



RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN -RAI-

IMPLANTACION DE UNA OFICINA PMO EXITOSA

*CRUZ, Meiby Alexandra; MARTINEZ, Diana Marcela***

PALABRAS CLAVE

Oficina de proyectos (24531207.02); Gestión de proyectos (24531207.01); Proyecto (24531105.99)

DESCRIPCIÓN

La investigación tuvo como objetivo la recopilación de tipos de implantación exitosas de PMO, que son básicamente una unidad de mando al interior de las organizaciones, las cuales definen las metodologías más adecuadas para el desarrollo de los proyectos y que los mismos cumplan los objetivos y metas propuestas además de ser exitosos. Esta oficina de proyectos garantiza a la alta gerencia en las empresas que desarrollaran los proyectos de una manera ordenada, secuencial, lógica y definida. Las PMO, han sido objeto de una serie de variaciones que no permiten tener el objetivo claro al interior de las empresas, ya que no solo se limitan a ejecutar los proyectos, también deben ser parte esencial en la planificación, gestión y desarrollo de todas las políticas aplicadas a los proyectos que aseguren la gestión exitosa de la PMO.

FUENTES

Se consultaron un total de 26 referencias bibliográficas distribuidas así: sobre el tema de Gestión de proyectos y PMO 9 libros, 26 artículos; sobre Proyectos 2 libros, 8 artículos; sobre PMO 3 libros, 9 páginas web, 12 artículos.

CONTENIDO

La palabra PMO, que por sus siglas en inglés project management office, significa un departamento o grupo que define y mantiene estándares de procesos, donde se relacionan directamente con la gestión de proyectos al interior de una organización. El marco teórico de la investigación la iniciamos con una recopilación de las tendencias con respecto a las oficinas de proyectos o PMO, los desafíos globales a los cuales se enfrentan, sus dificultades para llevar a buen término la gestión

de las organizaciones y su interacción con las PMO, también indagamos sobre los intereses de los factores que dificultan la buena gestión y por ende la implantación de forma exitosa. Luego del analizar varias definiciones en esta investigación podemos enumerar los desafíos de las PMO, el mercado de la misma, donde interactúa la alta dirección de las empresas con los directores de proyectos, buscando una definición del tipo a implementar, seguido de la autoridad y gestión a realizar por cada uno de sus integrantes. Otro aspecto abordado en el marco teórico refiere a los aspectos definidos en la guía de los fundamentos para la gestión de proyectos (Guía PMBOOK 6ª edición) que refiere textualmente sobre la PMO “La oficina de dirección de proyectos puede tener responsabilidad a nivel de toda la organización. Puede jugar un papel para apoyar la alineación estratégica y entregar valor organizacional. La PMO integra los datos y la información de los proyectos estratégicos de la organización y evalúa hasta qué punto se cumplen los objetivos estratégicos de alto nivel. La PMO constituye el vínculo natural entre los portafolios, programas y proyectos de la organización y los sistemas de medición de la organización” (PMBOOK pág. 48 – 2017), esta guía nos enfoca en una metodología de seguimiento y control a todos los procesos ejercidos en la ejecución de proyectos, y nos narra básicamente los tipos de PMO que podemos llegar a implementar, por esta razón este libro es una guía fundamental para implementar los procesos a seguir. Como parte final de la investigación abordamos las calificaciones de las empresas donde se han realizado encuestas que miden el nivel de satisfacción o necesidad al tener una PMO en su organización, de allí podemos concluir que hay bastante escepticismo al implantar las PMO, pero quienes ya las están ejerciendo y ejecutando dan un valor agregado a las organizaciones, por brindar el apoyo que se necesita donde los proyectos llegan o culminan con las expectativas



sin someterse a riesgos como actividades sin control o manejo.

METODOLOGÍA

La investigación es de tipo explicativo, ya que pretende identificar los modelos existentes de PMO, los cuales hemos analizado desde los puntos negativos hasta llegar a identificar los beneficios de implantar una PMO, en cualquier escenario de negocio es una opción que permite llegar a terminar los procesos de una forma ágil, certera y controlada, ya que los proyectos pueden ser la fuente del declive o prosperidad en una organización.

CONCLUSIONES

Podemos concluir que existen varios modelos de PMO a seguir, dependiendo del tiempo, y la experiencia de las organizaciones, donde la aplicación de las metodologías y procesos llevan a que las empresas se transformen para sacar provecho de las situaciones grandes o pequeñas ajustándose a las necesidades y actuando como agentes de cambio, ya que son oficinas cambiantes y adaptables al equipo de trabajo en la fase de implementación, cuando ya tenemos una PMO madura, podemos contar con una herramienta fundamental al interior de las empresas, que llevan a potenciar los resultados de las gestiones de proyectos y avanzan en la búsqueda y crecimiento de la organización.

ANEXOS

La investigación incluye 6 anexos: el primero la relación entre los interesados y el proyecto; el segundo, la metodología Project management office; el tercero, la problemática de gestión de proyectos desde los diferentes autores; la cuarta el concepto de PMO; la quinta el ciclo de vida de un proyecto; la sexta el grupo de procesos para la dirección de proyectos.

IMPLANTACIÓN DE UNA OFICINA PMO EXITOSA

Diana Marcela Martínez Díaz

Meiby Alexandra Cruz Vélez

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA UNITEC

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS

BOGOTÁ NOVIEMBRE DE 2018

IMPLANTACIÓN DE UNA OFICINA PMO EXITOSA

Diana Marcela Martínez Díaz

Meiby Alexandra Cruz Vélez

TRABAJO DE GRADO

DIRECTOR: RONALD ROJAS ALVARADO

PH.D. GESTIÓN DE EMPRESAS

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA UNITEC

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS

BOGOTÁ NOVIEMBRE DE 2018

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	4
1. Descripción del problema	5
1.1 Preguntas	10
2.1 Objetivo General	11
2.2 Objetivos Específicos.....	11
3. Justificación	12
4. Marco referencial	13
4.1 Antecedentes investigativos	16
4.2 Marco teórico	24
4.3 Marco conceptual.....	33
4.3.1 Que es un Proyecto	33
4.3.2 Que es una PMO	34
4.3.3 Fundamentos de la dirección de proyectos	40
5. Hipótesis de investigación	48
6. Diseño metodológico	49
7. Conclusiones	50
8. Bibliografía	51

INTRODUCCIÓN

Para las empresas y organizaciones se hace vital formar grupos de trabajo eficientes y que generen valor a los procesos, de esta forma surge la necesidad de implantar las oficinas de proyectos que según la metodología PMI, son las PMO.

Estas oficinas tienen como eje fundamental la mejora continua en los procesos operativos y administrativos para el manejo de proyectos que se traduce en las mejores prácticas empresariales, que fomentan la competitividad y el crecimiento en las economías. De esta forma se procede a indagar y profundizar en las formas de implantar las PMO en las empresas y que las mismas sean exitosas.

1. Descripción del problema

Las empresas y organizaciones se han basado en metodologías y estrategias de negocio para avanzar en el mundo cambiante, estos cambios generan que los métodos de iniciar proyectos o procesos estén controlados para que sean altamente competitivos y que se formen los equipos de trabajo que brinden oportunidad y que sean efectivos, estos modelos son muy inmaduros cuando se implantan sin tener en cuenta las necesidades de cada empresa, ya que si nos centramos en las metodologías que tenemos a la mano, ninguna de forma específica va a funcionar de manera eficiente y segura en una empresa, esto se debe a que hay empresas que inician con implantación de PMO y sus recursos tanto intelectuales como físicos y ellos están encaminados a poner a funcionar la oficina como tal y se descuida la parte operativa que debe brindar la oficina, cuando en realidad se debe hacer el estudio del tipo de oficina que requieren y que a la vez pueda en el camino ofrecer resultados que verifican con su implantación.

Los equipos de trabajo para las PMO deben estar coordinados con la metodología y con el seguir buscando siempre un resultado positivo, a la medida que crezca el ejercicio fortalecerlo y mejorarlo para continuar con casos de éxito dentro de una empresa, de otra forma los resultados serán poco satisfactorios para las organizaciones ya que en muchas oficinas de PMO, crece el talento individual por encima del colectivo, lo que lleva al fracaso a las PMO.

Según el artículo de Deborah A. Dell y Harold Kerzner publicado en allpm.com dice que existen tantas PMOs como empresas, tantos modelos como necesidades de las distintas

áreas de negocio, con objetivos y funciones diversas. No hay por tanto un único patrón de PMO.

Sin embargo, analizando nuestra experiencia, sí que encontramos causas comunes por las que una PMO puede fracasar.

He aquí analizados y sistematizados en el artículo de Dell y Kerzner problemas comunes por los que una PMO puede fracasar. Algunos parecen obvios pero no está de más, si uno se plantea comenzar la tarea de crear o mejorar una PMO en una empresa, volver sobre ellos y reflexionar.

- Misión no bien definida

Debe haber una buena razón por la que una empresa desea establecer una PMO. Pero además de una buena razón, debe haber una clara declaración de objetivos, una misión formal, escrita y asumida (entiéndase formalmente aprobada) por la dirección.

Esta obviedad nos ha supuesto en la práctica más de un problema en nuestras experiencias reales. En ocasiones, cuando hemos escrito una misión y lo hemos elevado a la dirección, nos hemos encontrado con problemas incluso a este nivel. Lo que parecía fácil e interiorizado por todos, resulta que no lo era tanto.

