

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

DORA CECILIA GARZÓN MAHECHA

ESCUELA COLOMBIA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO

FACULTAD DE INGENIERÍA

MAESTRIA EN GESTIÓN DE INFORMACIÓN

BOGOTÁ, D.C

2014

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

DORA CECILIA GARZÓN MAHECHA

TRABAJO DE TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE MAGISTER EN GESTIÓN
DE INFORMACIÓN

DIRECTOR OSWALDO CASTILLO NAVETTY PhD.

ESCUELA COLOMBIA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO

FACULTAD DE INGENIERÍA

MAESTRIA EN GESTIÓN DE INFORMACIÓN

BOGOTÁ, D.C

2014

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma Del Presidente Del Jurado

Firma Del Jurado

Firma Del Jurado

Bogotá, Noviembre 28 de 2014

A mi esposo, el motor de mi vida y mi apoyo incondicional para alcanzar todos y cada uno de mis logros personales y profesionales.

AGRADECIMIENTOS

A mi Director de Tesis, Oswaldo Castillo Navetty por su apoyo incondicional y el conocimiento transmitido durante el desarrollo de mi trabajo de maestría, por su confianza en mi trabajo y la exigencia para generar un trabajo de grado que brindará un valor agregado a mi vida laboral y profesional.

A Nesstor Gómez Colmenares, Gerente de la PMO del Banco de Bogotá, por brindarme la oportunidad de aplicar todo lo aprendido en la maestría y generar un valor agregado en el desempeño de mi rol como Gerente de Proyectos.

A Edna Margarita Arias, Gerente de Proyectos de la PMO del Banco de Bogotá, por compartir su experiencia como Gerente de Proyecto y brindarla para el desarrollo satisfactorio de este trabajo.

A mis compañeros de maestría, por todos los momentos compartidos fuera y dentro de la institución, por su apoyo, conocimiento y confianza en el transcurso de la maestría.

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO.....	6
TABLA DE ILUSTRACIONES.....	9
CAPITULO 1.....	10
INTRODUCCIÓN	10
TÍTULO	13
PROBLEMA	13
OBJETIVOS.....	16
OBJETIVO GENERAL.....	16
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
METODOLOGÍA	17
CAPITULO 2.....	19
GESTIÓN DE PROYECTOS Y SU ESTADO DEL ARTE	19
ANTECEDENTES.....	19
ESTÁNDARES PMI®.....	21
CAPITULO 3.....	26
CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y SU ESTADO DEL ARTE.....	26
ANTECEDENTES	26
TIPO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	30
PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	31
PERSPECTIVA FINANCIERA.....	32
PERSPECTIVA DE CLIENTES.....	33
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS.....	33
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.....	34
EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y LA GERENCIA DE PROYECTOS	35
CAPITULO 4.....	41
INDICADORES DE GESTIÓN Y SU ESTADO DEL ARTE	41
ANTECEDENTES	41

CATEGORÍAS DE INDICADORES.....	42
INDICADORES DE GESTIÓN.....	43
PATRÓN PARA LA ESPECIFICACIÓN DE UN INDICADOR.....	44
METODOLOGÍA PARA LA DEFINICIÓN DE UN INDICADOR.....	47
CAPITULO 5.....	54
DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN UNA OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS DEL SECTOR FINANCIERO	54
SELECCIÓN CUADRO DE MANDO INTEGRAL	54
DEFINICIÓN CATÁLOGO DE INDICADORES	58
CAPITULO 6.....	65
IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS DEL BANCO DE BOGOTÁ	65
SELECCIÓN DE INDICADORES	67
DISEÑO DE INDICADORES.....	71
IND030 – Proyectos con duración mayor a X meses	71
IND034 - Controles de Cambio menor a X valor	72
MEDICION E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES	72
CONCLUSIONES Y TRABAJO FUTURO	74
ANEXOS.....	77
ANEXO 1 – DOCUMENTACIÓN GESTIÓN DE PROYECTOS.....	77
NECESIDAD DE NEGOCIO	77
Introducción.....	79
Definición y Acrónimos	79
Referencias	79
Hipótesis y condicionantes.....	80
Situación actual.....	80
Situación futura.....	82
Beneficios esperados.....	82
Evaluación Financiera.....	84
Resumen de costos.....	84

Aprobación y firmas	86
ANEXO 2 – ENT001 – CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	87
Introducción	89
Definición de Perspectivas	90
Definición de Niveles de Jerarquía para CMI	92
Relación Perspectiva – Nivel de Jerarquía	94
Propuesta No. 1.....	95
Propuesta No. 2.....	96
Propuesta No. 3.....	97
ANEXO 3 – ENT002 - Catálogo de Indicadores.....	98
Introducción	100
Definición de Indicadores	100
Relación de Indicadores con las perspectivas del CMI y los niveles de Jerarquía	105
Relación de Indicadores con las perspectivas del CMI.....	105
Relación de Indicadores Niveles de Jerarquía para una PMO.....	106
Relación de Indicadores por Proceso de una Oficina de Proyectos.....	108
ANEXO 4 – ENT004 – Indicadores Claves para Tablero de Control PMO Banco de Bogotá	109
Introducción	111
Selección de Indicadores.....	111
Indicadores a implementar	114

TABLA DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1 - Árbol del Problema</i>	15
<i>Ilustración 2 - Línea de Tiempo Gestión de Proyectos (Haughey)</i>	21
<i>Ilustración 3 - Ciclo de Vida de un Proyecto (Salgado)</i>	22
<i>Ilustración 4 - Grupos de Procesos PMI (Gestión de Proyectos IT)</i>	23
<i>Ilustración 5 - Correspondencia entre Grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos</i>	24
<i>Ilustración 6 – Balance Scorecard y sus cuatro perspectivas (Wikipedia)</i>	29
<i>Ilustración 7 - Perspectivas del Cuadro de Mando Integral (GramAudit)</i>	31
<i>Ilustración 8 - Indicadores del Cuadro de Mando Integral (Web and Macros)</i>	42
<i>Ilustración 9 - Matiz de Mejoramiento Continuo (Beltrán Jaramillo, 2012)</i>	48
<i>Ilustración 10 - Metodología de Definición de Indicadores</i>	49
<i>Ilustración 11 - Escala de Medición de Indicadores (semáforo)</i>	52
<i>Ilustración 12 - Justificación Cuadro de Mando Integral (Garzón Mahecha, ENT001 - Cuadro de Mando Integral, 2014)</i>	55
<i>Ilustración 13 - Niveles de Jerarquía (Garzón Mahecha, ENT001 - Cuadro de Mando Integral, 2014)</i>	56
<i>Ilustración 14 - Relación Nivel Jerarquía y Perspectivas (Garzón Mahecha, ENT001 - Cuadro de Mando Integral, 2014)</i>	57
<i>Ilustración 15 - Catálogo de Indicadores (Garzón Mahecha, ENT002 - Catálogo de Indicadores, 2014)</i>	61
<i>Ilustración 16 - Relación Indicadores y Perspectivas del CMI (Garzón Mahecha, ENT002 - Catálogo de Indicadores, 2014)</i>	62
<i>Ilustración 17 - Relación Indicadores y Niveles de Jerarquía (Garzón Mahecha, ENT002 - Catálogo de Indicadores, 2014)</i>	63
<i>Ilustración 18 - Relación de Indicadores y Procesos de la PMO (Garzón Mahecha, ENT002 - Catálogo de Indicadores, 2014)</i>	64
<i>Ilustración 19 - Indicadores seleccionados (Garzón Mahecha, ENT004 - Catálogo de Indicadores PMO Banco de Bogotá, 2013)</i>	69
<i>Ilustración 20- Indicadores a implementar PMO Banco de Bogotá (Garzón Mahecha, ENT004 - Catálogo de Indicadores PMO Banco de Bogotá, 2013)</i>	70

CAPITULO 1 INTRODUCCIÓN

La Administración de Proyectos empezó a tomar fuerza a finales del siglo XIX, con el primer gran proyecto, el Ferrocarril Transcontinental cuya construcción comenzó en los años 60 del siglo XIX, en la que tenían la tarea de organizar el trabajo manual de miles de trabajadores, además de la administración de las materias primas.

A principios del siglo XX, Frederick Taylor realizó estudios detallados en los cuales aplicó el razonamiento científico y demostró que el trabajo puede analizarse y mejorarse si se centra en las partes fundamentales. Por el mismo tiempo Henry Gantt, socio de Taylor, estudió detalladamente el orden de las operaciones en el trabajo, así es como los Diagramas de Gantt que hoy conocemos contienen barras de tareas y marcadores de hitos, describiendo la secuencia y duración de las actividades de un proceso.

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 la administración de proyectos existen varias metodologías conocidas que permiten iniciar una organización apropiada para garantizar un nivel de cumplimiento mayor en la ejecución de los proyectos, entre estas metodologías encontramos PRINCE, PMI, CMMI-Dv, ITIL; las cuales cada una en su detalle genera valor agregado a la administración del portafolio de proyectos y a la Gestión de Proyectos al interior de la organización. Para el caso particular de esta tesis, nos enfocaremos en los estándares PMI®, la cual a nivel nacional tiene un mayor cubrimiento en las organizaciones, y particularmente en el Banco de Bogotá se está trabajando la implementación de la PMO con esta metodología.

Los objetivos de una PMO deben ser claros y medibles en el tiempo para que puedan ser evaluados y por lo cual existen algunas métricas, cuadros de mando e indicadores que lo permiten; sin embargo, en muchas ocasiones no se cuenta con información suficiente que les

permita realizar las mediciones de cómo va su proceso, su metodología y si sus resultados son los esperados en la organización y al interior de la PMO. No existen datos comparativos que evalúen si la estrategia que está siendo utilizada es correcta o hay oportunidades de mejora.

En la PMO, se definen métricas e indicadores relacionados con gestión del Riesgo, Hitos del proyecto, inversiones por proyecto, fase, recurso, tarea, beneficios esperados, inventario de proyectos.

Para realizar la definición adecuada de indicadores, es recomendable que al interior de la PMO se efectúe un proceso de conceptualización de necesidades a cubrir con los indicadores, de tal manera que se abarquen todas las perspectivas de la organización, las cuales se definen en el concepto de Cuadro de Mando Integral - CMI (Kaplan & Norton, 2009), pasando por la definición de Indicadores y su posterior implementación, llegando de esta manera al concepto de tablero de control basado en Cuadros de Mando Integral.

El análisis realizado, permite dar inicio a esta tesis de grado, en el cual se evaluará la implementación de un tablero de Control de la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) del Sector Financiero, independiente del negocio o enfoque que se le esté dando, partiendo de las necesidades de las Oficinas de Gestión de Proyectos, cubriendo cada uno de los pasos requeridos para contar con un Tablero de Control funcional, basado en las perspectivas definidas en la teoría

de Cuadro de Mando Integral y en la metodología de definición de indicadores para el seguimiento, monitoreo y acciones respectivas.

TÍTULO

Implementación de un tablero de Control para una Oficina de Proyectos en el Sector Financiero.

PROBLEMA

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 Proyectos 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 el Banco de Bogotá, la Oficina de Proyectos presenta una problemática respecto a no contar con un modelo de indicadores de gestión (Cuadro de Mando Integral), 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

En la Ilustración 1 se encuentra el árbol del problema, el cual describe gráficamente las causas y los efectos generados por la problemática descrita.

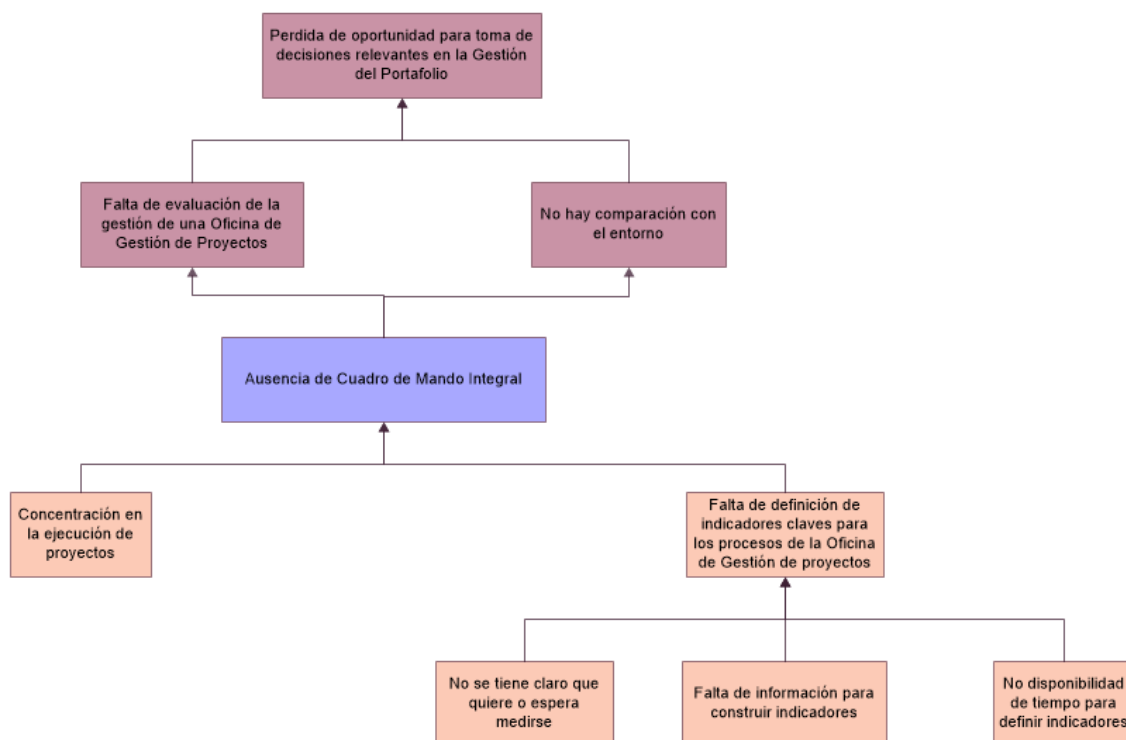








Ilustración 1 - Árbol del Problema





OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un cuadro de mando integral para una PMO, que permita realizar la evaluación y seguimiento de indicadores para la posterior implementación con herramientas tecnológicas/automatizadas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

-  Realizar la revisión de estado de conocimiento frente a la administración de proyectos con Estándares PMI®.
-  Establecer las necesidades que debe cubrir el Cuadro de Mando Integral con los indicadores de gestión requeridos para una PMO.
-  Definir indicadores de gestión de una PMO, tipologías, mediciones y planes de seguimiento.
-  Evaluar y seleccionar herramientas que permitan la implementación del Cuadro de Mando Integral en una PMO.
-  Validar el modelo de indicadores de la PMO con expertos en Estándares PMI® y Proyectos.
-  Analizar los indicadores definidos con el Gerente de la PMO – Banco de Bogotá, para identificar aquellos que pueden ser implementados.

-  Definir el plan de trabajo necesario para la implementación de los indicadores de gestión seleccionados.
-  Socializar el Cuadro de Mando Integral definido para la PMO – Banco de Bogotá.
-  Ejecutar los planes de trabajo de implementación Cuadro de Mando Integral.
-  Capacitar a los involucrados en la generación y análisis del Cuadro de Mando Integral.

METODOLOGÍA

Para lograr los objetivos se plantea 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 segunda 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 tercera 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.

CAPITULO 2

GESTIÓN DE PROYECTOS Y SU ESTADO DEL ARTE

"Un proyecto es un esfuerzo temporal emprendido para crea un único producto, servicio o resultado" (Project Management Institute, 2008).

ANTECEDENTES

Con el tiempo y la experiencia, se identifica la necesidad de realizar una gestión en los proyectos que permita conseguir el objetivo trazado, dando paso al concepto de Gestión de Proyectos como “la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir los requisitos del mismo” (Aguirre, 2010), adicionalmente se establece la gestión de proyectos como una disciplina cuya primera finalidad es lograr la culminación exitosa de los proyectos, dentro del alcance y presupuesto definidos.

La metodología de Gestión de Proyectos surge en los años 50, como una necesidad del Ejército estadounidense para disminuir el volumen de proyectos sobre los cuales se perdía el control y no se lograba el objetivo propuesto, dando solución a problemas como excesos de carga, costos finales mayores a los presupuestados y problemas de calidad en los productos servicios finales; apareciendo la American Association of Cost Engineers, compuesta por profesionales de la administración de proyectos con especialidades en Costos, planeación y calendarización. Por esta misma década, en Dupont Corporation se origina el método CPM (ruta crítica) a partir del cual se predice la duración de un proyecto, analizando la secuencia de

actividades que permite menor flexibilidad y exige el mayor cumplimiento de los tiempos planeados y posteriormente en la Armada de los Estados Unidos desarrolla el método PERT con el cual se pueden analizar los tiempos requeridos para finalizar las tareas definidas en el proyecto, estableciendo el tiempo mínimo requerido.

En 1962, el Departamento de Defensa de Estados Unidos crea la estructura de desglose de trabajo (WBS) en el proyecto Polaris, a partir de este momento se define esta estructura como la directriz para la identificación de tareas y entregables requeridos para la finalización de un proyecto.

En 1969, se crea el Project Management Institute, como un ente que establece las directrices en la Gestión de Proyectos, quienes en 1987 publican la primera versión del PMBoK (Guía de Administración de proyectos), a partir de la cual se definen las más comunes buenas prácticas para la gestión de proyectos.

Posteriormente en la década de los 80's, surge la metodología SCRUM como una nueva tendencia en la administración de proyectos, enfocada en un modelo de desarrollo ágil de software basado en el trabajo de equipos pequeños y la consecución de logros pequeños para la completitud del objetivo del proyecto; al final de dicha década surge la metodología PRINCE como el método de los proyectos de Sistemas de información, el cual era difícil, poco flexible y enfocado únicamente a grandes proyectos.

