

IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA UNA OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS DEL SECTOR FINANCIERO

IMPLEMENTATION OF THE BALANCED SCORECARD FOR PROJECT MANAGEMENT OFFICE OF THE FINANCIAL SECTOR

Dora Cecilia Garzón Mahecha
Maestría en Gestión de Información, Escuela Colombiana de Ingeniería “Julio Garavito”
Bogotá, Colombia
dora.c.garzon@gmail.com

RESUMEN

Este artículo presenta el diseño de un Cuadro de Mando Integral para una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO, por sus siglas en inglés) del sector financiero, cuyo objeto es presentar la necesidad e importancia de contar con indicadores claves que permitan evaluar los procesos internos, hacer seguimiento en diferentes aspectos de alta relevancia para la PMO y poder presentar los resultados de una manera tangible en la alta gerencia y directivos de la organización.

El Cuadro de Mando Integral como conjunto de mejores prácticas para la motivación de las personas a la consecución de las metas de la organización, es el marco sobre el cual se realiza el diseño, efectuando una evaluación de las perspectivas definidas, para posteriormente realizar una definición de un catálogo de indicadores que son de importancia para una oficina de proyectos y sus procesos correspondientes y se concluye con la propuesta de los indicadores iniciales a medir para lograr los objetivos estratégicos de la organización.

Palabras Claves: Cuadro de Mando Integral, gestión de proyectos, PMI, indicadores, sector financiero.

ABSTRACT

This paper presents the design of a Balanced Scorecard for a Project Management Office (PMO, for its acronym in English) the financial sector, which aims to present the necessity and importance of key indicators to assess the internal processes, monitor different aspects of high relevance to the PMO and to present the results in a tangible way in senior management and directors of the organization.

The Balanced Scorecard as a set of best practices for motivating people to achieve the goals of the organization, is the framework upon which the design is done, making an assessment of the prospects defined, later to make a definition a catalog of indicators that are important to a project office and corresponding processes and concludes with the proposed initial indicators to measure to achieve the strategic objectives of the organization.

Keywords: Scorecard, project management, PMI, indicators, financial sector.

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, los proyectos son herramientas utilizadas por las organizaciones para alcanzar los objetivos que han sido incluidos en la planeación estratégica, sin embargo durante este proceso se presentan inconvenientes de tiempos, costos y expectativas de los usuarios finales, así mismo el crecimiento de proyectos al interior de la organización impacta muchas veces el correcto desempeño de los mismos, de esta manera, surge la creación de la Oficina de Proyectos (PMO) en el interior de las organizaciones, que permite

administrar el portafolio de proyectos de la organización y tener un proceso definido de Gestión de proyectos para cada uno de ellos, para gerenciar eficazmente los proyectos que van surgiendo independientemente de la complejidad u objetivo que tengan para la organización.

La creación de la Oficina de Proyectos (PMO) surge a partir de la multiplicación de los proyectos al interior de la Organización. La complejidad de dichos proyectos, la necesidad de administrarlos eficazmente, la utilización de metodologías adecuadas, el monitoreo de los proyectos para minimizar los riesgos de fracaso, definir métricas y

procesos estándar es la función principal de esta Oficina en cada organización.

En el sector financiero, las organizaciones al interior tienen un gran número de iniciativas que deben ser gestionadas para el cumplimiento de los objetivos, en algunos casos dichas iniciativas son de tan gran magnitud que se hace necesario definir proyectos para el cubrimiento de las necesidades.

La implementación de la Oficina de Gestión de Proyectos (OGP) en la Organización conlleva la exigencia de mostrar resultados de manera cuantitativa frente a la Alta Gerencia; de tal manera que se pueda justificar el objetivo y la razón de ser de la OGP, se tiene la necesidad de evaluar su gestión, establecer si existe una influencia de dicha administración en la consecución de los resultados de la organización, ver el impacto financiero de las ideas que surgen como proyectos, entre otros aspectos de gestión; es de esta manera que la Oficina de Gestión de Proyectos toma una gran importancia en la organización, sin embargo, no se cuenta con indicadores que permitan evaluar la efectividad ni las necesidades que pueda tener la OGP para el desarrollo de sus funciones en su rol de proveedor de un marco de trabajo para la gestión de proyectos.

En muchas ocasiones se presume que la OGP está compuesta por los Directores de Proyectos o Gerentes de Proyectos, y que es ella quién ejecuta los proyectos de la organización; sin analizar que la OGP es un staff que realiza seguimiento a los proyectos que se definen y surgen al interior de la organización.

Para que una OGP pueda cumplir a cabalidad su rol en la organización, requiere contar con información suficiente y relacionada con la ejecución de los proyectos, de tal manera que pueda sugerir y recomendar cambios o implementación de buenas prácticas o de oportunidades de mejora al interior de la OGP; así mismo que pueda enfocar sus esfuerzos en sus objetivos principales.