Una declaración de objetivos confusa o no explícita induce a la equivocación. Así, es posible que la organización no entienda el rol que juega la PMO. De igual manera, los propios miembros de la PMO pueden no entender cuál es el papel que han de desempeñar ni cuáles son sus responsabilidades, y pueden terminar trabajando en actividades que poco tienen que ver con los objetivos corporativos.

- No poner el foco en el negocio

Si bien es cierto que algunas PMOs son más operativas que estratégicas, la armonía entre las decisiones de negocio y la estrategia empresarial debe existir. De la PMO se espera que añada valor a la compañía en términos estratégicos y de negocio. Si la compañía no puede identificar el valor creado por la PMO, entonces la PMO ha fracasado y lo más probable es que se disuelva.

- No lograr el apoyo para la implementación

Decidir implementar una PMO es mucho más fácil que obtener respaldo durante el proceso. El alto impacto que causa en la organización implantar normas y procesos homogéneos de gestión de proyectos requiere, desde el principio, disponer de mecanismos de apoyo por parte de la dirección (comunicación, aprobaciones, participación directa, etc.)

- No reutilizar el conocimiento y la experiencia adquirida

El conocimiento que se cosecha tanto de los éxitos como de los fracasos debe ser correctamente almacenado. De hecho, en nuestra opinión, es un valioso activo. Cuando una PMO fracasa en una correcta recopilación de esa producción intelectual, los errores acabarán por repetirse y le será imposible superarse y mejorar de manera constante.

- Falta de elasticidad ante los cambios organizacionales

La mejora en las prácticas gracias al conocimiento adquirido muchas veces conduce a un cambio organizacional. Pero no todos los cambios son necesarios, y no todos los cambios necesarios han de llevarse a cabo de forma inmediata. Tanto el forzar un cambio innecesario como el resistirse al cambio son posturas que pueden llevar a la PMO que las adopte al fracaso.

- Mal entendimiento de la cultura y las necesidades

Ya que no suelen agradarnos los cambios que nos hagan salir de nuestra “zona de confort”, la PMO ha de conocer la cultura y las necesidades individuales en una empresa. La mayoría de los trabajadores parecen entender la necesidad del cambio, pero es el cómo y el cuándo lo que realmente incomoda. La PMO debe ser sensible a ello y proponer cualquier tipo de cambio respetando el contexto cultural y el entorno predominante en una empresa.

- Definir la PMO como un centro de beneficios

Hacer de la PMO exclusivamente un centro de beneficios puede tener consecuencias devastadoras, puesto que se dejan de lado los esfuerzos por una mejora continuada a largo plazo para concentrar el trabajo en esfuerzos que a corto plazo que incrementen beneficios. La formación en gestión de proyectos deja de considerarse necesaria y la PMO pierde su identidad; no desarrolla su función, lo que es un claro fracaso.

- Centrarse en la rentabilidad de un único proyecto

De una PMO se espera que se vuelque su esfuerzo de manera equitativa en todos los proyectos, con el fin de maximizar los beneficios de la empresa.

Dedicar demasiado tiempo a un único proyecto que, por ejemplo, sea más problemático o entrañe más dificultades, es un error. En caso de que sea necesario destinar más esfuerzos a un proyecto, deben establecerse límites.

- Personal inadecuado en la PMO

Muy importantes, en nuestra experiencia, las habilidades soft: comunicación, negociación, empatía, capacidad de análisis y expresión.

Sin olvidar por supuesto los conocimientos básicos y experiencia en metodologías y frameworks de gestión de proyectos.

- Excesivo sobrecoste en gestión, formularios y papeles

Los gestores de proyectos suelen tener en cuenta el coste de la abundancia de papeleo cuando trabajan en un proyecto. Sin embargo, la PMO muchas veces tiende a engrosar la cantidad de papeles a rellenar por los equipos de proyectos. La PMO debe esforzarse en reducir al mínimo el papeleo para el desarrollo de un proyecto.

El uso de herramientas y sistemas informáticos de apoyo a la gestión de proyectos puede ser una buena idea; pero antes deben estar los procesos y normativa suficientemente maduros.

- No entender la variabilidad de proyectos y necesidades de gestión

Lo ideal sería poder aplicar una única metodología a cualquier proyecto que se lleve a cabo. Sin embargo, la realidad es que existen enormes diferencias entre los distintos proyectos y aplicar los mismos parámetros a todos sería un grave error (Kerzner, 2016).

La necesidad de una oficina de gestión parece bastante clara. Pero a menos que entendamos plenamente los riesgos, el proceso de implantación de una PMO podría no salir tan bien como nos gustaría.

1.1 Preguntas

1. ¿Qué tipo de oficina PMO se debe implantar en una empresa?

Esta pregunta se debe desarrollar de acuerdo al tipo y tamaño de las empresas, para de esta forma poder dar soluciones que vayan de la mano en el ascenso con los resultados de la implantación de una PMO. Esta será una decisión de la alta gerencia teniendo en cuenta sus factores relevantes como el costo y el tiempo.

2. ¿Cuáles son las características principales de la oficina PMO?

Según nuestra guía PMBOOK®, debemos enfocarnos en las necesidades de la empresa y determinar los recursos que se asignaran, de estas dos surgen las características de la PMO, que con la aplicación de las metodologías llevaran al éxito desde una PMO básica o ágil hasta la más compleja, en pro de la mejora continua para las organizaciones.

3. ¿Por qué es importante la implantación de una oficina PMO en una empresa?

La implantación de las PMO en las empresas se ha vuelto una necesidad, por esta razón cada una deberá justificar su existencia, que fortalece según los resultados y depende de la gerencia, de las buenas prácticas que la misma tenga será un caso de éxito para proseguir con la mejora continua, o con el declive del proceso en las organizaciones.

4. ¿Cuál es el equipo de trabajo para una PMO exitosa?

En las empresas existen líderes natos y líderes encargados, los cuales desde la perspectiva de la innovación deben estar en capacidades de gerenciar una PMO, el éxito radica en las prácticas y las metodologías que se vayan a instaurar, ya que podemos tener un excelente líder con una PMO sin resultados.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

- Identificar tipos de implantación exitosas de PMO en las empresas, que permitan controlar y ser una unidad de mando al interior de las organizaciones, para adoptar las metodologías más adecuadas permitiendo alcanzar el éxito en el desarrollo de sus proyectos.

2.2 Objetivos Específicos

- Analizar los tipos de PMO existentes, resaltando sus beneficios ventajas y eficiencias dentro de los proyectos.
- Verificar los tipos de implantación de PMO que apliquen al objeto de la organización.
- Revisar, analizar e implantar los procesos que hacen parte de una PMO para que sean eficientes y ágiles en el desarrollo de los proyectos.

3. Justificación

En las empresas y organizaciones, hoy en día tenemos problemas organizacionales con el desarrollo de los proyectos ya que se notan fallas en el proceso de definición de productos y servicios ya que no hay sistemas eficientes de implantación de una PMO, ya que las mismas y en la mayoría de veces más recurrente es que la PMO debe generar valor a los interesados, los cuales no están empapados del tema y las estrategias organizacionales, razón por la cual no tienen un horizonte definido dentro de la organización y su rol para generar valor.

4. Marco referencial

De acuerdo al planteamiento de la problemática la base fundamental de la investigación basados en el PMBOK y teniendo en cuenta el aumento de la implementación de PMO en las organizaciones, basados en los lineamientos que se deben seguir para la correcta dirección de los proyectos reconocidos a nivel internacional lo que nos permite ser altamente competitivos ya que define normas, métodos y procesos, lo que refiere una compañía con un ambiente adecuado para la creación e implementación de proyectos en entrenamiento, coaching y la selección de los recursos necesarios para la implementación de los mismos. Una PMO ayuda a optimizar los recursos y logra que una compañía este en continuo desarrollo y mejora constante y a corto o largo plazo hace la diferencia entre las organizaciones exitosas.

La implementación de un ambiente PMO entre las compañías que lo implementan y las que no se evidencia por la clase de resultados que estas generan, evidentemente existen diferentes tipos de PMO podemos encontrar oficinas unipersonales o las PMO demoninadas “full-blown” la cual cuenta con servicios completos. (Block and Frame, 1998).



Figura 1: Relación entre los Interesados y el Proyecto (Institute, 2013, págs. 4-12)

Pero las PMO deben contar con el apoyo total de las directivas, esto sin lugar a dudas debe verse reflejado en la misión, visión y estrategia de las organizaciones. Esto promoverá una PMO efectiva que provea los siguientes servicios

- Inspección del proceso del proyecto y su metodología
- Entrenamiento
- Soporte administrativo
- Programación de proyectos
- Manejo de los recursos
- Visibilidad de proyectos
- Coordinación de los proyectos
- Documentación de proyectos
- Evaluación asistida del retorno de la inversión
- Coaching, guía y entrenamiento.

- Ayuda en la creación de una visión efectiva de los informes
- Asistencia en la creación de un plan de proyectos
- Ayuda a la coordinación de los recursos para múltiples proyectos
- Ayuda con un listado para la adquisición de recursos
- Control sobre algunos costes de proyectos
- Alentar en el seguimiento de los proyectos con alto ROI (Institute, 2013)

La implementación de una PMO es la plataforma ideal para que los empleados logren desarrollar ideas innovadoras y creativas dentro de los proyectos, muchas veces han estado mucho tiempo y esa experiencia enriquece los procesos y las ideas a desarrollar, todo ello ejecutado dentro del PM lo que ayudara a la toma de decisiones, alinear los proyectos a los requerimientos y prioridades de los directivos y de la estrategia de la compañía. Se implementa una mejor proyección de los proyectos a los directivos y socios a fin de aprobar o mostrar sus avances a fin de tomar decisiones correctas.