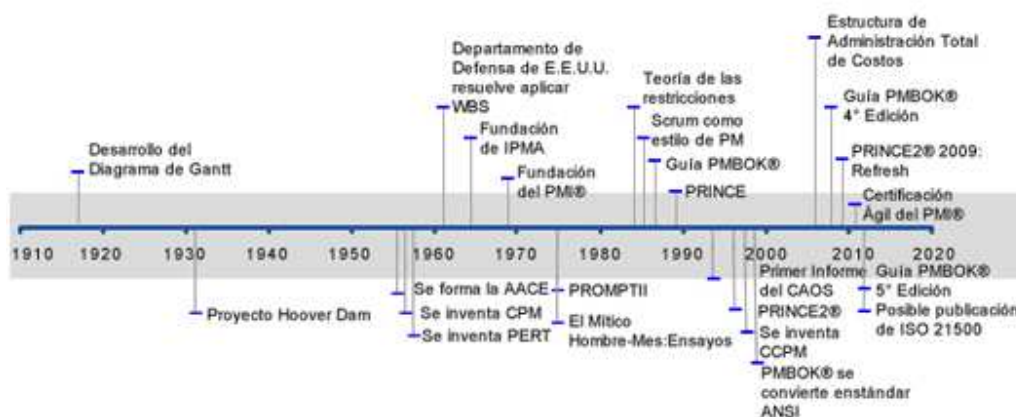


Ilustración 2 - Línea de Tiempo Gestión de Proyectos (Haughey)

De manera paralela se generan otras metodologías tales como ITIL, CMMI-Dev, sobre las cuales se hacen comparativos, se identifican similitudes y se destacan las ventajas de cada una de las metodologías, sin embargo como se mencionó en el capítulo 1, nos enfocaremos en la Gestión de Proyectos con Estándares PMI®

ESTÁNDARES PMI®

Todos los proyectos, tienen un ciclo de vida que consta de 4 fases: Inicio, Preparación, Ejecución y Cierre; las cuales tienen una relación directa con los 5 grupos de procesos promovidos por el PMI®.

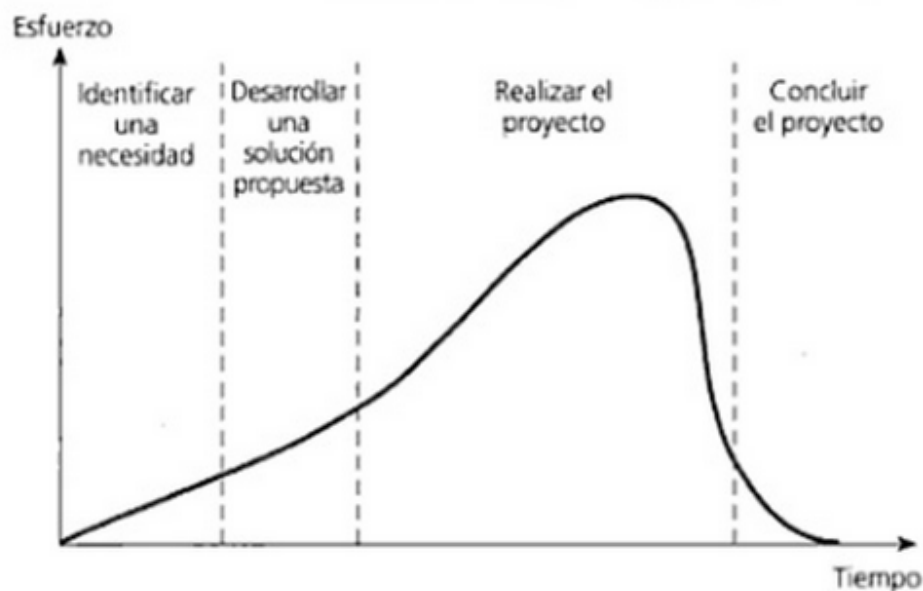


Ilustración 3 - Ciclo de Vida de un Proyecto (Salgado)

El Estándar PMI® enmarca la gestión de proyectos en 42 procesos agrupados en 5 grupos de procesos. Estos grupos de procesos, aunque son independientes, en algunos casos interactúan entre sí a partir de los resultados que se convierten en las entradas del siguiente proceso y se superponen unos sobre otros sin afectar negativamente el curso normal del proyecto.

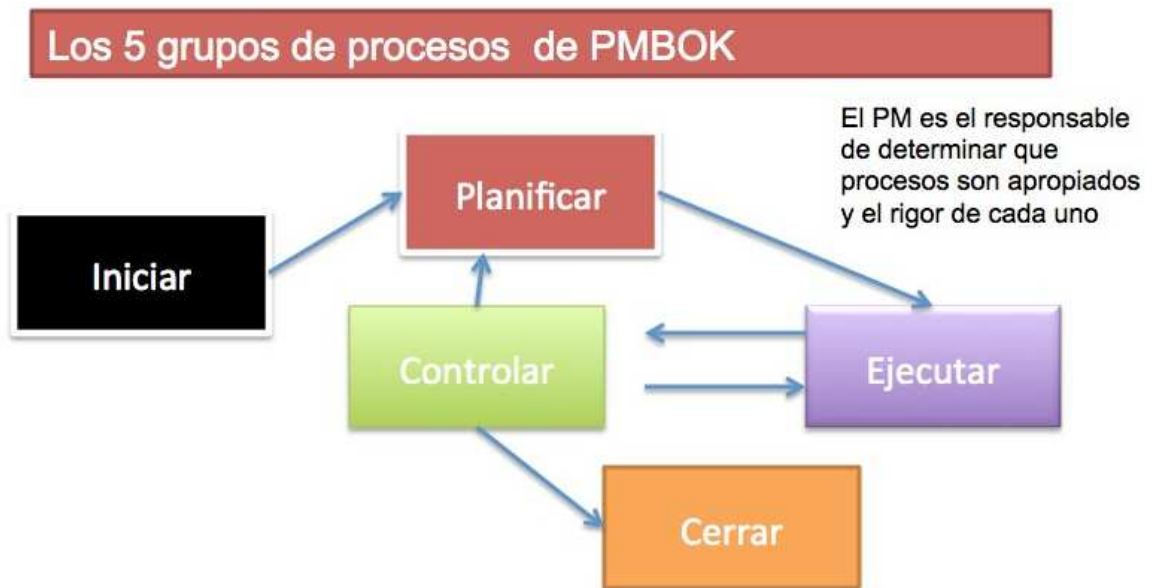


Ilustración 4 - Grupos de Procesos PMI (Gestión de Proyectos IT)

Los 42 procesos están enmarcados dentro de 9 áreas de conocimiento para la Dirección de Proyectos definidas por el PMI®, sobre las cuales existe una relación de cada grupo de procesos.

Áreas de Conocimiento	Grupo de Procesos de Gestión de Proyectos				
	Iniciación	Planificación	Ejecución	Seguimiento y Control	Cierre
Gestión de la Integración	-Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	-Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto	-Dirigir y gestionar la ejecución del proyecto	-Dar seguimiento y controlar el trabajo -Realizar control integrado de cambios	-Cerrar proyecto o fase
Gestión del Alcance		-Recopilar requisitos -Definir el alcance -Crear EDT		-Verificar el alcance -Controlar el alcance	
Gestión del Tiempo		-Definir actividades -Secuenciar actividades -Estimar los Recursos de las actividades -Estimar la duración de las actividades -Desarrollar cronograma		-Controlar el cronograma	
Gestión de los Costos		-Estimar los costos -Determinar el presupuesto		-Controlar costos	
Gestión de la Calidad		-Planificar la calidad	-Realizar aseguramiento de la calidad	-Realizar control de calidad	
Gestión de los Recursos Humanos		-Desarrollar Plan de Recursos Humanos	-Adquirir el equipo del proyecto -Desarrollar el equipo del proyecto -Dirigir el equipo del proyecto		
Gestión de las Comunicaciones	-Identificar interesados	-Planificar las comunicaciones	-Distribuir la información -Gestionar las expectativas de los interesados	-Informar el desempeño	
Gestión de los Riesgos		-Planificar Gestión de Riesgos -Identificar Riesgos -Realizar Análisis Cualitativo de Riesgos -Realizar Análisis Cuantitativo de Riesgos -Planificar la respuesta a los riesgos		-Dar seguimiento y controlar los riesgos	
Gestión de las Adquisiciones		-Planificar las adquisiciones	-Efectuar adquisiciones	-Administrar adquisiciones	-Cerrar las adquisiciones

Ilustración 5 - Correspondencia entre Grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos

En algunas de las áreas de conocimiento es de alta importancia contar con indicadores que permitan hacer seguimiento a la tarea o al proyecto en general, por lo cual se empiezan a definir métricas propias de la Dirección de Proyectos, aunque en algunas organizaciones la Dirección de proyectos adicional a su labor de gestión de Proyectos, debe realizar la labor de la gestión de Portafolio en la cual se hace a partir de la gestión centralizada de los proyectos, con la identificación, priorización, dirección y control de los proyectos relacionados con el cumplimiento de los objetivos estratégicos del negocio y para lo cual también requieren contar

con indicadores y métricas que permitan orientar las actividades para la consecución de los objetivos.

Las métricas generadas de manera detallada para el control y seguimiento de cada una de las tareas y actividades de los proyectos deben ser evaluadas al interior de la Gestión de Proyectos, sin dejar de lado las métricas generadas para la Gestión del portafolio de proyectos de la organización, por lo cual se hace necesario contar con una herramienta que visualice de manera global el comportamiento de la PMO al interior de cada empresa, esto con el fin de poder satisfacer la necesidad de la PMO respecto a poder contar con información suficiente para evaluar su gestión de proyectos, así como la evaluación de la gestión del portafolio que administra.

Al evaluar herramientas que permitan satisfacer esta necesidad, se identifica el Cuadro de Mando Integral (BSC) como la herramienta apropiada para presentar métricas que proporcionan información suficiente y adecuada para la toma de decisiones en la organización, en los diferentes niveles jerárquicos y basados en los distintos enfoques organizacionales.

CAPITULO 3

CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y SU ESTADO DEL ARTE

"El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro, usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y maneja un negocio". (Harvard Business School, 1996)

ANTECEDENTES

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.

- ✚ Francia lo desarrolla basándose en criterios de selección por experiencia e intuición y lo introduce para darle seguimiento a los procesos a partir de indicadores, es decir, como instrumento de medición. Se identifica por su capacidad de adaptarse a cada centro de responsabilidad, la selección de los datos fundamentales, el hecho de ser una herramienta de pilotaje con indicadores, y que contaba además con objetivos y variables de acción bien delimitados. (Cabrera)
- ✚ La empresa General Electric resulta ser pionera en la aplicación del Tableau de Bord por lo que tomó el nombre Tablero General Electric (TGE), teniendo determinadas variaciones como que consideraban ocho áreas de resultados claves. Los indicadores se seleccionaban

según una metodología que aseguraba coherencia e interrelaciones verticales, horizontales, y entre el corto y el largo plazo (Cabrera).

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” (Institute, 1999), 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 6 – Balance Scorecard y sus cuatro perspectivas)” (Kaplan & Norton, 2009)

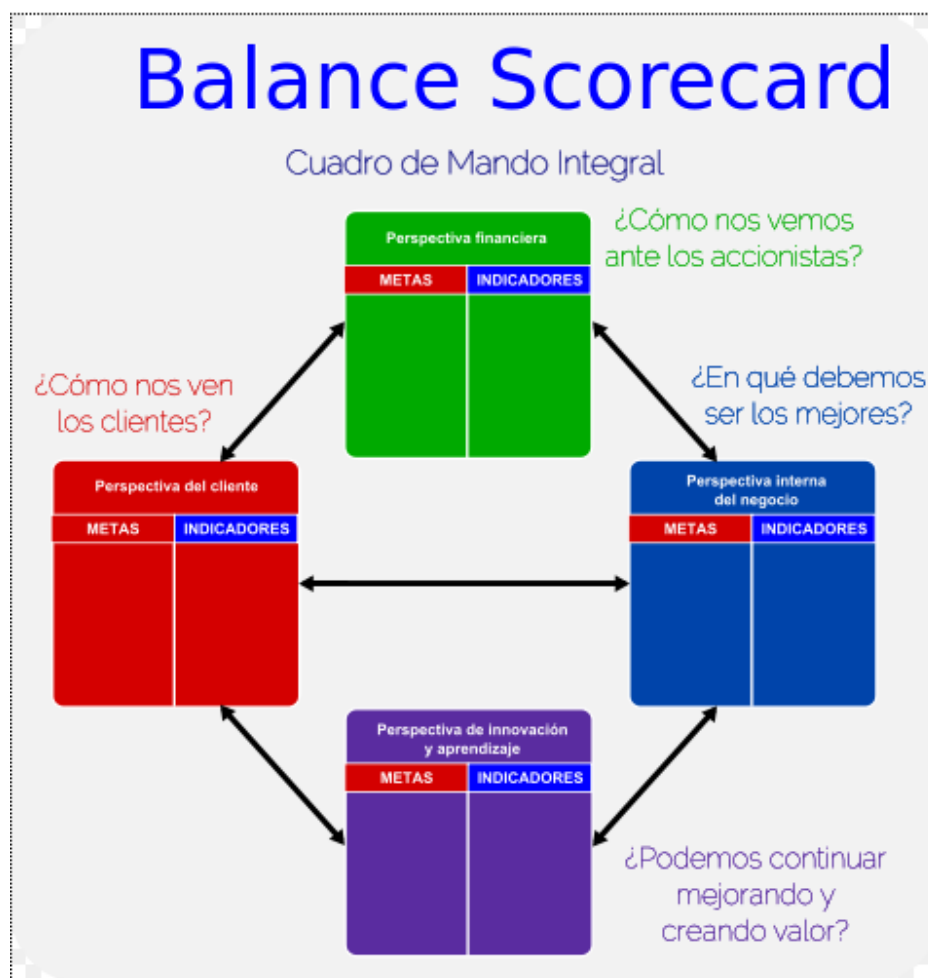


Ilustración 6 – Balance Scorecard y sus cuatro perspectivas (Wikipedia)

A partir de esta afirmación, se identifica que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados de tal manera que se genere una alineación entre la operación y la estrategia, situación que no se es visible en la totalidad de las organizaciones, es de esta manera que el Cuadro de Mando Integral se clasifica como un sistema de gestión estratégica que actualmente empieza a ser considerado el pilar para gestionar las organizaciones de la era de la información.

TIPO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Teniendo en cuenta que existen muchos criterios que pueden ser evaluados en el CMI, se establecen tipologías de acuerdo a dichos criterios y variables relacionadas, entre las cuales hay criterios económicos, responsabilidad dentro de la compañía, por departamentos o unidades de negocio, recursos humanos.

Los cuales a su vez, de acuerdo a los niveles de a organización se encuentran los siguientes tipos:

- ✓ Operativo, en el cual se realiza seguimiento del día a día del negocio de la organización, identificando mejoras en procesos y actividades.
- ✓ Directivo, en el cual se realiza el control de resultados a partir de indicadores internos definidos a corto plazo.

✓ Estratégico, en el cual permite conocer posicionamiento de la organización, cumplimiento de los objetivos y el estado de la compañía a partir de analizar información interna y externa.

PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Cuadro de Mando Integral dentro de sus componentes relaciona cuatro perspectivas, a partir de las cuales se establecen metas e indicadores para el cumplimiento de los objetivos estratégicos al interior de las organizaciones.



Ilustración 7 - Perspectivas del Cuadro de Mando Integral (GramAudit)

Cada perspectiva tiene un propósito claro para la consecución de los objetivos estratégicos de la organización, debe contribuir de manera oportuna en los objetivos. Con el pasar del tiempo han sido desarrolladas en conjunto e integradas a la estrategia.

A continuación se tiene una descripción de cada una de las perspectivas y su impacto en el Cuadro de Mando Integral y en la estrategia de las organizaciones.

PERSPECTIVA FINANCIERA

En la perspectiva financiera, la organización se realiza la pregunta ¿Qué debe hacerse para cumplir las expectativas de los accionistas?, para lo cual elabora la definición de indicadores que muestren la situación económica de la organización, y sirvan como medición del cumplimiento de las otras perspectivas buscando la interrelación entre las definiciones financieras y las definiciones estratégicas, de procesos internos, de aprendizaje y de clientes.

Esta perspectiva hace referencia a la rentabilidad, ingresos de explotación, rendimientos sobre el capital empleado, valor económico agregado, retorno de la inversión, crecimiento de las ventas y la administración del flujo de caja. Dentro de las cuales, se identifican estrategias tales como el crecimiento y diversificación de los productos, reducción de costes/mejora de la productividad y utilización de los activos/estrategias de inversión. (Kaplan & Norton, 2009).

Para atender estas estrategias es necesario realizar definiciones y establecer actividades que lleven a la organización a la evaluación adecuada de los indicadores financieros, alineados con la estrategia de la organización.

PERSPECTIVA DE CLIENTES

En la perspectiva de clientes, se pregunta ¿Cómo los clientes ven la organización?, esto con el fin de poder establecer el posicionamiento en el mercado, los segmentos que quieren cubrirse y quienes son realmente los clientes actuales de la organización, identificando necesidades, preferencias que permitirán definir objetivos estratégicos. Aquí se pueden establecer mediciones relacionadas con satisfacción del cliente, adquisición de nuevos clientes, rentabilidad del cliente, entre otras.

Se definen tres atributos que pueden ser evaluados en esta perspectiva (Kaplan & Norton, 2009):

- Atributos de producto y servicio: funcionalidad, calidad y precio.
- Relaciones con los clientes: calidad de la experiencia de compra y relaciones personales
- Imagen y Reputación.

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

En la perspectiva de Procesos Internos, se pregunta ¿En qué procesos se debe ser excelente?, para poder definir cuáles son los procesos críticos de la organización que requieren la mayor dedicación y que generan impacto en la perspectiva del Cliente y la perspectiva

financiera, identificando aquellos que le permiten a las unidades de negocio generar propuestas de valor a los clientes y satisfacer las expectativas financieras de los accionistas. Esta perspectiva está estrechamente relacionada con la calidad de los procesos, por lo cual se requiere un continuo seguimiento en conjunto con la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

En esta perspectiva se identifican cuatro tipos de procesos: operacionales, de gestión de clientes, innovadores y relacionados con el medio ambiente y la comunidad.

