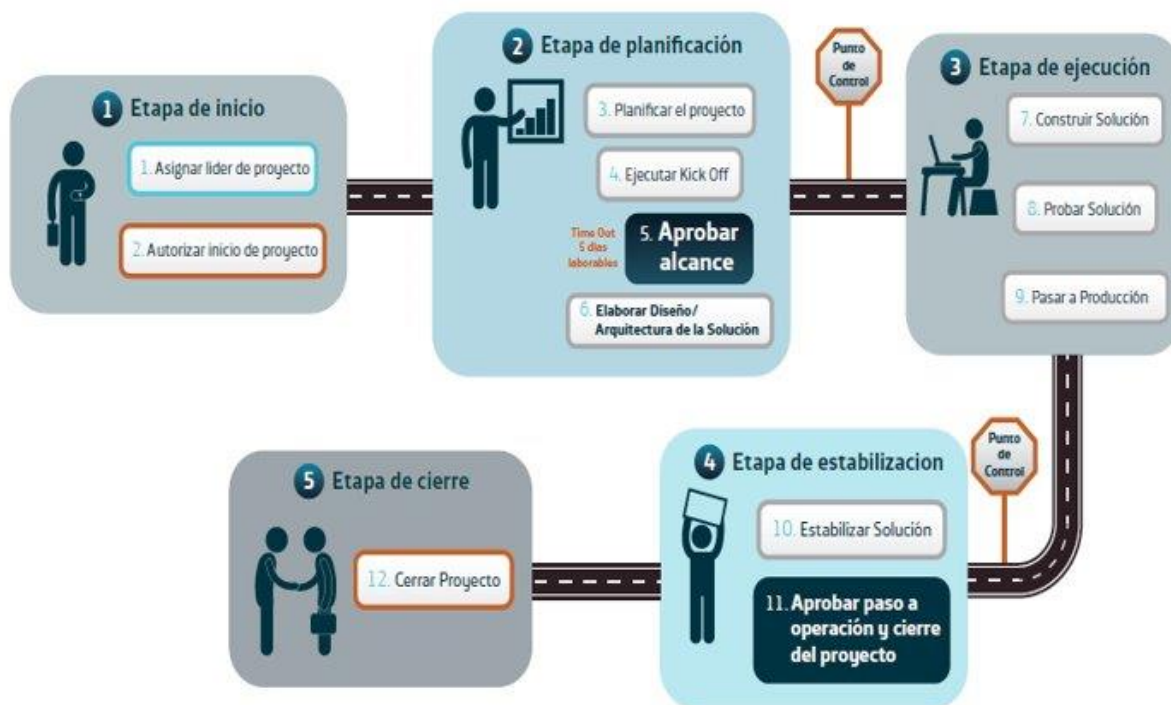


Figura 21. Procedimiento: Gestión de Proyectos

Desarrollo del Procedimiento Gestión de Proyectos

Inicio del proyecto

En esta etapa se matricula formalmente el proyecto, se otorga formalmente al Líder del Proyecto, el mismo que tendrá la responsabilidad de la ejecución del proyecto en todas las fases hasta su finalización y se conforma el equipo de trabajo.

Es importante que el Sponsor del Proyecto defina su backup y el backup del Líder de Proyecto en caso de ausencias. Los backups requieren contar con el empoderamiento necesario para desempeñar el rol correspondiente. Las actividades para realizarse en esta etapa son:

i. Registrar el proyecto

Una vez definidos los Proyectos Estratégicos en la Planificación Estratégica, la APMO procede a consolidar los perfiles de cada proyecto, que son entregados por el jefe de Planificación y Presupuestos y los registra en el Cuadro de Mando de Proyectos.

ii. Asignar líder del proyecto y autorizar inicio del proyecto

La APMO valida con el Sponsor de cada proyecto la expectativa de inicio del mismo y procede a seleccionar a los líderes de proyectos utilizando la Matriz de Asignación de Líderes de proyectos. Se determina al Líder del proyecto y se delega el arranque de su ejecución.

iii. Elaborar acta de constitución

El Sponsor con el Líder del proyecto y con apoyo de la APMO elaboran el “acta de constitución del proyecto”. Una vez completado, el Líder del proyecto gestiona la recolección de firmas.

El “Acta de Constitución” confiere la autoridad al Líder del proyecto y acredita formalmente el proyecto dentro de la Cooperativa.

iv. Conformar equipo de proyecto

El Líder de proyecto conforma el equipo del proyecto. Dependiendo el alcance y tipo de proyecto se identifica a los colaboradores que le apoyarán en cada uno de los roles, para ello completa el cuadro de organización del proyecto Roles vs. Funciones. Acorde este listado, solicita vía electrónica a los Líderes funcionales la asignación de los recursos para llevar a cabo la implementación del proyecto, utilizando para tal efecto la Solicitud del equipo del proyecto. Esta asignación es necesaria para la gobernanza del proyecto durante todas sus etapas.

Planificación del proyecto

En esta etapa se refine el alcance y los objetivos del proyecto y se planifica el curso de acción necesario para su implementación. El Sponsor del Proyecto es el responsable de acordar con el Jefe inmediato del Líder funcional el porcentaje de asignación diario que dedicará al proyecto como parte de la conformación del equipo de trabajo en la ejecución del proyecto. En la etapa de planificación se realiza las siguientes actividades:

i. Lanzar el proyecto (Kickoff meeting)

El Líder de Proyecto en conjunto con la APMO convocan a la reunión de lanzamiento del proyecto, donde asisten los stakeholders internos y externos; así mismo el Líder del Proyecto preside la reunión de Kickoff Meeting y durante la presentación expone los aspectos relevantes del proyecto, para ello utiliza la presentación del Kickoff la cual es personalizada acorde al tipo de proyecto.

ii. Levantar los requerimientos

El levantamiento de los requerimientos permite redefinir el alcance y objetivos y objetivos establecidos en la etapa inicial. Las personas delegadas por las diferentes áreas funcionales para el levantamiento de requerimientos del Proyecto deben contar con el empoderamiento para la toma de decisiones.

iii. Establecer el Cronograma del Proyecto

El Líder del proyecto elabora un Cronograma del trabajo, el cual es enviado a la APMO, en función al tipo y complejidad del proyecto se podrá apoyar en herramientas tecnológicas de

seguimiento del proyecto, el cual reemplazará al formato de cronograma.

iv. Establecer la matriz de riesgos

El Líder de proyecto realiza el levantamiento de la Matriz de Riesgos del proyecto, es importante que se actualice la misma durante todas las etapas de ejecución del proyecto con el objetivo de mantener la matriz actualizada.

Ejecución del proyecto

En la etapa de ejecución se realiza la construcción del proyecto conforme al “Acta de Constitución del Proyecto”, que suponen la realización de actividades y tareas mencionadas en el cronograma y que conllevan a la implementación de los entregables del proyecto.

El Líder del Proyecto y su equipo puede utilizar las siguientes Técnicas de Compresión del cronograma:

Ejecución rápida: Se utiliza cuando las actividades del proyecto puedan ejecutarse de forma simultánea. El Líder de Proyectos debe considerar que la “Ejecución Rápida”, funciona si las actividades no generan dependencia de otras actividades para acortar la duración del proyecto.