En algunos casos esta información no se encuentra disponible porque la OGP no tiene claridad en la necesidad de contar con dicha información, o se encuentra concentrada en la ejecución de proyectos para cumplir con los requerimientos de la organización o de la regulación y no dispone de tiempo para generar dicha información, y mucho menos para analizarla

Actualmente en muchas organizaciones, la Oficina de Proyectos presenta una problemática respecto a no contar con un modelo de indicadores de gestión

(Cuadro de Mando Integral) – Ilustración 1 – Problemática de la PMO, por lo tanto existe la necesidad para la definición de un modelo de indicadores que cubra los requerimientos de información que tienen las diferentes áreas involucradas en los proyectos y la alta Gerencia, que sea flexible a modificaciones y cambios y que permita la creación de nuevos indicadores a partir del modelo generado, a estar frente a la situación de que la creación de indicadores de gestión es un aspecto que cobra fuerza actualmente en las organizaciones para un seguimiento interno y para tener información que permita realizar comparaciones en el entorno en el que se desempeñan, por lo cual se debe realizar la identificación de indicadores de gestión del área de la PMO que le permitan tomar decisiones e implementar acciones para el mejoramiento del proceso del negocio y finalmente a la falta de medición de la implementación de los estándares PMI® en los proyectos que permitan un seguimiento adecuado, para acciones de mejora oportuna acorde a las definiciones de los usuarios

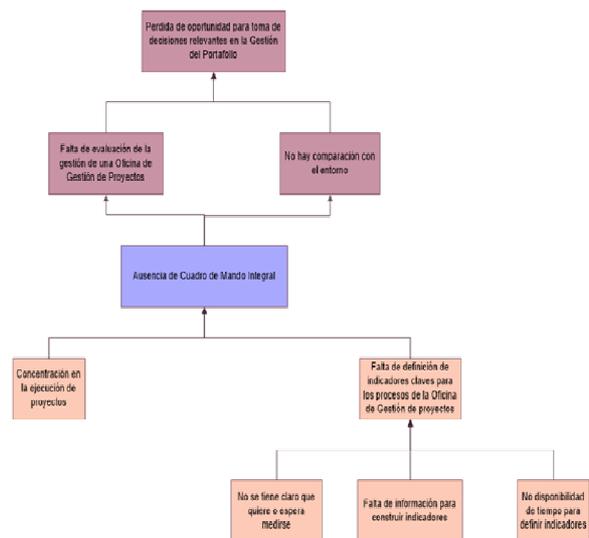


Ilustración 1 – Problemática de las PMO
Fuente: Autor

EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Cuadro de Mando Integral, producto de un proyecto de investigación, fue presentado por los profesores Robert S. Kaplan y David P. Norton en la Universidad de Harvard en 1992, como un método de medición de aspectos financieros y no financieros de la organización, el cual permite evaluar la empresa desde su visión y estrategia, proporcionando una panorámica global de las metas y objetivos definidos por la planeación estratégica.

Durante el siglo XX, el inicio de la participación de las empresas en la innovación tecnológica y la visión global de la organización (metas, estrategia, procesos críticos del negocio) llevan a los países a incursionar en metodologías que les permitan lograr competitividad en el mercado y cumplir los niveles de satisfacción de los clientes.

A inicios de la década de los 60's, se dan los primeros acercamientos al manejo de tableros de control en Francia y Estados Unidos.

Sin embargo, en los 90's aún faltaba madurez en la asociación de los objetivos con la estrategia definida, puesto que se tenían claras las estrategias pero la implementación llegaba tan solo al 10% de las organizaciones; presentándose un escenario en el cual "solo el 5 % del total de trabajadores de una empresa comprende la estrategia de su organización, el 60 % de las organizaciones no asocia el presupuesto a la estrategia y como práctica el 85 % de los equipos de dirección dedica menos de una hora por mes a discutir temas estratégicos", existiendo una brecha al interior de la organización entre los objetivos, la estrategia y los procesos críticos del negocio.

Kaplan y Norton, tenían como visión inicial poder realizar medición de resultados tangibles e intangibles, teniendo en cuenta que las organizaciones están compuestas por activos tangibles e intangibles, los cuales en muchas ocasiones no pueden ser medidos únicamente desde el punto de vista financiero y por lo cual deben evaluarse otros aspectos de alta relevancia como lo son los clientes, el capital humano, los proveedores, los procesos internos, entre otros. Por dicha razón ellos indicaban que el 75% de los activos corresponden al Capital Humano, Capital de Información y Capital Organizativo y debía ser parte de la visión global de las organizaciones.

