



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

Sede Guayaquil

Unidad de Posgrado

Maestría en Administración de Empresas

Tesis de grado previo a la obtención del título de:

“Magíster en Administración de Empresas”

Tema:

“Estudio y diseño de una oficina de gestión de proyectos (PMO) para empresas del sector bancario como alternativa para optimizar la administración del portafolio de proyectos en términos de tiempo, costo y calidad”

Autora: Silvia Pérez Rivera, Ing. Gestión Empresarial

Directora: Lic. Frida Bohórquez S., MBA

Agosto 2013

Guayaquil - Ecuador

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad del autor.

Guayaquil, agosto del 2013.

(f) _____

Silvia Pérez Rivera
C.I: 0919776229

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mis padres, por motivarme siempre a alcanzar nuevos logros académicos y profesionales. A mi esposo, por su paciencia, apoyo y ayuda incondicional para terminar mis estudios de cuarto nivel. A mi hija que está próxima a nacer, por ser mi fuente inspiración y superación. A Ella le transmito la enseñanza de que con esfuerzo, disciplina y sobre todo, fe en Dios, se puede alcanzar cualquier meta en la vida.

Silvia Pérez Rivera

AGRADECIMIENTO

Elevo en primer lugar mi agradecimiento a Dios por ser el dador de vida, por guiarme en cada paso que doy y por darme siempre la fortaleza física, mental y espiritual necesaria para alcanzar con éxito mis metas personales y profesionales.

A mi esposo, por su apoyo permanente y por suplir con paciencia y amor las funciones del hogar durante el periodo de mi maestría y desarrollo de la tesis. Mi familia ha sido una importante fuente de motivación para seguir adelante.

Un agradecimiento especial a mi directora, Lcda. Frida Bohórquez, por su orientación y tiempo dedicado para la lectura y corrección de este trabajo de tesis, requerido para la obtención de mi título de cuarto nivel.

A mi amigas, compañeras de maestría y colegas de trabajo que colaboraron con tiempo, conocimientos e información importante para el proceso de investigación y desarrollo de la presente tesis.

ÍNDICE DE CONTENIDO

PORTADA	I
DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD.....	II
DEDICATORIA.....	III
AGRADECIMIENTO	IV
ÍNDICE DE CONTENIDO	V
ÍNDICE DE TABLAS.....	IX
ÍNDICE DE FIGURAS.....	X
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	XI
ÍNDICE DE FORMULARIOS.....	XII
RESUMEN	XIII
ABSTRACT.....	XIV
INTRODUCCIÓN.....	15
CAPÍTULO I	17
PROLEMA	17
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	17
1.1.1. Factores estructurales	17
1.1.2. Factores intermedios	18
1.1.3. Factores inmediatos.....	18
1.1.4. ¿Por qué una PMO?	18
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	19
1.2.1. Pregunta.....	19
1.2.2. Variables e indicadores.....	20
1.3. OBJETIVOS.....	20
1.3.1. Generales	20
1.3.2. Específicos.....	21
1.4. JUSTIFICACIÓN	21
1.5. HIPÓTESIS.....	23
1.5.1. Hipótesis de trabajo	23
1.5.2. Hipótesis nula.....	23
1.6. DELIMITACIÓN	23
CAPÍTULO II	24
MARCO TEÓRICO	24
2.1. HISTORIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS	24

2.1.1.	El aporte de Frederick Taylor, Henry Gantt y Henry Fayol	25
2.1.2.	Creación de los Métodos CPM y PERT	27
2.1.3.	De la administración de proyectos informal a la formal.....	31
2.1.4.	Nacimiento y Expansión del PMI	32
2.2.	DEFINICIONES BÁSICAS DE PROYECTOS	33
2.3.	CARACTERÍSTICAS DE UN PROYECTO.....	36
2.4.	TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS	37
2.4.1.	Triple Restricción de la administración de Proyectos.....	38
2.4.2.	Procesos de la administración de proyectos	39
2.4.3.	Áreas de conocimiento de la Administración de Proyectos	41
2.5.	PMO – OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS	43
2.5.1.	Definición de una PMO	43
2.5.2.	Tipos de PMO.....	44
2.5.3.	Objetivos de la PMO	46
2.5.4.	Triángulo de valor de una PMO	47
2.5.5.	Métricas e indicadores.....	48
2.6.	MODELOS DE MADUREZ DE UNA PMO	49
2.6.1.	CCM (Capability Maturity Model)	49
2.6.2.	Modelo de Madurez de Kerzner (KPM3)	50
2.7.	MERCADO FINANCIERO EN ECUADOR.....	53
2.7.1.	Principales leyes que han afectado los planes estratégicos y proyectos del sector financiero.....	53
2.7.2.	Crecimiento Económico del Sistema Financiero.....	55
2.7.3.	Clasificación de los bancos según su tamaño	55
CAPÍTULO III		59
MARCO METODOLÓGICO		59
3.1.	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	59
3.2.	UNIDADES DE OBSERVACIÓN, POBLACIÓN Y MUESTRA	59
3.3.	INSTRUMENTOS DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS.....	61
3.4.	PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	61
3.4.1.	Pasos para la investigación	62
CAPÍTULO IV.....		64
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS		64
4.1.	ANÁLISIS DEL MERCADO FINANCIERO EN ECUADOR	64

4.2. TAMAÑO DE LOS BANCOS EN ECUADOR.....	64
4.3. PMO's EN ECUADOR	66
4.4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN PRIMARIA.....	68
4.4.1. Análisis de los Bancos que no tienen PMO	69
4.4.2. Análisis de los Bancos que tienen PMO	71
4.4.3. Análisis de Bancos extranjeros	73
CAPÍTULO V.....	77
PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UNA PMO PERSONALIZADA PARA INSTITUCIONES BANCARIAS.....	77
5.1 Contexto cultural para establecer el tipo de PMO	78
5.2. Enfoque de la PMO	79
5.3. Estructura Organizacional de la PMO	79
5.4. Servicios, alcance y funciones de la PMO	80
5.4.1. Servicios de la PMO	80
5.4.2. Objetivos de la PMO	80
5.4.3. Roles y funciones de la PMO.....	81
5.5. Habilidades requeridas para un equipo de trabajo eficiente	82
5.5.1 Habilidades del Líder de Proyecto	82
5.5.2. Habilidades de los miembros de equipo de proyectos:.....	83
5.6. Herramientas de apoyo para la gestión de proyectos.....	83
5.7. Indicadores de medición.....	105
5.8 Modelo de madurez de la PMO	108
CAPÍTULO VI.....	109
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	109
6.1. Conclusiones	109
6.2. Recomendaciones.....	112
TERMINOLOGÍA	114
BIBLIOGRAFÍA.....	115
ANEXOS.....	116
Anexo # 1: Cuestionario de preguntas dirigido a instituciones bancarias que tienen implementada una PMO (Oficina de Gestión de Proyectos).....	116
Anexo # 2: Cuestionario de preguntas dirigido a Instituciones Bancarias que no tienen establecida una PMO (Oficina de Gestión de Proyectos)	119
Anexo # 3: Entrevista a Banco de Guayaquil	121

Anexo # 4: Entrevista a Banco Bolivariano	125
Anexo # 5: Entrevista a Banco del Pacífico	129
Anexo # 6: Entrevista a Produbanco	132
Anexo # 7: Entrevista a Banco de Machala.....	135
Anexo # 8: Entrevista a Banco Rumiñahui	138
Anexo # 9: Entrevista a Bank United – Cape Coral - Estados Unidos.....	141
Anexo # 10: Entrevista a Credit Agricole Corporate & Investment Bank- Reino Unido - Londres	143
Anexo # 11 Indicadores Financieros - Sistema Bancos Privados 12/31/2012 (en porcentajes)	147
Anexo # 12: Validación de los instrumentos de recolección de información y de la propuesta de tesis:	150

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA # 1 VARIABLES INDEPENDIENTES Y DEPENDIENTES CON SUS INDICADORES	20
TABLA # 2 DELIMITACIÓN DE LA TESIS	23
TABLA # 3 NIVEL DE DIFICULTAD ASOCIADA A CADA NIVEL DE MADUREZ ..	52
TABLA # 4 RANKING DE BANCOS GRANDES EN ECUADOR.....	56
TABLA # 5 RANKING DE BANCOS MEDIANOS EN ECUADOR.....	57
TABLA # 6 PROCEDIMIENTO DE INVESTIGACIÓN	62
TABLA # 7 BANCOS POR TAMAÑO EN BASE A LA PARTICIPACIÓN DE ACTIVOS TOTALES DEL SISTEMA FINANCIERO.....	65
TABLA # 8 PMOS EN LOS BANCOS DE ECUADOR.....	67
TABLA # 9 EJEMPLO DE PROJECT BALANCE SCORECARD.....	107

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA # 1 DIAGRAMA DE GANTT	26
FIGURA # 2 DIAGRAMA DE GANTT DESARROLLADO EN MICROSOFT PROJECT 2010	26
FIGURA # 3 DIAGRAMA DE GANTT CON VÍNCULO DE TAREAS.....	26
FIGURA # 4 MÉTODO CPM – CRITICAL PATH METHOD	29
FIGURA # 5 DIAGRAMA PERT	29
FIGURA # 6 DIAGRAMA DE PERT EN MICROSOFT PROJECT.....	30
FIGURA # 7 TRIÁNGULO DEL PROYECTO	38
FIGURA # 8 VARIACIÓN DEL TRIÁNGULO DEL PROYECTO	39
FIGURA # 9 GRUPOS DE PROCESOS DE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS.....	40
FIGURA # 10 TRIÁNGULO DE VALOR DE UNA PMO.....	48
FIGURA # 11 CAPABILITY MATURITY MODEL.....	50
FIGURA # 12 MODELO DE MADUREZ DE HAROLD KERZNER	51
FIGURA # 13 CÁLCULO DE LA MUESTRA CONOCIENDO EL TAMAÑO DE LA POBLACIÓN	60
FIGURA # 14 FRASE DE LIDERAZGO	82

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO # 1 BANCOS POR TAMAÑO EN BASE A LA PARTICIPACION DE ACTIVOS TOTALES DEL SISTEMA FINANCIERO	66
GRAFICO # 2 PMO's EN LOS BANCOS DE ECUADOR.....	68

ÍNDICE DE FORMULARIOS

FORMULARIO # 1 RESUMEN DEL PROYECTO	84
FORMULARIO # 2 PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	87
FORMULARIO # 3 RIESGOS DEL PROYECTO.....	92
FORMULARIO # 4 PUNTOS DE ATENCIÓN.....	93
FORMULARIO # 5 REQUERIMIENTO DE CAMBIO	94
FORMULARIO # 6 CIERRE DEL PROYECTO	95
FORMULARIO # 7 EVALUACIÓN METODOLÓGICA.....	99
FORMULARIO # 8 ACTA DE REUNIÓN.....	101



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

UNIDAD DE POSGRADOS SEDE GUAYAQUIL

“Estudio y Diseño de una Oficina de Gestión de Proyectos para empresas del sector bancario como alternativa para optimizar la administración del portafolio de proyectos en términos de tiempo, costo y calidad”

Autora: Silvia Pérez Rivera, Ing., silvitax@yahoo.com

Directora de tesis: Lcda. Frida Bohórquez, MBA fbohorquez@ups.edu.ec

Maestría en Administración de Empresas

Sep. 2012 – Ago.2013

Línea de investigación: Gestión de Proyectos

Palabras claves: Proyectos, PMO, Bancos, Administración

RESUMEN

En los últimos años, el sector bancario ecuatoriano ha experimentado constantes cambios de origen gubernamental. Dichos cambios ocasionan frecuentemente un impacto en los proyectos estratégicos de los Bancos y en los ingresos previstos del sector. Cada nueva resolución provoca que los Bancos se vean obligados a suspender temporal o definitivamente determinados proyectos para dar prioridad de atención a los requerimientos de gobierno. Ante tal situación es imprescindible que las instituciones financieras cuenten con una estructura sólida de gestión de proyectos que les permita responder ágilmente a los cambios del entorno para mantener la competitividad en el mercado.

A través de investigación documental, entrevistas a instituciones bancarias y observación del proceso de gestión de proyectos en sitio, se ha analizado los beneficios que aporta una Oficina de Proyectos (PMO) en términos de tiempo, costo y calidad. El estudio evidencia que implementar una PMO en instituciones bancarias es una práctica de éxito viable que permite a los bancos contar con una metodología estándar de dirección de proyectos, fortalecer la administración de la cartera de proyectos, reducir fallas y gastos innecesarios, establecer métricas para la mejora continua y optimizar el cumplimiento de sus planes estratégicos, lo que a su vez se revierte una mejor productividad para la empresa.



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
UNIDAD DE POSGRADOS SEDE GUAYAQUIL

“Study and Design of a Project Management Office for banking companies as an alternative to optimize the project management portfolio in terms of time, cost and quality”

Author: Silvia Pérez Rivera, Ing., silvitax@yahoo.com

Thesis Director: Lcda. Frida Bohórquez, MBA fbohorquez@ups.edu.ec

Business Administration Master Program

Sep.2012 – Ago. 2013

Research Line: Project Management

Key words: Project, PMO, Banks, Management

ABSTRACT

In recent years, the Ecuadorian banking sector has experienced constant changes on policies of governance. Those changes frequently cause a significant impact on the strategic banks' projects and the expected revenues of this sector. Each new governmental banking resolution forces the banks to stop or discontinue several projects in order to give priority to governmental requirements. To deal with this situation it is essential that financial institutions in Ecuador have a solid structure of project management in order to respond quickly to the changing environment and keep the market competitiveness in the market.

Through research, interviews with banking institutions and observation of the project management process in place, it has been analyzed the benefits of a Project Management Office (PMO) in terms of time, cost and quality. This research shows that it is evident that implementing a PMO in banks is a viable successful practice in order to have a project' standard methodology, strengthen the management of the projects' portfolio, reduce unnecessary expenses and process failures, to establish continuous improvement metrics and optimize the strategic plans accomplishment. All these benefits can be resumed in a better company's productivity.

INTRODUCCIÓN

En el cambiante mundo de los negocios, la gestión de proyectos se ha convertido en una competencia básica para todas las organizaciones.

Una buena gestión de proyectos es un activo estratégico y una fuente de ventajas competitivas porque genera un impacto directo y cuantificable en los resultados esperados al contar con líderes de proyectos competentes y una metodología de proyectos a la altura de las mejores prácticas.

Los profesionales vinculados a proyectos trabajan bajo una gran presión para poder entregar un producto de calidad, en el tiempo estipulado y dentro de los costos estimados.

Al mismo tiempo, la alta dirección de la organización se pregunta: ¿Cómo optimizar el desempeño de la gestión de proyectos? ¿Cómo manejar de manera ágil múltiples proyectos? ¿Cómo mantenerlos a todos visibles a fin de tomar decisiones basadas en información verdadera y actual?

En respuesta a esta presión que a menudo experimentan quienes manejan Proyectos, La PMO - Project Management Office o conocida en español como OGP – Oficina de Gestión de Proyectos, emerge como una opción para mejorar la gestión de proyectos al aplicar los mismos métodos y técnicas a diferentes actividades, así la PMO puede transformarse en un instrumento de cooperación para alta gerencia, que ayuda a evitar contradicciones y caros conflictos entre las partes involucradas directa o indirectamente en los proyectos.

Si bien una PMO es aplicable a empresas de cualquier sector de la economía, este estudio está dirigido al sector bancario de Ecuador, donde se ha analizado la situación actual de la gestión de proyectos, identificando falencias y oportunidades de mejora para proponer un diseño de PMO que garantice un proceso de mejora continua en el ámbito de la gestión de proyectos de las instituciones bancarias.

En el capítulo I, se abarca el problema y la dificultad que existe para lograr que diferentes tipos de proyectos bancarios concluyan dentro del alcance, tiempo y costos estimados; se identifica además los objetivos generales y específicos de este trabajo con su justificación e hipótesis.

En el capítulo II, se presenta la fundamentación teórica del objeto de estudio que corresponde a la gestión de proyectos. Se describen los conceptos y terminologías relacionados a proyectos, los mismos que respaldan la propuesta resultante de este trabajo de investigación.

En el capítulo III, se describe la metodología utilizada para levantar la información, donde se establece la población, muestra y los instrumentos usados durante la recolección de información, procesamiento y análisis de los datos.

En el capítulo IV, se analizan los resultados de las entrevistas realizadas, lo que permite constatar los beneficios de contar con una PMO en las instituciones bancarias. De esta manera, se confirma la hipótesis presentada en el capítulo I de la presente tesis.

En el capítulo V, se realiza la propuesta, especificando los pasos para crear una PMO en instituciones del sector bancario, se presenta también un detalle de los roles y funciones, las habilidades que deben tener los miembros de la PMO, las herramientas que pueden servir como apoyo para la gestión de proyectos y se propone los indicadores para la medición de la gestión de proyectos.

En el capítulo VI, se presentan las conclusiones y recomendaciones más importantes a las que se ha llegado después del desarrollo de este trabajo.

CAPÍTULO I

PROLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1. Factores estructurales

A continuación, los factores macro que condicionan el problema:

- Las empresas enfrentan serios problemas cuando existen incumplimientos en los proyectos que tienen una afectación directa sobre su estrategia de negocio.
- El sector bancario en Ecuador ha experimentado en los últimos años un constante cambio de leyes gubernamentales que tienen un alto impacto en sus proyectos estratégicos.
- La mayoría de resoluciones de gobierno para la banca ecuatoriana, echan abajo muchos proyectos bancarios y golpean fuertemente los ingresos proyectados de este sector.
- Los bancos se ven obligados a desatender sus proyectos en curso para atender con prioridad los constantes requerimientos de información de los organismos de control por temas de auditorías.
- La banca debe realizar cambios inmediatos en sus plataformas tecnológicas para adaptar sus servicios a las nuevas disposiciones gubernamentales.
- Muchos bancos no cuentan con una metodología de administración de proyectos que les permita responder ágilmente a este entorno cambiante en el que es necesario tomar decisiones rápidas y acertadas en materia de proyectos que afectan la estrategia de negocio.

1.1.2. Factores intermedios

La situación problemática que se ha evidenciado de acuerdo a la experiencia en este campo de gestión y que se ve acentuada por los cambios en las leyes que rigen al sector financiero, se menciona a continuación:

- Los bancos presentan frecuentes incumplimientos en los tiempos de entrega de los proyectos.
- Frecuentes desvíos en los presupuestos asignados a proyectos.
- Se lanzan al mercado productos o servicios con fallas de calidad, que no cumplen con las expectativas económicas de ingresos.
- No se establecen prioridades en base a lineamientos estratégicos.

1.1.3. Factores inmediatos

Las consecuencias inmediatas del problema expuesto son:

- Superposición de proyectos
- Recursos sobre asignados
- Alta rotación de personal de áreas estratégicas
- La competencia responde más rápido
- Alto número de corrección de errores una vez que el producto ha sido lanzado.

Los problemas más frecuentes que se enfrenta al momento de gestionar proyectos son: alcance mal definido, incumplimiento de los tiempos planificados, desvíos en los presupuestos, riesgos sin mitigar y baja calidad en el producto final. Esta situación genera un impacto negativo en la rentabilidad y productividad.

1.1.4. ¿Por qué una PMO?

Una manera de llevar a cabo los objetivos estratégicos es a través de iniciativas estratégicas o proyectos. Las empresas utilizan la PMO como un link entre la estrategia de la organización y los objetivos del proyecto.

Cuando las empresas empiezan a tener problemas en la gestión de proyectos, entonces se impone la necesidad de reestructurar su organización. A continuación, se mencionan algunos de los síntomas para requerir la implementación de una PMO.

- Se inician muchos proyectos y se finalizan muy pocos.
- Los profesionales se ven desmotivados y carecen de liderazgo.
- Se hace sumamente difícil controlar proyectos.
- El rendimiento promedio de los proyectos es deficiente
- Nuevos problemas agobian a los equipos de proyectos, quienes se encuentran continuamente en el rol de apagar incendios (solucionar problema tras problema).
- No hay suficiente tiempo para resolver todos los problemas que surgen.
- Los problemas se convierten en crisis, algunas irrecuperables.
- Existen cuellos de botellas en la provisión de recursos humanos y financieros.
- Siempre faltan recursos, tiempo y presupuesto.
- Los proyectos no están alineados con los objetivos estratégicos de la empresa.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Pregunta

Frente a la situación expuesta surgen las siguientes interrogantes: ¿Cómo optimizar la gestión de proyectos en las instituciones bancarias? ¿Cómo alinear los proyectos a la estrategia de la institución bancaria? ¿Podríamos reducir el “time to market”¹ y convertir los productos bancarios en verdaderas ventajas competitivas?

Todas estas preguntas se resumen en una sola ¿En qué medida la implantación de una PMO en empresas del sector bancario puede contribuir a optimizar la gestión de los proyectos en términos de tiempo, costo y calidad? Esta será la pregunta clave de la que parte este trabajo investigativo.

¹ En marketing existe un concepto bien conocido denominado “Time to Market“. El “*Time to Market*” de un producto es el tiempo que tarda un producto desde que es concebido hasta que está a la venta.

1.2.2. Variables e indicadores

TABLA # 1 VARIABLES INDEPENDIENTES Y DEPENDIENTES CON SUS INDICADORES

Variables	Indicadores
Variable Independiente: PMO (Oficina de Proyectos)	<ul style="list-style-type: none">• Estandarización de Procesos• Control y Seguimiento• Repositorio de Información
Variable Dependiente: Optimizar la gestión de proyectos en términos de tiempo, costo y calidad.	<ul style="list-style-type: none">• Tiempo: Reducción de la duración promedio de proyectos.• Costos: Mejora en la estimación de costos de proyectos.• Calidad: Nivel de satisfacción del producto final.

Fuente: La autora

La tabla de arriba muestra las variables independiente y dependiente que se han utilizado para este estudio. Como variable independiente se tiene al objeto de estudio que es la Oficina de Proyectos con los indicadores: estandarización de procesos, control/ seguimiento y repositorio de información. Como variable dependiente se escogió la optimización de la gestión de proyectos en términos de tiempo, costo y calidad con los indicadores: reducción de la duración promedio, mejora en la estimación de costos de proyecto y nivel de satisfacción del producto final.

1.3.OBJETIVOS

1.3.1. Generales

- Conocer la situación actual referente al proceso de administración de proyectos en bancos que tienen oficinas en la ciudad de Guayaquil, se busca identificar las principales falencias y detectar oportunidades de mejora y buenas prácticas relacionadas a la administración de proyectos.

- Diseñar y proponer un modelo de PMO personalizado para empresas del rubro bancario, a fin de mejorar el control del portafolio de proyectos en términos de tiempo, costo y calidad.

1.3.2. Específicos

- Analizar la importancia de la gestión de proyectos en el mundo actual.
- Estudiar los lineamientos internacionales y mejores prácticas de administración de proyectos.
- Comparar los distintos modelos existentes de PMO, analizando sus ventajas y desventajas a fin de establecer cuál es el tipo de PMO que más se adapta a la gestión de proyectos del sector bancario.
- Crear plantillas de control para apoyar la gestión de la PMO en lo que respecta a: alcance, riesgos, costos y calidad.

1.4. JUSTIFICACIÓN

Son varias las razones que llevaron a la elección de este tema. En primer lugar está el gran auge que existe hoy en materia de administración de proyectos, la misma que se ha convertido en una competencia básica de todas aquellas organizaciones que quieren tener una ventaja competitiva. En la actualidad que los recursos materiales y humanos son más escasos y tienen mayor valor en los negocios, el saber utilizarlos de manera eficiente en proyectos de la organización, se vuelve todo un reto para las empresas

En segundo lugar y siendo este un trabajo de investigación de una maestría de administración de empresas, el tema seleccionado es de gran aporte en este ámbito, los proyectos se convierten en el aliado principal de los administradores de empresas, por ser una herramienta eficaz para alcanzar el cumplimiento de los planes estratégicos.

En tercer lugar, el sector elegido para realizar esta investigación es el bancario, sector que durante los últimos años ha experimentado constantes cambios, originados por modificaciones en las leyes gubernamentales.

Esta situación trastoca frecuentemente los planes estratégicos y proyectos que ejecutan las instituciones del sistema financiero, pues las iniciativas en ejecución deben ser desplazadas en sus tiempos y sus recursos humanos y financieros son asignados a la atención prioritaria de requerimientos de los organismos de control.

Muchas de las nuevas leyes reducen importantes ingresos para la banca ecuatoriana, por lo que se requiere una ágil capacidad de análisis de impacto económico y una rápida respuesta para encontrar alternativas que compensen las pérdidas económicas.

Así, la complejidad creciente, la multiplicación del número de proyectos, la necesidad de realizar constantes cambios originados por nuevas leyes gubernamentales, el deseo de responder rápidamente al mercado con nuevos productos y servicios, son la justificación para la implementar una oficina de gestión de proyectos en instituciones bancarias.

Frente al entorno cambiante de leyes gubernamentales en nuestro país, es necesario para una institución financiera, contar con mecanismos que ayuden a tener un eficiente control de sus planes estratégicos.

Cuando se habla de proyectos hay que hacer énfasis en la PMO u Oficina de Gestión de Proyectos, la misma que constituye un órgano centralizador y controlador de los proyectos de una institución.

Entre las principales funciones de la PMO, se destacan: Gestionar los objetivos de negocios, gestionar la cartera de proyectos de la compañía, proveer información para la toma de decisiones, estandarizar y realizar una mejora continua de los procesos de desarrollo de la compañía, gestionar las expectativas de los ejecutivos y clientes internos de los proyectos y coordinar actividades y procesos que atraviesan toda la organización.

1.5. HIPÓTESIS

1.5.1. Hipótesis de trabajo

La implantación de una PMO en instituciones bancarias, considerando prácticas internacionales de proyectos y ajustándola a las necesidades del sector bancario, permite a la empresa contar con una metodología estándar, mejorar el cumplimiento de sus planes estratégicos y optimizar la gestión del portafolio de proyectos en términos de tiempo, costo y calidad, lo que a su vez se revierte en una mejor productividad.

1.5.2. Hipótesis nula

La implantación de una PMO en instituciones bancarias, considerando prácticas internacionales de proyectos y ajustándola a las necesidades del sector bancario, no necesariamente permite a la empresa contar con una metodología estándar, tampoco mejora el cumplimiento de sus planes estratégicos, ni optimiza en lo absoluto la administración del portafolio de proyectos en términos de tiempo, costo ni calidad.

1.6. DELIMITACIÓN

La tabla “Delimitación de tesis” presenta un resumen del alcance de la tesis, incluyendo la ciencia y área de gestión abordada, así como la delimitación y duración del trabajo de investigación.

TABLA # 2 DELIMITACIÓN DE LA TESIS

Campo	Administración de empresas
Área	<ul style="list-style-type: none">• Creación de valor• Diseño y comportamiento organizacional
Aspecto	El objeto de estudio son las PMO's en empresas del sector bancario.
Tema	Estudio y Diseño de una Oficina de Gestión de Proyectos para empresas del sector bancario como alternativa para optimizar la administración del portafolio de proyectos en términos tiempo, costo y calidad.
Problema	¿En qué medida una PMO en empresas del sector bancario puede contribuir a optimizar la gestión de los proyectos en términos de tiempo, costo y calidad?
Delimitación espacial	Ecuador - Guayaquil
Delimitación temporal	Septiembre 2012 – Julio 2013

Fuente: La autora

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. HISTORIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

“La Pirámide de Giza en Egipto, el Coliseo Romano y el Ferrocarril Transcontinental son grandes proyectos históricos de los últimos cuatro milenios” (Kozak - Holland, 2011). Estos proyectos son la prueba de que los principios básicos de la administración de proyectos han existido durante miles de años. Si bien los resultados de estos proyectos eran impresionantes, se puede evidenciar que se requirió un alto costo y miles de trabajadores para terminarlos.

En 1950 y 1960 se desarrollaron técnicas para planeación y control de costos y tiempos, principalmente en proyectos aeroespaciales y construcciones. Muchos de estos desarrollos se basaron en los conceptos de tareas precedentes que deben ser completadas antes de iniciar otras actividades. La moderna administración de proyectos ha tomado estas bases.

“Durante la década de los ´80 muchas compañías de software ofrecieron nuevas herramientas para planificar, controlar costos y tiempos de los proyectos. Durante la década de los ´90, la tecnología de la información y la industria de telecomunicaciones provocaron el crecimiento masivo del uso de la administración de proyectos” (Reference for Business - Encyclopedia of Business, 2013)

Aunque es evidente que en el siglo 21 los gerentes de proyectos han aprendido a manejar de manera más efectiva los costos y tiempos, para lograr los resultados deseados, no hay que olvidar que las teorías o conceptos detrás de las técnicas que usan los jefes de proyectos en la actualidad, han recibido la influencia más de un siglo de metodologías científicas, sociales y comerciales.