Intensificación: Se utiliza cuando le autoricen utilizar recursos extras o tiene aprobación de presupuesto adicional para acelerar la entrega de las actividades; en ambos casos el objetivo es cumplir con la restricción de tiempo. No siempre resulta una alternativa viable ya que puede ocasionar un incremento del riesgo y/o del costo

La APMO presenta en la Comisión de Proyectos el desempeño de los proyectos, para ello mensualmente el Líder del proyecto, envía a la oficina de proyectos el Reporte Ejecutivo de su proyecto.

Proyectos Tecnológicos

En caso de tratarse de proyectos tecnológicos se considera realizar las siguientes actividades, durante la fase de ejecución del proyecto:

1. Desarrollar la construcción y pruebas

El Líder del proyecto gestiona con el equipo de trabajo asignado y proveedores (de ser el caso) la construcción, parametrización de los entregables de la solución y establece las acciones de intervención que suponen la realización de actividades y tareas que conllevan a la ejecución de los entregables del proyecto a fin de cumplir con las especificaciones del mismo.

Una vez construidos los desarrollos o fases de los desarrollos, los respectivos especialistas realizan pruebas preproducción de aceptación sobre los entregables técnicos o

funcionales.

2. Gestionar paso a producción

Una vez que el desarrollo está concluido y verificado (realizadas pruebas en preproducción y sin tráfico comercial), el Líder del Proyecto gestiona una reunión de “Acuerdo de paso a Producción” del producto, servicio o funcionalidad con el Líder Operativo, Líder Funcional y la APMO, a fin obtener la aceptación del paso a producción, acordar el período de estabilización y coordinar fecha de ejecución utilizando el proceso de gestión de cambios vigente.

3. Crear activo

Una vez que el producto, servicio o funcionalidad está en producción, el Líder del Proyecto solicita a los respectivos Especialistas la activación contable de los entregables en los sistemas vigentes contables de la organización con las respectivas actas de aceptación. En caso de que se trate de un servicio crítico, se debe coordinar con el responsable de continuidad del negocio, incluir este servicio en el inventario de servicios y su calificación de criticidad a través del BIA.

4. Validar resultados de puesta en producción

El Líder del Proyecto valida los resultados obtenidos durante el período de estabilización y se reúne con el Líder Funcional y Especialistas, a fin de transferir formalmente los entregables en producción a las áreas operativas, para que se haga uso de los respectivos contratos de soporte, niveles de servicios y niveles de escalamiento con las áreas internas o con el proveedor de la solución.

Monitoreo y control del proyecto

En la etapa de monitoreo y control se realiza la gestión requerida para evaluar, analizar, a intervalos regulares el progreso y desempeño del proyecto conforme el marco metodológico provisto por la APMO y cumpliendo con los procesos definidos por la Cooperativa para el desarrollo e implementación del proyecto

El Líder del Proyecto debe controlar permanentemente las actividades de implantación conforme al cronograma y al acta de Constitución del proyecto.

En la etapa de realización y en función de los resultados obtenidos de los indicadores, puede ser necesario un reajuste de la línea base del plan que impliquen variaciones en el

alcance, tiempo o presupuesto, para lo cual Líder del Proyecto debe solicitar el cambio de alcance, tiempo o costo en la Comisión de Proyectos.

Actualización de Línea Base

Para actualizar la “línea base”, el Líder del Proyecto debe comunicar al área de estrategia y control, para que, a su vez, éste sea el que convoque a la Comisión de Proyectos, a fin de que el Líder de Proyecto exponga las razones del cambio.

El cambio en la línea base de un proyecto puede darse solo por:

- Cambio en la Funcionalidad de la Solución o Producto.
- Cambio en el Diseño Técnico de la Solución o Producto.
- Inviabilidad Técnica de la solución o cuando el producto no funciona como el proveedor lo ofreció.
- Cambio en la priorización de los Proyectos Estratégicos.
- Retrasos en la entrega de proveedores

La Comisión de Proyectos es la única autorizada para aprobar un cambio de la línea base (alcance, tiempo, costo) de un proyecto, cuando esto ocurra el área de estrategia y control, envía la respectiva acta de reunión, comunicando la aprobación o el rechazo del cambio. Siempre que se apruebe, el Líder del Proyecto debe actualizar la línea base ya sea en el enunciado del alcance, tiempo o costo llevando un versionamiento de los mismos.

Cierre del proyecto

En la etapa de cierre el Líder del proyecto procede a validar que los requisitos del proyecto se han completado, gestiona la aprobación formal y aceptación del producto.

Durante el período de estabilización el producto o servicio tiene el respaldo del equipo del proyecto y de los proveedores en los casos que sea necesario, a fin de solventar cualquier incidente que pudiera presentarse.

Los incidentes presentados por fuera del período de estabilización deben ser gestionados por la Mesa de Servicios.

Las actividades para realizarse en esta etapa son:

i. Gestionar el cierre de la matriz de riesgos

El Líder del proyecto procede a gestionar el cierre de la matriz de riesgo, lo cual implica solo actualizar la matriz o elaborar actas de aceptación de los riesgos y vulnerabilidades del

proyecto. Esta acta es entregada al área de estrategia y gestión para que gestione su aceptación con el Líder Funcional, con el objetivo de aplicar los respectivos los activos de la organización, con el objetivo de aplicar los respectivos planes de mitigación post-proyecto, con sus respectivos responsables.

ii. Cerrar el proyecto

El Líder del proyecto se reúne con el Sponsor y el Líder Funcional que recibe el producto funcional y la administración operacional para validar el cumplimiento de requisitos y elabora el Acta de Cierre del proyecto.

iii. Realizar la encuesta de satisfacción

Una vez concluido el proyecto, el área de estrategia y gestión, se realizará la Encuesta de satisfacción para evaluación del desempeño de los Líderes de Proyectos.

El Líder del Proyecto envía al Sponsor y al Líder Funcional la Encuesta de Satisfacción

iv. Documentar las lecciones aprendidas

El Líder del proyecto documenta las Lecciones Aprendidas con el fin de determinar mejoras al proceso y las comparte con el equipo de trabajo. La definición de las lecciones aprendidas toma como insumo los resultados obtenidos de la encuesta de satisfacción y estas son entregadas a la APMO para que se actualice esta información en la herramienta de gestión y forme parte de los activos de la organización como base de conocimiento para futuros proyectos.

v. Cargar toda la documentación relacionada al proyecto en file respectivo

Al finalizar cada Proyecto el Líder debe preparar el file del Proyecto, en el cual coloca toda la documentación relacionada a su implementación. La oficina de proyectos valida que la documentación, relacionada a la Administración de Proyectos, se encuentre archivada, para ello se apoya en el Check list de entregables.

Indicadores de la APMO

A continuación, se muestra en la Tabla 8. Los indicadores diseñados para la Cooperativa 29 de Octubre.