Según Kaplan y Norton, "El cuadro de Mando Integral complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura, contemplando la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Proceso Interno, Formación y Crecimiento (Ilustración 2 – Balance Scorecard y sus cuatro perspectivas)"

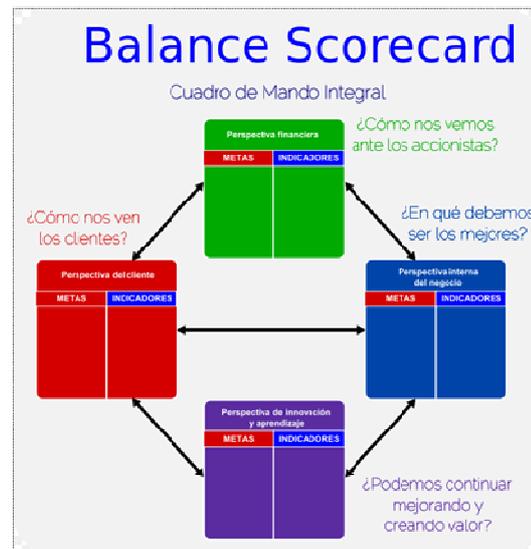


Ilustración 2 - Balance Scorecard y sus cuatro perspectivas
Fuente: Wikipedia

Adicional a estas perspectivas, encontramos dos perspectivas adicionales que son Responsabilidad Social Corporativa y la Ambiental, las cuales han incursionado en los últimos años para la atención de indicadores relacionadas con el medio ambiente y la comunidad, evaluando el impacto que puede tener la organización en el entorno; sin embargo para la implementación práctica se hará uso del Balanced Score Card tradicional de 4 perspectivas.

EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y LA GERENCIA DE PROYECTOS

El Cuadro de Mando Integral se relaciona con la Gerencia de Proyectos a partir de su filosofía con los procesos de la Gerencia de Proyectos, refiere la consecución de los objetivos estratégicos de la organización evaluados con las áreas de conocimiento. Cada uno de las áreas de conocimiento se asocia con el Cuadro de Mando Integral.

Áreas de Conocimiento	Grupo de Procesos de Creación de Proyectos				
	Iniciación	Planificación	Ejecución	Seguimiento y Control	Cierre
Gestión de la Integración	Crear el acta de Constitución del Proyecto	Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto	Organizar y gestionar la ejecución del proyecto	Conferir el liderazgo y controlar el trabajo Realizar control integrado de cambios	Cerrar el proyecto o fase
Gestión del Alcance		Definir el alcance Crear el alcance Desarrollar el alcance		Verificar el alcance Controlar el alcance	
Gestión del Tiempo		Definir actividades Secuenciar actividades Estimar la duración de las actividades Estimar la duración de las actividades Desarrollar el cronograma		Controlar el cronograma	
Gestión de los Costos		Estimar los costos Determinar el presupuesto		Controlar los costos	
Gestión de la Calidad		Planificar la calidad	Realizar el aseguramiento de la calidad	Realizar el control de la calidad	
Gestión de los Recursos Humanos		Desarrollar el Plan de Recursos Humanos	Adquirir el equipo del proyecto Gestionar el equipo del proyecto		
Gestión de las Comunicaciones	Identificar interesados	Planificar las comunicaciones	Comunicar la información Gestionar las expectativas de los interesados	Medir el desempeño	
Gestión de los Riesgos		Identificar los riesgos Analizar los riesgos Evaluar los riesgos Planificar las respuestas a los riesgos		Controlar los riesgos	
Gestión de las Adquisiciones		Planificar las adquisiciones	Ejecutar las adquisiciones	Administrar las adquisiciones	Cerrar las adquisiciones

Ilustración 3 - Grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos
Fuente: Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos 4ta Edición

Gestión de Integración

En la Gestión de Integración, en la Guía del PMBOK® 4ta Edición se remite: Incluye los procesos y actividades necesarios para identificar, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de la dirección de proyectos dentro de los grupos de procesos de la dirección de proyectos. El Cuadro de Mando Integral unifica, coordina y combina las diferentes perspectivas de la organización logrando un equilibrio en los objetivos y metas propuestas, apoyando la toma de decisiones a partir del análisis y evaluación de los indicadores que facilitan el control de la gestión de las áreas involucradas.

Gestión de Alcance

En la Guía del PMBOK® 4ta Edición se remite: Incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo (y únicamente todo) el trabajo para completarlo con éxito. El Cuadro de Mando Integral busca asegurar que se definan todos los aspectos relacionados y necesarios para el cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos, siempre teniendo un control que se está obteniendo lo solicitado sin modificar los objetivos previamente definidos en la organización.

Gestión de Tiempo

La Guía del PMBOK® 4ta edición incluye los procesos necesarios para administrar la finalización del proyecto a tiempo. El Cuadro de Mando Integral permite controlar la ejecución de las actividades definidas, verificando el cumplimiento de los

objetivos estratégicos a partir de los planes de ejecución establecidos por la organización y la Gerencia.