2.1.1. El aporte de Frederick Taylor, Henry Gantt y Henry Fayol

A finales del siglo 19 y principios del 20, Frederick Taylor (1856–1915) Ingeniero Mecánico y Economista estadounidense aplicó el razonamiento científico y demostró que el trabajo puede mejorarse si se centra en sus partes fundamentales. Puso en práctica sus ideas en las tareas realizadas en las fundiciones de acero, como recoger arena con la pala, levantar y trasladar piezas. Anteriormente, la única manera de mejorar la productividad era exigir a los trabajadores más esfuerzo y más horas de trabajo.

Taylor presentó el concepto de trabajar con más eficiencia en lugar de más esfuerzo y tiempo. La inscripción en la tumba de Taylor en Filadelfia avala su lugar en la historia de la administración: "El padre de la administración científica".

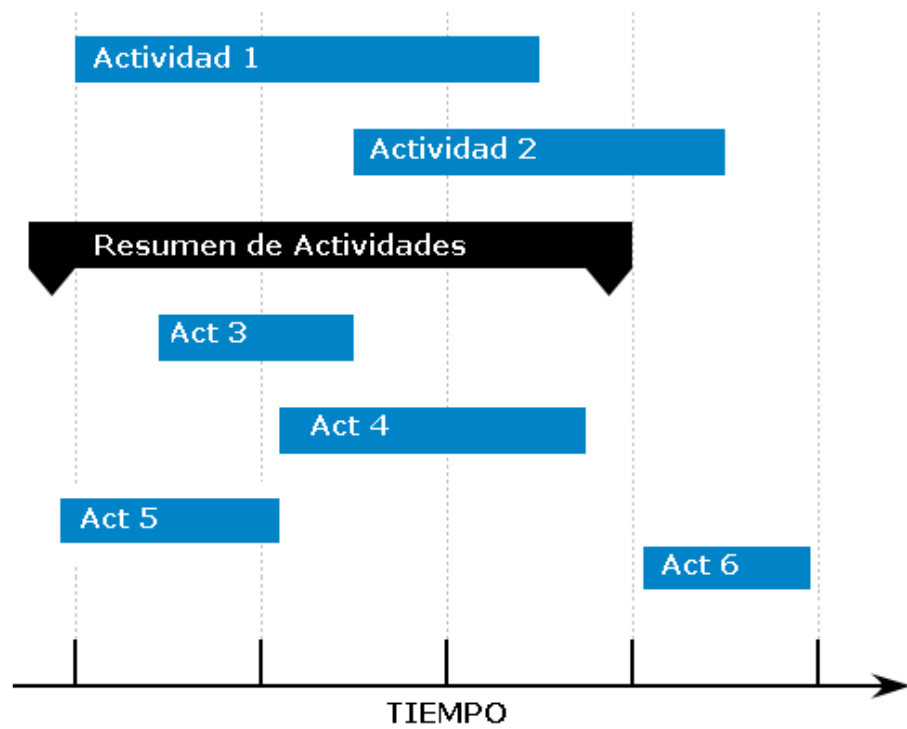
El socio de Taylor, Henry Gantt (1861–1919), Ingeniero también estadounidense, es conocido por crear la gráfica de calendarización que lleva su propio nombre, el Diagrama de Gantt, que contiene barras de tareas y marcadores de hitos. Henry Gantt estudió en detalle el orden de las operaciones en el trabajo. La investigación de Gantt, se concentró en la construcción de barcos navales durante la Primera Guerra Mundial (1914 – 1918). Sus diagramas de Gantt especificaban la secuencia y duración de todas las tareas en un proceso. **(VER FIGURA # 1 y 2)**

Ésta fue una idea radical y una innovación de importancia para todo el mundo. En 1931, se usó esta técnica en el proyecto Hoover Dam (Presa de hormigón ubicada en el curso del río Colorado, Estados Unidos). Este proyecto terminó en 1936, dos años antes de lo previsto.

El Diagrama de Gantt se utiliza en la actualidad y constituye una pieza importante de la caja de herramientas de cualquier gerente de proyecto.

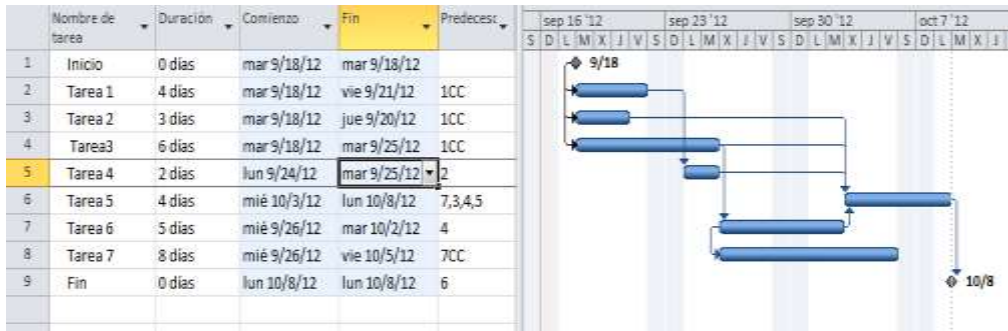
Los diagramas de Gantt demuestran ser una herramienta analítica tan eficaz para los gerentes que se mantiene prácticamente sin cambios durante casi cien años. A inicio de los años noventa del siglo XX, Microsoft Office Project agregó por primera vez líneas de vínculo a estas barras de tareas que representan de manera más precisa las dependencias entre las tareas **(VER FIGURA # 3)**.

FIGURA # 1 DIAGRAMA DE GANTT



Fuente: Fabio A. Manso. Universidad Nacional de Lujan. Buenos Aires - Argentina, Gestión de Alcance, Riesgos, Costos y Calidad, 2006

FIGURA # 2 DIAGRAMA DE GANTT DESARROLLADO EN MICROSOFT PROJECT 2010



Fuente: La autora

FIGURA # 3 DIAGRAMA DE GANTT CON VÍNCULO DE TAREAS



Fuente: Ayuda de Microsoft Project, Artículo "Historia de la administración De Proyectos, 2010

Henry Fayol (Estambul, 1841 – Paris, 1925), Ingeniero y teórico de la Administración de Empresas, es conocido por sus aportaciones en el terreno del pensamiento administrativo. El modelo administrativo de Fayol se basa en tres aspectos fundamentales: la división del trabajo, la aplicación de un proceso administrativo y la formulación de los criterios técnicos que deben orientar la función administrativa. Para Fayol, la función administrativa tiene por objeto solamente al cuerpo social, mientras que las otras funciones inciden sobre la materia prima y la maquinaria, la función administrativa sólo obra sobre el personal de la empresa.

Fayol resumió el resultado de sus investigaciones en una serie de principios que toda empresa debía aplicar: La división del trabajo, la disciplina, la autoridad, la unidad y jerarquía de mando, la centralización, la justa remuneración, la estabilidad del personal, el trabajo en equipo, la iniciativa, el interés general, etc.

Su creación de las 6 funciones de gestión: técnicas, comerciales, financieras, seguridad, contables y administrativas, constituyen la base para el cuerpo de conocimientos relacionados con proyectos y gestión del programa. Su escuela es contemporánea a la de la administración científica, cuyo fundador fue Frederick Winslow Taylor.

Así, Frederik Taylor, conocido como el Padre de la administración científica, Henry Gantt, famoso por su uso de la gráfica de gantt, como una herramienta de gestión de proyectos y Henry Fayol, fundador de la teoría clásica de la administración, constituyen una influencia fundamental para las modernas prácticas de gestión de proyectos.

2.1.2. Creación de los Métodos CPM y PERT

“Durante la segunda guerra mundial (1939–1945), se perfeccionó la administración de proyectos. La fabricación y las cadenas de producción fueron optimizadas para producir materiales de guerra más rápido y mejor” (Taylor, 2004). Estos esfuerzos requirieron nuevas y mejores técnicas de la administración de proyectos.

Por su parte, la Institución de Ingenieros Civiles de Gran Bretaña en 1944, reconoció la necesidad de un acercamiento sistemático para la planificación de proyectos de trabajos públicos haciendo la siguiente declaración “A fin de realizar el trabajo eficazmente, es fundamental que el esquema de operaciones sea primero decidido por aquellos directamente responsables de la ejecución, lo que permite que el trabajo pueda ser desglosado en una serie de operaciones y determinar una secuencia ordenada para la ejecución de las mismas”

En 1957, se crea el método CPM (Critical PathMethod) o método de ruta crítica. “El uso principal dado a CPM era planificar y calcular el costo del trabajo de construcción en las plantas químicas” (Berkun, 2005)

Este método fue desarrollado por una de las empresas más antiguas de la actualidad y pionera en el desarrollo de innovaciones de todo tipo, la Corporación Dupont. CPM es una técnica utilizada para predecir la duración de un proyecto al analizar la secuencia de las actividades que tienen la menor cantidad de flexibilidad dentro del calendario.

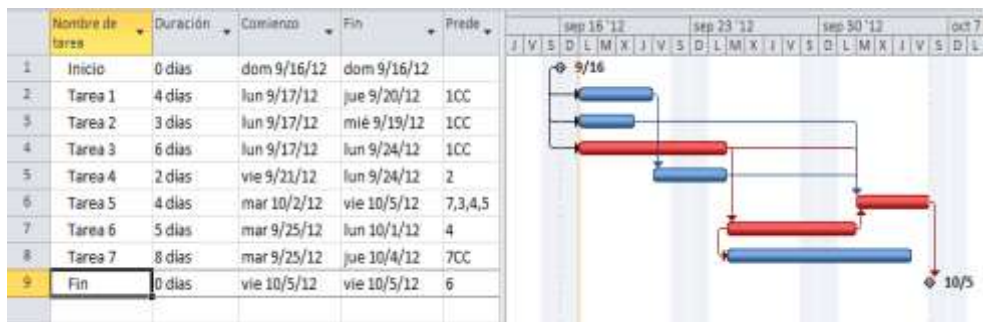
Dupont lo diseñó para abordar los procesos complejos de cierre de plantas químicas para actividades de mantenimiento. La técnica fue tan exitosa que le ahorró a la corporación 1 millón de dólares en el primer año de su implementación. (**VER FIGURA # 4**).

En 1958, se crea el método PERT (Program Evaluation and Review Technique). PERT, es un método que permite analizar las tareas involucradas en la realización de un proyecto, especialmente el tiempo necesario para completar cada tarea e identificar el tiempo mínimo para concluir el proyecto total (**VER FIGURA #5 y 6**).

La Oficina de Proyectos Especiales de la Armada, del Departamento de Defensa de los Estados Unidos desarrolló PERT como parte del proyecto Polaris, del misil balístico móvil lanzado desde un submarino durante la Guerra Fría.

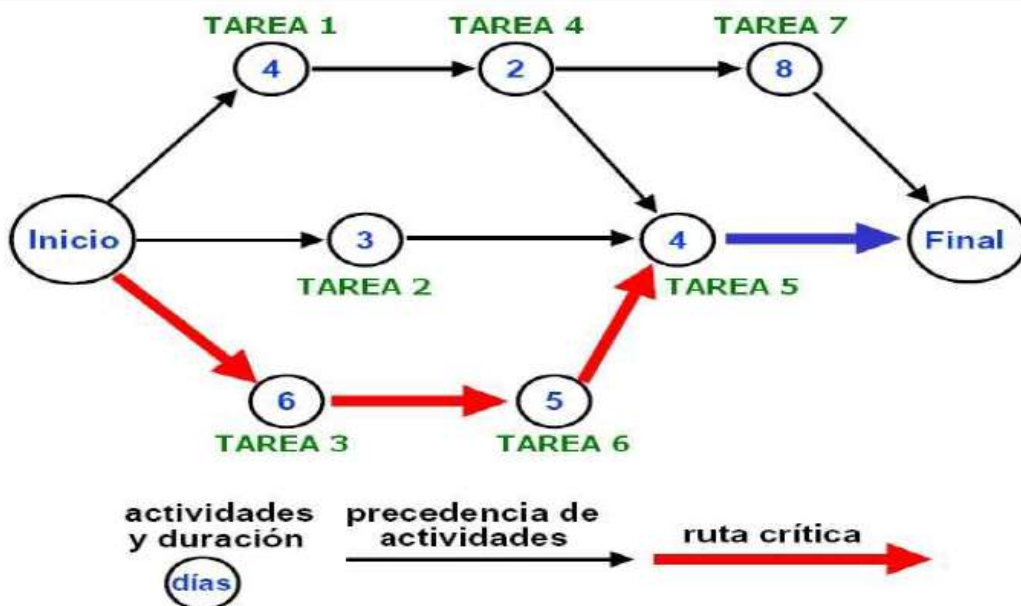
“El uso de PERT se intensificó teniendo en cuenta que el Pentágono, la NASA, y otras funciones gubernamentales en los Estados Unidos comenzaron a requerir el uso de la planificación de red en sus contratos con subcontratistas” (Lilieskold, 2002).

FIGURA # 4 MÉTODO CPM – CRITICAL PATH METHOD



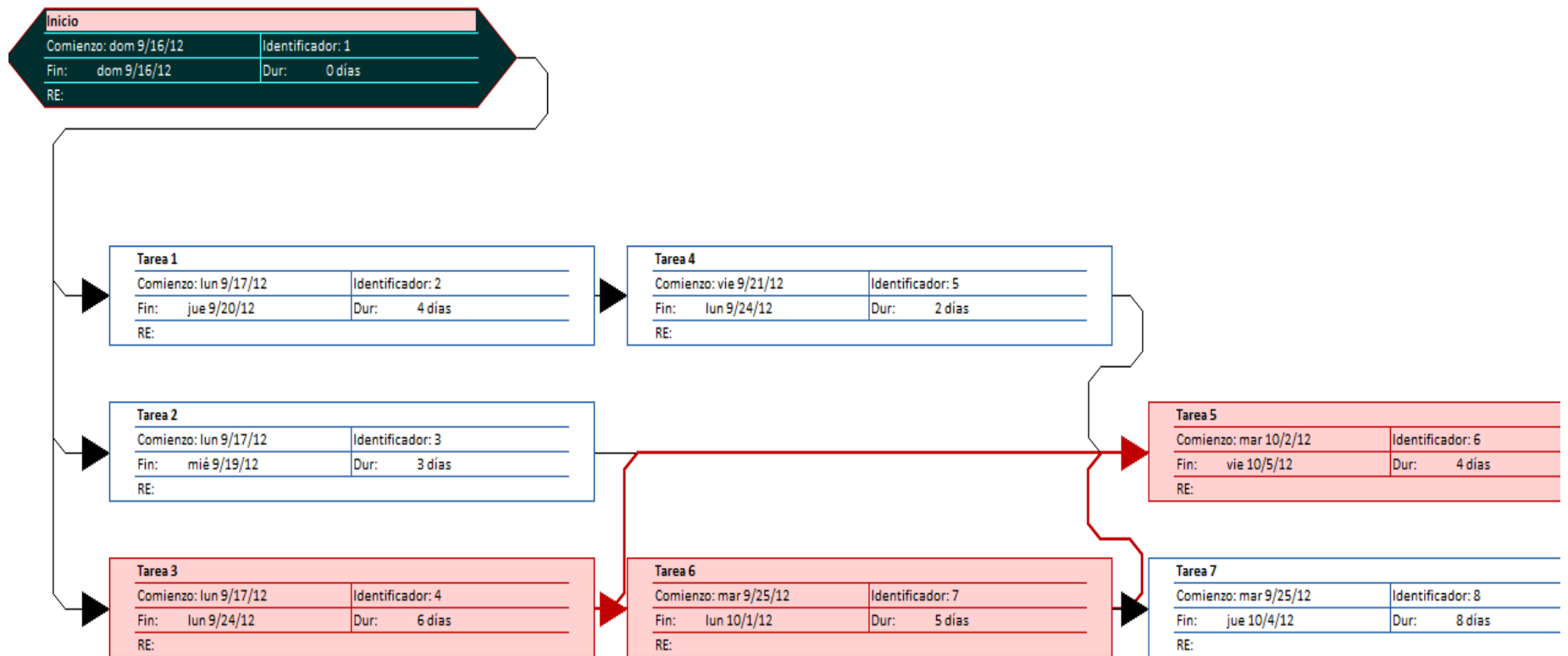
Fuente: La autora

FIGURA # 5 DIAGRAMA PERT



Fuente: Fabio A. Manso. Universidad Nacional de Lujan, Buenos Aires, 2010

FIGURA # 6 DIAGRAMA DE PERT EN MICROSOFT PROJECT



Fuente: La autora

2.1.3. De la administración de proyectos informal a la formal

“Una empresa moderna se parece al organismo de un ser humano, con el sistema óseo, muscular, circulatorio, nervioso y demás”. (Johnson, Kast, & Rosenzweig, 1973).

Desde este punto de vista se debe considerar a una empresa como el organismo de un ser humano, lo implica que para que un negocio pueda sobrevivir y prosperar todas sus piezas funcionales deben trabajar en conjunto hacia objetivos o proyectos específicos.

En las décadas posteriores a los años sesenta, este enfoque hacia la administración de proyectos comenzó a afianzarse en sus formas modernas. Aunque varios modelos empresariales evolucionaron durante este período, todos comparten una estructura subyacente común: un administrador administra el proyecto, reúne un equipo y garantiza la integración y comunicación horizontal del flujo de trabajo en los diferentes departamentos.

“Desde finales de los años 60 e inicio de los años 70 empezaron a crearse modelos empresariales para la Gestión de Proyectos, se crearon además sociedades de Administración de Proyectos, que empezaron a promover foros profesionales para comunicar y expandir la disciplina a través de revistas, conferencias y seminarios donde se generaron programas para probar si la gente cumplía con los estándares que la administración profesional de proyectos requería”. (Vega Diaz, 2004).

En 1962, se crea la EDT (Estructura Detallada de Trabajo) o conocida en inglés como WBS (Work Breakdown Structure), la misma que fue creada como parte del proyecto Polaris de misil balístico móvil lanzado desde un submarino. Después de realizar el proyecto, el Departamento de Defensa de los Estados Unidos publicó la estructura de desglose de trabajo, ordenando que este procedimiento sea seguido por futuros proyectos de este alcance y tamaño.

La WBS, es una estructura representada por un árbol jerárquico de entregables y tareas que se necesitan llevar a cabo en el proyecto.

“Durante los años ´70 y principios de los ´80, cada vez más compañías se reestructuraron para formalizar el proceso de administración de proyectos, principalmente porque el tamaño y la complejidad de las actividades había crecido demasiado”. Por su parte, la NASA y el Dpto. de Defensa forzaron a los subcontratistas a aceptar la administración de proyectos. (Kerzner, 2009).

2.1.4. Nacimiento y Expansión del PMI

El Project Management Institute (PMI) nace en el año de 1969. Cinco voluntarios fundaron el PMI como una organización profesional, sin fines de lucro dedicada a contribuir con el avance de la práctica, ciencia y profesión de administración de proyectos. Se formó para servir a los intereses de la industria de gestión de proyectos. La premisa de PMI es que las herramientas y técnicas de gestión de proyectos son comunes.

Sus primeras acciones fueron identificar, documentar y publicar las mejores prácticas para administrar proyectos de forma eficiente ya que, hasta entonces, no se conocían estándares ni se había desarrollado la disciplina que ahora se conoce. Durante los años setenta se fundó el primer capítulo (oficina en otro país) y, para fines de la década, el total de miembros era superior a las 2,000 personas.

Durante la década de 1980, se efectuó la primera evaluación para la certificación como Profesional en Administración de Proyectos (PMP por sus siglas en inglés), y se estableció un código de ética para la profesión.

En 1981, el PMI Consejo de Administración autorizó el desarrollo de lo que se ha convertido en una guía a la Dirección de Proyectos del Conocimiento (PMBOK Guide), que contiene las normas y directrices de las prácticas que son ampliamente utilizados en la profesión.

En 1987, se publica por primera vez la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (PMBOK) por el PMI, texto base para la enseñanza de gestión de Proyectos. El PMBOK surge inicialmente como un reporte o intento por documentar y homologar las prácticas e información de administración de proyectos aceptada.

Su segunda edición fue publicada en 1996 – 2000. Para el año 2000, el PMI ya contaba con más de 50,000 miembros, 10,000 PMP certificados y más de 270,000 copias del PMBOK estaban en circulación alrededor del mundo.

La tercera edición fue en el 2004 y la cuarta edición en el 2008. Este cuerpo de conocimientos es referencia primordial para todos los vinculados al mundo de los proyectos, actualmente se ha convertido en un estándar global para la industria.

2.2. DEFINICIONES BÁSICAS DE PROYECTOS

2.2.1. Proyecto

El término proyecto proviene del latín proiectu y podría definirse a un proyecto, como el conjunto de las actividades que desarrolla una persona o entidad para alcanzar un determinado objetivo.

De acuerdo a la definición del PMI, *“Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto o servicio único”*.

Al combinar estos conceptos, se puede indicar que un proyecto es un conjunto de actividades interrelacionadas y coordinadas para alcanzar objetivos específicos, dentro de los límites de un presupuesto, calidad establecida y tiempo previamente definido.

2.2.2. Programa

Es un grupo de proyectos relacionados orientados a cubrir necesidades específicas del negocio.

2.2.3. Sponsor (Patrocinador)

Individuo o grupo dentro o fuera de la organización ejecutora del proyecto que provee los recursos financieros para el proyecto. Éstos pueden ser en dinero o en especie (gente, material, etc.).

2.2.4. Stakeholders (Interesados del Proyecto)

Individuos u organizaciones que están involucrados activamente en el proyecto, donde sus intereses se pueden ver afectados positiva o negativamente por el resultado de la ejecución del proyecto o la terminación del mismo. Son stakeholders claves en cualquier proyecto los siguientes:

- El gerente del proyecto
- El cliente
- La organización ejecutora
- Los miembros del equipo del proyecto
- El sponsor

2.2.5. Milestones (hitos o puntos de verificación)

Son puntos de referencia que marcan un evento importante en un proyecto, denotan el requerimiento de un reporte o la terminación de una actividad importante.

2.2.6. Diagrama de Milestones (hitos o puntos de verificación)

Muestran eventos significativos del proyecto. Son mejores que los diagramas de Gantt, cuando se reportan a la gerencia.

2.2.7. Triggers (disparadores)

Llamados también síntomas de un riesgo o signos de alerta. Son indicativos de que ha ocurrido un riesgo o que está por ocurrir. Por ejemplo, el no lograr un hito a tiempo puede ser una señal de detección temprana de no cumplir con la fecha final del proyecto.

2.2.8. Assumptions (premisas o supuestos)

Son factores que para propósitos de planeación, se consideran como verdaderos. Las premisas afectan todos los aspectos de la planeación del proyecto, y son parte de la elaboración progresiva del proyecto.

Los miembros que son el equipo del proyecto frecuentemente deben identificar, documentar y validar las premisas como parte de su proceso de planeación. Las premisas generalmente involucran un grado de riesgo.

2.2.9. Constraints (restricciones)

Son factores aplicables que afectan el desempeño del proyecto y programación de una actividad. Ejemplo: un presupuesto limitado, una fecha específica de entrega parcial o total.

2.2.10. Efecto “halo”

Es el hecho de mover gente a los cargos de gerencia de proyectos, porque son buenos en el campo técnico.

2.2.11. WBS –Work Breakdown Structure (Estructura Detallada de Trabajo)

Conocida como estructura de trabajo detallada o estructura de descomposición o desglose del trabajo. Es la base de toda la planeación, definiendo los entregables del proyecto.

Los entregables pueden ser etapas o procesos del proyecto (plan del proyecto, documentación de diseño, etc.) o partes del producto final (pantallas, documentación, ventanas, etc.)

El WBS también permite:

- La identificación de los requerimientos de los recursos (skills - habilidades)
- Estimativos de horas/hombre (tiempo)
- Costos fijos estimados

2.2.12. Barras de tareas

Elemento gráfico que representa la duración de una tarea.

2.2.13. Programa

Es un grupo de proyectos relacionados orientados a cubrir necesidades específicas del negocio.

2.3.CARACTERÍSTICAS DE UN PROYECTO

De acuerdo con el Project Management Institute (PMI), las características de un proyecto son:

2.3.1. Temporal

Temporal, significa que cada proyecto tiene un comienzo y un final definido. El final se alcanza cuando se han logrado los objetivos del proyecto o cuando queda claro que los objetivos del proyecto no serán o no podrán ser alcanzados, o cuando la necesidad del proyecto ya no exista y el proyecto sea cancelado. Temporal no necesariamente significa de corta duración; muchos proyectos duran varios años. En cada caso, sin embargo, la duración de un proyecto es limitada. Los proyectos no son esfuerzos continuos.

2.3.2. Productos, servicios o resultados únicos

Un proyecto crea productos o entregables únicos. Productos o entregables son productos, servicios o resultados. Los proyectos pueden crear:

- Un producto o artículo que es cuantificable, y que puede ser un elemento terminado o un componente.
- La capacidad de prestar un servicio como por ejemplo las funciones del negocio que respaldan la producción o la distribución.
- Un resultado único como por ejemplo salidas o documentos. Un ejemplo más concreto sería el de un proyecto de investigación en que se obtienen conocimientos que pueden usarse para determinar si existe o no una tendencia o si un nuevo proceso beneficiará a la sociedad. La singularidad es una característica importante de los entregables de un proyecto.

Otro ejemplo: se han construido muchos miles de edificios de oficinas, pero cada edificio individual es único: diferente propietario, diferente diseño, diferente ubicación, diferente contratista, etc. La presencia de elementos repetitivos no cambia la condición fundamental de único trabajo de un proyecto.

2.3.3. Elaboración gradual

La elaboración gradual es una característica de los proyectos que acompaña a los conceptos de temporal y único. “Elaboración gradual” significa desarrollar en pasos e ir avanzando mediante incrementos. Por ejemplo, el alcance de un proyecto se define de forma general al comienzo del proyecto, este se hace más explícito y detallado a medida que el equipo del proyecto desarrolla un completo entendimiento de los objetivos y alcance. La elaboración gradual no debe confundirse con la modificación del alcance.

2.4. TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

La administración de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para satisfacer los requisitos del mismo.

La administración de proyectos se logra mediante la aplicación e integración de los procesos de inicio, planificación, ejecución, seguimiento, control y cierre. El director del proyecto es la persona responsable de alcanzar los objetivos del proyecto (Project Management Institute, 2004).

De acuerdo con (Block & Frame, 1998.): *“La administración de proyectos es una modalidad de administración que tiene que ver con el hecho de que el trabajo se haga a tiempo, dentro del presupuesto y de acuerdo a las especificaciones”*. El foco principal está en los resultados. Estos conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas van orientados a alcanzar los objetivos del proyecto, considerando los aspectos básicos: alcance, tiempo, costo, calidad.

2.4.1. Triple Restricción de la administración de Proyectos

Según (Kerzner, 2009) “*Los preceptos básicos de la administración de proyectos están representados por el triángulo del proyecto*”

FIGURA # 7 TRIÁNGULO DEL PROYECTO



Fuente: Harold Kerzner, 2009

Tiempo: Es el tiempo requerido para completar el proyecto

Costo: Es el presupuesto del proyecto que se basa en el costo de los recursos: personas, equipamiento y materiales necesarios para realizar las tareas.

Alcance: Los objetivos y tareas del proyecto, así como el trabajo necesario para completarlo.

En la administración de proyectos, se busca lograr el alcance del proyecto, dentro del tiempo y costo acordado, bajo los parámetros de calidad estipulados.

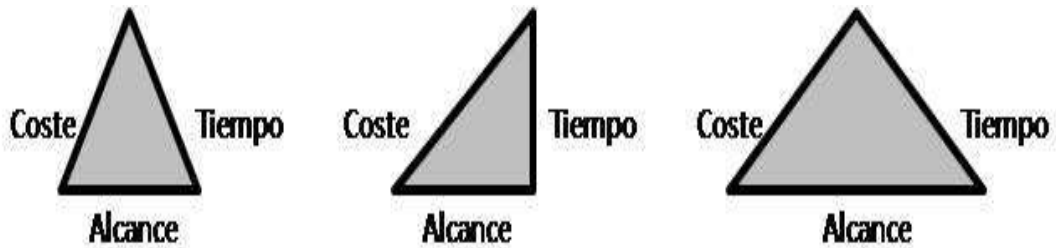
En la administración de proyectos, existen restricciones. Se entiende por restricción algo que limita o impide realizar ciertas acciones como son requeridas.

Las restricciones que tiene cualquier proyecto son diversas, pero pueden agruparse en tres restricciones principales: los entregables que componen el resultado del proyecto (alcance, tiempo disponible para realizar el proyecto, y el costo o presupuesto) con que se lleva a cabo.

