

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL
(UCI)

PROPUESTA PARA EL DISEÑO E IMPLEMENTACION DE UNA OFICINA DE
DIRECCION DE PROYECTOS EN LA EMPRESA SERVICIOS FINANCIEROS
AMERICANOS

RONALD CARVAJAL BENAVIDES

PROYECTO FINAL DE GRADUACION PRESENTADO COMO REQUISITO
PARCIAL PARA OPTAR POR EL TITULO DE MASTER EN ADMINISTRACION
DE PROYECTOS

San José, Costa Rica

Octubre del 2017.

HOJA DE APROBACIÓN

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL
(UCI)

Este Proyecto Final de Graduación fue aprobado por la Universidad como Requisito parcial para optar al grado de Máster en Administración de Proyectos

Xavier Salas
PROFESOR TUTOR

Carlos Ramírez
LECTOR No.1

María Lorena Alpízar
LECTOR No.2

Ronald Carvajal Benavides
SUSTENTANTE

DEDICATORIA

A mi esposa por todo el apoyo incondicional que me ha brindado y brinda en todos los momentos del día.

AGRADECIMIENTO

A todo aquel docente, que, a lo largo de la maestría, brindó su mejor esfuerzo y aporte para asegurarse de transmitir adecuadamente los conocimientos, así como, a los compañeros de curso que fortalecieron y permitieron consolidar los aprendizajes, a través de sus aportes en las asignaciones grupales y foros.

INDICE

Hoja de aprobación	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Indice	v
Indice ilustraciones	vii
Indice cuadros	viii
Indice acrónimos y abreviaciones	ix
Resumen ejecutivo	x
1. INTRODUCCION	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Problemática	3
1.3 Justificación del problema	4
1.4 Objetivo general	5
1.5 Objetivos específicos	5
2. MARCO TEORICO.....	7
2.1 Marco institucional	7
2.1.1 Antecedentes de la Institución	7
2.1.2 Misión y visión	8
2.1.3 Estructura organizativa	9
2.1.4 Productos que ofrece	10
2.2 Teoría de Administración de Proyectos	11
2.2.1 Proyecto	11
2.2.2 Administración de Proyectos	12
2.2.3 Ciclo de vida de un proyecto	12
2.2.4 Procesos en la Administración de Proyectos	14
2.2.5 Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos	16
2.3 Otra Teoría propia del tema de interés	18
2.3.1 Oficina de Dirección de proyectos (PMO)	18
2.3.2 Clasificación de Oficinas de Dirección de proyectos	19
2.3.3 Funciones y responsabilidades de la Oficina de Dirección de proyectos (PMO)	19
2.4 Modelos de Madurez	21
2.4.1 Tipos de Modelos de Madurez	21
3. MARCO METODOLOGICO	29
3.1 Fuentes de información	29
3.1.1 Fuentes Primarias	29
3.1.2 Fuentes Secundarias	30
3.2 Métodos de Investigación	34
3.2.1 Método Sintético	34
3.2.2 Método analítico	35
3.3 Herramientas	36
3.4 Supuestos y Restricciones	38
3.5 Entregables	40
4. DESARROLLO	42

4.1	Análisis de madurez de la organización en la gestión de proyectos.	42
4.1.1	Modelo de madurez organizacional en la gestión de proyectos (OPM3) 42	
4.1.2	Ciclo de vida de las organizaciones.	42
4.1.3	Elementos del modelo	43
4.1.4	El ciclo del modelo OPM3.	45
4.1.5	Las mejores prácticas	46
4.1.6	La estructura del modelo OPM3.....	47
4.1.7	Escala de calificación	48
4.1.8	Aplicación del modelo	48
4.1.9	Obtención de la información.....	49
4.1.10	Método de auto-evaluación SAM.....	50
4.1.11	Análisis de los resultados obtenidos.....	54
4.2	Identificación de las necesidades actuales y futuras de la organización.	61
4.3	Definición de características, roles, funciones, ubicación organizativa y nivel de autoridad de la PMO.	65
4.3.1	Definición de las características de la PMO.....	68
4.3.2	Definición del rol de la PMO.....	70
4.3.3	Definición de las funciones de la PMO.....	72
4.3.4	Determinación de la ubicación organizativa de la PMO.....	76
4.3.5	Definición del nivel de autoridad de la PMO	77
4.4	Determinación de herramientas de soporte para la ejecución de las funciones de la PMO	80
4.4.1	Plan de gestión de los recursos humanos	81
4.4.1.1	Matriz de roles y responsabilidades	81
4.4.1.2	Organigramas	83
4.4.1.3	Plan para la gestión de personal	84
4.4.2	Checklist para la reunión de datos	87
4.4.3	Cuadro de control de cambios.	89
4.4.4	Diagrama de afinidad	91
4.5	Definición estrategia de implementación.	94
4.5.1	Constitución y aprobación del proyecto	95
4.5.2	Equipo de trabajo	96
4.5.3	Cambio entrenamiento y comunicaciones.	97
4.5.4	Control y seguimiento.....	100
5.	CONCLUSIONES.....	109
6.	RECOMENDACIONES	110
7.	BIBLIOGRAFIA	111
8.	ANEXOS	120
8.1	Anexo 1: ACTA DEL PFG	120
8.2	Anexo 2: EDT.....	124
8.3	Anexo 3: CRONOGRAMA	126
8.4	Anexo 4: Matriz de control de cambios.....	131
8.5	Anexo 5: Cuestionario SAM.....	133
8.6	Anexo 6: Plantilla plan de gestión de los recursos humanos.....	143
8.7	Anexo 7 Kit para la aplicación de un checklist para la reunión de datos de acuerdo a la sociedad latinoamericana para la calidad.....	148

INDICE ILUSTRACIONES

Figura 1 Estructura Organizativa	9
Figura 2 Estructura Genérica del Ciclo de Vida del Proyecto.....	13
Figura 3 Grupo de procesos de la Dirección de Proyectos.....	16
Figura 4 Ciclo de vida de las organizaciones	43
Figura 5 Listado de facilitadores organizacionales.....	44
Figura 6 Etapas de la mejora de procesos	45
Figura 7 Ciclo del modelo OPM3.....	46
Figura 8 Ejemplo estructura del modelo OPM3	47
Figura 9 Gráfico componentes del método.....	53
Figura 10 Gráfico distribución por elemento del modelo	54
Figura 11 Gráfico resultados generales del método	55
Figura 12 Gráfico comportamiento Facilitadores organizacionales.....	56
Figura 13 Gráfico comportamiento de estandarización	58
Figura 14 Comportamiento de medición	58
Figura 15 Comportamiento de control	59
Figura 16 Comportamiento de mejora	59
Figura 17 Grafico de distribución de necesidades por área de conocimiento	65
Figura 18 Ubicación organizativa de la PMO	77
Figura 19 Formato organigrama vertical	84
Figura 20 Histograma de recursos	86
Figura 21 Formato flujo de proceso control de cambios.....	90
Figura 22 Formato cuadro control de cambios.....	91
Figura 23 Formato diagrama de afinidad	93
Figura 24 EDT Proyecto estrategia de implementación	103
Figura 25 Cronograma estrategia de Implementación.....	104

INDICE CUADROS

Cuadro 1 Tipos de PMO	19
Cuadro 2 Fuentes de Información Utilizadas	31
Cuadro 3 Métodos de Investigación Utilizados	35
Cuadro 4 Herramientas utilizadas en el desarrollo del PFG.....	¡Error! Marcador no definido.
Cuadro 5 Supuestos y Restricciones para el PFG	39
Cuadro 6 Entregables del PFG	41
Cuadro 7 Matriz de obtención de datos.....	50
Cuadro 8 Composición de cuestionario SAM utilizado	51
Cuadro 9 Análisis de Resultados en relación a facilitadores organizacionales	57
Cuadro 10 Análisis de resultados en relación área de conocimiento vs mejora de procesos	60
Cuadro 11 Matriz identificación de necesidades por prioridad	62
Cuadro 12 Cuadro identificación de necesidades agrupado	63
Cuadro 13 Análisis de asociación entre necesidades y características.....	68
Cuadro 14 Análisis tipo de estructura de PMO	71
Cuadro 15 Análisis entre las características y las funciones de la PMO	74
Cuadro 16 Determinación del tipo de poder	78
Cuadro 17 Cuadro interrelación de herramientas propuestas.....	80
Cuadro 18 Formato matriz de roles y responsabilidades	82
Cuadro 19 Matriz constitución y aprobación del proyecto.....	95
Cuadro 20 Matriz equipo de trabajo.....	97
Cuadro 21 Matriz CTC	99
Cuadro 22 Programa de entrenamiento para equipo PMO	99
Cuadro 23 Matriz Control y Seguimiento	101

INDICE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES

aPro: Sigla en inglés que significa asapm organización evaluada por el desempeño; asapm Performance Rated Organization.

Asapm: Sigla en inglés que significa sociedad americana para el progreso de la gestión de proyectos; American Society for the Advancement of Project Management.

D.F: Sigla en español que significa Distrito Federal.

EDT: Sigla en español que significa estructura de desglose de trabajo.

KPM3: Sigla en inglés que significa Modelo de Madurez de Gestión de Proyectos; Kerzner; Kerzner's Project Management Maturity Model.

MCPM: Sigla en Inglés que significa Madurez por Modelo de la Categoría de Proyectos; Maturity by Project Category Model.

OPM3: Sigla en inglés que significa Modelo de Madurez en Gestión de Proyectos Organizacional; Organizational Project Management Maturity Model.

PFG: Sigla en español que significa proyecto final de graduación.

P3M3: Sigla en inglés que significa Modelo de Madurez de Gestión de Portafolios, Programas y Proyectos; Portfolio, Program and Project Management Maturity Model.

PMBok: Sigla en inglés (Project Management Body of Knowledge) que significa compendio del saber de la administración de proyectos.

PMI: Siglas en inglés del Instituto de administración de proyectos; Project Management Institute.

PMO: Siglas en inglés que significa Oficina de Administración de Proyectos; Project Management Office.

S.A.: Sigla en español que significa sociedad anónima.

RESUMEN EJECUTIVO

La globalización y el entorno de competitividad cada vez más agresivos en el que las organizaciones deben operar, permitieron que la administración estratégica se convirtiera en uno de los mejores aliados para los directivos, a través de la formulación, implementación, y evaluación de decisiones que ayudaron a la consecución de los objetivos planteados. Es por ello que la centralización de actividades contable-financieras, se convirtió en uno de los mecanismos más versátiles utilizados para las transnacionales para la reducción de costos, la mejora y simplificación de procesos, su estandarización y el apalancamiento de los recursos existentes.

Fue así como la multinacional Minoristas Mundiales con presencia en toda América, creó en el año 2012, dentro de su estructura la empresa Servicios Financieros, S.A. con el objetivo de proveer estos servicios de manera centralizada para toda su operación.

Servicios Financieros Americanos, cuenta con un departamento de proyectos; sin embargo, se identificó que no tiene implementadas metodologías ni procedimientos estandarizados para la correcta y consistente gestión de los proyectos; así como bases de información histórica que permitieran la capitalización de conocimientos y lecciones aprendidas a lo largo de los proyectos que se ejecutaron en la organización.

La presión por el cumplimiento de las metas de reducción de costos y mejora de los procesos, hizo que la expectativa acerca de resultados de este centro de servicios fuera realmente alta, por lo que se hizo vital garantizar que la organización tuviera metodologías y procedimientos de gestión estandarizados y asegurara su consistente aplicación para aumentar las posibilidades de concretar con éxito todos los proyectos que se lleven a cabo; por lo que la propuesta para el diseño e implementación de una oficina de dirección de proyectos trajo como beneficios, la definición de un ente regulador para la gestión de los proyectos, lo que permitió estandarizar metodologías, técnicas y herramientas, así como un esquema de buenas prácticas y lecciones aprendidas.

El objetivo general de este proyecto fue elaborar una propuesta para la implementación de una oficina de gestión de proyectos PMO, en la empresa Servicios Financieros Americanos que permita la estandarización y aplicación de buenas prácticas en gerencia de proyectos, con el fin de mejorar los resultados de los proyectos que ejecuta la entidad. Los objetivos específicos fueron: realizar un análisis de madurez de la organización en gestión de proyectos para identificar su grado de gestión actual, identificar las necesidades actuales y futuras de la organización para determinar el tipo de PMO requerido, definir las características, roles, funciones, ubicación organizativa y nivel de autoridad de la PMO para integrar sus funciones dentro de las operaciones de la organización, Determinar las herramientas que sirvan de soporte para la ejecución de las funciones realizadas por la oficina de gestión de proyectos PMO, definir una estrategia de

implementación de la propuesta para guiar a la organización en la creación de su PMO.

Para la ejecución de este proyecto, se utilizó el método de investigación sintético y el método analítico, mediante la recopilación, estudio, aplicación de técnicas y herramientas y el análisis detallado de la información tomada tanto de fuentes primarias como secundarias; para su posterior síntesis y determinación de los entregables definidos para el proyecto. Entre las técnicas y herramientas que se utilizaron estuvo la observación de las operaciones, entrevistas, reuniones y el juicio de expertos dentro de la organización.

Dentro de las conclusiones obtenidas con la elaboración de este proyecto, se pueden citar las siguientes: la organización cuenta con un grado de madurez medio en la gestión de proyectos. Sus principales necesidades tanto actuales como futuras se concentran en la gestión del alcance, la integración y los recursos humanos. Las características requeridas por la PMO; se concentran en la definición de metodologías de trabajo, el control ejercido sobre los proyectos, la alineación con los objetivos de negocio, y la integración de los datos e informaciones que recopile a través de los proyectos de la organización. Se determinó un rol basado sobre la estructura de una PMO de control, con funciones principales enfocadas en la gestión de recursos, la identificación de metodologías y mejores prácticas para la dirección de proyectos, así como, su correspondiente capacitación y monitoreo; en cuanto a su ubicación organizativa y nivel de autoridad, se determinó una dependencia directa con la vicepresidencia, con una combinación de autoridad experto-formal. Como herramientas para soportar las funciones de la PMO, se determinó el plan de gestión de recursos humanos, el diagrama de afinidad, el cuadro control de cambios y el checklist para la reunión de datos, presentando un paquete completo como soporte a la implementación de las funciones de la PMO. Como estrategia de implementación se definió un plan estructurado en cuatro etapas: la aprobación del proyecto, la conformación del equipo de trabajo, el manejo del cambio, el entrenamiento y las comunicaciones, y por último el control y seguimiento aplicados a la implementación propuesta. Dentro de las recomendaciones establecidas para la junta directiva se destaca el establecimiento de un modelo continuo de medición del grado de madurez en la gestión, permitiendo medir los avances en este campo, así como el establecimiento de planes de acción claros sobre las áreas de oportunidad identificadas. Sobre el contexto analizado de la organización es ampliamente recomendado que se implemente una metodología en administración de proyectos, siguiendo los estándares del PMI, sus mejores prácticas, así como, sus técnicas y herramientas establecidas, por medio de la implementación de la PMO, siguiendo la guía proporcionada a lo largo de este proyecto.

1. INTRODUCCION

1.1 Antecedentes

El entorno cada vez más globalizado, en el que las empresas hoy en día deben operar, hace que constantemente se reten para desarrollar las mejores estrategias. (David, 2013) afirma: “La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivo” (p.5). Es por ello que las compañías transnacionales están cada vez más implementando la centralización de la mayor cantidad de sus procesos de soporte, mejor conocidos como “Back office”, por su significado en inglés, con el objetivo de garantizar tanto la eficiencia como la eficacia de sus operaciones. Dentro de esta categoría de procesos se encuentran los relacionados a:

- Contabilidad y Finanzas.
- Recursos Humanos.
- Sistemas de información.
- Centros de atención al cliente.
- Compras.

El término centralización en este contexto, se refiere a la identificación de un grupo de actividades en las diferentes ubicaciones donde la organización tiene operaciones, con el objetivo de migrarlas a uno o más sitios estratégicos, creados para consolidar el manejo de estos procesos, es decir, la creación de unidades de negocio exclusivas, donde se centralizan todas las actividades homólogas de las diferentes unidades de negocios operativas, principalmente de operaciones en los diferentes países, aunque no se excluye, a la centralización dentro de un mismo país.

La empresa Servicios Financieros Americanos, S.A, pertenece a la división internacional de la multinacional Minoristas Mundiales; y fue creada como parte del plan estratégico global; con el objetivo de centralizar la mayor cantidad de procesos y un alcance en todas las operaciones en los países de América. Esta estrategia se basó sobre 4 objetivos básicos: la reducción de costos, la mejora y simplificación de procesos, la estandarización de procesos y el apalancamiento de los recursos existentes. Según (Novoa, 2012) los centros de servicios compartidos “No son fáciles de poner en marcha, pero una vez funcionan, las empresas ganan en competitividad, crecen más rápido, obtienen las prebendas de aplicar las mejores prácticas empresariales, tienen acceso a la mejor tecnología y utilizan de forma eficiente sus talentos”.

La empresa está actualmente domiciliada en México D.F; inició sus operaciones en el año 2012 con la centralización de los siguientes departamentos: contabilidad general, planilla de empleados, cuentas a pagar de proveedores y cuentas por cobrar de clientes. Actualmente brinda servicios a las operaciones de todos los países centroamericanos y sudamericanos. Cuenta con una planilla activa de 790 colaboradores.

La razón de ser de la empresa Servicios Financieros Americanos, S.A. es la prestación de servicios para las operaciones internacionales de Minoristas Mundiales, razón por la cual la innovación y el servicio al cliente son estandartes en el día a día de sus operaciones; jugando un papel primordial en el desarrollo de todos los proyectos relacionados con los procesos en los cuales tiene interacción, tanto directa como indirecta con los países.

Actualmente la organización está terminando de consolidar su departamento de proyectos, conformado por 5 gerentes; encargados de la gestión de los programas por cada departamento. Los equipos de cada proyecto, son conformados por colaboradores de los distintos departamentos, contratistas, en el caso que lo amerite, y un gerente de los antes mencionados, como gerente de cada proyecto.

La organización gestiona sus proyectos a través de un portafolio conformado por programas establecidos para cada uno de sus departamentos o líneas de servicios: Contabilidad General, Cuenta por Pagar, Cuentas por cobrar y Planilla de empleados. La conformación de cada programa se basa en tres grandes tipos de proyectos: los relacionados a iniciativas de país con interacción directa o indirecta en las operaciones del centro, como segundo tipo, lo constituyen proyectos de iniciativas propias del centro con interacción directa o indirecta de los países, y por último el tercer tipo lo conforman aquellos proyectos generados a nivel global con interacción ya sea directa o indirecta tanto en los países, como en el centro de servicios compartidos.

Todos los proyectos son gestionados a través del equipo de proyectos establecido por la organización para estos propósitos, llevando a cabo reuniones de seguimiento semanales para validación de avances en los proyectos individuales y con recurrencia quincenal o mensual para determinar los avances y riesgos en los programas. A nivel directivo una vez al mes o por demanda el portafolio de proyectos es validado para determinar los avances y realizar la evaluación de los cambios y riesgos en la gestión.

1.2 Problemática

Pese a que Servicios Financieros Americanos, S.A. cuenta con un departamento de proyectos; la organización no tiene implementadas metodologías ni procedimientos estandarizados para la gestión, que garanticen la correcta y consistente aplicación a través de todos los proyectos que se lleven a cabo. Adicionalmente se ha identificado que no se cuenta con una base de información histórica que le permita documentar los aprendizajes obtenidos, de forma tal que pueda capitalizar el conocimiento y la experiencia para fortalecer y hacer más eficiente su sistema de gestión; permitiendo maximizar el uso de los recursos disponibles y contribuir a que mayor cantidad de proyectos se cumplan en términos de su alcance, costo, tiempo y calidad. Es por esto que se establece este

proyecto para, a partir de un diagnóstico, llegar a establecer una propuesta de implementación de una PMO que se acople a las características y necesidades de la organización.

Dentro de las desventajas para una organización de no contar con una PMO claramente consolidada y establecida están:

- Inexistencias de metodologías de trabajo estandarizadas.
- Falta de procedimientos y herramientas estándares para la gestión.
- Falta de alineación para establecer sistemas de lecciones aprendidas entre los proyectos ejecutados.
- No establecimiento de un sistema de mejora continua para la gestión.
- Desalineación entre los diferentes proyectos en ejecución o en planeación.

1.3 Justificación del problema

Dentro de los objetivos estratégicos de Minoristas Mundiales se encuentra la simplicación y estandarización de sus procesos y la reducción de sus costos de operación en su división internacional; alineado a ello y como parte de su estrategia, se fundó la organización Servicios Financieros Americanos, S.A. encargada de centralizar los procesos de back office para todas las operaciones de América. Por el alto alcance de operaciones que mantiene, este centro se utiliza como punto de partida para la identificación de áreas de oportunidad, su correspondiente análisis y posterior implementaciones de mejora, todo sobre los dos grandes ejes definidos: la simplificación y estandarización y la reducción de los costos operativos. La presión por el cumplimiento de estas metas hace que se vuelva vital para la organización tener metodologías y procedimientos de gestión estandarizados que permitan a través de su consistente aplicación garantizar la adecuada y óptima gestión de todos los proyectos planteados como respuesta a las metas planteadas.

La empresa actualmente está realizando mapeos y análisis detallados de todas las actividades para identificar oportunidades de mejora; para a partir de ellas, desarrollar proyectos específicos que le permitan cumplir con sus objetivos estratégicos organizacionales. Adicionalmente por la naturaleza de sus operaciones y su directa relación con las de cada país, es normal que la mayoría de los proyectos de país tengan una relación estrecha con las operaciones de Servicios Financieros Americanos, S.A.