Gestión de Costo

En la Guía del PMBOK® 4ta Edición se remite: Incluye los procesos involucrados en estimar, presupuestar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado. De igual manera el Cuadro de Mando Integral permite contar con información de indicadores financieros y no financieros, alertando desviaciones presentadas y llevando al control adecuado de la situación financiera como producto de la evaluación de todas las perspectivas de la organización.

Gestión de Calidad

Haciendo referencia a la Gestión de Calidad, en la Guía del PMBOK® 4ta Edición indica: Incluye los procesos y actividades de la organización ejecutante que determina responsabilidades, objetivos y políticas de calidad a fin de que el proyecto satisfaga las necesidades por las cuales fue emprendido, con el Cuadro de Mando Integral se permite evaluar todas las situaciones de riesgo con la generación de indicadores, estableciendo alertas positivas y negativas en el cumplimiento de los objetivos y metas definidos por la organización.

Gestión de Adquisiciones

Respecto a la Gestión de Adquisiciones, en la Guía del PMBOK® 4ta Edición se define: Incluye los procesos de compra o adquisición de los productos, servicios o resultados que es necesario obtener fuera, incluye los procesos de gestión del contrato y de control de Cambios requeridos para desarrollar y administrar contratos u órdenes de compra emitidos por miembros autorizados del equipo de proyecto. El Cuadro de Mando Integral permite contar con indicadores definidos para la administración de contratos, compras y adquisiciones que se realicen en la organización y tengan efecto sobre la consecución de los objetivos propuestos

METODOLOGÍA PARA DEFINICION DE INDICADORES

Los indicadores emergen en el siglo XX, como una necesidad de medición del nivel de competitividad y desempeño en las organizaciones, inicialmente surgen en Estados Unidos como la herramienta para

establecer el estado actual de la empresa en términos de misión, visión, objetivos y estrategia corporativa.

Son incluidos en el Cuadro de Mando Integral, como una herramienta para orientar a los directivos y empleados a obtener avances competitivos, los cuales serán medidos y evaluados respecto a las metas definidas.

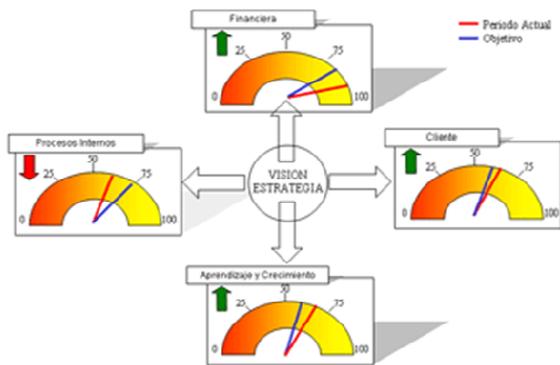


Ilustración 4 - Indicadores del Cuadro de Mando Integral
Fuente: Web and Macros

En la definición de indicadores no es sólo importante alcanzar las metas definidas, es alcanzarlas haciendo uso de herramientas que permitan lograrlo de manera adecuada y económica, por lo cual es necesario aplicar el concepto de “**hacer lo correcto correctamente**”. **Hacer lo correcto**, significa entregar lo pactado al cliente con las condiciones de costos, tiempo y fechas definidas, es ser eficaces; **Correctamente**, es hacer uso de los mejores métodos y de los recursos de manera apropiada, es ser eficientes.

Esta definición lleva al diseño de la matriz de mejoramiento continuo a partir de la cual una empresa puede identificar en que cuadrante está para definir su plan de trabajo y salir de la situación en la que se encuentra y llegar a la situación ideal.

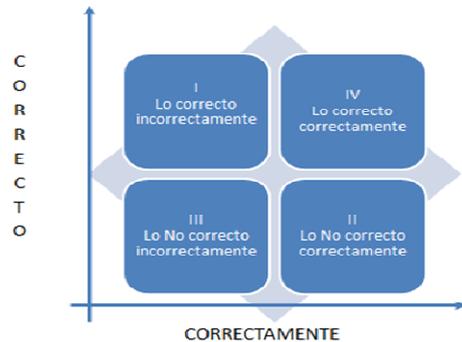


Ilustración 5 - Matiz de Mejoramiento Continuo
Fuente: Indicadores de Gestión - Herramienta para lograr la competitividad

A partir de dicha matriz, se realiza aplicación de una metodología que permita a la organización implementar indicadores de gestión, siempre teniendo en cuenta el monitoreo y control para no llenar la empresa de muchos indicadores y cifras que no generan valor agregado.