Estas tres restricciones (alcance, tiempo y costo) siempre están presentes en los proyectos, y se representan como las esquinas de un triángulo equilátero.

¿Por qué un triángulo equilátero? La teoría dice que este triángulo hipotético siempre mantiene su forma equilátera. En otras palabras, si se mueve una de las restricciones, entonces se moverá o ajustará por lo menos otra, para que el triángulo recupere su forma de equilátero.

FIGURA # 8 VARIACIÓN DEL TRIÁNGULO DEL PROYECTO



Fuente: Harold Kerzner, 2009

Esto en la práctica significa que si alguna de las restricciones se modifica, por lo menos otra se tendrá que ajustar para que el proyecto mantenga su equilibrio.

Por ejemplo, si se recorta el presupuesto de un proyecto, entonces el alcance también deberá ajustarse o el tiempo asignado para conseguir el mismo alcance.

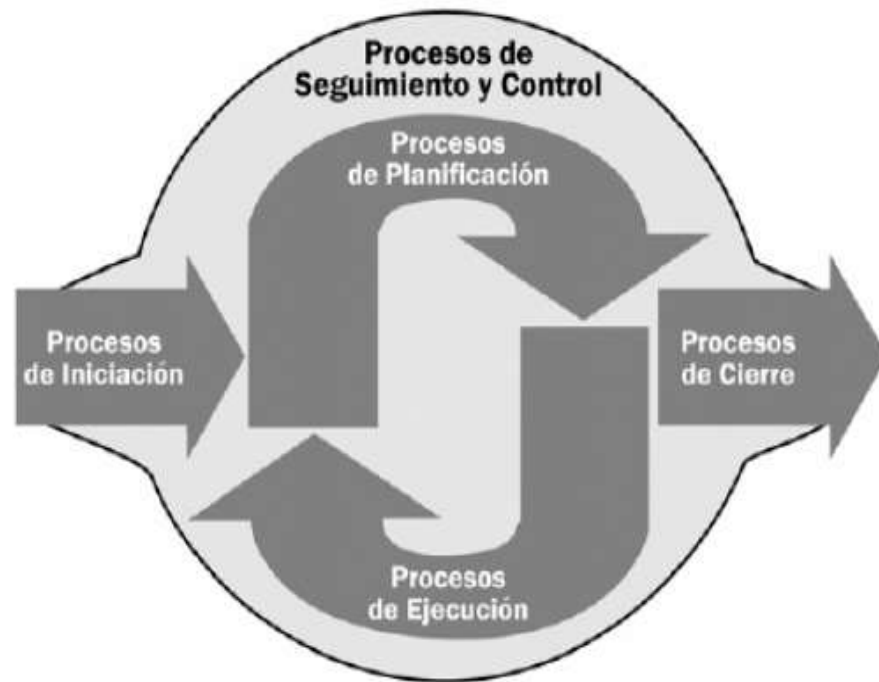
Otro ejemplo: si se reduce el tiempo disponible para el proyecto (el cliente adelanta la fecha) entonces se reduce el alcance para salir a tiempo, o se invierte más recursos económicos para avanzar más rápido.

2.4.2. Procesos de la administración de proyectos

Los cinco grupos de procesos de la administración de proyectos (VER FIGURA # 9) a los cuales se deben prestar atención y son aplicables en cualquier proyecto, dichos procesos tienen dependencias claras y se llevan a cabo siguiendo la misma secuencia en cada proyecto.

Los cinco grupos de procesos son:

FIGURA # 9 GRUPOS DE PROCESOS DE ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS



Fuente: PMBOOK, 2004

Inicio: Se identifica la necesidad y se cuestiona si es posible llevar a cabo el proyecto.

Planificación: Define los objetivos, planifica el curso de acción requerido para lograr los objetivos y el alcance del proyecto.

- Se desarrolla una solución en un mayor detalle.
- Definición de tareas, calendario.
- Estimación de tiempo y dinero.
- Se vuelve a plantear si es factible el proyecto.

Ejecución: Integra a personas y otros recursos para llevar a cabo el plan del proyecto.

Seguimiento y Control: Mide y supervisa regularmente el avance, a fin de identificar las variaciones respecto al plan del proyecto, de forma que se tomen medidas correctivas para cumplir con los objetivos del proyecto.

Cierre: Se comprueba si el proyecto satisface la necesidad a cubrir, se formaliza la aceptación del producto o servicio y se termina ordenadamente el proyecto.

Dentro del dominio de la administración de proyectos, la madurez está en proporción a la habilidad de ejecutar cada uno de estos procesos de forma correcta e implica la existencia de las mejores prácticas relevantes.

2.4.3. Áreas de conocimiento de la Administración de Proyectos

Paráfrasis de la definición brindada en el PMBOK, propiedad del (Project Management Institute, 2004):

El manejo de proyectos consiste en aplicar conocimientos, herramientas, habilidades, técnicas durante la ejecución de los trabajos y actividades del proyecto, con el objetivo de satisfacer las expectativas de los interesados en el mismo.

Para cumplir con el objetivo de satisfacer los requerimientos y las expectativas de los interesados, es importante y necesario que la administración del proyecto balancee las demandas que compiten entre sí, tales como:

- Alcance, tiempo, costo y calidad.
- Partidos interesados con diferentes necesidades y expectativas.
- Requerimientos identificados (necesidades) y no identificados (expectativas).

El conocimiento acerca de la administración de proyectos puede ser organizado de muchas maneras, sin embargo a continuación una estructura básica para entender la administración de proyectos, con base a las áreas de conocimiento definidas por el (Project Management Institute, 2004):

1. **Administración de la Integración de Proyectos:** Se refiere a los procesos requeridos para asegurar que los diversos elementos de un proyecto están coordinados apropiadamente.

Consiste en el desarrollo de un plan de proyecto, ejecución del plan de proyecto, y el control de cambios en general.

2. **Administración del Alcance del Proyecto:** Se refiere al proceso requerido para asegurar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido para completar el proyecto satisfactoriamente. Consiste en el inicio, planeación, verificación y control del alcance.
3. **Administración del Tiempo del Proyecto:** Se refiere los procesos requeridos para asegurar la terminación a tiempo del proyecto. Consiste en la definición de las actividades, secuencia de las actividades, estimación de duración de las actividades, desarrollo del cronograma y control de la programación.
4. **Administración de los Costos del Proyecto:** Se refiere a los procesos requeridos para asegurar que el proyecto es completado dentro del presupuesto aprobado (estimación de recursos, costos y control de ellos).
5. **Administración de la Calidad del Proyecto:** Se refiere a los procesos requeridos para asegurar que el proyecto va a satisfacer las necesidades para lo cual fue desarrollado. Consiste en la planeación de la calidad, aseguramiento de la calidad, y control de calidad.
6. **Administración de los Recursos Humanos del Proyecto:** Se refiere los procesos requeridos para hacer uso eficiente de las personas involucradas en el proyecto. Consiste en la planeación organizacional, adquisición de staff, y desarrollo del equipo.
7. **Administración de las Comunicaciones del Proyecto:** Se refiere los procesos requeridos para asegurar la generación apropiada y a tiempo, colección, diseminación, almacenamiento, y la disposición final de la información del proyecto.

Consiste en la planeación de la comunicación, distribución de la información, reportes de desempeño, y el cierre administrativo.

8. **Administración de Riesgos del Proyecto:** Se refiere los procesos concernientes con la identificación, análisis, y respuesta al riesgo del proyecto. Consiste en la identificación del riesgo, cuantificación del riesgo, desarrollo de la respuesta al riesgo, y en el control de la respuesta al riesgo.
9. **Administración de la Adquisiciones y compras del Proyecto:** Se refiere los procesos requeridos para adquirir bienes y servicios de fuera de la organización ejecutora. Consiste en la planeación de la gestión de la procuración, planear la solicitud, la solicitud, selección de proveedores, administración de contratos, y cierre de contratos.

2.5.PMO – OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS

2.5.1. Definición de una PMO

PMO son las siglas en inglés de Project Management Office. En español se la conoce como OGP u Oficina de Gestión de Proyectos.

Una Oficina de Gestión de Proyectos es una unidad que asiste a los gestores de proyectos a través de la organización para implementar los principios, métodos, herramientas y técnicas de la gestión de proyectos.

En la mayoría de sus formas, la Oficina de Gestión de Proyectos tiene función de soporte y no es responsable de la ejecución de los proyectos. Su objetivo principal es proveer de prácticas efectivas y eficientes en gestión de proyectos en toda la organización

El PMBOOK, 4ta. Edición la define como *“una entidad en la organización que tiene varias responsabilidades con relación a la dirección centralizada y coordinada de aquellos proyectos que se encuentran bajo su jurisdicción”*

Se puede entender que una oficina de gestión de proyectos (PMO) es una unidad o departamento de la organización que se encarga de centralizar y supervisar la dirección de proyectos o programas.

La PMO pone énfasis en la planificación coordinada, la priorización y la ejecución de proyectos y sub-proyectos vinculados con los objetivos de negocio.

La PMO trabaja en estandarizar y economizar recursos mediante la repetición de aspectos en la ejecución de diferentes proyectos. La PMO es la fuente de la documentación, dirección y métrica en la práctica de gestión y ejecución de proyectos.

2.5.2. Tipos de PMO

Las PMO's pueden operar en aspectos que van desde proporcionar las funciones de respaldo a la dirección de proyectos en lo concerniente a capacitación, estandarización de políticas y procedimientos, hasta la dirección y responsabilidad directa para lograr los objetivos del proyecto.

Se puede delegar a la PMO la autoridad para tomar decisiones claves durante la etapa de inicio en cada proyecto. También puede estar autorizada para hacer recomendaciones o concluir proyectos. Además, la PMO puede participar en la selección, dirección y reubicación del personal compartido de los proyectos.

(Casey & Peck, February 2001) Proponen tres modelos fundamentales de PMO:

Estación meteorológica: Recopila y reporta información del avance de los proyectos. Este tipo de PMO apenas informa la evolución de los proyectos, pero no intenta influenciarlos. Así como una estación meteorológica, la PMO informa a los pilotos las condiciones del tiempo, la dirección que los pilotos están tomando, pero no conduce el mismo avión, tampoco influencia en el vuelo, su misión es solo informar.

La estación meteorológica no está autorizada a decir a los gerentes de proyectos y a sus clientes como y que hacer. Responde a preguntas tales como: ¿Cómo está nuestro proyecto?, ¿Cómo va el presupuesto?, ¿Cuáles son los riesgos?

Este tipo de PMO también puede ser responsable por mantener una base de datos con documentos históricos de proyectos y lecciones aprendidas.

Torre de control: Desarrolla y mejora estándares, métodos y procesos. Este tipo de PMO ejerce un poco más de control sobre los proyectos, apoyando en las diferentes etapas del ciclo de vida de éstos. Incluso estandariza políticas y procedimientos para gobernar la planificación, ejecución y gerencia de proyectos.

Esta PMO direcciona a los gerentes de proyectos de manera que cada gerente maneja su avión y tiene la responsabilidad por el vuelo, pero debe seguir las instrucciones de la torre de control, particularmente durante el despegue y el aterrizaje. Así los pilotos prestan mucha atención a la torre de control, pues el avión puede caer si las reglas no son seguidas. La Torre de Control establece la metodología de gerencia de proyectos, incluyendo gerencia de riesgos, definición de roles y responsabilidades, comunicación, gestión de objetivos, lecciones aprendidas y herramientas. También es responsable por la consulta interna, en el sentido de garantizar que la metodología será seguida y por la constante mejora en los procesos.

Comandante de escuadrón: Corresponde con un inventario de recursos disponibles a los jefes y gerentes de proyectos en su desarrollo y ciclo de vida. Indica a todos los Gerentes de Proyectos/ Pilotos cuando abordar y cuando despegar.

Una vez en el aire, los pilotos vuelan en estricta formación bajo la precisa supervisión del comandante, quien reporta sobre la efectividad de cada piloto y suspenden a quienes no dan la talla de mando. De la misma manera, reparte combustible y municiones basándose en un esquema de prioridades complejas.

Estos comandantes son generalmente empleados de la misma organización o consultores externos. La utilización de este tipo de PMO enfrenta a la organización a dos problemas:

- Los proyectos se vuelven densos, esto quiere decir que los gerentes de línea se ven inmersos en múltiples proyectos adicionales a sus funciones diarias.
- La distribución o asignación de recursos y la asignación de las prioridades se encuentra fuera de control.

La organización trata de solucionar este problema incorporando consultores externos, con la misión de arreglar ese desorden y ayudar al desarrollo continuo de los gerentes de proyectos de la misma institución.

Cuando se establece una PMO en una institución, es sumamente importante esta información, pues la empresa debe seleccionar el tipo de PMO y las actividades que cumplirá la Oficina de Proyectos.

El proceso de puesta en marcha de una oficina de proyectos debe definir el modelo de la misma:

- **Fuerte:** En este modelo la organización PMO opera como una organización central de administración de los proyectos. Este tipo de modelos maneja la cartera de proyectos a su interior y los gerentes de proyectos dependen del administrador de la oficina.
- **Consultivo:** En este modelo la oficina de proyectos entrega capacitación, acompañamiento, coaching ²y mentoring³ a los gerentes de proyecto de las diferentes unidades de negocio de la organización. La ventaja de este modelo es, que es menos invasivo en la organización.
- **Mixto:** En el cual la PMO toma control de algunos proyectos (problemas críticos u otros criterios) y los restantes quedan en las unidades de negocio utilizando un modelo más consultivo

2.5.3. Objetivos de la PMO

Entre objetivos relevantes de una PMO están:

- Reducir fallas de los proyectos
- Reducir gastos innecesarios en los proyectos

² proviene del verbo inglés coach (“entrenar”). Su esencia implica suponer que el coachee ya dispone del conocimiento para solucionar todos aquellos asuntos con los que debe lidiar. Lo que debe hacer el coach, por lo tanto, no es enseñar algo nuevo, sino mostrar al coachee el camino para aprender de aquello que alberga en su interior.

³ El mentoring es un proceso de aprendizaje personal por el que una persona asume la propiedad y la responsabilidad de su propio desarrollo personal y profesional. Para ello, se establece una relación personalizada dirigida por el mentorizado a través de la cual el mentor invierte su tiempo, comparte su conocimiento y dedica su esfuerzo para que el mentorizado disponga de nuevas perspectivas, enriquezca su forma de pensar y desarrolle todo su potencial como persona y como profesional.

- Completar proyectos en el tiempo planificado
- Estandarizar procesos, metodologías, mejores prácticas y nomenclatura en la dirección de proyectos

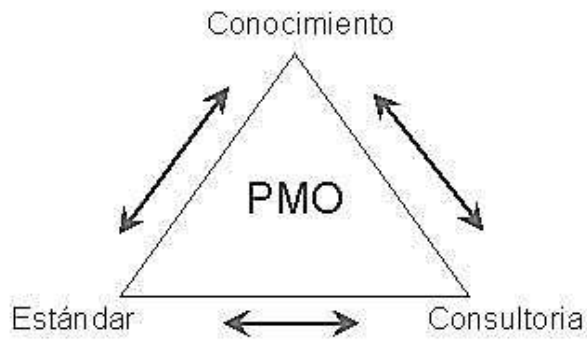
Responsabilidades o funciones de una PMO:

- Elaborar planes de capacitación y formación para los Gerentes de Proyectos y sus equipos de trabajo.
- Alinear los proyectos con objetivos del negocio.
- Apoyar la elaboración del plan de proyectos y su interacción con otros planes.
- Asistir la evaluación de la viabilidad económica (ROI, NPV, TIR)
- Proporcionar soporte administrativo y tecnológico en las herramientas de proyectos.
- Administrar el pool de recursos asignados y/o compartidos en los proyectos.
- Asesorar a los directores y jefes de proyectos en las diferentes etapas del ciclo de vida de los proyectos.
- Definir y documentar los procesos estándares, metodologías y métricas de gestión de proyectos.
- Gerenciar la cartera de proyectos de la empresa.
- Controlar los proyectos con la generación de indicadores de costo, riesgo, tiempo y calidad del proyecto.
- Generar reportes a los diferentes roles y niveles de autoridad definidos en la organización.
- Gestionar el rendimiento de la oficina a través del análisis y reporte de métricas.

2.5.4. Triángulo de valor de una PMO

Una PMO ofrece un conjunto de alternativas válidas para aquellas organizaciones que la implementan. (Letavec, 2006) define el triángulo de valor de una PMO, el cual no es más que los tres (3) elementos que más aportan valor a la organización que implante la PMO. Ellos son:

FIGURA # 10 TRIÁNGULO DE VALOR DE UNA PMO



Fuente: Letavec C. Establishing the PMO Value Proposition. 2006

Estándar: Es un conjunto de políticas y procedimientos para gobernar los procesos de los proyectos de una organización. Se estandarizan plantillas, informes, métricas, etc.

Conocimiento: Ejecutar actividades asociadas con la adquisición y diseminación de conocimiento para beneficiar a los Project Managers (Training, Bases de Datos de conocimiento, etc.).

Consultoría: Asistir y/o gestionar las prácticas de los Project Managers.

2.5.5. Métricas e indicadores

Los objetivos de la PMO deberá ser lo suficientemente claro y medible en el tiempo, todo a objeto de saber si se han alcanzados las metas trazadas. Algunas métricas, son las siguientes:

- Gestión de riesgo.
- Hitos importantes de los proyectos, incluyendo alertas abiertas y cerradas.
- Inversiones de proyectos por fase, recurso, tarea, etc.
- Gestión de problemas (issues) durante la ejecución de los proyectos.
- Por programas; inversión, inventario de proyectos, beneficios esperados.
- Proyectos ordenados por presupuesto.
- Pronóstico y disponibilidad de recursos
- Cuadros de mando.

Entre sus principales ventajas:

- Instancia dedicada a monitorear el comportamiento de los proyectos, minimizando así riesgos de fracaso
- Procesos y métricas estándar para todos los proyectos
- Ente centralizado para apoyo a los directores y jefes de proyectos

Entre sus potenciales desventajas:

- Puede ser percibida como un ente burocrático.
- Personal no preparado puede ser un riesgo.
- Falta de herramientas de automatización de los procesos.
- Puede ser difícil medir el éxito de una PMO.
- La cultura y el cambio pueden convertirse en enemigos si no se maneja correctamente.

2.6.MODELOS DE MADUREZ DE UNA PMO

Los modelos de madurez han surgido con mucha fuerza a partir de los años 90's, estos modelos tienen entre sus objetivos permitir a la organización reconocer cuáles son sus prácticas actuales en la gestión de proyectos y guiarla a través de un proceso de mejora continua.

Los modelos de madurez, consisten en analizar e identificar la ruta que una organización debe seguir para alcanzar la estabilidad y excelencia en administración de proyectos a través de diferentes niveles.

Los modelos de madurez permiten identificar qué pasos deben ser tomados, qué hechos deben ser cumplidos, en qué secuencia lograr resultados significativos y medibles.

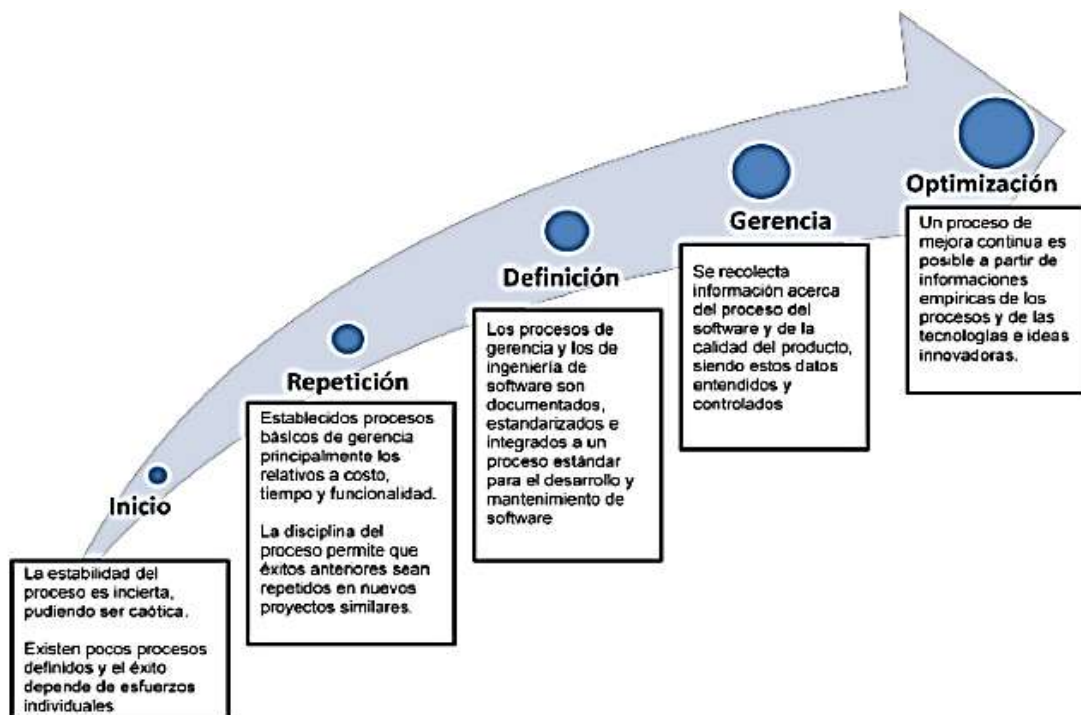
2.6.1. CCM (Capability Maturity Model)

En el año 1986, el Instituto de Ingeniería de Software (SEI, Software Engineering Institute) publica el modelo CMM (**VER FIGURA # 11**) con autorización del Departamento de Defensa Americano.

Es un modelo orientado a la mejora de los procesos relacionados con el desarrollo de software, para lo cual incluye las mejores prácticas de ingeniería de software y gestión, convirtiéndose rápidamente en un estándar dentro del mundo de los proyectos de IT.

CMM está constituido por cinco niveles de madurez de procesos de software. Cada nivel de madurez provee un conjunto de elementos básicos para procesos continuos de mejora; a su vez, cada nivel constituye un grupo de objetivos, que al ser satisfechos, se establecen como importantes.

FIGURA # 11 CAPABILITY MATURITY MODEL

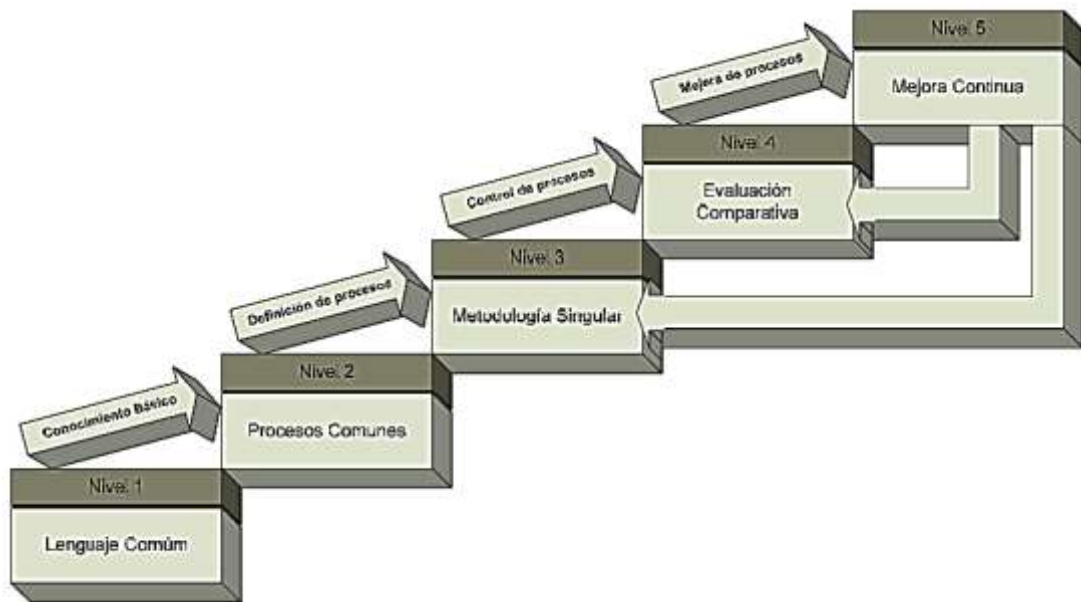


Fuente: Instituto de Ingeniería de Software SEI, 1986

2.6.2. Modelo de Madurez de Kerzner (KPM3)

El modelo del Dr. Harold Kerzner (**VER FIGURA #12**), explica el camino de una organización para alcanzar la excelencia en la gerencia de proyectos a través de cinco niveles. Se establece la importancia de contar con una planificación estratégica en la administración de proyectos dentro de las organizaciones. Cada nivel representa un grado diferente de madurez en la administración de proyectos

FIGURA # 12 MODELO DE MADUREZ DE HAROLD KERZNER



Fuente: Harold Kerzner, 2005

Nivel 1: Lenguaje común: Reconocimiento de la importancia de la administración de proyectos y la necesidad de un buen entendimiento de los conocimientos básicos de esta área, su lenguaje y terminología.

Nivel 2: Procesos comunes: En esta etapa, la organización reconoce que procesos comunes tienen que ser definidos y desarrollados de forma tal que los éxitos sobre un proyecto puedan ser repetidos sobre otros. Este nivel incluye el reconocimiento del uso y apoyo de los principios de proyectos a otras metodologías empleadas por la empresa.

Nivel 3: Metodología única: La organización reconoce el efecto sinérgico de combinar todas las metodologías corporativas en una metodología singular, el centro del cual es la administración de proyectos. Esto hace que el proceso y todos los criterios para la dirección de proyectos (selección, priorización, evaluación, etc.) sean los mismos para todas las áreas, y así el control y el proceso de decisión es más fácil.

Nivel 4: Benchmarking: Es el reconocimiento de que la evaluación y mejora de los procesos relacionados a proyectos es necesaria para mantener una ventaja competitiva. Las comparaciones deben ser realizadas de forma continua. La organización debe decidir contra quien compararse y que comparar. En esta etapa se decide el área mejora y que mejorar.

Nivel 5: Mejora continua: La organización evalúa la información de la etapa anterior obtenida de las comparaciones (benchmarking) y decide incorporarla a la metodología existente.

Según (Kerzner, 2009) cuando se habla de madurez normalmente se piensa que el proceso debe ser realizado secuencialmente aunque esto no es necesariamente cierto ya que algunos niveles pueden superponerse dependiendo de los riesgos que la organización desea llevar. Existen riesgos en cada nivel del modelo que pueden ser etiquetados como bajo, medio y alto; el nivel de riesgo es frecuentemente asociado al impacto en la cultura organizacional.

Riesgo Bajo: No habrá prácticamente ningún impacto en la cultura de la organización cuando la cultura corporativa es dinámica y acepta fácilmente el cambio.

Riesgo Medio: La organización reconoce que el cambio es necesario, pero pueden no ser conscientes del impacto de este.

Riesgo Alto: Se produce cuando la organización reconoce que los cambios que resulten de la aplicación de la gestión de proyecto puede hacer un cambio grande en la cultura corporativa como por ejemplo la creación de metodologías de gestión de proyectos, políticas y procedimientos, así como descentralización de la autoridad y la toma de decisiones. Es por ello que el nivel 3 del es el que presenta más dificultades de ser alcanzado, ya que requiere de mayores cambios en la cultura corporativa.

TABLA # 3 NIVEL DE DIFICULTAD ASOCIADA A CADA NIVEL DE MADUREZ

Nivel	Descripción	Nivel de Dificultad
1	Lenguaje Común	Medio
2	Proceso Común	Medio
3	Metodología Única	Alto
4	Benchmarking	Bajo
5	Mejora Continua	Bajo

Fuente: Kerzner, Strategic Planning for Project Management using a Project Management Maturity Model, 2001.

2.7.MERCADO FINANCIERO EN ECUADOR

2.7.1. Principales leyes que han afectado los planes estratégicos y proyectos del sector financiero.

Para tener una idea de las principales leyes y reformas que han provocado mayores efectos de cambios en los proyectos del sector bancario, se mencionan:

- **2008.- Reducción de las tasas de interés bancario:** Reforma a la ley bancaria para regular las tasas máximas efectivas de interés y fijar techo al cobro de comisiones y servicios. El diario.com.ec, resumen de la sabatina #49 de Rafael Correa, 29 dic. 2007
- **2009 - Ley de Régimen Monetario y Banco del Estado:** Con esta ley el ejecutivo pasa a tener control de las políticas monetarias, se redefine la naturaleza jurídica del Banco Central del Ecuador y se elimina su autonomía en el ámbito administrativo y financiero.