Se desea que la propuesta para la implementación de una oficina de dirección de proyectos permita obtener como beneficios, la definición de un ente regulador para la gestión de proyectos, permitiendo la normalización de los procesos, la estandarización de las metodologías, técnicas y herramientas, así como, el establecimiento de las buenas prácticas en la gestión y documentación de proyectos y sus lecciones aprendidas, para ir construyendo y administrando una base de datos para referencias y toma de decisiones estratégicas.

1.4 Objetivo general

Elaborar una propuesta para la implementación de una oficina de gestión de proyectos PMO en, la empresa Servicios Financieros Americanos que permita la estandarización y aplicación de buenas prácticas en gerencia de proyectos, con el fin de mejorar los resultados de los proyectos que ejecuta la entidad.

1.5 Objetivos específicos

- Realizar un análisis de madurez de la organización en gestión de proyectos, para identificar su grado de gestión actual.
- Identificar las necesidades actuales y futuras de la organización, para determinar el tipo de PMO requerido.
- Definir las características, roles, funciones, ubicación organizativa y nivel de autoridad de la PMO, para integrar sus funciones dentro de las operaciones de la organización.

- Determinar las herramientas que sirvan de soporte para la ejecución de las funciones realizadas por la oficina de gestión de proyectos PMO.
- Definir una estrategia de implementación de la propuesta para guiar a la organización en la creación de su PMO.

2. MARCO TEORICO

2.1 Marco institucional

La empresa Servicios Financieros funge un papel esencial como parte de las estrategias impulsadas y llevadas a cabo por la organización Minoristas Mundiales, en sus esfuerzos por apalancar su eje transnacional, replicando buenas prácticas, innovando y estandarizando sus procesos; de aquí la importancia y trascendencia que tienen esta organización, sus resultados y proyectos en que interviene.

Su implementación ha tenido gran visibilidad y exposición dentro del comité ejecutivo de casa matriz, ya que dentro del modelo de operaciones manejado; es la primera vez que se desarrolla una propuesta de valor a través de la centralización de servicios dentro de la misma organización.

2.1.1 Antecedentes de la Institución

La creación de esta organización fue en respuesta al plan estratégico a mediano plazo establecido a inicios del 2011, para contribuir con los objetivos de: simplificación y estandarización de procesos y la reducción de costos operativos; planteados a nivel global para ayudar a mantener la ventaja competitiva de innovación y esquema de costos bajos; sobre los cuales descansan las bases históricas de Minoristas Mundiales y le ha permitido ser líder mundial en su negocio, diferenciándose de los competidores. (David, 2013) afirma: “La esencia de la administración estratégica consiste en alcanzar y conservar una ventaja competitiva. Este término puede definirse como cualquier cosa que una empresa haga especialmente bien en comparación con las empresas rivales” (p.8).

De esta forma Servicios Financieros Americanos, S.A. inició sus operaciones en el año 2012, como una nueva compañía dentro de una organización ya existente,

pero con un alcance y objetivos claramente definidos, basados en eficiencia y eficacia en sus procesos. Por la naturaleza de sus operaciones, el capital humano se convierte en pieza fundamental para la consecución de los objetivos planteados y la excelencia en los procesos, razón por la cual la organización se destaca por su inversión en atracción y retención de talento, utilizando como pilar fundamental el entrenamiento y la capacitación continua a todos los niveles de la organización sin distinción alguna.

Desde sus inicios la organización ha sido reconocida, en el mercado que opera como líder dentro del sector de servicios por su amplia contribución a la comunidad, a través de la activa participación en voluntariados y proyectos de responsabilidad social corporativa, así como sus esfuerzos y alianzas estratégicas para el desarrollo y mejora continua del sector de los centros de servicios compartidos dentro de la economía del país.

2.1.2 Misión y visión

A continuación, se muestra la misión y visión obtenidos de la empresa Servicios Financieros Americanos, S.A:

Misión:

Brindar a nuestros clientes el servicio de la más alta calidad en todas las actividades que realicemos.

Visión:

Convertirnos en un centro de excelencia para las operaciones, a través de la innovación y el talento humano.

Servicios Financieros Americanos, S.A a través de su misión y visión denota su compromiso hacia la excelencia operativa, su enfoque hacia el cliente y la importancia que tiene la innovación y el capital humano en su estrategia de

negocio. Al elaborar una propuesta para la implementación de una oficina de gestión de proyectos PMO, se está contribuyendo directamente con ambos enunciados, ya que su establecimiento va a permitir integrar y maximizar la gestión sobre todas las iniciativas de negocio, materializadas en proyectos, las cuales de una u otra forma van a tener interacción con clientes, la calidad, la innovación y el capital humano; por lo que cualquier optimización propuesta a través de este proyecto se puede asociar con los estandartes de la organización plasmados en su misión y visión.

2.1.3 Estructura organizativa

La estructura organizativa de Servicios Financieros Americanos, S.A. está compuesta por una vice presidencia y cuatro directores *séniors* a cargo de:

- La relación con el cliente y métricas.
- El área de proyectos e innovaciones.
- Operaciones.
- Recursos Humanos.

Tal y como se muestra en la Figura 1.

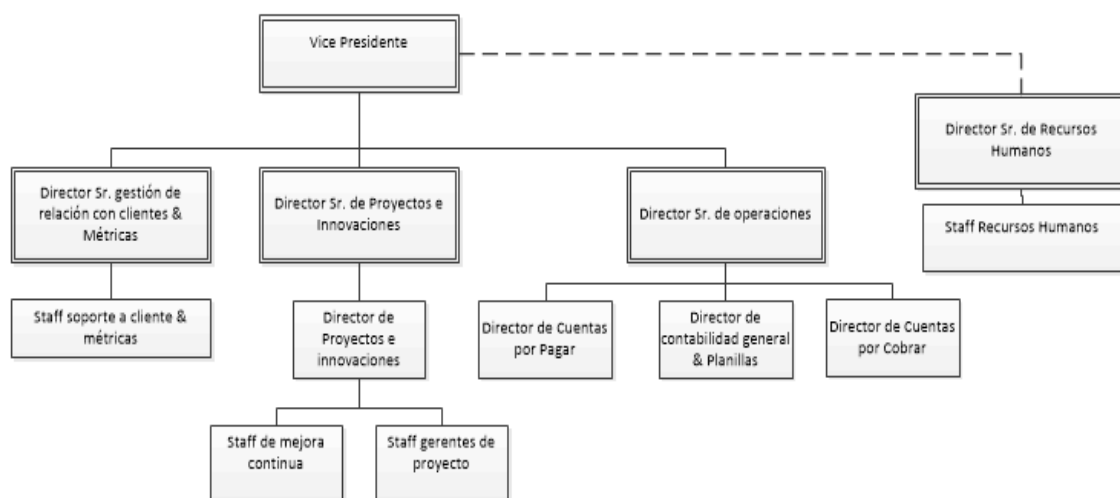


Figura 1 Estructura Organizativa

Fuente Elaboración propia

Como se puede observar en la estructura organizativa anterior, la empresa cuenta con un departamento de proyectos e innovaciones, el cual, sería el mayor impactado a lo largo del ciclo de vida de este proyecto; cabe mencionar que en general toda la organización se vería impactada de forma directa con los beneficios incluidos en la propuesta para la implementación de la oficina de gestión de proyectos PMO. El proyecto se administrará mediante la misma estructura de la organización, para asegurar su homologación con el esquema de trabajo que se mantiene.

2.1.4 Productos que ofrece

Servicios Financieros Americanos, S.A. ofrece actualmente un portafolio de servicios a sus clientes enfocado 100% en el ámbito contable-financiero. Por la naturaleza de sus operaciones el cliente de la organización es interno, domiciliado en cada país donde la Compañía tenga operaciones. A continuación, se detalla los productos que ofrece:

- Servicios en contabilidad general enfocados en: la preparación y contabilización de asientos de diario, control y amortización de prepagados, ciclo de vida completo de los activos fijos, cierres de puntos de ventas, cierre de libros contables y reconciliación de cuentas de balance general.
- Gestión de las cuentas por pagar a proveedores enfocados en: recepción y registro de facturas, administración de vencimientos, liberación y aplicación de pagos, recepción y resolución de reclamos, centro de atención de llamadas para consultas, administración del módulo contables, cierre contable, manejo de auditoría y reconciliación de cuenta de balance general.
- Gestión de las cuentas por cobrar a clientes, enfocados en: contabilización y emisión de la facturación, identificación y aplicación de pagos, emisión y

envió de estados de cuenta, gestión de cobranza, recepción y aclaración de reclamos y reconciliación de cuentas de balance general.

- Planilla de empleados, enfocados en: registro de datos para pago, registro de excepciones, cálculos de pago, liberación y aplicación de pagos, recepción y resolución de reclamos, manejo de auditorías y reconciliación de cuentas de balance general.

2.2 Teoría de Administración de Proyectos

2.2.1 Proyecto

(PMI, 2013) afirma: “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 implica que un proyecto tiene un principio y un final definidos” (p.3). Asociando los términos de principio y final contenidos en este concepto con el ciclo de vida del proyecto.

Cuando se refiere al término “temporal” según el (PMI, 2013) no significa que necesariamente la duración del proyecto ha de ser corta, sino, más bien se refiere a los compromisos del proyecto y su longevidad.

Por otra parte, el (PMI, 2013) se refiere a que cada proyecto genera un producto, servicio o resultado único y que este puede ser tangible o intangible.

Un proyecto puede generar:

- ❖ Un producto, que puede ser componente de otro elemento, una mejora de un elemento o un elemento final en sí mismo,
- ❖ Un servicio o la capacidad de realizar un servicio,
- ❖ Una mejora de las líneas de productos o servicios existentes,
- ❖ Un resultado, tal como una conclusión o un documento.

Así mismo, la (OBS Business School, s.f) define proyecto como “un esfuerzo temporal que se emprende con el objetivo de crear un producto o servicio único. Una iniciativa de este tipo requiere de una planificación, orientada al largo plazo, donde se diseñe el modo en que se utilizarán los recursos de la organización para alcanzar las metas planteadas. En este sentido, puede determinarse que todo proyecto tiene un principio y un final, recursos definidos y unos objetivos.”

Otra afirmación importante de la (OBS Business School, s.f) es que todo proyecto se ve influenciado también por la cultura de empresa, su estructura, factores ambientales y del entorno, los activos de los procesos organizacionales y la calidad de la comunicación. Las habilidades, formación y experiencia del Director de Proyecto intervendrán de manera decisiva a la hora de coordinar y cohesionar los esfuerzos de todas las partes que intervienen, aunándolos hacia la consecución de la meta común.

2.2.2 Administración de Proyectos

Es importante tener presente el concepto de Administración de Proyectos el cual se puede considerar como “la disciplina que permite aplicar conocimientos, habilidades, herramientas, técnicas y procesos para la ejecución exitosa de los proyectos que se encuentran dentro del portafolio y programas de una organización” (PMI, 2013). Esta disciplina aplica las características gerenciales sobre el manejo del tiempo, el capital, la tecnología, los recursos humanos y los materiales entre otros recursos en pro de lograr el alcance previamente estipulado dentro de la fase de planificación del proyecto.

2.2.3 Ciclo de vida de un proyecto

Anteriormente se mencionó que los proyectos tienen un inicio y un final definidos, y esto se debe al concepto del ciclo de vida del proyecto el cual se define en la siguiente sección:

El (PMI, 2013) define que “el ciclo de vida de un proyecto es una serie de fases por las que atraviesa un proyecto desde el inicio hasta su cierre.”

Por su parte, la (OBS Business School, s.f) define que “todo proyecto puede considerarse como algo vivo, en constante evolución”. Por lo cual es de suma importancia establecer claramente las fases del ciclo de vida de un proyecto, con el objetivo de identificar individualmente cada una de las etapas secuenciales, por las cuales debe transcurrir un proyecto para garantizar una adecuada gestión, que le permita aplicar las metodologías y herramientas existentes para la consecución de las metas y objetivos planteados.

El PMI propone las siguientes fases del ciclo de vida, las cuales se muestran en la siguiente figura:

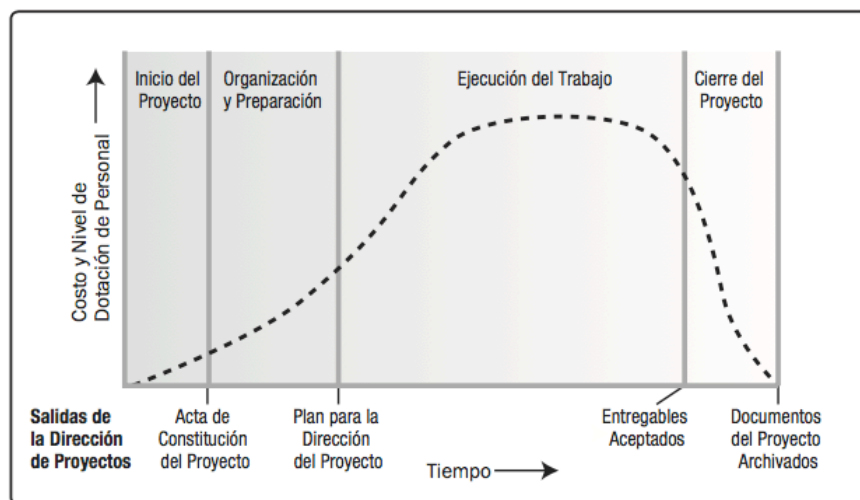


Figura 2 Estructura Genérica del Ciclo de Vida del Proyecto

Fuente. PMBOK (PMI, 2013)

Por su parte la (OBS Business School, s.f) se refiere a que “el ciclo de vida de todo proyecto se estructura en torno a cinco fases: inicio, planificación, ejecución, seguimiento y cierre.

2.2.4 Procesos en la Administración de Proyectos

La gestión de proyectos puede representarse en un conjunto de procesos que son definidos como una serie de acciones para obtener un resultado. Estos grupos de procesos son los siguientes (PMI, 2013):

- ✓ **Grupos de procesos de inicio:** Este grupo está compuesto por aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto o la nueva fase de un proyecto existente, al obtener la autorización para iniciar el proyecto o fase. Dentro de este grupo se define el alcance inicial y se comprometen los recursos financieros iniciales, además se identifican los interesados internos y externos y finalmente se selecciona el director del proyecto. “El propósito clave de este Grupo de Procesos es alinear las expectativas de los interesados con el propósito del proyecto, darles visibilidad sobre el alcance y los objetivos, y mostrar cómo su participación en el proyecto y sus fases asociadas puede asegurar el logro de sus expectativas. Estos procesos ayudan a establecer la visión del proyecto: qué es lo que se necesita realizar.” (PMI, 2013, p. 54).

- ✓ **Grupos de Planificación:** Permiten constituir el alcance total del esfuerzo y definir los objetivos previamente propuestos para determinar la línea de acción que llevará a su correspondiente realización. “El beneficio clave consiste en trazar la estrategia y las tácticas, así como la línea de acción o ruta para completar con éxito el proyecto o fase” (PMI, 2013, p. 55).

- ✓ **Grupos de Ejecución:** Estos grupos de procesos está compuesto por aquellos realizados para completar el trabajo definido en el plan generado por los procesos de planificación y tienen como producto el propio resultado del proyecto o parte de él. “Implica coordinar personas y recursos, gestionar las expectativas de los interesados, así como integrar y realizar las

actividades del proyecto conforme al plan para la dirección del proyecto” (PMI, 2013, p. 56).

- ✓ **Grupos de Monitoreo y Control:** Este grupo de procesos permiten rastrear, analizar y dirigir el proceso, así como, el desempeño del proyecto, con el fin de identificar áreas en las que el plan requiera cambios y ejecutarlos. Además, implica monitorear, revisar y regular el progreso como el desempeño del proyecto. “El beneficio clave de este grupo de procesos radica en que el desempeño del proyecto se mide y se analiza a intervalos regulares, y también como consecuencia de eventos adecuados o de determinadas condiciones de excepción, a fin de identificar variaciones respecto del plan para la dirección del proyecto” (PMI, 2013, p. 57).

- ✓ **Grupos de Cierre:** este grupo de procesos lo conforman aquellos que permiten formalizar el término del proyecto, bien sea porque se han logrado exitosamente los objetivos planteados o porque se ha determinado que los objetivos no se podrán alcanzar por lo que el proyecto es cancelado por sus patrocinadores. (PMI, 2013, p. 57).

En la siguiente figura se muestra la interrelación de este grupo de procesos en el ciclo de vida del proyecto.

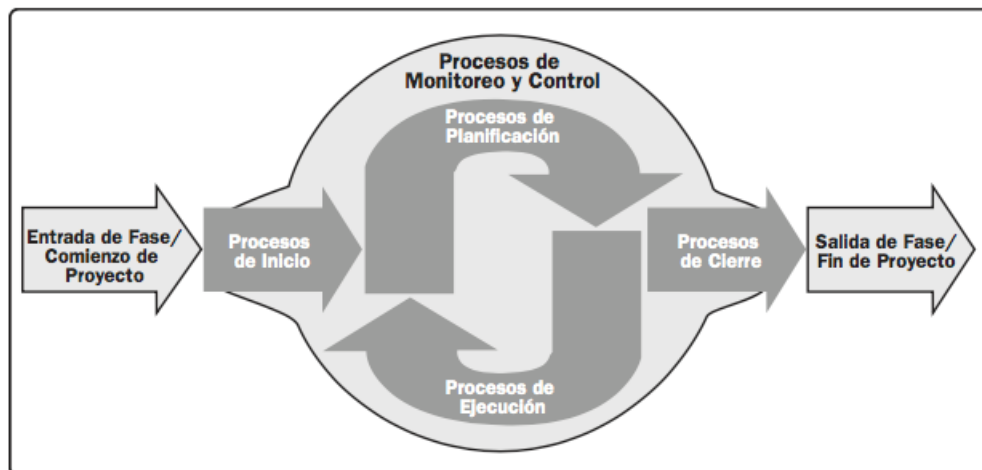


Figura 3 Grupo de procesos de la Dirección de Proyectos

Fuente. PMBOK (PMI, 2013)

2.2.5 Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos

El (PMI, 2013) define un área de conocimiento como: “Un conjunto completo de conceptos, términos y actividades que conforman un ámbito profesional, un ámbito de la dirección de proyectos o un área de especialización” (p.60).

De acuerdo al (PMI, 2013) se establecen 10 áreas del conocimiento involucradas en la gestión de los proyectos; las cuales se detallan seguidamente:

- **Gestión de la Integración:** “Incluye los procesos y actividades necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos y actividades de dirección del proyecto dentro de los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos” (PMI, 2013, p. 63).
- **Gestión del Alcance:** “Incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido y únicamente el trabajo para completar el proyecto con éxito” (PMI, 2013, p. 105).
- **Gestión del Tiempo:** “Incluye los procesos requeridos para gestionar la terminación en plazo del proyecto” (PMI, 2013, p141).

- **Gestión de los costos:** “La gestión de los costos del proyecto también debería tener en cuenta el efecto de las decisiones tomadas en el proyecto sobre los costos recurrentes posteriores de utilizar, mantener y dar soporte al producto, servicio o resultado del proyecto” (PMI, 2013, p. 195).
- **Gestión de la Calidad:** “incluye los procesos y actividades de la organización ejecutora que establece las políticas de calidad, los objetivos y las responsabilidades de calidad para que el proyecto satisfaga las necesidades para las que fue acometido” (PMI, 2013, p. 227).
- **Gestión de los Recursos Humanos:** “Incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen al equipo del proyecto” (PMI, 2013, p. 255).
- **Gestión de las Comunicaciones:** “Incluye los procesos requeridos para asegurar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunas y adecuadas” (PMI, 2013, p. 287).
- **Gestión de los Riesgos:** “Incluye los procesos para llevar a cabo la planificación de la gestión de riesgos, así como la identificación, análisis, planificación de respuesta y control de los riesgos de un proyecto. Los objetivos de la gestión de los riesgos del proyecto consisten en aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de los eventos negativos en el proyecto” (PMI, 2013, p. 309).
- **Gestión de las Adquisiciones:** “Incluye los procesos necesarios para comprar o adquirir productos, servicios que es preciso obtener fuera del equipo de proyecto. Incluye los procesos de gestión del contrato y de control de cambios requeridos para desarrollar y administrar contratos u órdenes de compra emitidos por miembros autorizados del equipo del proyecto” (PMI,

2013, p. 355).

- **Gestión de los interesados:** “Incluye los procesos necesarios para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto, y para desarrollar estrategias de gestión adecuadas a fin de lograr la participación eficaz de los interesados en las decisiones y en la ejecución del proyecto” (PMI, 2013, p.391).

La formulación de una oficina de dirección de proyectos PMO, considera las diez áreas del conocimiento establecidas por el PMI, ya que el análisis de madurez para determinar el grado actual de la organización en temas de gestión de proyectos, realiza la evaluación del conjunto de conceptos, herramientas, técnicas y actividades que conforman la gestión de los proyectos, a lo largo de su ciclo de vida; derivando de este, la propuesta de implementación de acuerdo a las necesidades y características de la organización, desde luego, con el enfoque integrador que se mencionó anteriormente.

2.3 Otra Teoría propia del tema de interés

2.3.1 Oficina de Dirección de proyectos (PMO)

Según el (PMI, 2013), se define Oficina de Dirección de Proyectos a una estructura de la organización que estandariza los procesos de gobernabilidad relacionados con el proyecto y facilita el intercambio de recursos, metodologías, herramientas y técnicas.

En la PMO se centraliza y coordina la gestión de proyectos. A través de la PMO se genera valor a la empresa logrando una ejecución exitosa y eficiente de los

proyectos por medio de la implantación de metodologías y estándares que contemplan el manejo de mejores prácticas de gestión de proyectos.

