

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
1. ANTECEDENTES GENERALES.....	2
1.1. Forestal Mininco.....	2
1.2. CMPC Celulosa.....	3
1.3. CMPC Papeles	3
1.4. CMPC Tissue.....	4
1.5. CMPC Productos de papel	4
1.6. Control de gestión de Empresas CMPC S.A.	5
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN	5
2.1. Estimación del costo de atrasos en proyectos	7
2.2. Estimación del costo de sobregiros en proyectos	12
2.3. Impacto de atrasos y sobregiros en presupuesto autorizado	12
2.4. Impacto de atrasos y sobregiros en presupuesto autorizado	14
3. OBJETIVOS	16
3.1. Objetivo general	16
3.2. Objetivos específicos.....	16
4. METODOLOGÍA	16
5. MARCO CONCEPTUAL.....	17
5.1. PMO tipo Estación Meteorológica.....	21
5.2. PMO tipo Torre de Control.....	22
5.3. PMO tipo Pool de Recursos.....	22
6. ALCANCES.....	27
7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE CMPC Y SUS NEGOCIOS.....	27
7.1. Forestal Mininco.....	29
7.2. CMPC Celulosa.....	32
7.3. CMPC Papeles	35
7.4. CMPC Tissue.....	37
7.5. CMPC Productos de Papel	39
8. CONCLUSIONES Y OPORTUNIDADES DE MEJORA DEL SISTEMA ACTUAL	42
9. PROPUESTA DE NUEVO SISTEMA PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE PROYECTOS.....	44
9.1. Oficina de gestión de proyectos OGP.....	44
9.2. Definición de actores internos relacionados a un proyecto.....	53
9.3. Definición de roles de los actores internos	54
9.4. Acciones preventivas y correctivas.....	57
10. GESTIÓN DEL CAMBIO EN LA ORGANIZACIÓN.....	59
10.1. Educación y Comunicación	60
10.2. Participación.....	60
10.3. Facilitación y apoyo	60
10.4. Manipulación y Cooptación	61
10.5. Negociación.....	61
10.6. Coerción.....	61
11. VENTAJAS DE LA NUEVA PROPUESTA VERSUS SISTEMA ACTUAL.....	61

12.	CONCLUSIONES GENERALES Y RECOMENDACIONES.....	63
13.	BILIOGRAFÍA.....	65
14.	APOYOS INSTITUCIONALES.....	66
15.	ANEXOS	67
15.1.	Anexo A: Número de Proyectos año 2010	67
15.2.	Anexo B: Número de Proyectos año 2011	68
15.3.	Anexo C: Evolución del n° de proyectos atrasados y sobregirados 2010 y 2011	69
15.4.	Anexo D: Distribución de montos autorizados por negocio, año 2010 y 2011.....	70
15.5.	Anexo E: Evolución del presupuesto entre 2010 y 2011 por proyectos sobregirados y atrasados.....	71
15.6.	Anexo F: Impacto de sobregiros de negocios en presupuesto autorizado 2011	72
15.7.	Anexo G: Impacto de atrasos de negocios en presupuesto autorizado 2011	73
15.8.	Anexo H: Impacto atrasos y sobregiros en presupuesto autorizado 2011.....	74
15.9.	Anexo I: Portada carpeta directorio diciembre 2011.....	75
15.10.	Anexo J: Capítulo Inversiones carpeta directorio diciembre 2011.....	76
15.11.	Anexo K: Estructura societaria de CMPC a Diciembre 2011.....	81