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

En la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, la organización puede preguntarse ¿Cómo puedo seguir mejorando para generar valor?, en la cual se busca establecer indicadores que permitan a la organización impulsar el crecimiento y el aprendizaje a partir de tres fuentes: las personas, los sistemas y los procedimientos.

A partir de esta perspectiva se evalúa el nivel de satisfacción del empleado, su productividad y el nivel de retención que tiene la organización permitiéndole hacer mejoras en sus procesos, mejorar la calidad del servicio al cliente, hace referencia a la disponibilidad de la información, las habilidades de los empleados respecto a sus cargos, el aumento de la productividad, las necesidades de crecimiento y aprendizaje de los empleados, la relación coherente entre logro de resultados e incentivos, y la eficacia de los sistemas de información.

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.

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, así:

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. La gestión de integración del proyecto implica tomar decisiones en cuando a la asignación de recursos, balancear objetivos y alternativas contrapuestas, y manejar las interdependencias entre las áreas del conocimiento de la dirección de proyectos (Project Management Institute, 2008, pág. 71).

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.

Definiendo la 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 objetivo principal de la Gestión del Alcance del Proyecto es definir y controlar qué se incluye qué no se incluye en el proyecto. (Project Management Institute, 2008, pág. 103).

El Cuadro de Mando Integral buscar 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.

Refiriendo a la Gestión del Tiempo, en la Guía del PMBOK® se remite: Incluye los procesos necesarios para administrar la finalización del proyecto a tiempo. (Project Management Institute, 2008, pág. 129).

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.

En cuanto a la Gestión del 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. (Project Management Institute, 2008, pág. 165).

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.

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. Implementa el sistema de gestión de calidad por medio de políticas y procedimientos, con actividades de mejora continua de los procesos llevados a cabo durante todo el proyecto, según corresponda. (Project Management Institute, 2008, pág. 189).

El Cuadro de Mando Integral cuenta con la definición y seguimiento de indicadores para obtener un alto nivel de calidad en los procesos y actividades de la organización para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Para la Gestión de los Recursos Humanos, la Guía del PMBOK® 4ta Edición indica: Incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen el equipo del proyecto. El equipo de proyecto está conformado por aquellas personas a las que se les han asignado roles y responsabilidades para completar el proyecto. El tipo y la cantidad de miembros del equipo del proyecto pueden variar con frecuencia, a medida que el proyecto avanza. Los miembros del equipo del proyecto también pueden denominarse personal del proyecto, la participación de todos los miembros en la toma de decisiones y en la planificación del proyecto puede resultar beneficiosa. La intervención y la participación tempranas de los miembros del equipo les aportan su experiencia profesional durante el proceso de planificación y fortalecen su compromiso con el proyecto. (Project Management Institute, 2008, pág. 215).

En el Cuadro de Mando Integral se tiene definida la perspectiva de aprendizaje y crecimiento en la cual se establecen indicadores que permiten evaluar el desempeño, capacidades y el nivel de satisfacción de los recursos humanos de la organización para generar valor agregado y un impacto directo a largo plazo sobre los indicadores financieros de la organización.

Definiendo la Gestión de Comunicaciones, en la Guía del PMBOK® 4ta Edición se establece: Incluye los procesos requeridos para garantizar que la generación, la recopilación, la distribución, el almacenamiento, la recuperación y la disposición final de la información del proyecto sean adecuados y oportunos. Los directores del proyecto pasan la mayor parte del tiempo comunicándose con los miembros del equipo y otros interesados en el proyecto, tanto si

son internos (en todos los niveles de la organización) como externos a la misma. Una comunicación eficaz crea un puente entre los diferentes entornos culturales y organizacionales, diferentes niveles de experiencia, y perspectivas e intereses diversos en la ejecución o resultado del proyecto. (Project Management Institute, 2008, pág. 243).

En el Cuadro de Mando Integral combina todos los datos internos y externos de la organización de tal manera que le brinda información suficiente y oportuna para la toma de decisiones.

Respecto a la Gestión de Comunicaciones, en la Guía del PMBOK® 4ta Edición se define:

Incluye los procesos relacionados con llevar a cabo la planificación de la gestión, la identificación, el análisis y la planificación de respuesta a los riesgos, así como su seguimiento y control en un proyecto. Los objetivos de la Gestión de los Riesgo del proyecto son aumentar la probabilidad y el impacto positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de eventos negativos en el proyecto. (Project Management Institute, 2008, pág. 273).

El Cuadro de Mando Integral 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.

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. (Project Management Institute, 2008, pág. 313).

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.

Evaluada la relación del Cuadro de Mando Integral con la Gerencia de proyectos, es necesario identificar las variables convenientes respecto a la información que se quiere recolectar, medir y analizar, teniendo en cuenta la gestión de proyectos y la gestión del portafolio, para su posterior inclusión en el Cuadro de Mando Integral que será definido para una Oficina de Gestión de Proyectos del Sector Financiero, acorde se define en el capítulo 1, por lo cual se realizará la investigación documental respecto a la generación de indicadores, pasando por la conceptualización e identificando el proceso requerido para esta labor.

CAPITULO 4

INDICADORES DE GESTIÓN Y SU ESTADO DEL ARTE

"Un indicador es la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstos e influencias esperadas" (Beltrán Jaramillo, 2012).

ANTECEDENTES

El concepto de indicador aparece como una combinación de un enunciado y una medida obtenida a partir de un procesamiento de información, surgida en el Siglo XVII en Francia e Inglaterra; sin embargo, inicia con un concepto de aritmética política definido para la medición de la población y poder de esta manera controlar esta cifra.

Se origina como un enunciado de la sociedad antes de volverse una cifra de medición; empezando a surgir medidas que muestran a la sociedad el comportamiento de situaciones sociales tales como, epidemias, pobreza, mortalidad, criminalidad y suicidio.

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.

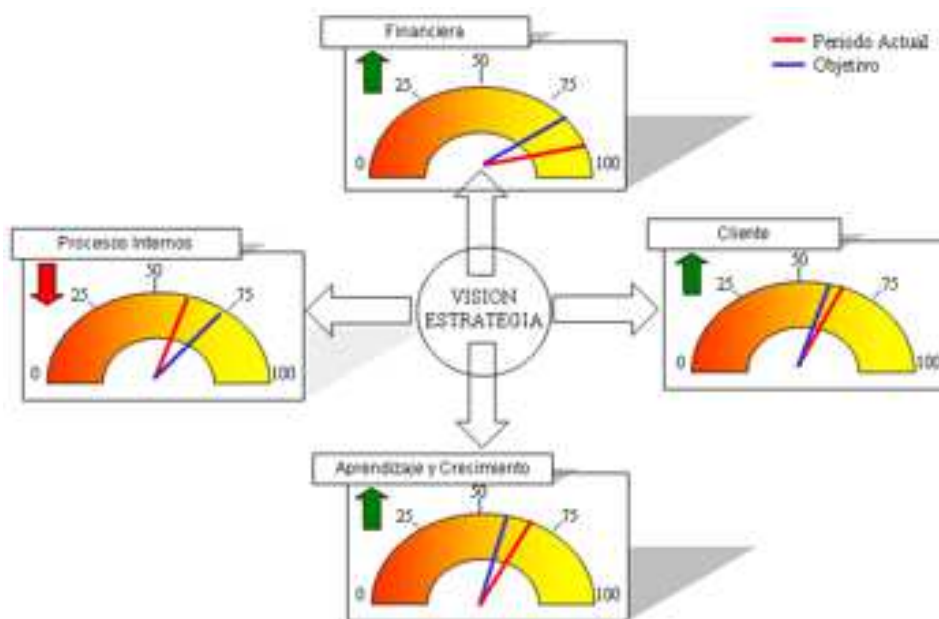


Ilustración 8 - Indicadores del Cuadro de Mando Integral (Web and Macros)

CATEGORÍAS DE INDICADORES

Teniendo en cuenta que en las organizaciones se espera evaluar muchos aspectos, se establecen diferentes categorías de indicadores con objetivos diferentes pero relacionados con la estrategia de la empresa.

Dentro de la tipología, se encuentran:

- ✚ Indicadores de Cumplimiento: Reportan el grado de la finalización o consecución de una tarea o trabajo.
- ✚ Indicadores de Evaluación: Identifican fortalezas, debilidades y oportunidades de mejoramiento en las tareas, trabajos o procesos.
- ✚ Indicadores de Gestión: Determinan la administración adecuada de los procesos.

Teniendo en cuenta que el Cuadro de Mando Integral, busca establecer como se están llevando a cabo los diferentes procesos y tareas al interior de la organización, se realiza la definición de indicadores de gestión para medir dichas actividades y realizar el análisis correspondiente de acuerdo a las metas y objetivos definidos.

INDICADORES DE GESTIÓN

Para medir el logro y cumplimiento de las metas definidas, se hace uso de los indicadores de gestión, los cuales pueden ser unidades, valores; hacen parte de los sistemas de información de las organizaciones (Gerencial y de Decisiones) permitiendo tomar decisiones únicas para los Gerentes generando valor agregado a partir de la información, para lo cual se establecen unos atributos para la información:

- ✚ Exactitud: Se reporta la situación real, la información muestra el estado verdadero.
- ✚ Forma: De acuerdo a la necesidad de información se presenta la información de manera cuantitativa, cualitativa; consolidada o detallada.

- + Frecuencia: La información se entrega en la periodicidad definida por el usuario que la necesita.
- + Extensión: La información debe tener un alcance de acuerdo a lo requerido por el usuario.
- + Origen: Se establece la fuente que genera la información, validando la idoneidad de la fuente.
- + Temporalidad: Se establece el momento que reporta la información, permitiendo evaluar el pasado o los hechos actuales.
- + Relevancia: La información tiene importancia para situaciones y momentos particulares.
- + Integridad: La información está completa y le brinda al usuario un panorama integral.
- + Oportunidad. La información debe estar disponible en el momento que se requiere y actualizada con lo que se necesita.

Según (Beltrán Jaramillo, 2012), es importante tener en cuenta que “Los indicadores de gestión son un MEDIO y no un FIN”, esto porque en muchas organizaciones lo que se busca es alcanzar el valor definido en el indicador, haciendo que de esta manera el indicador pierda su validez y su objetivo de servir como guía para el control.

PATRÓN PARA LA ESPECIFICACIÓN DE UN INDICADOR

Para contar con estos indicadores como unas guías para el control, debe seguirse un patrón para especificar el indicador, el cual contempla:

COMPOSICIÓN

Un indicador correctamente compuesto tiene un nombre que lo identifica y diferencia, presentando claramente el objetivo y utilidad que busca obtener; cuando es cuantitativo se debe tener claridad en la fórmula matemática para identificar exactamente los factores y la manera en que se relacionan, dicha medida debe ser expresada en un valor (unidades) y debe contar con documentación que presente los aspectos específicos del indicador, la cual se realiza con el uso de Hoja de Vida del Indicador.

NATURALEZA

El indicador es clasificado de acuerdo al factor de éxito, debe reflejar el comportamiento de los factores críticos de la organización, garantizando la función de apoyo para tomar decisiones. Dentro de los factores críticos se encuentra la efectividad, eficiencia, productividad y eficacia, los cuales a su vez pueden abarcar otros aspectos de importancia para la gestión de la organización.

VIGENCIA

Teniendo en cuenta el periodo de validez de los indicadores, estos pueden ser clasificados en temporales (son definidos, generados y analizados para cubrir un objetivo de corto plazo o las necesidades de un proyecto) o permanentes (son definidos para el seguimiento de variables

presentes siempre en la organización). Es importante realizar una revisión y seguimiento periódico para establecer su vigencia y utilidad al interior de la organización.

NIVEL DE GENERACIÓN

Se establece el nivel de la organización donde se consolida la información y se genera el indicador.

NIVEL DE UTILIZACIÓN

Se establece el nivel de la organización que evalúa y analiza el indicador para tomar las decisiones correspondientes.

VALOR AGREGADO

Los indicadores deben mantenerse siempre y cuando sea útil para la organización, apoye la toma de decisiones y tenga una relación directa con la calidad y oportunidad de las decisiones.

Los indicadores de gestión generan beneficios a la organización, por esta razón son relacionados en el Cuadro de Mando Integral, para que puedan ser definidos, medidos y monitoreados identificando si debe ser modificados para el cumplimiento de las metas o eliminados porque ya cumplieron su ciclo de participación en la toma de decisiones.

Por lo cual es importante definir correctamente el conjunto de indicadores de la organización, los cuales deben estar alineados con las unidades de negocio y con sus estrategias cumpliendo unos propósitos claros y específicos.

METODOLOGÍA PARA LA DEFINICIÓN DE UN INDICADOR

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”** (Universidad Libre de Cali). **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.

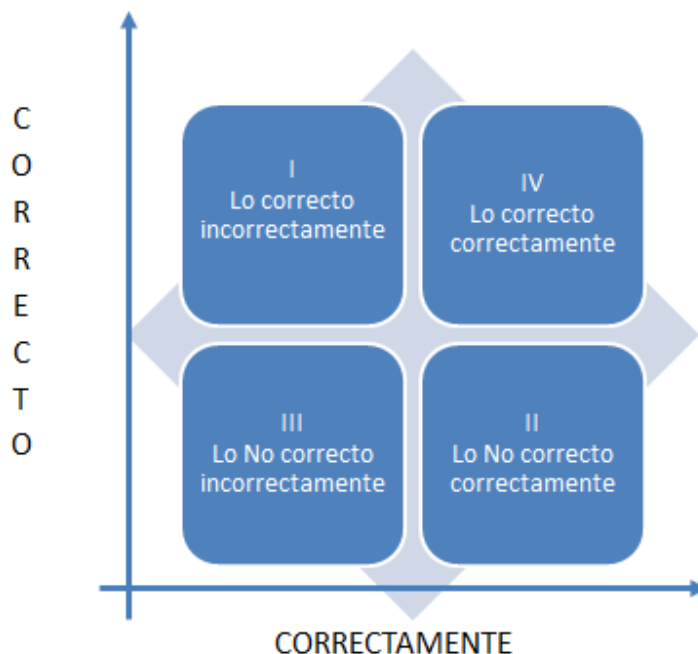


Ilustración 9 - Matiz de Mejoramiento Continuo (Beltrán Jaramillo, 2012)

Cada uno de los cuadrantes presenta un escenario en el cual se encuentra la organización, para el cuadrante I la organización está teniendo eficacia pero ineficiente, para el cuadrante II presenta que se está siendo eficiente pero no hay eficacia en lo que se hace, para el cuadrante III se tiene una organización ineficaz e ineficiente lo cual la deja en una situación bastante grave y en la cual la productividad y la organización pueden verse comprometidas y finalmente el cuadrante IV muestra el escenario ideal de la organización en la cual hay eficiencia y eficacia en todos los procesos y productos que se generan.

Según Beltrán Jaramillo, es importante seguir una metodología que le 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 10 - Metodología de Definición de Indicadores

La metodología cuenta con 9 pasos, descritos a continuación:

1. Definición de objetivos y estrategias: Se debe contar con objetivos claros, precisos y detallados, así como con una (s) estrategia(s) que permita lograr el objetivo. Para hacer

una definición adecuada se debe contar con unos patrones que permitan hacerle un mayor seguimiento al objetivo, tales como: Escala de medición, responsable, fecha de inicio y finalización, meta.

2. Selección de factores de éxito: Al interior se tienen en cuenta unos puntos críticos para la consecución de los objetivos de la organización, sobre los cuales se ejerce un control y un monitoreo constante evaluando resultados y el proceso utilizado para dichos resultados.
3. Definición de Indicadores: Se debe realizar la definición de indicadores para cada uno de los factores de éxito establecidos, los cuales deben ser monitoreados antes, durante y después de la ejecución del proceso respectivo.
4. Fijar metas y rangos de gestión: Para contar con una medición apropiada del indicador, es necesario establecer el valor actual del indicador que está siendo medido, el valor que quiere ser logrado y un rango de comportamiento que permita efectuar un seguimiento. Para estos casos frecuentemente se hace uso de una escala de semáforo para determinar el estado del indicador. (Ilustración 4).
5. Diseñar la medición: Para efectuar una medición precisa del indicador es necesario identificar a fuente de información, la cual debe ser lo más específica posible (externa/interna); definir la frecuencia del cálculo del indicador y características tales

como la presentación, los responsables de obtener la información, ejecutar el indicador y la presentación del mismo al interior de la organización.

6. Determinar y asignar los recursos de la medición: Basado en la definición del punto anterior, la ejecución debe ser integrada con el proceso o tarea que está siendo evaluada, de tal manera que se genere un beneficio inmediato a quién ejecuta el indicador.
7. Medición y Ajustes: Con el fin de tener información más certera en cada medición, se debe realizar una validación de las mediciones realizadas para establecer la precisión del sistema de indicadores.
8. Estandarización y Socialización: Para realizar la divulgación de los indicadores y la medición que se está realizando, es indispensable contar con un proceso que permita efectuar la documentación completa de los indicadores a través de las hojas de vida y manuales, para la inclusión de los indicadores en los procesos. Posteriormente deben socializarse al interior de la organización para que los recursos responsables de la ejecución tengan conocimiento y para que las áreas usuarias de la información puedan realizar el análisis y toma de decisiones correspondientes.
9. Monitoreo y Control para mejoramiento: Se debe realizar revisión continua de los indicadores de gestión definidos, de los objetivos y estrategias establecidos para

garantizar la oportunidad, certeza y confiabilidad de la información, identificar puntos de mejora y realizar los cambios que se requieran, siempre buscando generar un mayor valor a los usuarios.