Según (Rothen, 2011) la PMO entrega el apoyo necesario y acompaña a la Gerencia en el proceso que permite definir el portafolio del año, levanta las alertas cuando es requerido y establece propuestas de acciones a seguir en caso de ser necesario corregir desviaciones.

2.3.2 Clasificación de Oficinas de Dirección de proyectos

Los tipos de PMO se determinan en función del grado de control e influencia de esta sobre los proyectos. En el siguiente cuadro se muestran los tres tipos:

Cuadro 1 Tipos de PMO

Tipo de PMO	Rol que ejerce	Descripción	Grado de control
De apoyo	Consultivo	Suministra plantillas, mejores prácticas, capacitación, acceso a la información y lecciones aprendidas	Reducido
De control	Soporte	Exigen cumplimiento, como por ejemplo la adopción de metodologías de dirección de proyectos, utilizando plantillas, formularios y herramientas, ro conformidad en términos de gobierno.	Moderado
Directiva	Control	Asumen la propia dirección de los proyectos.	Elevado

Fuente: PMBOK (PMI, 2013)

2.3.3 Funciones y responsabilidades de la Oficina de Dirección de proyectos (PMO)

(Rothen, 2011) señala que la PMO tiene las siguientes responsabilidades:

- ❖ Proveer información de apoyo al Comité de Proyectos en el proceso de definición de portafolio. Todas las iniciativas generadas por los

patrocinadores son informadas a la PMO, quien genera resúmenes de información, indicando información de esfuerzo en horas persona, gastos, objetivos estratégicos cubiertos, entre otros. Lo cual entrega visibilidad al comité para tomar decisiones sobre qué iniciativas son aprobadas en Proyectos y la priorización que se aplica.

- ❖ La PMO está asociada a cualquier tipo de proyecto que se desarrolle en la organización independiente del rubro; de esta forma el portafolio puede contener proyectos tecnológicos, de gestión, financieros, de recurso humano, de infraestructura, de desarrollo de software, etc.
- ❖ Controlar y hacer el seguimiento a los proyectos en ejecución. Los líderes de proyectos deben informar a la PMO mensualmente sobre el avance de los proyectos. De esta forma la PMO genera el panel de control para informar al Comité de Proyectos sobre el estado de los proyectos activos.
- ❖ Generar mensualmente el panel de control de los proyectos activos, indicando el estado de avance de los mismos, los problemas presentados y las alertas asociadas a los ítems de planificación de actividades y presupuesto ejecutado.
- ❖ Informar al Comité de Proyectos en forma mensual el estado de avance de los proyectos, indicar los riesgos inherentes presentados en algunos proyectos, solicitar la gestión de temas o acciones a seguir por parte de patrocinador o por el propio Comité para gestionar algunos proyectos, presentar nuevas iniciativas a incorporar en el portafolio de acuerdo a lo informado por Patrocinadores.
- ❖ Registrar y controlar proyectos intermedios y superiores.

- ❖ Registrar proyectos menores, el registro está asociado a esfuerzo en horas persona y gasto asociado. En este caso no existe control mensual. Solamente al inicio y al final del proyecto.

Por su parte (Pérez, 2013) cita algunas responsabilidades de la PMO.

- ❖ Elaborar planes de capacitación y formación para los gestores de proyectos.
- ❖ Alinear los proyectos a los objetivos del negocio
- ❖ Apoyar la elaboración del plan de proyectos y su interacción con otros planes.
- ❖ Administrar los recursos asignados.
- ❖ Asesorar a los directores y jefes de proyectos en las diferentes etapas del ciclo de vida del proyecto.
- ❖ Definir y documentar los procesos estándares, metodologías y métricas de gestión de proyectos.
- ❖ Gestionar la cartera de proyectos de la empresa.
- ❖ Controlar los con la generación de indicadores.

2.4 Modelos de Madurez

Las empresas tienen la necesidad de progresar en el desarrollo y mejora continua de sus procesos y avanzan en la ejecución de su plan estratégico sin tener una perspectiva de si están en el camino adecuado o no lo están y que esto conllevaría que los procesos aplicados de la empresa podrían estar obstaculizando el alcanzar el éxito. Por lo que el determinar el nivel de madurez de las organizaciones es de suma importancia para determinar mejores prácticas para identificar la madurez de sus procesos.

2.4.1 Tipos de Modelos de Madurez

KPM3 (Kerzner's Project Management Maturity Model)

Estándar definido por Harold Kerzner, el cual se constituye en las bases para lograr la excelencia en administración de proyectos. En él se contemplan 5

niveles, los cuales representan la madurez que tiene la organización en la administración de proyectos. Dichos niveles no son necesariamente secuenciales; una organización puede decidir saltar de un nivel a otro siempre y cuando se asuma el nivel de riesgo que esto implica. El riesgo se mide en términos del impacto que tendría que cambiar la cultura de la organización. López & Muriél (citado por (Gutierrez, 2015)).

Los niveles expuestos por Kerzner se pueden resumir así:

- **Lenguaje Común:** La organización reconoce la necesidad de contar con un lenguaje único para comunicarse internamente con respecto a la forma como se administran sus proyectos.
- **Procesos Comunes:** La organización reconoce la necesidad de utilizar los mismos procesos de administración en todos sus proyectos, de manera que el éxito de uno pueda replicarse en los demás.
- **Metodología Única:** La organización reconoce que debe acogerse a una sola metodología para manejar sus procesos, enfocándose a la administración de proyectos.
- **Benchmarking:** La organización reconoce la importancia del mejoramiento de sus procesos para alcanzar la competitividad en el mercado, para esto debe establecer criterios comparativos con otras organizaciones de su entorno.
- **Mejora Continua:** La organización está en la capacidad de realizar un análisis de los resultados obtenidos en la comparación con su entorno, y tomar decisiones sobre sus metodologías.

MPCM (Maturity by Project Category Model)

Este modelo presenta un conjunto de 40 preguntas para evaluar, de manera precisa, la madurez de un departamento dentro de una organización. Es

importante que las preguntas se respondan con el conocimiento constante de las técnicas de gestión de proyectos utilizados en el departamento que está siendo evaluado. Este es un enfoque eficaz y los resultados se pueden proporcionar inmediatamente después de completar el cuestionario. Cada nivel puede contener hasta 6 dimensiones de madurez, cada uno en un grado diferente y de una manera específica. Castellanos, Delgado, & Gallego (citado por (Gutierrez, 2015)).

- Embrionaria /ad hoc: No hay una planificación y el seguimiento es inexistente. No existen procedimientos estandarizados. El éxito es o bien un resultado del esfuerzo individual o buena suerte. Hay grandes posibilidades de retrasos en los proyectos, excesos de presupuesto y no conformidades técnicas.
- Conocido: La necesidad de una amplia estandarización para permitir la planificación de proyectos y el seguimiento es notable. En algunos casos, un profesional podría haber sido designado para hacerlo, pero él / ella no realiza ninguna estandarización todavía y en algunas iniciativas aisladas, algunas mejoras ya son perceptibles. El fracaso del proyecto aún persiste.
- Normalizado: Los Gerentes de Proyecto están evolucionando en el campo de las competencias técnicas, de comportamiento y contextuales. También hay una estructura organizativa viable y adecuada para el sector y sus proyectos. Los procedimientos se estandarizan, publican y se utilizan en todos los proyectos, bajo el liderazgo de una PMO.
- Administrado: La estructura organizativa se revisó y se desarrolló con el fin de permitir una relación más eficiente entre los departamentos implicados. Un ciclo de mejora continua en vigencia se activa siempre que se detecta alguna deficiencia. También hay una base de datos de las mejores prácticas de proyectos anteriores y las tasas de éxito son muy altas.
- Optimizado: La ejecución del proyecto se optimiza con el uso de la vasta

experiencia, conocimiento y actitud personal. La tasa de éxito se acerca al 100%. La organización se basa fielmente en sus profesionales y toma los desafíos de alto riesgo.

aPRO (asapm Performance Rated Organization)

Este modelo fue elaborado por la *American Society for the Advancement of Project Management (asapm)* desde 2010 (Creadores que hicieron parte de la primera versión PMBOK). Su última actualización fue en diciembre de 2013. Este modelo permite evaluar a través de las salidas o resultados de la empresa su desempeño, identificando las fortalezas y baches en su administración. Colateralmente, deja ver su experticia con respecto a la competencia (asapm, 2013).

aPRO se basa en tres componentes relativos a la competencia: unidades, elementos y criterios de rendimiento:

Unidades de Competencia: cada unidad define una amplia área de rendimiento que es significativa para la administración de la organización.

Elementos de Competencia: Describen acciones organizativas claves dentro de una unidad.

Criterios de Rendimiento: Describen resultados observables desde los cuales se puede inferir un rendimiento satisfactorio.

Las unidades son:

- **aPRO 01:** Alinear los proyectos con la estrategia organizacional.
- **aPRO 02:** Proveer liderazgo ejecutivo a la administración de los proyectos.
- **aPRO 03:** Asegurar recursos adecuados para los proyectos.
- **aPRO 04:** Desarrollar personal en administración de Proyectos.
- **aPRO 05:** Garantizar un marco fiable para la administración de proyectos.

P3M3 (Portfolio, Program and Project Management Maturity Model)

Este modelo fue elaborado por The Office of Government Commerce (OGC)

desde el 2006 (participaron en la elaboración de PRINCE2®). Su última actualización se llevó a cabo en 2011. Se remite a describir un modelo y no un cuestionario como el *Capability Maturity Model (CMM)*, ya que se supone que el modelo es un sistema descriptivo que sirve de referencia, siendo así más eficaz para establecer la mejora de procesos (Office of Government Commerce, 2013).

Contiene tres modelos que permiten una evaluación independiente. No hay interdependencias entre los modelos, ya que, a manera de ejemplo, una organización puede ser mejor en gestión de programas que en la administración de proyectos o viceversa, permitiendo entonces utilizar el modelo necesario para determinado aspecto o área. Los tres modelos son: *Portfolio Management (PfM3)*, *Program Management (PgM3)* y *Project Management (PjM3)*.

Al igual que el CMM, el P3M3 está descrito bajo cinco niveles de madurez:

- ❖ Conciencia del Propio Proceso
- ❖ Proceso Repetible
- ❖ Proceso Definido
- ❖ Proceso Administrado
- ❖ Proceso Optimizado

Si la empresa está usando o planea usar algún tipo de herramienta para efectos corporativos como software o similares, P3M3 puede dictaminar el efecto sobre los procesos y definir tanto su conveniencia como el impacto ya sea de la implementación de un marco de gobernanza o de los programas de formación y desarrollo entre otros.

P3M3 se centra en las siguientes 7 perspectivas del proceso, que existen en los tres modelos y se pueden evaluar en los cinco niveles de madurez:

- ❖ Control de Gestión
- ❖ Gestión de beneficios
- ❖ Gestión financiera

- ❖ Compromiso con Involucrados
- ❖ Gestión de riesgos
- ❖ Gobernabilidad Organizacional
- ❖ Gestión de recursos

OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model)

Este es un estándar realizado por el Project Management Institute. Su definición en español es “Modelo de Madurez de Gestión de Proyectos Organizacional”. Su propósito está en facilitar la comprensión de la gestión de proyectos organizacionales junto a la medición de la madurez en relación con un extenso y amplio conjunto de mejores prácticas en la gestión de proyectos organizacionales.

La teleología del modelo circunda en la gerencia interrelacionada de Portafolios, Programas y Proyectos alineados con el Plan Estratégico de la Empresa, proponiéndose como objetivo principal el suministrar a las empresas un set de pasos, estándares y mejores prácticas (Project Management Institute, 2013b). El OPM3 contiene cerca de 600 de las mejores prácticas de gestión de proyectos organizacionales y sus capacidades constitutivas, las cuales provee a manera de directorios. Estas contienen una amplia gama de categorías, entre las que se encuentran:

- ✓ Estandarización e integración de métodos y procesos
- ✓ Desempeño y métricas enfatizando en los aspectos de costo, plazo y calidad
- ✓ Compromiso con los procedimientos de gerencia de proyectos
- ✓ Priorización de proyectos y alineamiento estratégico
- ✓ Mejoramiento continuo
- ✓ Establecimiento de criterios de éxito para la continuación o culminación de proyectos
- ✓ Desarrollo de competencia en administración de proyectos
- ✓ Apoyo organizacional para proyectos

Su estructura fue proyectada sin un sistema de niveles de madurez, como si se ha expuesto en otros modelos. Su idea de progresión en la madurez consiste en la observación de varias dimensiones que permitan asumir múltiples perspectivas en pro de otorgar flexibilidad en su aplicación en las unidades de una organización. Las dimensiones que más expone el OPM3 son: el dominio de la gerencia, la práctica de los procesos de perfeccionamiento y los procesos de administración de proyectos. El OPM3 requiere de tres factores básicos que deben ser asimilados por la organización:

Conocimiento: Es requerimiento que el personal de la organización se familiarice con los contenidos del estándar: administración de proyectos, madurez en gestión y las mejores prácticas en términos de las diferentes áreas del conocimiento relacionadas en el PMBOK. Así mismo recordar y re-comprender el cuadro estratégico de la organización (misión, visión objetivos y valores principales...)

Evaluación: Realización de métodos que permitan evaluar las mejores prácticas y capacidades de la organización. Aquí la organización utiliza una herramienta evaluadora para determinar las áreas de fortaleza y debilidad en relación con el cuerpo de las mejores prácticas. Dependiendo del resultado de la evaluación, la organización puede escoger continuar con una investigación más profunda, proceder a planear la mejora, o salirse del proceso.

Mejoramiento: Se proporciona una guía para poner en orden de importancia las capacidades aun no desarrolladas completamente en la organización, y el secuenciarlas forma la base para cualquier plan subsecuente de mejoramiento. Posteriormente se implementa dicho plan y por último, al terminarse por completo con el ciclo, se evalúa si las mejoras ya implementadas impactaron positivamente en los objetivos estratégicos de la organización. De esta forma, se plantea un ciclo de aplicación del OPM3 a través de cinco pasos: Preparación para la evaluación, Evaluación, Planificación de mejoras, Ejecución de las mejoras y

Repetición del proceso. Para mayor entendimiento de su relación con los tres factores básicos; conocimiento, evaluación y mejoramiento.

Como conclusión, a efectos de la elaboración de este proyecto, se ha seleccionado el modelo OPM3, anteriormente citado, y que en las secciones posteriores de este trabajo será aplicado para la determinación del grado de madurez actual en la gestión de proyectos para la organización. La selección se basa, en que el modelo se presenta como un estándar elaborado y fundamentado por el PMI. Específicamente, se utiliza el apéndice X3, contenido dentro del estándar, el cual se presenta como un método de autoevaluación llamado preguntas SAM, por sus siglas en inglés (Self-Assessment Method), permitiendo evaluar la madurez del estado actual organizativo en administración de proyectos, en comparación con un listado de mejores prácticas establecidas en el estándar OPM3. El método SAM, está conformado por un total de 273 preguntas asociadas al dominio de proyectos, clasificadas según los facilitadores organizacionales y las etapas de mejora de los procesos.

3. MARCO METODOLOGICO

3.1 Fuentes de información

Es importante que se inicie con la definición del concepto de fuentes de información, (Universidad Complutense Madrid, 2014) afirma: “Instrumentos que permiten conocer los materiales para cubrir la demanda de información de un usuario”, “se consideran fuentes de información los materiales originales o elaborados que oportan noticias o testimonios a través de los cuales se accede al conocimiento”.

Por su nivel informativo se clasifican en:

- Fuentes primarias.
- Fuentes secundarias.
- Fuentes terciarias.
- Obras de referencia o consulta.

Su importancia radica en que son la base de consulta y documentación para el desarrollo de este proyecto, proporcionando los datos necesarios para elaborar la propuesta del plan de implementación de la PMO.

3.1.1 Fuentes Primarias

(EcuRed, 2017) afirma: “Son aquellas que contienen información original”. Como se indica, son aquellas que no han sido sometidas a interpretación o alguna modificación anteriormente.

Como ejemplos de fuentes primarias se pueden mencionar: revistas y periódicos, libros, publicaciones oficiales, patentes, normas e informes.

Para la ejecución de este proyecto se utilizarán como fuentes de información primaria:

- El equipo gerencial y directivo de la organización.
- La documentación de políticas y procedimientos organizacionales vigentes.
- Tesis de grado y proyectos de graduación existentes. y la observación del giro normal de las operaciones en sitio.

Todas guardando una relación directa con el PFG ya que son las que contienen la información original sobre la gestión de la organización en términos de la administración de proyectos, basándose en la documentación y experiencia, sobre sus procedimientos, políticas, metodologías, fortalezas y sus debilidades; información base, para poder elaborar la propuesta de diseño e implementación de la oficina de dirección de proyectos dentro de la organización

3.1.2 Fuentes Secundarias

(Universidad de Alcalá, s.a) afirma: “Contienen información organizada, elaborada, producto de análisis, extracción o reorganización que refiere a documentos primarios originales”. Dentro de los principales ejemplos se destacan: enciclopedias, antologías, directorios, libros o artículos que interpreten una fuente primaria.

Para el desarrollo de esta propuesta las fuentes secundarias utilizadas serán:

- Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos del PMI.
- Libros y documentos sobre modelos de madurez.
- Páginas electrónicas con documentos relacionados con modelos de madurez y administración de proyectos.

Todas las anteriores fuentes secundarias de información, guardan una relación directa con el PFG ya que contienen información organizada y elaborada sobre las buenas prácticas en la gestión de proyectos y la teoría sobre la conformación de las oficinas de dirección de proyectos, sus características, funciones y tipos; información sumamente relevante, como guía para la elaboración de la propuesta de diseño e implementación de la oficina de dirección de proyectos en la organización

El resumen de las fuentes de información que se utilizarán en este proyecto se presenta en el Cuadro 1:

Cuadro 2 Fuentes de Información Utilizadas

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
Realizar un análisis de madurez de la organización en la gestión de proyectos, para identificar su grado de gestión actual.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Equipo gerencial y directivo de la organización. ✓ Documentación de políticas y procedimientos organizacionales vigentes. ✓ Tesis de grado y proyectos de graduación. <p>Mediante el uso de estas fuentes de información primarias se pretende recopilar la información de la organización requerida para la determinación del grado de madurez actual en gestión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos. ✓ Libros y documentos sobre modelos de madurez. ✓ Páginas electrónicas con documentos relacionados con modelos de madurez y administración de proyectos. <p>Mediante el uso de estas fuentes de información secundarias se pretende definir la metodología y herramientas a utilizar para la determinación del grado de madurez actual en gestión que posee la organización.</p>
Identificar las necesidades actuales y futuras de la organización, para determinar	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Equipo gerencial y directivo de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos. ✓ Libros y documentos sobre

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
el tipo de PMO requerido.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Documentación de políticas y procedimientos organizacionales vigentes. ✓ Tesis de grado y proyectos de graduación. <p>Mediante el uso de estas fuentes de información primarias se pretende recopilar la información de la organización requerida para determinar las necesidades actuales y futuras, y así identificar el tipo de PMO requerido.</p>	<p>modelos de madurez.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Páginas electrónicas con documentos relacionados con modelos de madurez y administración de proyectos. <p>Mediante el uso de estas fuentes de información secundarias se pretende definir la metodología y herramientas a utilizar para determinar las necesidades actuales y futuras, y así identificar el tipo de PMO requerido.</p>
Definir las características, roles, funciones, ubicación organizativa y nivel de autoridad de la PMO, para integrar sus funciones dentro de las operaciones de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Equipo gerencial y directivo de la organización. ✓ Documentación de políticas y procedimientos organizacionales vigentes. ✓ Tesis de grado y proyectos de graduación. <p>Mediante el uso de estas fuentes de información primarias se pretende recopilar la información de la organización requerida para definir las características, roles, funciones, ubicación y</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos. ✓ Libros y documentos sobre modelos de madurez. ✓ Páginas electrónicas con documentos relacionados con modelos de madurez y administración de proyectos. <p>Mediante el uso de estas fuentes de información secundarias se pretende definir la metodología y herramientas a utilizar para definir las características, roles, funciones, ubicación y nivel de autoridad de la PMO que se propone implementar.</p>

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
	nivel de autoridad de la PMO que se propone implementar.	
Determinar las herramientas que sirvan de soporte para la ejecución de las funciones realizadas por la oficina de gestión de proyectos PMO.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Equipo gerencial y directivo de la organización. ✓ Documentación de políticas y procedimientos organizacionales vigentes. ✓ Tesis de grado y proyectos de graduación. <p>Mediante el uso de estas fuentes de información primarias se pretende recopilar la información de la organización requerida para determinar un set de herramientas que sirvan de soporte para la ejecución de las funciones de la PMO.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos. ✓ Libros y documentos sobre modelos de madurez. ✓ Páginas electrónicas con documentos relacionados con modelos de madurez y administración de proyectos. <p>Mediante el uso de estas fuentes de información secundarias se pretende definir la metodología y herramientas a utilizar para determinar un set de herramientas que sirvan de soporte para la ejecución de las funciones de la PMO.</p>
Definir una estrategia de implementación de la propuesta para guiar a la organización en la creación de su PMO.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Equipo gerencial y directivo de la organización. ✓ Documentación de políticas y procedimientos organizacionales vigentes. ✓ Tesis de grado y proyectos de graduación. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos. ✓ Libros y documentos sobre modelos de madurez. ✓ Páginas electrónicas con documentos relacionados con modelos de madurez y administración de proyectos. <p>Con estas fuentes de información secundarias se pretende definir la</p>

Objetivos	Fuentes de información	
	Primarias	Secundarias
	Con estas fuentes de información primarias se pretende recopilar la información de la organización requerida para la elaboración de la estrategia de implementación propuesta.	metodología y herramientas a utilizar para la elaboración de la estrategia de implementación propuesta.