Así, el directorio es integrado por: un delegado de presidente de la República, los ministros de Finanzas, de coordinación de la Política Económica, de la Producción, un delegado de las instituciones financieras públicas de desarrollo (CFN, BNF, BEDE y Banco de la Vivienda) y el secretario nacional de planificación (Senplades).

Estos funcionarios tienen a su cargo la dirección de las políticas monetarias, crediticia, cambiaria y financiera. Además, se especifica que el gerente general del Banco Central y el superintendente de Bancos y Seguros formarán parte de este directorio con voz pero sin voto.

- **2011 - Nuevas sanciones para los protestos en cheques:** En la reglamentación se estipula que el titular, girador, firma conjunta o firma autorizada de una cuenta corriente que en un año tengan el protesto de al menos dos cheques (en caso de tener una sola cuenta en el sistema bancario) o al menos cuatro cheques (en caso de tener más de una cuenta).

Se exigirá el pago de una multa y quedan inhabilitados por un mes para el manejo de todas las cuentas corrientes abiertas a su nombre y las cuentas en las cuales actúe como firma autorizada en el sistema bancario. También quedan inhabilitados para abrir nuevas cuentas corrientes, durante ese periodo

- **2011 - Venta de negocios ajenos a la actividad financiera:** El proyecto de Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder del Mercado (Ley Antimonopolio), forzó a la venta de otros negocios a los accionistas, partícipes y directores de la banca privada.

La ley otorgó un plazo para que la banca venda sus acciones en otro tipo de negocios, incluidos administradoras de fondos, seguros y casas de valores.

- **2012 - Ley Hipotecaria:** La ley plantea que una persona que no pueda pagar un crédito y la compra de su primera vivienda o vehículo, sean esos bienes la única garantía para extinguir la deuda con la banca.
- **2012: Impuesto a las utilidades de la Banca:** La Legislatura de Ecuador aprobó el proyecto de ley para elevar los impuestos a la banca para destinarlos al bono de desarrollo humano.

Se establece el cobro del 12% del Impuesto al Valor Agregado (IVA) por los servicios financieros que antes estaban exonerados, y eleva los gravámenes de 0,08% a 0,25% mensual sobre los fondos depositados en el extranjero, entre otras medidas.

El Gobierno espera recaudar anualmente con esta iniciativa legal unos 164 millones de dólares adicionales para elevar de 35 a 50 dólares el bono que reciben mensualmente 1,2 millones de pobres.

Todas estas leyes han influido en el cumplimiento de los planes estratégicos y proyectos planificados del sector financiero, pues su acatamiento ha requerido realizar cambios inmediatos en los procesos y sistemas informáticos de los diferentes bancos en Ecuador.

2.7.2. Crecimiento Económico del Sistema Financiero

De acuerdo al análisis realizado por (Ekos Negocios, Unidad de Análisis económico Ekos, 2012), se menciona:

“El crecimiento económico ecuatoriano en el 2011 (PIB cercano al 11%), permitió que el sistema financiero registre un incremento en su actividad de intermediación. Este aumento permite generar mejores niveles de utilidad (44,2%) pese a la reducción observada en las tasas de interés activas en los últimos años. Los niveles de costos no han variado significativamente (6,3%), lo que implica que la rentabilidad depende del volumen de operaciones.

Las utilidades podrían ser mayores, si el sistema no hubiera mantenido niveles elevados de provisiones sobre su cartera vencida (234,5%) para cubrir riesgos potenciales. Dentro de las utilidades también hay que observar que parte del incremento de las utilidades se generaron por la venta de empresas conexas, las cuales fueron por la ley ecuatoriana vigente”

De este análisis realizado por la revista Ekos podemos concluir que el sistema financiero se mantiene estable al momento pese a leyes que lo han impactado fuertemente como la reducción de la tasa de interés activa, la venta de acciones de empresas conexas y demás leyes.

Debido al crecimiento económico del país (PIB 11%), se ha renovado la capacidad de endeudamiento de los ecuatorianos, por tanto se han aumentado los créditos, lo que a su vez ha incrementado en 44% los niveles de utilidad del sistema financiero ecuatoriano, lo que representa aproximadamente una utilidad de usd. 491,8 millones, monto que podría ser superior pero que fue convertido en provisiones de 234% para cubrir riesgos de cartera y poder fortalecer el sistema financiero.

2.7.3. Clasificación de los bancos según su tamaño

Para tener una idea del tamaño de los bancos en Ecuador y poder comparar el desempeño de la gestión de proyectos, se ha tomado como base la clasificación realizada por la revista Ekos, quienes han utilizado la metodología Camel para el análisis.

Camel mide y analiza cinco parámetros: capital, activos, manejo corporativo, ingreso y liquidez. Dicha medición es utilizada principalmente en el sector financiero para hacer mediciones de riesgo corporativo.

Basados en los resultados al 31 diciembre del 2011 de los estados financieros, debidamente ajustados, la metodología camel asigna una calificación para cada uno de los índices propuestos.

Se ha separado a las entidades por sus niveles de activos:

- Bancos grandes (activos superior a usd. 1,000 millones)
- Bancos medianos (activos entre usd. 100 y 1,000 millones)

A continuación se muestran los resultados del estudio.

Factores evaluados para la obtención del puntaje:

Entidad = Nombre de entidad financiera
LIQUIDEZ: Activo líquido / obligaciones con el público
PATRIMONIO: Patrimonio sobre activos
RENTABILIDAD: ROA
RENTABILIDAD: ROE
MOROSIDAD: Cartera vencida y contaminada / cartera total
EFICIENCIA: Gasto operativo / activo total
CALIDAD DE ACTIVOS: Activo productivo / Activo total
TASA DE CRECIMIENTO CARTERA

TABLA # 4 RANKING DE BANCOS GRANDES EN ECUADOR

Pos. 2011	Pos. 2010	Pos. 2009	Entidad	Liquidez	Patrimonio	Rentabilidad ROA	Rentabilidad ROE	Morosidad.	Eficiencia	Calidad de Activo.	Tasa de Crecimiento Cartera	Tasa de Crecimiento Patrimonio	Puntaje Total
1	2	1	GUAYAQUIL	60	40	100	100	60	60	60	40	80	66.5
2	4	6	PACIFICO	40	100	40	40	80	100	20	80	40	62.5
3	1	2	BOLIVARIANO	40	40	40	40	100	80	80	60	40	59.5
4	3	3	INTERNACIONAL	40	40	40	40	80	80	60	40	40	53.5
4	5	4	PRODUBANCO	60	40	40	40	80	60	40	60	40	53.5
5			AUSTRO	40	40	40	40	40	60	60	40	60	46.5
6	6	5	PICHINCHA	20	40	40	40	60	40	20	20	40	37

Fuente: Revista Ekos Negocios, abr. 2012

El cuadro presenta los principales y más grandes entidades financieras del país, consideradas como tal porque el valor de sus activos supera los usd. 1,000 millones. Banco de Guayaquil se coloca en primer lugar en el ranking de la categoría bancos grandes, superando la posición segunda que ocupó en el 2010.

Banco del Pacífico ha venido mejorando su posición desde el 2009, ocupando al cierre del 2011 el segundo lugar. Banco Bolivariano ha mantenido su puesto entre los tres principales bancos durante los tres años comparativos. Banco Internacional y Produbanco tienen un puntaje total igual, lo que los coloca a ambos en la cuarta posición de bancos grandes. Por primera vez durante los años comparativos aparece Banco del Austro en la categoría de bancos grandes y ocupa el quinto lugar, mejor posición que Banco del Pichincha quien ocupó el último lugar de acuerdo a las calificaciones de los diferentes factores.

TABLA # 5 RANKING DE BANCOS MEDIANOS EN ECUADOR

Pos. 2011	Pos. 2010	Pos. 2009	Entidad	Liquidez	Patrimonio	Rentabilidad ROA	Rentabilidad ROE	Morosidad.	Eficiencia	Calidad de Activo.	Tasa Crecimiento	Tasa Crecimiento	Puntaje Total
1	2	2	LOJA	40	40	60	80	80	100	60	60	80	68
2	4	6	PROMERICA	60	20	40	60	80	100	60	40	60	61.5
3	1	4	PROCREDIT	40	60	80	60	80	60	60	60	40	60
3	6	9	MACHALA	60	40	40	40	80	80	60	60	60	60
4	4	5	CITIBANK	20	40	60	60	80	80	60	80	60	59.5
5	2	1	GENERAL RUMIÑAHUI	40	20	40	80	80	80	60	60	60	59
6	7	10	SOLIDARIO	60	60	80	60	60	40	40	40	60	56
7			COOPNACIONAL	40	60	40	40	80	80	80	40	20	55
8	5	8	UNIBANCO	40	80	80	60	60	40	40	40	40	53
8			CAPITAL	60	60	20	20	60	80	40	80	40	53
9			AMAZONAS	20	60	60	40	60	80	20	20	60	49
10			TERRITORIAL	20	40	20	20	20	40	20	60	60	32

Fuente: Revista Ekos Negocios, abr. 2012

El cuadro muestra el listado de bancos medianos de Ecuador, considerados como medianos porque poseen activos valorados entre usd. 100 y 1000 millones. Banco de Loja se ha mantenido entre la primera y segunda posición durante los tres años comparativos, se destaca con un puntaje de 100 en el factor de eficiencia. Banco Proamerica ha mejorado paulatinamente su posición, ubicándose en el 2011 en el segundo lugar y destacando en su calificación a la eficiencia.

Procredit y Machala lograron alcanzar el tercer lugar, la calificación más destacada para ambos bancos es en el buen manejo de los niveles de morosidad. Citybank se ubica en el cuarto lugar, con una calificación más alta a nivel de su eficiencia y buen manejo de la morosidad. Banco Rumiñahui logró ocupar el quinto lugar con destacada calificación en los niveles de rentabilidad y eficiencia. El sexto lugar es para Banco Solidario, su mayor puntaje lo ha obtenido en la rentabilidad sobre activos. En séptimo lugar se encuentra Coopnacional con puntuaciones superiores en los factores de manejo de la morosidad, eficiencia y calidad de activos. Unibanco y Banco Capital ocupan el puesto 8, siendo el puesto 9 y 10 para Banco Territorial y Amazonas respectivamente.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En esta sección se describe el método o procedimiento que se utilizó para el desarrollo de la investigación. Es el “cómo” se realizó el estudio para alcanzar con precisión los objetivos previstos.

3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Para esta investigación se utilizó una modalidad cualitativa apoyada en la técnica interactiva de entrevistas a fin de comprender en detalle la situación actual en el ámbito de gestión de proyectos en instituciones del sistema financiero bancario.

Las preguntas de las entrevistas (**VER ANEXO # 1 Y # 2**), tenían como objetivos principales: Primero conocer en qué medida una PMO puede aportar resultados positivos en la gestión de proyectos, y, segundo identificar oportunidades de mejora o “mejores prácticas” de proyectos, que pudieran ser replicadas en otras instituciones del sector bancario.

Las entrevistas se realizaron de manera personal, telefónica y virtual y estuvieron dirigidas a dos segmentos: una entrevista se realizó a los bancos que ya tienen una PMO como parte de su estructura organizacional y la otra entrevista se dirigió a bancos que no poseen una PMO ni una metodología estándar de proyectos.

3.2. UNIDADES DE OBSERVACIÓN, POBLACIÓN Y MUESTRA

Las unidades de observación son las instituciones del sistema financiero bancario privado de Ecuador. Se trata de una población finita, pues se conoce que en Ecuador existen 26 bancos privados según los indicadores financieros de Bancos Privados (**VER ANEXO #19**).

Se ha tomado una muestra de 6 bancos grandes y medianos, de acuerdo a la clasificación presentada por la SBS: 3 bancos que poseen PMO como es el caso de los Bancos: Guayaquil, Bolivariano y Pacífico, y 3 Bancos que no poseen PMO como Produbanco, Machala y Rumiñahui.

En ellos se ha escogido a funcionarios de las áreas usualmente involucradas en el proceso de gestión de proyectos. Estas áreas de gestión son: Proyectos, Procesos, Innovación de Productos, Tecnología, Marketing.

Adicionalmente se ha entrevistado a dos bancos extranjeros: Bank United de Estados Unidos y Banco de Londres de Reino Unido.

Para determinar el tamaño de la muestra, se utilizó la fórmula detallada a continuación:

FIGURA # 13 CÁLCULO DE LA MUESTRA CONOCIENDO EL TAMAÑO DE LA POBLACIÓN

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

en donde,

- N = tamaño de la población
- Z = nivel de confianza,
- P = probabilidad de éxito, o proporción esperada
- Q = probabilidad de fracaso
- D = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción)

Fuente: Boletín electrónico, Facultad de Ingeniería Rafael Landívar

Los datos para el cálculo de la muestra son:

N=26 Z=2,58 P=99% Q=1% D=10%

Los datos para el cálculo de la muestra son:

N=26
Z=2,58
P=99%
Q=1%
D=10%

Reemplazando la fórmula, quedaría:

$$n = \frac{26 * 2,58^2 * 0,99 * 0,01}{0,10^2 * (26-1) + 2,58^2 * 0,99 * 0,01} = \frac{1,71335736}{0,31589836}$$

$$n = 5,4$$

El resultado es igual a una muestra de 5, lo que quiere decir que para obtener un nivel de confianzas de 99%, se deben hacer mínimo 5 entrevistas.

3.3. INSTRUMENTOS DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS

La recolección de datos se realizó por medio de un cuestionario tipo entrevista aplicado a 6 instituciones bancarias mencionadas en el punto anterior. Se establecieron dos modelos de entrevistas: una de ellas contiene 15 preguntas y está dirigida a instituciones bancarias que ya tienen una PMO; el otro cuestionario de 9 preguntas se enfoca en los Bancos que no poseen una PMO (**VER ANEXO # 1 Y 2**).

También se utilizó el método teórico de análisis y síntesis de los datos obtenidos a través de observación documental y observación en sitio.

El resultado de la investigación se ha sintetizado en una propuesta de diseño de una PMO personalizada para cubrir las necesidades del sector bancario en lo referente a la gestión de proyectos. Dicha propuesta está dirigida a cualquier institución bancaria que tenga interés en implementar una PMO como parte de su estructura organizacional.

3.4. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En este ítem se describe cada uno de los pasos que se siguieron para realizar toda la investigación, partiendo desde el planteamiento del problema y desarrollo del marco teórico.

La tabla presentada a continuación, muestra un resumen del procedimiento que se empleó para la investigación, señala la muestra y los instrumentos que se utilizaron para la recolección de datos.

TABLA # 6 PROCEDIMIENTO DE INVESTIGACIÓN

¿Quiénes proporcionarán la información? – Muestra	Funcionarios de instituciones bancarias de cualquiera de las siguientes áreas de gestión: Proyectos, Procesos, Innovación de Productos, Tecnología, Marketing.
¿Cómo accedemos a la información requerida? - Instrumentos	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas (Anexo No. 1 y 2) • Observación documental • Observación en sitio
¿Cómo se recogerá la información requerida? – Recolección de datos	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario de preguntas abiertas • Información en archivos digitales.
¿Cómo se organizarán los datos obtenidos? – Sistematización	<ul style="list-style-type: none"> • Cuadro de ordenamiento en excel para listar los datos obtenidos.
¿De qué manera se realizará el análisis de los datos? Análisis e Interpretación	<ul style="list-style-type: none"> • Gráficos estadísticos • Análisis descriptivo y síntesis de los datos obtenidos.

Fuente: La autora

3.4.1. Pasos para la investigación

1. Se identificaron los Bancos que conforman el Sistema Bancario en Ecuador, para lo cual se tomó como fuente el Balance Consolidado del año 2012 de la Superintendencia de Bancos y Seguros.
2. Se identificaron los Bancos que tienen una Oficina de Proyectos como parte de su estructura organizacional. Esta investigación se realizó preguntando directamente a 1 funcionario de cada Banco.
3. De los 26 Bancos, se seleccionaron 3 Bancos que tienen PMO en su estructura organizacional y 3 bancos que no poseen PMO. A través de entrevistas semi-estructuradas se identificaron las principales fortalezas, falencias y oportunidades que se tiene actualmente en el gerenciamiento de proyectos bancarios.

4. A partir de la información obtenida, se plasmó una propuesta o diseño de una PMO personalizada para instituciones bancarias. La propuesta contiene:

- Pasos para la implantación de una PMO a nivel de instituciones bancarias.
- Metodología para gestión de proyectos bancarios
- Estructura organizacional; servicios, roles y funciones que debería tener una PMO en un banco.
- Layouts/plantillas para el control de alcance, costos, riesgos y calidad en los proyectos bancarios.
- Formato para mapeo de proyectos alineados a los objetivos estratégicos (Balance Score Card aplicado a Proyectos)
- Kpi's o indicadores que deben medir el progreso /mejora continua de una oficina de proyectos en un banco.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Este capítulo contiene el análisis de los resultados obtenidos a partir de la investigación documental en fuentes reales y virtuales, observación en sitio en instituciones bancarias y entrevistas realizadas a funcionarios de dichas instituciones.

4.1. ANÁLISIS DEL MERCADO FINANCIERO EN ECUADOR

Durante el periodo presidencial del Eco. Rafael Correa (2007 – 2012), el sector bancario ha sido objeto de constantes reformas. Los cambios en la política económica y financiera del país han provocado que los bancos tengan que hacer cambios inmediatos en sus procesos y sistemas informáticos para cumplir con las resoluciones de gobierno, lo que con frecuencia interrumpe la ejecución de proyectos estratégicos bancarios.

A nivel del crecimiento económico, es posible inferir que el sector financiero se mantiene estable pese a las leyes gubernamentales cambiantes como la reducción de la tasa de interés activa, la venta de acciones de las administradoras de fondos y casas de valores, entre otras leyes.

Debido al crecimiento económico del país (PIB 11%), se ha renovado la capacidad de endeudamiento de los ecuatorianos, por tanto, se han aumentado los créditos, lo que a su vez ha incrementado en 44% los niveles de utilidad del sistema financiero ecuatoriano, esto representa aproximadamente una utilidad de Usd. 491,8 millones.

4.2. TAMAÑO DE LOS BANCOS EN ECUADOR

Tomando como base la información de la Superintendencia de Bancos, se ha elaborado la tabla y gráfico siguiente para ilustrar la clasificación de los bancos por tamaño.

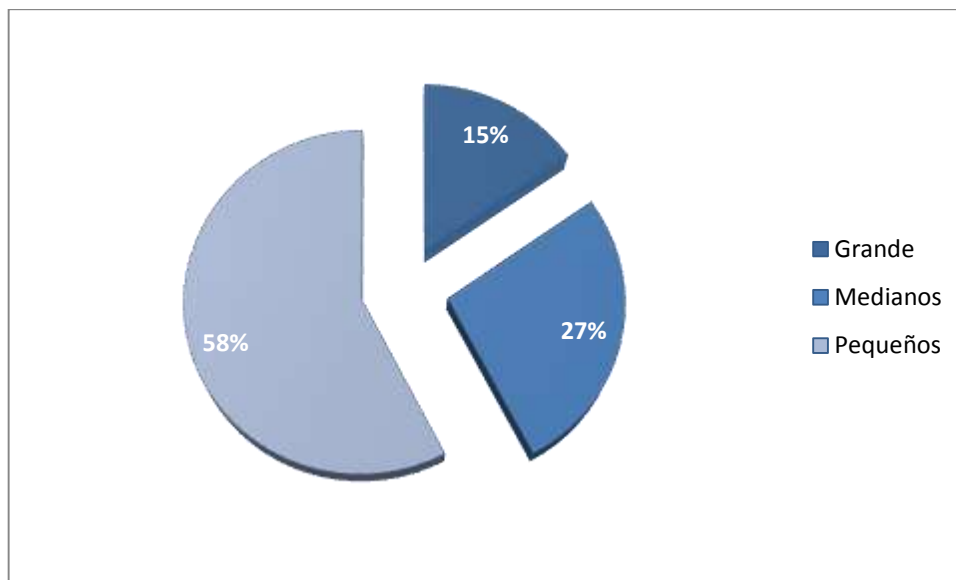
**TABLA # 7 BANCOS POR TAMAÑO EN BASE A LA PARTICIPACIÓN DE
ACTIVOS TOTALES DEL SISTEMA FINANCIERO**

#	Bancos	Tamaño
1	Guayaquil	Grande
2	Pacífico	Grande
3	Pichincha	Grande
4	Produbanco	Grande
5	Austro	Mediano
6	Bolivariano	Mediano
7	Citibank	Mediano
8	Ruminahui	Mediano
9	Internacional	Mediano
10	Machala	Mediano
11	Proamérica	Mediano
12	Amazonas	Pequeño
13	Cofiec	Pequeño
14	Comercial de Manabi	Pequeño
15	Litoral	Pequeño
16	De Loja	Pequeño
17	Solidario	Pequeño
18	Sudamericano	Pequeño
19	Territorial ⁴	Pequeño
20	Unibanco	Pequeño
21	Coopnacional	Pequeño
22	Procredit	Pequeño
23	Capital	Pequeño
24	Finca	Pequeño
25	Delbank	Pequeño
26	D-Miro	Pequeño

Fuente: Elaborado por la autora en base al Estado de Situación Consolidado,
Sistema de Bancos Privados, 31dic.2012

⁴ El Banco Territorial entró en proceso de liquidación en marzo del 2013, sin embargo se ha dejado en la tabla porque la información para el análisis fue tomada con corte a dic.2012

GRÁFICO # 1 BANCOS POR TAMAÑO EN BASE A LA PARTICIPACION DE ACTIVOS TOTALES DEL SISTEMA FINANCIERO



Fuente: La autora

Analizando la tabla y gráfico anterior, se puede observar que la mayor parte de los bancos en Ecuador son pequeños (58%), lo cual representa un nicho potencial para la implantación de una PMO en estas instituciones bancarias. Los bancos medianos representan el 27% de este mercado, siendo también un grupo al que se sería fácil venderles la idea de implementar una PMO. Los bancos grandes representan el 15% del mercado, en este grupo la mayoría ya posee una PMO funcionando como parte de su estructura organizacional.

4.3. PMO's EN ECUADOR

La tabla y gráfico siguiente muestra que los bancos en Ecuador tienen implementada una PMO y aquellas instituciones que no poseen un PMO.

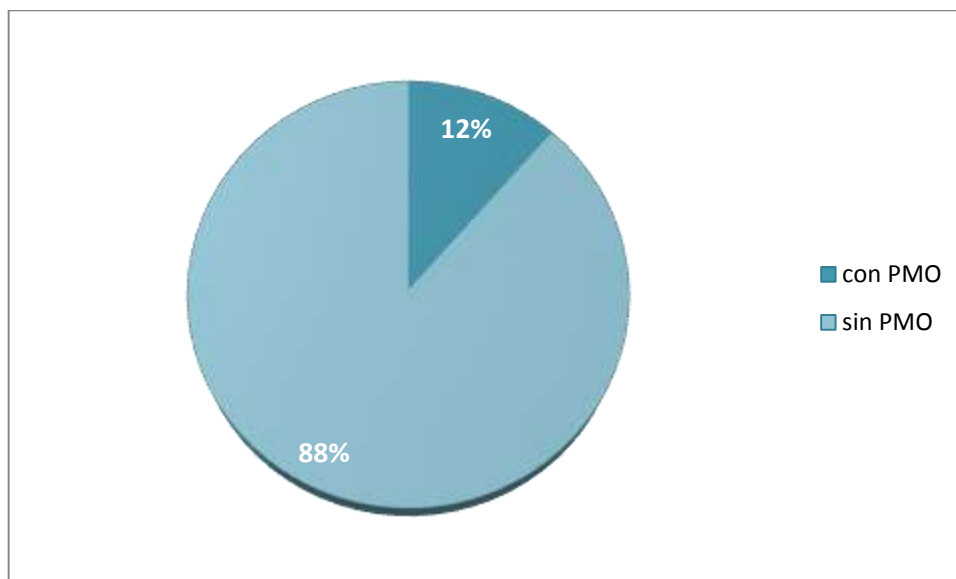
TABLA # 8 PMOS EN LOS BANCOS DE ECUADOR

#	Bancos	Tamaño	PMO
1	Guayaquil	Grande	con PMO
2	Pacífico	Grande	con PMO
3	Pichincha	Grande	sin PMO
4	Produbanco	Grande	sin PMO
5	Austro	Mediano	sin PMO
6	Bolivariano	Mediano	con PMO
7	Citibank	Mediano	sin PMO
8	Rumiñahui	Mediano	sin PMO
9	Internacional	Mediano	sin PMO
10	Machala	Mediano	sin PMO
11	Proamérica	Mediano	sin PMO
12	Amazonas	Pequeño	sin PMO
13	Cofiec	Pequeño	sin PMO
14	Comercial de Manabí	Pequeño	sin PMO
15	Litoral	Pequeño	sin PMO
16	De Loja	Pequeño	sin PMO
17	Solidario	Pequeño	sin PMO
18	Sudamericano	Pequeño	sin PMO
19	Territorial ⁵	Pequeño	sin PMO
20	Unibanco	Pequeño	sin PMO
21	Coopnacional	Pequeño	sin PMO
22	Procredit	Pequeño	sin PMO
23	Capital	Pequeño	sin PMO
24	Finca	Pequeño	sin PMO
25	Delbank	Pequeño	sin PMO
26	D-Miro	Pequeño	sin PMO

Fuente: La autora

⁵ El Banco Territorial entró en proceso de liquidación en marzo del 2013, sin embargo se ha dejado en la tabla porque la información para el análisis fue tomada con corte a dic.2012

GRAFICO # 2 PMO's EN LOS BANCOS DE ECUADOR



Fuente: La autora

La tabla y gráfico anterior muestra que apenas un 12% de los Bancos en Ecuador tienen una PMO formalmente establecida en su estructura organizacional, el 88% restante, representa un mercado potencial para la propuesta de establecer una oficina de Proyectos.

4.4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN PRIMARIA

Se realizó un estudio cualitativo a través de entrevistas a representantes de entidades bancarias grandes y medianas de Ecuador, que cuentan con sucursales en la ciudad Guayaquil.

Se entrevistó a 6 representantes de entidades financieras, para conocer la situación actual en el ámbito de la gestión de proyectos. Las preguntas tenían como objetivos principales: Conocer en qué medida una PMO puede aportar resultados positivos en la gestión de proyectos, identificar algunas “mejores prácticas” en la gestión de proyectos y oportunidades de mejora que pudieran ser replicadas en otras instituciones del sector bancario.

Los representantes de entidades financieras que fueron entrevistados son: Guayaquil, Pacífico, Bolivariano, Produbanco, Machala y Rumiñahui.

Se efectuó dos tipos de entrevistas: una dirigida a entidades bancarias que poseen una PMO como parte de su estructura organizacional como es el caso de los bancos: Guayaquil, Bolivariano y Pacífico; y otra entrevista se dirigió a bancos que no poseen una PMO: Produbanco, Machala y Rumiñahui.

Adicionalmente se realizó una entrevista a un representante bancario de Estados Unidos y a otro de Reino Unido, para tener una idea de cómo se está llevando el control de proyectos a nivel internacional.

A continuación se describen los resultados de las entrevistas:

Se ha detectado que gran parte de los bancos clasificados como grandes, son los que poseen en su estructura organizacional una PMO; los bancos clasificados como medianos, no poseen una PMO.

4.4.1. Análisis de los Bancos que no tienen PMO

Se evidencia que al no poseer una PMO, los proyectos son manejados por cualquiera de las áreas funcionales, sin embargo existen áreas que tienen mayor participación en el proceso de gestión de proyectos. En el Banco de Machala, las áreas que mayor participación tienen en los proyectos son: Mercadeo, Riesgos y Operaciones, estas áreas manejan los proyectos comerciales, de organismos de control y de mejoras operativas respectivamente. En Produbanco las áreas involucradas son finanzas, productividad y tecnología, quienes se encargan de la aprobación de presupuesto, balanceo de presupuesto vs la línea de operación y desarrollo tecnológico.

Las variables consideradas para determinar que es y que no es proyecto, se ha mencionado: la cantidad de tiempo que un proyecto toma desde su desarrollo tecnológico hasta su lanzamiento, la cantidad de recursos humanos, el presupuesto que requiere el proyecto, el número de horas hombre necesarias para ejecutar.