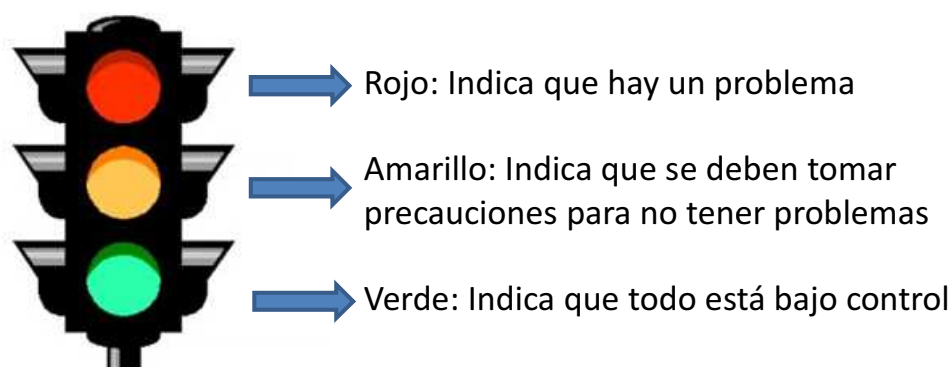


Ilustración 11 - Escala de Medición de Indicadores (semáforo)

Los indicadores deben ser administrados para generar el valor esperado y garantizar que su análisis no se convierta en un proceso complicado, para lo cual se pueden definir diferentes formas de presentación de la información, que junto con el análisis de la información brindan datos relevantes para la toma de decisiones al interior de la organización y para la optimización de procesos.

Para efectuar el análisis de un indicador es importante realizar evaluaciones respecto a la tendencia, tomando como referencia información histórica que permita determinar comportamientos de aumento, disminución o estabilidad; lo cual permite realizar comparaciones entre momentos del tiempo y de esta manera tomar acciones de mejora del indicador.

Una vez investigada y documentada la importancia de establecer indicadores de desempeño como una herramienta de evaluación de la gestión de cualquier proceso, se inicia la tarea de realizar la definición de un Cuadro de Mando Integral para una Oficina de Proyectos del Sector Financiero de una manera práctica, con el fin de generar lecciones aprendidas y determinar oportunidades de mejora en los procesos de Gestión del Portafolio y de Gestión de Proyectos a partir de la medición de indicadores claves.

CAPITULO 5

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN UNA OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS DEL SECTOR FINANCIERO

En el sector financiero, la Oficina de Gestión de Proyectos (OGP) es un área staff que permite el desarrollo y la gestión de los proyectos internos y externos de la organización, sin embargo como se plantea en el problema de esta tesis, muchas veces no se cuenta con información para medir la gestión que realiza esta área, ni se tiene claridad de lo que se quiere medir.

Teniendo en cuenta esto, surge la propuesta de diseñar un Cuadro de Mando Integral para cubrir la necesidad de la OGP, haciendo uso de la metodología de gestión de proyectos PMI® y documentando el proyecto a partir de los grupos de procesos correspondientes, lo cual se podrá encontrar detallado en el ANEXO 1 – DOCUMENTACIÓN GESTIÓN DE PROYECTOS

SELECCIÓN 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 en el Capítulo 3- CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y SU ESTADO DEL ARTE. 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.

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 solicitantes de los proyectos y su efecto sobre las finanzas de la Organización. Adicionalmente, en la gestión 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 segmentación del mercado y de los clientes para generar estrategias innovadoras, busca obtener 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 alta importancia conocer el nivel de servicio que tiene frente a sus clientes, identificar nuevas oportunidades de proyectos 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 resultados 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 invertir recursos que le permitan optimizar el talento humano, los sistemas de información y procedimiento 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 12 - Justificación Cuadro de Mando Integral (Garzón Mahecha, ENT001 - Cuadro de Mando Integral, 2014)

Así mismo la determinación de niveles de jerarquía para establecer cuales indicadores son competencia de los diferentes niveles de la estructura organizacional.



Ilustración 13 - Niveles de Jerarquía (Garzón Mahecha, ENT001 - Cuadro de Mando Integral, 2014)

Y la correspondiente relación entre cada perspectiva y el nivel de jerarquía, previo análisis de los procesos de la Oficina de Gestión de Proyectos.

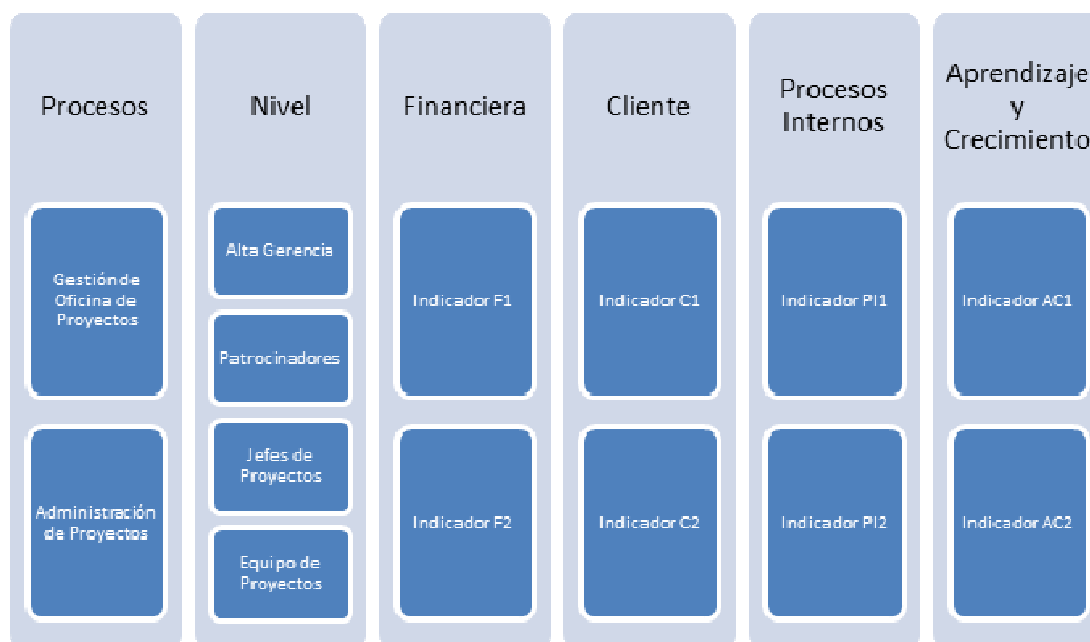


Ilustración 14 - Relación Nivel Jerarquía y Perspectivas (Garzón Mahecha, ENT001 - Cuadro de Mando Integral, 2014)

Estas definiciones se encuentran documentadas de manera detallada en ANEXO 1 – DOCUMENTACIÓN GESTIÓN DE PROYECTOS

NECESIDAD DE NEGOCIO

Modelo de Perspectivas y Niveles de Jerarquía del Cuadro de Mando Integral

Indicadores de gestión en una Oficina de proyectos

Versión: 1.2

Histórico de Revisión

Fecha	Versión	Descripción	Autor
15/07/2013	1.0	Creación del Documento	Dora Cecilia Garzón Mahecha
23/07/2013	1.0	Revisión	Edna Margarita Arias Montoya
25/07/2013	1.1	Ajustes al documento en sección de Mejoras, Costos	Dora Cecilia Garzón Mahecha

Introducción

La Necesidad de negocio establece la justificación del por qué es importante llevar a cabo el proyecto, incluyendo un análisis de los beneficios que se obtendrán en la organización una vez se finalice el proyecto.

Definición y Acrónimos

En la siguiente tabla se explican los términos claves que son utilizados en el documento, así como también las abreviaturas que puedan ser utilizados.

Definición / Acrónimo	Descripción
PMO	Project Management Office
PMI	Project Management Institute
CMI	Cuadro de Mando Integral, correspondiente a una herramienta para la medición de las actividades de una compañía en términos de visión y estrategia
OGP	Oficina de Gerencia de Proyectos

Referencias

En la siguiente tabla se mencionan los documentos que son referenciados incluyendo una breve descripción del mismo.

Documento	Descripción
Propuesta de Tesis	Corresponde a la presentación del tema como tesis de maestría, incluyendo los objetivos, justificación, metodología y resultados esperados.
Cuadro de Mando Integral	Libro desarrollado por R. Kaplan y D. Norton donde plantean el CMI como un modelo de administración para la medición de actividades de la organización.

Hipótesis y condicionantes

- La Oficina de Gerencia de Proyectos de una organización tiene la necesidad de medición de gestión, rendimiento y desempeño en sus proyectos
- La Oficina de Gerencia de Proyectos, definida como un área gestora de las iniciativas de la organización, y área clave para la consecución de los objetivos de la Organización
- En las organizaciones se tienen claros los objetivos de la PMO.
- Para la medición de la gestión se requiere implementar indicadores que midan los objetivos.
- Se tiene información básica requerida para iniciar el proyecto.
- Se cuenta con la participación de personas expertas en Gerencia de Proyectos para las definiciones a realizar durante el proyecto.

Situación actual

En la actualidad, en muchas organizaciones se cuentan con necesidades del negocio que requieren ser atendidas y las cuales exigen la participación de profesionales y técnicos que en muchas ocasiones no poseen una formación adecuada en gerencia de proyectos. En verdad, gran parte de estos profesionales son involucrados en operaciones de rutina de la empresa y ejercen la función de gerentes de proyectos apenas con base en la experiencia técnica adquirida previamente.

De esta manera, empieza a surgir la idea de la implementación de la Oficina de Proyectos, lo cual 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. Por lo anterior, la OGP, como cualquier otra unidad de negocio de la organización 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.

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.

En caso de no implementar el Cuadro de Mando Integral, se pueden presentar los siguientes riesgos:

- Pérdida del control de indicadores de Costo, Esfuerzo y Calidad de los proyectos.
- Aumento desmesurado de proyectos dificultando la administración del portafolio.
- Inadecuada atención de iniciativas, sin que haya alineación con los objetivos estratégicos de la organización.
- Deterioro en la calidad de la metodología de proyectos por falta de indicadores que permitan realizar mejoras al proceso de gestión de proyectos.

- Ausencia de un punto o nivel de medición que le permita a la organización establecer su nivel de madurez actual y a su vez establecer objetivos y estrategias para alcanzar su siguiente nivel de madurez.

Situación futura

Implementando el Cuadro de Mando Integral en la OGP se espera tener un impacto positivo en los procesos de Administración de Portafolio y de la Gestión de Proyectos; evaluando aspectos de importancia que permitan establecer puntos de mejora para dichos procesos.

Adicionalmente, se espera cumplir la expectativa de generar resultados cuantitativos de la gestión, presentando la fortaleza y contribución de la OGP en una organización.

Beneficios esperados

Mejora de servicios a clientes externos

Los usuarios finales de los proyectos se verán impactados, puesto que se tienen resultados que se obtienen por la aplicación de una metodología estandarizada y medible para la gestión de Proyectos y la Administración del Portafolio de Proyectos.

Las áreas patrocinadoras tendrán información suficiente para la generación de nuevas ideas de proyectos y la contribución de los proyectos que proponen ejecutar en los objetivos estratégicos de la organización, evaluando la gestión realizada por la OGP, la administración de Portafolio de Proyectos y el impacto de los proyectos en los objetivos de la organización.

Se verá afectada la Alta Gerencia de la Organización puesto que podrá tener una visión objetiva de la contribución de los proyectos propuestos por las áreas patrocinadoras.

Mejora de servicios a clientes internos

Se verá impactada positivamente la Oficina de Proyectos, quienes podrán tener la información completa de las cifras que permitirán tener resultados cuantitativos a presentar.

Las áreas involucradas en la ejecución de los proyectos se impactarán de manera positiva, puesto que con la generación de indicadores a diferentes niveles de jerarquía y en diferentes perspectivas pueden establecer oportunidades de mejora en los procesos internos que afectan la gestión de proyectos.

Se verán afectados positivamente los integrantes de la Oficina de Proyectos, puesto que tendrán información suficiente que les permita realizar mejoras en los procesos internos de Administración de Portafolio y de Gestión de Proyectos.

Mejora de la operativa interna de la Organización

Se verá afectada la Oficina de Gestión de Proyectos, puesto que se tendrá la información suficiente para generar los indicadores que reflejen los resultados para los diferentes niveles de la organización y externos (Filiales, Entes de Control) que se encuentran relacionadas con la Administración del portafolio y la Gestión de Proyectos.

Se genera un alto impacto en la OGP debido a que se contará con una herramienta que presente de manera clara los resultados de los procesos de Administración de Portafolio y de

Gestión de Proyectos y faciliten la medición de la implementación de los estándares PMI en los proyectos que permitan un seguimiento adecuado, para acciones de mejora oportuna acorde con las definiciones de los usuarios; evitando datos inconsistentes en la información de indicadores presentados a la Alta Gerencia.

Otras mejoras no cuantificables

Se generan oportunidades de reconocimiento de la gestión efectuada por la Oficina de Gestión de Proyectos, basada en los estándares PMI implementada por el consultor, evaluando puntos de mejora a partir de observaciones y recomendaciones.

Evaluación Financiera

No Aplica

Resumen de costos

Dentro de los recursos a utilizar se tienen los siguientes conceptos

Concepto	Descripción
Hardware	Corresponde al portátil de uso personal del autor de la tesis, equipo de escritorio de los asesores expertos en caso que se requieran adicionales.
Bibliografía	Documentos y libros relacionados con el tema de la tesis, artículos técnicos de libre acceso.
Instalaciones	Ubicación física del equipo de trabajo de la tesis. Asesores: Banco de Bogotá Director: Escuela Colombiana de Ingeniería Autor: Banco de Bogotá, Escuela Colombiana de Ingeniería.
Software	Todos los aplicativos necesarios para el desarrollo de la tesis: MS Office Professional, incluyendo Project y Visio

	WBS Chart Pro
Humano	Corresponde a los participantes en el proyecto: Director de Tesis, Director de Maestría, Asesores Expertos y Autor de la tesis

Para dichos recursos se tienen los siguientes costos preliminares, los cuales pueden ser modificados durante la etapa de planeación:

Concepto	Detalle	Costo
Hardware	Portátil Autor de la tesis	\$ 1.250.000.00
Bibliografía	Libros sobre: <ul style="list-style-type: none"> - Cuadro de Mando Integral - Metodología PMI - Indicadores de Gestión - Implementación de una OGP - Mapas estratégicos - Perspectivas Estratégicas - Evaluación de Estrategias e indicadores 	\$ 1.000.000.00
Software	Microsoft Office Professional Plus 2010	\$ 208.000.00
	Microsoft Visio Professional 2010	\$ 225.000.00
	Microsoft Project Professional 2010	\$ 208.000.00
Humano	Asesor Experto (hora)	\$ 32.500.00
	Autor Tesis (hora)	\$ 32.500.00
	Director Tesis (hora)	\$ 43.750.00

Aprobación y firmas

En esta sección se da por aprobado el documento por el área solicitante.

Firma

Nombre: Nesstor Gómez Colmenares
Rol: Patrocinador

Gerente Gerencia de Proyectos Banco de Bogotá

Firma

Nombre: Edna Margarita Arias
Rol: Usuario Solicitante

Gerencia Responsable: Gerencia de Proyectos

Firma

Nombre: Gloria Escalante
Rol: Usuario Solicitante

Gerencia Responsable: Gerencia de Proyectos

Fecha de formalización: [18/07/2013]

ANEXO 2 – ENT001 – CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Teniendo en cuenta que es frecuente que las OGP del sector estén alineadas con la Gestión de Proyectos con Estándares PMI, se inicia realizando un análisis de los grupos de procesos de la metodología y las áreas de conocimiento relacionado en el capítulo 2 - GESTIÓN DE PROYECTOS Y SU ESTADO DEL ARTE, para identificar cuáles son los procesos que se involucran en la gestión de proyectos y su relación con el Cuadro de Mando Integral y así de esta manera completar la tarea de definir que indicadores en cada perspectiva se requiere; adicional al análisis realizado de la relación entre las áreas de gestión con el Cuadro de Mando Integral descrito en la sección EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y LA GERENCIA DE PROYECTOS del capítulo 3.

A partir de esta documentación, surge la necesidad de realizar una definición de un catálogo de indicadores, los cuales permiten conocer el estado actual, realizar seguimiento y definir actividades que permitan cumplir las metas y objetivos de la PMO.

DEFINICIÓN CATÁLOGO DE INDICADORES

Los indicadores son establecidos de manera general, especificando la unidad de medida y buscando posteriormente la clasificación de acuerdo a las necesidades de la organización y las definiciones de la PMO.