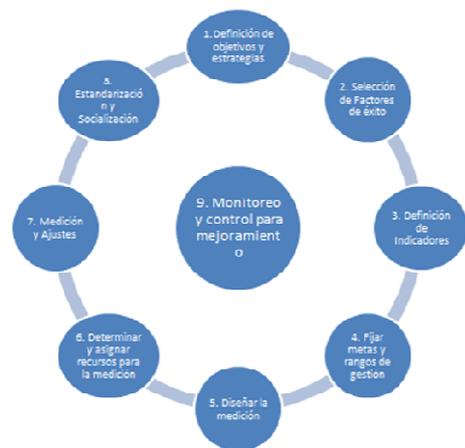


Ilustración 6 - Metodología de Definición de Indicadores
Fuente: Autor

2. METODOLOGÍA

Para lograr los objetivos se plante aplicar una investigación documental que permita establecer los principales indicadores de una Oficina de Proyectos para la evaluación de su gestión y la medición de los resultados, para ello se hará uso de la teoría aplicada en Balanced Score Card por Kaplan y Norton, al igual que la Metodología de Administración de Proyectos PMI y los indicadores claves de medición de la Administración y Gestión de Proyectos.

Se llevarán a cabo varias fase, con las cuales se espera obtener información relacionada con el tema, la primera fase estará enfocada a la investigación documental de metodologías para diseño de Cuadro de Mando Integral, esto con el fin de tener una base teórica que permita garantizar un alto nivel de calidad de los entregables que van a ser utilizados en la posterior implementación; a la documentación teórica de generación de indicadores para tener claridad de las necesidades que deben cubrir y la metodología para el uso de indicadores como evaluación de gestión y a la documentación de la metodología de Administración de Proyectos PMI para enfocar la necesidad de un Cuadro de Mando Integral para Oficinas de Proyectos.

En la primera fase, se tendrá un enfoque en la identificación de necesidades que debe cubrir el Cuadro de Mando Integral para una PMO, para lo cual se apoyará en la investigación de indicadores asociados a Proyectos, focus group con expertos en Proyectos, Estándares PMI® e Indicadores de Gestión; así mismo se realizará el Diseño del Cuadro de Mando Integral de una PMO, para que cubra las necesidades actuales y futuras del negocio de tal manera que se puedan realizar implementaciones fáciles y oportunas.

En la segunda fase, se realizará la Implementación del CMI en una herramienta de fácil utilización en la PMO del Banco de Bogotá como caso práctico, para la medición de los resultados definidos como clave para iniciar el seguimiento de la gestión realizada por la PMO en la administración del portafolio y la gestión de proyectos.

2.1. Identificación de necesidades para la PMO para la implementación de un Cuadro de Mando Integral

Para iniciar esta tarea, se define realizar el diseño de un cuadro de mando integral como el primer acercamiento a la medición de la OGP, para lo cual se hace uso de la metodología de Cuadro de Mando Integral documentada, previo análisis detallado de cada tipo de Cuadro de Mando Integral y evaluada la situación que se busca implementar por primera vez un CMI para una Oficina de Proyectos del sector Financiero, se define iniciar con el Cuadro de Mando Integral Tradicional para que posteriormente y establecido un tiempo de seguimiento al comportamiento del CMI se evalúe la posibilidad de ampliación al CMI de Sostenibilidad y Responsabilidad Corporativa.

Evaluadas las perspectivas, se documenta la justificación del uso de cada una de ellas en el Cuadro de Mando Integral a implementar, para concluir la necesidad de las 4 perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento en la definición de niveles de jerarquía en los cuales será aplicable el Cuadro de Mando Integral y los procesos que serán relacionadas con los indicadores establecidos.

Paso 1. Documentación Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Definición	Justificación
Financiera	Este enfoque corresponde a toda la información relacionada con las consecuencias económicas, a la creación de valor para los accionistas, entre la cual se tiene la rentabilidad, los ingresos, el retorno de la inversión y la generación del flujo de caja. Esta perspectiva tiene una relación directa con la de Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento, puesto que los resultados generados por dichas perspectivas influyen positiva o negativamente en los indicadores financieros.	Para la Oficina de Gestión de Proyectos se hace necesario evaluar el retorno de la inversión de cada uno de los proyectos y el valor generado para las áreas adicionales de los proyectos y su efecto sobre las finanzas de la Organización. Adicionalmente, en la persona individual de cada proyecto se requiere contar con información del flujo de caja del presupuesto asignado para determinar la utilización de los recursos de la organización. Se espera poder evaluar la optimización de costos de los proyectos y el aumento de productividad en los mismos.
Cliente	Este enfoque corresponde a la información relacionada con la representación del mercado y de los clientes para generar estrategias innovadoras, buscar nuevos clientes y retener los ya existentes, el cual incluye medidas tales como satisfacción del cliente, fidelización de clientes, el valor agregado que se le genera al cliente y la rentabilidad del cliente.	Para la Gestión que realiza la Oficina de Proyectos es de alto importancia conocer el nivel de servicio que tiene frente a sus clientes, identificar nuevas oportunidades de valor y poder generar propuestas de valor y mantener las relaciones con los clientes.
Procesos Internos	Este enfoque relaciona los procesos internos críticos que impactan el cumplimiento de los objetivos financieros y el nivel de satisfacción de los clientes.	Para la Oficina de Gestión de Proyectos es preciso establecer los procesos críticos del negocio, su clasificación, responsabilidad, y oportunidades de mejora a partir de sensibilidad y evaluaciones.
Aprendizaje y Crecimiento	Este enfoque relaciona los objetivos requeridos para el cumplimiento de las tres perspectivas anteriores, la búsqueda de inversiones en equipo, I+D, infraestructura (Talento Humano, Sistemas de Información, Procedimientos)	Para la Oficina de Gestión de Proyectos es necesario asegurar recursos que le permitan optimizar el talento humano, los sistemas de información y procedimientos que influyan de manera positiva en la consecución de los objetivos y el cumplimiento de las metas definidas, siempre generando el beneficio al Recurso Humano.