La herramienta utilizada en la administración de proyectos es Microsoft Project, donde los indicadores muestran que los tres bancos: Machala, Ruminahui y Produbanco, revelan no poseer ningún indicador para medir la gestión de proyectos. Los problemas más frecuentes que se evidencian en estos bancos son:

- Demoras en los tiempos de respuesta por parte de las áreas que tienen mayor participación en los proyectos.
- No hay entregables claros
- Falta de seguimiento
- Falta de continuidad en los proyectos
- No hay priorización de los proyectos
- El personal que lidera proyectos no tiene muchas veces las habilidades adecuadas.
- Poca capacidad instalada por parte de los proveedores en los casos en los que se tiene outsourcing ⁶del desarrollo tecnológico.
- Exceso de proyectos regulatorios en paralelo
- Todo es urgente
- Cambios de alcance de proyectos
- Poca coordinación con los patrocinadores del proyecto
- Desvíos en el presupuesto y tiempo

Las estrategias que los bancos han señalado para solventar estos problemas, se mencionan:

- Implementar una PMO
- Adoptar una metodología de gestión de proyectos
- Capacitar en la metodología del PMI
- Contar con una persona especializada para gestionar proyectos
- Formar al personal en liderazgo de proyectos
- Contar con procedimientos para guiar a los líderes de proyectos

⁶ Es contratar y delegar a largo plazo uno o más procesos no críticos para nuestro negocio, a un proveedor con especialización en una o varias áreas del proceso productivo, consiguiendo con ello una mayor efectividad que nos permite orientar nuestros mejores esfuerzos a las necesidades prioritarias del negocio

Cuando se preguntó a los diferentes representantes de los bancos sobre la contribución que puede traer la implementación de una PMO en su organización, mencionaron

- Mejoraría el cumplimiento de los tiempos de los proyectos
- Se contaría con un acompañamiento y supervisión durante todo el proyecto
- Existiría un mayor control de los proyectos
- Ayudaría a mediar los conflictos entre las partes
- Se optimizaría el uso de recursos humanos y financieros
- Se reduciría el gasto operativo
- Mejoraría la organización de recursos
- Se formaría un equipo especializado con las habilidades necesarias para administrar proyectos
- Mejoraría la coordinación de proyectos y cumplimiento de presupuestos

4.4.2. Análisis de los Bancos que tienen PMO

Los principales motivos que impulsaron la creación de la PMO en las instituciones entrevistadas: Guayaquil, Pacífico y Bolivariano, fueron:

- Mejora en la Administración del Portafolio de Proyectos
- Control por medio de indicadores del grado de avance y compleción de las iniciativas, y regulaciones que caen en la categoría de proyectos.
- Implementar una metodología estándar de gestión de proyectos

Todos los bancos implementaron la PMO con el soporte de una consultoría externa.

Las mejoras que se han evidenciado desde la implementación de la PMO son:

- Mayor visibilidad del estado de los proyectos.
- Predicción y gestión de los riesgos de cada uno de los proyectos.
- Centralizar las comunicaciones con el equipo del proyecto y el resto de interesados para lograr una cohesión y sinergia de sus integrantes.
- Priorización de los proyectos.
- Mejor cumplimiento de los tiempos y presupuestos de proyectos.

La implementación de una PMO en la estructura organizacional, es un proceso que impacta a todas las áreas de la organización, todos deben conocer la metodología para el manejo de proyectos y deben cumplir con los estándares en cada nuevo proyecto.

En cuanto a la medición o indicadores utilizados en la PMO se mencionaron:

- Grado de aceptación de la metodología de proyectos
- Balance Score Card para la gestión de la oficina de proyectos
- Tiempo planificado vs tiempo real
- Presupuesto planificado vs presupuesto real
- Proyectos de retorno vs total de proyectos

La PMO reporta usualmente a los altos niveles de la estructura organizacional, como la presidencia y vicepresidencia ejecutiva, esto a fin de asegurar el respaldo necesario para su gestión dentro de la institución, donde el número promedio de personas que trabajan en la PMO es de 4 integrantes.

Referente a los comités de proyectos, se identifica que existen comités individuales por determinados proyectos, usualmente se maneja un comité individual para los proyectos más grandes. Además existe un comité general de proyectos en donde se aprueban nuevos proyectos y se comunica gerencialmente el avance y el movimiento de los presupuestos de distintos proyectos.

En las instituciones financieras entrevistadas, se identifica que los gerentes o líderes de proyectos suelen ser personal de la misma PMO y/o mandos medios de las diferentes áreas funcionales.

El proceso que siguen estas instituciones para el gerenciamiento de proyectos, todas mencionaron que se basan en el estándar del PMI.

Entre las principales funciones que la PMO realiza en las instituciones investigadas, se mencionan:

- Centralizar la gestión administrativa de los proyectos de la institución.
- Brindar apoyo administrativo, herramientas, procedimientos y políticas a los directores de proyectos.
- Reportar oportunamente el avance de los proyectos al comité de proyectos.

Con relación a las herramientas utilizadas para gestionar los proyectos, todas las instituciones mencionaron utilizar la herramienta Microsoft Project⁷. Una de las instituciones mencionó el project server⁸ y share point⁹.

Con respecto a las herramientas utilizadas, todas las instituciones manejan plantillas en formato excel para controlar sus proyectos, dichas plantillas fueron elaboradas conjuntamente con la consultoría contratada para implementar la PMO.

Referente a las falencias, ninguna de las instituciones mencionó una problemática en particular, sin embargo indicaron que con la PMO se busca la mejora continua. Se evalúa cada proyecto y se sacan lecciones aprendidas de cada uno de ellos, con lo cual se establecen acciones para mejorar en la gestión de futuros proyectos.

4.4.3. Análisis de Bancos extranjeros

Se realizó una entrevista al Bank United de Estados Unidos y Banco de Londres de Reino Unido para conocer las tendencias internacionales en el proceso de administración de proyectos. A continuación la información que se obtuvo de estos bancos.

Bank United, tiene PMO dentro de su estructura organizacional, este departamento reporta al área de desarrollo de productos.

⁷ Microsoft Project es un software de administración de proyectos desarrollado y comercializado por Microsoft para asistir a administradores de proyectos en el desarrollo de planes, asignación de recursos a tareas, dar seguimiento al progreso, administrar presupuesto y analizar cargas de trabajo.

⁸ Microsoft Office Project Server es un servidor de administración de proyectos creado por Microsoft. Este servidor usa Microsoft SharePoint, soporta interfaces Web y Microsoft Project como una aplicación de cliente.

⁹ Las organizaciones usan SharePoint para crear sitios web. SharePoint se puede usar como un lugar seguro donde almacenar, organizar, compartir y acceder a información desde prácticamente cualquier dispositivo.

Ellos consideran como proyecto todo aquello que tenga un caso de negocio. Todo desarrollo de nuevos productos debe tener un caso de negocio. Para iniciar un proyecto, el departamento que propone el proyecto debe llenar un formulario denominado Capex initiation process¹⁰, en que debe explicar la justificación del proyecto y que beneficios traerá al banco.

La herramienta que utilizan para administrar proyectos relacionados al desarrollo de productos es "Product Life Cycle Overview"¹¹. Con esta herramienta pueden ver en qué etapa está el proyecto: fase conceptual, fase de planeación, fase de implementación o la última fase administración del portafolio de productos.

En la fase de planeación, utilizan "Decision filter scoring system"¹² que ayuda a priorizar la implementación del producto. Los cinco departamentos más grandes deben dar una puntuación y luego dicha puntuación es presentada al comité de tecnología denominado "Technical Steering Committee"¹³.

Los problemas más frecuentes están en la etapa de planificación, especialmente cuando hay demasiados departamentos involucrados porque no se aprueban los proyectos con rapidez y no se cumplen los tiempos estimados de aprobación de proyectos.

Las medidas propuestas para mejorar en este aspecto fueron: insistir en la cooperación de los departamentos involucrados y marcar como "alta importancia" los correos relacionados a proyectos que son enviados a dichos departamentos.

Banco de Londres manifestó tener un equipo definido de proyecto por cada área. La PMO actúa como Project Manager Officer¹⁴, que por lo general tiene una visión general del proyecto, mas no requiere tener el conocimiento de los procesos y/o sistemas que permitirán la implementación del proyecto.

¹⁰ Siglas de Capital Expenditure Initiation Process. Es el nombre del formulario interno que utiliza el banco para iniciar la planificación del proyecto en que se detalla la justificación, objetivos, gastos y ahorros o ingresos proyectados.

¹¹ Software utilizado por las empresas para controlar los proyectos durante las diferentes etapas del mismo.

¹² Software utilizado por las empresas para priorizar proyectos en base a puntuaciones que se asigna a diferentes factores.

¹³ Comité de Tecnología

¹⁴ Oficial de Administración de Proyectos

PMO hace seguimiento del estado del proyecto, reporta los avances del proyecto y menciona a sus supervisores cualquier problema, mas no es responsable de resolverlo, pues de este rol se encarga el gerente de proyecto.

Manifiestan que la gestión de cualquier proyecto es un trabajo a tiempo completo, que demanda la mano de obra necesaria para satisfacer todas las necesidades que un proyecto. Si esto no está definido desde un principio, es muy probable que el proyecto se retarde o tenga un costo elevado de implementación. Para considerar una iniciativa como proyecto, esta debe tener un beneficio económico o costo de oportunidad, un costo de inversión representativo y un patrocinador del proyecto.

El proceso que se sigue para el desarrollo y gestión de proyectos es el siguiente:

- Definición del problema y objetivo, caso de negocio, equipo de trabajo, sponsor.
- Análisis de los requerimientos y análisis de la situación actual
- Desarrollo de los requerimientos y definición de nuevos productos
- Implementación de requerimientos o productos
- Control continuo de la implementación

Las herramientas que usan para el manejo de proyecto son: Microsoft Office, Microsoft Project y herramienta de análisis de datos: spss, access, mind manager. Respecto a los indicadores, establecen kpis (key performance indicators) desde el inicio del proyecto, en la fase de planificación

Los principales problemas que manifestaron en torno a la administración de proyectos son:

- La pobre delegación de tareas de parte de los participantes del proyecto. Algunos participantes son SME (subject matter expert) en el tema y desafortunadamente no hay quien pueda remplazarlos.
- En proyectos tecnológicos, la pobre interacción con los equipos IT puesto que muchas veces la traducción de requerimientos operacionales a tecnológicos no son entendidos en su totalidad.

Las medidas que ellos proponen para mitigar estos inconvenientes son:

- Definir "backups" de los SMEs desde inicio del proyecto,
- Considerar en la planificación inicial las vacaciones o tiempos fuera de la organización de los SMEs
- Establecer una estrecha relación con los ejecutores del desarrollo de requerimientos para así asegurar que estos sean entendidos desde el inicio.

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UNA PMO PERSONALIZADA PARA INSTITUCIONES BANCARIAS

El éxito de una organización depende en gran medida de que sus proyectos se gestionen de forma eficiente, es decir en el tiempo previsto, dentro del costo presupuestado y entregando los resultados comprometidos.

En la actualidad, una forma efectiva de lograr cambios organizacionales es a través de proyectos, por eso las empresas están buscando como mejorar el manejo de sus proyectos, y una forma de lograrlo es implementar una oficina de gestión de proyectos que se adecue a la cultura organizacional de cada empresa.

Administrar proyectos es una tarea compleja y el mayor beneficio de una PMO es hacer las cosas más fáciles. Con una oficina de proyectos, se logra establecer más cómodamente una metodología estándar y se aborda de mejor forma los proyectos de la organización, se optimiza el tiempo, costo dedicado a proyectos y se alcanza de manera eficiente los planes estratégicos de la organización.

Este capítulo tiene por objetivo presentar un diseño de PMO personalizado para instituciones bancarias en Ecuador, se dejan establecidos los pasos y criterios para definir e implementar una PMO.

Cualquier institución bancaria que tenga interés en establecer una metodología estándar para el manejo de proyectos e implementar una PMO como parte de su estructura organizacional, puede referirse a este trabajo de investigación y tomarlo como guía para el proceso de implantación de una PMO en su institución. A continuación se muestra paso a paso el proceso a seguir para implantar una PMO.

5.1 Contexto cultural para establecer el tipo de PMO

El primer paso para implementar una oficina de proyectos en una organización, es comprender como la PMO encajará en la cultura organizacional de la empresa; para esto, es necesario observar modelos exitosos de otras empresas que de preferencia pertenezcan al mismo sector económico. Otro punto importante a considerar es si la organización es centralizada o descentralizada, esto permitirá definir un correcto diseño de la PMO.

El soporte otorgado por la Oficina de Proyectos puede ir desde proveer funciones de apoyo para la gestión de proyectos hasta la completa responsabilidad de dirigir los proyectos. Bajo la función de apoyo, la PMO se convierte en un repositorio de información acerca de prácticas recomendadas de gerencia de proyectos, y provee de información útil a los ejecutivos de proyectos para la toma de decisiones. Bajo la modalidad de responsable de la dirección de proyectos, la Oficina de Proyectos es la encargada de la administración de la cartera de proyectos de la organización, la supervisión de los mismos y de su gerenciamiento.

A nivel de instituciones bancarias, lo recomendable es que cuando recién se inicia con la PMO, debería cumplir exclusivamente la función de soporte para la gestión de proyectos, en tal caso será responsable por el mantenimiento centralizado del repositorio de información relacionado a proyectos, y hacer cumplir la metodología estándar establecida por la institución para la gestión de proyectos. No será responsable de la ejecución de proyectos, sino que su responsabilidad se centra en el monitoreo de los mismos.

Conforme la PMO alcanza un nivel de madurez más alto, se podrá tener una PMO mixta, en donde ésta tome el control directo de algunos proyectos críticos para la organización, mientras que los otros quedan bajo el gerenciamiento de las unidades de negocio donde se origina la idea inicial, siempre con la asesoría, monitoreo y cumplimiento de los estándares de la PMO.

5.2. Enfoque de la PMO

La PMO es uno de los agentes de cambio más relevante para el rediseño de procesos. Es necesario definir las necesidades de cambio para orientar la tarea de la PMO. Algunas de las necesidades por las que se decide implementar una PMO son:

- Fallas en los proyectos
- Costos fuera de control
- Información insuficiente para la toma de decisiones en lo referente a proyectos
- Cuellos de botella en la provisión de recursos

A través de reuniones con los patrocinadores de la PMO y las gerencias de las áreas funcionales se obtiene una clara idea de los problemas que tiene la organización en lo referente al manejo de los proyectos.

5.3. Estructura Organizacional de la PMO

El éxito de una PMO depende en gran medida del aval o respaldo de los altos niveles directivos. Mientras más alto nivel tenga el o los funcionarios que apoyan la gestión de la PMO, más efectivo será el resultado de la Oficina de Proyectos en la empresa.

Es recomendable que la PMO reporte a la máxima autoridad dentro de la estructura organizacional, esto es a la Presidencia o Vicepresidencia, de esta manera se le da un mayor empuje y autoridad a la PMO tanto en el proceso inicial de implantación de una nueva metodología estándar en la organización, como en su trabajo diario para hacer cumplir los tiempos y costos planificados de cada proyecto.

Es necesario que se conforme un comité de proyectos con la frecuencia establecida por la organización para visualizar los avances de los proyectos y resultados alcanzados por la Oficina de Proyectos.

Este comité debe estar conformado por la Presidencia/Vicepresidencia Ejecutiva y los mandos gerenciales de primera línea que tengan mayor involucramiento en los proyectos que se llevan a cabo en la institución. La frecuencia de estas reuniones pueden ser: trimestral, semestral o una vez al año según la necesidad de la empresa.

5.4. Servicios, alcance y funciones de la PMO

5.4.1. Servicios de la PMO

Se debe definir hacia donde orientará los esfuerzos la PMO, es decir establecer lo que realizará y como se relacionará con el resto de la organización, para esto es importante comenzar realizando un catálogo de los servicios que prestará la PMO:

- Inventario de proyectos.
- Desarrollo de procesos de proyectos.
- Entrenamiento y soporte.
- Servicios de administración de proyectos.
- Servicios de ejecución de proyectos.
- Repositorio de mejores prácticas de administración de proyectos.
- Análisis financiero y reportes de resultados financieros.
- Reporte de estados de los proyectos y dashboards o tableros de control
- Soporte a la toma de decisión.

5.4.2. Objetivos de la PMO

Entre los objetivos relevantes de una PMO están:

- Reducir fallas de los proyectos
- Reducir gastos innecesarios en los proyectos
- Completar proyectos en el tiempo planificado
- Estandarizar procesos, metodologías, mejores prácticas y nomenclatura en la dirección de proyectos

5.4.3. Roles y funciones de la PMO

Entre los roles que una PMO debe cumplir en la institución bancaria se identifican:

- Consultivo
- Gestión del conocimiento
- Gestión de estándares

Bajo el rol “consultivo”, deberán cumplirse las siguientes funciones:

- Apoyar en la elaboración del plan de proyecto e identificar su interacción con otros planes.
- Asistir la evaluación de la viabilidad económica (ROI, NPV, TIR), técnica y operativa.
- Brindar soporte a los directores, gerentes, jefes de proyectos en las diferentes etapas del ciclo de vida de los proyectos.
- Dar orientación a los gerentes que tienen proyectos en problemas.
- Proporcionar soporte administrativo y tecnológico en las herramientas de proyectos.

Bajo el rol “gestión del conocimiento”, se deben cumplir estas funciones:

- Recopilar el conocimiento de la organización y estructurar el aprendizaje.
- Identificar y documentar “mejores prácticas en la organización”.
- Difundir las lecciones aprendidas.
- Capacitar a los Gerentes de Proyectos y sus equipos de trabajo.
- Generar material de entrenamiento y repositorio documental

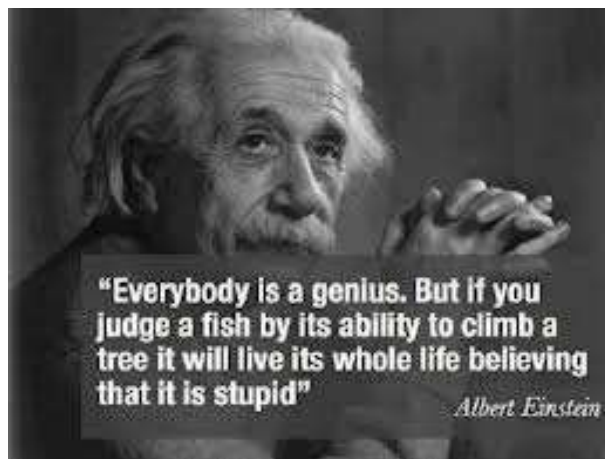
Bajo el rol “gestión de estándares”, se deben cumplir estas funciones:

- Validar que los proyectos que estén alineados con los propósitos del negocio.
- Administrar el pool de recursos asignados y/o compartidos en los proyectos.
- Definir y documentar los procesos estándares, metodologías y métricas de gestión de proyectos.
- Crear herramientas para utilizar en las diferentes etapas del proyecto

- Administrar la cartera de proyectos de la empresa.
- Controlar los proyectos con la generación de indicadores de costo, riesgo, tiempo y calidad del proyecto.
- Generar reportes y dashboards – tableros de control de los proyectos para los diferentes niveles de autoridad definidos en la organización.
- Gestionar el rendimiento de la oficina a través del análisis y reporte de métricas.

5.5. Habilidades requeridas para un equipo de trabajo eficiente

FIGURA # 14 FRASE DE LIDERAZGO



Fuente: Frase de Albert Einstein

5.5.1 Habilidades del Líder de Proyecto

- Liderazgo
- Capacidad de trabajo en equipo
- Facilidad para la comunicación
- Capacidad analítica para toma de decisiones
- Capacidad de negociación
- Conciencia de las políticas y temas culturales
- Capacidad para trabajar bajo presión
- Asertivo
- Persuasivo
- Enfoque orientado a procesos
- Motivación

- Negociación y gestión de conflictos
- Conocimiento del área del negocio referente al Proyecto

5.5.2. Habilidades de los miembros de equipo de proyectos:

- Compromiso con el proyecto
- Habilidad para comunicar y escuchar
- Enfoque profesional y no personal
- Conocimientos y experiencias para el perfil requerido en base al área de acción o negocio del proyecto.
- Habilidad para trabajar bajo presión y realizar trabajos en equipo

5.6. Herramientas de apoyo para la gestión de proyectos

Una de las tareas de la PMO es estandarizar herramientas, plantillas y procesos. Las herramientas usualmente adoptadas por la PMO incluyen:

- Proceso de gestión de proyectos
- Plantilla de análisis financiero
- Plantilla de análisis de riesgo
- Plantilla de planificación de proyectos
- Plantilla de reportes estandarizados

A continuación, se proponen las siguientes plantillas:

Project Charter o Acta de Inicio del Proyecto: Acta inicial que debe ser elaborada por el líder o gerente del proyecto y aprobada por el o los patrocinadores o sponsors del proyecto en la etapa de inicio. En dicha acta se dejarán sentadas las expectativas del proyecto por parte del o los patrocinadores. (**VER FORMULARIO #1**)

FORMULARIO # 1 RESUMEN DEL PROYECTO

Código y Nombre del Proyecto

Sponsor

Líder de Proyecto

Objetivo general del Proyecto

Descripción del Alcance del Proyecto

Justificación de Negocio

Tipo de beneficio	Especificación
<input type="checkbox"/> Genera ingresos	Ingreso anual esperado:
<input type="checkbox"/> Reduce Costos	Ahorro anual estimado:
<input type="checkbox"/> Cumplir con Ente Regulatorio	Entidad:
<input type="checkbox"/> Mejora Operativa	Area:
<input type="checkbox"/> Mejora de Atención al cliente	Proceso:

Datos Generales

Categoría	Estratégico	Duración	0.0
Fecha Inicio	1/1/2013	Fecha Fin	1/1/2013
Áreas involucradas			
Supuestos			
Proyectos Relacionados			
Principales Entregables			
Riesgos			

Caso de Negocio

Costos	Inversión Inicial	Año 1	Año 2
Mano de obra interna	\$0.00		
Software	\$0.00		
Hardware	\$0.00		
Implementación	\$0.00		
Víáticos	\$0.00		
Capacitación	\$0.00		
Costos Recurrentes (detallar)		\$0.00	\$0.00
Total	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Ingresos / Reducciones			
Creación de nuevas líneas de ingresos		\$0.00	\$0.00
Crecimiento línea actuales de ingresos		\$0.00	\$0.00
Reducción de costos		\$0.00	\$0.00
Reducción de Riesgos		\$0.00	\$0.00
Total		\$0.00	\$0.00
Flujo Neto	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Flujo Acumulado	\$0.00	\$0.00	\$0.00

Firmas de Responsabilidad

Líder de Proyecto

Sponsor

Formulario de Planificación de Proyecto: Formulario en donde consta el detalle de la planificación del proyecto con toda la información que ello involucra: objetivo, alcance, justificación, equipo de trabajo, entregables, riesgos, restricciones, supuestos, presupuesto del proyecto. Este formulario debe llenarlo el gerente de proyecto, quien obtiene la información del sponsor, equipo de trabajo, gerente de las áreas funcionales. **(VER FORMULARIO#2)**

Formulario de Riesgos: Este formulario se debe utilizar en la etapa de ejecución y control del proyecto, sirve para formalizar los riesgos que se van detectando en el proyecto a fin de establecer un plan de mitigación. **(VER FORMULARIO #3)**

Formulario de Punto de Atención: Formulario para ser utilizado durante la etapa de ejecución y control a fin de levantar una alerta sobre problemas del proyecto que requieren atención urgente por parte de un área en particular o de algún miembro del equipo del proyecto **(VER FORMULARIO # 4)**

Formulario de Requerimiento de Cambio: Formulario para ser usado durante la etapa de ejecución y control a fin de dejar claramente documentado todo cambio de alcance, cronograma, presupuesto que se presente en el proyecto. Este formulario deberá ser remitido a la PMO siempre con la aprobación del gerente del proyecto. **(VER FORMULARIO # 5)**

Formulario de Cierre de Proyecto: Formulario a utilizarse durante la etapa del cierre del proyecto en donde se deben especificar los objetivos cumplidos, la variación del presupuesto y las lecciones aprendidas, las mismas que servirán de input para futuros proyectos. **(VER FORMULARIO # 6)**

Evaluación de cumplimiento de la metodología de proyecto: Evaluación realizada por la PMO para de calificar el cumplimiento de la metodología estándar de proyectos en lo referente a documentación, reuniones de seguimiento, uso de las herramientas de requerimiento de cambio, puntos de atención y riesgos. **(VER FORMULARIO # 7)**

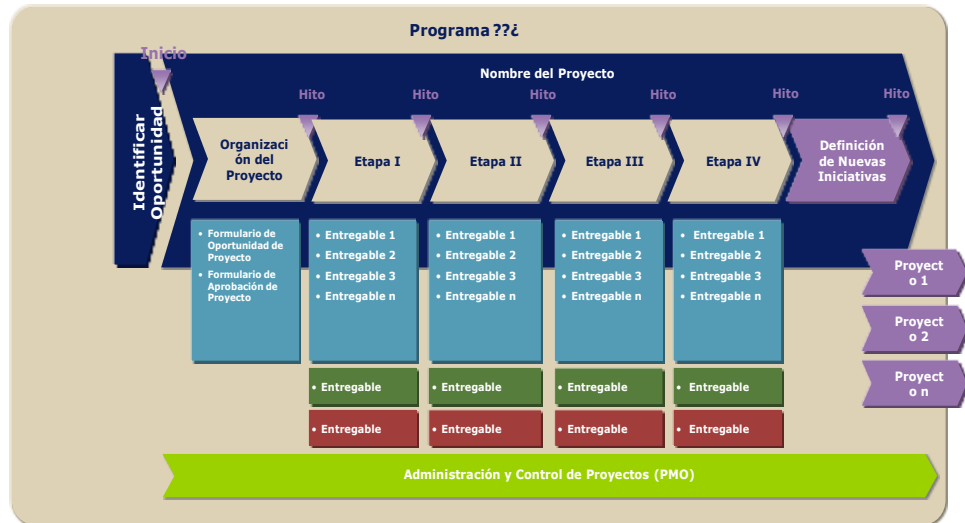
Formato de actas de reuniones: Plantilla estándar a ser utilizada en todo proyecto para dejar documentado los compromisos y temas relevantes tratados durante reuniones de trabajo del proyecto. (**VER FORMULARIO # 8**)

FORMULARIO # 2 PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO

Información del Proyecto	
Identificación del Proyecto (a determinar por la PMO)	
Nombre del Proyecto	
Sponsor / Patrocinador del Proyecto	
Responsable del Proyecto / Líder de Proyecto	
Identificación o Referencia del Negocio	
Áreas de Negocios	
<p>Las Áreas de Negocio que participan en el Proyecto son todas aquellas Unidades Funcionales que aportan no sólo recursos sino también conocimiento y experiencia de sus áreas específicas de aplicación. Intervienen en el Proyecto desempeñando diferentes Roles y Responsabilidades</p>	
Área de Negocio	Responsable
Objetivo general del Proyecto	
Descripción del Alcance del Proyecto	
<p>El Alcance del Proyecto define, desde una visión global y de alto nivel, los Entregables para cada una de las etapas y actividades que lo componen. Permite identificar los Productos, Servicios, Procesos y Requerimientos incluidos y excluidos del Proyecto y constituye una guía.</p>	

Enfoque del proyecto

Definir cada una de las etapas en las que se desarrollará el Proyecto y que Productos se esperan de cada una de ellas.



Justificación de Negocio

La Justificación es poder establecer las Oportunidades Identificadas que consisten en aquellos beneficios intangibles que la Organización alcanzará a Corto, Mediano o Largo Plazo, a través de la ejecución de un Proyecto.