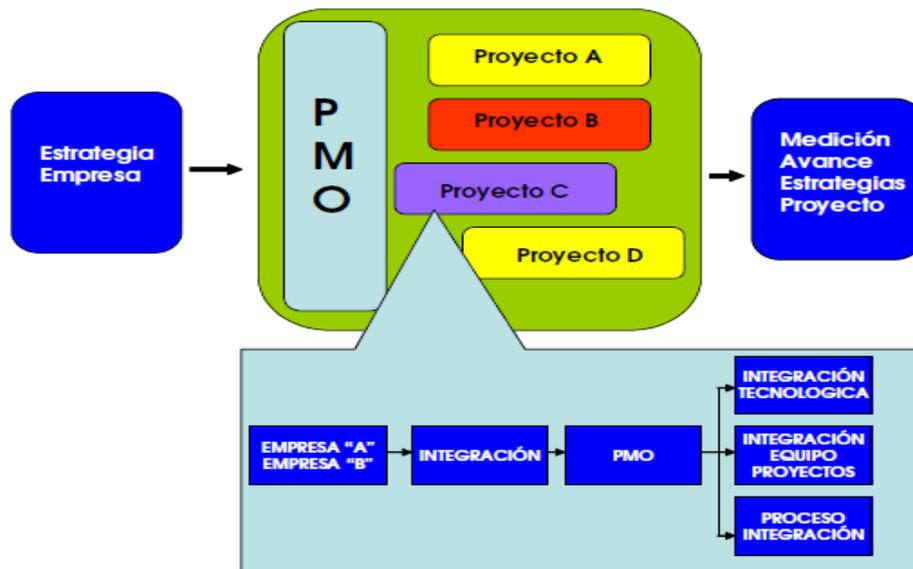


Figura 2: Metodología Project Management Office. (Institute, 2013)

4.1 Antecedentes investigativos

Según la metodología PMI, existen varias clases de PMO que nos permiten llevar a cabo los procesos organizacionales de una forma clara y definida, permitiendo identificar cual es la más conveniente para la organización y cuál es la mejor forma de implantar las mismas, ya que existen los pasos previos para que iniciemos la implantación de una forma ordenada y clara, por esta razón tenemos un ejemplo de PMO ágil, la cual permite contar con procesos y métodos ligeros y fáciles de entender y operar, poniendo en funcionamiento de una manera más rápida un modelo flexible y adaptable a todos los constantes cambios de nuestro entorno global.

Enfocándonos en este modelo convertimos al recurso humano de la empresa u organización en generadores de cambio, que afrontan un desafío constante beneficiados por un mayor crecimiento profesional en el mismo entorno de la empresa.

Modelo de Implementación de una PMO ágil

Fase I: Diagnóstico

Esta fase tiene como objetivo contar con un informe de diagnóstico de la situación actual de la organización, conclusiones y recomendaciones para realizar un plan de acción tomando en cuenta las debilidades que tiene la empresa en cuanto a dirección de proyectos. A continuación se describen las etapas de esta fase con las actividades más importantes a realizar:

Etapas I: Entender la estrategia organizacional

En esta etapa se genera un plan para hacer un levantamiento de la información con las personas que están involucradas en los procesos y que son clave, para entender los factores estratégicos que dan origen al proyecto y al mismo tiempo hacer la identificación de los interesados como son los gerentes, coordinadores, y gestores de proyectos.

También se analizará la cultura organizacional, así como su estructura los factores externos y la finalidad de generar una visión común.

Etapa II: Diagnóstico de la situación actual

Primero es preciso evaluar el nivel de madurez de la organización en Gestión Corporativa de Proyectos. Para esto es recomendable utilizar el modelo OPM3® (conocido por sus siglas en inglés como Organizational Project Management Maturity Model o modelo de madurez en Gestión Corporativa de Proyectos).

Este modelo, diseñado por el PMI® (Project Management Institute), permite medir la madurez organizacional, en comparación con buenas prácticas de gestión de proyectos, programas y portafolios a partir de los correspondientes estándares, con una mirada organizacional.

Luego hay que identificar la estructura de PMO con la que actualmente cuenta la organización. Según el modelo los tipos más comunes de PMO serían: Operativa, Estratégica o Táctica o simplemente PO (Institute, 2013)

En función a toda la información recopilada en esta fase, se procede a analizar las posibles alternativas de solución o el escenario en el cual se realizará la implementación de la PMO. Consecuentemente, esta fase define los términos de tiempo, costo, alcance y calidad tomando en cuenta el nivel de madurez de la organización, el tipo de PMO que desea implementar y

la capacidad de asimilación de los cambios.

Fase II: Planificación

Esta fase tiene un objetivo fundamental: Establecer y acordar un plan de acción detallado de tareas y compromisos entre el personal asignado al proyecto, el cliente y patrocinador del mismo.

- Definir el alcance, los recursos disponibles, los factores ambientales y los objetivos de la organización y de la PMO
- Elaborar el plan de formación. Este punto es muy importante y la mayoría de las empresas no lo toma en cuenta o no lo desarrolla adecuadamente. Resulta que quienes van a hacer posible la implementación de la PMO son las personas dentro de la organización en coordinación con un equipo PMO, que en la mayoría de los casos son un equipo externo para etapas iniciales, hasta que, conforme se den las iteraciones y el modelo madure, la organización tenga la capacidad de llevar adelante una estructura de PMO interna. Por tal motivo se debe realizar un plan de capacitaciones, cursos, certificaciones, etc. para que el personal cuente con las habilidades requeridas de acuerdo al rol a desempeñar. Esto permite desarrollar un plan de formación que acompañe a lo largo de la implementación.

Fase III: Ejecución

Esta fase se lleva a cabo a través de 3 etapas muy importantes que son: Diseño, Desarrollo y Pruebas de los entregables para su posterior paso a implementación.

El objetivo de esta fase es completar el trabajo llevando a cabo todas las actividades establecidas en el alcance del plan de acción y logrando que el proyecto cumpla con los objetivos esperados y genere valor para los interesados, para ello se apoya en los siguientes componentes:

- Metodología: Una guía para los involucrados que describe paso a paso la forma en la que se administrarán los proyectos, facilita el trabajo de la documentación generando mayor productividad. Además, implementar la metodología favorece el inicio del cambio cultural
- Herramientas: Una vez definida e implementada la metodología, la organización tiene la capacidad de automatizar el trabajo con alguna herramienta de gestión de proyectos
- Indicadores: “Lo que no se mide, no se hace”, los indicadores son necesarios para medir la evolución del trabajo y los próximos ajustes o pasos a seguir, algunos indicadores importantes son: porcentaje de adherencia metodológica, disminución de atrasos en los proyectos, proyectos finalizados cumpliendo el plan de costos, etc.

Fase IV: Implementación

El objetivo de la fase de implementación es iniciar la puesta en marcha del modelo operativo de la PMO en la primera iteración e irlo robusteciendo con las iteraciones subsecuentes.

Asimismo, se identifican los ajustes necesarios al modelo, para ser incluidos como parte del paquete de elementos a trabajar en la siguiente iteración:

- Operación de la PMO: Es la etapa en la que la PMO empieza a operar dentro de la organización cumpliendo con todos los estándares y guías, la entidad empieza a generar los entregables siguiendo con los procesos y la metodología definida
- Mejora continua: Durante esta etapa se identifican los errores del modelo y si es posible se realizan los ajustes inmediatamente, si esto no es posible se toma en cuenta el error para poder corregirlo en la segunda iteración del modelo.

• **Gestión del Cambio:** Como se explicó antes, el modelo de implementación de una PMO ágil es flexible e iterativo, por lo tanto la gestión del cambio es transversal a todo el proyecto.

Se recomienda trabajar en los siguientes puntos:

• Crear la imagen del proyecto con folletos, afiches, fondos de pantalla, cuadernos, etc. Es un aspecto muy importante para que la gente note la importancia del proyecto y sea colaborador e impulsor del cambio

• Realizar workshops de entendimiento, presentaciones y difundir en toda la organización los beneficios de la implementación y el valor que genera la PMO. (Institute, 2013).

Según la revista Ciencias estratégicas, se define la problemática de la siguiente manera y desde la visión de los diferentes autores:

Tabla 1. Problemática de gestión de proyectos desde diferentes autores. (Gonzalez, 2016).

Autores	Problemáticas en la gestión de proyectos
Belassi y Tukel (1996)	Falta de apoyo de la Alta Gerencia, falta de consulta al cliente, errores en las estimaciones preliminares, falta de disponibilidad de recursos y bajo desempeño del gerente del proyecto.
Haji-Kazemi, Andersen y Krane (2013)	Falta de análisis de riesgos potenciales, falta de aplicación de valor ganado, falta de evaluación del desempeño del proyecto, falta de análisis de stakeholders, falta de evaluación de madurez, falta de no consultar proyectos anteriores, falta de análisis causa / efecto, estimaciones inapropiadas, problemas en interfaces del proyecto, falta de análisis de issues, falta de análisis de las características del proyecto y falta de análisis del entorno del proyecto.
Huff y Prybutok (2008)	Bajo desempeño del gerente del proyecto, falta de experiencia del gerente del proyecto, errores en la toma de decisiones por parte del gerente del proyecto y falta de control de issues.