Identificador	Indicador	Objetivo
IND001	Inicio del Proyecto	Identificar el tiempo de evaluación de las iniciativas presentadas por los usuarios, realizadas, a partir del momento en el que la PMO recibe la solicitud de

Identificador	Indicador	Objetivo
		inicio del Proyecto Unidad: Numérica - Meses
IND002	ROI (Retorno de la Inversión)	Establecer en cuanto tiempo se podrá recibir beneficios del proyecto desde su implementación Unidad: Meses
IND003	Cantidad de No Conformidades (Registradas, Resueltas)	Evaluar la calidad de los entregables generados por diferentes responsables, el cual está discriminado por Entregable, Proyecto y Gestor Unidad: Porcentaje (sobre total de entregables)
IND004	Eficiencia de Recursos	Evaluar la eficiencia de los recursos asignados al proyecto para identificar si la asignación es la adecuada por proyecto / PMO Unidad: Porcentaje
IND005	Cantidad de Entregables (Asignados, Entregados)	Evaluar el cumplimiento de los entregables al corte del periodo. Unidad: Porcentaje
IND006	Desviación del Cronograma (SV)	Identificar el atraso del proyecto respecto a la línea base. Unidad: Porcentaje
IND007	Desempeño del Cronograma (SPI)	Establecer el ritmo de trabajo de las tareas que se están realizando en el proyecto Unidad: Numérica
IND008	Desempeño del Costo (CPI)	Establecer cuanto se ha gastado del presupuesto aprobado y cuanto queda disponible para identificar si podrá cumplirse con dicho presupuesto o por el contrario se requiere una adición. Unidad: Numérica
IND009	Desviación en el Avance	Establecer si las actividades definidas para una fecha esperada han sido cumplidas o no. Unidad: Porcentaje
IND010	Desviación en Presupuesto	Establecer cuanto se ha gastado del presupuesto aprobado y cuanto queda disponible para identificar si podrá cumplirse con dicho presupuesto o por el contrario se requiere una adición. Unidad: Porcentaje
IND011	Atención de Proyectos	Capacidad que tiene la organización en términos de recursos para la atención de proyectos. Unidad: Numérica
IND012	Iniciativas atendidas	Capacidad de la PMO para la atención de las solicitudes realizadas por los Usuarios, Unidad: Numérico (cantidad de proyectos)

Identificador	Indicador	Objetivo
IND013	Proyectos que tienen una desviación en su avance inferior al 10% de cumplimiento en el mes	Identificar proyectos al día en el avance. Unidad: Porcentaje (sobre el total de proyectos)
IND014	Proyectos con Sobrecosto	Evaluar el comportamiento del presupuesto asignado al proyecto para determinar si se está presupuestando de manera adecuada. Unidad: Porcentaje (sobre el total de Proyectos)
IND015	Proyectos Activos	Evaluar el portafolio de proyectos para establecer las necesidades que están siendo atendidas. Unidad: Porcentaje (sobre el total de proyectos)
IND016	Proyectos Cerrados	Evaluar la culminación de los proyectos. Unidad: Porcentaje (sobre el total de proyectos planeados para cerrar en el periodo evaluado)
IND017	Proyectos Suspendidos	Establecer la proporción de proyectos detenidos por falta de recursos, presupuesto o definición de la organización Unidad: Porcentaje (sobre el total de proyectos)
IND018	Variación del Presupuesto Global	Presupuesto ejecutado para la atención de proyectos. Unidad: Porcentaje (Presupuesto Actual/Presupuesto Autorizado)
IND019	Proyectos sin variación en cronograma	La proporción de proyectos que no presentan avance en los últimos X meses definidos. Unidad: Porcentaje (sobre el total de proyectos activos)
IND020	Cumplimiento de la metodología PMI	Evaluar el cumplimiento de metodología PMI aplicada en los proyectos del portafolio. Unidad: Porcentaje (sobre el total de proyectos)
IND021	Cumplimiento de metodología PMI por proyecto	Evaluar el nivel de cumplimiento de la metodología PMI de cada proyecto. Unidad: Porcentaje de cumplimiento
IND022	Satisfacción del Cliente/Usuario	Evaluar el nivel de satisfacción del usuario respecto al proyecto y su gestión. Unidad: Numérico
IND023	Asignación de recursos	Evaluar si las necesidades de asignación de recursos fueron atendidas por proyecto. Unidad: Porcentaje.
IND024	Proyectos alineados con la estrategia	Evaluar la sincronización de las iniciativas y proyectos respecto a la estrategia de la organización. Unidad: Porcentaje (sobre el total de proyectos)
IND025	Distribución de	Evaluar por estrategia la cantidad de proyectos que

Identificador	Indicador	Objetivo
	proyectos por estrategia	están en curso Unidad: Numérica
IND026	Cambios en proyectos	Evaluar el comportamiento de los proyectos respecto a costos, tiempos, alcances para establecer los cambios recurrentes. Unidad: Numérica
IND027	Utilización de recursos externos en proyectos	Evaluar el uso de recursos externos en funciones propias de la organización Unidad: Porcentaje (sobre el total de proyectos activos)
IND028	Proyectos ejecutados en outsourcing	Evaluar la proporción de proyectos atendidos por proveedores. Unidad: Porcentaje (sobre el total de proyectos)
IND029	Presupuesto ejecutado	Evaluar la ejecución del presupuesto Unidad: Porcentaje (valor ejecutado/valor aprobado por proyecto)
IND030	Proyectos con duración mayor a X tiempo	Evaluar la desviación en el tiempo previsto para el proyecto. Unidad: Porcentaje (sobre el total de proyectos activos)
IND031	Cambio de Iniciativa a Proyecto	Establecer el tiempo de evaluación de una iniciativa para convertirse en proyecto Unidad: Numérica – Meses
IND032	Cumplimiento de metodología PMI por Gerente	Evaluar el nivel de cumplimiento de la metodología PMI de cada Gerente. Unidad: Porcentaje de cumplimiento (# proyectos / # total de proyectos asignados)
IND033	Utilización de recursos externos en proyectos por área Solicitante	Evaluar el uso de recursos externos en funciones propias de la organización por cada una de las áreas solicitantes Unidad: Porcentaje (sobre el total de proyectos activos)
IND034	Controles de Cambio menor a X valor	Evaluar la cantidad de proyectos con # de controles de cambio menor a X valor. Unidad: Porcentaje (Cantidad de proyectos con X controles de cambio/ total de proyectos activos)
IND035	Proyectos suspendidos por área solicitante	Establecer la proporción de proyectos detenidos por falta de recursos, presupuesto o definición de la organización por cada una de las áreas solicitantes Unidad: Porcentaje (sobre el total de proyectos)

Ilustración 15 - Catálogo de Indicadores (Garzón Mahecha, ENT002 - Catálogo de Indicadores, 2014)

Posteriormente, se hace la relación entre los indicadores definidos para una PMO y las cuatro perspectivas, evaluando su impacto en la perspectiva definida.

Financiera	Clientes	Procesos Internos	Aprendizaje y Formación
<ul style="list-style-type: none"> ▪ IND002 ▪ IND014 ▪ IND018 ▪ IND029 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ IND004 ▪ IND011 ▪ IND012 ▪ IND016 ▪ IND019 ▪ IND022 ▪ IND024 ▪ IND025 ▪ IND030 ▪ IND033 ▪ IND035 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ IND003 ▪ IND005 ▪ IND006 ▪ IND007 ▪ IND008 ▪ IND009 ▪ IND010 ▪ IND013 ▪ IND015 ▪ IND017 ▪ IND020 ▪ IND021 ▪ IND023 ▪ IND025 ▪ IND031 ▪ IND032 ▪ IND034 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ IND027 ▪ IND028

Ilustración 16 - Relación Indicadores y Perspectivas del CMI (Garzón Mahecha, ENT002 - Catálogo de Indicadores, 2014)

A continuación se evaluó su correspondencia con los niveles de jerarquía establecidos en la estructura organizacional, teniendo en cuenta los objetivos estratégicos y metas de la organización, así como la necesidad de medición de cada uno de los niveles de la organización.

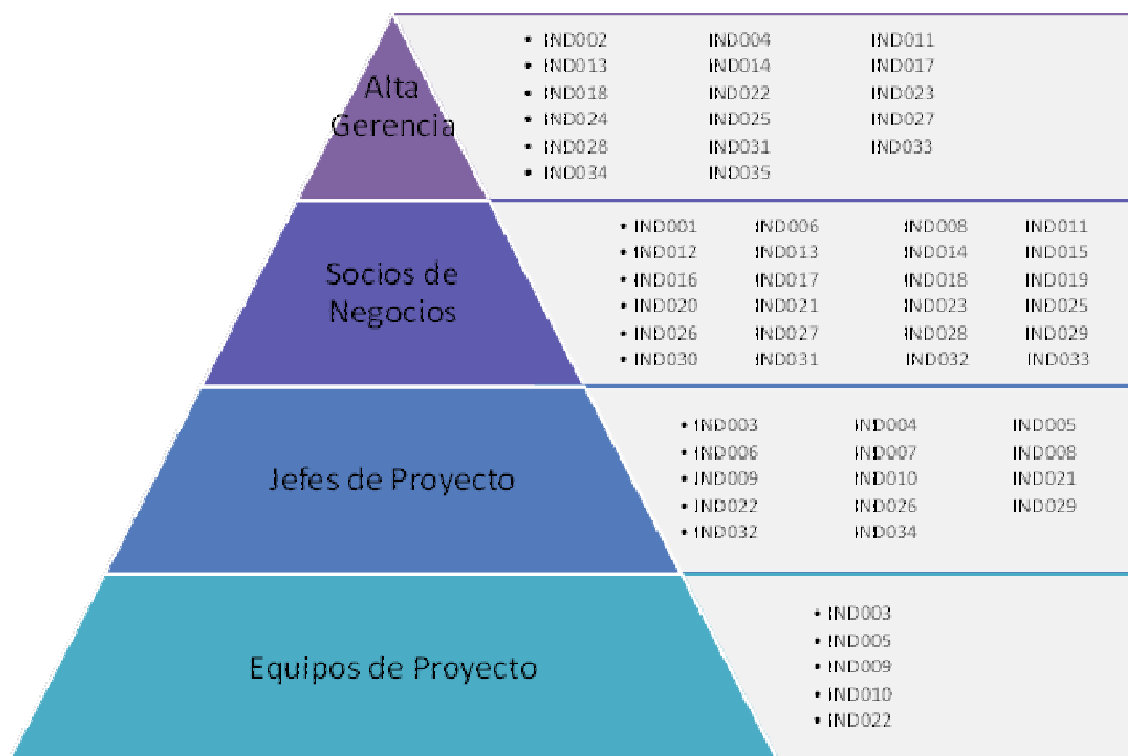


Ilustración 17 - Relación Indicadores y Niveles de Jerarquía (Garzón Mahecha, ENT002 - Catálogo de Indicadores, 2014)

De igual manera, se relacionan los indicadores con los procesos propios de la PMO (Administración de Proyectos – Gestión de la Oficina de Proyectos), para su correspondiente seguimiento e identificación de oportunidades de mejora.



Ilustración 18 - Relación de Indicadores y Procesos de la PMO (Garzón Mahecha, ENT002 - Catálogo de Indicadores, 2014)

Finalizada esta definición, la cual se encuentra detallada en el ANEXO 3 – ENT002 - Catálogo de Indicadores, se debía limitar la ejecución práctica del Cuadro de Mando Integral (CMI), por lo cual se establece realizar la implementación del CMI en la Oficina de Gestión de Proyectos del Banco de Bogotá, teniendo en cuenta 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.

CAPITULO 6

IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS DEL BANCO DE BOGOTÁ

En la Oficina de Gestión de Proyectos del Banco de Bogotá, se decide implementar un tablero de control que permita tener un impacto positivo en los procesos de Administración de Portafolio y de la Gestión de Proyectos; evaluando aspectos de importancia que permitan establecer puntos de mejora para dichos procesos.

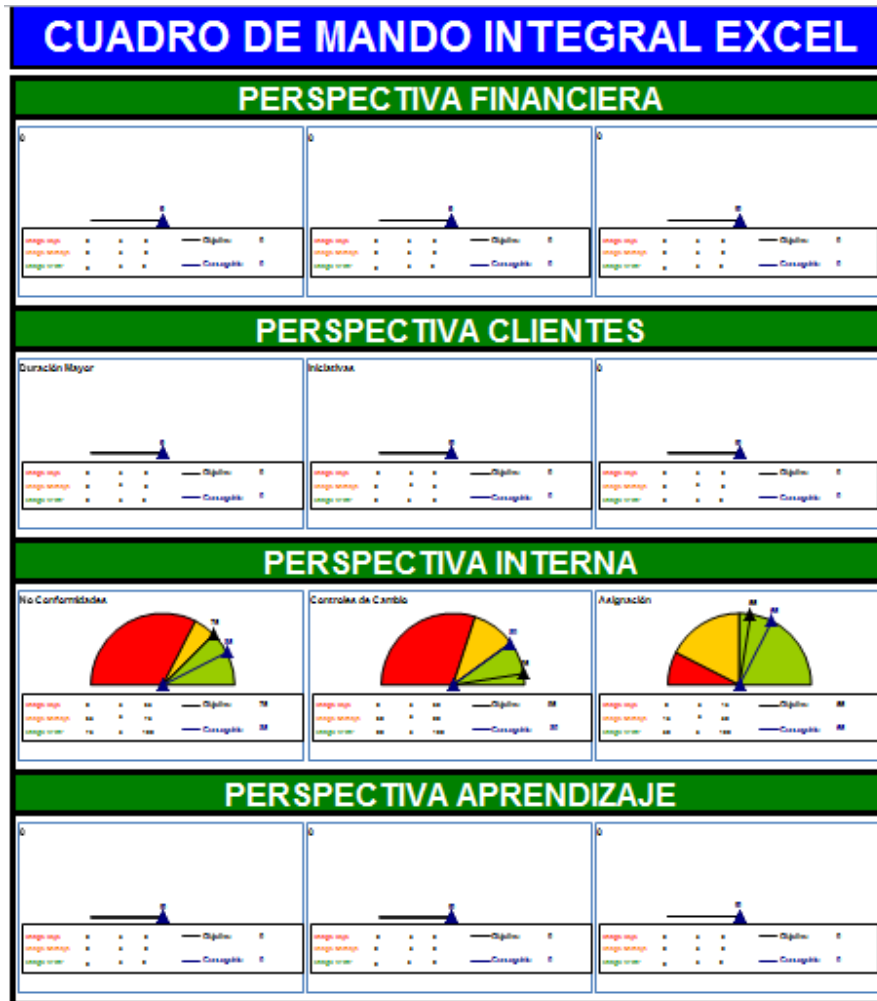
Adicionalmente, se espera cumplir la expectativa de generar resultados cuantitativos de la gestión, presentando la fortaleza y contribución de la OGP en una organización.

El alcance inicial de esta tesis 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 anteriores, 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.

Es por esta razón, que se realiza la validación de la herramienta a utilizar, esto con el fin de cumplir los lineamientos de seguridad de la Gerencia de Tecnología, así mismo tener en cuenta el perfil de los funcionarios que van a administrar el Cuadro de Mando Integral quienes no tienen la formación técnica para el sostenimiento de una herramienta compleja y altamente técnica.

Bajo esta premisa, se identifica una herramienta pública en el mercado la cual está disponible en Excel, es de fácil manejo e implementación y no requiere un nivel técnico para su

administración; la cual presenta las 4 perspectivas del CMI y cada una permite la inclusión de 3 indicadores. (Web and Macros)



Para dar inicio a la implementación del tablero de control es necesario realizar una selección de indicadores que le permitan a la OGP la medición de los aspectos con mayor relevancia en sus procesos.

Estas actividades fueron realizadas en conjunto con el Gerente de la OGP del Banco de Bogotá, Dr. Nesstor Gómez Colmenares y el acompañamiento de las Gerentes de Proyecto

Certificadas PMI ® Edna Margarita Arias y Gloria Esperanza Escalante; quiénes con su experiencia y conocimiento en la Gestión de Proyectos y Gestión de Portafolios fueron un apoyo fundamental para el desarrollo del Cuadro de Mando Integral.

Cada una de las definiciones fue realizada en sesiones de 2 a 3 horas aproximadamente; durante las cuales se efectuaban los análisis y se tomaban las decisiones acordes a las necesidades de la OGP del Banco de Bogotá, haciendo uso de los PMI para administración de proyectos con la documentación correspondiente.

SELECCIÓN DE INDICADORES

Dentro del Catálogo de Indicadores definido para una OGP -

DEFINICIÓN CATÁLOGO DE INDICADORES, se tienen 35 indicadores distribuidos en las 4 perspectivas del CMI, de los cuales al ser revisado por los usuarios de la OGP y el Gerente de la OGP del Banco de Bogotá se seleccionan 17 indicadores. Los indicadores son establecidos de manera general, buscando posteriormente la clasificación de acuerdo a las necesidades de la organización y las definiciones de la PMO.

Identificador	Indicador	Clasificación	Observaciones
IND003	Cantidad de No Conformidades (Registradas, Resueltas)	Perspectiva: Procesos Internos Jerarquía: Equipos de Proyecto Proceso: Administración de Proyectos	Ya implementado, pendiente incluir en el Tablero de Control
IND005	Cantidad de Entregables (Asignados, Entregados)	Perspectiva: Procesos Internos Jerarquía: Equipos de Proyecto Proceso: Administración de Proyectos	Ya implementado, pendiente incluir en el Tablero de Control
IND006	Desviación del Cronograma (SV)	Perspectiva: Procesos Internos Jerarquía: Socios de Negocio – Jefes de Proyecto	Ya implementado, pendiente incluir en el Tablero de

Identificador	Indicador	Clasificación	Observaciones
		Proceso: Administración de Proyectos	Control
IND009	Desviación en el Avance	Perspectiva: Procesos Internos Jerarquía: Jefes de Proyecto - Equipos de Proyecto Proceso: Administración de Proyectos	Ya implementado, pendiente incluir en el Tablero de Control
IND010	Desviación en Presupuesto	Perspectiva: Procesos Internos Jerarquía: Jefes de Proyecto - Equipos de Proyecto Proceso: Administración de Proyectos	Nuevo para implementar e incluir en el Tablero de Control
IND011	Atención de Proyectos	Perspectiva: Clientes Jerarquía: Alta Gerencia – Socios de Negocio Proceso: Gestión Oficina de Proyectos	Nuevo para implementar e incluir en el Tablero de Control
IND012	Iniciativas atendidas	Perspectiva: Clientes Jerarquía: Socios de Negocio Proceso: Gestión Oficina de Proyectos	Nuevo para implementar e incluir en el Tablero de Control
IND013	Proyectos que tienen una desviación en su avance inferior al 10% de cumplimiento en el mes	Perspectiva: Procesos Internos Jerarquía: Alta Gerencia - Socios de Negocio Equipos de Proyecto Proceso: Gestión Oficina de Proyectos	Ya implementado, pendiente incluir en el Tablero de Control
IND020	Cumplimiento de la metodología PMI	Perspectiva: Procesos Internos Jerarquía: Socios de Negocio Proceso: Gestión Oficina de Proyectos	Ya implementado, pendiente incluir en el Tablero de Control
IND021	Cumplimiento de metodología PMI por proyecto	Perspectiva: Procesos Internos Jerarquía: Socios de Negocio – Jefes de proyecto Proceso: Administración de Proyectos	Ya implementado, pendiente incluir en el Tablero de Control
IND023	Asignación de recursos	Perspectiva: Procesos Internos Jerarquía: Alta Gerencia - Socios de Negocio Proceso: Administración de	Nuevo para implementar e incluir en el Tablero de Control

Identificador	Indicador	Clasificación	Observaciones
		Proyectos	
IND025	Distribución de proyectos estrategia por	Perspectiva: Clientes Jerarquía: Alta Gerencia - Socios de Negocio Proceso: Gestión Oficina de Proyectos	Ya implementado, pendiente incluir en el Tablero de Control
IND026	Cambios en proyectos	Perspectiva: Procesos Internos Jerarquía: Socios de Negocio – Jefes de Proyecto Proceso: Administración de Proyectos- Gestión Oficina de Proyectos	Nuevo para implementar e incluir en el Tablero de Control
IND029	Presupuesto ejecutado	Perspectiva: Financiera Jerarquía: Socios de Negocio – Jefes de Proyecto Proceso: Administración de Proyectos	Ya implementado, pendiente incluir en el Tablero de Control
IND030	Proyectos con duración mayor a X tiempo	Perspectiva: Clientes Jerarquía: Socios de Negocio Proceso: Gestión Oficina de Proyectos	Nuevo para implementar e incluir en el Tablero de Control
IND032	Cumplimiento de metodología PMI por Gerente	Perspectiva: Procesos Internos Jerarquía: Socios de Negocio - Jefes de Proyecto Proceso: Administración de Proyectos - Gestión Oficina de Proyectos	Ya implementado, pendiente incluir en el Tablero de Control
IND034	Controles de Cambio menor a X valor	Perspectiva: Procesos Internos Jerarquía: Alta Gerencia – Jefes de Proyecto Proceso: Gestión Oficina de Proyectos	Nuevo para implementar e incluir en el Tablero de Control

Huistración 19 - Indicadores seleccionados (Garzón Mahecha, ENT004 - Catálogo de Indicadores PMO Banco de Bogotá, 2013)

Efectuado el análisis respecto a los indicadores seleccionados, en el cual se identifica la perspectiva asociada, el nivel de jerarquía para el cual estaba disponible y el proceso de la OGP asociado, se procedió a evaluar la información requerida para la generación de cada uno de ellos, así como el tiempo requerido para la implementación y valoración de los resultados.