Tabla 9. Indicadores de la APMO

#	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	CALCULO	META (Dic-2023)	FUENTE
1	Adherencia Metodológica. Alineado al Objetivo 2 de la APMO	Cumplimiento de la política de la APMO para la gestión del proyecto.	Promedio mensual del “apego metodológico” ⁷ del proyecto gestionado por el LP.	90% Tolerancia +/- 10%	APMO
2	Incidentes Alineado al Objetivo 1 de la APMO	Incidentes Críticos provocados por el Proyecto	Número de Incidentes Críticos.	“Cero Incidentes” Tolerancia 0	Proceso de Gestión de Incidentes.
3	SPI Alineado al Objetivo 1 de la APMO	Índice de cumplimiento del cronograma	$SPI = EV/PV$ Índice del desempeño del cronograma, es el valor ganado sobre el valor planificado. Donde EV= Porcentaje completado a la fecha del cálculo x BAC BAC= Presupuesto de Línea Base PV= Porcentaje previsto por completar x BAC BAC= Presupuesto de Línea Base	> 0.95 Tolerancia +/- 5%	APMO
4	Cumplimiento de fecha de puesta en producción (T2D) Alineado al Objetivo 1 de la APMO	Cumplimiento de la fecha acordada de puesta en producción del Proyecto.	El Proyecto tendrá siempre y cuando se encuentre dentro del T2D del proyecto. Por ejemplo, si un proyecto acuerda un tiempo de 100 días para su puesta en producción, tendrá 10 días de tolerancia.	100% Tolerancia +/- 10%	APMO
5	ISC Alineado al Objetivo 3 de la APMO	Encuesta de satisfacción del servicio brindado por la APMO.	Tabulación de las encuestas en relación al grado de satisfacción de los miembros de los Comités de Vigilancia y Dirección, Alta Gerencia y Mandos Medios	90% Tolerancia +/- 10%	Encuesta

⁷ Cumplimiento de la documentación del proceso de “gestión de proyectos que controla la PMO”.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo, se describen las conclusiones y recomendaciones del estudio realizado sobre las oficinas de proyectos APMO en la Cooperativa 29 de Octubre, como alternativa para mejorar el portafolio de proyectos estratégicos, institucionales y de aporte al negocio para el crecimiento como Cooperativa.

Conclusiones

1. Con la elaboración de este caso de estudio se pudo lograr establecer el nivel de madurez que mantiene la Cooperativa en el manejo de proyectos, se pudo lograr ajustar la filosofía corporativa, priorizando los pilares estratégicos, formulando proyectos asertivos con un despliegue claro y evaluable en periodos cortos, y, ante todo, trabajando simultáneamente en la cultura organizacional, lógicamente garantizando que este proceso no afecte el giro del negocio ni al accionar operativo de Cooperativa.
2. Actualmente existen varios cambios en la Cooperativa a nivel de estrategia, por lo que es necesario en el manejo y administración de proyectos, proponer una oficina de proyectos con metodologías ágiles de la APMO, nos permitirá reaccionar más rápidamente a los cambios que se puedan presentar en el entorno y nos permitirá dar un seguimiento más efectivo para tomar decisiones más ágiles y oportunas que nos lleven a la consecución de los Objetivos Estratégicos.
3. Una vez aprobado la estructura organizacional hasta el 2026, se efectuará el levantamiento del perfil de los cargos requeridos en la oficina de proyectos y actualización en la normativa interna que corresponda y generará un cronograma de incorporación que partirá desde el año 2023, se trabajará con la estructura propuesta en este caso de estudio.

Recomendaciones

1. Diseñar un Plan de Carrera para Líderes de Proyectos alineado a las buenas prácticas de gestión de proyectos establecidas por el PMI. Con este proyecto buscamos formar Líderes de Proyectos, que se les capacite constantemente con el apoyo de los miembros de la APMO, la oficina debe velar por mantener al grupo de líderes en capacitaciones constantes y en caso de rotar personal se brinde el acompañamiento requerido, con el objetivo de conocer la metodología, políticas, procedimientos y funciones que tendrá la oficina y los roles que desempeñaran cada uno de ellos.
2. Contemplar la creación inicial de un repositorio en el que se almacenen lecciones aprendidas misma que permitirá prevenir los eventos para futuras ejecuciones de los proyectos, es muy importante esta fase para establecer planes de acción para prevenir que vuelvan a suceder.
3. A las instituciones del sector cooperativista y financiero que no maneja su portafolio de proyectos en base a metodologías o procesos establecidos, debe tener fijado la implementación de una APMO y funcione en el mediano y largo plazo, fijando un cronograma con la ruta a seguir para lograr al menos tener un nivel de madurez 3 en la oficina de proyectos.
4. A los miembros de los Consejos de “Administración y Vigilancia”, considerar que la implementación de la nueva metodología en proyectos APMO, requiere de un tiempo de adaptación para toda la organización, por lo que es imperativo dar el espacio temporal requerido para que el equipo este adaptado completamente, lo cual se recomienda un plazo de 14 meses dentro del cual la APMO acompañara en este proceso.
5. Concomitantemente con el párrafo anterior a los miembros de los cuerpos colegiados de la Cooperativa, se requiere su comprensión ya que, de acuerdo con las metodologías APMO, no se pretende de manera inicial esperen altos porcentajes de cumplimiento en el primer año, sino más bien velar por que se dé cumplimiento con lo proyectos que apalancan los objetivos institucionales.

REFERENCIAS

- Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre. (2022). *Plan Estratégico de Negocios PEN*. corporativo, Quito. Recuperado el enero de 2023
- Escuela de Organización Industrial. (2015). *static.eoi.es*. Recuperado el 5 de noviembre de 2022, de <https://static.eoi.es/savia/documents/componente75263.pdf>
- Fortuna, J. (2013). *Guía de los fundamentos para la Dirección de Proyectos* (Quinta ed.). Obtenido de https://topodata.com/wp-content/uploads/2019/10/PMBOK_Guide5th_Spanish.pdfJOFO.pdf
- Gascón, O. (2018). Recuperado el 5 de noviembre de 2022
- Hernández, M. (2015). *www.academia.edu*. Recuperado el 5 de Noviembre de 2023, de https://www.academia.edu/13396121/FUNDAMENTOS_PARA_LA_DIRECCION_DE_PROYECTOS_GU%3%8DA_DEL_PMBOK_Cuarta_edici%3%B3n
- Hill, G. (2014). *The Complete Project Management Office, Gerard M. Hill, 2014* (Tercera ed.).
- Institute, P. M. (2017). *La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos*. : Sexta Edición.
- Pérez, A. (octubre de 2017). *www.ceolevel.com*. Recuperado el 5 de noviembre de 2023, de <https://www.ceolevel.com/el-rol-del-sponsor-la-formula-magica-para-el-exito-del-proyecto>
- Pérez, S. (2013). *dspace.ups.edu.ec*. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5324/1/UPS-GT000472.pdf>
- Prado, D. (2016). *Maturidade em Gerenciamento de Projetos*. Recuperado el 10 de noviembre de 2021
- Radosh, N. (2021). *monday.com*. Recuperado el 5 de noviembre de 2022, de <https://monday.com/blog/es/gestion-de-proyectos/que-es-una-pmo-guia-sobre-la-oficina-de-gestion-de-proyectos-para-2022/>
- UCAB. (2017). *sites.google.com*. Recuperado el 5 de noviembre de 2022, de <https://sites.google.com/site/gpsguayana/project-management-institute>

ANEXOS

Anexo 1

CUESTIONARIO PARA NIVEL DE MADUREZ

Pregunta 1

El caso de negocio se crea como resultado de una o más de las siguientes razones...

- Demanda de mercado, necesidad comercial, necesidades sociales o voluntad personal.
- Demanda de mercado, necesidad comercial, intuición comercial o impacto ecológico.
- Demanda de mercado, necesidad comercial, solicitud del cliente o adelantos tecnológicos.
- Demanda de mercado, intuición comercial, solicitud del cliente o adelantos tecnológicos.