Fuente: Elaboración propia

3.2 Métodos de Investigación

(DeConceptos, 2017) afirma: “Los métodos de investigación son aquellos que conducen al logro de conocimiento. Los métodos de sistematización son los que ordenan los conocimientos que ya se poseen”. Los métodos de investigación para el desarrollo de este proyecto hacen referencia a los procedimientos que se aplicarán a lo largo del ciclo de vida; para conducir la investigación inicial hasta el desarrollo de la propuesta del plan de implementación de la oficina de dirección de proyectos PMO, organizando las etapas de la investigación con el objetivo de alcanzar los resultados esperados y dar respuesta a las necesidades identificadas. Para el desarrollo de esta propuesta se utilizarán los siguientes métodos de investigación:

- ✓ Método sintético.
- ✓ Método analítico.

3.2.1 Método Sintético

Es un proceso mediante el cual se relacionan hechos aparentemente aislados y se formula una teoría que unifica los diversos elementos. Consiste en la reunión racional de varios elementos dispersos en una nueva totalidad, este se presenta más en el planteamiento de la hipótesis. El investigador sintetiza las superaciones

en la imaginación para establecer una explicación tentativa que someterá a prueba. (Ferrer, 2010).

3.2.2 Método analítico

Se distinguen los elementos de un fenómeno y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado. La física, la química y la biología utilizan este método; a partir de la experimentación y el análisis de gran número de casos se establecen leyes universales. Consiste en la extracción de las partes de un todo, con el objeto de estudiarlas y examinarlas por separado, para ver, por ejemplo las relaciones entre las mismas. (Ferrer, 2010)

En el cuadro 2 se puede apreciar los métodos de investigación que se van a emplear para el desarrollo de los objetivos definidos para este proyecto.

Cuadro 3 Métodos de Investigación Utilizados

Objetivos	Métodos de investigación	
	Analítico	Sintético
Realizar un análisis de madurez de la organización en la gestión de proyectos, para identificar su grado de gestión actual.	Al descomponer los elementos actuales asociados con la gestión de proyectos para estudiarlos y examinarlos determinando el grado de madurez actual de la organización.	Determinar el nivel de madurez de acuerdo con el análisis previamente realizado.
Identificar las necesidades actuales y futuras de la organización, para determinar el tipo de PMO requerido.	Al descomponer todas las necesidades para el establecimiento de una PMO futuras para estudiarlos y determinar el tipo de PMO.	Necesidades identificadas después de haber realizado un análisis de la empresa.
Definir las características, roles, funciones, ubicación organizativa y nivel de autoridad de la PMO, para integrar sus funciones dentro de las operaciones de la	Descripción detallada de los elementos para estudiarlos y examinarlos individualmente para determinar características, funciones, roles, ubicación y nivel de autoridad dentro de la	Definir los roles funciones de los diferentes componentes de la organización después del análisis previo realizado, para la conformación de la PMO

Objetivos	Métodos de investigación	
	Analítico	Sintético
organización.	organización.	
Determinar las herramientas que sirvan de soporte para la ejecución de las funciones realizadas por la oficina de gestión de proyectos PMO.	Al descomponer los elementos para determinar el set de herramientas que sirvan como soporte para la ejecución de las funciones de la PMO.	Definir las herramientas de soporte para la ejecución de las funciones de la PMO, después de haber realizado el análisis previo de los elementos de la organización.
Definir una estrategia de implementación de la propuesta para guiar a la organización en la creación de su PMO.	A descomponer todos los elementos para la elaboración de la estrategia de implementación de la propuesta para guía en la creación de la PMO.	Propuesta de estrategia de implementación para guía en la creación de la PMO, después de haber realizado el análisis previo de los elementos de la organización.

Fuente: Elaboración propia

3.3 Herramientas

Las herramientas son una serie de instrumentos; puestos a disposición para facilitar, normalizar y garantizar los resultados obtenidos, posterior a su aplicación.

(DeConceptos, 2017) afirma: “La palabra herramienta proviene etimológicamente del vocablo latino “ferramentum”, compuesta por ferrum = hierro y mentum = instrumentos. Podemos definir a las herramientas como aquellos instrumentos externos al propio cuerpo, que facilitan las tareas, economizando esfuerzo y tiempo”.

Para la elaboración de este proyecto se utilizarán las siguientes herramientas:

- ✓ Juicio de expertos: (PMI, 2013) afirma: “Esta experiencia puede ser proporcionada por cualquier grupo o individuo con conocimientos o formación especializados” (p.71).
- ✓ Entrevista: (PMI, 2013) afirma: “Es una manera formal o informal de obtener información de los interesados, a través de un diálogo directo con ellos” (p.114).
- ✓ Datos históricos y estadísticas: Utilizando toda la información relevante y relacionada que mantenga la organización en sus registros.
- ✓ Análisis de procesos: (PMI, 2013) afirma: “El análisis de procesos sigue los pasos descritos en el plan de mejora del proceso para determinar las mejoras necesarias” (p.247).
- ✓ Observación de situaciones: A través de la observación activa de los procesos con el objetivo de adquirir las informaciones requeridas para llevar a cabo este proyecto.
- ✓ Reuniones: (PMI, 2013) afirma: “Las reuniones se utilizan para discutir y abordar los asuntos pertinentes del proyecto durante la dirección y gestión del trabajo del proyecto” (p.84).
- ✓ Siete herramientas básicas de calidad: Set de técnicas y herramientas definidas para soportar la gestión en términos de la calidad del trabajo del proyecto.
- ✓ Cuestionario basado en modelo de madurez: Compendio de criterios a evaluar para determinar el grado de madurez de una organización en la gestión de proyectos.
- ✓ Inspección: (PMI, 2013) afirma “La inspección incluye actividades tales como medir, examinar y validar para determinar si el trabajo y los entregables cumplen con los requisitos y los criterios de aceptación del producto” (p.135).
- ✓ Generación de alternativas: (PMI, 2013): “Es una técnica para desarrollar tantas opciones potenciales como sea posible a fin de identificar diferentes enfoques para ejecutar y llevar a cabo el trabajo del proyecto” (p.123).

Cuadro 4 Herramientas utilizadas en el desarrollo del PFG

Objetivos	Herramientas
Realizar un análisis de madurez de la organización en gestión de proyectos, para identificar su grado de gestión actual.	Juicio de expertos, entrevistas, datos históricos y estadísticas, observación de situaciones, cuestionario basado en modelo de madurez.
Identificar las necesidades actuales y futuras de la organización, para determinar el tipo de PMO requerido.	Juicio de expertos, entrevistas, reuniones, datos históricos y estadísticas, análisis de interesados.
Definir las características, roles, funciones, ubicación organizativa y nivel de autoridad de la PMO, para integrar sus funciones dentro de las operaciones de la organización.	Juicio de expertos, análisis de procesos, Técnicas analíticas, reuniones, entrevistas.
Determinar las herramientas que sirvan de soporte para la ejecución de las funciones realizadas por la oficina de gestión de proyectos PMO.	Juicio de expertos, capacitación, reuniones, siete herramientas básicas de calidad, revisión de solicitudes de cambio aprobadas, inspección.
Definir una estrategia de implementación de la propuesta para guiar a la organización en la creación de su PMO.	Generación de alternativas, juicio de expertos, negociación, reuniones.

Fuente: Elaboración propia

3.4 Supuestos y Restricciones

Tanto los supuestos como las restricciones juegan un papel fundamental durante todo el ciclo de vida del proyecto, pero es crítico que se establezcan desde la concepción de los proyectos para asegurar que se tengan en cuenta durante su inicio, planificación, ejecución, monitoreo y cierre.

(DeConceptos, 2017) afirma: “Un supuesto es algo que es tenido por certero, aun cuando no haya sido probado. Son las premisas en las que se basan los razonamientos lógicos”. Por lo cual forman parte de la base inicial de los proyectos sobre la cual se realizada toda la planificación inicial.

(DeConceptos, 2017) afirma: “la restricción es lo que establece límites, topes, o impide superar ciertos máximos. Es lo contrario a lo amplio, abierto o irrestricto”. Estableciendo esos obstáculos que se afrontan en la gestión de cada proyecto.

Los Supuestos y Restricciones y su relación con los objetivos del proyecto final de graduación se ilustran en el cuadro 5, a continuación.

Cuadro 5 Supuestos y Restricciones para el PFG

Objetivos	Supuestos	Restricciones
Realizar un análisis de madurez de la organización en gestión de proyectos, para identificar su grado de gestión actual.	<p>Se tiene acceso a la información disponible y requerida.</p> <p>El equipo cuenta con el conocimiento suficiente y requerido para la elaboración e interpretación del análisis de madurez.</p> <p>Se cuenta con un patrocinador en el comité ejecutivo de la organización, el cual se mantendrá atento a lo largo de todo el proyecto.</p>	No se puede utilizar el nombre ni la ubicación real de la organización; por lo que se reemplazan por: “Empresa Servicios Financieros Americanos” y México DF.
Identificar las necesidades actuales y futuras de la organización, para determinar el tipo de PMO requerido.	Se cuenta con la información requerida para la determinación de las necesidades.	No se cuenta con la información del plan estratégico de la organización para los próximos dos o cinco años.
Definir las características, roles, funciones, ubicación organizativa y nivel de autoridad de la PMO, para integrar sus funciones dentro de las operaciones de la organización.	<p>El equipo cuenta con el conocimiento suficiente y requerido para la elaboración de este proyecto.</p> <p>La organización mantendrá y fortalecerá su organización actual destinada a la gestión de proyectos.</p>	Solamente se dispondrá de un 5% del personal a tiempo parcial para realizar este proyecto.

Objetivos	Supuestos	Restricciones
Determinar las herramientas que sirvan de soporte para la ejecución de las funciones realizadas por la oficina de gestión de proyectos PMO.	Se cuenta con el acceso y conocimiento suficiente, para la aplicación de las herramientas sugeridas.	El proyecto incurrirá solo en costos operativos y por servicios indirectos cargados al presupuesto ordinario.
Definir una estrategia de implementación de la propuesta para guiar a la organización en la creación de su PMO.	La organización, basada en los resultados, muestra interés por el establecimiento de una PMO dentro de la organización. El proyecto se basa en la propuesta de un plan de implementación, no en la implementación de la PMO.	Se cuenta con cuatro meses para la elaboración de este proyecto.

Fuente: Elaboración propia

3.5 Entregables

Un entregable es cualquier producto, resultado o capacidad para prestar un servicio, único y verificable que se produce para terminar un proceso, fase o proyecto. Estos también pueden incluir informes y documentación generada en la ejecución del proyecto (PMI, 2013).

Por la naturaleza de la gestión, los entregables se convierten en el factor de medición final de la ejecución de los proyectos. En el cuadro 6 se definen los entregables para cada objetivo propuesto.

Cuadro 6 Entregables del PFG

Objetivos	Entregables
Realizar un análisis de madurez de la organización en gestión de proyectos, para identificar su grado de gestión actual.	Documento que plasme y sintetice el grado de madurez actual de la organización en temas de la gestión de proyectos, después del análisis realizado
Identificar las necesidades actuales y futuras de la organización, para determinar el tipo de PMO requerido.	Lista de necesidades identificadas para el diseño e implementación de la PMO requerida para la organización.
Definir las características, roles, funciones, ubicación organizativa y nivel de autoridad de la PMO, para integrar sus funciones dentro de las operaciones de la organización.	Informe donde se sintetizan las características, roles, funciones, ubicación organizacional y nivel de autoridad de la PMO.
Determinar las herramientas que sirvan de soporte para la ejecución de las funciones realizadas por la oficina de gestión de proyectos PMO.	Set de herramientas de aplicación para soportar funciones de la PMO.
Definir una estrategia de implementación de la propuesta para guiar a la organización en la creación de su PMO.	Documento con la estrategia de implementación de la propuesta de la PMO para la organización.

Fuente: Elaboración Propia

4. DESARROLLO

4.1 Análisis de madurez de la organización en la gestión de proyectos.

4.1.1 Modelo de madurez organizacional en la gestión de proyectos (OPM3)

El modelo de madurez organizacional en la gestión de proyectos, más conocido como OPM3 es un estándar avalado por el instituto de gestión de proyectos PMI, por sus siglas en inglés (Project Management Institute), el cual permite medir el grado de madurez actual en la gestión de proyectos, programas y portafolios de una organización. OPM3 cuantifica la madurez de una organización en su gestión evaluándola contra las mejores prácticas de mercado existentes.

Este modelo aborda la integración de los siguientes 4 componentes:

- Conocimiento (De los procesos del portafolio, programa y proyectos)
- La estrategia organizacional (misión, visión, objetivos y metas)
- Gente (recursos competentes)
- Procesos (mejora de los procesos)

OPM3 puede ser utilizado como un modelo comparativo, de diseño o de mejora; de acuerdo a las necesidades y estrategias planteadas por las organizaciones. Una organización alcanza una mejor práctica, cuando demuestra madurez evidenciada por el exitoso cumplimiento de sus capacidades y resultados en conjunto con la habilidad de entregar proyectos predecibles, consistentes y exitosos.

4.1.2 Ciclo de vida de las organizaciones.

Dentro del ciclo de vida de las organizaciones, se establecen 4 etapas bien delimitadas relacionadas con el grado de madurez en la gestión de proyectos:

- Arranque o nacimiento: Para las organizaciones o líneas de negocio recién formadas.
- Crecimiento: Usualmente necesitan manejar más proyectos con más recursos para mantener su crecimiento.
- Operaciones maduras: organizaciones que han alcanzado sus metas y objetivos.
- Declive: Organizaciones con declives en los resultados alcanzados.

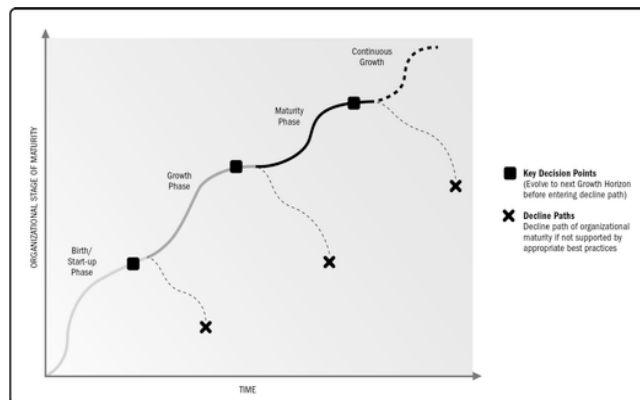


Figura 4 Ciclo de vida de las organizaciones

Fuente. OPM3 (PMI, 2013)

4.1.3 Elementos del modelo

El modelo OPM3 contiene los siguientes elementos:

- **Dominios:** Se establecen tres dominios; portafolios, programas y proyectos. Basados en The Standard for Portfolio Management -Third edition. The Standard for Program Management- Third edition. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK) –Fifth edition. Estos tres estándares brindan buenas prácticas para cada dominio, el OPM3 aplica conceptos de calidad de estas buenas prácticas para crear las mejores prácticas.

- **Facilitadores organizacionales:** Hace referencia a los grupos o categorías establecidos sobre el ambiente organizacional para soportar la ejecución de la estrategia del modelo. Entre los principales tipos de facilitadores organizacionales están; estructurales, culturales, tecnológicos y recursos humanos.
- **Mejora de procesos:** Hace referencia a las técnicas aplicadas a la mejora de procesos para incrementar la eficiencia y eficacia en cada uno. Existen cuatro pasos establecidos para la mejora de los procesos, estandarización, medición, control y la mejora.

Organizational Enablers	
1.	Benchmarking
2.	Competency Management
3.	Governance
4.	Individual Performance Appraisals
5.	Knowledge Management and PMIS
6.	Management Systems
7.	Organizational Project Management Communities
8.	Organizational Project Management Methodology
9.	Organizational Project Management Policy and Vision
10.	Organizational Project Management Practices
11.	Organizational Project Management Techniques
12.	Organizational Structures
13.	Project Management Metrics
14.	Project Management Training
15.	Project Success Criteria
16.	Resource Allocation
17.	Sponsorship
18.	Strategic Alignment

Figura 5 Listado de facilitadores organizacionales

Fuente. OPM3 (PMI, 2013)

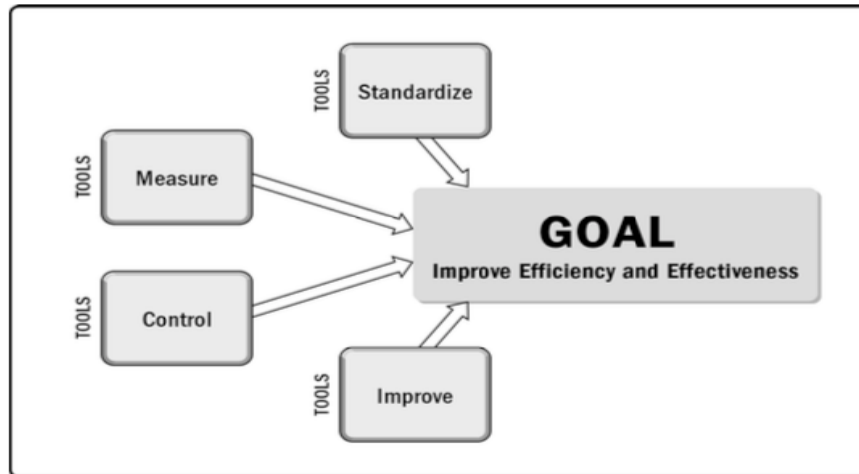


Figura 6 Etapas de la mejora de procesos

Fuente. OPM3 (PMI, 2013)

4.1.4 El ciclo del modelo OPM3.

El ciclo del modelo OPM3 se compone de cinco pasos:

- **Adquiriendo el conocimiento:** Es un paso de preparación para la evaluación, se logra a través del entendimiento de la organización, su misión, visión y valores, así como, sus necesidades, objetivos y resultados; sin dejar de lado el entendimiento del modelo OPM3 y cómo la evaluación es llevada a cabo.
- **Ejecutar la evaluación:** Durante este paso, las capacidades organizacionales son comparadas contra las capacidades establecidas en el modelo OPM3.
- **Gestión de mejora:** Es la planeación de las mejoras, tomando como referencias los resultados obtenidos en la evaluación, sobre las capacidades donde las mejoras son deseadas.

- Implementación de las mejoras: Es la implementación de las mejoras planeadas en el paso anterior, a través de gestión de proyectos y el cambio de métodos organizacionales.
- Repetir el proceso: Una vez completado el ciclo, la organización repite el proceso para evaluar los resultados obtenidos e identificar nuevas capacidades por desarrollar; estableciendo un sistema de aplicación del modelo de forma periódica.

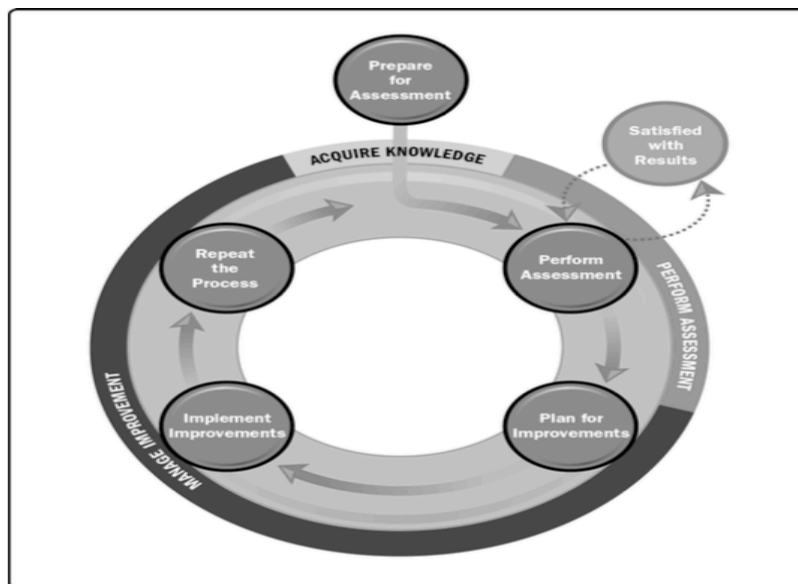


Figura 7 Ciclo del modelo OPM3

Fuente. OPM3 (PMI, 2013)

4.1.5 Las mejores prácticas

Las mejores prácticas se refieren a los métodos, actualmente reconocidos dentro de una industria o disciplina, para alcanzar las metas y los objetivos de la mejor manera. A nivel global se colabora periódicamente para mantener actualizadas esas prácticas que utilizan con resultados exitosos.

4.1.6 La estructura del modelo OPM3

La construcción del modelo se basa sobre el listado de las mejores prácticas establecidas; categorizándolas por:

- Dominio.
- Etapa de la mejora del proceso.
- Tipo de facilitadores organizaciones.

A su vez, cada mejor práctica, contiene un set de capacidades, y cada capacidad contiene un set de resultados con evidencias tangibles o intangibles, que respalden el entregable.