Con esta labor, se definieron 7 indicadores a implementar en el corto plazo, dentro de los cuales se tiene:

Identificador	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

Ilustración 20- Indicadores a implementar PMO Banco de Bogotá (Garzón Mahecha, ENT004 - Catálogo de Indicadores PMO Banco de Bogotá, 2013)

Posteriormente, se estableció iniciar con los indicadores IND030 –IND034 para lo cual se tendrían en cuenta la metodología de definición de indicadores utilizada en el Sistema de Gestión de Calidad del Banco.

DISEÑO DE INDICADORES

Para tener estandarizado el diseño y la medición de los indicadores se hizo uso del formato de Hoja de Vida de Indicadores implementado en el Banco de Bogotá con el Sistema de Gestión de Calidad.

Cada indicador debía ser generado a partir del archivo consolidado del Portafolio de Proyectos, información sobre la cual se van a tomar los datos para calcular los indicadores y a partir de los cuales se tomaría el histórico de las cifras.

IND030 – Proyectos con duración mayor a X meses

El objetivo del indicador es evaluar la desviación en el tiempo previsto para el proyecto, se genera a partir del cálculo de la duración en meses desde la fecha registrada de inicio del proyecto hasta la fecha de finalización o la fecha de evaluación; teniendo en cuenta este objetivo se establece que el parámetro a evaluar es 12 meses por lo cual el indicador toma el nombre de **“Porcentaje de proyectos con duración menor a 12 meses”**.

Se establece la fórmula de cálculo del indicador como:

$$\frac{(\text{Nro de proyectos con duración menor a 12 meses})}{(\text{Nro de proyectos activos del portafolio})} * 100$$

IND034 - Controles de Cambio menor a X valor

El objetivo del indicador es evaluar la cantidad de proyectos con # de controles de cambio menor a X valor, se genera a partir de la información registrada en el portafolio, producto de la notificación del Gerente de Proyectos cuando se presentan cambios; teniendo en cuenta este objetivo se establece que el parámetro a evaluar es 4 por lo cual el indicador toma el nombre de **“Porcentaje de proyectos con Controles de Cambio menor a 4”**.

Se establece la fórmula de cálculo del indicador como:

$$\frac{(\text{Nro de proyectos con controles de cambio menor a X cambios aprobados})}{(\text{Nro de proyectos activos del portafolio})} * 100$$

La documentación de los indicadores es realizada en los formatos propios del Sistema de Gestión de Calidad del Banco de Bogotá, así mismo el instructivo para el diligenciamiento de los formatos y del Cuadro de Mando Integral se efectúa en los formatos de documentación de Procesos del Banco de Bogotá, por lo cual no se incluyen en este documento por motivos de privacidad y confidencialidad de la organización.

MEDICION E IMPLEMENTACIÓN DE INDICADORES

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.

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.

Esta labor se realizó partiendo de los indicadores generados desde los meses de noviembre de 2.013 hasta mayo de 2.014; 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.

CONCLUSIONES Y TRABAJO FUTURO

Este trabajo de grado presenta la aplicación de la metodología de Balanced Score Card en la implementación de un esquema de medición de los logros de un área o de una organización; señalada como una herramienta fundamental para la evaluación de resultados y consecución de los objetivos estratégicos de la organización.

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 los estándares 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 en el capítulo 2 GESTIÓN DE PROYECTOS Y SU ESTADO DEL ARTE de este documento.

Posteriormente, se efectúa una identificación de necesidades de una OGP respecto a cuales 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 que se encuentra relacionada en el capítulo 3 CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y SU ESTADO DEL ARTE de este documento;

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, presentada en el capítulo 4 INDICADORES DE GESTIÓN Y SU ESTADO DEL ARTE del documento.

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; lo cual se realiza la documentación correspondiente en el capítulo 5 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 de la tesis sustentada en el capítulo 6 IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA OFICINA DE GESTIÓN 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 otros indicadores definidos en el ANEXO 4 – ENT004 – Indicadores Claves para Tablero de Control PMO Banco de Bogotá, 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.

ANEXOS

ANEXO 1 – DOCUMENTACIÓN GESTIÓN DE PROYECTOS

NECESIDAD DE NEGOCIO

Modelo de Perspectivas y Niveles de Jerarquía del Cuadro de Mando Integral

Indicadores de gestión en una Oficina de proyectos

Versión: 1.2

Histórico de Revisión

Fecha	Versión	Descripción	Autor
15/07/2013	1.0	Creación del Documento	Dora Cecilia Garzón Mahecha
23/07/2013	1.0	Revisión	Edna Margarita Arias Montoya
25/07/2013	1.1	Ajustes al documento en sección de Mejoras, Costos	Dora Cecilia Garzón Mahecha

Introducción

La Necesidad de negocio establece la justificación del por qué es importante llevar a cabo el proyecto, incluyendo un análisis de los beneficios que se obtendrán en la organización una vez se finalice el proyecto.

Definición y Acrónimos

En la siguiente tabla se explican los términos claves que son utilizados en el documento, así como también las abreviaturas que puedan ser utilizados.

Definición / Acrónimo	Descripción
PMO	Project Management Office
PMI	Project Management Institute
CMI	Cuadro de Mando Integral, correspondiente a una herramienta para la medición de las actividades de una compañía en términos de visión y estrategia
OGP	Oficina de Gerencia de Proyectos

Referencias

En la siguiente tabla se mencionan los documentos que son referenciados incluyendo una breve descripción del mismo.

Documento	Descripción
Propuesta de Tesis	Corresponde a la presentación del tema como tesis de maestría, incluyendo los objetivos, justificación, metodología y resultados esperados.
Cuadro de Mando Integral	Libro desarrollado por R. Kaplan y D. Norton donde plantean el CMI como un modelo de administración para la medición de actividades de la organización.

Hipótesis y condicionantes

- La Oficina de Gerencia de Proyectos de una organización tiene la necesidad de medición de gestión, rendimiento y desempeño en sus proyectos
- La Oficina de Gerencia de Proyectos, definida como un área gestora de las iniciativas de la organización, y área clave para la consecución de los objetivos de la Organización
- En las organizaciones se tienen claros los objetivos de la PMO.
- Para la medición de la gestión se requiere implementar indicadores que midan los objetivos.
- Se tiene información básica requerida para iniciar el proyecto.
- Se cuenta con la participación de personas expertas en Gerencia de Proyectos para las definiciones a realizar durante el proyecto.

Situación actual

En la actualidad, en muchas organizaciones se cuentan con necesidades del negocio que requieren ser atendidas y las cuales exigen la participación de profesionales y técnicos que en muchas ocasiones no poseen una formación adecuada en gerencia de proyectos. En verdad, gran parte de estos profesionales son involucrados en operaciones de rutina de la empresa y ejercen la función de gerentes de proyectos apenas con base en la experiencia técnica adquirida previamente.

De esta manera, empieza a surgir la idea de la implementación de la Oficina de Proyectos, lo cual 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. Por lo anterior, la OGP, como cualquier otra unidad de negocio de la organización 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.

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.

En caso de no implementar el Cuadro de Mando Integral, se pueden presentar los siguientes riesgos:

- Pérdida del control de indicadores de Costo, Esfuerzo y Calidad de los proyectos.
- Aumento desmesurado de proyectos dificultando la administración del portafolio.
- Inadecuada atención de iniciativas, sin que haya alineación con los objetivos estratégicos de la organización.
- Deterioro en la calidad de la metodología de proyectos por falta de indicadores que permitan realizar mejoras al proceso de gestión de proyectos.

- Ausencia de un punto o nivel de medición que le permita a la organización establecer su nivel de madurez actual y a su vez establecer objetivos y estrategias para alcanzar su siguiente nivel de madurez.

Situación futura

Implementando el Cuadro de Mando Integral en la OGP se espera tener un impacto positivo en los procesos de Administración de Portafolio y de la Gestión de Proyectos; evaluando aspectos de importancia que permitan establecer puntos de mejora para dichos procesos.

Adicionalmente, se espera cumplir la expectativa de generar resultados cuantitativos de la gestión, presentando la fortaleza y contribución de la OGP en una organización.

Beneficios esperados

Mejora de servicios a clientes externos

Los usuarios finales de los proyectos se verán impactados, puesto que se tienen resultados que se obtienen por la aplicación de una metodología estandarizada y medible para la gestión de Proyectos y la Administración del Portafolio de Proyectos.

Las áreas patrocinadoras tendrán información suficiente para la generación de nuevas ideas de proyectos y la contribución de los proyectos que proponen ejecutar en los objetivos estratégicos de la organización, evaluando la gestión realizada por la OGP, la administración de Portafolio de Proyectos y el impacto de los proyectos en los objetivos de la organización.

Se verá afectada la Alta Gerencia de la Organización puesto que podrá tener una visión objetiva de la contribución de los proyectos propuestos por las áreas patrocinadoras.

Mejora de servicios a clientes internos

Se verá impactada positivamente la Oficina de Proyectos, quienes podrán tener la información completa de las cifras que permitirán tener resultados cuantitativos a presentar.

Las áreas involucradas en la ejecución de los proyectos se impactarán de manera positiva, puesto que con la generación de indicadores a diferentes niveles de jerarquía y en diferentes perspectivas pueden establecer oportunidades de mejora en los procesos internos que afectan la gestión de proyectos.

Se verán afectados positivamente los integrantes de la Oficina de Proyectos, puesto que tendrán información suficiente que les permita realizar mejoras en los procesos internos de Administración de Portafolio y de Gestión de Proyectos.

Mejora de la operativa interna de la Organización

Se verá afectada la Oficina de Gestión de Proyectos, puesto que se tendrá la información suficiente para generar los indicadores que reflejen los resultados para los diferentes niveles de la organización y externos (Filiales, Entes de Control) que se encuentran relacionadas con la Administración del portafolio y la Gestión de Proyectos.

Se genera un alto impacto en la OGP debido a que se contará con una herramienta que presente de manera clara los resultados de los procesos de Administración de Portafolio y de

Gestión de Proyectos y faciliten la medición de la implementación de los estándares PMI en los proyectos que permitan un seguimiento adecuado, para acciones de mejora oportuna acorde con las definiciones de los usuarios; evitando datos inconsistentes en la información de indicadores presentados a la Alta Gerencia.

Otras mejoras no cuantificables

Se generan oportunidades de reconocimiento de la gestión efectuada por la Oficina de Gestión de Proyectos, basada en los estándares PMI implementada por el consultor, evaluando puntos de mejora a partir de observaciones y recomendaciones.

Evaluación Financiera

No Aplica

Resumen de costos

Dentro de los recursos a utilizar se tienen los siguientes conceptos

Concepto	Descripción
Hardware	Corresponde al portátil de uso personal del autor de la tesis, equipo de escritorio de los asesores expertos en caso que se requieran adicionales.
Bibliografía	Documentos y libros relacionados con el tema de la tesis, artículos técnicos de libre acceso.
Instalaciones	Ubicación física del equipo de trabajo de la tesis. Asesores: Banco de Bogotá Director: Escuela Colombiana de Ingeniería Autor: Banco de Bogotá, Escuela Colombiana de Ingeniería.
Software	Todos los aplicativos necesarios para el desarrollo de la tesis: MS Office Professional, incluyendo Project y Visio

	WBS Chart Pro
Humano	Corresponde a los participantes en el proyecto: Director de Tesis, Director de Maestría, Asesores Expertos y Autor de la tesis

Para dichos recursos se tienen los siguientes costos preliminares, los cuales pueden ser modificados durante la etapa de planeación:

Concepto	Detalle	Costo
Hardware	Portátil Autor de la tesis	\$ 1.250.000.00
Bibliografía	Libros sobre: <ul style="list-style-type: none"> - Cuadro de Mando Integral - Metodología PMI - Indicadores de Gestión - Implementación de una OGP - Mapas estratégicos - Perspectivas Estratégicas - Evaluación de Estrategias e indicadores 	\$ 1.000.000.00
Software	Microsoft Office Professional Plus 2010	\$ 208.000.00
	Microsoft Visio Professional 2010	\$ 225.000.00
	Microsoft Project Professional 2010	\$ 208.000.00
Humano	Asesor Experto (hora)	\$ 32.500.00
	Autor Tesis (hora)	\$ 32.500.00
	Director Tesis (hora)	\$ 43.750.00

Aprobación y firmas

En esta sección se da por aprobado el documento por el área solicitante.

Firma

Nombre: Nesstor Gómez Colmenares
Rol: Patrocinador

Gerente Gerencia de Proyectos Banco de Bogotá

Firma

Nombre: Edna Margarita Arias
Rol: Usuario Solicitante

Gerencia Responsable: Gerencia de Proyectos

Firma

Nombre: Gloria Escalante
Rol: Usuario Solicitante

Gerencia Responsable: Gerencia de Proyectos

Fecha de formalización: [18/07/2013]

ANEXO 2 – ENT001 – CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Modelo de Perspectivas y Niveles de Jerarquía del Cuadro de Mando Integral

Versión: 1.2

Histórico de Revisión

Fecha	Versión	Descripción	Autor	Organización
02/09/2013	1.0	Creación del Documento	Dora Cecilia Garzón Mahecha	Escuela Colombiana de Ingeniería / Banco de Bogotá
04/09/2013	1.0	Revisión de Documento	Oswaldo Castillo	Escuela Colombiana de Ingeniería
04/09/2013	1.1	Ajuste en documento por revisión Director de Tesis	Dora Cecilia Garzón Mahecha	Escuela Colombiana de Ingeniería / Banco de Bogotá
05/09/2013	1.1	Revisión de Documento	Nesstor Gómez Edna Arias Gloria Escalante	Banco de Bogotá
05/09/2013	1.2	Ajuste en documento y presentación por revisión de Usuarios. - Cambio en definición de niveles - Selección de Propuesta para CMI	Dora Cecilia Garzón Mahecha	Escuela Colombiana de Ingeniería / Banco de Bogotá

Introducción

El cuadro de mando integral CMI está compuesto por elementos que en conjunto permiten identificar la visión y la estrategia que se tiene en una organización, transformándola en objetivos e indicadores cuantificables clasificados en perspectivas que permitan un equilibrio entre objetivos de corto y largo plazo, entre lo deseado y lo alcanzado (Kaplan & Norton, 2009).

Adicionalmente, se presentan indicadores de acuerdo con el nivel jerárquico de las organizaciones, en los cuales se tienen intereses diferentes para lograr un objetivo común.

Para realizar la definición de las perspectivas se hace un análisis preliminar de los procesos de la Oficina de Proyectos: Gestión de Proyectos y Gestión de la Oficina de Proyectos. Estos procesos deben estar contemplados en la definición del Cuadro de Mando Integral y las perspectivas definidas deben ser aplicadas a dichos procesos.

Dentro de la literatura se identifican dos tipos de Cuadro de Mando Integral para la implementación en las organizaciones, el Cuadro de Mando Integral Tradicional y el Cuadro de Mando Integral de Sostenibilidad. El primero, definido por Kaplan & Norton, contempla 4 perspectivas cuyo objetivo es identificar la visión y la estrategia de la organización/unidad de negocio; el segundo, contempla la sostenibilidad y la responsabilidad corporativa en las organizaciones.

Realizado un 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 definido un tiempo de seguimiento al comportamiento del CMI se evalúe la posibilidad de ampliación al CMI de Sostenibilidad y Responsabilidad Corporativa.

Definición de Perspectivas

Dentro del Cuadro de Mando Integral se tienen definidas cuatro perspectivas, las cuales en conjunto hacen parte de la estrategia de una organización, para este caso particular, hacen parte de la estrategia de la Oficina de Gestión de Proyectos de una organización.

Se presentan a continuación las perspectivas, su descripción y la justificación de incluirlas en el CMI de una Oficina de Gestión de Proyectos.

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	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 solicitantes de los proyectos y su efecto sobre las finanzas de la Organización.