Ika (2012)	Paradigma <i>one-size-fits-all</i> , problemas técnicos, inadecuada definición de responsabilidades, inadecuadas capacidades del gerente del proyecto, problemas culturales, problemas estructurales y de contexto, problemas institucionales y de sustentabilidad, y errores en la toma de decisiones por parte del gerente del proyecto.
Kirby (1996)	Cambio organizacional, falta de definición de valores y metas, y resistencia al cambio.
Morris y Gerald (2011)	Inadecuado entendimiento del contexto organizacional, problemas técnicos, problemas estratégicos, falta de uso de mejores prácticas, inadecuado aprendizaje organizacional, falta de uso de estándares de gerencia de proyectos, falta de patrocinio y problemas en la estructura de gobierno de los proyectos, inadecuada definición de la estructura y contexto del proyecto, problemas en la consecución de recursos y la contratación, falta de integración con grupos externos, falta de gestión de portafolios y problemas de liderazgo y gestión.
Müller, Turner, Andersen, Shao y Kvalnes (2014)	Problemas en la estructura de gobierno de los proyectos, problemas éticos, falta de transparencia, falta de optimización, problemas en el relacionamiento, problemas políticos y de poder, acciones ilegales y conflicto de roles.
Sage, Dainty y Brookes (2014)	Problemas sociales y políticos, problemas en el desempeño de la gerencia de proyectos, inadecuada definición de barreras y límites del proyecto, falta de control gerencial, efectos del contexto socioeconómico, problemas de desempeño en los proyectos y bajo nivel educativo del gerente del proyecto.
Sauser, Reilly y Shenhar (2009)	Enfoque inadecuado del proyecto, paradigma <i>one-size-fits-all</i> , gestión inadecuada del proyecto, la tarea y el entorno, falta de análisis del proyecto, inadecuado estilo gerencial, inadecuada clasificación de los proyectos, inadecuada efectividad y eficiencia en recursos y costos, inadecuada gestión de riesgos, no utilización de marcos de referencia e inadecuada resolución de conflictos.
Shore (2008)	Problemas en la toma de decisiones, influencia cultural, pobre liderazgo, factores de entorno, problemas en los resultados finales del proyecto, falta de disponibilidad de información, no considerar nueva información, no aceptar retroalimentación negativa, inadecuado escalamiento, problemas en el equipo del proyecto, falta de control, exceso de confianza, percepción selectiva y problemas de gestión de costos.
Svejvig y Andersen (2015)	Problemas de contextualización de la estrategia organizacional, aspectos políticos y sociales, falta de perspectiva e inadecuada definición de alternativas, inadecuada gestión de la complejidad e incertidumbre, y conceptualización superficial del proyecto.
Turner y Zolin (2012)	Cambios en la percepción de los <i>stakeholders</i> en el tiempo, problemas en el entorno político y estratégico, falta de disponibilidad de recursos, problemas en la contratación, falta de claridad en el propósito del proyecto, planes no específicos, falta de compromiso, comunicaciones inadecuadas, falta de respeto y confianza, problemas en la colaboración, falta de apoyo político, falta de revisiones y de no consultar expertos, inadecuada gestión de riesgos, inadecuada definición de roles y responsabilidades, estilos de liderazgo inadecuados, problemas en la gestión de <i>stakeholders</i> , falta de especificaciones claras, falta de transparencia, inadecuada definición de responsabilidades y problemas con la comunidad.
Wearne (2014)	Problemas en la definición del proyecto, problemas en las estimaciones de recursos, problemas organizacionales, inadecuada gestión de los tiempos, inadecuada gestión de los costos, inadecuada gestión de la calidad, problemas de salud y seguridad, inadecuada gestión de los riesgos, inadecuada gestión de los contratos, inadecuada gestión del cambio y falta de experiencia del personal.
Yim, Castaneda, Doolen, Turner y Malak (2015)	Inadecuada gestión de la calidad, cambios tecnológicos, condiciones económicas, problemas de salud y seguridad, inadecuada definición de prioridades, acciones de la competencia, problemas con contratistas, problemas organizacionales, inadecuada gestión de cambios, falta de estandarización, información inadecuada, falta de experiencia del equipo del proyecto, problemas de presupuesto, falta de apoyo de la Alta Gerencia, problemas en la planeación y programación, inadecuadas habilidades gerenciales y de comunicación, monitoreo y control laxo, inadecuado entrenamiento del personal, inadecuadas habilidades de comunicación, problemas en la gestión del cronograma, falta de compromiso, problemas en asignación de prioridades, inadecuada gestión de riesgos, afectación a grupos de interés, inadecuada disponibilidad de recursos, demoras en el inicio del proyecto y problemas en la resolución de conflictos.

Durante los últimos 10 años, la gerencia de proyectos ha venido creciendo exponencialmente. Empresas que alguna vez consideraron la gerencia de proyectos como un gasto innecesario, en la actualidad lo consideran necesario y obligatorio para asegurar su sostenimiento en el tiempo. Al tener las organizaciones varios proyectos, surge la necesidad de crear una estructura organizacional y funcional para agrupar estos proyectos y es así como surge la oficina de gestión de proyectos o PMO por sus siglas en inglés (Gerald I. Kendall, 2003)

Algunos de los síntomas para requerir la instalación de una Oficina de Gestión de Proyectos son los siguientes:

- Los proyectos no están alineados con los objetivos estratégicos de la empresa.
- Siempre hay falta de recursos, tiempo y presupuesto.
- Se inician demasiados proyectos y se finalizan muy pocos. Nuevos problemas siguen apareciendo agobiando a los equipos de proyectos, quienes se encuentran continuamente en el rol de apagar incendios.
- Demasiados problemas se convierten en crisis, algunas irre recuperables.

A raíz de lo anterior, surgen cuestionamientos sobre la manera en que se debería implementar de manera exitosa en una organización, una metodología de gestión de proyectos y su respectiva PMO, para evitar incluirse dentro de las estadísticas negativas que se evidencian en las organizaciones. Por lo tanto, se crea la necesidad de realizar una investigación directamente con los directores de PMO de algunas empresas con el fin de evaluar el estado actual de implementación y recolectar la mayor cantidad de lecciones aprendidas sobre factores clave de éxito, y de esta manera obtener un punto de partida que sirva para proponer

metodologías de proyectos y procesos de implementación que resulten efectivos gracias a las experiencias analizadas. (Betancourt, 2014).

4.2 Marco teórico

Los desafíos globales de la PMO (Platform, 2018)

Las oficinas de proyectos se enfrentan a dificultades comunes, independientemente del sector, el tamaño de la organización y la distribución geográfica. Una encuesta a más de 400 organizaciones revela patrones comunes.

El interés es saber cuáles son los factores que más dificultan la gestión de una PMO en tres coordenadas distintas: la propia organización, los equipos humanos y los factores culturales y de gestión del cambio, tales como la presencia de patrocinadores que promuevan el desempeño de la oficina de proyectos.

El cuestionario se gestionó con una dimensión doble.

Primero, se diseñó para medir cuáles son las barreras de las oficinas de proyecto ya existentes, pero además, también permite que otras organizaciones con muchos proyectos averigüen si necesitan instalar una PMO en su organización para hacer frente a sus desafíos actuales. Dependiendo de los resultados, el cuestionario arroja una serie de consejos y recursos sobre la puesta en marcha de la PMO, metodologías de gestión de proyecto y procesos de gestión del cambio.

Las preguntas del cuestionario de PMO, en detalle:

a. Factores organizativos

¿Están basadas en proyectos al menos el 30% de las actividades de la organización?

¿Cuentan con departamentos o funciones transversales?

¿La organización ha crecido y necesita nuevos procedimientos?

¿Tienen problemas con el cumplimiento de plazos, coste, alcance y calidad?

¿La información que se comparte en la organización es uniforme?

¿Les cuesta que los miembros del equipo logren interiorizar las prioridades de la organización?

¿Han notado que el trabajo avanza de forma espontánea o descentralizada?

b. Factores relativos al talento

¿Existe déficit formativo entre los directores de proyecto?

¿La experiencia de los directores de proyecto es desigual?

¿Han detectado que los trabajadores más valiosos están sobreasignados?

¿Los miembros de proyecto son intercambiables entre proyectos?

¿Disponen de métricas fiables para medir el rendimiento de tu equipo?

c. Factores culturales

¿Existe un acuerdo claro sobre las prioridades en la organización?