Tamaño del Proyecto

Para determinar el tamaño del Proyecto se incluye a alto nivel los costos, recursos y tiempo que es estimado para el Proyecto

Pequeño

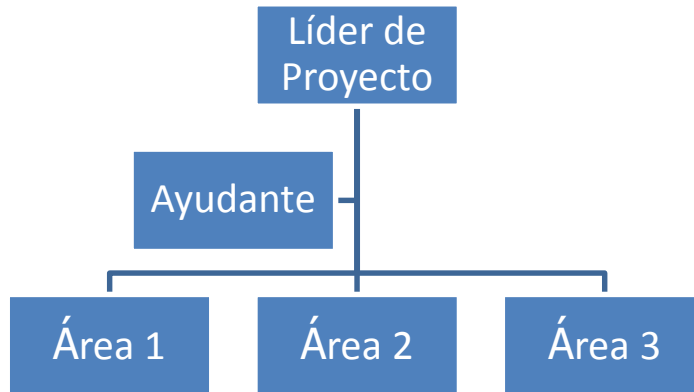
Categoría del Proyecto

Estratégico

Duración del Proyecto

Duración del Proyecto (en meses)	0.0
Fecha de inicio del proyecto	1/1/2013
Fecha de finalización del proyecto	1/1/2013

Organización del Proyecto



Estructura Detallada de Trabajo

Etapa	Entregable	Responsable	Revisor / Aprobador	Expectativas	Requerimientos

Estrategia Global de Riesgo

Criterios de Riesgo	Área de Interés	Riesgo Identificado	Sensibilidad al Riesgo	Impactos	Acciones sugeridas para mitigarlos

Restricciones, Supuestos, Estrategia de Riesgos y Factores Críticos de Éxito	
Restricciones	
Las Restricciones constituyen barreras o requerimientos que podrían afectar la ejecución del Proyecto. Dichos requerimientos pueden definirse en términos de Tiempo, Costos o Recursos.	
Tiempo	
Costos	
Recursos	
Supuestos	
Los Supuestos son aquellas premisas que en caso que se cumplan pueden afectar la Planificación, Ejecución y Control del Proyecto.	
Factores Críticos de Éxito	
Consisten en aquellos parámetros que definen, en conjunto, un criterio para determinar si el desarrollo y/o ejecución del Proyecto es exitoso. La priorización de estos parámetros es funcional a la Misión, Objetivos y Expectativas del Proyecto y contribuye a una adecuada asignación de recursos.	
Factores Críticos de Éxito	Nivel de Prioridad
Interdependencias	
Las Interdependencias del Proyecto se definen en relación a los demás Proyectos y a otras iniciativas que se estén iniciando o que se encuentren ya iniciadas en la Organización. El objetivo es identificar aquellos Proyectos que, por desarrollarse en forma paralela, podrían verse impactados o impactar éste.	
Para completar esta sección presione aquí	
Proyecto	Impactos por la Interdependencia
Estrategia Global de Riesgo	
La Estrategia Global de Riesgo describe el nivel de exposición al Riesgo que el Proyecto está dispuesto a asumir a fin de alcanzar los Objetivos definidos. Incluye la identificación de aquellas áreas en las que la administración de los Riesgos asociados resulta crítica para asegurar el desempeño adecuado de los elementos del Proyecto, en términos de Tiempos, Costos y Recursos.	
Para completar esta sección presione aquí	
Riesgo Identificado	Sensibilidad al Riesgo
Criterios de Riesgos	Impactos
Interrelación entre proyectos	Bajo
Inversión requerida	Bajo
Duración del proyecto	Bajo
Grado relativo del cambio	Bajo
Complejidad técnica	Medio
Impacto estratégico	Alto

Interdependencias				
Proyecto	Estado	Puntos de Integración	Fecha de Interdependencia	Impactos por la Interdependencia

Determinación del Tamaño del Proyecto					
					Respuesta
Costos					
¿Cuál es el presupuesto estimado del proyecto? (en dólares)					a
a	Menos de	20,000			
b	Entre	20,001	y	50,000	
c	Entre	50,001	y	100,000	
d	Más	100,000			
Duración					
¿Cuál es el tiempo estimado para la concreción del proyecto? (en meses)					a
a	Menos de	3			
b	Entre	3	Y	6	
c	Entre	6	Y	12	
d	Entre	12	Y	18	
e	Más	18			
El tamaño del proyecto es Pequeño					

FORMULARIO # 3 RIESGOS DEL PROYECTO

Formulario de Riesgos	
Nombre del Riesgo	
Proyecto al que pertenece	
Fuente del Riesgo	
Categoría del Riesgo	
Estado del Riesgo	
Fecha de ingreso	
Informado por	
Ingresado por	
Descripción del Riesgo (Causa, Impacto)	
Asignado a	
Probabilidad de Ocurrencia	
Evaluación del impacto	
Nivel de Criticidad	0
Nivel de prioridad asignado	Bajo
Nivel de Aprobación	Líder de Proyecto
Plan de acción	
Fecha de cierre requerida	
Fecha de Cierre Real	
Motivos de Cierre	

FORMULARIO # 4 PUNTOS DE ATENCIÓN

Formulario de Puntos de Atención	
Nombre del Punto de Atención	
Proyecto al que pertenece	
Fase del Proyecto	
Categoría	
Estado	
Fecha de Ingreso	
Informado por	
Ingresado por	
Descripción	
Asignado a	
Prioridad	
Fecha de cierre requerida	
Fecha de cierre diferida	
Motivos del diferimiento	
Nivel de Escalamiento	No asignado
Resolución	
Fecha de cierre	

FORMULARIO # 5 REQUERIMIENTO DE CAMBIO

Formulario de Requerimiento de Cambio	
Nombre del Requerimiento	
Proyecto al que pertenece	
Fase del Proyecto	
Categoría del Requerimiento	
Estado del Requerimiento	
Fecha de Ingreso	
Informado por	
Originado por	
Descripción del Requerimiento de Cambio y Justificación de Negocio	
Asignado a	
Prioridad del requerimiento	
Fecha Requerida de Aprobación	
Impacto sobre la organización	
Impacto sobre el Cronograma de Trabajo	
Impacto sobre Aspectos Financieros	
Impacto sobre Entregables / Alcance del Proyecto	
Costos asociados al requerimiento	
Nivel de Escalamiento	
Decisión	
Fecha de Cierre	

FORMULARIO # 6 CIERRE DEL PROYECTO

Cierre del Proyecto

Fundamento de Cierre

Completar con una breve descripción / explicación por qué el proyecto se está concluyendo.

Acciones Pendientes

En caso de detectar algún Punto de Atención (PA), Riesgos (R), Requerimiento de Cambios (RC) que deben ser resueltos antes de la finalización

PA/R/RC	#	Nombre	Responsable	Fecha Requerida de Cierre

Objetivos alcanzados por el Proyecto

En esta sección debe un resumen el éxito percibido en el alcanzar los objetivos claves del Proyecto, comentarios generalmente sobre el logro de los objetivos, los tiempos de entrega, o cualquier cuestión relevante

Estado de Entregables

Fase	Nombre del Entregable	Fecha Planificada de Entrega / Aceptación	Fecha Real de Entrega / Aceptación

Estado del Presupuesto / Ingresos (Caso de Negocio)

Presupuesto

Costos (Principales)	Costos Planificación	Costo Real	Desvío

Ingresos

Ingresos (Principales)	Ingresos Planificación	Ingresos Real	Desvío

Requerimiento de Cambios realizado

#	Fecha	Descripción	Impacto en Tiempo (Días)	Impacto en Costos	Impacto en Ingresos

Explicación de las Varianzas

Breve resumen sobre las varianzas o discrepancia no cubierta por el Formulario de Aprobación de Proyecto (FAP)

Lecciones Aprendidas

En esta sección se debe completar las lecciones aprendidas / recomendaciones que el Equipo de Proyecto, después de su ejecución del Proyecto y evaluación, sentido tiene que ser alimentado a otros Proyectos similares.

Para cada lección / recomendación, identifíquese quién o qué la recomendación aplica a, por ejemplo, proyectos específicos o temas, o bien una unidad específica de negocio

	Lecciones Aprendidas / Recomendaciones	Aplica para

Cumplimiento Metodología

La PMO deberá completar el documento de cumplimiento de la metodología establecida para la Gestión de Proyectos. El documento tiene en cuenta las siguientes áreas de análisis:

- *Gerenciamiento del Tiempo*
- *Alcance y Gerenciamiento del Cambio*
- *Seguimiento y Control de Proyecto*
- *Comunicación del Proyecto*
- *Administración de Documentos*
- *Gerenciamiento de Recursos*

FORMULARIO # 7 EVALUACIÓN METODOLÓGICA

Item	¿Existe?	Puntaje (1-5)	Comentario
Gerenciamiento del Tiempo			
Tiempo adecuadamente planificado	<input type="radio"/> SI	<input checked="" type="radio"/> No	
Cronograma al detalle y realista	<input type="radio"/> SI	<input checked="" type="radio"/> No	
Identificación del camino crítico	<input type="radio"/> SI	<input checked="" type="radio"/> No	
Consideración de la estrategia de mitigación de riesgo a lo largo del desarrollo del Plan de Trabajo	<input type="radio"/> SI	<input checked="" type="radio"/> No	
Apropiadas acciones correctivas para resolver las varianzas en el Cronograma de Trabajo	<input type="radio"/> SI	<input checked="" type="radio"/> No	
Alcance y Gerenciamiento del Cambio			
Adecuada Definición del Entregable	<input type="radio"/> SI	<input checked="" type="radio"/> No	
Identificación de fronteras de alcance, que está incluido y que no del alcance	<input type="radio"/> SI	<input checked="" type="radio"/> No	
Definición de los requerimientos de calidad del Entregable / Proyecto	<input type="radio"/> SI	<input checked="" type="radio"/> No	
Aceptación por parte del validador y cumplimiento de los requerimientos	<input type="radio"/> SI	<input checked="" type="radio"/> No	
Identificación de los Beneficios del Entregable / Proyecto	<input type="radio"/> SI	<input checked="" type="radio"/> No	
Seguimiento y Control de Proyecto			
Escalamiento efectivo según el procedimiento (Puntos de Atención, Requerimientos de Cambios, Riesgos Detectados)	<input type="radio"/> SI	<input checked="" type="radio"/> No	
Resolución en término de los Puntos de Atención	<input type="radio"/> SI	<input checked="" type="radio"/> No	
Identificación de los Riesgos	<input type="radio"/> SI	<input checked="" type="radio"/> No	
Mitigación de Riesgos	<input type="radio"/> SI	<input checked="" type="radio"/> No	
Comunicación del Proyecto			
Entrega en término y difusión de los Reportes de Desempeño semanal	<input type="radio"/> SI	<input checked="" type="radio"/> No	
Involucramiento de los usuarios claves, incluido proveedores	<input type="radio"/> SI	<input checked="" type="radio"/> No	
Reuniones regulares y efectivas entre los miembros del equipo para la revisión y retroalimentación	<input type="radio"/> SI	<input checked="" type="radio"/> No	
Gerenciamiento de Recursos			
Estructura Organizacional del Proyecto Apropriada	<input type="radio"/> SI	<input checked="" type="radio"/> No	

Los recursos tiene la especialización correcta	<input type="radio"/> SI	<input checked="" type="radio"/> No	
Ausencia de dependencias en los recursos claves	<input type="radio"/> SI	<input checked="" type="radio"/> No	
Ratio de movimiento del personal aceptable	<input type="radio"/> SI	<input checked="" type="radio"/> No	

Resultado de Revisión de Cumplimiento de la Metodología

Metodología con baja Implementación

FORMULARIO # 8 ACTA DE REUNIÓN

Reporte de Desempeño

Proyecto	Código y nombre
Sponsor del Proyecto	
Líder del Proyecto	
Coordinador	Opcional - Coordinador Productos/Sistemas, depende del tipo de proyecto.
Periodo de Revisión	
Fecha del Reporte	

% completado real del proyecto	%
% previsto al corte (debería estar)	%
% completado revisión anterior PMO	%
Fecha de Inicio Prevista	Día/mes/año
Fecha de Fin Prevista	Día/mes/año
Nueva Fecha de Fin	
Duración Prevista	Días o meses
Rango de desvío del proyecto	Días o meses
% Desvío del Proyecto al corte (% previsto al corte - % completado)	
Tendencia	Sin desvío ↑

Tabla de tendencia

Desvío hasta el 5%	↑
Desvío desde 5.1% - 15%	◆
Desvío de más del 15%	■

ACTA DE REUNIÓN SEGUIMIENTO PMO

PROYECTO: Poner el código y nombre del proyecto

INFORMACIÓN DE LA REUNIÓN

Fecha :	
Hora Inicio :	
Hora Término:	
Lugar :	
Convocado por :	
Responsable del Acta :	
Objetivo :	

Convocados :

Participantes	Asistencia	Organización / Dependencia	Área	

Agenda de la Reunión

No.	Puntos de la Reunión	Facilitado/Presentado por

Temas Tratados

1.
2.

Evaluación Metodológica

Hitos del proyecto:

Fase	Hito	Responsable	Fecha Fin Previsto	Fecha Fin Real	Estado fecha cumplida si/no ↑ ■	Comentario


Reuniones de seguimiento

Frecuencia S=semanal Q= quincenal M= mensual	Periodo de revisión	Estado Acta enviada si/no ↑ ■	Comentario

Formularios de control de Proyecto: Riesgos (R), Requerimientos de cambio (RC), Puntos de atención (PA)

Clasificación	Descripción	Levantado por	Asignado A	Fecha de entrega a PMO	Estado (Pendiente/Cerrado) ■ ↑

Control del Presupuesto

Rubro de Presupuesto	Proveedor	Costo Planificado	Costo Real	Desvío \$	Fecha de pago	Comentarios
Estado de presupuesto:						
Desvío hasta el 5% 						
Desvío de más del 5% 						

Historial desvíos
Logros Obtenidos

Resumen – Evaluación:

Puntos a evaluar	Cumple si/no	Estado   	Comentario
Entregables			
Actas			
Formularios de control			
Presupuesto			
Cumplimiento de cronograma			

5.7. Indicadores de medición

Los KPI's – Key Performance Indicators o indicadores de gestión, deben medir los roles y funciones de la PMO. Es frecuente que la PMO cree una lista de indicadores complejos, sin embargo es conveniente tener menos KPI's, se sugiere definir 4 hasta máximo 8 indicadores.

Algunos KPI's efectivos incluyen la utilización de la evaluación de madurez de la gestión de proyectos en la organización, el tiempo de ejecución de proyectos, rentabilidad y servicio.

En cuanto a establecer un kpi de ahorros de costo, no es muy aconsejable al iniciar una PMO, pues el ahorro de costos depende de otras unidades del negocio y no solo de la PMO. En el largo plazo una PMO que tiene un nivel de madurez alta, puede agregar este kpi.

Para el establecimiento de los KPI's, el líder de la PMO debe trabajar con la alta dirección, pues se trata de determinar como la PMO medirá su éxito, por tanto ambos deben estar de acuerdo en los indicadores. Es importante considerar que los indicadores de la PMO deben cambiar a medida que cambia las prioridades de la organización.

Se utilizan indicadores para:

- La PMO
- Los equipos de proyectos
- La gerencia de proyecto

Generalmente se espera que la PMO muestre resultados tangibles con respecto a:

- Reducir la duración de los proyectos: kpi reducción de tiempo de proyectos.
- Ejecutar más proyectos por año: kpi cantidad de proyectos por unidad de tiempo con los mismos recursos.

- Mayor contribución a los objetivos de la organización: número de proyectos terminados por objetivo o meta estratégica.

Son indicadores inadecuados para una PMO:

- Cantidad de proyectos finalizados
- Valor Actual Neto

En cuanto a la medición de la gerencia y equipo del proyecto, debe buscar:

- Cumplimiento del cronograma: tiempo real vs tiempo previsto
- Cumplimiento del presupuesto: presupuesto real vs. presupuesto previsto
- Cumplimiento de la metodología de proyectos: calificación obtenida en lo referente a la documentación estándar del proyecto, levantamiento de riesgos del proyecto, puntos de atención y formalización de requerimientos de cambio del proyecto.
- Comunicación del equipo de trabajo: porcentaje de cumplimiento de reuniones semanales y seguimiento de actas compromisos.
- Calidad del proyecto: número de requerimientos de cambio

Una herramienta utilizada para monitorear el desempeño del portafolio de proyectos es un tablero de mando de proyectos o Project Scorecard, el mismo que favorece la alineación estratégica.

En la siguiente página se muestra un ejemplo del uso del Project Scorecard.

TABLA # 9 EJEMPLO DE PROJECT BALANCE SCORECARD

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Prioridad	Iniciativa	Fuente de Datos	Responsable
Financiera	Presupuesto Previsto vs. Presupuesto Real	Tolerancia Cumplimiento del presupuesto	+ / - 10% al final del proyecto	Alta	Implementar un nuevo sistema para control del presupuesto	Reportes semanales del presupuesto en la web de acceso al equipo de trabajo	Gerente de proyecto
Cliente Financiera	Expectativas de los interesados en el proyecto	Cumplimiento de las expectativas	+ / - 5% variación	Alta	Firma del cliente en el acta inicial del proyecto	Actas – correos electrónicos semanales de las reuniones con el cliente/ patrocinador del proyecto	Patrocinador del proyecto
Proceso Interno	Solución de problemas	Tiempo de solución de problemas	< 1 semana	Alta	Implementar mejoras en el proceso de solución de conflictos	Reportes semanales del estatus del proyecto/ registro de problemas y cambios en el proyecto.	Registro de problemas y cambios en el proyecto
Desarrollo y Aprendizaje Interno	Capacitación y Certificación	Porcentaje de certificación de los miembros de equipo	> 75%	Media	Establecer un calendario de entrenamiento del equipo de trabajo	Calendario de capacitaciones/ evaluaciones del equipo de trabajo	Base de capacitaciones

Desarrollo y Aprendizaje

Fuente: Excel Templates

<http://myexceltemplates.com/project-scorecard-excel-template/>

5.8 Modelo de madurez de la PMO

El modelo de madurez define los objetivos que debe cumplir la PMO según la etapa por la cual está pasando. Se debe definir la madurez deseada en un periodo de tiempo. En el periodo inicial es importante para el éxito limitar el alcance de la PMO definiendo metas alcanzables, sin embargo es necesario tener una visión de cómo se desea que funcione a mediano y largo plazo, hay que tener una visión a 5 años. Una forma de obtener la visión es aplicando el modelo de madurez de PMO y estableciendo un cronograma con el mapa del camino a seguir para avanzar a cada nivel de madurez.

- Análisis de la situación actual aplicando un modelo de madurez, se sugiere el modelo de Kerzner, detallado en el capítulo II.
- Establecer las metas que se deben alcanzar en cada nivel de madurez.
- Generar un mapa (cronograma) que señale como se pasará del estado actual al estado deseado.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo, se reflejan las conclusiones y recomendaciones del estudio realizado sobre las oficinas de proyectos (PMO) en el sistema bancario de Ecuador como alternativa para optimizar el portafolio de proyectos en términos de tiempo, costo y calidad.

6.1. Conclusiones

A continuación, se muestran aspectos relevantes que servirán a toda institución bancaria que desee realizar un proceso de reingeniería para fortalecer la gestión de proyectos en su organización.

- Hoy las empresas reconocen que es imprescindible gestionar con éxito sus proyectos para mantener la competitividad. En efecto, una empresa tendrá éxito si sus proyectos se gestionan de forma eficiente, a tiempo, dentro del costo presupuestado y entregando los resultados comprometidos a clientes externos e internos. Por esta razón, una buena gestión de proyectos es un importante activo estratégico y una fuente de ventajas competitivas que impacta directamente en los resultados del negocio.
- Los proyectos son el aliado principal de los administradores de empresas, constituyen una herramienta eficaz para alcanzar el cumplimiento de los planes estratégicos y una forma efectiva de lograr cambios organizacionales. Definitivamente la mejor manera de llevar a cabo los objetivos estratégicos de una empresa es a través de iniciativas estratégicas o proyectos.

- Cuando se trata el tema de proyectos, es necesario mencionar a la Oficina de Proyectos (PMO), ya que las empresas la utilizan como un link entre la estrategia de la organización y los objetivos de cada proyecto.
- Las empresas están buscando mejorar el manejo de sus proyectos, y una buena forma de lograrlo es implementando una oficina de gestión de proyectos con la modalidad que más se adecue a la cultura organizacional particular de cada empresa.
- Con una oficina de proyectos se logra establecer más fácilmente una metodología estándar, se aborda de mejor forma los proyectos de la organización, se optimiza el tiempo y costo dedicado a proyectos y se alcanza de manera eficiente los planes estratégicos de la organización.
- La PMO es un órgano centralizador y controlador de los proyectos de una institución, entre cuyas funciones se destacan: Gestionar los objetivos de negocios, gestionar la cartera de proyectos de la compañía, proveer información para la toma de decisiones, estandarizar y realizar una mejora continua de los procesos de desarrollo de la compañía, gestionar las expectativas de los ejecutivos y clientes internos de los proyectos y coordinar actividades y procesos que atraviesan toda la organización.
- Muchos Bancos del sistema financiero en Ecuador, no cuentan con una metodología de administración de proyectos que les permita responder ágilmente a un entorno de leyes gubernamentales cambiantes, en el que es necesario tomar decisiones rápidas y acertadas en materia de proyectos que afectan la estrategia de negocio.
- Los constantes cambios en la política económica y financiera ocasionan que los bancos tengan que hacer cambios inmediatos en sus procesos y sistemas informáticos para acatar las nuevas resoluciones del gobierno.

- Para atender las resoluciones del gobierno, es frecuente que los bancos interrumpan sus proyectos estratégicos a fin de poder destinar recursos humanos y económicos a la atención de los requerimientos gubernamentales.
- Muchas de las resoluciones de gobierno echan abajo proyectos bancarios y golpean los ingresos proyectados de este sector, por lo que es necesario una rápida respuesta de los Bancos para encontrar alternativas que compensen las pérdidas económicas.
- Frente a esta situación, la PMO en las instituciones bancarias, se convierte en un instrumento de cooperación para contar con una metodología estándar de proyectos, mejorar el cumplimiento de los planes estratégicos, optimizar la gestión del portafolio de proyectos en términos de tiempo, costo y calidad, lo que a su vez se revierte en una mejor productividad y ágil capacidad de respuesta al entorno cambiante.

6.2. Recomendaciones

1.- Las instituciones del Sistema Bancario que no poseen una PMO, sería conveniente que analicen la posibilidad de implantar una PMO como parte de su estructura organizacional, ya que les ayudaría a mejorar en los siguientes aspectos:

- Tener mayor visibilidad y control de los proyectos
- Mejorar la predicción y gestión de los riesgos de los proyectos.
- Centralizar las comunicaciones con el equipo del proyecto y el resto de interesados.
- Mejorar en la priorización de los proyectos.
- Mejorar el cumplimiento de los tiempos y presupuestos de proyectos.
- Mediar conflictos entre las partes involucradas en los proyectos.
- Reducción del gasto operativo.
- Optimización en la asignación de recursos.
- Mejorar el skill para el gerenciamiento de proyectos.

2.- A las instituciones del Sistema Bancario que no poseen una PMO, se recomienda que al iniciar una PMO, se le asigne la responsabilidad del control y monitoreo de proyectos, mas no de gerenciamiento o ejecución de los mismos. Conforme la PMO vaya alcanzando un nivel madurez superior, se podrá asignar el gerenciamiento de proyectos críticos para la organización.

3.- A las instituciones del sistema bancario que no poseen una PMO, se sugiere que tomen en consideración la línea de reporte de la PMO, mientras más alta sea dentro de la estructura organizacional mayor eficacia tendrá la PMO en el cumplimiento de los objetivos planteados al interior de la organización. La PMO debe ser patrocinada por la alta gerencia.

4.- A las instituciones del sistema bancario que no poseen una PMO, debe tener una visión de cómo se desea que la PMO funcione en el mediano y largo plazo, se debe establecer un cronograma que indique el camino a seguir para lograr cada vez un mayor nivel de madurez de la oficina de proyectos.

5.- A las instituciones del sistema bancario que ya poseen una PMO, se recomienda optimizar las operaciones de la PMO y evaluarla constantemente a fin de que aporte resultados claves para el negocio, se sugiere hacer un análisis detallado del estado actual de la PMO e identificar el nivel de madurez y las posibles áreas de mejora para generar el valor deseado de la PMO.

6.- A las instituciones del sistema bancario que ya poseen una PMO, considerar que la PMO no necesariamente agrega valor a la organización por el número de formatos que exige a los diferentes líderes proyectos, tampoco por el número de reglas que impone, ni por la cantidad de gente que señala por incumplimiento, una verdadera PMO de valor tiene un enfoque de ayuda y acompañamiento para generar buenos hábitos de trabajo, sustentables y perdurables en el tiempo para la organización.

TERMINOLOGÍA

EDT: Estructura Detallada de Trabajo

KPI: Key Performance Indicators, Indicadores clave de desempeño

PMO: Project Management Office. Oficina de Gestión de Proyectos

PMI: Project Management Institute. Instituto de Administración de Proyectos

PMBOK: Project Management Body of Knowledge. Cuerpo de conocimientos de la administración de proyectos

PMMM: Project Management Maturity Model. Modelo de madurez de gestión de proyectos.

WBS: Work Breakdown Structure. Estructura detallada de trabajo

ROI: Return on investment. Retorno sobre la inversión

NPV - VAN: Net Present Value. Valor actual neto

TIR: Tasa interna de retorno

BIBLIOGRAFÍA

- Berkun, S. (2005). *The Art of Project Management* (1st ed.). USA: O'Reilly.
- Block, T., & Frame, D. (1998.). *The Project Office a key to managing projects effectively*. New York, USA: Crisp Publications Inc.
- Casey, W., & Peck, W. (February 2001). Choosing the Right PMO Setup. *PM Network magazine, number 2*.
- Ekos Negocios, Unidad de Análisis económico Ekos. (2012). *Ranking financiero ecuatoriano*.
- Johnson, R., Kast, F., & Rosenzweig, J. (1973). *Theory and Management of Systems* (3rd. ed.). New York, USA: McGraw-Hill.
- Kerzner, H. (2009). *Project Management, a system approach to planning, scheduling and controlling* (tenth ed.). New York, USA: International Institute for learning.
- Kozak - Holland, M. (2011). *The History of Project Management*. Toronto, Canada: Multimedia Publications Inc.
- Letavec, C. (2006). *The Program Management Office: Establishing, Managing, and Growing the value of a PMO*. FL, USA: J. Ross Publishing Inc.
- Lilieskold, J. (2002). Industrial Information and Control Systems. *Global Project Management- Developing System Solutions in a Multi-organizational Environment*, 90pp. Sweden: Royal Institute of Technology Stockholm.
- Manso, F. (2006). *Gestión de Alcance, Riesgos, Costos y Calidad. Tesis Universidad Nacional de Lujan*. Buenos Aires, Argentina.
- Project Management Institute. (2004). *Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos – Guía del PMBOK* (Tercera ed.). USA.
- Reference for Business - Encyclopedia of Business. (2013). *History of Project Management*. Retrieved from <http://www.referenceforbusiness.com/encyclopedia/Per-Pro/Project-Management.html>
- Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador. (2012, dic. 31). *Indicadores Financieros de Bancos Privados*. Retrieved 2013, from http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=1564&vp_tip=2&vp_buscr=41#series2
- Taylor, J. (2004). *Managing Information Technology Projects: Applying Project Management Strategies to Software, Hardware, and Integration Initiatives*". USA.
- Vega Diaz, J. (2004). *Estado y Tendencia de la Administración de Proyectos en México. Tesis Maestría Administración de Empresas*. Universidad de las Américas Puebla.

ANEXOS



Anexo # 1: Cuestionario de preguntas dirigido a instituciones bancarias que tienen implementada una PMO (Oficina de Gestión de Proyectos)

Objetivos de la entrevista:

- Identificar cuál fue la situación que motivó a la institución a implementar una PMO y verificar el tiempo que tiene de creada la PMO en la organización
- Conocer cuáles han sido las principales mejoras desde el establecimiento de la PMO
- ¿Identificar si la PMO se encuentra ubicada estratégicamente dentro de la estructura organizacional?
- Conocer el proceso que se sigue para el manejo de proyectos
- Tener claridad sobre las principales funciones de la PMO en la institución
- Identificar las herramientas tecnológicas que utilizan, y las plantillas que usan para el control de problemas, riesgos, cambios de alcance.
- Identificar la medición de la gestión de la oficina de proyectos.
- Identificar las brechas o falencias que aún no se han cubierto con la PMO y que pueden representar oportunidades de mejora.

DATOS DE LA ENTREVISTA

INSTITUCION FINANCIERA:

NOMBRE DEL ENTREVISTADO:

AREA O DEPARTAMENTO:

CARGO:

NOMBRE DEL ENTREVISTADOR:

FECHA:

Preguntas:

1. ¿Cuáles son los motivos o situaciones que impulsaron a la implementación de la PMO?

.....
.....
.....

2. ¿Cuál fue el proceso para diseñar e implementar la PMO en la institución?

.....
.....
.....

3. ¿Cuáles son las mejoras que se han evidenciado en el banco desde la implementación de la PMO?

.....
.....
.....

4. ¿En qué áreas de la empresa se ha visto mayor impacto con la creación de la PMO?

.....
.....
.....

5. ¿Han obtenido mediciones específicas de los resultados logrados? ¿Cómo se mide la gestión de la Oficina de Proyectos?

.....
.....
.....

6. ¿En qué parte de la estructura organizacional está la PMO? ¿A quién reporta?

.....
.....
.....

7. ¿Cuántas personas trabajan en la PMO?

.....
.....
.....

8. ¿Existe algún comité de proyectos? ¿Cómo está conformado el mismo y con qué frecuencia se reúne?

.....
.....
.....

9. ¿Los gerentes o líderes de proyectos son parte de la PMO o pertenecen a áreas diferentes?

.....
.....
.....

10. Describa es el proceso para ejecutar un proyecto en la institución.

.....
.....
.....