Ilustración 7 - Justificación Cuadro de Mando Integral

Fuente: Autor

Paso 2. Definición de Niveles de Jerarquía y Procesos.



Ilustración 8 - Niveles de Jerarquía

Fuente: Autor

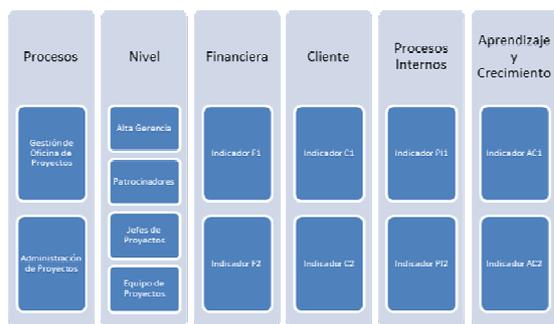


Ilustración 9 - Relación Nivel Jerarquía y Perspectivas
Fuente: Autor

2.2. Personalización del Cuadro de Mando Integral para una PMO del sector financiero para el caso práctico del Banco de Bogotá

El alcance inicial del trabajo corresponde a la definición y al diseño del Cuadro de Mando Integral de la OGP del Banco de Bogotá, basada en la investigación documental sustentada en los capítulos teóricos de Gestión de Proyectos, Cuadro de Mando Integral e Indicadores de gestión, sin embargo durante el tiempo de desarrollo del documento se identifica la oportunidad de generar el CMI de manera fácil y que constituya una herramienta productiva de bajo costo para la organización; acompañada de la guía de los indicadores seleccionados y su correspondiente documentación en los formatos propios del Banco de Bogotá.

3. Resultados

El diseño del Cuadro de Mando Integral para una oficina de Gestión de Proyectos del Sector Financiero, que inició con la investigación documental de Gestión de Proyectos, Cuadro de Mando Integral e Indicadores de gestión, permitió realizar una evaluación de las necesidades de la organización para el enfoque del Cuadro de Mando Integral con los objetivos estratégicos del Banco.

Se inicia con la definición de los indicadores que deben ser tenidos en cuenta en una OGP del sector financiero.

ID	Indicador
IND001	Inicio del Proyecto
IND002	ROI (Retorno de la Inversión)
IND003	Cantidad de No Conformidades (Registradas, Resueltas)
IND004	Eficiencia de Recursos
IND005	Cantidad de Entregables (Asignados, Entregados)
IND006	Desviación del Cronograma (SV)
IND007	Desempeño del Cronograma (SPI)
IND008	Desempeño del Costo (CPI)
IND009	Desviación en el Avance
IND010	Desviación en Presupuesto
IND011	Atención de Proyectos
IND012	Iniciativas atendidas
IND013	Proyectos que tienen una desviación en su avance inferior al 10% de cumplimiento en el mes
IND014	Proyectos con Sobrecosto
IND015	Proyectos Activos
IND016	Proyectos Cerrados
IND017	Proyectos Suspendidos
IND018	Variación del Presupuesto Global
IND019	Proyectos sin variación en cronograma
IND020	Cumplimiento de la metodología PMI
IND021	Cumplimiento de metodología PMI por proyecto
IND022	Satisfacción del Cliente/Usuario
IND023	Asignación de recursos
IND024	Proyectos alineados con la estrategia
IND025	Distribución de proyectos por estrategia
IND026	Cambios en proyectos
IND027	Utilización de recursos externos en proyectos
IND028	Proyectos ejecutados en outsourcing
IND029	Presupuesto ejecutado
IND030	Proyectos con duración mayor a X tiempo
IND031	Cambio de Iniciativa a Proyecto
IND032	Cumplimiento de metodología PMI por Gerente
IND033	Utilización de recursos externos en proyectos por área solicitante
IND034	Controles de Cambio menor a X valor
IND035	Proyectos suspendidos por área solicitante

Ilustración 10 - Listado de Indicadores definidos para una PMO
Fuente: Autor

Con la correspondiente relación con los procesos de una OGP y los niveles de jerarquía de la organización del sector financiero.