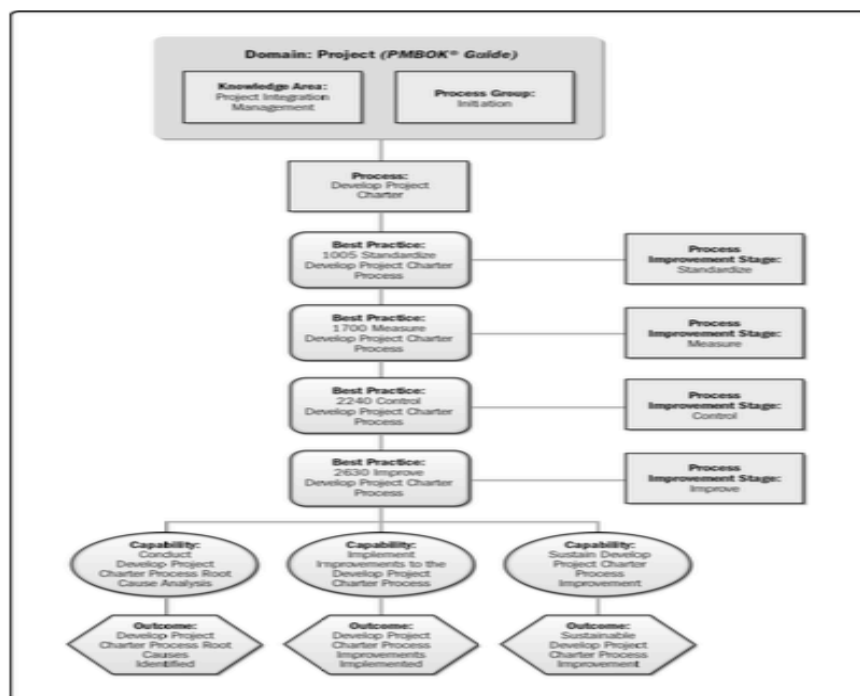


Figura 8 Ejemplo estructura del modelo OPM3

Fuente. OPM3 (PMI, 2013)

4.1.7 Escala de calificación

Existen dos tipos de métodos de calificación establecidos en el modelo:

- Calificación binaria: se establece sobre dos factores, el primero para identificar si el resultado está completamente alcanzado y el segundo para identificar si no lo está.
- Mediciones variables: se utilizan para determinar qué tanto o qué tan a menudo el resultado es alcanzado. Utiliza una escala de calificaciones que permite identificar los diferentes grados de apego al resultado establecido.

4.1.8 Aplicación del modelo

La Empresa de Servicios Financieros Americanos, S.A. se ubica actualmente en la etapa 2 “crecimiento”, dentro del ciclo de vida de las organizaciones, debido al corto tiempo de operaciones y la gran cantidad de proyectos que gestiona simultáneamente, ya sea para hacer frente a las demandas de sus clientes, o para gestionar aquellos definidos en el seno de la organización como respuesta a las estrategias y objetivos planteados. La aplicación del modelo se fundamenta en el paso # 2 del ciclo del modelo OPM3, ejecutar la evaluación.

El proyecto se administrará mediante la misma estructura de la organización, para asegurar su homologación con el esquema de trabajo que se mantiene, por la cual este análisis de madurez se aplicará específicamente sobre el dominio de proyectos, establecido en el modelo, facilitando el entendimiento de los conceptos que se plantean en cada una de las preguntas del cuestionario.

El modelo de madurez organizacional en administración de proyectos OPM3 incorpora en su apéndice X3, un método de autoevaluación llamado preguntas SAM, por sus siglas en inglés (Self-Assessment Method). El cual permite evaluar

la madurez del estado actual organizativo en administración de proyectos en comparación con un listado de mejores prácticas establecidas en el estándar OPM3. El método de preguntas SAM, está conformado por un listado de 273 preguntas asociadas al dominio de proyectos, clasificadas según los facilitadores organizacionales, las áreas de conocimiento y las etapas de mejora de los procesos.

Los resultados obtenidos en esta autoevaluación indican la ubicación actual de la organización en términos de madurez en gestión de proyectos y las etapas de mejora en los procesos; a través de la identificación de aquellas mejores prácticas, que la organización demuestra, y aquellas que aún no tiene implementadas, con base en las respuestas obtenidas durante la aplicación del método.

Se utiliza un método de calificación binario, con las opciones de Si o No para asignar a cada una de las preguntas. La opción Si, hace referencia a que la organización demuestra o cumple a cabalidad, el enunciado descrito en cada una de las preguntas planteadas dentro del análisis; la opción No, indica que la organización no tiene implementada la práctica a que se hace referencia.

4.1.9 Obtención de la información.

Debido a la cantidad de preguntas que componen el método SAM, 273 aplicables al dominio de proyectos, y a la ajustada disponibilidad de tiempo por parte de los recursos de la organización, se utilizan dos técnicas para la recopilación de la información:

- Entrevistas: (PMI, 2013) afirma: “Una entrevista es una manera formal o informal de obtener información de los interesados, a través de un diálogo directo con ellos. Se lleva a cabo habitualmente realizando preguntas, preparadas o espontáneas y registrando las respuestas” (p.114).

- Grupos focales: (PMI, 2013) afirma: “Los grupos focales reúnen a interesados y expertos de la materia, previamente seleccionados, a fin de conocer sus expectativas y actitudes con respecto a un producto, servicio, o resultado propuesto” (p.114).

El grupo de interesados seleccionado como muestra, así como, la distribución de las preguntas y la técnica utilizada para cada segmento de preguntas, se muestran a continuación:

Cuadro 7 Matriz de obtención de datos

# de Pregunta	Interesados participantes	Técnica
Pregunta 1 a 85	-Gerente funcional.	Entrevista
Pregunta 86 a 197	-SME funcional. -Miembro de equipo de proyecto.	Grupo Focal
Pregunta 198 a 273	-Gerente de proyectos.	Entrevista

Fuente: Elaboración propia

4.1.10 Método de auto-evaluación SAM

A continuación se presenta la composición del cuestionario de evaluación, por cada segmento de preguntas, de acuerdo al área de conocimiento en la gestión de proyectos y al grupo de facilitadores organizacionales evaluados.

Cuadro 8 Composición de cuestionario SAM utilizado

# de pregunta	Área de conocimiento	Facilitador organizacional	Etapa de proceso de mejora			
			Estandarización	Medición	Control	Mejora
1 a 8	N/A	Alineamiento de estrategia	N/A	N/A	N/A	N/A
9 a 11	N/A	Comparación de prácticas de mercado	N/A	N/A	N/A	N/A
12 a 14	N/A	Comunidades organizacionales de administración de proyectos	N/A	N/A	N/A	N/A
15	N/A	Criterios de éxito del proyecto	N/A	N/A	N/A	N/A
16 a 19	N/A	Distribución de recursos	N/A	N/A	N/A	N/A
20 a 24	N/A	Entrenamiento de administración de proyectos	N/A	N/A	N/A	N/A
25 a 28	N/A	Estructuras organizacionales	N/A	N/A	N/A	N/A
29 a 47	N/A	Gestión de competencias	N/A	N/A	N/A	N/A
48	N/A	Gestión de sistemas	N/A	N/A	N/A	N/A
49 a 53	N/A	Gestión del conocimiento y sistemas de información de PM	N/A	N/A	N/A	N/A
54 a 55	N/A	Gobernabilidad	N/A	N/A	N/A	N/A
56 a 61	N/A	Metodología organizacional de administración de proyectos	N/A	N/A	N/A	N/A
62 a 66	N/A	Métricas de administración de proyectos	N/A	N/A	N/A	N/A
67 a 69	N/A	Patrocinio	N/A	N/A	N/A	N/A
70 a 78	N/A	Políticas y visión organizacional de administración de proyectos	N/A	N/A	N/A	N/A
79 a 81	N/A	Prácticas organizacionales de administración de proyectos	N/A	N/A	N/A	N/A
82 a 85	N/A	Técnicas de administración de proyectos organizacional	N/A	N/A	N/A	N/A
86 a 97	Gestión de la calidad del proyecto	N/A	Si	Si	Si	Si
98 a 121	Gestión de la integración del proyecto	N/A	Si	Si	Si	Si

			Etapa de proceso de mejora			
# de pregunta	Área de conocimiento	Facilitador organizacional	Estandarización	Medición	Control	Mejora
122 a 137	Gestión de las adquisiciones del proyecto	N/A	Si	Si	Si	Si
138 a 149	Gestión de las comunicaciones del proyecto	N/A	Si	Si	Si	Si
150 a 165	Gestión de los costos del proyecto	N/A	Si	Si	Si	Si
166 a 181	Gestión de los interesados del proyecto	N/A	Si	Si	Si	Si
182 a 197	Gestión de los Recursos Humanos del proyecto	N/A	Si	Si	Si	Si
198 a 221	Gestión de los riesgos del proyecto	N/A	Si	Si	Si	Si
222 a 245	Gestión del alcance del proyecto	N/A	Si	Si	Si	Si
246 a 273	Gestión del tiempo del proyecto	N/A	Si	Si	Si	Si

Fuente: Elaboración propia

Como se revisó anteriormente el método está integrado por un total de 273 preguntas basadas en las mejores prácticas de gestión establecidas por el estándar OPM3. Como lo muestra el siguiente gráfico el modelo presenta un componente del 69% sobre mejores prácticas atribuibles a las áreas de conocimiento de la gestión, y un segundo componente del 31% atribuible a mejores prácticas de los diferentes facilitadores organizacionales.

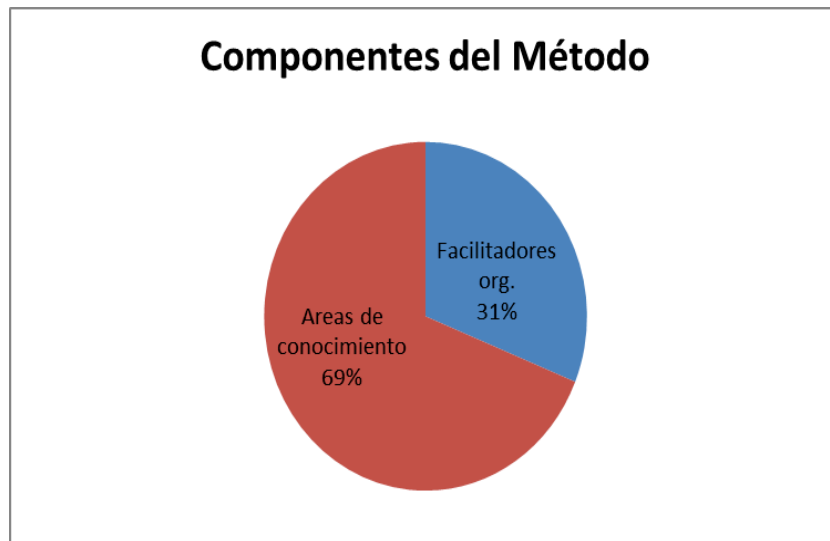


Figura 9 Gráfico componentes del método

Fuente. Elaboración propia

El elemento del modelo sobre la mejora de los procesos, se encuentra asociado directamente a las áreas de conocimiento, y su distribución se presenta en partes iguales para cada una de sus etapas:

- Estandarización.
- Medición.
- Control.
- Mejora.

El siguiente gráfico muestra la composición total del modelo, de acuerdo a sus elementos. Es importante tener en cuenta que para la aplicación de este método se delimitó al dominio de proyectos exclusivamente.

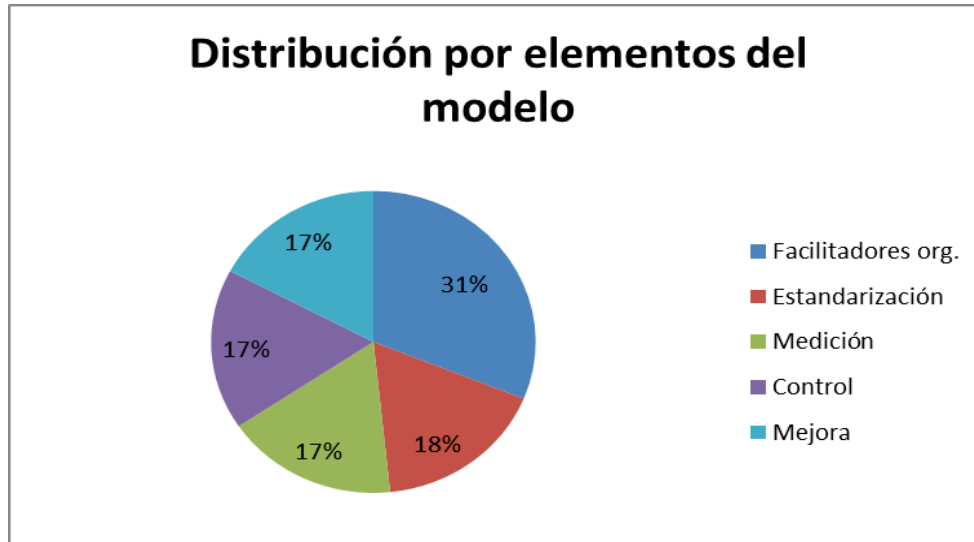


Figura 10 Gráfico distribución por elemento del modelo

Fuente. Elaboración propia

En la sección de anexos (Anexo 5), se incluye el cuestionario completo utilizado para la aplicación del modelo de madurez, con todo el detalle de los resultados obtenidos en cada una de las preguntas.

4.1.11 Análisis de los resultados obtenidos

Una vez aplicado el método, a través de las entrevistas y del grupo focal, se obtuvo los resultados que permiten llevar a cabo el siguiente análisis de la situación actual de la organización en términos de su madurez en gestión de proyectos. Cabe mencionar que la organización nunca antes estuvo expuesta a una medición del grado de madurez en la gestión bajo este tipo de metodología; razón por la cual durante la aplicación de los cuestionarios se mantuvo una comunicación abierta para efectos de la aclaración de significados y conceptos, contenidos en el método, con los cuales los involucrados no estuvieran familiarizados.

El dato más general que se pudo obtener es el porcentaje de cumplimiento vs el de no cumplimiento sobre la base total del modelo. Los resultados obtenidos arrojan que la organización muestra un 51% en cumplimiento contra un 49% fuera de cumplimiento en la aplicación de las mejores prácticas establecidas; por lo que basado en estos primeros resultados, se puede afirmar que la organización cuenta con un grado medio de madurez asociado a la gestión de proyectos (utilizando una escala porcentual 1-100%) El siguiente gráfico muestra este comportamiento.

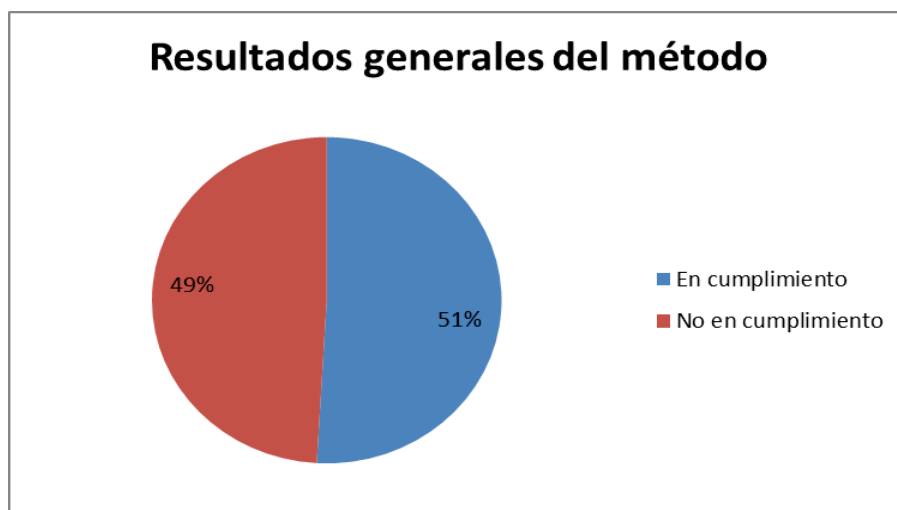


Figura 11 Gráfico resultados generales del método

Fuente. Elaboración propia

Una vez identificado el grado de madurez general organizativo, el modelo permite realizar un análisis más detallado sobre cada uno de sus elementos.

Para el elemento de los facilitadores organizacionales, se obtuvo un resultado del 72% de cumplimiento, vs un 28% de no apego a las mejores prácticas. Basado en estos datos se puede aseverar, que si bien la organización no se cataloga con un grado de madurez del alto, esta mantiene buenos cimientos sobre este elemento.

En el siguiente gráfico se muestra el comportamiento de este elemento.

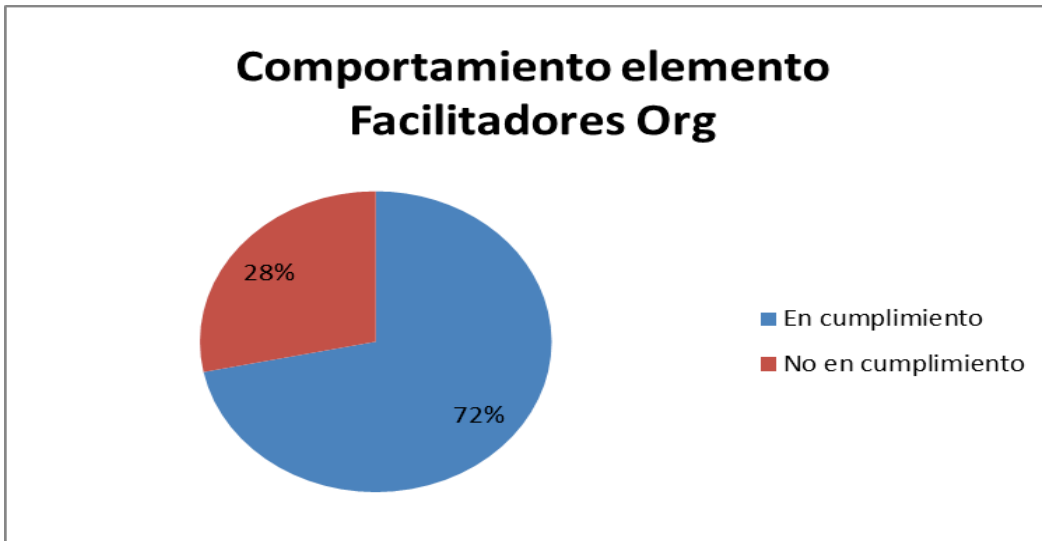


Figura 12 Gráfico comportamiento Facilitadores organizacionales

Fuente. Elaboración propia

En el siguiente cuadro se amplían los resultados obtenidos, en relación al elemento de facilitadores organizacionales. El criterio de éxito determinado es porcentajes por arriba del 60% de cumplimiento sobre el modelo y aquellos por debajo de este factor se consideran como áreas de foco. En orden de prioridad, esta es la lista de los principales facilitadores organizaciones que la organización debe trabajar:

- Políticas y visión organizacional de administración de proyectos.
- Estructuras organizacionales.
- Gestión del conocimiento y sistemas de información de PM.
- Patrocinio.
- Gestión de sistemas.

En términos de fortalezas identificadas, estos son los factores organizacionales en los cuales la organización muestra un fuerte dominio en su aplicación actual:

- Criterios de éxito del proyecto.

- Gobernabilidad.
- Métricas de administración de proyectos
- Prácticas organizacionales de administración de proyectos.
- Técnicas de administración de proyectos organizacional.

Cuadro 9 Análisis de Resultados en relación a facilitadores organizacionales

Facilitadores organizacionales	En cumplimiento	No cumplimiento	Total	% de cumplimiento
Criterios de éxito del proyecto	1	0	1	100%
Gobernabilidad	2	0	2	100%
Métricas de administración de proyectos	5	0	5	100%
Prácticas organizacionales de administración de proyectos	3	0	3	100%
Técnicas de administración de proyectos organizacional	4	0	4	100%
Alineamiento de estrategia	7	1	8	88%
Gestión de competencias	15	4	19	79%
Distribución de recursos	3	1	4	75%
Comparación de prácticas de mercado	2	1	3	67%
Comunidades organizacionales de administración de proyectos	2	1	3	67%
Metodología organizacional de administración de proyectos	4	2	6	67%
Entrenamiento de administración de proyectos	3	2	5	60%
Políticas y visión organizacional de administración de proyectos	5	4	9	56%
Estructuras organizacionales	2	2	4	50%
Gestión del conocimiento y sistemas de información de PM	2	3	5	40%
Patrocinio	1	2	3	33%
Gestión de sistemas	0	1	1	0%
Total	61	24	85	72%

Fuente. Elaboración propia

Los resultados obtenidos en el elemento de mejora de los procesos, específicamente en cada una de sus cuatro etapas, muestran que hay un gran

oportunidad de desarrollo en términos de la medición con apenas un 13% de cumplimiento, seguido por el control y la mejora, donde ambas muestran porcentajes de cumplimiento menores al 51% de cumplimiento general obtenido por la organización. A continuación se presentan los gráficos individuales con el comportamiento de cada de las cuatro etapas.