11. ¿Cuáles son las funciones o actividades que realiza la PMO en la institución?

.....
.....
.....

12. ¿Utilizan alguna herramienta tecnológica para el control de proyectos? ¿Cuál es esa herramienta y por qué la elección de la misma?

.....
.....
.....

13. Se ha establecido el manejo de plantillas para el control de problemas, riesgos, y cambios de alcance? ¿Cuáles son y quién las ha diseñado?

.....
.....
.....

14. ¿Existe alguna falencia que aún la PMO no ha logrado solucionar?. Si la respuesta es positiva indique por que no se ha podido solucionar

.....
.....
.....

15. ¿Cómo cree que se podría superar esta falencia?

.....
.....
.....

Firma del entrevistado

Anexo # 2: Cuestionario de preguntas dirigido a Instituciones Bancarias que no tienen establecida una PMO (Oficina de Gestión de Proyectos)

Objetivos de la entrevista:

- Conocer el proceso que se sigue para el manejo de proyectos
- Identificar los problemas que tienen en el proceso de gestión de proyectos y que pueden representar oportunidades de mejora
- Conocer las herramientas tecnológicas que utilizan para el manejo de proyectos, y las plantillas que usan para el control.
- Comprobar si se mide la gestión proyectos y cuáles son los principales indicadores.
- Conocer la opinión sobre la creación de una PMO en la institución.

DATOS DE LA ENTREVISTA

INSTITUCION FINANCIERA:

NOMBRE DEL ENTREVISTADO:

AREA O DEPARTAMENTO:

CARGO

NOMBRE DEL ENTREVISTADOR:

FECHA:

Preguntas:

1. ¿Qué área maneja los proyectos en la institución?

.....

2. ¿A quién reporta el gerente de esa área dentro de la estructura organizacional?

.....

3. ¿Cómo distinguen que es un proyecto y que no es un proyecto?
.....
.....
.....
4. ¿Cuál es el proceso de inicio a fin que siguen para la gestión de un proyecto?
.....
.....
.....
5. ¿Utilizan alguna herramienta tecnológica para el control de proyectos? ¿Cuál es esa herramienta y por qué la elección de la misma?
.....
.....
.....
6. ¿Tienen establecido algún tipo de indicadores de medición para los proyectos?
.....
.....
.....
7. ¿Cuáles son los problemas más frecuentes (cuellos de botella) que se presentan en el manejo de proyectos dentro de la institución?
.....
.....
.....
8. ¿Qué estrategia de solución propondría para superar estos problemas?
.....
.....
.....
9. ¿En qué aspectos de la gestión de proyectos considera que la implementación de una PMO contribuir en esta institución?
.....
.....
.....

Firma del entrevistado

Anexo # 3: Entrevista a Banco de Guayaquil

Cuestionario de preguntas dirigido a Instituciones Bancarias que tienen implementada una PMO (Oficina de Gestión de Proyectos)

DATOS DE LA ENTREVISTA	
INSTITUCION FINANCIERA:	Banco de Guayaquil
NOMBRE DEL ENTREVISTADO:	Eloy Bravo, Ing.
AREA O DEPARTAMENTO:	PMO
CARGO:	Jefe
NOMBRE DEL ENTREVISTADOR:	Silvia Pérez Rivera
FECHA:	9 ene. 2013

Preguntas:

1. ¿Cuáles son los motivos o situaciones que impulsaron a la implementación de la PMO?
 - Mejora en la Administración del Portafolio de Proyectos de la Empresa.
 - Control por medio de indicadores del grado de avance y compleción de las iniciativas, y regulaciones que caen en la categoría de proyectos.
 - Estandarización en una metodología de gestión de proyectos para toda la empresa y a medida de las necesidades de la misma.
2. ¿Cuál fue el proceso para diseñar e implementar la PMO en la institución?

La implementación debió establecerse por medio de fases que incorporen hitos claves que van muy dependientes del enfoque que se quiere ganar en cada uno. Por ejemplo, la predicción de la fecha de salida de los proyectos, la utilización y carga de recursos (humanos, económicos, etc.) Luego, ser un motor de dirección centralizada de la gestión de los proyectos de la empresa. Finalmente esto recae en un Ciclo de Deming en el cual estos hitos se revisen y se propongan iniciativas de mejora que hagan eficiente el proceso.
3. ¿Cuáles son las mejoras que se han evidenciado en el banco desde la implementación de la PMO?

- Mayor visibilidad al estado de los proyectos monitoreados por la Oficina,
- Predicción y gestión de los Riesgos de cada uno de los Proyectos.
- Centralizar las comunicaciones con el equipo del proyecto y el resto de interesados para lograr una cohesión y sinergia de sus integrantes.

4. ¿En qué áreas de la empresa se ha visto mayor impacto con la creación de la PMO?

Todas las áreas de la empresa se vieron afectadas por las metodologías, herramientas y lineamientos promulgados por la PMO, principalmente aquellas generadoras de iniciativas o cumplidoras de regulaciones de las entidades de control.

5. ¿Han obtenido mediciones específicas de los resultados logrados? ¿Cómo se mide la gestión de la Oficina de Proyectos?

La gestión de la Oficina de Proyectos se mide por los resultados individuales de cada uno de los Proyectos supervisados por ella, sumado por un grado de aceptación y aplicabilidad de los procedimientos y políticas que esta oficina impulsa.

6. ¿En qué parte de la estructura organizacional está la PMO? ¿A quién reporta?
- La Vicepresidencia de Proyectos Reporta a la Gerencia General.

7. ¿Cuántas personas trabajan en la PMO?

4

8. ¿Existe algún comité de proyectos? ¿Cómo está conformado el mismo y con qué frecuencia se reúne?

Existen varios comités individuales por cada proyecto, y comités institucionales de evaluación de proyectos. Su frecuencia varía en función el ámbito de los mismos, y pueden ir desde semanal, cada dos semanas o quincenal y mensual.

9. ¿Los gerentes o líderes de proyectos son parte de la PMO o pertenecen a áreas diferentes?

Existen miembros de la PMO líderes de proyectos, pero también existen gerentes de proyectos de cualquier área que solicite apoyo administrativo y tutoría a la PMO.

10. Describa cual es el proceso para ejecutar un proyecto en la institución.

Se basa en los lineamientos y directrices indicados por el PMI®

11. ¿Cuáles son las funciones o actividades que realiza la PMO en la institución?

- Centralizar la gestión administrativa de los proyectos de la institución
- Brindar apoyo administrativo, herramientas, procedimientos y políticas a los directores de proyectos.

12. ¿Utilizan alguna herramienta tecnológica para el control de proyectos? ¿Cuál es esa herramienta y por qué la elección de la misma?

Cualquier herramienta que apalanque los procesos indicados por la PMO sin que esto vaya en desmedro de alguno de los requisitos y entregables que ella requiere.

13. Se ha establecido el manejo de plantillas para el control de problemas, riesgos, y cambios de alcance? ¿Cuáles son y quién las ha diseñado?

Sí, se las ha elaborado en conjunto con personal interno como requiriendo apoyo externo, a manera de consultorías.

14. ¿Existe alguna falencia que aún la PMO no ha logrado solucionar?. Si la respuesta es positiva indique por que no se ha podido solucionar

La evolución de la PMO como unidad requiere una mejora continua de los procesos y metodología que ella promulga, basado en la recopilación y asimilación de Lecciones Aprendidas, las cuales se aplican a futuros proyectos.

15. ¿Cómo cree que se podría superar esta falencia?

Revisando, proponiendo e implementando oportunidades de mejora recopiladas como lecciones aprendidas de proyectos terminados exitosa o fallidamente.

Anexo # 4: Entrevista a Banco Bolivariano

Cuestionario de preguntas dirigido a Instituciones Bancarias que tienen implementada una PMO (Oficina de Gestión de Proyectos)

DATOS DE LA ENTREVISTA	
INSTITUCION FINANCIERA:	Banco Bolivariano
NOMBRE DEL ENTREVISTADO:	Wendy Cedeño
AREA O DEPARTAMENTO:	Procesos
CARGO:	Jefe
NOMBRE DEL ENTREVISTADOR:	Silvia Pérez Rivera
FECHA:	16 ene. 2013

Preguntas:

1. ¿Cuáles son los motivos o situaciones que impulsaron a la implementación de la PMO?
 - Mejorar la Administración de Proyectos del Banco.
 - Mejorar los tiempos de respuesta de las áreas participantes en los proyectos
 - Implementar una metodología para regular la gestión de proyectos
2. ¿Cuál fue el proceso para diseñar e implementar la PMO en la institución?
 - Se seleccionaron dos personas del Banco del área de Procesos para manejar la nueva área de PMO.
 - Se contrató una consultoría externa para el asesoramiento en la implantación de la metodología del PMI
 - Se trabajó conjuntamente con los consultores en el levantamiento de los proyectos que estaba manejando el banco y se seleccionó un piloto de pocos proyectos para aplicar la nueva metodología
 - Se capacitó al personal del banco en el manejo de proyectos
 - Se creó un nuevo departamento llamado PMO, se inició con dos personas un Gerente de área y un analista

3. ¿Cuáles son las mejoras que se han evidenciado en el banco desde la implementación de la PMO?

- Se tiene mayor visibilidad de los proyectos que está ejecutando el banco, ya que la PMO centraliza la información de los proyectos. Si alguien en el banco necesita algún tipo de información sea financiera, de alcance, tiempos, recursos del proyecto o avance del mismo, la PMO tiene toda esta información.
- Se mejoró el control de los proyectos, ya que la PMO realiza seguimiento continuo durante el proceso de planificación, ejecución, hasta el cierre del proyecto.
- Existe priorización de los proyectos, lo que ayuda a que se tenga claramente identificados aquellos que requieren mayor seguimiento, gestión y mayor tiempo de atención diaria por parte de los recursos internos.

4. ¿En qué áreas de la empresa se ha visto mayor impacto con la creación de la PMO?

En las áreas de procesos, mercadeo y tecnología que son las áreas que mayormente participan en los proyectos.

5. ¿Han obtenido mediciones específicas de los resultados logrados? ¿Cómo se mide la gestión de la Oficina de Proyectos?

Los indicadores que se utilizan son:

- Tiempo planificado vs tiempo real
- Presupuesto planificado vs presupuesto real
- Proyectos de retorno vs Total de proyectos

6. ¿En qué parte de la estructura organizacional está la PMO? ¿A quién reporta?
Reporta a la Vicepresidencia Ejecutiva

7. ¿Cuántas personas trabajan en la PMO?

Tres

8. ¿Existe algún comité de proyectos? ¿Cómo está conformado el mismo y con qué frecuencia se reúne?

El comité de proyectos se reúne cada dos meses. Lo conforman la Vicepresidencia Ejecutiva, Gerente de Operaciones, Gerente de PMO, Gerente de Mercadeo, Gerente de Procesos, Gerente de Tecnología, Gerente de Banca de Personas, Gerente Financiero. También existe un comité de priorización conformado por las gerencias de PMO, Tecnología, Mercadeo y Procesos, quienes se encargan de revisar los proyectos antes de que vayan al Comité de proyectos y a su vez asignan una prioridad al proyecto.

9. ¿Los gerentes o líderes de proyectos son parte de la PMO o pertenecen a áreas diferentes?

Los gerentes de proyectos pueden ser los mandos medios de cualquiera de las áreas funcionales.

10. Describa cual es el proceso para ejecutar un proyecto en la institución.

Se siguen las directrices indicadas por el PMI en sus fases: inicio, planificación, ejecución, control y cierre del proyecto.

11. ¿Cuáles son las funciones o actividades que realiza la PMO en la institución?

- Centralizar la gestión administrativa de los proyectos de la institución
- Dar apoyo administrativo, herramientas, procedimientos y políticas a los líderes de proyectos.
- Reportar oportunamente el avance de los proyectos al Comité de proyectos.

12. ¿Utilizan alguna herramienta tecnológica para el control de proyectos? ¿Cuál es esa herramienta y por qué la elección de la misma?

Project Server y Share point para controlar el Project de los proyectos en ejecución, almacenar los projects históricos y la documentación de cada proyectos con los respectivos versionamientos.

13. Se ha establecido el manejo de plantillas para el control de problemas, riesgos, y cambios de alcance? ¿Cuáles son y quién las ha diseñado?

Sí, las plantillas se elaboraron conjuntamente con los asesores externos. Existen formatos para reportes de PMO, Controles de cambio, Puntos de Atención, Levantamiento de Riesgos, Culminación de entregables, Cierre del proyecto

14. ¿Existe alguna falencia que aún la PMO no ha logrado solucionar?. Si la respuesta es positiva indique por que no se ha podido solucionar

Siempre se puede mejorar, la idea de la metodología del PMI es justamente lograr una mejora continua. En el banco se cuenta con una base de lecciones aprendidas, las mismas que nos indican claramente los aciertos y desaciertos en la gestión de cada proyecto, dichas lecciones sirven de inputs para futuros proyectos.

15. ¿Cómo cree que se podría superar esta falencia?

Tomando acciones específicas a partir de las sugerencias o problemas que se identifiquen al final de cada proyecto en el documento de lecciones aprendidas.

Anexo # 5: Entrevista a Banco del Pacífico

Cuestionario de preguntas dirigido a Instituciones Bancarias que tienen implementada una PMO (Oficina de Gestión de Proyectos)

DATOS DE LA ENTREVISTA	
INSTITUCION FINANCIERA:	Banco del Pacífico
NOMBRE DEL ENTREVISTADO:	Entrevistado solicita no colocar su nombre
AREA O DEPARTAMENTO:	PMO
CARGO:	Analista de Proyectos
NOMBRE DEL ENTREVISTADOR:	Silvia Pérez Rivera
FECHA:	29 ene. 2013

Preguntas:

1. ¿Cuáles son los motivos o situaciones que impulsaron a la implementación de la PMO?

Lo que motivó la implementación de la PMO fue llevar a cabo de manera eficiente y efectiva las iniciativas estratégicas del Banco.

2. ¿Cuál fue el proceso para diseñar e implementar la PMO en la institución?
 - Aprobación del directorio
 - Consultoría Externa
 - Cursos de capacitación para el personal del banco
3. ¿Cuáles son las mejoras que se han evidenciado en el banco desde la implementación de la PMO?
 - Se ha mejorado el control y seguimiento de los proyectos
 - Mejor cumplimiento de los tiempos de culminación de proyectos
 - Facilidad para obtener información de los proyectos para la toma de decisiones.

4. ¿En qué áreas de la empresa se ha visto mayor impacto con la creación de la PMO?

Todas las áreas del banco fueron impactadas, principalmente las áreas:

- Tecnología
- Mercadeo

5. ¿Han obtenido mediciones específicas de los resultados logrados? ¿Cómo se mide la gestión de la Oficina de Proyectos?

- Todas las áreas del Banco poseen indicadores en base al Balance Score Card. No puedo mencionar los indicadores específicos para el área de proyectos.

6. ¿En qué parte de la estructura organizacional está la PMO? ¿A quién reporta? Reporta a la Presidencia Ejecutiva. Se considera que para que el área pueda conseguir los resultados esperados debe tener el apoyo de la máxima autoridad del Banco.

7. ¿Cuántas personas trabajan en la PMO?

7

8. ¿Existe algún comité de proyectos? ¿Cómo está conformado el mismo y con qué frecuencia se reúne?

El comité de proyectos estratégicos y de innovación se reúne semestralmente y está conformado por los Gerentes de las áreas de Tecnología, Mercadeo y Negocios.

9. ¿Los gerentes o líderes de proyectos son parte de la PMO o pertenecen a áreas diferentes?

Los gerentes de proyectos pueden ser del área de PMO y de otras áreas. Los principales proyectos estratégicos son gerenciados por la PMO

10. Describa cual es el proceso para ejecutar un proyecto en la institución.

Se siguen las directrices indicadas por el PMI en sus fases: inicio, planificación, ejecución, control y cierre del proyecto.

11. ¿Cuáles son las funciones o actividades que realiza la PMO en la institución?

- Centralizar la gestión administrativa de los proyectos de la institución
- Dar apoyo administrativo, herramientas, procedimientos y políticas a los líderes de proyectos.
- Reportar oportunamente el avance de los proyectos al Comité de proyectos.

12. ¿Utilizan alguna herramienta tecnológica para el control de proyectos? ¿Cuál es esa herramienta y por qué la elección de la misma?

Project.

13. Se ha establecido el manejo de plantillas para el control de problemas, riesgos, y cambios de alcance? ¿Cuáles son y quién las ha diseñado?

Sí, las plantillas se elaboraron conjuntamente con los asesores externos. No es posible mostrar las plantillas.

14. ¿Existe alguna falencia que aún la PMO no ha logrado solucionar?

Se trata de mejorar la gestión de cada proyecto, tomando en cuenta las buenas prácticas y errores cometidos en anteriores proyectos.

15. ¿Cómo cree que se podría superar esta falencia?

Tomando acciones específicas a partir de las recomendaciones finales de cada proyecto.

Anexo # 6: Entrevista a Produbanco

Cuestionario de preguntas dirigido a Instituciones Bancarias que no tienen establecida una PMO (Oficina de Gestión de Proyectos)

DATOS DE LA ENTREVISTA	
INSTITUCION FINANCIERA:	Produbanco
NOMBRE DEL ENTREVISTADO:	Galo Ramos
AREA O DEPARTAMENTO:	Productividad
CARGO:	Gerente
NOMBRE DEL ENTREVISTADOR:	Silvia Pérez Rivera
FECHA:	24 ene. 2013

Preguntas:

1. ¿Qué área maneja los proyectos en la institución?
 - Un proyecto puede nacer de cualquier área, sin embargo las áreas que mayor participación tienen en los proyectos son:
 - Finanzas: Define las prioridades de los proyectos en base términos económicos, aprueba los presupuestos.
 - Tecnología: 95% de las iniciativas implican un desarrollo tecnológico, por lo que esta área está altamente involucrada en el manejo de los proyectos.
 - Productividad: Indica lineamientos generales que se debería seguir para la administración de proyectos, cuida el presupuesto del proyecto, balancean las líneas de operación, por ejm indica cuanta gente nueva debe contratarse, o si hay necesidad de adquirir nuevos equipos
2. ¿A quién reporta el gerente de esa área dentro de la estructura organizacional?
 - Tecnología, reporta a la Vicepresidencia
 - Finanzas reporta a la Presidencia Ejecutivo.
 - Productividad: reporta a la Vicepresidencia

3. ¿Cómo distinguen que es un proyecto y que no es un proyecto?

Todo lo que supere los 40,000 usd. es un proyecto

4. ¿Cuál es el proceso de inicio a fin que siguen para la gestión de un proyecto?

Las iniciativas se presentan inicialmente al área de finanzas por tema de presupuesto. Si el proyecto es aprobado e involucra compra de equipos, contratación de personal, interviene el área de productividad para balancear el presupuesto vs la línea de operación, posteriormente el área de tecnología se encarga de los desarrollos y ajustes de los programas, ellos llevan el control de los tiempos.

5. ¿Utilizan alguna herramienta tecnológica para el control de proyectos? ¿Cuál es esa herramienta y por qué la elección de la misma?

Project

6. ¿Tienen establecido algún tipo de indicadores de medición para los proyectos?

No

7. ¿Cuáles son los problemas más frecuentes (cuellos de botella) que se presentan en el manejo de proyectos dentro de la institución?

- Las propuestas son urgentes. Se lanzan los proyectos porque ya se necesitan
- Problemas con el alcance del proyecto por poca coordinación con los stakeholders. Se automatizan los procesos sin hacer un correcto cruce de procesos involucrados, sin haber hecho todas las validaciones del caso.
- No se toma en cuenta a todos los departamentos involucrados en el proceso a modificar, lo que origina que al final del proceso se tengan que hacer múltiples cambios, lo que retrasa la salida del proyecto.

- Desvios en el presupuesto y el tiempo de salida de proyectos debido a que no hay un eficiente control
8. ¿Qué estrategia de solución propondría para superar estos problemas?
- Capacitación de la filosofía y metodología del PMI
 - Faltan procedimientos para guiar a los líderes de proyectos
9. ¿En qué aspectos de la gestión de proyectos considera que la implementación de una PMO contribuir en esta institución?
- Mejor coordinación de los proyectos
 - Mejoramiento de los tiempos de cumplimiento de los proyectos
 - Mejoramiento del cumplimiento de los presupuestos de proyectos

Anexo # 7: Entrevista a Banco de Machala

Cuestionario de preguntas dirigido a Instituciones Bancarias que no tienen establecida una PMO (Oficina de Gestión de Proyectos)

DATOS DE LA ENTREVISTA	
INSTITUCION FINANCIERA:	Banco de Machala
NOMBRE DEL ENTREVISTADO:	Grace Shinin R.
AREA O DEPARTAMENTO:	Mercadeo
CARGO:	Gerente
NOMBRE DEL ENTREVISTADOR:	Silvia Pérez Rivera
FECHA:	30 ene. 2013

Preguntas:

1. ¿Qué área maneja los proyectos en la institución?

Todos los gerentes de áreas de la institución financiera manejan actualmente los proyectos, dependiendo de la naturaleza del proyecto y de su dimensión. Las áreas que mayor participación tienen en el manejo de proyectos son:

- Mercadeo: maneja los proyectos comerciales
- Riesgo Operativo: maneja los proyectos regulatorios
- Operaciones: maneja los proyectos de mejoras operativas internas

2. ¿A quién reporta el gerente de esa área dentro de la estructura organizacional?

Cada gerente reporta a su vicepresidente de área.

- Mercadeo reporta al Vicepresidente de Producción.
- Riesgo Operativo reporta al área de Crédito y esta a su vez a la Vicepresidencia Administrativa
- Operaciones reporta a la Vicepresidencia General

3. ¿Cómo distinguen que es un proyecto y que no es un proyecto?
Se trata con la terminología de proyectos a aquellos que implican una considerable cantidad de tiempo y número mayor de participantes. No hay una variable exacta establecida para la categorización.
4. ¿Cuál es el proceso de inicio a fin que siguen para la gestión de un proyecto?
Actualmente no existe un proceso de gestión de proyectos. Las iniciativas comerciales entran por el área de Mercadeo y las iniciativas o proyectos regulatorios entran por la Vicepresidencia Administrativa, luego continúa el proceso de levantamiento de información a través de talleres con el área de procesos y de sistemas. Se elabora el documento de definiciones, el mismo que se pasa al área de sistemas para el respectivo desarrollo. Algunos proyectos se terciarizan completamente.
5. ¿Utilizan alguna herramienta tecnológica para el control de proyectos? ¿Cuál es esa herramienta y por qué la elección de la misma?
Microsoft Project.
6. ¿Tienen establecido algún tipo de indicadores de medición para los proyectos?
No
7. ¿Cuáles son los problemas más frecuentes (cuellos de botella) que se presentan en el manejo de proyectos dentro de la institución?
- Demoras en los tiempos de respuesta por parte de las áreas de Procesos y Sistemas
 - Proyectos que finalizan fuera de tiempo
 - No hay entregables claros
 - Falta de seguimiento y continuidad en los proyectos.
 - No se priorizan los proyectos, no existe un área que priorice
 - Los gerentes son quienes realizan los seguimientos de proyectos y muchas veces por atender por atender otras prioridades, no se realiza el seguimiento adecuado.

- No todos quienes dirigen proyectos tienen el skill requerido.
8. ¿Qué estrategia de solución propondría para superar estos problemas?
- Que haya un área o persona especializada que se encargue de gestionar los proyectos.
 - Formar al personal en liderazgo de proyectos
 - Adoptar una metodología de gestión de proyectos
9. ¿En qué aspectos de la gestión de proyectos considera que la implementación de una PMO contribuir en esta institución?
- Mejorar el cumplimiento de los tiempos de proyectos
 - Acompañamiento y supervisión durante todo el proceso del proyecto
 - Mejorar el control
 - Ayuda en el manejo conflictos
 - Optimizar el uso de recursos humanos y financieros
 - Disminuir el gasto operativo pues actualmente hay proyectos muy antiguos en los que se ha gastado tiempo y recursos y muchos de ellos tienen que ser abortados porque ya no aplican. Es importante considerar que una de las variables para la calificación de un banco es el gasto operativo y administrativo.

Anexo # 8: Entrevista a Banco Rumiñahui

Cuestionario de preguntas dirigido a Instituciones Bancarias que no tienen establecida una PMO (Oficina de Gestión de Proyectos)

DATOS DE LA ENTREVISTA

INSTITUCION FINANCIERA:	Banco General Rumiñahui
NOMBRE DEL ENTREVISTADO:	Mayra Tola Z. Ing.
AREA O DEPARTAMENTO:	Cash Management
CARGO:	Oficial de Negocios
NOMBRE DEL ENTREVISTADOR:	Silvia Pérez Rivera
FECHA:	18 ene. 2013

Preguntas:

1. ¿Qué área maneja los proyectos en la institución?

Los proyectos se manejan de una manera mixta:

- a. Área de Procesos: asesora en la metodología de proyectos y conceptualización de los proyectos a los líderes definidos
- b. Área de Gestión de Tecnología y Operaciones (GTO): es un área de control de los servicios tecnológicos y operativos terciarizados con un proveedor externo, da seguimiento al cumplimiento del cronograma de desarrollo tecnológico firmado por los Líderes definidos, aprueban controles de cambio en caso de existir, administran el portafolio de proyectos de la empresa.
- c. Los líderes de proyectos que son colaboradores de nivel medio de cualquiera de las áreas funcionales son quienes gestionan los proyectos, los negocian, controlan, dan seguimiento, coordinan al equipo de proyecto asignado, autorizan el pago de las facturas por el desarrollo tecnológico u operativo, seleccionan y contratan proveedores externos si fuera el caso, entre otros.

2. ¿A quién reporta el gerente de esa área dentro de la estructura organizacional?
 - a. Procesos al Gerente de Desarrollo Humano Organizacional
 - b. GTO a la Gerencia General
 - c. Líderes a distintas gerencias de la empresa

3. ¿Cómo distinguen que es un proyecto y que no es un proyecto?

Con el proveedor tecnológico y operativo externo se tiene una métrica de 40 horas para no ser considerado proyecto. Superado este tiempo de esfuerzo es proyecto.

4. ¿Cuál es el proceso de inicio a fin que siguen para la gestión de un proyecto?
 - a. Justificación de proyectos
 - b. Gestión de proyecto (PMI – inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control, cierre)
 - c. Seguimiento post implementación de resultados

5. ¿Utilizan alguna herramienta tecnológica para el control de proyectos? ¿Cuál es esa herramienta y por qué la elección de la misma?

Project, herramienta especializada en la gestión de proyectos que incorpora la metodología PMI

6. ¿Tienen establecido algún tipo de indicadores de medición para los proyectos?

Están en construcción.

7. ¿Cuáles son los problemas más frecuentes (cuellos de botella) que se presentan en el manejo de proyectos dentro de la institución?
 - Capacidad instalada del proveedor tecnológico operativo
 - Demasiados proyectos de normativa en paralelo
 - Líderes de áreas funcionales que no tienen capacidad para desempeñar su perfil de cargo y adicional al de líder

8. ¿Qué estrategia de solución propondría para superar estos problemas?

Definir en la estructura una oficina de proyectos

9. ¿En qué aspectos de la gestión de proyectos considera que la implementación de una PMO contribuir en esta institución?

Organización, control de recursos, formación de un equipo especializado que asesore en la generación y control de los proyectos estratégicos, así como también libere responsabilidades a los colaboradores de áreas funcionales, quienes no necesariamente tienen el conocimiento para gestionar el proyecto asignado.

Anexo # 9: Entrevista a Bank United – Cape Coral - Estados Unidos

Cuestionario de preguntas dirigido a Instituciones Bancarias que no tienen establecida una PMO (Oficina de Gestión de Proyectos)

DATOS DE LA ENTREVISTA	
INSTITUCION FINANCIERA:	Bank United, Cape Coral USA
NOMBRE DEL ENTREVISTADO:	Andrea Pastaza
AREA O DEPARTAMENTO:	PMO
CARGO:	Analista de Proyectos
NOMBRE DEL ENTREVISTADOR:	Silvia Pérez Rivera
FECHA:	8 ene. 2013

Preguntas:

1. ¿Qué área maneja los proyectos en la institución?

La PMO

2. ¿A quién reporta el gerente de esa área dentro de la estructura organizacional?

Product Development (Desarrollo de Productos)

3. ¿Cómo distinguen que es un proyecto y que no es un proyecto?

Se considera proyecto toda iniciativa que está ligada con las metas de BankUnited y que demuestra el valor de la tecnología en los negocios del Banco.

4. ¿Cuál es el proceso de inicio a fin que siguen para la gestión de un proyecto?