	<p>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.</p>	<p>Adicionalmente, en la gestión 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.</p> <p>Se espera poder evaluar la optimización de costos de los proyectos y el aumento de productividad en los mismos.</p>
<p>Cliente</p>	<p>Este enfoque corresponde a la información relacionada con la segmentación del mercado y de los clientes para generar estrategias innovadoras, busca obtener 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.</p>	<p>Para la Gestión que realiza la Oficina de Proyectos es de alta importancia conocer el nivel de servicio que tiene frente a sus clientes, identificar nuevas oportunidades de proyectos y poder generar propuestas de valor y mantener las relaciones con los clientes.</p>
<p>Procesos</p>	<p>Este enfoque relaciona los procesos internos</p>	<p>Para la Oficina de Gestión de</p>

Internos	críticos que impactan el cumplimiento de los objetivos financieros y el nivel de satisfacción de los clientes.	Proyectos es preciso establecer los procesos críticos del negocio, su clasificación, responsabilidad, y oportunidades de mejora a partir de resultados 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 invertir recursos que le permitan optimizar el talento humano, los sistemas de información y procedimiento 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.

Definición de Niveles de Jerarquía para CMI

Centrando la definición a la Oficina de Gestión de Proyectos y basados en los procesos: Gestión de la Oficina de Proyectos y Gestión de Proyectos de Sistemas, se identifica una

estructura organizacional propia para evaluar y analizar el CMI en la cual se encuentran involucradas las áreas participantes de los proyectos y las cuales están distribuidas en niveles.

Teniendo en cuenta los procesos y las perspectivas se definen los siguientes niveles:

Alta Gerencia: El cual se encuentra compuesto por la Junta Directiva, Presidente y Vicepresidencias de la Organización.

Patrocinadores: Correspondiente a las Vicepresidencias que respaldan los proyectos y son las dueñas de los mismos, se encuentran incluidas las Gerencias participantes en los proyectos, en su planeación, ejecución y seguimiento, y en la asignación de recursos a las actividades del proyecto; comprende el comité de Proyectos como ente asesor de la Oficina de Gestión de Proyectos.

Jefes de Proyecto: Correspondiente a los Gerentes de Proyectos responsables de los diferentes proyectos de la Organización.

Equipos de Proyecto: Correspondiente a los integrantes de los proyectos de la Organización, los cuales tiene participación activa en las diferentes tareas propias de la ejecución del proyecto.



Esta definición es la base para iniciar la correlación entre cada perspectiva, los niveles de Jerarquía y posteriormente con la asociación de los indicadores.

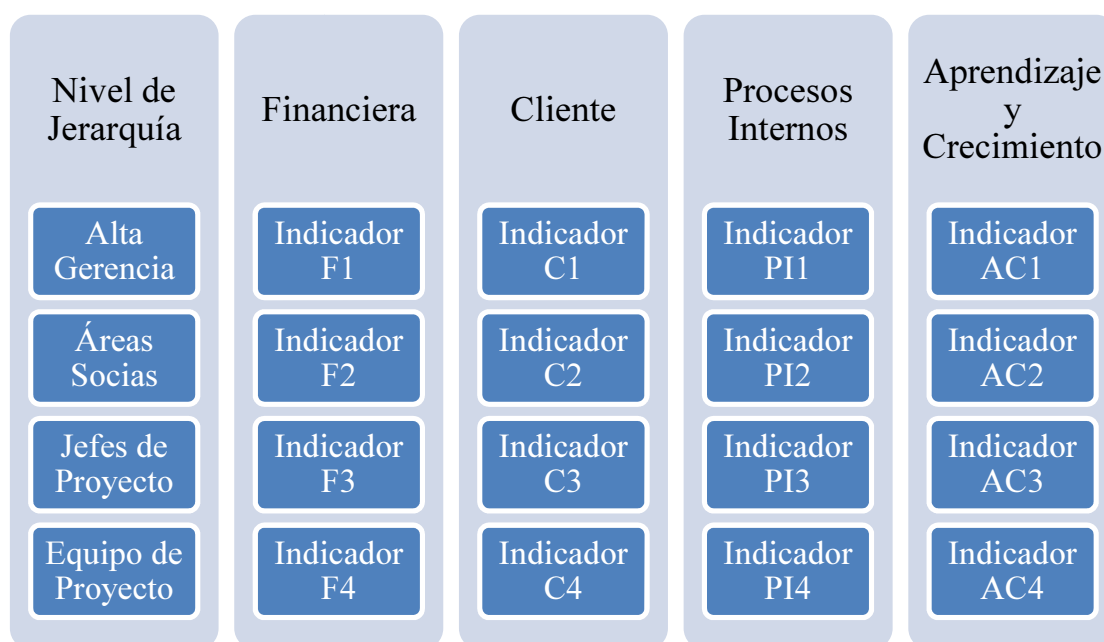
Relación Perspectiva – Nivel de Jerarquía

Para lograr la definición apropiada del Cuadro de Mando Integral de una Oficina de Gestión de proyectos, es necesario establecer la relación adecuada entre las perspectivas, los niveles de jerarquía definidos y los indicadores que serán construidos, todo basado en los procesos de la Oficina de Gestión de Proyectos.

Para especificar esta relación, se presentan propuestas que permiten la administración de los indicadores de Gestión de la OGP para cada uno de sus procesos en sus diferentes niveles de jerarquía.

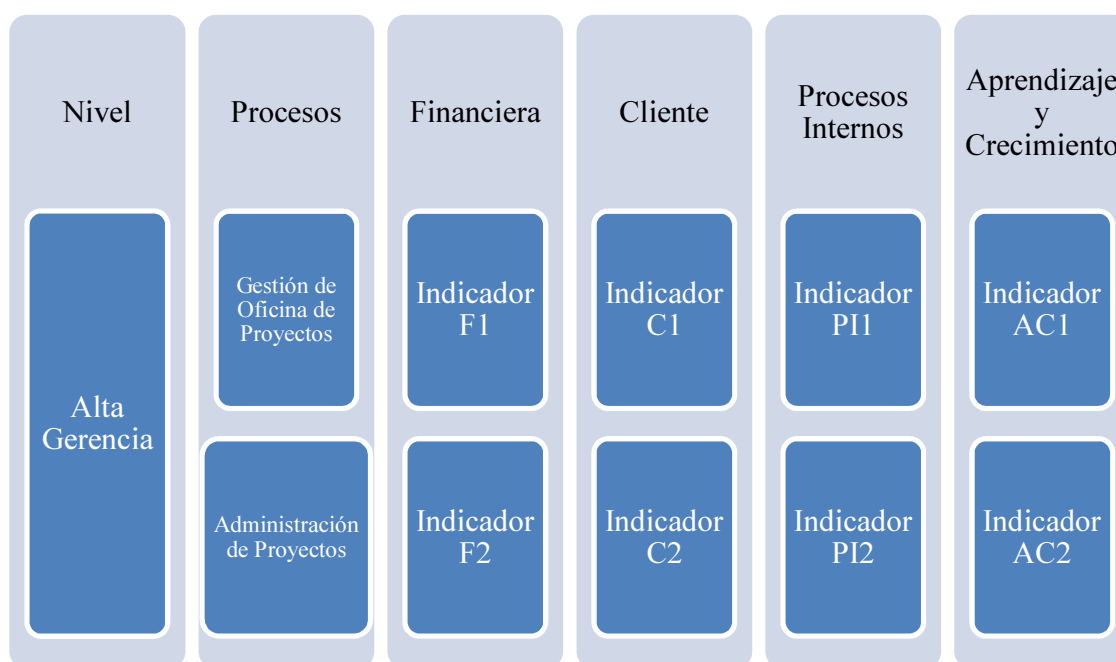
Propuesta No. 1

Se definen indicadores para cada una de las perspectivas del CMI, los cuales tendrán una correlación con los niveles de jerarquía definidos, se generan indicadores por proceso pero gráficamente no se encuentra la correlación Indicador – Proceso.



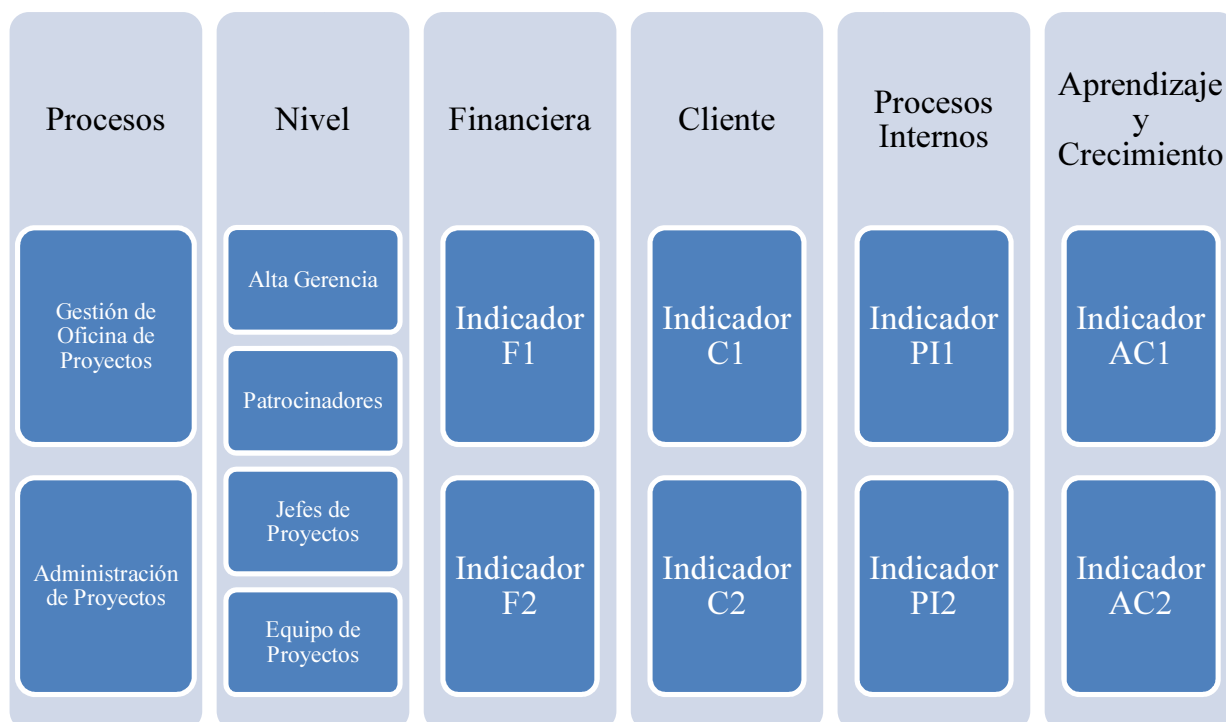
Propuesta No. 2

Partiendo de los niveles de jerarquía, se definen indicadores para cada una de las perspectivas del CMI, los cuales tendrán una correlación con los macro procesos de la Oficina de Gestión de Proyectos.



Propuesta No. 3

Partiendo de los procesos de la Oficina de Gestión de Proyectos, para cada uno de los niveles de jerarquía, se definen indicadores para cada una de las perspectivas del CMI.



ANEXO 3 – ENT002 - Catálogo de Indicadores

Modelo de Perspectivas y Niveles de Jerarquía del Cuadro de Mando Integral

Modelo de Indicadores de Gestión de la Oficina de Proyectos

Versión: 1.2

Histórico de Revisión

Fecha	Versión	Descripción	Autor	Organización
23/09/2013	1.0	Creación del Documento	Dora Cecilia Garzón Mahecha	Escuela Colombiana de Ingeniería / Banco de Bogotá
27/09/2013	1.0	Revisión del Documento	Nesstor Gómez Colmenares Edna Margarita Arias Gloria Escalante Pulido	Banco de Bogotá
30/09/2013	1.1	Ajustes del documento por revisión con Patrocinador y Usuarios Funcionales Adición Sección 3.3 Indicadores por Proceso	Dora Cecilia Garzón Mahecha	Escuela Colombiana de Ingeniería / Banco de Bogotá
17/10/2013	1.2	Ajustes del documento de acuerdo a validación de indicadores, descripción y unidades de medición	Dora Cecilia Garzón Mahecha	Escuela Colombiana de Ingeniería / Banco de Bogotá
01/11/2013	1.3	Ajustes con validación final de usuarios, clasificación de indicadores por perspectivas, procesos y jerarquía	Dora Cecilia Garzón Mahecha	Escuela Colombiana de Ingeniería / Banco de Bogotá
20/11/2013	1.4	Ajustes del documento de acuerdo a revisión	Dora Cecilia Garzón Mahecha	Escuela Colombiana de Ingeniería / Banco de Bogotá
26/11/2013	1.5	Ajuste de la descripción de los indicadores IND011 y IND013 de acuerdo a recomendaciones de Usuarios	Dora Cecilia Garzón Mahecha	Escuela Colombiana de Ingeniería / Banco de Bogotá

Introducción

La Oficina de Gestión de Proyectos, PMO por sus siglas en inglés, es la unidad al interior de la organización que tiene varias responsabilidades asignadas con relación a la dirección centralizada y coordinada de aquellos proyectos que se encuentran bajo su jurisdicción (Project Management Institute, 2008, pág. 11).

Dentro de las funciones de la PMO, se encuentran actividades que permiten finalizar exitosamente los proyectos, y adicionalmente tiene actividades que les permite realizar autoevaluación a sus funciones a partir de la generación de indicadores de los proyectos y de la administración de la oficina de proyectos, para su posterior análisis y presentación a los diferentes niveles de la organización que así lo requieran para la toma de decisiones al interior.

Para tener una información adecuada de indicadores de desempeño es importante que se encuentren enfocados y bien definidos de acuerdo a los objetivos de la PMO y deben ir madurando a medida que madura la PMO en la organización; los cuales deben ser administrados y controlados desde el Cuadro de Mando Integral o desde el Tablero de Control de la PMO.

Definición de Indicadores

Dentro del Cuadro de Mando Integral se tienen definidas cuatro perspectivas, las cuales en conjunto hacen parte de la estrategia de una organización, para este caso particular, hacen parte de la estrategia de la Oficina de Gestión de Proyectos de una organización, para lo cual se

deben establecer los indicadores los cuales permiten conocer el estado actual, realizar seguimiento y definir actividades que permitan cumplir las metas y objetivos de la PMO.

Un indicador de gestión es una relación entre las variables cuantitativas o cualitativas que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstos e influencias observadas (Beltrán Jaramillo, 2012)

Una de las principales funciones de la PMO está relacionada con la generación e interpretación de indicadores o métricas que permitan el mejoramiento de los procesos relacionados con la gestión de Proyectos.

Los indicadores son establecidos de manera general, buscando posteriormente la clasificación de acuerdo a las necesidades de la organización y las definiciones de la PMO

Identificador	Indicador	Objetivo
IND001	Inicio del Proyecto	Identificar el tiempo de evaluación de las iniciativas presentadas por los usuarios, realizadas, a partir del momento en el que la PMO recibe la solicitud de inicio del Proyecto Unidad: Numérica - Meses
IND002	ROI (Retorno de la Inversión)	Establecer en cuanto tiempo se podrá recibir beneficios del proyecto desde su implementación Unidad: Meses
IND003	Cantidad de No Conformidades (Registradas, Resueltas)	Evaluar la calidad de los entregables generados por diferentes responsables, el cual está discriminado por Entregable, Proyecto y Gestor Unidad: Porcentaje (sobre total de entregables)
IND004	Eficiencia de Recursos	Evaluar la eficiencia de los recursos asignados al proyecto para identificar si la asignación es la adecuada por proyecto / PMO Unidad: Porcentaje
IND005	Cantidad de Entregables (Asignados, Entregados)	Evaluar el cumplimiento de los entregables al corte del periodo. Unidad: Porcentaje

Identificador	Indicador	Objetivo
IND006	Desviación del Cronograma (SV)	Identificar el atraso del proyecto respecto a la línea base. Unidad: Porcentaje
IND007	Desempeño del Cronograma (SPI)	Establecer el ritmo de trabajo de las tareas que se están realizando en el proyecto Unidad: Numérica
IND008	Desempeño del Costo (CPI)	Establecer cuanto se ha gastado del presupuesto aprobado y cuanto queda disponible para identificar si podrá cumplirse con dicho presupuesto o por el contrario se requiere una adición. Unidad: Numérica
IND009	Desviación en el Avance	Establecer si las actividades definidas para una fecha esperada han sido cumplidas o no. Unidad: Porcentaje
IND010	Desviación en Presupuesto	Establecer cuanto se ha gastado del presupuesto aprobado y cuanto queda disponible para identificar si podrá cumplirse con dicho presupuesto o por el contrario se requiere una adición. Unidad: Porcentaje
IND011	Atención de Proyectos	Capacidad que tiene la organización en términos de recursos para la atención de proyectos. Unidad: Numérica
IND012	Iniciativas atendidas	Capacidad de la PMO para la atención de las solicitudes realizadas por los Usuarios, Unidad: Numérico (cantidad de proyectos)
IND013	Proyectos que tienen una desviación en su avance inferior al 10% de cumplimiento en el mes	Identificar proyectos al día en el avance. Unidad: Porcentaje (sobre el total de proyectos)
IND014	Proyectos con Sobrecosto	Evaluar el comportamiento del presupuesto asignado al proyecto para determinar si se está presupuestando de manera adecuada. Unidad: Porcentaje (sobre el total de Proyectos)
IND015	Proyectos Activos	Evaluar el portafolio de proyectos para establecer las necesidades que están siendo atendidas. Unidad: Porcentaje (sobre el total de proyectos)
IND016	Proyectos Cerrados	Evaluar la culminación de los proyectos. Unidad: Porcentaje (sobre el total de proyectos planeados para cerrar en el periodo evaluado)
IND017	Proyectos Suspendidos	Establecer la proporción de proyectos detenidos por falta de recursos, presupuesto o definición de la