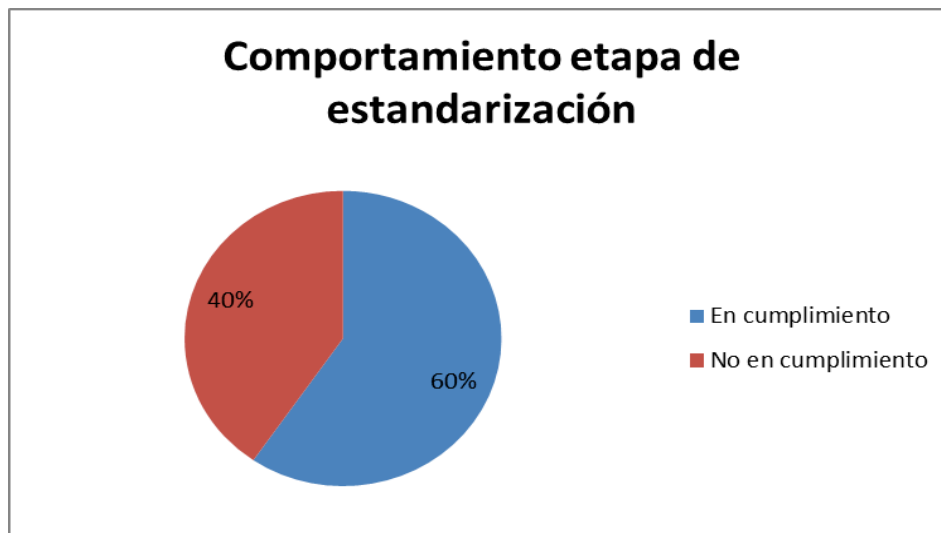


Figura 13 Gráfico comportamiento de estandarización

Fuente. Elaboración propia

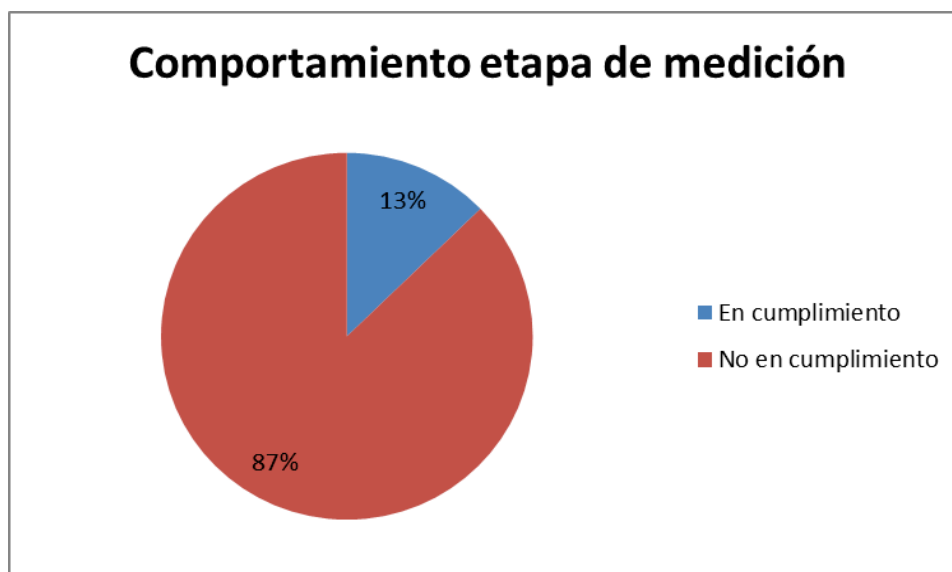


Figura 14 Comportamiento de medición

Fuente. Elaboración propia

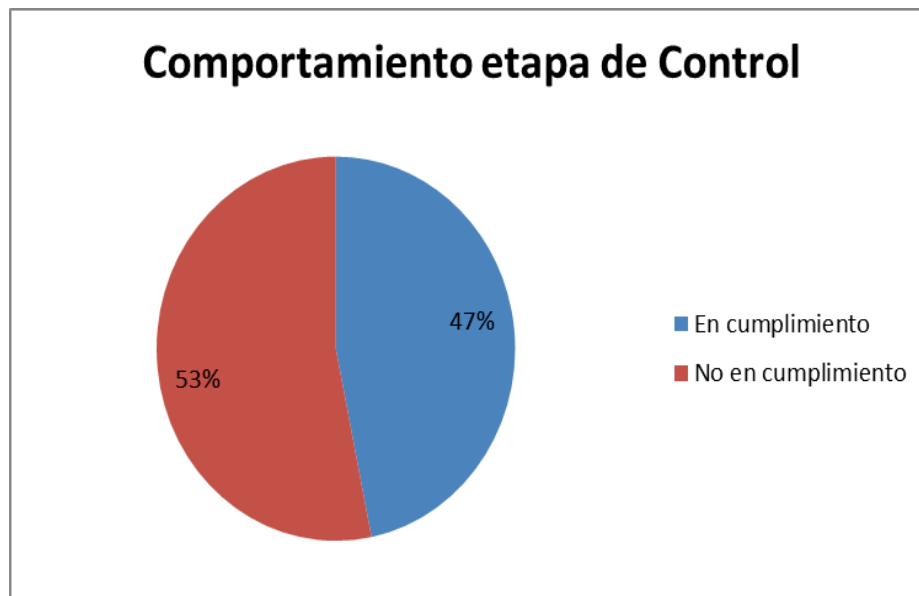


Figura 15 Comportamiento de control

Fuente. Elaboración propia

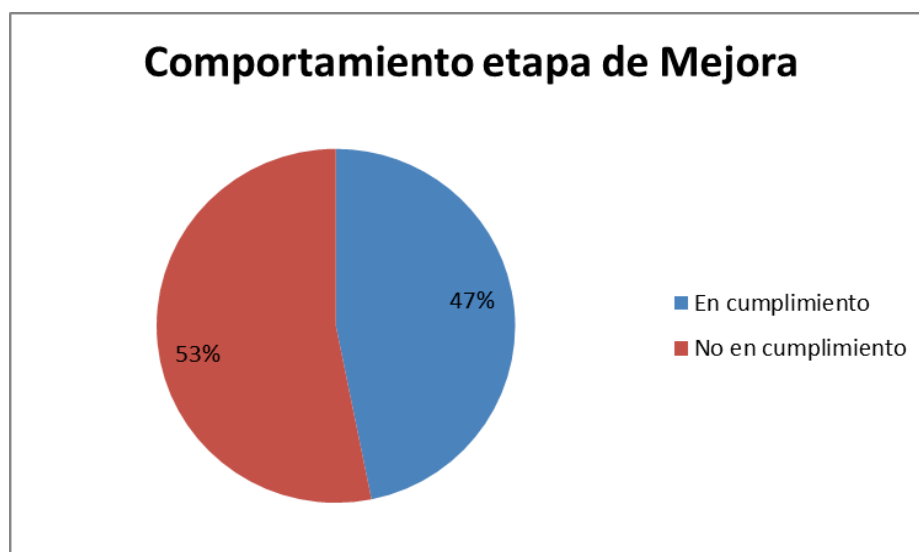


Figura 16 Comportamiento de mejora

Fuente. Elaboración propia

El siguiente cuadro 10 incorpora un análisis de los resultados obtenidos, en relación al área de conocimiento de la gestión y la etapa de la mejora de los procesos. Del cual se puede aseverar que las principales áreas con oportunidad de mejora son la gestión de: la calidad, los riesgos, el alcance y los interesados; principalmente para las etapas de medición, control y mejora; en conexión con el análisis anterior, en el cual se evidenciaron estas mismas etapas de la mejora de los procesos como débiles para la organización.

Cuadro 10 Análisis de resultados en relación área de conocimiento vs mejora de procesos

Área de conocimiento	Estandarización		Medición		Control		Mejora		En cumplimiento	No cumplimiento	Total	% de cumplimiento
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No				
Calidad	0	3	0	3	0	3	0	3	0	12	12	0%
Integración	3	3	0	6	3	3	3	3	9	15	24	38%
Adquisiciones	4	0	4	0	4	0	4	0	16	0	16	100%
Comunicaciones	3	0	0	3	3	0	2	1	8	4	12	67%
Costos	4	0	0	4	4	0	4	0	12	4	16	75%
Interesados	2	2	0	4	0	4	0	4	2	14	16	13%
Recursos Humanos	4	0	2	2	4	0	4	0	14	2	16	88%
Riesgos	0	6	0	6	0	6	0	6	0	24	24	0%
Alcance	2	4	0	6	0	6	0	6	2	22	24	8%
Tiempo	6	1	0	7	4	3	5	2	15	13	28	54%
Total	28	19	6	41	22	25	22	25	78	110	188	

Fuente. Elaboración propia

Cabe señalar que por tratarse de la primera vez que se realiza un análisis de madurez, no se tiene resultados previos históricos de la organización que sirvan

como base comparativa de medición para determinar algún tipo de avance o deterioro sobre situaciones pasadas. Por lo cual los resultados determinados y anteriormente analizados son entendidos como un modelo de mejora, sobre la base determinada.

4.2 Identificación de las necesidades actuales y futuras de la organización

La identificación de las necesidades actuales y futuras de la organización, se realiza para ayudar a determinar el tipo de PMO requerido, y forma parte de los objetivos específicos planteados para este proyecto.

Empresa de Servicios Financieros Americanos, S.A es una prestadora de servicios, creada dentro de la estructura de una compañía multinacional, como una unidad de negocios más. En este tipo de industria el cliente, en este caso cliente interno (de la misma empresa), toma gran relevancia, debido a que el entregable de sus operaciones se basa en la ejecución de procesos que se realizan desde el centro de operaciones para satisfacer las necesidades de las áreas contable- financieras de los diferentes países donde se tiene operación.

Como se identificó en el capítulo anterior, la organización se ubica en la etapa de crecimiento dentro del ciclo de vida de las organizaciones, establecido en el modelo OPM3 y cuenta con un grado de madurez medio en la gestión de proyectos; razón por la cual la identificación de necesidades tanto actuales como futuras toma relevancia de cara a la determinación de la propuesta de implementación de una oficina de proyectos sobre la cual se base este proyecto.

Para llevar a cabo esta identificación de necesidades se utilizó la técnica de tormenta de ideas, (PMI, 2013) afirma: “Es una técnica que se utiliza para generar y recopilar múltiples ideas relacionadas con los requisitos del proyecto y del producto” (p.115). Esta sesión de trabajo se llevó a cabo con un gerente funcional. Durante la sesión se levantó una matriz con las necesidades descritas; para

facilitar posteriores análisis se incorpora una escala de valores 1-3, para priorizar cada necesidad, utilizando como base las siguientes referencias:

- 1: Prioridad alta
- 2: Prioridad media.
- 3: Prioridad baja.

Durante el ejercicio se identificaron un total de 20 necesidades iniciales. En el siguiente cuadro se muestra la matriz con los resultados iniciales obtenidos en la sesión de tormenta de ideas llevada a cabo.

Cuadro 11 Matriz identificación de necesidades por prioridad

Descripción de la necesidad	Prioridad
Definición de alcances	1
Mayor exactitud en la estimación de tiempos	1
Mayor exactitud en la estimación de beneficios esperados	1
Proyectos enfocados en productividad	1
Proyectos enfocados en estandarización	1
Casos de negocio bien documentados	1
Empleados competentes asignados a los proyectos	1
Empleados con experiencia en administración de proyectos	1
Exactitud en la ejecución de los proyectos	1
Identificación oportuna de los problemas en los proyectos	1
Homologación de procedimientos en PM	2
Más seguimiento de los estatus de los proyectos	2
Identificación de todas las áreas impactadas oportunamente	2
Comunicación eficiente	2
Aplicación de lecciones aprendidas	2
Corrección de errores	2
Asegurarse de identificar la totalidad de requerimientos desde el inicio	2
Incorporación de controles dentro de los proyectos	2
Definición de roles y responsabilidades	2
Planeación de proyectos más integral	3

Fuente. Elaboración propia

Es importante señalar que dentro de los activos de los procesos de la organización se determinó que las metas y objetivos estratégicos se basan en dos pilares:

- La estandarización y simplificación de los procesos.
- La eficacia y eficiencia de la operación.

Con base en la matriz obtenida en la tormenta de ideas, se procede a categorizar cada necesidad identificada, con el objetivo de agruparlas en componentes más pequeños que faciliten su interpretación y permitan asociarlas a conceptos de administración de proyectos más genéricos. A continuación la matriz con la categorización mencionada.

Cuadro 12 Cuadro identificación de necesidades agrupado

Descripción de la necesidad	Área de conocimiento	Prioridad
Definición de alcances	Alcance	1
Mayor exactitud en la estimación de beneficios esperados	Alcance	1
Proyectos enfocados en productividad	Alcance	1
Proyectos enfocados en estandarización	Alcance	1
Casos de negocio bien documentados	Alcance	1
Asegurarse de identificar la totalidad de requerimientos desde el inicio	Alcance	2
Exactitud en la ejecución de los proyectos	Calidad	1
Más seguimiento de los estatus de los proyectos	Comunicaciones	2
Comunicación eficiente	Comunicaciones	2
Mayor exactitud en la estimación de tiempos	Cronograma	1
Homologación de procedimientos en PM	Integración	2
Aplicación de lecciones aprendidas	Integración	2
Corrección de errores	Integración	2
Planeación de proyectos más integral	Integración	3
Identificación de todas las áreas impactadas oportunamente	Interesados	2
Definición de roles y responsabilidades	Interesados	2
Empleados competentes asignados a los proyectos	Recursos Humanos	1
Empleados con experiencia en administración de proyectos	Recursos Humanos	1
Identificación oportuna de los problemas en los proyectos	Riesgos	1
Incorporación de controles dentro de los proyectos	Riesgos	2

Fuente. Elaboración propia

La asignación de agrupaciones facilita el análisis de las necesidades identificadas, permitiéndolas asociar a las diferentes áreas de conocimiento de la administración de proyectos. Con esto obtuvimos los siguientes resultados:

- El 30% de las necesidades hace referencia a la gestión de alcance.
- El 20% de las necesidades hace referencia a la gestión de la integración.
- El 10% de las necesidades hace referencia a la gestión de las comunicaciones.
- El 10% de las necesidades hace referencia a la gestión de los interesados.
- El 10% de las necesidades hace referencia a la gestión de los Recursos Humanos.
- El 10% de las necesidades hace referencia a la gestión de los Riesgos.
- El 5% de las necesidades hace referencia a la gestión de la calidad.
- El 5% de las necesidades hace referencia a la gestión del tiempo.

En el siguiente gráfico se muestra los resultados obtenidos en términos de cantidad de necesidades por cada área de conocimiento de la gestión.

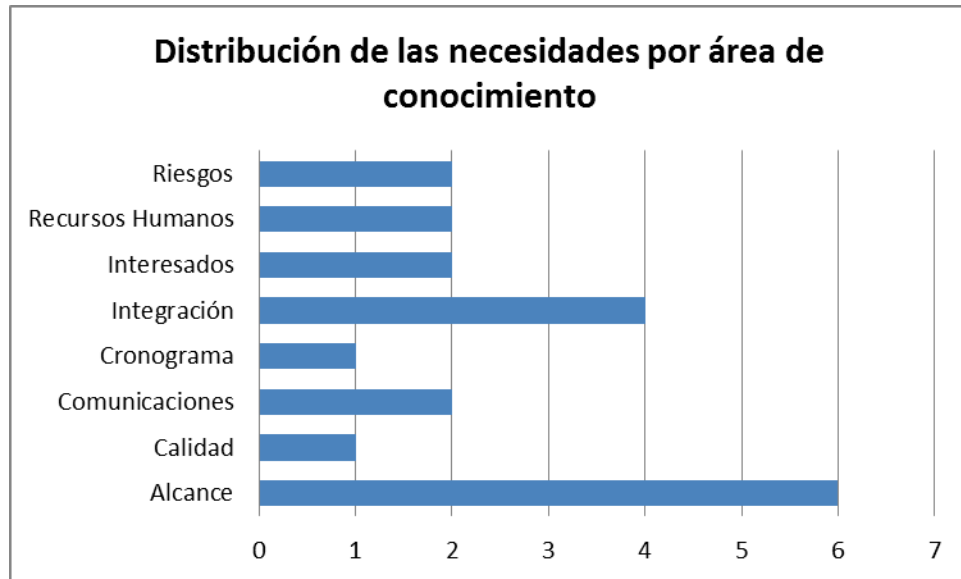


Figura 17 Grafico de distribución de necesidades por área de conocimiento

Fuente. Elaboración propia

Del análisis realizado se desprende que el 50% de las necesidades identificadas se concentran en el área de gestión del alcance y de la integración, de la misma manera el área con mayor cantidad de necesidades de prioridad alta (1) es la del alcance con 5 necesidades, seguido por la de Recursos Humanos con 2 necesidades.

Por lo que cualquier esfuerzo para reforzar tanto las áreas de: alcance, integración y recursos humanos; tendrá un amplio alcance en términos de la cantidad de necesidades y la priorización establecida.

4.3 Definición de características, roles, funciones, ubicación organizativa y nivel de autoridad de la PMO.

Como tercer objetivo específico de este proyecto, se establece la definición de las características, roles, funciones, ubicación organizativa y nivel de autoridad de la PMO, para su integración en las operaciones de la organización. Utilizando como

base la información organizativa que se recopila en las diferentes secciones de este documento.

(PMI, 2013) afirma: “Una oficina de dirección de proyectos (PMO) es una estructura de gestión que estandariza los procesos de gobierno relacionados con el proyecto y hace más fácil compartir recursos, metodologías, herramientas y técnicas” (p.11).

Es importante enlistar los datos más relevantes recopilados hasta el momento; ya que se convierten en insumos a tomar en cuenta para las definiciones que se plantean en esta sección del proyecto, con el objetivo de mantener las consideraciones y necesidades de la organización presentes. A continuación los 12 principales datos a tomar en cuenta:

- Dos de los cuatro objetivos básicos, del plan estratégico, que dieron pie para la creación de la empresa Servicios financieros Americanos, S.A son la estandarización de procesos y el apalancamientos de recursos existentes.
- La razón de ser de la empresa es la prestación de servicios para las operaciones internacionales.
- Por la naturaleza de sus operaciones, es normal que la mayoría de los proyectos de los clientes, tengan una relación directa con las operaciones de la organización.
- La organización está terminando de consolidar su departamento de proyectos.
- La organización categoriza sus proyectos en tres tipos: 1) los relacionados a iniciativas del cliente, con interacción directa o indirecta en las operaciones del centro, 2) los proyectos de iniciativas propias, con interacción directa o indirecta de los clientes, 3) los proyectos generados a nivel global con interacción ya sea directa o indirecta tanto para el cliente, como para la organización.
- Todos los proyectos son gestionados a través del equipo de proyectos

- La organización no tiene implementadas metodologías y procedimientos estandarizados para la gestión, que garanticen la correcta y consistente aplicación a través de todos los proyectos.
- La organización no cuenta con una base de información histórica que le permita documentar los aprendizajes obtenidos, de forma tal que pueda capitalizar el conocimiento y la experiencia para fortalecer y hacer más eficiente su sistema de gestión.
- En orden de prioridad estos son los 5 facilitadores organizacionales identificados como con área de oportunidad por su bajo porcentaje de cumplimiento con respecto al modelo: 1) Políticas y visión organizacional de administración de proyectos. 2) Estructuras organizacionales. 3) Gestión del conocimiento y sistemas de información de PM. 4) Patrocinio. 5) Gestión de sistemas.
- Para el elemento de mejora de los procesos, específicamente en cada una de sus cuatro etapas, hay un gran oportunidad de desarrollo en términos de la medición con apenas un 13% de cumplimiento, seguido por el control y la mejora, donde ambas muestran porcentajes de cumplimiento del 47%.
- Las principales áreas de conocimiento con oportunidad de mejora son la gestión de la calidad, los riesgos, el alcance y los interesados; principalmente para las etapas de medición, control y mejora.
- El 50% de las necesidades actuales y futuras identificadas por la organización, se concentran en el área de gestión del alcance e integración.

El objetivo de la recapitulación de los puntos anteriores, es garantizar que las definiciones que se realizarán en las secciones 4.3.1, 4.3.2, 4.3.3, 4.3.4 así como 4.3.5, guarden una directa relación con el contexto y necesidades actuales y futuras de la organización.

4.3.1 Definición de las características de la PMO.

Las características de una oficina de dirección de proyectos deben estar determinadas en estrecha relación a las necesidades tanto actuales como futuras de la organización, sin perder el fundamento teórico que respalda su constitución. (PMI, 2013) afirma: “La forma, la función y la estructura específicas de una PMO dependen de las necesidades de la organización a la que ésta da soporte” (p.11).

El siguiente es un listado de las características propias de una PMO, de acuerdo al fundamento del PMBOK:

- Enfocadas en estandarización.
- Facilita los procesos de intercambio de recursos entre los proyectos.
- Ejercen grado de control variable sobre los proyectos (Según su tipo)
- Ejercen grado de influencia variable sobre los proyectos (Según su tipo)
- Son integradoras de datos e información.
- Evalúan el cumplimiento de objetivos estratégicos a alto nivel.
- Participa como un interesado integral.
- Participa en la toma de decisiones claves a lo largo del ciclo de vida de cada proyecto.
- Formula recomendaciones.
- Garantiza la alineación con los objetivos de negocio.

Derivado del listado de necesidades organizacionales identificadas en el objetivo anterior y utilizando como base las características propias de una PMO enlistadas anteriormente, se procede a realizar la asociación entre ambos componentes con el objetivo de definir las características para la PMO de este proyecto.

Cuadro 13 Análisis de asociación entre necesidades y características

Descripción de la necesidad	Característica asociada a la necesidad
Definición de alcances	Define metodologías de trabajo
Mayor exactitud en la estimación de beneficios	Define metodologías de trabajo

Descripción de la necesidad	Característica asociada a la necesidad
esperados	
Casos de negocio bien documentados	Define metodologías de trabajo
Mayor exactitud en la estimación de tiempos	Define metodologías de trabajo
Identificación oportuna de los problemas en los proyectos	Define metodologías de trabajo
Asegurarse de identificar la totalidad de requerimientos desde el inicio	Define metodologías de trabajo
Más seguimiento de los estatus de los proyectos	Define metodologías de trabajo
Comunicación eficiente	Define metodologías de trabajo
Homologación de procedimientos en PM	Define metodologías de trabajo
Corrección de errores	Define metodologías de trabajo
Identificación de todas las áreas impactadas oportunamente	Define metodologías de trabajo
Definición de roles y responsabilidades	Define metodologías de trabajo
Incorporación de controles dentro de los proyectos	Define metodologías de trabajo
	Ejerce grado de control variable sobre los proyectos
Exactitud en la ejecución de los proyectos	
Empleados competentes asignados a los proyectos	Facilita los procesos de intercambio de recursos entre los proyectos
Empleados con experiencia en administración de proyectos	Facilita los procesos de intercambio de recursos entre los proyectos
	Garantiza la alineación con los objetivos de negocio
Proyectos enfocados en productividad	
	Garantiza la alineación con los objetivos de negocio
Proyectos enfocados en estandarización	
Planeación de proyectos más integral	Participa como un interesado integral.
Aplicación de lecciones aprendidas	Son integradoras de datos e información.