- El departamento o la persona que presenta la iniciativa llena una petición de proyecto en la que explica las razones del proyecto y el o los beneficios que el proyecto va a aportar al banco, la forma o formulario es llamada “CAPEX Initiation Process”

5. ¿Utilizan alguna herramienta tecnológica para el control de proyectos? ¿Cuál es esa herramienta y por qué la elección de la misma?

Se utiliza el software “Product Life Cycle overview” para visualizar en qué etapa está el proyecto. El proyecto puede estar en fase conceptual, fase de planeación, fase de implementación o la última fase Project Portfolio management.

6. ¿Tienen establecido algún tipo de indicadores de medición para los proyectos?

En la fase de planeación utilizan “Decision filter scoring system” que ayuda a priorizar la implementación del producto. Los principales departamentos involucrados en los proyectos dan una puntuación y luego dicha puntuación pasa al “Comité de Tecnología” en donde se presenta el proyecto con su respectiva puntuación.

7. ¿Cuáles son los problemas más frecuentes (cuellos de botella) que se presentan en el manejo de proyectos dentro de la institución?

Los problemas más frecuentes se dan en la fase de planeación porque involucra la intervención de muchos departamentos y muchas veces no aprueban los proyectos en el tiempo planificado.

8. ¿Qué estrategia de solución propondría para superar estos problemas?

Requerir la cooperación de los departamentos involucrados en el proyecto. A lo mejor se pueden marcar los mails enviados a dichos departamentos y relacionados a la aprobación de proyectos como “alta importancia”

9. ¿En qué aspectos de la gestión de proyectos considera que la implementación de una PMO contribuir en esta institución?

La empresa ya tiene PMO

**Anexo # 10: Entrevista a Credit Agricole Corporate & Investment Bank-
Reino Unido -Londres**

**Cuestionario de preguntas dirigido a Instituciones Bancarias que no tienen
establecida una PMO (Oficina de Gestión de Proyectos)**

DATOS DE LA ENTREVISTA	
INSTITUCION FINANCIERA:	Credit Agricole Corporate & Investment Bank – Londres
NOMBRE DEL ENTREVISTADO:	Mariella Guerrero
AREA O DEPARTAMENTO:	Capital Market Operation Project Management
CARGO:	Gerente de Proyectos
NOMBRE DEL ENTREVISTADOR:	Silvia Pérez Rivera
FECHA:	5 feb. 2013

Preguntas:

1. ¿Qué área maneja los proyectos en la institución?

Cada área tiene un equipo de proyectos definido que conoce los principios y herramientas de gestión de proyectos.

Solo para el manejo de proyectos estratégicos, existe un equipo especial dedicado exclusivamente a proyectos.

2. ¿A quién reporta el gerente de esa área dentro de la estructura organizacional?

A la Gerencia General

3. ¿Cómo distinguen que es un proyecto y que no es un proyecto?

Todo proyecto debe tener un business case. Si hay un beneficio económico y un sponsor ya puede ser considerado como proyecto.

Algunas veces si dentro del proyecto se prevé la interacción de diferentes equipos (más de tres áreas) para alcanzar el objetivo del proyecto (beneficio), entonces se lo considera como un pequeño proyecto.

Un proyecto grande va a estar distinguido por un costo de inversión representativo, un costo de oportunidad, mano de obra, capacidad laboral y potencial beneficio del proyecto.

4. ¿Cuál es el proceso de inicio a fin que siguen para la gestión de un proyecto?

Todo proyecto es diferente, pero en su mayoría seguirán el siguiente proceso:

- Definición de: problema y objetivo, caso de negocio, equipo de trabajo y sponsor
- Análisis de los requerimientos y de la situación actual
- Desarrollo de los requerimientos y definición de nuevos procesos o productos
- Implementación de requerimientos de productos
- Continuo control de la implementación

5. ¿Utilizan alguna herramienta tecnológica para el control de proyectos? ¿Cuál es esa herramienta y por qué la elección de la misma?

Por lo general se utiliza Microsoft Office, Microsoft Project, Herramientas de análisis de datos como spss, Access, mind manager.

En cuanto a metodología de proyectos a parte del estándar PMI, se utiliza PRINCE 2, Lean Six Sigma, ARPEGIO (Proyectos IT)

6. ¿Tienen establecido algún tipo de indicadores de medición para los proyectos?

Si, siempre se trabaja con indicadores. Se establecen KPI's (Key performance indicators) desde la primera fase del proyecto, así como se definen los requerimientos que son críticos para la óptima implementación del proyecto

7. ¿Cuáles son los problemas más frecuentes (cuellos de botella) que se presentan en el manejo de proyectos dentro de la institución?

- La pobre delegación de tareas de parte de los participantes del proyecto.
- Algunas personas son SME (Subject matter expert) en el tema y no hay quien los reemplace, esto provoca atrasos, sobretodo en proyectos que tienen una fecha estricta de implementación.
- En proyectos tecnológicos, la pobre interacción con los equipos de IT, puesto que muchas veces la traducción de requerimientos operacionales a tecnológicos, no son entendidos en su totalidad. Esto puede ocasionar demoras y subsecuentemente un alto costo en el proyecto.

8. ¿Qué estrategia de solución propondría para superar estos problemas?

- Definir “reemplazos” de los SME’s desde el inicio del proyecto. Estar pendientes de sus vacaciones o tiempos fuera de la organización.
- Debe haber una estrecha relación con los ejecutores del desarrollo de los requerimientos desde el inicio del proyecto para así asegurar que los requerimientos sean entendidos a cabalidad

9. ¿En qué aspectos de la gestión de proyectos considera que la implementación de una PMO contribuir en esta institución?

La PMO en la mayoría de los bancos de Londres es un Project management officer, que por lo general tiene una visión general del proyecto, mas no requiere tener un conocimiento de los procesos o sistemas que permitirán la implementación del proyecto. PMO hace seguimiento del estándar del proyecto, realiza los reportes y comunica a sus supervisores cualquier problema, mas no es responsable de resolver el problema, ya que este rol es imputable al gerente del proyecto.

La gestión de cualquier proyecto es un trabajo a tiempo completo que necesita la mano de obra necesaria para satisfacer todas las necesidades que un proyecto requiere.

Si esto no está definido desde un principio, es muy probable que el proyecto se retrase o tenga un costo elevado de implementación.

Anexo # 11 Indicadores Financieros - Sistema Bancos Privados 12/31/2012 (en porcentajes)

NOMBRE DEL INDICADOR	BP GUAYAQUIL	BP PACIFICO	BP PICHINCHA	BP PRODUBANCO	BANCOS PRIVADOS GRANDES
SUFICIENCIA PATRIMONIAL		-			
(PATRIMONIO + RESULTADOS) / ACTIVOS INMOVILIZADOS (3) (6)	145.42	673.51	3,042.60	444.35	472.43
ESTRUCTURA Y CALIDAD DE ACTIVOS:					
ACTIVOS IMPRODUCTIVOS NETOS / TOTAL ACTIVOS	15.27	19.91	11.13	16.10	14.35
ACTIVOS PRODUCTIVOS / TOTAL ACTIVOS	84.73	80.09	88.87	83.90	85.65
ACTIVOS PRODUCTIVOS / PASIVOS CON COSTO	130.04	173.27	157.89	181.47	156.97
INDICES DE MOROSIDAD					
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS COMERCIALES	0.75	0.54	0.73	0.37	0.62
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO	4.75	2.65	5.98	6.66	5.04
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS DE VIVIENDA	0.89	1.00	2.30	0.99	1.66
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA	4.98	10.69	3.71	6.98	3.86
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS EDUCATIVO	0.58	-	-	-	0.58
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS DE INVERSION PUBLICA	-	-	-	-	-
MOROSIDAD DE LA CARTERA TOTAL	2.91	1.51	3.18	1.76	2.64
COBERTURA DE PROVISIONES PARA CARTERA IMPRODUCTIVA					
COBERTURA DE LA CARTERA COMERCIAL	225.03	2,271.04	2,643.22	732.57	1,874.76
COBERTURA DE LA CARTERA DE CONSUMO	114.72	100.73	112.77	70.01	107.95
COBERTURA DE LA CARTERA DE VIVIENDA	197.18	81.91	231.22	450.81	211.84
COBERTURA DE LA CARTERA DE MICROEMPRESA	85.53	97.68	166.62	268.81	157.57
COBERTURA DE LA CARTERA EDUCATIVO	183.58	-	-	-	183.58
COBERTURA DE LA CARTERA INVERSION PUBLICA	-	-	-	-	-
COBERTURA DE LA CARTERA PROBLEMÁTICA	126.05	428.82	364.41	185.98	305.74
EFICIENCIA MICROECONOMICA					
GASTOS DE OPERACION ESTIMADOS / TOTAL ACTIVO PROMEDIO (3)	5.99	3.62	6.25	4.89	5.49
GASTOS DE OPERACION / MARGEN FINANCIERO	82.14	65.65	104.49	80.91	89.12
GASTOS DE PERSONAL ESTIMADOS / ACTIVO PROMEDIO (3)	1.90	1.32	1.62	1.70	1.63
RENTABILIDAD					
RESULTADOS DEL EJERCICIO / PATRIMONIO PROMEDIO	11.88	12.85	9.54	20.38	12.18
RESULTADOS DEL EJERCICIO / ACTIVO PROMEDIO	1.06	1.45	0.81	1.59	1.10
INTERMEDIACION FINANCIERA					
CARTERA BRUTA / (DEPOSITOS A LA VISTA + DEPOSITOS A PLAZO)	74.07	66.72	77.06	58.93	71.65
EFICIENCIA FINANCIERA					
MARGEN DE INTERMEDIACIÓN ESTIMADO / PATRIMONIO PROMEDIO	13.98	15.33	-	2.85	13.04
MARGEN DE INTERMEDIACIÓN ESTIMADO / ACTIVO PROMEDIO	1.30	1.89	-	0.27	1.15
RENDIMIENTO DE LA CARTERA (3)					
CARTERA DE CRÉDITOS COMERCIAL POR VENCER	7.67	8.42	9.59	9.11	8.97
CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO POR VENCER	13.00	13.29	13.54	14.00	13.38
CARTERA DE CRÉDITOS DE VIVIENDA POR VENCER	9.99	7.68	10.34	10.71	9.58
CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA POR VENCER	22.60	9.35	28.09	22.61	27.58
CARTERA DE CRÉDITOS EDUCATIVO POR VENCER	6.23	-	-	-	6.23
CARTERA DE CRÉDITOS INVERSION PUBLICA POR VENCER	-	-	-	-	-
CARTERAS DE CRÉDITOS REFINANCIADAS	-	-	-	0.71	0.71
CARTERAS DE CRÉDITOS REESTRUCTURADAS	-	59.27	10.05	15.63	16.93
CARTERA POR VENCER TOTAL	11.38	10.66	13.72	10.36	12.25
LIQUIDEZ					
FONDOS DISPONIBLES / TOTAL DEPOSITOS A CORTO PLAZO	27.23	32.92	24.90	35.43	28.56
COBERTURA 25 MAYORES DEPOSITANTES (5)	159.11	121.61	381.44	609.66	241.96
COBERTURA 100 MAYORES DEPOSITANTES (5)	98.48	81.34	241.67	295.02	150.39
VULNERABILIDAD DEL PATRIMONIO					
CARTERA IMPRODUCTIVA DESCUBIERTA / (PATRIMONIO + RESULTADOS) (7-)	4.25	-	21.28	-	7.73
CARTERA IMPRODUCTIVA / PATRIMONIO (DIC)	16.33	6.47	20.38	8.99	14.69
FK = (PATRIMONIO + RESULTADOS - INGRESOS EXTRAORDINARIOS) / ACTIVO	9.69	12.30	8.78	8.63	9.60
FI = 1 + (ACTIVOS IMPRODUCTIVOS / ACTIVOS TOTALES)	115.27	119.91	111.13	116.10	114.35
INDICE DE CAPITALIZACION NETO: FK / FI	8.40	10.25	7.90	7.44	8.40

NOMBRE DEL INDICADOR	BP AUSTRO	BP BOLIVARIANO	BP CITIBANK	BP GENERAL RUMIÑAHUI	BP INTERNACIONAL	BP MACHALA	BP PROMERICA	BANCOS PRIVADOS MEDIANOS
SUFICIENCIA PATRIMONIAL								
(PATRIMONIO + RESULTADOS) / ACTIVOS INMOVILIZADOS (3) (6)	188.17	277.79	- 1,111.87	- 1,115.89	388.06	185.67	165.26	297.65
ESTRUCTURA Y CALIDAD DE ACTIVOS:								
ACTIVOS IMPRODUCTIVOS NETOS / TOTAL ACTIVOS	17.42	17.98	6.69	5.98	10.39	10.89	8.79	12.90
ACTIVOS PRODUCTIVOS / TOTAL ACTIVOS	82.58	82.02	93.31	94.02	89.61	89.11	91.21	87.10
ACTIVOS PRODUCTIVOS / PASIVOS CON COSTO	113.00	149.93	1,200.45	126.92	121.46	138.43	138.62	139.10
INDICES DE MOROSIDAD								
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS COMERCIALES	2.70	0.31	0.00	0.83	0.64	1.07	1.73	0.75
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO	5.17	3.15	-	1.33	5.02	3.88	3.96	4.05
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS DE VIVIENDA	2.01	0.42	11.55	1.60	5.11	0.96	0.81	1.79
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA	7.82	-	-	4.39	10.48	4.42	21.74	7.71
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS EDUCATIVO	-	-	-	-	-	-	-	-
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS DE INVERSION PUBLICA	-	-	-	-	-	-	-	-
MOROSIDAD DE LA CARTERA TOTAL	4.61	0.85	0.00	1.33	1.58	2.31	2.02	1.90
COBERTURA DE PROVISIONES PARA CARTERA IMPRODUCTIVA								
COBERTURA DE LA CARTERA COMERCIAL	194.56	756.72	22,578,123.64	2,454.30	404.86	151.17	128.21	418.62
COBERTURA DE LA CARTERA DE CONSUMO	104.35	100.62	-	146.39	138.09	100.00	72.35	108.75
COBERTURA DE LA CARTERA DE VIVIENDA	117.72	303.23	130.62	295.41	69.76	186.34	216.26	144.75
COBERTURA DE LA CARTERA DE MICROEMPRESA	51.52	-	-	45.85	58.20	94.44	78.38	61.83
COBERTURA DE LA CARTERA EDUCATIVO	-	-	-	-	-	-	-	-
COBERTURA DE LA CARTERA INVERSION PUBLICA	-	-	-	-	-	-	-	-
COBERTURA DE LA CARTERA PROBLEMÁTICA	115.17	285.28	113,847.62	422.02	207.96	113.75	112.95	185.03
EFICIENCIA MICROECONOMICA								
GASTOS DE OPERACION ESTIMADOS / TOTAL ACTIVO PROMEDIO (3)	5.63	4.51	3.94	5.61	4.17	6.14	4.32	4.74
GASTOS DE OPERACION / MARGEN FINANCIERO	76.83	71.98	66.42	87.20	72.13	92.50	82.80	76.18
GASTOS DE PERSONAL ESTIMADOS / ACTIVO PROMEDIO (3)	1.59	1.44	1.49	2.00	1.53	2.46	1.75	1.64
RENTABILIDAD								
RESULTADOS DEL EJERCICIO / PATRIMONIO PROMEDIO	14.47	17.99	17.42	17.38	19.87	6.47	11.57	16.43
RESULTADOS DEL EJERCICIO / ACTIVO PROMEDIO	1.16	1.26	1.30	0.96	1.49	0.46	0.77	1.18
INTERMEDIACION FINANCIERA								
CARTERA BRUTA / (DEPOSITOS A LA VISTA + DEPOSITOS A PLAZO)	73.40	58.16	64.32	74.63	65.14	65.15	79.99	66.34
EFICIENCIA FINANCIERA								
MARGEN DE INTERMEDIACIÓN ESTIMADO / PATRIMONIO PROMEDIO	19.22	22.18	25.83	12.83	17.86	6.46	12.24	18.20
MARGEN DE INTERMEDIACIÓN ESTIMADO / ACTIVO PROMEDIO	1.70	1.75	1.99	0.82	1.61	0.50	0.90	1.48
RENDIMIENTO DE LA CARTERA (3)								
CARTERA DE CRÉDITOS COMERCIAL POR VENCER	0.07	8.47	7.64	9.38	9.44	10.10	9.82	8.55
CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO POR VENCER	17.61	13.76	-	15.26	14.47	14.77	14.26	15.79
CARTERA DE CRÉDITOS DE VIVIENDA POR VENCER	-	10.20	7.72	10.38	10.41	9.84	10.58	9.99
CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA POR VENCER	-	-	-	15.87	21.13	20.77	25.13	13.69
CARTERA DE CRÉDITOS EDUCATIVO POR VENCER	-	-	-	-	-	-	-	-
CARTERA DE CRÉDITOS INVERSION PUBLICA POR VENCER	-	-	-	-	-	-	-	-
CARTERAS DE CRÉDITOS REFINANCIADAS	2.40	5.17	-	0.05	3.17	-	-	2.45
CARTERAS DE CRÉDITOS REESTRUCTURADAS	3.86	1.97	-	10.96	7.58	9.71	12.99	6.83
CARTERA POR VENCER TOTAL	14.52	9.74	7.73	13.74	10.42	12.65	11.32	11.30
LIQUIDEZ								
FONDOS DISPONIBLES / TOTAL DEPOSITOS A CORTO PLAZO	29.54	38.62	14.97	45.12	33.32	34.97	32.32	33.80
COBERTURA 25 MAYORES DEPOSITANTES (5)	209.55	208.78	77.88	190.50	167.50	256.19	105.20	167.30
COBERTURA 100 MAYORES DEPOSITANTES (5)	139.78	141.89	48.48	122.61	106.90	158.84	63.37	107.85
VULNERABILIDAD DEL PATRIMONIO								
CARTERA IMPRODUCTIVA DESCUBIERTA / (PATRIMONIO + RESULTADOS) (7-	4.70	9.27	27.04	38.62	10.34	2.34	2.00	10.59
CARTERA IMPRODUCTIVA / PATRIMONIO (DIC)	30.97	5.00	0.02	11.99	9.58	16.99	17.00	12.47
FK = (PATRIMONIO + RESULTADOS - INGRESOS EXTRAORDINARIOS) / ACTI	8.92	8.15	8.75	5.61	8.20	7.32	7.25	7.99
FI = 1 + (ACTIVOS IMPRODUCTIVOS / ACTIVOS TOTALES)	117.42	117.98	106.69	105.98	110.39	110.89	108.79	112.90
INDICE DE CAPITALIZACION NETO: FK / FI	7.59	6.90	8.20	5.29	7.43	6.60	6.66	7.08

NOMBRE DEL INDICADOR	BP AMAZONAS	BP COFIEC	BP COMERCIAL DE MANABI	BP LITORAL	BP LOJA	BP SOLIDARIO	BP SUDAMERICANO	BP TERRITORIAL	BP UNIBANCO	BP COOPNACIONAL	BP PROCREDIT	BP CAPITAL	BP FINCA	BP DELBANK	BP D-MIRO S.A.	BANCOS PRIVADOS PEQUEÑOS	TOTAL BANCOS PRIVADOS
SUFICIENCIA PATRIMONIAL																	
(PATRIMONIO + RESULTADOS) / ACTIVOS INMOVILIZADOS	144.25	101.73	141.77	508.42	2,887.88	168.07	303.07	38.94	549.86	5,697.02	409.75	107.17	223.18	457.62	522.17	225.11	369.45
ESTRUCTURA Y CALIDAD DE ACTIVOS:																	
ACTIVOS IMPRODUCTIVOS NETOS / TOTAL ACTIVOS	10.66	35.06	33.77	27.79	22.82	13.64	39.96	33.11	9.19	5.26	9.70	13.92	13.29	29.13	5.36	14.95	13.99
ACTIVOS PRODUCTIVOS / TOTAL ACTIVOS	89.34	64.94	66.23	72.21	77.18	86.36	60.04	66.89	90.81	94.74	90.30	86.08	86.71	70.87	94.64	85.05	86.01
ACTIVOS PRODUCTIVOS / PASIVOS CON COSTO	168.09	100.88	116.45	231.88	120.03	107.35	194.23	99.50	129.87	112.25	108.38	105.40	117.96	206.76	123.05	117.33	147.05
INDICES DE MOROSIDAD																	
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS COMERCIALE	2.66	32.27	1.93	5.25	2.07	91.96	0.47	16.06	0.03	-	0.95	2.33	-	1.30	-	4.21	0.84
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO	8.09	37.63	16.08	3.85	3.02	8.06	3.34	19.83	8.42	0.30	4.92	5.40	22.24	5.23	25.78	8.62	5.15
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS DE VIVIENDA	0.00	9.04	-	0.00	1.58	15.82	-	14.58	100.00	100.00	1.66	-	-	3.83	-	3.56	1.76
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS PARA LA MCF	9.18	-	25.40	4.68	7.42	6.98	2.16	3.76	10.16	0.59	2.46	7.21	6.80	11.94	4.43	5.63	4.82
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS EDUCATIVO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.57
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS DE INVERSION	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
MOROSIDAD DE LA CARTERA TOTAL	6.24	29.69	7.96	3.97	3.04	7.82	2.23	18.76	8.71	0.58	1.69	5.20	6.80	2.97	4.65	6.27	2.80
COBERTURA DE PROVISIONES PARA CARTERA IMPRODUCTIVA																	
COBERTURA DE LA CARTERA COMERCIAL	159.36	72.19	89.16	73.28	719.53	97.13	230.70	40.05	3,937.00	-	327.08	88.88	-	154.95	-	169.77	993.45
COBERTURA DE LA CARTERA DE CONSUMO	46.36	28.47	48.24	61.69	117.17	41.22	91.47	58.51	75.82	14,626.67	115.44	92.44	92.44	60.00	77.40	71.52	102.23
COBERTURA DE LA CARTERA DE VIVIENDA	67,547.57	21.33	-	588,542.50	161.15	71.23	-	101.28	100.00	100.00	246.34	-	-	47.95	-	101.06	187.84
COBERTURA DE LA CARTERA DE MICROEMPRESA	44.75	-	62.26	47.71	84.28	85.44	390.95	30.82	119.06	1,174.09	155.36	80.38	81.13	58.73	100.62	102.77	122.70
COBERTURA DE LA CARTERA EDUCATIVO	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	183.58
COBERTURA DE LA CARTERA INVERSION PUBLICA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
COBERTURA DE LA CARTERA PROBLEMÁTICA	62.46	69.98	61.48	62.69	241.54	85.09	112.14	54.94	84.04	1,342.15	204.87	88.90	81.13	74.31	99.29	98.07	235.72
EFICIENCIA MICROECONOMICA																	
GASTOS DE OPERACION ESTIMADOS / TOTAL ACTIVO PRC	6.10	7.06	7.31	11.12	4.40	10.03	10.39	10.04	8.60	5.90	7.85	5.26	20.41	14.70	15.46	8.06	5.52
GASTOS DE OPERACION / MARGEN FINANCIERO	94.56	106.00	92.06	104.80	66.14	79.79	144.34	120.99	98.95	79.90	96.68	100.07	150.68	99.62	109.27	95.12	86.31
GASTOS DE PERSONAL ESTIMADOS / ACTIVO PROMEDIO	2.32	3.33	3.06	5.20	1.88	5.71	2.85	3.74	4.00	2.50	3.27	2.16	11.18	6.31	8.35	3.74	1.83
RENTABILIDAD																	
RESULTADOS DEL EJERCICIO / PATRIMONIO PROMEDIO	5.15	27.76	3.41	4.15	19.46	20.75	0.66	0.32	8.43	9.34	14.42	0.70	0.30	0.01	1.67	10.81	13.00
RESULTADOS DEL EJERCICIO / ACTIVO PROMEDIO	0.50	9.32	0.57	0.60	1.41	2.50	0.40	0.04	1.37	1.12	1.54	0.08	0.06	0.00	0.32	1.16	1.13
INTERMEDIACION FINANCIERA																	
CARTERA BRUTA / (DEPOSITOS A LA VISTA + DEPOSITOS)	54.06	102.74	57.16	68.30	76.42	126.01	149.99	88.55	102.50	25.12	141.32	74.48	497.64	91.73	474.81	97.59	71.99
EFICIENCIA FINANCIERA																	
MARGEN DE INTERMEDIACION ESTIMADO / PATRIMONIO PF	3.22	58.20	3.63	3.22	25.58	20.38	5.86	14.84	0.54	11.96	2.37	0.03	30.71	0.15	6.20	3.10	9.02
MARGEN DE INTERMEDIACION ESTIMADO / ACTIVO PROMEDIO	0.35	13.72	0.63	0.51	2.25	2.54	3.19	1.74	0.09	1.48	0.27	0.00	6.87	0.06	1.31	0.41	0.88
RENDIMIENTO DE LA CARTERA (3)																	
CARTERA DE CRÉDITOS COMERCIAL POR VENCER	10.55	7.81	11.26	10.80	11.27	15.84	10.50	9.45	0.30	-	11.55	10.82	-	12.75	-	11.09	8.92
CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO POR VENCER	16.07	14.88	27.61	16.14	15.39	15.51	16.59	16.18	13.15	13.68	12.82	3.20	17.96	15.82	15.25	13.29	13.96
CARTERA DE CRÉDITOS DE VIVIENDA POR VENCER	10.69	10.10	-	11.44	10.74	11.81	9.54	9.65	-	-	10.13	11.74	-	12.90	-	10.91	9.73
CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA POR V	20.09	14.50	25.97	18.00	23.17	26.14	7.21	24.18	22.04	21.95	21.46	24.44	26.37	26.25	25.69	23.98	25.47
CARTERA DE CRÉDITOS EDUCATIVO POR VENCER	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6.22
CARTERA DE CRÉDITOS INVERSION PUBLICA POR VENCE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CARTERAS DE CRÉDITOS REFINANCIADAS	-	10.76	-	-	-	-	-	6,595.03	-	-	8.99	-	-	-	-	14.35	6.14
CARTERAS DE CRÉDITOS REESTRUCTURADAS	-	6.38	-	-	14.36	37.74	54.57	-	0.01	-	12.28	-	7.69	10.11	9.08	4.47	13.45
CARTERA POR VENCER TOTAL	14.00	11.17	15.75	16.42	14.44	26.05	14.27	15.46	15.39	22.13	17.28	17.98	27.01	13.63	25.56	18.20	12.59
LIQUIDEZ																	
FONDOS DISPONIBLES / TOTAL DEPOSITOS A CORTO PLZ	29.64	25.27	30.32	47.74	48.28	29.84	127.15	10.05	33.21	41.80	24.38	22.95	93.10	49.10	126.79	33.99	30.47
COBERTURA 25 MAYORES DEPOSITANTES (5)	65.38	44.76	136.61	76.59	199.74	137.39	-	83.32	1,834.84	61.90	67.87	348.13	121.76	40.81	128.67	198.76	-
COBERTURA 100 MAYORES DEPOSITANTES (5)	50.85	49.52	99.02	84.59	130.48	85.26	-	59.29	1,236.92	44.26	43.19	279.20	107.47	48.43	90.70	127.21	-
VULNERABILIDAD DEL PATRIMONIO																	
CARTERA IMPRODUCTIVA DESCUBIERTA / (PATRIMONIO + CARTERA IMPRODUCTIVA / PATRIMONIO (DIC)	12.33	20.54	14.19	5.12	29.50	5.52	0.25	51.67	5.59	10.16	11.57	10.24	5.07	0.98	0.15	1.18	21.54
FK = (PATRIMONIO + RESULTADOS - INGRESOS EXTRAORDI)	9.70	14.03	17.06	14.93	8.56	12.45	57.56	9.47	17.42	12.78	10.17	11.16	19.53	37.27	18.48	12.62	9.41
FI = 1 + (ACTIVOS IMPRODUCTIVOS / ACTIVOS TOTALES)	110.66	135.06	133.77	127.79	122.82	113.64	139.96	133.11	109.19	105.26	109.70	113.92	113.29	129.13	105.36	114.95	113.99
INDICE DE CAPITALIZACION NETO: FK / FI	8.76	10.39	12.75	11.69	6.97	10.96	41.13	7.11	15.95	12.15	9.27	9.79	17.24	28.86	17.54	10.98	8.26

Anexo # 12: Validación de los instrumentos de recolección de información y de la propuesta de tesis:

En las páginas siguientes constan los anexos:

- 3 validaciones del cuestionario de preguntas dirigido a instituciones bancarias que tienen implementada una PMO (Oficina de Gestión de Proyectos).
- 3 validaciones del cuestionario de preguntas dirigido a instituciones bancarias que no tienen establecida una PMO (Oficina de Gestión de Proyectos)
- 3 validaciones de la propuesta de tesis.