Pregunta 2

Usted ha tenido una idea muy buena, sin embargo, tras una reunión con su jefa y con el departamento de I+D, se le ha comunicado que una idea no es suficiente para crear un caso de negocio. ¿Cómo explicaría esta situación?

- Debería dar cuenta de la reunión a la dirección general y ver qué le indican hacer
- Debería ir a otra empresa y contarles su idea, tal vez ellos estén más receptivos.
- Probablemente no ha presentado su idea de la forma más adecuada.
- Las ideas no son razones estratégicas que justifiquen la creación de un caso de negocio.

Pregunta 3

El desarrollo del acta de constitución del proyecto es un proceso que corresponde al área de...

- Gestión de las adquisiciones del proyecto.
- Gestión del tiempo del proyecto.
- Gestión del alcance del proyecto.
- Gestión de la integración del proyecto.

Pregunta 4

El director lidera un proyecto que tiene un componente de dificultad añadido que consiste en su coordinación en 4 países diferentes.

Algunos de estos países se encuentran en un momento de implantación de las TIC muy avanzado, pero hay otros para los que una conexión a internet no siempre es posible. ¿Cómo denominaría esta limitación en las capacidades técnicas de comunicación dentro de un proyecto?

- Problema.
- Asunción.
- Entorno.
- Restricción.

Pregunta 5

Una de las razones para escoger un proyecto frente a otro puede encontrarse en....

- Que la organización disponga de capital circulante para iniciar un proyecto.
- El grado de confianza que nos inspire el iniciador.
- Los requerimientos de negocio de la organización.
- Que el patrocinador aporte un capital importante.

Pregunta 6

¿Cuál de las siguientes respuestas es una herramienta y técnica del proceso realizar control integrado de cambios?

- Registro de asuntos pendientes.
- Sistema de información de la gestión de proyectos.
- Técnicas analíticas.
- Juicio de expertos.

Pregunta 7

El director de proyectos de la empresa va a organizar una conferencia de oferentes para seleccionar proveedores. Piensa que la empresa de su mujer puede ser una buena opción, de modo que le envía directamente un documento en el que se especifican todos los requisitos para presentar la propuesta comercial. ¿Cree usted que le director ha actuado correctamente?

- No, tendría que haber adjudicado directamente el contrato a la empresa de su mujer.
- No, la empresa de su mujer no tiene que tener ninguna ventaja especial a la hora de presentar la propuesta.
- Sí, ya que sabe que en la empresa de su mujer se trabaja bien y además ella es la directora general.
- Sí, pero sólo si él no participa en la negociación.

Pregunta 8

La directora del proyecto sabe que su gerente está muy preocupado con el nuevo proyecto. Su aprobación se ha retrasado tanto que parece que están fuera de plazos con el cliente incluso antes de haberlo comenzado. Como directora del proyecto, dadas las circunstancias, se está planteando proceder sin disponer del acta de constitución del proyecto, pues obtenerla retrasaría aún más su planificación. ¿Qué le recomendaría usted?

- Una vez entrados en la fase de ejecución el papeleo previo no es necesario. No habría que tenerlo en cuenta.
- Si ella actúa con honestidad no debe preocuparse del acta.
- Desarrollar el acta de constitución del proyecto es el proceso relacionado con la autorización del mismo. Proceder sin el acta acarreará consecuencias negativas tanto para el proyecto como para su directora.
- Siempre y cuando la Oficina de Proyectos esté informada no habrá problema.

Pregunta 9

Usted es un nuevo director de proyectos en una estructura proyectizada, lo que significa que su nivel de autoridad será...

- De moderado a alto.
- Alto, casi total.
- Poco o escaso.
- Limitado.

Pregunta 10

La persona responsable de la consecución de los objetivos de un proyecto es...

- El gerente de la empresa.
- La oficina de dirección de proyectos.
- Depende del tipo de organización.
- El director del proyecto.

Pregunta 11

¿Durante qué grupo de procesos se desarrolla el cronograma del proyecto?

- Planificación.
- Iniciación.
- Seguimiento y control.
- Ejecución.

Pregunta 12

¿Cree usted que una vez obtenida la certificación PMP es necesario seguir aprendiendo?

- Sí, ya que de acuerdo con la filosofía del PMI, cualquier PMP tiene que seguir estudiando, aprendiendo y creciendo profesionalmente a lo largo de su vida.
- Sólo en el caso de que hayan pasado más de cinco años desde que se obtuvo la certificación PMP.
- Sólo en el caso de que hayan pasado más de diez años desde que se obtuvo la certificación PMP.
- No, ya una vez conseguida la certificación PMP ya se han adquirido todos los conocimientos necesarios.

Pregunta 13

¿En qué área de conocimiento se integra el proceso planificar adquisiciones?

- En el área de costes.
- En el área de alcance.
- En el área de comunicaciones.
- En el área de adquisiciones.

Pregunta 14

¿Cuál es la diferencia principal entre proyectos y trabajos operativos?

- Los proyectos están restringidos por la limitación de los recursos mientras que los trabajos operativos no.
- Los trabajos operativos se planifican, ejecutan y controlan mientras que los proyectos no.
- Los proyectos son continuos y repetitivos mientras que los trabajos operativos son temporales y únicos.
- Ninguna de las anteriores

Pregunta 15

¿Durante qué grupo de procesos se desarrolla el acta de constitución del proyecto?

- Planificación.
- Cierre.
- Ejecución.
- Iniciación.

Pregunta 16

¿Durante qué grupo de procesos se desarrolla el acta de constitución del proyecto?

- Ejecución.
- Planificación.
- Iniciación.
- Cierre.

Pregunta 17

Como entrada del proceso definir el alcance, ¿qué proporciona el acta de constitución del proyecto?

- Una descripción del proyecto y las características del producto de nivel óptimo.
- Una descripción detallada del proyecto.
- Las características del producto de nivel óptimo.
- Una descripción del proyecto y las características del producto de alto nivel.

Anexo 2



Cooperativa de Ahorro y Crédito "29 de Octubre" Ltda.
www.29deoctubre.fin.ec
1800 29 29 29



ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO			Anexo 3 Interna Versión 3.00
Nombre de Proyecto:			
Programa al que pertenece:		Responsable del Programa:	
Líder del Proyecto:	Sponsor del Proyecto:	Líder del Negocio:	
Fecha Inicio:	Fecha Fin:	Presupuesto total del proyecto:	
Justificación del Proyecto (Será el mismo del informe salvo que se haya aprobado con cambios, en ese caso especificar.)			
Descripción y Alcance (Será el mismo del informe salvo que se haya aprobado con cambios, en ese caso especificar.)			
Objetivos: (Será el mismo del informe salvo que se haya aprobado con cambios, en ese caso especificar.)			
Principales entregables del proyecto:			
(Los entregables pueden ser clasificados como un objeto tangible o intangible ya sea infraestructura, hardware, software, hito o documentación técnica, que demuestren la realización del proyecto y/o cumplimiento de los objetivos específicos, cada entregable debe tener su fecha estimada de entrega y deberán constar en el archivo del plan):			
Riesgos iniciales identificados:			
Evento o condición incierta que, si se produce, tiene un efecto positivo o negativo en uno o más de los objetivos de gestión del proyecto, tales como el alcance, el cronograma, el costo y la calidad.			
Lista de Interesados (stakeholders):			

Uso Interno
Contiene Información de Propiedad Intelectual de La Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre
Prohibido su uso y divulgación fuera de la Organización, a menos que exista el respectivo acuerdo de confidencialidad.

ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO		Anexo 3 Interna Versión 3.00
<p>Se describen aquí los principales interesados (cargos de alto nivel) internos y externos de la Organización, no se debe listar ni líder de proyecto, ni sponsor, ni responsable de programa, si puede estar el líder de negocio, por ejemplo:</p>		
Anexos:		
Firmas de Responsabilidad: (Se ingresan aquí los nombres de: Líder proyecto, sponsor proyecto, responsable de programa y líder del negocio)		

Anexo 3





La
29

DEFINIDA
SE ABRE
FORO
DE TRABAJO

KICKOFF MEETING

PROYECTO: Nombre del Proyecto

Área:
Fecha:
Sponsor:
Líder de Proyecto:

TE ACOMPAÑA



La
29

COMPANIA
DE ANIMACION
Y DIBUJO
DE LA TELEVISION

TE ACOMPAÑA

SITUACIÓN ACTUAL



La
29



La
29

COOPERATIVA
DE AHORRO
Y CREDITO
DEL SUR OCCIDENTE

TE ACOMPAÑA

Considerando la vulnerabilidad identificada en la etapa de pruebas, respecto a los controles biométricos que permiten el acceso al sistema suplantando la identidad de los usuarios mediante el uso de fotografías de celulares, el cual representa un riesgo de carácter crítico ya que abre la posibilidad de que se efectúen fraudes a los socios y clientes con la correspondiente afectación al nuevo producto crediticio y a la imagen de la Cooperativa, además de implicaciones legales y multas, es por ello que, el área de Seguridad de la Información, Dirección Comercial, Dirección de Riesgos y Dirección de Tecnología no autorizan la salida en producción del citado sistema mientras se mantenga el esquema de autenticación biométrico con la vulnerabilidad detectada.



La
29



La
29

COMUNIDAD
DE MADRID
FORO DE
DEBATE

TE ACOMPAÑA

OBJETIVOS



La
29



La
29

COMPANIA
DE SERVICIOS
Y COMERCIO
DE SEGUROS

TE ACOMPAÑA

Desarrollar e implementación de las soluciones digitales; Biometría 3D, firmador, firma electrónica y desarrollo de experiencia de usuario para el flujo de crédito digital



La
29



La
29

COMPANIA
DE SEGUROS
Y CAJAS
DE PENSIONES

TE ACOMPAÑA

BENEFICIOS



La
29



La
29

COMPANIA
DE SERVICIOS
Y CONSULTA
DE SISTEMAS

TE ACOMPAÑA

Mejorar la experiencia de usuario ante el uso del producto RAPIDAZO, mismo que garantizará la seguridad, disponibilidad, integridad y trazabilidad del nuevo producto ofertado por la institución, con el fin de apalancar la gestión comercial y alinearnos al cumplimiento de los objetivos estratégicos, para alcanzar productos 100% digitales.