Fuente. Elaboración propia

En conclusión, se determina que las necesidades organizacionales tanto actuales como futuras, se agrupan en 6 características, permitiendo identificar estas como las características determinadas para la PMO de esta organización, detallándose a continuación:

- Define metodologías de trabajo.
- Ejercen grado de control variable sobre los proyectos.
- Facilitan los procesos de intercambio de recursos entre los proyectos.
- Garantizan la alineación con los objetivos de negocio.

- Participan como un interesado integral.
- Son integradoras de datos e información.

Importante destacar que el 65% de las necesidades, se asociaron con la característica “Definen metodologías de trabajo”; denotando la criticidad que tiene este tema para la organización.

4.3.2 Definición del rol de la PMO.

La definición del rol de la PMO se realiza en función del grado de control e influencia que esta ejerce sobre los proyectos en el contexto organizativo, es decir, su interacción directa con la gestión de proyectos que maneje la organización. El PMBOK establece tres tipos de estructuras de PMO en las organizaciones:

- De apoyo. (PMI, 2013) afirma: “Las PMOs de apoyo desempeñan un rol consultivo para los proyectos, suministrando plantillas, mejores prácticas, capacitación, acceso a la información y lecciones aprendidas de otros proyectos. Este tipo de PMO sirve como un repositorio de proyectos. Esta PMO ejerce un grado de control reducido” (p.11).
- De control. (PMI, 2013) afirma: “Las PMOs de control proporcionan soporte y exigen cumplimiento por diferentes medios. Este cumplimiento puede implicar la adopción de marcos o metodologías de dirección de proyectos a través de plantillas, formularios y herramientas específicos, o conformidad en términos de gobierno. Esta PMO ejerce un grado de control moderado” (p.11).
- Directiva. (PMI, 2013) afirma: “Las PMOs directivas ejercen el control de los proyectos asumiendo la propia dirección de los mismos. Estas PMOs ejercen un grado de control elevado” (p.11).

La siguiente matriz muestra el análisis de los pro y los contra para cada una de las estructuras anteriores, basada en el contexto actual organizativo.

Cuadro 14 Análisis tipo de estructura de PMO

Tipo de estructura de PMO	Detalle del rol	A favor / En contra	Referencia de justificación
De apoyo	Consultivo	En contra	1
	Se utiliza como un repositorio de proyectos / Lecciones aprendidas	A favor	2
	Ejerce grado de control reducido	En contra	3
	Ejerce baja influencia	En contra	4
De control	Ejerce un grado de control moderado	A favor	5
	Exige adopción de metodologías, formularios, herramientas	A favor	6
	Ejerce alta influencia	A favor	7
Directiva	Asume la propia dirección de los proyectos	En contra	8
	Ejerce un grado de control elevado	En contra	9
	Ejerce alta influencia	En contra	10

Fuente. Elaboración propia

A continuación, la justificación del análisis para cada uno de los puntos incluidos en la matriz:

1. Por categorizarse como "consultivo" pierde bastante la obligatoriedad de aplicación, especialmente en términos de la adopción de metodologías, formularios, herramientas.
2. Este punto aplica, ya que la organización no cuenta con una base de información histórica que le permita documentar los aprendizajes obtenidos, de forma tal que pueda capitalizar el conocimiento
3. Si bien es cierto, la organización cuenta con un departamento de proyectos con sus roles y responsabilidades bien delimitados, es sumamente importante un ente ajeno al departamento que ejerca un grado de control moderado.

4. Se requiere que la PMO tenga una influencia media-alta sobre la organización.
5. La organización está terminando de consolidar su departamento de proyectos, razón por la cual el modelo óptimo de control es "moderado" para garantizar una adecuada segregación de funciones entre la PMO y el equipo de proyectos, así como, la optimización de los recursos de la organización.
6. La organización no tiene implementadas metodologías y procedimientos estandarizados para la gestión.
7. Ejerce una alta influencia, sin cruzar el límite entre la PMO y la gestión per sé.
8. Ya que la organización cuenta hoy con un equipo de proyectos encargado de la gestión de los proyectos individuales, no requiere una figura que asuma la propia dirección, ya que estaríamos duplicando esfuerzos y complicando la estructura.
9. El equipo de proyectos hoy, mantiene el control sobre cada uno de los proyectos que gestiona, razón por la cual no es necesario un esquema de trabajo de "control elevado".
10. Ejerce una alta influencia, ya que cruza el límite al asumir la propia dirección.

En conclusión el rol sugerido para la PMO, se basa sobre la estructura de una PMO de control; cubriendo así de una mejor manera las necesidades y el contexto tanto actual como futuro de la organización.

4.3.3 Definición de las funciones de la PMO

(PMI, 2013) afirma: “Una función fundamental de una PMO es brindar apoyo a los directores del proyecto de diferentes formas” (p.11). A su vez proporciona la

siguiente lista de funciones consideradas dentro del rol de una oficina de dirección de proyectos:

- Gestionar recursos compartidos a través de todos los proyectos dirigidos por la PMO.
- Identificar y desarrollar una metodología, mejores prácticas y estándares para la dirección de proyectos.
- Entrenar, orientar, capacitar y supervisar.
- Monitorear el cumplimiento de los estándares, políticas, procedimientos y plantillas de la dirección de proyectos mediante auditorías de proyectos.
- Desarrollar y gestionar políticas, procedimientos, plantillas y otra documentación compartida de los proyectos (activos de los procesos de la organización)
- Coordinar la comunicación entre los proyectos.

Como se determinó anteriormente, las características identificadas para la oficina de proyectos, basadas en las necesidades de la organización, se concentran en las siguientes 6 características:

- Define metodologías de trabajo.
- Ejercen grado de control variable sobre los proyectos.
- Facilitan los procesos de intercambio de recursos entre los proyectos.
- Garantizan la alineación con los objetivos de negocio.
- Participan como un interesado integral.
- Son integradoras de datos e información.

En términos de la determinación de funciones, éstas deben guardar una directa relación con las características de la PMO. Con el objetivo de asegurar esta correlación, el siguiente cuadro muestra este análisis entre las características y las funciones:

Cuadro 15 Análisis entre las características y las funciones de la PMO

Funciones	Características
Gestionar recursos compartidos a través de todos los proyectos dirigidos por la PMO.	Facilitan los procesos de intercambio de recursos entre los proyectos.
Identificar y desarrollar una metodología, mejores prácticas y estándares para la dirección de proyectos.	Define metodologías de trabajo.
Entrenar, orientar, capacitar y supervisar.	Participan como un interesado integral.
Monitorear el cumplimiento de los estándares, políticas, procedimientos u plantillas de la dirección de proyectos mediante auditorías de proyectos.	Ejercen grado de control variable sobre los proyectos. Garantizan la alineación con los objetivos de negocio.
Desarrollar y gestionar políticas, procedimientos, plantillas y otra documentación compartida de los proyectos (activos de los procesos de la organización)	Son integradoras de datos e información.
Coordinar la comunicación entre los proyectos.	Participan como un interesado integral.

Fuente. Elaboración propia

Como se puede apreciar, las características y las funciones de la PMO guardan una relación directa y por consiguiente están alineadas con las necesidades de la organización. A continuación se amplía el detalle de cada una de las funciones identificadas:

- Gestionar recursos compartidos a través de todos los proyectos dirigidos por la PMO: Como se determinó con anterioridad, el apalancamiento de recursos existentes, es un objetivo estratégico planteado por la organización, esta función dentro del rol de la PMO, contribuiría en gran medida a su cumplimiento en el ámbito de la administración de los proyectos.
- Identificar y desarrollar una metodología, mejores prácticas y estándares para la dirección de proyectos: Como parte de la problemática planteada al inicio de este proyecto, se determinó que la organización no tiene implementadas metodologías y procedimientos estandarizados para la

gestión, que garanticen la correcta y consistente aplicación a través de todos los proyectos; por lo que esta función dentro del rol de la PMO vendrá a solventar el problema. De la misma manera el 65% de las necesidades tanto actuales como futuras identificadas para la organización se relacionan directamente con el tema de la falta de definición de metodologías de trabajo, razón por la cual esta función toma gran relevancia dentro del rol de la PMO para esta organización.

- Entrenar, orientar, capacitar y supervisar: Esta función, se presenta como un rol integral, ya que cubre aspectos como el talento, las capacidades, la dirección hacia los objetivos de negocio, el control y la fiscalización general de las gestiones. Garantizando la excelencia, así como la ejecución y los resultados.
- Monitorear el cumplimiento de los estándares, políticas, procedimientos y plantillas de la dirección de proyectos mediante auditorías de proyectos: Esta función se asocia estrechamente con la estructura de una PMO de control, identificada como la óptima para implementar en esta organización, principalmente por su grado de control e influencia.
- Desarrollar y gestionar políticas, procedimientos, plantillas y otra documentación compartida de los proyectos (activos de los procesos de la organización): Esta función se asocia igualmente con la problemática planteada al inicio de este proyecto, ya que la organización no cuenta con una base de información histórica que le permita documentar los aprendizajes obtenidos, de forma tal que pueda capitalizar el conocimiento y la experiencia para fortalecer y hacer más eficiente su sistema de gestión ni tampoco políticas o procedimientos aplicables a la gestión. Razón por la cual el papel que juega la PMO en su determinación es clave para normar la gestión dentro de la organización.
- Coordinar la comunicación entre los proyectos: Manteniendo una visión integral, objetiva y equitativa, enrumada hacia el cumplimiento y evaluación de los objetivos estratégicos a alto nivel, permitiendo la identificación oportuna de riesgos y desviaciones.

4.3.4 Determinación de la ubicación organizativa de la PMO

Como se ha desarrollado hasta este momento, el rol de la PMO que mejor cubre las necesidades y contexto actual de la organización es una PMO de control, razón por la cual la ubicación organizativa depende directamente de este rol, es decir, por tratarse de una PMO de control, ésta debe guardar una independencia con el departamento de proyectos, a tal punto que le permita ejercer un adecuado nivel de influencia y supervisión sobre los equipos de proyectos y las gestiones individuales.

(PMI, 2013) afirma: “Los directores de proyecto y las PMOs persiguen objetivos diferentes y, por lo tanto, responden a necesidades diferentes” (p.12). Lo anterior teniendo en cuenta que ambos esfuerzos están alineados con las necesidades estratégicas de la organización.

La determinación de la ubicación organizativa de la PMO se toma en cuenta los siguientes aspectos:

- Nivel jerárquico que le permita operativizar decisiones y directrices, dentro de la organización.
- Independencia del departamento de proyectos que garantice objetividad.
- Conexión directa con la dirección de la organización que garantice el alineamiento de los objetivos estratégicos de negocio.
- Visión integral de las operaciones para realizar los ajustes oportunos y pertinentes aplicables a la gestión de proyectos.
- Ubicación que le permita anular los conflictos de intereses.
- Ubicación estratégica que le permita la formulación de recomendaciones y conclusiones como agente independiente.

La ubicación y nivel gerárquico propuesto para la PMO se determina, basados en la estrategia organizativa establecida para los dos próximos años, a través de la cual, se crea una organización ajena a todas las torres de negocio para centralizar todo lo relacionado a controles internos y estandarización; reportando

directamente a la bisepresidencia. Las características, rol y funciones determinadas hasta el momento, hacen que la PMO propuesta se ubique en esta nueva torre de negocio, la cual cuenta con base presupuestaria ya aprobada. Esta estructura permite alinear la propuesta con la estrategia de la organización y garantizar la correcta operatividad de la PMO para que la organización obtenga en el menor tiempo posible los beneficios y el valor agregado que una oficina de dirección de proyectos proporciona.

En la siguiente figura se muestra el organigrama completo de la organización incorporando la PMO.

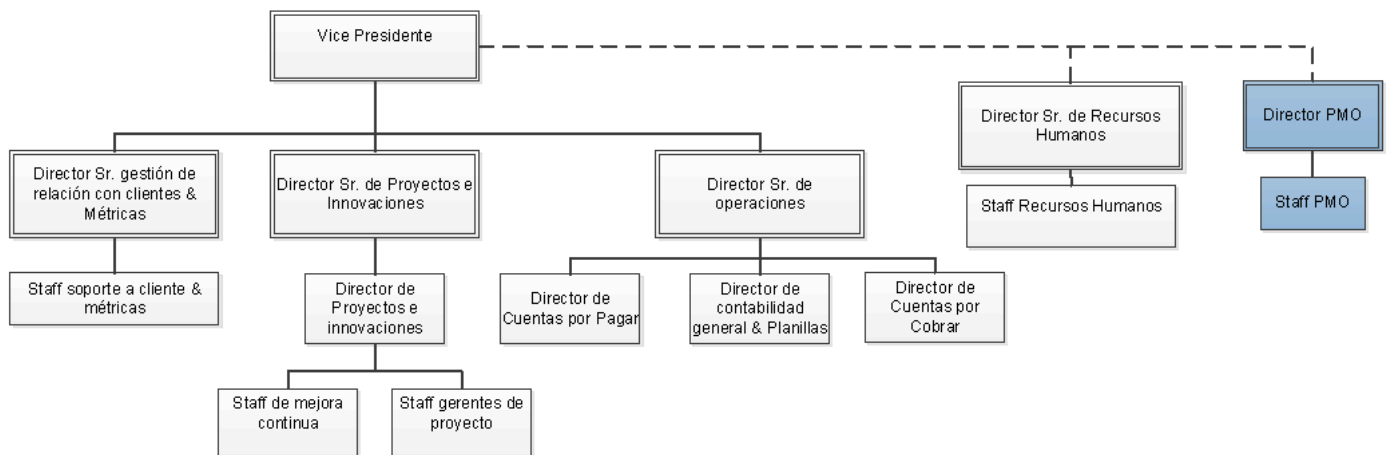


Figura 18 Ubicación organizativa de la PMO

Fuente. Elaboración propia

4.3.5 Definición del nivel de autoridad de la PMO

El nivel de autoridad de una PMO se define en relación a su rol, funciones y ubicación organizativa, sin dejar de lado las necesidades de la organización. Derivado de los análisis realizados en las secciones anteriores, se ha logrado identificar que, por su rol y estructura, la PMO propuesta para esta organización se identifica como una PMO de control.

En términos de sus funciones, van orientadas mayormente a la identificación y el desarrollo de metodologías, políticas, procedimientos, así como el monitoreo, control, orientación, capacitación y supervisión de las gestiones.

(Lledó, 2013) señala que existen 5 tipos de poderes, para efectos del desarrollo de esta sección, se asocia poder con autoridad:

- Tipo formal: Haciendo referencia a la posición jerárquica en la empresa.
- Tipo recompensas: Basado en la autoridad para manejar los premios
- Tipo penalidad: Sobre una base de autoridad para manejar los castigos.
- Tipo experto: Reconociendo en base a sus conocimientos y formación.
- Tipo referente: En lo casos que venga referido por niveles superiores.

Para la determinación del tipo de poder, a continuación se realiza un análisis de los pro y los contra, en el contexto de la organización:

Cuadro 16 Determinación del tipo de poder

Tipo poder	Pro / Contra	Detalle
Tipo Formal	Pro	A nivel cultural, la organización se caracteriza por ser sumamente jerárquica. El sustento jerárquico (Línea de reporte) habilitará su implementación y cambios propuestos en toda la operación más fácilmente.
Tipo recompensas	Contra	Ningún departamento o área puede manejar temas de compensación y beneficios, todo lo centraliza el Dept de HR, con un esquema bastante plano y general para toda la organización por igual.
Tipo penalidad	Contra	La organización se basa sobre principios de respeto por el individuo y tiene prohibido cualquier tipo de represarías, a través de sus políticas y programas de denuncias e investigación.
Tipo experto	Pro	La organización es reconocida por sus constantes capacitaciones de actualización y posee una robusta plataforma de entrenamientos en alianza con entes externos, para garantizar que se cuenta con los mejores profesionales en cada área del negocio; por lo que el tema de

Tipo poder	Pro / Contra	Detalle
		la experiencia ya es un factor reconocido y de mucho peso a través de toda la organización.
Tipo referente	Contra	La organización tiene estrictos lineamientos (Políticas y procedimientos) sobre temas éticos y de igualdad de oportunidades, incluyendo el tráfico de influencias tanto dentro como fuera de la organización.

Fuente. Elaboración propia

Tomando como referencia esta categorización, se considera que el nivel de autoridad de la PMO debe ser una combinación entre Experto y Formal; debido a que es sumamente importante que la oficina de dirección de proyectos sea reconocida tanto por su conocimiento, experiencia y dominio en temas de gestión, como por su ubicación jerárquica, para garantizar la aplicación de sus lineamientos, marcos de referencia, políticas y procedimientos, así como cumplir su rol de PMO de control.

Hay que recordar que la organización está terminando de consolidar su departamento de proyectos, y a este momento ya cuenta con sistemas de trabajo que se han definido a medida que avanzan en las gestiones; razón por la cual la autoridad formal, le permitirá realizar los ajustes necesarios y buscar la estandarización de los procesos en términos de la gestión de una manera más rápida y ordenada; lo que en combinación con la autoridad de experto, soportará y consolidará sus funciones a todo lo largo de la organización de manera contundente.

4.4 Determinación de herramientas de soporte para la ejecución de las funciones de la PMO

En esta sección, se determinan las herramientas que la PMO puede utilizar como soporte en la ejecución de sus funciones, con el objetivo de facilitar y garantizar su adecuada implementación, en términos de calidad y tiempo, para lograr brindar el apoyo a los gerentes de proyectos adecuadamente.

A continuación, se presenta una matriz de interrelación, la cual permite establecer las relaciones entre las funciones, características y rol de la PMO propuesta, con respecto a las herramientas de soporte que se plantean para la ejecución de sus funciones:

Cuadro 17 Cuadro interrelación de herramientas propuestas

Funciones de la PMO	Características de la PMO	Rol de la PMO	Herramientas propuestas
Gestionar recursos compartidos a través de todos los proyectos dirigidos por la PMO.	Facilitan los procesos de intercambio de recursos entre los proyectos.	Ejerce un grado de control moderado. Ejerce alta influencia.	Matriz de roles y responsabilidades. Organigramas. Plan para gestión de personal.
Identificar y desarrollar una metodología, mejores prácticas y estándares para la dirección de proyectos.	Define metodologías de trabajo.	Exige adopción de metodologías, formularios, herramientas.	Plan de gestión de los Recursos Humanos. Diagrama de afinidad. Cuadro control de cambios. Checklist para la reunión de datos.
Entrenar, orientar, capacitar y supervisar.	Participan como un interesado integral.	Ejerce un grado de control moderado. Ejerce alta influencia.	Cuadro control de cambios. Checklist para la reunión de datos. Diagrama de afinidad.
Monitorear el cumplimiento de los estándares, políticas, procedimientos u plantillas de la dirección de proyectos mediante auditorías de proyectos.	Ejercen grado de control variable sobre los proyectos. Garantizan la alineación con los objetivos de negocio.	Ejerce un grado de control moderado. Ejerce alta influencia.	Checklist para la reunión de datos. Cuadro control de cambios.

Funciones de la PMO	Características de la PMO	Rol de la PMO	Herramientas propuestas
Desarrollar y gestionar políticas, procedimientos, plantillas y otra documentación compartida de los proyectos (activos de los procesos de la organización)	Son integradoras de datos e información.	Exige adopción de metodologías, formularios, herramientas. Ejerce alta influencia.	Plan de gestión de los Recursos Humanos. Diagrama de afinidad. Cuadro control de cambios. Checklist para la reunión de datos.
Coordinar la comunicación entre los proyectos.	Participan como un interesado integral.	Ejerce alta influencia.	Organigramas. Plan para gestión de personal.

Fuente. Elaboración propia

4.4.1 Plan de gestión de los recursos humanos

Como función de la PMO se determinó la gestión de los recursos compartidos a través de todos los proyectos, el PMBOK incorpora un plan de gestión de los recursos humanos dentro de las mejores prácticas recomendadas para la gestión. (PMI, 2013) afirma: “Proporciona una guía sobre el modo en que se deberían definir, adquirir, dirigir y finalmente liberar los recursos” (p.264). El plan de gestión de los recursos humanos contiene los siguientes tres elementos:

- Matriz de roles y responsabilidades.
- Organigramas.
- Plan para gestión de personal.

4.4.1.1 Matriz de roles y responsabilidades

Para la determinación de los roles y responsabilidades se recomienda utilizar la herramienta de diagramas matriciales, específicamente la matriz RACI, por sus siglas en inglés (Responsible, Accountable, consulted, informed), permitiendo

identificar claramente los roles y las responsabilidades de los miembros del equipo de proyectos con respecto a las actividades identificadas, asignando uno de los siguientes cuatro niveles:

- R: Responsable de ejecución.
- A: Responsable último.
- C: Persona a consultar.
- I: Persona a informar.

A continuación, la plantilla propuesta para su aplicación, seguido de los pasos que se deben seguir para su elaboración.