Ilustración 11 - Relación de Indicadores y Procesos de la PMO
Fuente: Autor

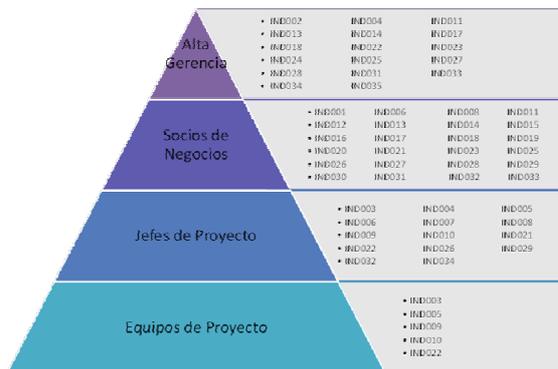


Ilustración 12 - Relación Indicadores y Niveles de Jerarquía
Fuente: Autor

Para dar inicio a la implementación del tablero de control fue necesario realizar una definición de 17 indicadores que le permitan a la OGP la medición de los aspectos con mayor relevancia en sus procesos con el Gerente de la OGP del Banco de Bogotá, Dr. Nestor Gómez Colmenares y el acompañamiento de las Gerentes de Proyecto Certificadas PMI® Edna Margarita Arias y Gloria Esperanza Escalante; para posteriormente seleccionar 7 indicadores a implementar a corto plazo

Tabla 1 - Indicadores seleccionados PMO - Banco de Bogotá

ID	Indicador	Clasificación
IND003	Cantidad de No Conformidades (Registradas, Resueltas)	Perspectiva: Procesos Internos Jerarquía: Equipos de Proyecto Proceso: Administración de Proyectos
IND010	Desviación en Presupuesto	Perspectiva: Procesos Internos Jerarquía: Jefes de Proyecto - Equipos de Proyecto Proceso: Administración de Proyectos
IND012	Iniciativas atendidas	Perspectiva: Clientes Jerarquía: Socios de Negocio Proceso: Gestión Oficina de Proyectos
IND023	Asignación de recursos	Perspectiva: Procesos Internos Jerarquía: Alta Gerencia - Socios de Negocio Proceso: Administración de Proyectos
IND026	Cambios en proyectos	Perspectiva: Procesos Internos Jerarquía: Socios de Negocio - Jefes de Proyecto Proceso: Administración de Proyectos - Gestión Oficina de Proyectos
IND030	Proyectos con duración mayor a X tiempo	Perspectiva: Clientes Jerarquía: Socios de Negocio Proceso: Gestión Oficina de Proyectos
IND034	Controles de Cambio menor a X valor	Perspectiva: Procesos Internos Jerarquía: Alta Gerencia - Jefes de Proyecto Proceso: Gestión Oficina de Proyectos

Fuente: Autor

Se realiza la correspondiente definición de cada uno de los indicadores, haciendo uso del formato de Hoja de Vida de Indicadores implementado en el Banco de Bogotá con el Sistema de Gestión de Calidad.

Definidos los indicadores que requieren ser evaluados, se procede a definir la metodología de medición. Esta metodología sería de aplicación

mensual para contar con dicha información, para lo cual se debía recopilar los datos durante un tiempo de 3 meses y de esta manera realizar la asignación de la meta a cumplir.

La recopilación sería efectuada a partir de la información actualizada en el informe de proyectos entregado al cierre de cada mes por los Gerentes de Proyectos de la PMO y su correspondiente documentación en el Portafolio de proyectos, cuya responsabilidad está asignada al cargo Auxiliar de Operaciones dentro de la PMO; definiendo un proceso para la actualización de las cifras, con el cual se da inicio al proceso de consolidación de información y la actualización del Cuadro de Mando Integral para la PMO del Banco de Bogotá.

Para alcanzar el éxito de esta labor, se realizaron sesiones de trabajo con funcionarios de la OGP que desempeñan el rol de Auxiliares de Operaciones para efectuar la capacitación funcional del Cuadro de Mando Integral, haciendo cada uno de los pasos requeridos, desde la actualización del portafolio de proyectos hasta la publicación del Cuadro de Mando en la ruta de consulta definida.