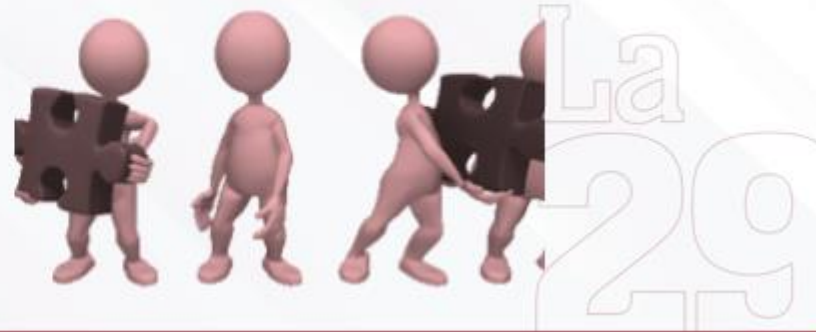


La
29

COMUNIDAD
DE MADRID
VOLUNTARIOS
DE LA 29

TE ACOMPAÑA

ORGANIZACIÓN, ROLES Y RESPONSABILIDADES

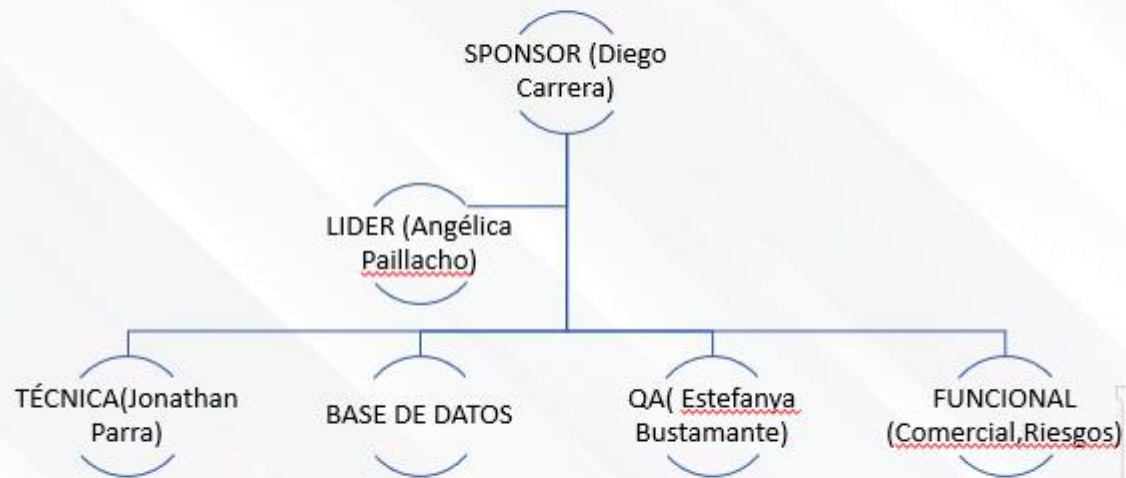




La
29

COMPANIA
DE SEGUROS
Y REASEGUROS
DE CHILE

TE ACOMPAÑA





La
29

COMUNIDAD
DE MADRID
FORO DE
DEBATE

TE ACOMPAÑA

CRONOGRAMA



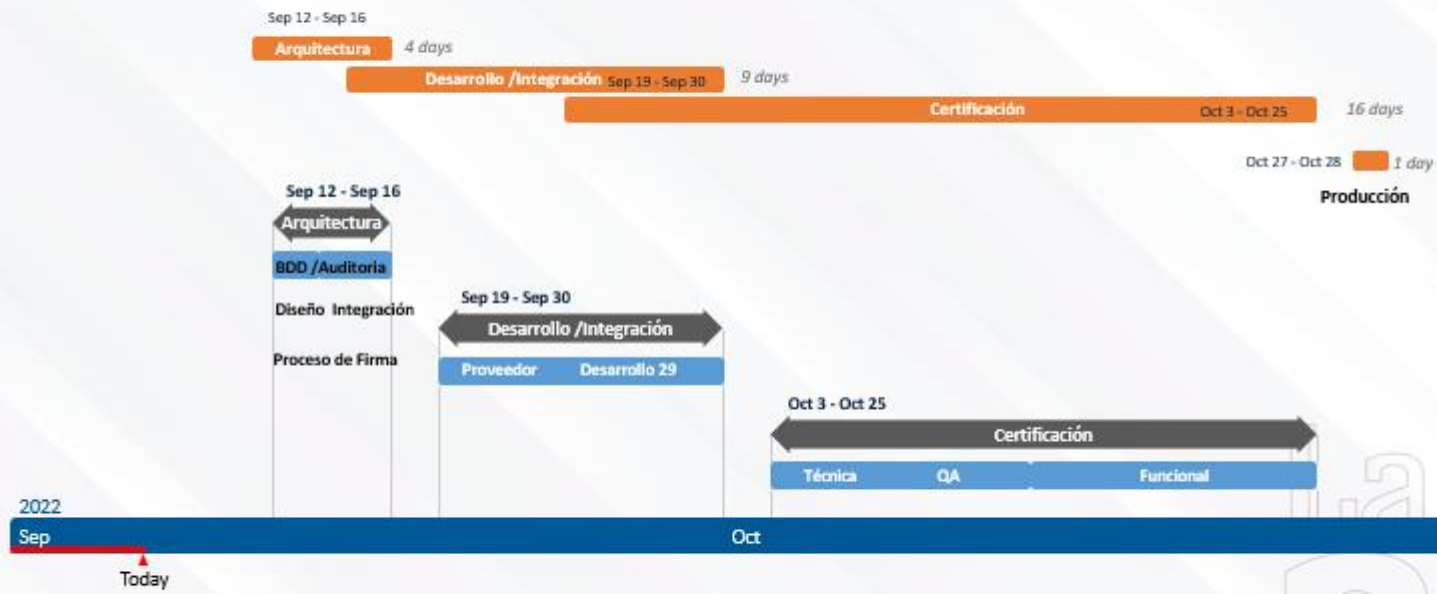
La
29



La 29

COMPROMISO
DE SERVICIO
Y CERCANÍA
CON EL ESTADO

TE ACOMPAÑA





La
29

COMUNIDAD
DE MADRID
Y SU ENTORNO

TE ACOMPAÑA

RIESGOS



La
29



La
29

COMPANHIA
DE SERVICIOS
FINANCIEROS

TE ACOMPAÑA

- Realizar Cambios que generen impacto en el flujo existente del Modelo Crediticio.
- No contar con el apoyo de la Dirección de Riesgos, Dirección Comercial y Oficial de Seguridad de la Información para realizar las pruebas de certificación necesarias, a fin de garantizar que el producto en línea y poder salir en las fechas acordada con la Gerencia.
- No tener compatibilidad entre las arquitecturas a integrarse.
- Problemas de Infraestructura.

La
29



La
29

COMPANIA
DE ANIMACION
Y DIBUJO
DIGITAL

TE ACOMPAÑA

PLAN DE COMUNICACIÓN



La
29



La
29

COMUNIDAD
DE ANIMOS
Y CORAZOS
POR EL FUTURO


TE ACOMPAÑA

CANAL	TIEMPO	OBSERVACIÓN
TEAMS	0:30	INFORME DE SEGUIMIENTO
REUNIONES PRESENCIALES	2 SEMANALES	INFORME DE AVANCE
GRUPO DE WHATSAPP	DIARIO	SOLICITU DE APOYO A OTRAS ÁREAS.
TABLEROS (DEVOPS)	DIARIO	PLANIFICACION Y SEGUIMIENTO


La
29



Anexo 4

 La 29		MATRIZ DE ASIGNACIÓN DE LÍDERES DE PROYECTOS							Anexo 2 Interna Versión 02						
NOMBRE	PERFIL PROFESIONAL		COMPETENCIAS TÉCNICAS	COMPETENCIAS ADMINISTRATIVAS					CERTIFICACIÓN PROYECTOS			EXPERIENCIA EN PROYECTOS		VALORACIÓN	PROYECTO A LIDERAR
	Tercer Nivel	Cuarto Nivel	Área de Conocimiento	Habilidades Blandas					Interna de Gestión de Proyectos PMO	PMP	Otro	Tiempo de Experiencia Liderando Proyectos		Puntaje obtenido para liderar Proyectos Estratégicos > 70	Proyecto Estratégico que el colaborador va a liderar
Nombre del Líder del Proyecto Estratégico asignado				Liderazgo	Comunicación	Compromiso	Capacidad de Negociación	Visión de Negocio				> 1 año	> 3 años		
	10	5	15	10	5	5	5	5	15	5	5	5	10	100	