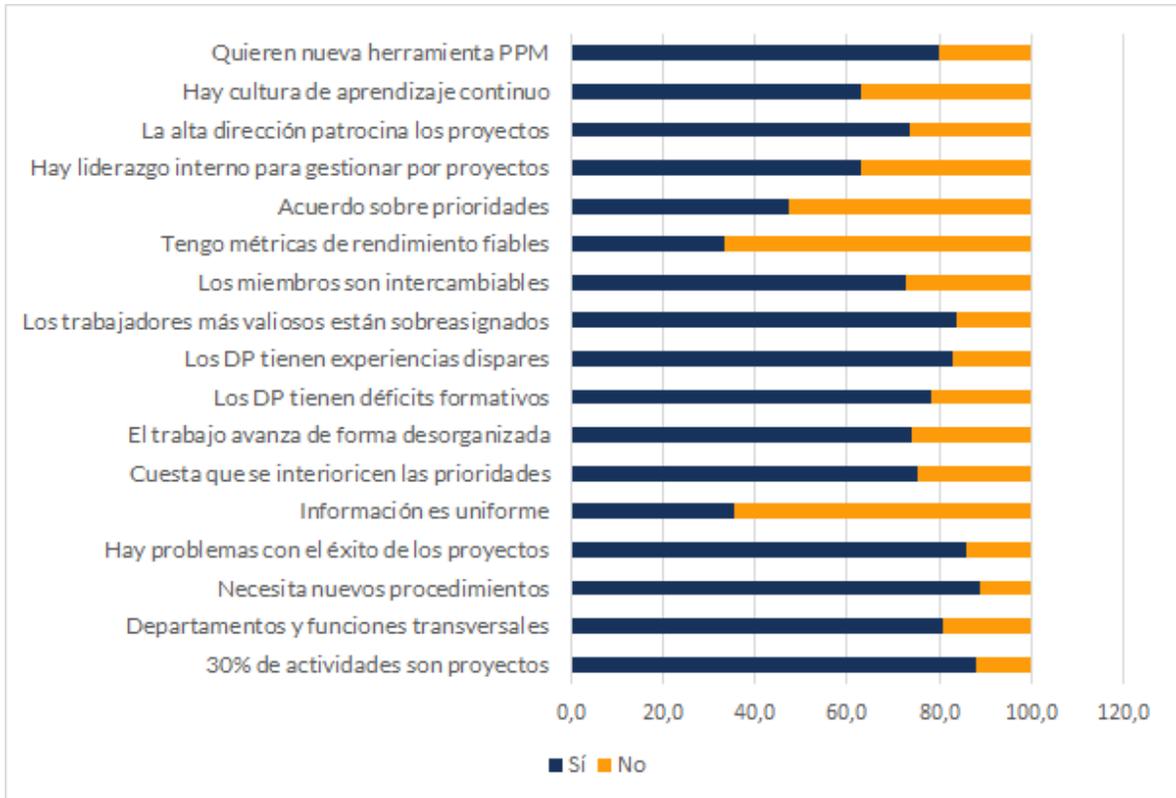
¿Disponen del liderazgo interno suficiente para implementar la gestión por proyectos?

¿Cuentan con el patrocinio de la alta dirección?

¿Existe una cultura de aprendizaje continuo en la organización?

¿Tienen intención de apoyarse en una nueva herramienta PPM?

Los resultados fueron los siguientes:



Estos fueron actualizados a diciembre de 2017, Llama la atención que solamente la pregunta 13, acerca del consenso de las prioridades de negocio, obtiene un porcentaje equilibrado de síes y noes. En el resto de los casos, una de las dos opciones es claramente mayoritaria, siendo esta una característica de las organizaciones basadas en proyectos

Hay cierta dificultad en el análisis, porque los síes y los noes tienen significados diferentes según la pregunta, una rápida categorización muestra que hay desafíos o retos para la PMO, rasgos que se deben cumplir para ser una organización basada en proyectos, señales de una madurez muy elevada, y otras respuestas que indicarían que la organización no está orientada a proyectos.

	Sí	No	tipo de sí	tipo de no
1 30% de actividades son proyectos	88,0	12,0	compliance	no PMO
2 Departamentos y funciones transversales	80,7	19,3	compliance	no PMO
3 Necesita nuevos procedimientos	89,0	11,0	desafío	no PMO
4 Hay problemas con el éxito de los proyectos	85,7	14,3	desafío	madurez alta
5 Información es uniforme	35,2	64,8	compliance	desafío
6 Cuesta que se interioricen las prioridades	75,4	24,6	desafío	compliance
7 El trabajo avanza de forma desorganizada	74,1	25,9	desafío	madurez alta
8 Los DP tienen déficits formativos	78,4	21,6	desafío	madurez alta
9 Los DP tienen experiencias dispares	82,7	17,3	desafío	madurez alta
10 Los trabajadores más valiosos están sobreasignados	83,7	16,3	desafío	madurez alta
11 Los miembros son intercambiables	72,8	27,2	compliance	no PMO
12 Tengo métricas de rendimiento fiables	33,2	66,8	compliance	desafío
13 Acuerdo sobre prioridades	47,2	52,8	compliance	desafío
14 Hay liderazgo interno para gestionar por proyectos	62,8	37,2	compliance	desafío
15 La alta dirección patrocina los proyectos	73,8	26,2	compliance	desafío
16 Hay cultura de aprendizaje continuo	62,8	37,2	compliance	desafío
17 Quieren nueva herramienta PPM	80,1	19,9	compliance	no PMO

De las 16 preguntas restantes, hay 8 respuestas mayoritarias que definen cuáles son algunos de los rasgos principales de una organización basada en proyectos que tiene una oficina de proyectos o la necesita. Una organización necesita una PMO (y tiene las condiciones para implementarla) cuando:

- Más de una tercera parte de su tiempo está dedicado a proyectos;

- Tiene una estructura organizativa de tipo matricial (es decir: cuenta con equipos, proyectos y funciones transversales)
- Los miembros de los equipos están adscritos a categorías profesionales y son intercambiables
- Existen líderes de proyectos con la capacidad para tomar decisiones directivas más allá de la gestión unitaria de proyectos
- La dirección comprende la necesidad de centralizar la dirección del portafolio de proyectos
- Existe una cultura de aprendizaje continuo
- Se conocen las ventajas de una herramienta de gestión de portafolio

Desafíos de las PMO

Del otro lado, el cuestionario detectó 8 desafíos clave que motivan la puesta en marcha de oficinas de proyectos:

- La organización necesita poner en marcha nuevos procedimientos
- Los proyectos no siempre tienen éxito: se retrasan, tienen sobrecostos o entregan un resultado pobre
- Falta información uniforme, o no existe una única fuente de datos de proyecto validados, como lo que ofrece un software PPM
- Hay dificultades para que los equipos de proyecto y los directores de proyecto asimilen las prioridades y las apliquen en su trabajo diario
- Entre los directores de proyecto hay diferencias en cuanto a la experiencia acumulada, el conocimiento y las necesidades de formación.

- Los proyectos fallan porque falta una mejor organización y coordinación entre los mismos.
- Los expertos más valiosos tienen sobrecarga de trabajo y se han convertido en cuellos de botella para la entrega de los proyectos a tiempo.
- No existen métricas y KPI fiables para medir el rendimiento de los proyectos según se están ejecutando.

Mercado de PMO.

Un punto de partida para asignar responsabilidades de la PMO es partir de los clientes internos y determinar qué tipo de servicios se demandan.

Se determinan las atribuciones de la PMO a partir de los servicios que demandan los clientes internos: alta dirección, directores de proyectos y analistas.

Típicamente, los servicios de las PMOs están orientados a los siguientes beneficios para los tres estamentos básicos de una organización:

Alta dirección:

- Información fiable y actual presentada de forma sencilla
- Mejorar la rentabilidad de los proyectos
- Reducir ineficiencias
- Conectar la estrategia con los proyectos

Directores de proyectos:

- Obtener asesoramiento, formación y metodologías
- Coordinación de proyectos y programas
- Apoyo en el aprendizaje a partir de otros proyectos
- Analistas y ejecutores

- Aprovechamiento del tiempo Formación y desarrollo profesional
- Documentación e información unificadas

El resultado de decidir cuáles de esos servicios son prioritarios y de acometer el diseño de los mismos resultará en las operaciones de la PMO.

Las atribuciones de la PMO repercutirán sobre la autoridad y la competencia de todos los roles afectados.

La PMO se convierte, por lo tanto, en una cuestión de políticas internas. (Platform, 2018)

Principales atribuciones de las PMO.

A grandes rasgos, las atribuciones de la PMO se pueden agrupar en cinco grupos: a.

Procedimentar:

La PMO es una cuestión de políticas. Además, la PMO es una fuente de estándares, metodologías y procedimientos normalizados.

Lejos de suponer una traba burocrática, los procedimientos normalizados tienen múltiples beneficios:

- Reducen el factor humano ante las situaciones complejas
- Hacen que el trabajo sea previsible
- Aumentan la visibilidad y la transparencia de los procesos
- Generan expectativas y mejoran el consenso
- Respaldan a los cargos con autoridad, al permitir concentrarse en el trabajo duro.

b. Optimizar recursos

Toda organización compleja basada en proyectos se enfrenta a un reto importante: acertar en la asignación de recursos. Con cada imprevisto, cada retraso y cada nuevo proyecto se

suman capas de complejidad y aumenta la probabilidad de que el aprovechamiento de recursos sea subóptimo.

Algunos problemas típicos en la gestión de recursos son:

- Difuminar recursos entre demasiados proyectos
- Asignar demasiados esfuerzos a tus recursos
- Desaprovechar a tus recursos
- No casar las tareas técnicas con las competencias adecuadas.

Una PMO cuenta con la visión global para:

- Identificar estos problemas
- Indicar los ajustes necesarios
- Priorizar a partir de información suficiente

c. Coordinar proyectos

La priorización es un ejemplo de cómo la PMO puede servir para coordinar la cartera de proyectos. Si, por ejemplo, dos proyectos comparten un recurso único, el enfoque holístico de la PMO permite tomar una decisión previsoramente. En este ejemplo, dependiendo de su enfoque la PMO podrá decidir:

- Mantener los dos proyectos añadiendo de un recurso debidamente formado
- Generar una dependencia entre proyectos
- Coordinar las tareas correspondientes de los proyectos para mantener un equilibrio entre los caminos críticos de ambos proyectos.

d. Mejorar la rentabilidad

Muchas PMO se enfrentan a un reto de rentabilidad doble:

Una PMO rentable es aquella que demuestra que la inversión necesaria para su puesta en marcha tiene retornos suficientes

Una PMO beneficiosa en términos de rentabilidad es aquella que no sólo reduce costes, sino que aumenta ingresos al mejorar el cumplimiento de plazos y la satisfacción del cliente.

e. Introducir una cultura de evaluación

La evaluación continua no es más que el arte de aprender del pasado, de manera sistemática y cuantificada. Para aprender del pasado se pueden seguir dos enfoques:

el personalista y el de PMO.