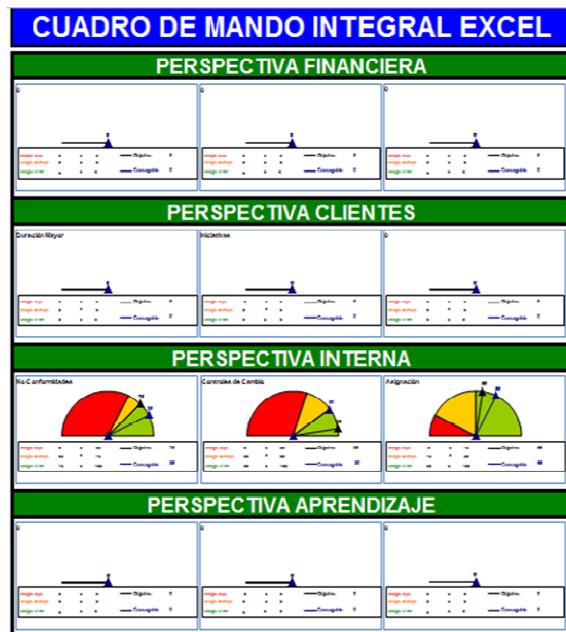


Ilustración 13 - Cuadro de Mando Integral PMO Banco de Bogotá
Fuente: Herramienta libre Web and Macros

Esta labor se realizó partiendo de los indicadores generados desde los meses de noviembre de 2013 hasta mayo de 2014; para lo cual la explicación fue realizada en la generación de indicadores de junio de

2.014 y donde en el mes de julio de 2.014 se haría acompañamiento pero el proceso sería ejecutado por los funcionarios asignados por la OGP.

Posterior a esta actualización, se realizó una socialización del Cuadro de Mando Integral con todos los Gerentes de Proyecto del Banco de Bogotá, esto con el fin de alinear las mediciones definidas con los procesos ejecutados

4. CONCLUSIONES Y TRABAJOS FUTUROS

A partir de la necesidad de la Oficina de Gestión de Proyectos del Banco de Bogotá, se define llevar a cabo el Proyecto Implementación de Cuadro de Mando Integral para una Oficina de Gestión de Proyectos en el sector Financiero, con un énfasis práctico en la OGP del Banco de Bogotá.

Como punto de partida, se establece aplicar la metodología PMI para la administración de proyectos haciendo uso de todas las fases, documentación y plantillas definidas, las cuales hacen parte del soporte del proyecto realizado; y es la base de la investigación documental de la metodología de Gestión de Proyectos presentada.

Posteriormente, se efectúa una identificación de necesidades de una OGP respecto a cuáles son las medidas o indicadores de relevancia para evaluar sus resultados y generar impactos positivos en los objetivos estratégicos de la organización, realizando la investigación documental respecto al uso de herramientas como el Cuadro de Mando Integral, aplicado a un área particular de la organización.

Para finalizar la investigación documental con la metodología de definición de indicadores para la evaluación del resultado de la gestión de un área de la organización.

Basada en la experiencia laboral al interior de la Oficina de Gestión de Proyectos del Banco de Bogotá, se identifica la problemática de evaluación de resultados, para lo cual se realiza el análisis correspondiente y con base en la investigación efectuada se evidencia la oportunidad de dar una solución de manera general a una OGP a través del Diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral en una oficina de gestión de proyectos del sector financiero

Paralelamente, y contando con el apoyo del área de Oficina de Gestión de Proyectos del Banco de Bogotá, se identifica una oportunidad de la implementación práctica en la Oficina de Proyectos del Banco de Bogotá, brindando un valor agregado a la misma y a la organización.

La fase a seguir, bajo responsabilidad de la OGP del Banco de Bogotá corresponde a la implementación de todos los indicadores definidos hasta completar los 17 indicadores iniciales seleccionados, teniendo en cuenta la información requerida que debe empezar a generarse y consolidarse para la medición de los indicadores; así como el seguimiento y monitoreo de los indicadores actuales para la consecución y/o evaluación de las metas propuestas.

5. Bibliografía

[1] Project Management Institute (2008). Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos 4ta Edición.

[2] Harvard Business School (1996). The Balanced Score Card: Translating Strategy into Actions.

[3] Angulo Aguirre, Luis (2010). Gestión de Proyectos con Project, Excel y Visio. Empresa Editora Macro EIRL.

[4] Beltrán Jaramillo, Jesús Mauricio (2012). Indicadores de gestión- Herramientas para lograr la competitividad. Panamericana Editorial.

[5] Kaplan, Robert & Norton David (2009). El Cuadro de Mando Integral. Centro de Libros PAPP.

[6] Gestión de Proyectos IT. <<http://www.gestiondeproyectosit.es/blogit/2012/04/rom-pmi-to-scrum-part-1/>>

[7] Wikipedia La Enciclopedia Libre. <http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral>

[8] Web and Macros. <http://www.webandmacros.com/Cuadro_mando_integral.htm>