Anexo 5

		ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO ROLES VS. FUNCIONES	Anexo 4 Interna Versión 02
ROL	ÁREA	NOMBRE	RESPONSABILIDADES
Sponsor			<ul style="list-style-type: none"> a) Brindar el patrocinio ejecutivo y solicitar la respectiva rendición de cuentas al Líder del Proyecto. b) Instar a sus reportes directos e indirectos a garantizar la asignación de recursos humanos y financieros para el proyecto. c) Mantener permanente claridad al equipo sobre los objetivos de los proyectos, para que su implementación cumpla con los beneficios previstos. d) Empoderar al Líder del Proyecto dentro de la Organización, con el objetivo de que el proyecto se ejecute cumpliendo la metodología durante todo su ciclo de vida. e) Ayudar a eliminar barreras que vayan más allá de la injerencia del Líder del Proyecto y la estructura funcional. f) Apoyar la ejecución de los planes de recuperación en caso de situación de problema.
Comisión de Proyectos			<ul style="list-style-type: none"> a) Revisar los indicadores de la gestión de los proyectos. b) Notificar los cambios a los perfiles de proyecto. c) Autorizar cambio en la línea base.
Jefe de Proyectos e Innovación			<ul style="list-style-type: none"> a) Proveer la Gobernanza, definir el marco metodológico, proveer documentos, formato, plantillas, roles, responsabilidades, políticas e indicadores del proceso de Gestión de Proyectos. b) Participar en el Comité de Proyectos Estratégicos de la Organización. c) Acreditar a los Líderes de Proyectos Estratégicos de la Organización. d) Designar a los Líderes de los Proyectos Estratégicos de la Organización conforme el expertise acreditado. e) Participar en los Kickoffs de los Proyectos Estratégicos de la Organización. f) Gestionar el control de los proyectos estratégicos y mantener actualizada la documentación relativa al proceso de Gestión de Proyectos. g) Comunicar el estado de los proyectos y gestionar desviaciones de los planes. h) Elaborar, actualizar, archivar los documentos de los proyectos; calcular métricas de desempeño y solicitar la evaluación de su gestión. i) Ayudar a eliminar barreras que vayan más allá de la injerencia de los Líderes de Proyectos y apoyar la ejecución de los planes de recuperación en caso de situación de problema. j) Establecer los mecanismos de análisis de oportunidades de mejora continua del proceso de Proyectos. k) Capacitar y evaluar a los líderes de los proyectos estratégicos en la gestión metodológica del proceso de Proyectos. l) Convocar y liderar las reuniones de seguimiento Ejecutivo de todos los Proyectos Estratégicos que se gestionan en la Organización. m) Proponer modificaciones a los límites u objetivos de los Proyectos cuando ocurran circunstancias que así lo ameriten. n) Apoyar la gestión de temas escalados por los Líderes de Proyectos, lograr acuerdos en todos los niveles de la empresa y brindar soluciones a puntos críticos en el contexto del Negocio. o) Cumplir las actividades establecidas en el flujo del Proceso de Gestión de Proyectos en la herramienta de gestión. p) Elaborar en conjunto con el Líder del Proyecto, los documentos de Acta de Constitución y Acta de Cierre de los Proyectos Estratégicos de la Organización.
Líder del Proyecto			<ul style="list-style-type: none"> a) Matricular y actualizar los proyectos asignados, en la herramienta de gestión. b) Conformar al equipo de proyecto. c) Estimar tiempo y esfuerzo para completar cada entregable. d) Elaborar y actualizar la documentación requerida en cada etapa del proyecto, acorde al Marco Metodológico del Proceso de Gestión de Proyectos provisto por la PMO. e) Coordinar la ejecución del proyecto con base en el proceso vigente de Gestión de Proyectos provisto por la PMO. f) Solicitar al proveedor el plan de pruebas de aceptación de la solución y su respectiva validación a los Especialistas del Proyecto. g) Gestionar con los especialistas del proyecto la realización de los sites surveys de la solución, así como también solicitar la respectiva aprobación del reporte, previo actividades de implementación del proyecto. h) Conducir el proyecto en todo su ciclo de vida considerando las restricciones de ventanas de mantenimiento, trabajos durante feriado, fines de semana, disponibilidad de recursos y tiempos de implementación ajustados, conforme se defina en el Proceso de Gestión de Cambios. i) Realizar seguimiento y control del proyecto con el objetivo de lograr los entregables acordados en el alcance. j) Comunicar a la PMO y stakeholders los avances de la implementación de sus proyectos. k) Facilitar la comunicación y negociación dentro del equipo de trabajo. l) Negociar alcances, tiempos, costos, recursos y manejar expectativas con los interesados del proyecto. m) Escalar a su Sponsor o a su Líder Funcional las barreras o issues que vayan más allá de su ámbito de injerencia y que no permiten el avance en la implementación del proyecto. n) Gestionar los cambios de alcance y elaborar planes de recuperación en situación de desvíos. o) Mantener permanente claridad ante el equipo de trabajo sobre los objetivos y entregables del proyecto. p) Acordar con el Líder Operativo y demás interesados, el paso a producción del proyecto o hitos del proyecto. q) Analizar con el Líder Operativo y demás interesados la finalización del período de Estabilización del Proyecto. r) Solicitar a los respectivos Especialistas las acciones relacionadas a sus roles en el Proceso de Gestión de Proyectos. s) Gestionar las respectivas actas de riesgos del proyecto en situaciones que éstas no puedan resolverse durante el ciclo de vida del mismo. t) Disponibilizar los entregables del proyecto en el respectivo directorio. u) Gestionar el control presupuestal del proyecto, durante su ciclo de vida. v) Proponer modificaciones a los límites u objetivos de los Proyectos cuando ocurran circunstancias que así lo ameriten.

Líder Funcional		<ul style="list-style-type: none"> a) Asistir al Kickoff Meeting de los Proyectos de su estructura organizacional. b) Instar a sus reportes directos a garantizar la asignación efectiva de los recursos humanos y financieros para la implementación de los proyectos relacionados a su estructura organizacional. c) Otorgar el empoderamiento necesario a sus Especialistas para que estos a su vez tomen decisiones que permitan el avance efectivo en la implementación del proyecto de su estructura organizacional. d) Apoyar durante la ejecución de los planes de recuperación en caso de situación de problema. e) Eliminar las barreras para el adecuado avance y finalización del proyecto, con el fin de que el Líder de Proyecto pueda conseguir la implementación del proyecto de su estructura organizacional. f) Apoyar los temas escalados por los Líderes de Proyectos, lograr acuerdos en todos los niveles de la empresa y brindar soluciones a puntos críticos en el contexto del Negocio. g) Asistir a las reuniones de seguimiento del Comité de Proyectos
Líder del Negocio		<ul style="list-style-type: none"> a) Priorizar y defender los intereses del negocio / cliente dentro del proyecto. b) Acordar con el Líder de proyecto las fechas estimadas de inicio y de salida a producción del proyecto o hitos del proyecto. c) Liderar la definición de las especificaciones funcionales del Proyecto. d) Desarrollar y mantener el caso de negocio y/o directriz que sustenta la ejecución del proyecto. e) Manejar las expectativas del cliente y relaciones públicas. f) Desarrollar, mantener y ejecutar la parte del plan de comunicación orientada a las áreas de negocio y externas a la empresa. g) Comunicar a las áreas de negocio, las nuevas funcionalidades resultado del proyecto. h) Liderar la solicitud y justificación de las solicitudes de cambios de alcance, plazo y costos. i) Priorizar y defender los intereses del negocio / cliente dentro del proyecto
Líder Operativo		<ul style="list-style-type: none"> a) Garantizar la disponibilidad operativa y soporte de la infraestructura, previo a cambios, intervenciones o puesta en producción del proyecto o hitos del proyecto. b) Asegurar disponibilidad de tiempo, con el objetivo de revisar con el Líder del Proyecto los entregables del Alcance y Puesta en Producción del proyecto o hitos del proyecto. c) Instar a sus reportes directos a garantizar la asignación e involucramiento efectivo de sus recursos para la implementación de los proyectos asignados. d) Otorgar el empoderamiento necesario a sus Especialistas de Despliegue para que estos a su vez tomen decisiones que permitan el avance efectivo de la implementación del proyecto. e) Instar a sus reportes directos a que aseguren que las actividades de implementación de los proyectos se ejecuten con base en las normas, estándares y políticas definidas en los procesos vigentes de la Organización. f) Eliminar las barreras para el adecuado avance y finalización del proyecto, con el fin de que el Líder de Proyecto pueda conseguir la implementación del mismo. g) Aprobar/ Negar el paso a producción de los entregables del proyecto o hitos del proyecto. h) Aceptar la finalización del período de Estabilización del proyecto. i) Asistir a las reuniones de seguimiento Ejecutivo de Proyectos. j) Disponer de un checklist operativo, a fin de que sirva como guía sobre los aspectos que tanto el Líder del Proyecto como los Especialistas deben tener en cuenta durante la ejecución del proyecto.
Especialistas Técnicos		<ul style="list-style-type: none"> a) Diseñar y planificar la arquitectura técnica de la solución a nivel conceptual, lógica y física tomando en consideración los lineamientos técnicos vigentes con base en los estándares de la industria. b) Participar activamente en la realización de los sites surveys de la solución y en la aprobación del reporte. c) Liderar las actividades de Adquisición de la Solución utilizando el proceso vigente de Gestión de Compras e invitar a todos los involucrados a incluir sus requerimientos en las bases referenciales, para su posterior evaluación técnica en conjunto con las demás áreas involucradas. d) Ser la contraparte técnica de los proveedores de la solución. e) Proveer la experiencia y conocimiento técnico al equipo de trabajo. f) Contribuir con la elaboración de planes y estrategias de puesta en producción, pilotos, despliegue y estabilización. g) Planificar las órdenes de trabajo relacionadas a la construcción e implementación de los entregables del proyecto o hitos del proyecto tanto para los ambientes de pre-producción como para los ambientes de producción, a través del proceso vigente de Gestión de Cambios. k) Validar el plan de pruebas de aceptación de la solución en conjunto con los demás Especialistas del Proyecto. l) Escalar al Líder del Proyecto las situaciones en que las configuraciones o funcionalidades no cumplan con lo esperado, esto con el objetivo de que el Líder del Proyecto gestione a alto nivel con el Proveedor y los Líderes Funcionales las acciones correctivas, notifique cartas de incumplimiento y/o multas en las que pudieran incurrirse. m) Gestionar la revisión, aceptación y control de actas de entrega-recepción de hardware, software, licencias y servicios de la solución. n) Gestionar el control de altas y bajas de los activos de la Organización. o) Asistir a las reuniones operativas del proyecto.
Especialistas Operativos		<ul style="list-style-type: none"> a) Participar activamente en la realización de los sites surveys de la solución y en la aprobación del reporte. b) Asegurar que durante la implementación del proyecto se sigan los lineamientos vigentes de los Procesos de la Organización y escalar al Líder del Proyecto las situaciones que no se cumplan, con el objetivo de que el Líder del Proyecto gestione a alto nivel las acciones correctivas o en su defecto gestione la respectiva acta de aceptación del riesgo. c) Identificar y escalar durante todo el ciclo de vida del proyecto los riesgos operacionales de la solución al Líder del Proyecto, para que en conjunto con el Líder Operativo se decida sobre la implantación de acciones de intervención, de mitigación o de aceptación del riesgo. d) Supervisar y Fiscalizar la construcción y puesta en marcha de los entregables del proyecto. e) Validar y ejecutar las pruebas técnicas y funcionales de los entregables del proyecto. f) Recibir, operar y mantener los entregables del proyecto. g) Coordinar y/o ejecutar las órdenes de trabajo siguiendo los lineamientos vigentes del proceso de Gestión de Cambios. h) Garantizar la disponibilidad y operatividad de los elementos de red, previo a la ejecución de actividades de implementación del proyecto. i) Asistir a las reuniones operativas del proyecto