En el enfoque personalista, el aprendizaje empírico se reduce a los proyectos que ha gestionado cada director. En este caso, se cometen muchos errores que se podrían haber evitado.

En el enfoque de PMO, el gestor mantiene una base de datos con todas las lecciones aprendidas en los proyectos de la organización, o inclusive obtiene estudios de caso y análisis externos.

Respaldado por una PMO, el director de proyectos nunca se sentirá solo ante la adversidad: siempre podrá echar mano de asesoramiento y experiencia práctica que le guíe en su labor.

4.3 Marco conceptual

4.3.1 Que es un Proyecto

Definición 1: Como lo define el Project Management Institute (Institute, 2013)“Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único, lo que implica actividades no repetitivas con un inicio y un fin determinados por los objetivos para los cuales fueron creados”.

Definición 2: Son los proyectos y su correcta administración los que ayudan a generar el desarrollo y crecimiento de las compañías, por esto no se deben emprender como una aventura ya que en la mayoría de los casos los recursos son limitados como para hacer un uso ineficiente de ellos (Institute, 2013)

Definición 3: Un proyecto no es ni más o menos que la búsqueda de una solución inteligente: idea, inversión, metodología o tecnología por aplicar al planteamiento de un problema tendiente a resolver, entre tantas, una necesidad humana en todos sus alcances (Merino, 2008)

Características del Proyecto:

Definición 1: diferentes estudios informan las siguientes características básicas de un proyecto:

- Un proyecto no es una operación rutinaria
- Un proyecto obtiene sus propios entregables, distintos a cualquier otro proyecto
- Un proyecto es temporal, cumple unos plazos determinados
- Un proyecto lo forma un equipo de trabajo distinto a cualquier otro proyecto

- Un proyecto tiene carácter flexible, se gestiona en función de sus necesidades e imprevistos
- Un proyecto gestiona mejor la incertidumbre frente a un proceso. Gracias a ese carácter flexible.
- Un proyecto cuenta con al menos tres fases: planificación, ejecución y entrega.
- Un proyecto involucra a una serie de personas con unos roles y unas responsabilidades de Dirección de proyectos (Sinnaps, 2018)

4.3.2 Que es una PMO

Definición 1: La PMO es un mecanismo utilizado para dirigir y gestionar proyectos en una organización que permite apoyar y facilitar la obtención de proyectos exitosos. (Mark E. Mullally).

Definición 2: Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos indica un principio y un final definidos. El final se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto o cuando se termina el proyecto porque sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos, o cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto. (Institute, 2013)

Definición 3: oficina de gestión de proyectos, la organización crea un área encargada de definir y mantener los estándares y los procesos de los proyectos, la compañía se basa en la ejecución de proyectos como la industria de la construcción y la industria de los software sin embargo hay organizaciones donde son utilizadas para llevar a cabo los proyectos internos

y estrategias como centros de apoyo capacitando y entrenando a los líderes de proyecto basados en los estándares de gestión de proyectos. (Partners, 2017)



Figura 3: Concepto de PMO. (Bernstein, 2000).

PMI

Definición 1: Es una organización sin fines de lucro que avanza la profesión de la dirección de proyectos a través de estándares y certificaciones reconocidas mundialmente, a través de comunidades de colaboración, de un extenso programa de investigación y de oportunidades de desarrollo profesional. (PMI, 2018)

Definición 2: Una oficina de dirección de proyectos es un cuerpo o entidad dentro de una organización que tiene varias responsabilidades asignadas con relación a la dirección centralizada y coordinada de aquellos proyectos que se encuentran bajo su jurisdicción. (Institute, 2013)

Definición 3: es una de las asociaciones profesionales de miembros más grandes del mundo que cuenta con medio millón de miembros e individuos titulares de sus certificaciones en 180 países. (PMI, 2018)

- Certificación
- Estándares mundiales
- Capítulos y comunidades de práctica
- Capacitación y educación
- Investigación
- Gobernabilidad

PMBOK:

Definición 1: El PMBOK se creó con el objetivo de documentar, unificar y estandarizar los conocimientos y prácticas generalmente reconocidos y universalmente aceptados dentro del campo de la administración de proyectos (Calidad PUCP, 2012).

Definición 2: “Generalmente reconocidos significa que los conocimientos y las prácticas descritos son aplicables a la mayoría de los proyectos, la mayoría de las veces, y que existe consenso sobre su valor y utilidad” (Institute, 2013)

Definición 3: PMI como la institución que establece normas y criterios estándares para la gestión PMBOK es donde se establece todo un conjunto de herramientas y buenas prácticas, el PMBOK es una guía de los procesos. (Partners, 2017)

ITM PLATFORM

La definición de un modelo de PMO depende de dos grandes factores:

- Madurez
- Necesidades

Madurez y necesidades son factores codependientes: por ejemplo, una empresa inmadura tendrá unas necesidades de procedimentación muy diferentes a las de una multinacional. Por lo tanto, las responsabilidades de una PMO en la primera serán más básicas que en la segunda. Aunque no existe una tipología universal de PMO, se presentan dos propuestas que han tenido mucha aceptación.

La primera tipología fue propuesta en 2001 por William Casey y Wendi Peck en el artículo "Choosing the right PMO setup" y se ha repetido innumerables veces desde entonces. Su tipología se basa en tres metáforas: la PMO puede ser una "estación meteorológica", una "torre de control" o una "fuente de recursos".

✓ Tipo 1: La PMO como "Estación Meteorológica"

Se trata de PMO de soporte cuya misión es facilitar información objetiva, bien estructurada y comparable. Al proporcionar plantillas para los informes, los contenidos se presentan de forma homogénea y previsible. Algunas de las preguntas de los clientes que este tipo de PMO debe responder son:

¿Cuál es el estado actual del proyecto?

¿Qué grado de cumplimiento de los objetivos iniciales se ha alcanzado ya?

¿En qué se ha invertido o a qué se ha dedicado concretamente el capital aportado? ¿El presupuesto previsto es suficiente?

¿Cuánto del total presupuestado inicialmente se ha gastado ya en este momento? ¿Cuáles son los principales riesgos o problemas que se pueden presentar durante la ejecución del proyecto?

✓ Tipo 2: La PMO como “torre de control”

Esta figura contiene varias etapas:

1. Establecimiento de estándares para la gestión de proyectos. Los estándares sirven como referencia metodológica a los gestores de proyecto. Algunos estándares habituales son los siguientes:

- Protocolos de riesgo
- Configuración y organización del proyecto organización.
- Canales de comunicación, información y reporte.

2. Decisión de las metodologías para la medición y análisis de los resultados alcanzados por el proyecto.

3. Implementación y refuerzo de los estándares. En otras palabras: la PMO no puede limitarse a generar los estándares, sino que debe poner en marcha medidas que sancionen su cumplimiento.

✓ Tipo 3: La PMO como fuente de recursos.

En este modelo, la PMO es directamente quien lleva a cabo la dirección de proyectos y programas de la organización, al menos desde el punto de vista de la gestión y la asignación de recursos. Este tipo de PMO, también llamada PMO directora, asume las responsabilidades clásicas de los directores de proyectos, aunque desde una perspectiva macro. En lugar de resolver dependencias entre tareas, la PMO directora resuelve dependencias entre proyectos y asigna recursos según la prioridad de las mismas.

Funciones Específicas:

Desarrollar y mantener una plantilla de project managers suficiente y correctamente formada para gestionar todos los proyectos de la empresa.

Organizar las aportaciones de trabajadores independientes.

Coordinar proyectos y programas en el portafolio de la organización.

✓ PMO desde lo operativo hacia lo estratégico.

Otra tipología que ayuda a definir las atribuciones más adecuadas para la PMO de la organización es la que distingue entre tres enfoques: operativo, táctico y estratégico.

Esta tipología de Desouza y Evaristo (2006) es muy útil porque está relacionada con el grado de autoridad del Project Management Officer.

Dependiendo de cuánto poder tendrá el PMO, se puede comenzar a asignarle el nivel de responsabilidades correspondiente.

En un enfoque operativo, la PMO se dedica a la gestión directa:

De programas

De reporte de informes a alta dirección

De tutela de los directores de proyecto.

En un enfoque táctico, la PMO administra instrumentos empleados en los proyectos:

Metodologías

Bases de datos y repositorios de documentación

Sistemas de información

Recursos (expertos)

En un enfoque estratégico, la PMO asume funciones directivas, como, por ejemplo:

Coordinación de los proyectos del portafolio

Priorización de nuevos proyectos

Asesoramiento a la alta dirección

Planificación estratégica Seguimiento y evaluación de la propia PMO

✓ PMO ágil.

Desde la publicación del Agile Manifesto en 2001, las metodologías ágiles han pasado de su uso en equipos de desarrollo de software a su aceptación en todo tipo de organizaciones. La mentalidad de los directores de proyecto ha cambiado tanto que muchos expertos reconocen la necesidad de impulsar la agilidad hasta el terreno de las PMO.