Identificador	Indicador	Objetivo
		organización Unidad: Porcentaje (sobre el total de proyectos)
IND018	Variación del Presupuesto Global	Presupuesto ejecutado para la atención de proyectos. Unidad: Porcentaje (Presupuesto Actual/Presupuesto Autorizado)
IND019	Proyectos sin variación en cronograma	La proporción de proyectos que no presentan avance en los últimos X meses definidos. Unidad: Porcentaje (sobre el total de proyectos activos)
IND020	Cumplimiento de la metodología PMI	Evaluar el cumplimiento de metodología PMI aplicada en los proyectos del portafolio. Unidad: Porcentaje (sobre el total de proyectos)
IND021	Cumplimiento de metodología PMI por proyecto	Evaluar el nivel de cumplimiento de la metodología PMI de cada proyecto. Unidad: Porcentaje de cumplimiento
IND022	Satisfacción del Cliente/Usuario	Evaluar el nivel de satisfacción del usuario respecto al proyecto y su gestión. Unidad: Numérico
IND023	Asignación de recursos	Evaluar si las necesidades de asignación de recursos fueron atendidas por proyecto. Unidad: Porcentaje.
IND024	Proyectos alineados con la estrategia	Evaluar la sincronización de las iniciativas y proyectos respecto a la estrategia de la organización. Unidad: Porcentaje (sobre el total de proyectos)
IND025	Distribución de proyectos por estrategia	Evaluar por estrategia la cantidad de proyectos que están en curso Unidad: Numérica
IND026	Cambios en proyectos	Evaluar el comportamiento de los proyectos respecto a costos, tiempos, alcances para establecer los cambios recurrentes. Unidad: Numérica
IND027	Utilización de recursos externos en proyectos	Evaluar el uso de recursos externos en funciones propias de la organización Unidad: Porcentaje (sobre el total de proyectos activos)
IND028	Proyectos ejecutados en outsourcing	Evaluar la proporción de proyectos atendidos por proveedores. Unidad: Porcentaje (sobre el total de proyectos)
IND029	Presupuesto ejecutado	Evaluar la ejecución del presupuesto Unidad: Porcentaje (valor ejecutado/valor aprobado por proyecto)

Identificador	Indicador	Objetivo
IND030	Proyectos con duración mayor a X tiempo	Evaluar la desviación en el tiempo previsto para el proyecto. Unidad: Porcentaje (sobre el total de proyectos activos)
IND031	Cambio de Iniciativa a Proyecto	Establecer el tiempo de evaluación de una iniciativa para convertirse en proyecto Unidad: Numérica – Meses
IND032	Cumplimiento de metodología PMI por Gerente	Evaluar el nivel de cumplimiento de la metodología PMI de cada Gerente. Unidad: Porcentaje de cumplimiento (# proyectos / # total de proyectos asignados)
IND033	Utilización de recursos externos en proyectos por área Solicitante	Evaluar el uso de recursos externos en funciones propias de la organización por cada una de las áreas solicitantes Unidad: Porcentaje (sobre el total de proyectos activos)
IND034	Controles de Cambio menor a X valor	Evaluar la cantidad de proyectos con # de controles de cambio menor a X valor. Unidad: Porcentaje (Cantidad de proyectos con X controles de cambio/ total de proyectos activos)
IND035	Proyectos suspendidos por área solicitante	Establecer la proporción de proyectos detenidos por falta de recursos, presupuesto o definición de la organización por cada una de las áreas solicitantes Unidad: Porcentaje (sobre el total de proyectos)

Relación de Indicadores con las perspectivas del CMI y los niveles de Jerarquía

Teniendo en cuenta la definición realizada en el ENT001 – Perspectivas y Niveles de Jerarquía del Cuadro de Mando Integral (CMI), se hace la relación entre los indicadores definidos para una PMO y las cuatro perspectivas, para a posterior relación con los niveles de jerarquía establecidos y los procesos propios de la PMO (Administración de Proyectos – Gestión de la Oficina de Proyectos).

Relación de Indicadores con las perspectivas del CMI

De acuerdo al objetivo de cada indicador tiene un enfoque del CMI, lo cual permite la clasificación del mismo en la perspectiva, esto teniendo en cuenta que objetivo estratégico con el cual se relaciona.

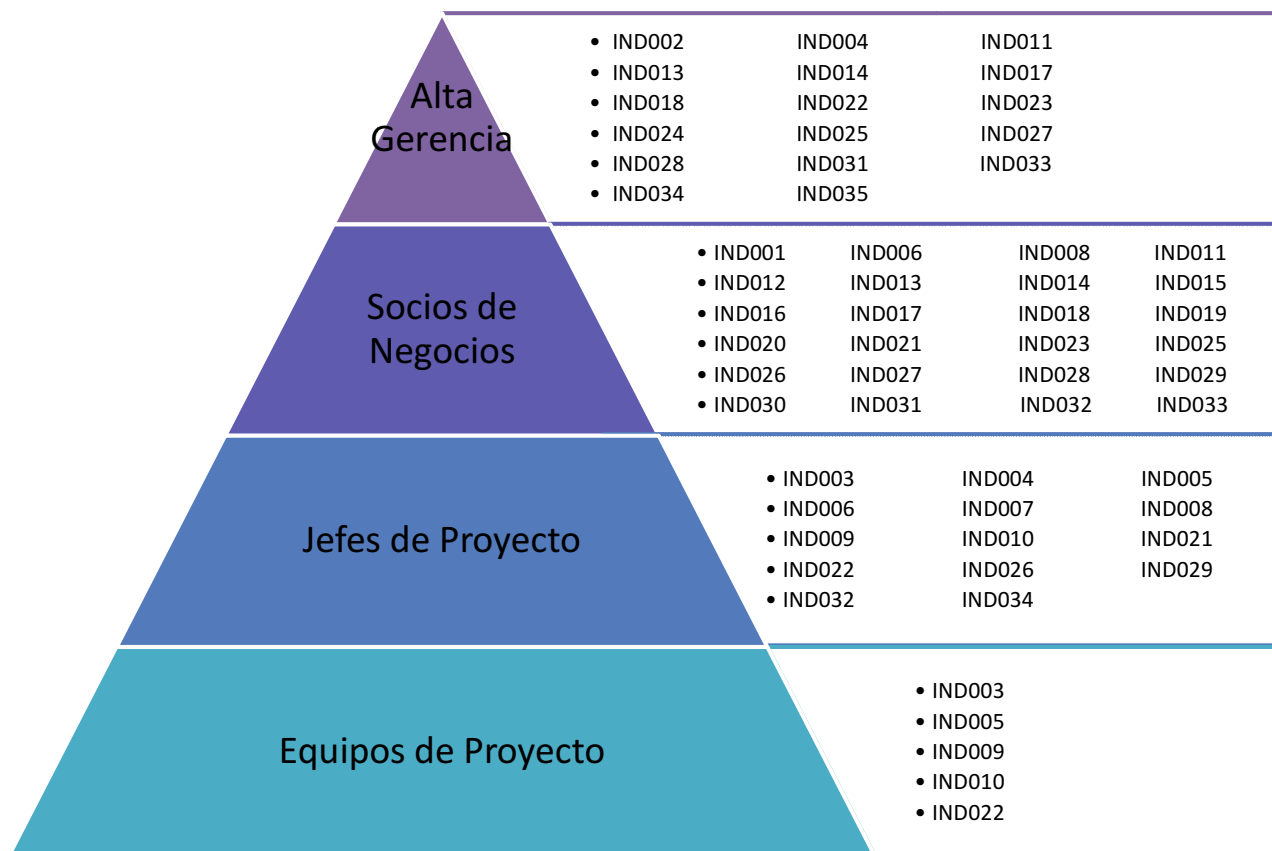
Para esto se realiza la actividad de relacionar cada indicador con una de las perspectivas del CMI basado en la definición de la perspectiva y el concepto establecido para cada indicador.

Financiera	Clientes	Procesos Internos	Aprendizaje y Formación
<ul style="list-style-type: none"> •IND002 •IND014 •IND018 •IND029 	<ul style="list-style-type: none"> •IND004 •IND011 •IND012 •IND016 •IND019 •IND022 •IND024 •IND025 •IND030 •IND033 •IND035 	<ul style="list-style-type: none"> •IND003 •IND005 •IND006 •IND007 •IND008 •IND009 •IND010 •IND013 •IND015 •IND017 •IND020 •IND021 •IND023 •IND026 •IND031 •IND032 •IND034 	<ul style="list-style-type: none"> •IND027 •IND028

Relación de Indicadores Niveles de Jerarquía para una PMO

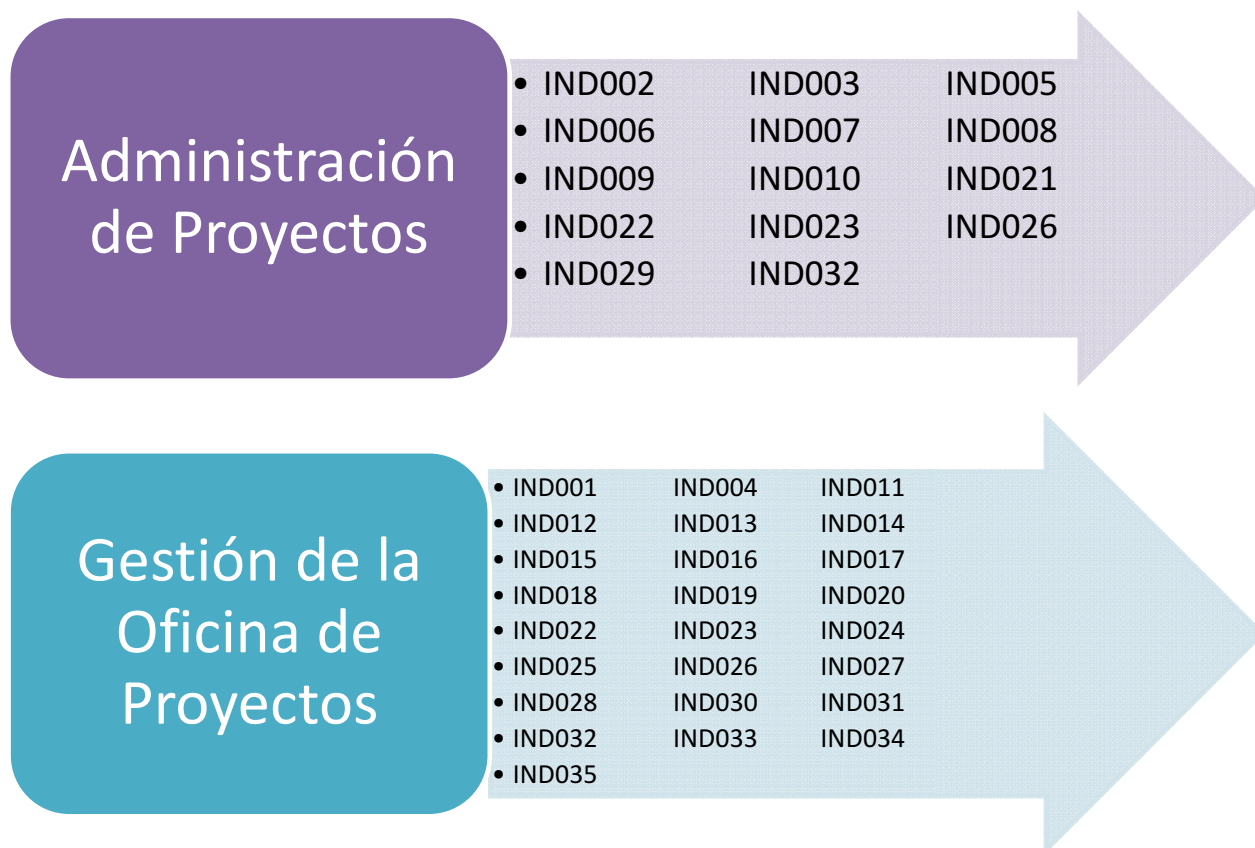
Cada uno de los indicadores definido está dirigido a un nivel jerárquico de la Organización, esto basado en los objetivos estratégicos y las metas establecidas en la organización y en las necesidades de medición de cada nivel jerárquico.

A continuación se presenta la relación establecida entre cada indicador establecido y los niveles de jerarquía definidos.



Relación de Indicadores por Proceso de una Oficina de Proyectos

Al interior de la Oficina de Proyectos se tienen definidos dos procesos principales que permiten efectuar la gestión de los proyectos y la administración del portafolio de proyectos de la organización, para los cuales se clasifican los indicadores definidos así:



ANEXO 4 – ENT004 – Indicadores Claves para Tablero de Control PMO Banco de Bogotá

Modelo de Perspectivas y Niveles de Jerarquía del Cuadro de Mando Integral

Inventario de indicadores clave definidos para el tablero de control

Versión: 1.2

Histórico de Revisión

Fecha	Versión	Descripción	Autor	Organización
06/12/2013	1.0	Creación del Documento	Dora Cecilia Garzón Mahecha	Escuela Colombiana de Ingeniería / Banco de Bogotá

Introducción

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.

Por esta razón al interior del Banco de Bogotá, en la Oficina de Gestión de Proyectos, se decide implementar un tablero de control que permita tener un impacto positivo en los procesos de Administración de Portafolio y de la Gestión de Proyectos; evaluando aspectos de importancia que permitan establecer puntos de mejora para dichos procesos.

Adicionalmente, se espera cumplir la expectativa de generar resultados cuantitativos de la gestión, presentando la fortaleza y contribución de la OGP en una organización

Para dar inicio a la implementación del tablero de control es necesario realizar una selección de indicadores que le permitan a la OGP la medición de los aspectos con mayor relevancia en sus procesos

Selección de Indicadores

Dentro del Catálogo de Indicadores se tienen 35 indicadores distribuidos en las 4 perspectivas del CMI, de los cuales al ser revisado por los usuarios de la OGP y el Gerente de la OGP del Banco de Bogotá, se establecen

Los indicadores son establecidos de manera general, buscando posteriormente la clasificación de acuerdo a las necesidades de la organización y las definiciones de la PMO

Identificador	Indicador	Clasificación	Observaciones
IND003	Cantidad de No Conformidades (Registradas, Resueltas)	Perspectiva: Procesos Internos Jerarquía: Equipos de Proyecto Proceso: Administración de Proyectos	Ya implementado, pendiente incluir en el Tablero de Control
IND005	Cantidad de Entregables (Asignados, Entregados)	Perspectiva: Procesos Internos Jerarquía: Equipos de Proyecto Proceso: Administración de Proyectos	Ya implementado, pendiente incluir en el Tablero de Control
IND006	Desviación del Cronograma (SV)	Perspectiva: Procesos Internos Jerarquía: Socios de Negocio – Jefes de Proyecto Proceso: Administración de Proyectos	Ya implementado, pendiente incluir en el Tablero de Control
IND009	Desviación en el Avance	Perspectiva: Procesos Internos Jerarquía: Jefes de Proyecto - Equipos de Proyecto Proceso: Administración de Proyectos	Ya implementado, pendiente incluir en el Tablero de Control
IND010	Desviación en Presupuesto	Perspectiva: Procesos Internos Jerarquía: Jefes de Proyecto - Equipos de Proyecto Proceso: Administración de Proyectos	Nuevo para implementar e incluir en el Tablero de Control
IND011	Atención de Proyectos	Perspectiva: Clientes Jerarquía: Alta Gerencia – Socios de Negocio Proceso: Gestión Oficina de Proyectos	Nuevo para implementar e incluir en el Tablero de Control
IND012	Iniciativas atendidas	Perspectiva: Clientes Jerarquía: Socios de Negocio Proceso: Gestión Oficina de Proyectos	Nuevo para implementar e incluir en el Tablero de Control
IND013	Proyectos que tienen una desviación en su avance inferior al 10% de	Perspectiva: Procesos Internos Jerarquía: Alta Gerencia - Socios de Negocio Equipos de Proyecto Proceso: Gestión Oficina de	Ya implementado, pendiente incluir en el Tablero de Control

Identificador	Indicador	Clasificación	Observaciones
	cumplimiento en el mes	Proyectos	
IND020	Cumplimiento de la metodología PMI	Perspectiva: Procesos Internos Jerarquía: Socios de Negocio Proceso: Gestión Oficina de Proyectos	Ya implementado, pendiente incluir en el Tablero de Control
IND021	Cumplimiento de metodología PMI por proyecto	Perspectiva: Procesos Internos Jerarquía: Socios de Negocio – Jefes de proyecto Proceso: Administración de Proyectos	Ya implementado, pendiente incluir en el Tablero de Control
IND023	Asignación de recursos	Perspectiva: Procesos Internos Jerarquía: Alta Gerencia - Socios de Negocio Proceso: Administración de Proyectos	Nuevo para implementar e incluir en el Tablero de Control
IND025	Distribución de proyectos por estrategia	Perspectiva: Clientes Jerarquía: Alta Gerencia - Socios de Negocio Proceso: Gestión Oficina de Proyectos	Ya implementado, pendiente incluir en el Tablero de Control
IND026	Cambios en proyectos	Perspectiva: Procesos Internos Jerarquía: Socios de Negocio – Jefes de Proyecto Proceso: Administración de Proyectos- Gestión Oficina de Proyectos	Nuevo para implementar e incluir en el Tablero de Control
IND029	Presupuesto ejecutado	Perspectiva: Financiera Jerarquía: Socios de Negocio – Jefes de Proyecto Proceso: Administración de Proyectos	Ya implementado, pendiente incluir en el Tablero de Control
IND030	Proyectos con duración mayor a X tiempo	Perspectiva: Clientes Jerarquía: Socios de Negocio Proceso: Gestión Oficina de Proyectos	Nuevo para implementar e incluir en el Tablero de Control
IND032	Cumplimiento de metodología PMI por Gerente	Perspectiva: Procesos Internos Jerarquía: Socios de Negocio - Jefes de Proyecto Proceso: Administración de Proyectos - Gestión Oficina de	Ya implementado, pendiente incluir en el Tablero de Control

Identificador	Indicador	Clasificación	Observaciones
		Proyectos	
IND034	Controles de Cambio menor a X valor	Perspectiva: Procesos Internos Jerarquía: Alta Gerencia – Jefes de Proyecto Proceso: Gestión Oficina de Proyectos	Nuevo para implementar e incluir en el Tablero de Control

Indicadores a implementar

Teniendo en cuenta la selección realizada, los indicadores a implementar corresponden a:

Identificador	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