Especialistas de Seguridad Digital			<p>a) Velar por el cumplimiento de las políticas, normativas, procedimientos, estándares y guías de seguridad informática en los entregables del proyecto con el objetivo de minimizar posibles incumplimientos, inconformidades, hallazgos o vacíos de seguridad en los proyectos; tales como elementos que conforman las redes de comunicaciones de datos, equipos informáticos, software y aplicaciones.</p> <p>b) Gestionar la resolución del issue de Tecnología de Seguridad que se hayan levantado durante la ejecución del proyecto.</p> <p>c) Escalar al Líder de proyecto los riesgos de seguridad que no han podido solventarse, con el objetivo de validar a alto nivel los planes de acción necesarios para la solución del issue10 o en su defecto la respectiva gestión de actas de riesgos.</p> <p>d) Gestionar la recolección de firmas del acta de riesgos ya sea que se cierren o que se acepten.</p> <p>e) Asistir a las reuniones operativas del proyecto</p>
Especialistas de Pruebas QA			<p>a) Diseñar el plan de pruebas que se deben ejecutar a fin de comprobar la funcionalidad de la solución del producto.</p> <p>b) Definir criterios o condiciones necesarias mínimas (tolerancia) que deben cumplir los entregables del proyecto con el objetivo de validar la finalización y aceptación de los mismos.</p> <p>c) Ejecutar los distintos planes de prueba en los ambientes de pre-producción y producción.</p> <p>d) Escalar al Líder del Proyecto las situaciones en que las configuraciones o funcionalidades no cumplan con lo esperado, esto con el objetivo de que el Líder del Proyecto gestione a alto nivel con el Proveedor y los Líderes Funcionales las acciones correctivas.</p> <p>e) Asistir a las reuniones operativas del proyecto</p>
Especialistas de Calidad y Procesos			<p>a) Analizar posibles impactos del Proyecto en los Procesos vigentes de la Organización y actualizarlos de ser el caso.</p> <p>b) Evaluar las diferentes fases del proyecto para detectar defectos en el desarrollo del mismo y que afecten la calidad de los entregables.</p> <p>c) En caso de desvío, escalará al Líder del Proyecto para que en conjunto con el Líder Operativo se decidan las acciones de intervención, mitigación o aceptación del riesgo</p> <p>d) Asistir a las reuniones operativas del proyecto</p>
Especialistas de Riesgo y Seguridad de la Información			<p>a) Validar que el producto no afecte el cumplimiento de las normativas regulatorias vigentes.</p> <p>b) Analizar los distintos niveles de exposición de riesgos del Proyecto en los ámbitos Financieros, Operacionales y de Continuidad del Negocio.</p> <p>c) Velar por el cumplimiento de las políticas, normativas, procedimientos, estándares y guías de seguridad de la información en los entregables del proyecto con el objetivo de minimizar posibles incumplimientos, inconformidades, hallazgos o vacíos de seguridad en los proyectos; tales como: Confidencialidad (que la información sea accesible únicamente por personal autorizado), Integridad (que la información no tuvo modificación) y Disponibilidad (que está plenamente accesible).</p> <p>d) Escalar al Líder del Proyecto las situaciones en que las configuraciones o funcionalidades no cumplan con lo esperado, esto con el objetivo de que el Líder del Proyecto gestione a alto nivel con el Proveedor y los Líderes Funcionales las acciones correctivas.</p> <p>e) Asistir a las reuniones operativas del proyecto</p>

Anexo 7



CRONOGRAMA

Anexo 7
Interna
Versión 02

Proyecto:

ACTIVIDADES	INICIO	FIN	MAYO							JUNIO										
CAPACITACIÓN	22-abr-23	25-abr-23																		
Capacitación día 1			■																	
Capacitación día 2				■																
Capacitación día 3					■															
Capacitación día 4						■														
PMO	26-abr-23	21-may-23																		
Diagnóstico: Levantamiento de Requisitos con Equipo Interno de 29-Oct																				
Diagnóstico: Matriz FODA, identificación de Factores Internos/Externos, identificación de oportunidades de mejora en la gestión de Proyectos.																				
Diagnóstico: Alineamiento Estratégico y Estructura orgánica.																				
Diagnóstico: Análisis de Madurez de la Organización e identificación brechas en la unidad de Implementación y PMO que se pretende implementar.																				
Diagnóstico: Análisis de beneficios de la implementación de la APMO.																				
Diagnóstico: Análisis y Desarrollo del Tipo de APMO a implementar.																				
Diagnóstico: Desarrollo del Esquema de Gobernanza y Metodología de la APMO.																				
Diagnóstico: Desarrollo de Roles, Responsabilidades y Políticas del equipo de la APMO.																				
Diagnóstico: Elaboración de Indicadores de Control de Desempeño y Rendimiento de Proyectos.																				
Entrega de Documentación y Socialización de la APMO																				
PROCESO PROYECTOS	22-may-23	31-may-23																		
Elaborar el Proceso de Gestión de Proyectos alineado al Mapa de Procesos de la Organización.																				
Elaborar Roles, Responsabilidades y Políticas del Proceso de Gestión de Proyectos.																				
Elaborar Formatos y Plantillas que utilizarán los Líderes de Proyectos en el Proceso de Proyectos.																				
Entrega de documentación y capacitación del Proceso de Gestión de Proyectos.																				

- Reuniones en Oficinas del Cliente
- Días de trabajo
- Domingo y Feriados