¿En qué consiste una PMO ágil?

En una organización ágil, la PMO se orienta claramente hacia las prioridades de negocio y generación de valor, mientras que pierden peso las funciones de control. Sin embargo, estas no desaparecen del todo. Por ejemplo, una PMO ágil puede centrarse en proporcionar herramientas adecuadas, o en ofrecer criterios para que el backlog de los proyectos esté priorizado y organizado correctamente. Además, para organizaciones que se encuentran en el proceso de adopción de metodologías ágiles, la PMO puede ser un acelerador muy valioso.

4.3.3 Fundamentos de la dirección de proyectos

Definición 1: es la norma para dirigir la mayoría de los proyectos, la mayor parte del tiempo, en diversos tipos de industrias. Esta norma describe los procesos, herramientas y técnicas de la dirección de proyectos utilizados para dirigir un proyecto con miras a un resultado exitoso. (Institute, 2013)

Definición 2: Normas reconocidas en profesionales de dirección de proyectos, documentos formales los cuales contienen, Normas, métodos, procesos, practicas. Proporcionando pautas para la dirección de proyectos. (Partners, 2017)

Definición del ciclo de vida

Definición 1: Las organizaciones suelen identificar un conjunto de ciclos de vida específico para emplearlo en sus proyectos. En el ciclo de vida de un proyecto se definen las fases que vinculan el inicio del proyecto con su fin. Y esas fases son:

Inicio → Planificación → Ejecución → Cierre del proyecto (Rabechini, 2018)

Definición 2: Para facilitar la gestión, los directores de proyectos o la organización pueden dividir los proyectos en fases, con los enlaces correspondientes a las operaciones de la organización ejecutante (Institute, 2013)

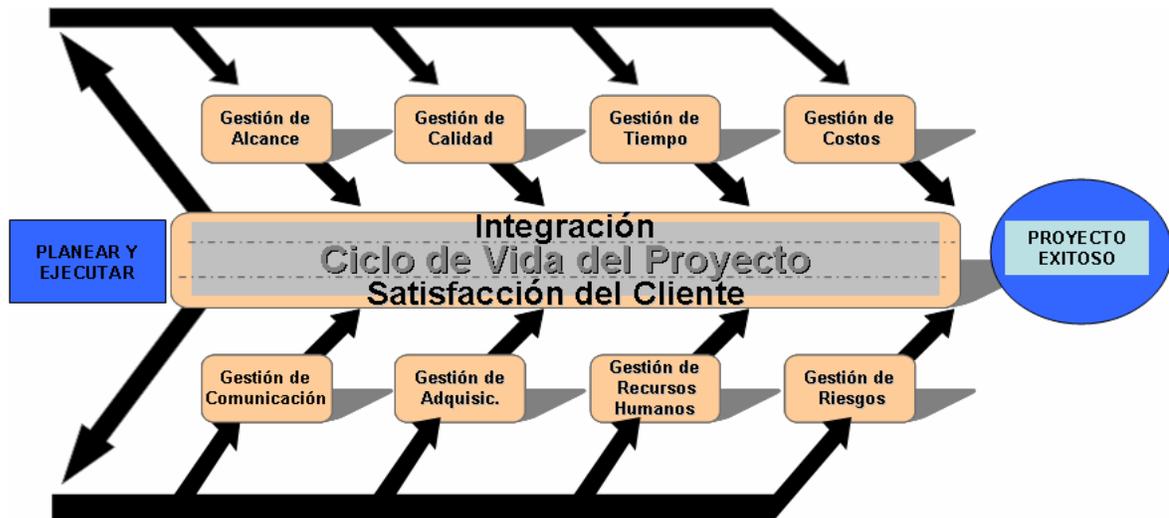


Figura 4: ciclo de vida (Labrada, 2005)

Definición 3: El ciclo de vida del proyecto es un conjunto de fases del mismo, generalmente secuenciales y en ocasiones superpuestas, cuyo nombre y número se determinan por las necesidades de gestión y control de la organización u organizaciones que participan en el

proyecto, la naturaleza propia del proyecto y su área de aplicación. Un ciclo de vida puede documentarse con ayuda de una metodología (Institute, 2013)

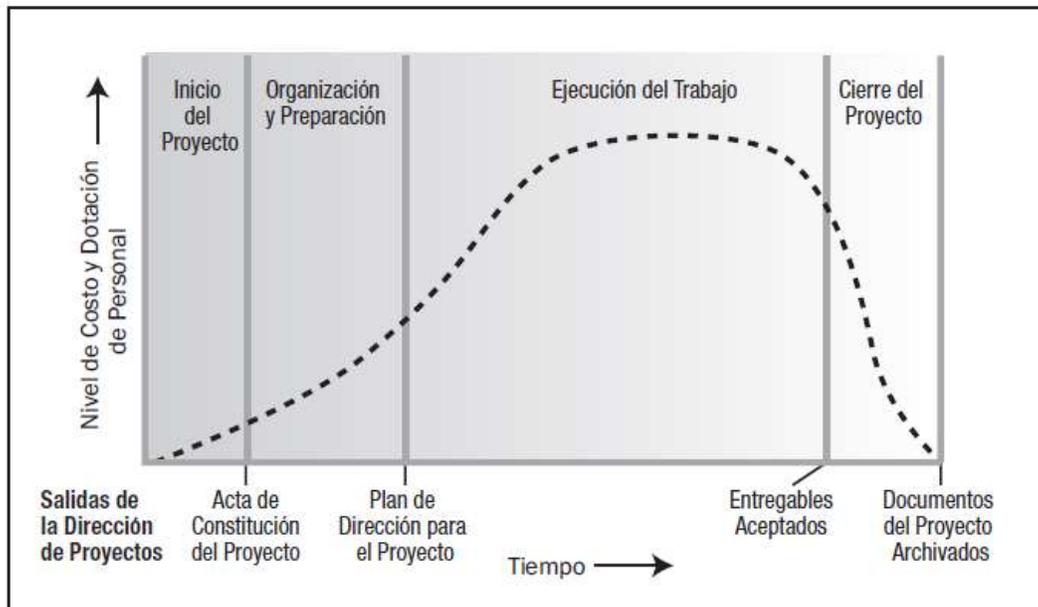


Figura 5: Niveles Típicos de Costo y Dotación de Personal durante el Ciclo de Vida del Proyecto. (Institute, 2013)

Beneficios de un PMO

- Mejorar la rentabilidad
- Portafolio optimizado de proyectos
- Reducción de costos en los proyectos
- Mejoras en la calidad
- Reducción en los cambios de alcance
- Reducción de los riesgos del proyecto
- Mejoras en los tiempos de respuesta a los cambios de mercado
- Mejora en la alineación de los proyectos con la estrategia de la compañía
- Mejoras en el gerenciamiento y la integración de recursos

- Mayor participación del equipo de trabajo en todas las fases del proyecto
- Centralizado y consolidación de las actividades del administración de proyectos
- Mejora de la comunicación relacionada con la organización y los logros de los proyectos
- Mejora en la imagen en términos de profesionalismo y de predictibilidad
- Los proyectos se completan en el plazo y dentro de presupuesto.
- Adecuada coordinación entre usuarios y ejecutores de manera tal que existen mínimos cambios en el alcance de los proyectos
- Eficiente uso del personal entre múltiples proyectos
- Proyectos alineados con los objetivos del negocio
- Proyectos que implementan herramientas re-utilizables de forma que los clientes tienen una mayor estimación del resultado del proyecto

Según la guía de fundamentos instaurada por el PMI, tenemos los siguientes grupos de proceso, que son una base para las oficinas de proyectos que quieran adoptar la metodología del PMBook.

Esta base abarca todos los procesos y áreas de conocimiento para que los proyectos puedan tener los horizontes claros y definidos, encaminados por una oficina de proyectos quien se encargara de hacer el seguimiento, control y dirección de cada programa, portafolio o proyecto.

Grupo de procesos para la dirección de proyectos (Institute, 2013)

Áreas de Conocimiento	Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos				
	Grupo de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Monitoreo y Control	Grupo de Procesos de Cierre
4. Gestión de la Integración del Proyecto	4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	4.2 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto	4.4 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto 4.5 Realizar el Control Integrado de Cambios	4.6 Cerrar Proyecto o Fase
5. Gestión del Alcance del Proyecto		5.1 Planificar la Gestión del Alcance 5.2 Recopilar Requisitos 5.3 Definir el Alcance 5.4 Crear la EDT/WBS		5.5 Validar el Alcance 5.6 Controlar el Alcance	
6. Gestión del Tiempo del Proyecto		6.1 Planificar la Gestión del Cronograma 6.2 Definir las Actividades 6.3 Secuenciar las Actividades 6.4 Estimar los Recursos de las Actividades 6.5 Estimar la Duración de las Actividades 6.6 Desarrollar el Cronograma		6.7 Controlar el Cronograma	
7. Gestión de los Costes del Proyecto		7.1 Planificar la Gestión de los Costos 7.2 Estimar los Costos 7.3 Determinar el Presupuesto		7.4 Controlar los Costos	

Figura 6: Grupo de Procesos de la dirección de proyectos. (Institute, 2013)

8. Gestión de la Calidad del Proyecto		8.1 Planificar la Gestión de la Calidad	8.2 Realizar el Aseguramiento de Calidad	8.3 Controlar la Calidad	
9. Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto		9.1 Planificar la Gestión de los Recursos Humanos	9.2 Adquirir el Equipo del Proyecto 9.3 Desarrollar el Equipo del Proyecto 9.4 Dirigir el Equipo del Proyecto		
10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones	10.2 Gestionar las Comunicaciones	10.3 Controlar las Comunicaciones	
11. Gestión de los Riesgos del Proyecto		11.1 Planificar la Gestión de los Riesgos 11.2 Identificar los Riesgos 11.3 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos 11.4 Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos 11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos		11.6 Controlar los Riesgos	
12. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones	12.2 Efectuar las Adquisiciones	12.3 Controlar las Adquisiciones	12.4 Cerrar las Adquisiciones
13. Gestión de los Interesados del Proyecto	13.1 Identificar a los interesados	13.2 Planificar la Gestión de los Interesados	13.3 Gestionar la Participación de los Interesados	13.4 Controlar la Participación de los Interesados	

Figura 6: Grupo de procesos para la dirección de proyectos (Institute, 2013)

La implantación de PMO en las empresas se puede crear de maneras diferentes y por pasos previos según las necesidades y los recursos de las organizaciones.

Existen varias implantaciones de PMO las cuales se pueden progresivamente transformar de una PMO ágil a una PMO compleja.

Madurez de las PMO

La madurez de la organización es un buen indicador de la capacidad de poner en marcha una PMO y definir sus características.

Existen signos claros para diagnosticar el grado de madurez de la empresa sobre la base de cuatro variables:

- a. Conexión entre estrategia y proyectos
- b. Priorización
- c. Nivel de planificación de recursos (medición del tiempo, etc.)
- d. Evaluación cuantitativa

Madurez baja

- a. Falta de una estrategia clara para la empresa.
- b. Ausencia o deficiencia de la evaluación cuantitativa de los proyectos.
- c. Los proyectos se acometen sin estimación de horas
- d. No existe una priorización de ideas, proyectos o departamentos

Madurez media

- a. Los proyectos de alta visibilidad están priorizados.
- b. Existe cierta alineación de los proyectos que desarrollan con los objetivos generales de la empresa.
- c. El uso de los recursos se comienza antes de la ejecución de cada proyecto.
- d. Las métricas permiten cuantificar los resultados de los proyectos más importantes.

Madurez alta

- a. El trabajo y las tareas de la empresa están integrados en proyectos y programas. Todo el trabajo está orientado a objetivos.
- b. Se realizan mediciones estandarizadas de los resultados de cada proceso.
- c. Existen sistemas eficaces para permitir una comunicación rápida y ágil entre los participantes en las diferentes tareas y proyectos.
- d. Los sistemas de trabajo incorporan metodologías ágiles y actuales, que permiten sacar el máximo partido del tiempo trabajado.
- e. Los proyectos se ajustan a estándares internacionales.
- f. Se utilizan sistemas, herramientas, soluciones informáticas... específicas y avanzadas.
- g. Existen incentivos para la productividad y la búsqueda de procesos más sencillos y ágiles.

5. Hipótesis de investigación

Si para todas las compañías es de vital importancia lograr el éxito, obteniendo rentabilidad con costos controlados y evitar la fuga del flujo de capital, entonces por ello y como parte del aseguramiento del mismo cada proyecto que se emprenda deberá estar constituido adecuadamente y mitigando los riesgos que se puedan presentar, por lo que implementar una oficina de proyectos hace parte de las nuevas propuestas para las organizaciones, sin el contar con una PMO no garantiza el éxito.

Este trabajo tiene como objetivo Identificar tipos de implantación exitosas de PMO en las empresas, que permitan controlar y ser una unidad de mando al interior de las organizaciones, para adoptar las metodologías más adecuadas permitiendo alcanzar el éxito en el desarrollo de sus proyectos.

Ya que las oficinas de PMO están enfocadas a mejorar los procesos administrativos y operativos basados en las mejores prácticas es importante identificar los malos hábitos de las PMO y definir los estándares que garantizar el éxito de las mismas.

6. Diseño metodológico

El diseño metodológico que utilizaremos en nuestro proyecto:

- Tipo de diseño de investigación Cualitativa.
- Alcance del método de investigación es documental y la implementación se hará en campo a nivel de empresas y su departamento de proyectos.
- Enfocados a la población empresarial que implementa oficinas de PMO, o que cuenten con oficinas estructuradas para desarrollar sus proyectos.
- Considerando variables – la constitución adecuada de la PMO generando con proyectos exitosos y rentables.
- Técnica e instrumentos de recolección de datos con observación directa, en cuentas, análisis documental, casos de éxito y en general toda la información de la implementación de proyectos.

7. Conclusiones

Existen varios modelos para la implementación en un periodo de tiempo corto de manera que la primera interacción se realice al cabo de los cuatro o cinco meses, además permite ir ajustándola de acuerdo a las necesidades de la organización. Cabe resaltar también que el modelo presentado es adaptable para cualquier tipo de organización desde la más sencilla a la más compleja. Finalmente, y no menos importante, cabe destacar el trabajo del equipo PMO como agentes de cambio ya que no es tarea fácil y se requiere una alta motivación y la firme convicción de “Transformar la organización”.

8. Bibliografía

- INSTITUTE, P. P. M. (2013). GUIA DE LOS FUNDAMENTOS PARA LA DIRECCION DE PROYECTOS (GUIA DEL PMBOOK) **5a EDICION:** 38-39.
- R., H. G. (2002). " Project Management." 77-95.
- <http://www.educadictos.com/b/matrizraci/>).
- Hill, G.M. 2004, p.46
- Hill, G.M. 2004, p.50
- <http://americalatina.pmi.org/latam/AboutUS/WhatisPMI.aspx>)
- (2012) *Calidad PUCP*. <http://calidad.pucp.edu.pe/el-asesor/que-es-el-pmbok#sthash.cMRcTUzM.dpbs>
- (2014) *PMO informática.com*. <http://www.pmoinformatica.com/2014/03/tipos-de-oficinas-de-proyectos.html>
- Project Management Institute (2013a)
- (Portafolio, 2013)
- (<http://conceptodefinicion.de/proyecto/>)
- <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/caracteristicas-de-un-proyecto>
- (Mark E. Mullally)
- (2008 Project Management Institute, Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (*Guía del PMBOK®*) — Cuarta edición)
- <https://www.youtube.com/watch?v=5xW2Zf6Wd8w>
- Bernstein, S. (2000)

- <http://americalatina.pmi.org/latam/AboutUS/WhatIsPMI.aspx>
- (Calidad PUCP, 2012).
- (PMI, 2013a, p. 2).

<https://www.youtube.com/watch?v=m5hfNvN9X1A>

<https://www.youtube.com/watch?v=sh0Q9VmD3JQ>

<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales>

<http://www.ehu.eus/asignaturasKO/PM/PMBOK/tema%202Meto03.pdf>

Gerencia de Proyectos: Sigifredo Arce Labrada (Colombia, Oct.2005)

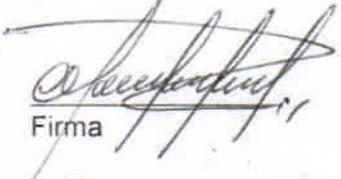
Project Management Institute, Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos

(*Guía del PMBOK®*) — Quinta edición

Yo MEIBY ALEXANDRA CRUZ VELEZ, yo DIANA MARCELA MARTÍNEZ DIAZ, manifestamos en este documento nuestra voluntad de ceder a la Corporación Universitaria Unitec los derechos patrimoniales, consagrados en el artículo 72 de la Ley de 19821, de la investigación titulada:

TITULO IMPLANTACIÓN DE UNA OFICINA PMO EXITOSA

Producto de mi actividad académica, para optar por el título de PROGRAMA **ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS**. La Corporación Universitaria Unitec entidad académica sin ánimo de lucro, queda por lo tanto facultada plenamente para ejercer los derechos anteriormente cedidos en su actividad ordinaria de investigación, docencia y publicación. La cesión otorgada se ajusta a lo que establece la Ley 23 de 1982. Con todo, en mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada con arreglo al Artículo 30 de la Ley 23 de 1982. En concordancia escribo este documento en el momento mismo que hago entrega del trabajo final a la Biblioteca General de la Corporación Universitaria Unitec.

Meiby Alexandra Cruz Vélez		52.789.785
Nombre	Firma	Cédula
Diana Marcela Martinez Diaz		52.503.449
Nombre	Firma	Cédula

¹Los derechos del autor recaen sobre las obras científicas, literarias y artísticas en las cuales se comprenden las creaciones del espíritu en el campo científico, literario y artístico, cualquiera que sea el modo o la forma de expresión y cualquiera que sea su destinación, tales como: los libros, los folletos y otros escritos; las conferencias, alocuciones, sermones y otras obras de la misma naturaleza; las obras dramáticas o dramático musicales; las obras coreográficas y las pantomimas; las composiciones musicales con letra o sin ella; las obras cinematográficas, a las cuales se asimilan las obras de dibujo, pintura, arquitectura, escultura, grabado, litografía; las obras fotográficas a las cuales se asimilan las expresas por procedimiento análogo a la fotografía, a la arquitectura, o a las ciencias; toda producción del dominio científico, literario o artístico que pueda reproducirse o definirse por cualquier forma de impresión o de reproducción, por fonograma, radiotelefonía o cualquier otro medio conocido o por conocer" (Artículo 72 de la Ley 23 de 1982)