Cuadro 18 Formato matriz de roles y responsabilidades

Matriz RACI	Involucrados				
Actividad	Persona A	Persona B	Persona C	Persona D	Persona E
1	A	R	I	I	I
2	I	A	R	C	C
3	I	A	R	R	C
4	A	C	I	I	R

Fuente. Elaboración propia

Para su elaboración se debe seguir los siguientes pasos:

- 1) En la columna nombrada como “actividad”, coloque el nombre completo de las actividades que deben ser ejecutadas; es importante que guarden una relación secuencial –lógica para facilitar su interpretación.
- 2) En el área nombrada como “involucrados”, se debe colocar los nombres de las personas o roles de trabajo que intervienen en el proceso y a los cuales se les asignará las responsabilidades.
- 3) En los espacios asociados a cada actividad y persona o rol de trabajo, se debe identificar el tipo de responsabilidad que tiene, utilizando los cuatro

niveles establecidos anteriormente R,A,C,I. Relacionando las actividades con las personas o roles de trabajo.

Dentro de sus beneficios podemos señalar que delimita las actividades, roles y responsabilidades dentro de la gestión y permite tener un claro entendimiento de cada participación, facilitando el seguimiento puntual de temas pendientes.

4.4.1.2 Organigramas

Sobre los organigramas (Gestiopolis, 2017) afirma “es un cuadro sintético que indica los aspectos importantes de una estructura de organización, incluyendo las principales funciones y sus relaciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada empleado encargado de su función respectiva”.

La preparación de un organigrama depende directamente de la estructura que presente la organización; sin embargo, el tipo de organigrama más utilizado es el vertical o también llamado tipo clásico, los cuales presentan las distintas unidades como ramificaciones de arriba hacia abajo, a partir de un nivel primario, incorporando los niveles jerárquicos en forma escalonada. A continuación, un ejemplo de una presentación básica de un organigrama vertical:

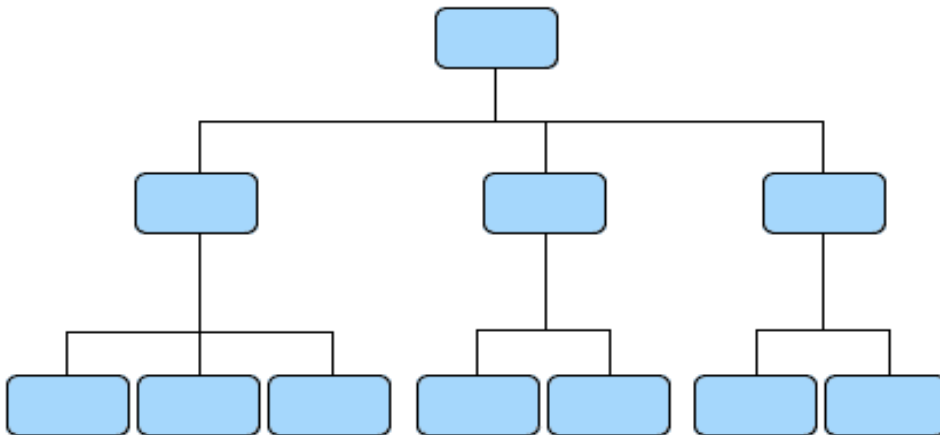


Figura 19 Formato organigrama vertical

Fuente: pronegocios.net

A nivel de beneficios se identifica claramente que: determina la división de funciones, niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad, los canales formales de documentación, roles organizacionales y las relaciones que existen entre los diferentes roles de la organización, ya sea dentro o fuera del mismo departamento.

El organigrama es especialmente útil para presentar de una manera simple la estructura general y las relaciones de trabajo existentes, quién depende de quién, y así facilitar las funciones de la PMO.

4.4.1.3 Plan para la gestión de personal

El plan para la gestión del personal describe cuándo y cómo se van a incorporar los recursos, el tiempo por el cual se les va a necesitar, temas para el cumplimiento de requisitos de los recursos humanos. El plan para la gestión de personal, puede ser muy detallado o formulado de manera general, dependiendo las necesidades de los proyectos. Se considera un plan dinámico, en términos que está constantemente en actualizaciones, debido a las diferentes gestiones que lo

alimentan, en especial tratándose de una herramienta que será ejecutada por la PMO.

Incluye los siguientes aspectos dentro de su contenido:

- **Adquisición de personal:** Incorpora los elementos para la determinación si los recursos humanos para la gestión de los proyectos van a provenir de la misma organización o de fuentes externas, la ubicación donde trabajarán, los costos asociados con cada nivel de conocimiento requerido y el soporte que puede proveer el departamento de recursos humanos y las gerencias funcionales para las gestiones.
- **Calendarios de recursos:** En estos calendarios se identifican los días y jornadas en la que los recursos están disponibles, también identifican cuando dan inicio las actividades de adquisición y contratación de personal. Como herramienta se recomienda utilizar un histograma de recursos, ya que representa de manera visual la asignación de los recursos a las diferentes partes interesadas, permite identificar el número de horas que una persona o departamento necesitará destinar para las diferentes gestiones con respecto al total de horas disponibles; facilitando la identificación de estrategias de optimización de recursos (añadir más recursos o modificar los cronogramas de los proyectos). A continuación, un ejemplo de modelo a utilizar:

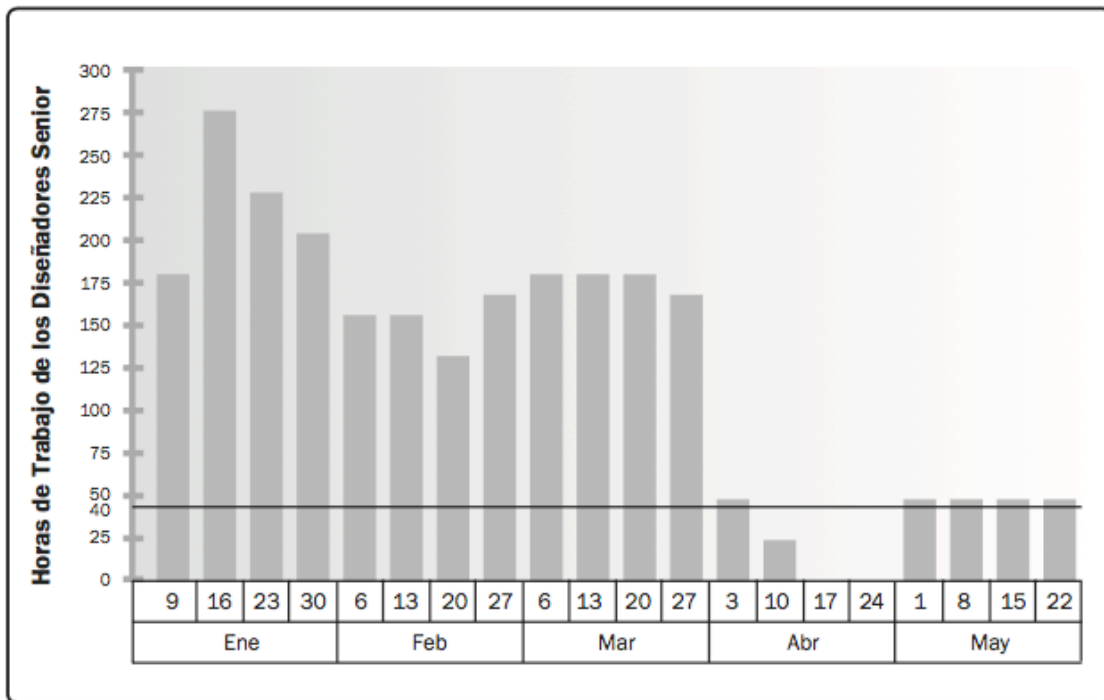


Figura 20 Histograma de recursos

Fuente (PMBOK)

- **Plan de liberación de personal:** Determina el método y el calendario de liberación de los miembros de los equipos de proyecto. Permitiendo así controlar la asignación de costos a los diferentes proyectos, así como manteniendo una adecuada planeación de los requerimientos contra las liberaciones estimadas de recursos. Facilitando la administración de transiciones graduales entre proyectos y el apalancamiento del talento y recursos existentes dentro de la gestión.
- **Necesidades de capacitación:** Como respuesta para alcanzar que los miembros de los equipos de proyectos alcancen las competencias requeridas, al mismo tiempo, cumple la función de ayudar a los miembros a obtener certificaciones que respalden sus capacidades.

- Reconocimiento y recompensas: Utilizado para reforzar los comportamientos deseados, se basa en las actividades y el desempeño que estén bajo el control de la persona. La definición de este plan con periodos de distribución claramente establecidos garantiza su aplicación.
- Cumplimiento: Hace referencia a las estrategias incluidas para cumplir con las normativas de legislación, y demás políticas aplicables en material de recursos humanos.
- Seguridad: Incluye las políticas y procedimientos se hacen referencia a la protección de los miembros de los equipos de proyectos.

En la sección de anexos (anexo 6) se incluye una plantilla completa, como guía para la elaboración de un plan de gestión de los recursos humanos para su aplicación como soporte a las funciones de la PMO.

4.4.2 Checklist para la reunión de datos

Como se determinó anteriormente, sobre las etapas de mejora de procesos, hay una gran oportunidad de desarrollo en términos de la medición que presentó apenas un 13% de cumplimiento, seguido por el control con un 47%, derivado de los resultados obtenidos en el análisis de madurez ejecutado. Como soporte por parte de la PMO, se determina que la implementación y utilización de la herramienta denominada Checklist para la reunión de datos, proporcionará beneficios sobre la medición y control de las gestiones.

La sociedad Latinoamericana para la calidad lo define como una herramienta que nos ayuda a determinar el progreso en los procesos de reunión de datos, para cumplir una necesidad específica. Aplicado a las funciones de la PMO, permitirá

medir la recopilación de datos sobre la gestión de los proyectos en sus diferentes actividades, etapas y entregables; con el objetivo de determinar los grados de efectividad sobre la medición y facilitar así su ejecución apropiada y oportuna, garantizando que cada gestión individual ejecute la medición y fungiendo como unidad integradora para la consolidación y control de los resultados conjuntos en la gestión de la organización, así como para la definición de acciones cuando se presenten desviaciones identificadas a través de la aplicación de esta herramienta.

Este checklist se utiliza en el momento que se necesite asegurar que se ha ejecutado todos los pasos o acciones necesarias para facilitar la reunión de datos apropiada; y se aplicaría sobre todos los proyectos de la organización.

Se compone de 4 elementos básicos:

- Tiempo: Para reunir información sobre cuando ocurren las actividades.
- Ubicación: Para reunir información sobre dónde ocurren las actividades.
- Tipo: Para reunir información por características únicas.
- Categoría: Para reunir información por categoría.

La construcción de este tipo de checklist no se limita únicamente a las anteriores categorías; de acuerdo a su área de aplicación se puede incluir adicionales, siempre sobre la base de las necesidades de la organización.

El checklist contiene 10 lineamientos que se detallan a continuación:

- 1) Propósito de los datos que se requiere reunir.
- 2) Definir el tipo de datos necesarios
- 3) Identificación de dónde se deben reunir los datos.
- 4) Identificación de quién deben reunirse los datos.
- 5) Determinación si los datos están disponibles. (En caso contrario desarrollar una línea base)

- 6) Determinación de los métodos que se utilizarán para reunir los diferentes datos. (Reuniones, focus group, otros)
- 7) Determinación de qué tantos datos se quieren reunir.
- 8) Definición de quién reúne los datos.
- 9) Determinación del periodo de tiempo de estudio.
- 10) Definición de cómo se van a analizar los datos.

En la sección de anexos (anexo 7) se incluye un kit para la implementación de esta herramienta.

4.4.3 Cuadro de control de cambios.

Como se logró determinar, el 50% de las necesidades actuales y futuras identificadas por la organización, se concentran en el área de gestión del alcance e integración; razón por la cual se incorporan la herramienta de cuadro control de cambios y diagrama de afinidad, como herramientas de utilidad para el soporte de las funciones de la PMO.

El cuadro de control de cambios es una de las herramientas propuestas por el PMBOK dentro de la gestión de la integración, con el objetivo de facilitar la gestión de la configuración y la gestión de cambios, ya sea manual o automática. Para la determinación de la herramienta específica a utilizar se debe tener en consideración las necesidades y/o restricciones ambientales de la organización. Para el caso de este proyecto se determinó que el cuadro propuesto para el control de cambios, estará en formato tipo Excel, almacenado y transmitido a través de un sharepoint interno, donde se almacenará y mantendrá un flujo de aprobación automático descrito en el siguiente flujo de proceso:

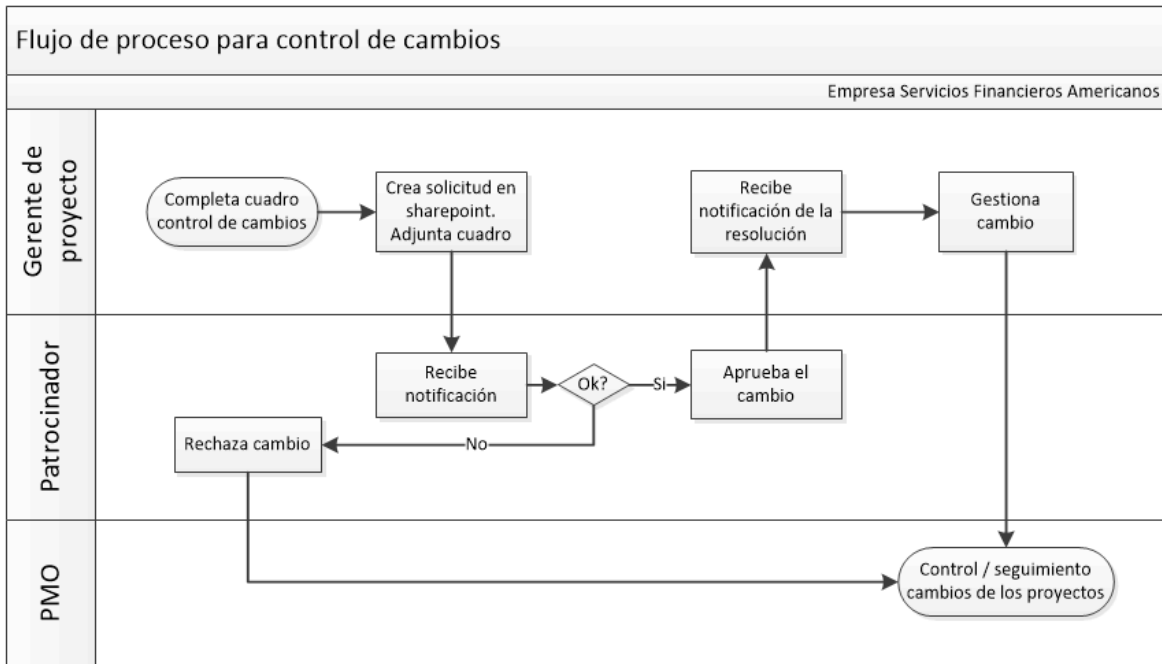


Figura 21 Formato flujo de proceso control de cambios

Fuente. Elaboración propia

Esta herramienta se utiliza para la gestión de las solicitudes de cambio, así como las decisiones resultantes de dicha solicitud. Con este procedimiento implementado, la PMO soportará sus funciones en términos de normalizar el proceso de cambios, asegurar un adecuado protocolo de solicitud, así como su path de aprobaciones y documentación.

A continuación se presenta la plantilla a utilizar en todos los proyectos de la organización para el control de cambios:

Cuadro control de cambios		Cambio ##
Nombre de proyecto:	<input type="text"/>	
Código interno de proyecto:	<input type="text"/>	
Gerente de proyecto:	<input type="text"/>	
Fecha de inicio de proyecto:	<input type="text"/>	
Fecha de solicitud de cambio:	<input type="text"/>	
Fecha de cierre de proyecto:	<input type="text"/>	
Grupo de proceso actual:	<input type="text"/>	
Descripción del cambio:	<input type="text"/>	
Motivo del cambio:	<input type="text"/>	
Impacto en:	Alcance	<input type="text"/>
	Tiempo	<input type="text"/>
	Costo	<input type="text"/>
Cuantificación y detalle del impacto:	Alcance	<input type="text"/>
	Tiempo	<input type="text"/>
	Costo	<input type="text"/>
Identificación de riesgos si no se ejecuta el cambio:	<input type="text"/>	

Figura 22 Formato cuadro control de cambios

Fuente. Elaboración propia

4.4.4 Diagrama de afinidad

El PMBOK incorpora el diagrama de afinidad dentro de las herramientas propuestas para la gestión del alcance, dentro del proceso de recopilación de requisitos. (PMI, 2013) afirma: “Es una técnica que permite clasificar un gran número de ideas en grupos para su revisión y análisis” (p.115)

Esta herramienta se presenta como una excelente opción para la recopilación de los requisitos de un proyecto, permitiendo así establecer un alcance integral y real desde el inicio, mitigando riesgos al incorporar todas las variables existentes dentro del análisis.

Un diagrama de afinidad es una forma de organizar la información reunida en sesiones de trabajo, tipo lluvia de ideas. Está diseñado para reunir hechos, opiniones e ideas sobre determinado tema, en el área de gestión de proyectos, para la definición del alcance. Ayuda a agrupar aquellos elementos que están relacionados de forma natural. Como resultado, cada grupo se une alrededor de un tema o concepto clave. Este tipo de diagramas, se completan a través de un proceso creativo e integral de consenso por medio de la clasificación que hace el equipo. Es utilizado para garantizar el soporte de todos los involucrados desde el inicio y asegurar que se tienen contemplados todos los factores a tomar en consideración para la determinación del alcance de los proyectos.

La sociedad Latinoamericana para la calidad, identifica 8 pasos para su implementación:

- 1) Armar el equipo correcto: El líder del equipo o facilitador asignado es normalmente responsable por dirigir el ejercicio.
- 2) Establecer el problema: Inicialmente se debe determinar el problema a atender, se recomienda plantearlo en forma de pregunta.
- 3) Hacer Lluvia de ideas / reunir datos: A través de una sesión de Lluvia de ideas, y/o observación directa, entrevistas y demás material disponible.
- 4) Transferir datos a notas tipo post it: Todos los datos reunidos son desglosados en frases independientes con un solo significado evidente y solo una frase registrada utilizando el post it.
- 5) Reunir los post it en grupos similares: Los post it deberán colocarse en una sección espaciosa, donde puedan verse fácilmente. Luego en silencio, los

miembros participantes, agrupan los post it en grupos similares conocidos como “afinidad mutua”.

- 6) Crear una tarjeta de título para cada agrupación: Los post it son leídos y analizados para asegurar que hayan sido agrupados correctamente. A través de una discusión de grupo se asigna un nombre a cada agrupación. Este título deberá transmitir el significado de los post it en muy pocas palabras. Cada agrupación deberá tener un nombre; los post it que no puedan ser incluidos en alguna agrupación, deberán ser agrupados en mismo grupo bajo el nombre de “Misceláneos”.
- 7) Dibujar el diagrama de afinidad terminado: Con las agrupaciones ordenadas, se pegan los post it sobre la superficie seleccionada, colocando los títulos en la parte superior de cada grupo.
- 8) Discusión: En este paso se realiza la discusión de la relación entre los grupos y los elementos para determinar el alcance final de los proyectos.

A continuación, se presenta un ejemplo de diagrama de afinidad, que puede ser utilizado como herramienta que soporte las funciones de la PMO:

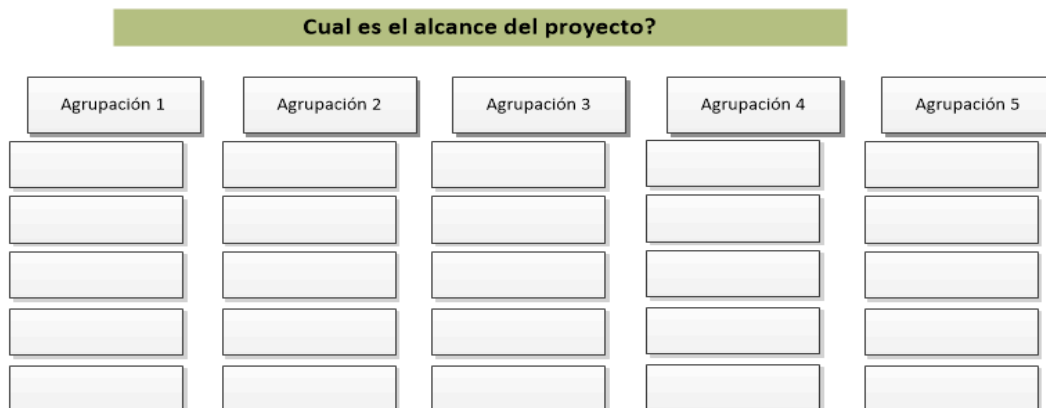


Figura 23 Formato diagrama de afinidad

Fuente. Elaboración propia

4.5 Definición estrategia de implementación.

En esta sección, se aborda la elaboración de una estrategia de implementación de la propuesta planteada, con el objetivo de guiar a la organización en la creación de su PMO. Apegándonos a las mejores prácticas en la gestión de proyectos establecidas en por el PMI, esta estrategia de implementación se formula utilizando como base el la metodología del PMBOK.

Para una mejor estructura se define esta estrategia de implementación como un proyecto; estableciendo las siguientes etapas:

- Aprobación del proyecto.
- Equipo de trabajo.
- Cambio, entrenamiento y comunicaciones.
- Control y seguimiento.

Cabe resaltar que la organización finalizó el periodo de definición de nuevos proyectos para lo que queda del 2017, especialmente por los compromisos presupuestarios y la asignación de recursos existentes de acuerdo a las necesidades actuales. Razón por la cual para efectos de la gestión de tiempos, y la elaboración del cronograma de implementación se utiliza el supuesto que la implementación de la propuesta se llevará a cabo durante el primer trimestre del año 2018, estableciendo como fecha de inicio 15 de enero.

Como parte de la estrategia planteada en esta sección del trabajo, se incluye una EDT y un cronograma para soportar el proyecto planteado, con el detalle de los tiempos, actividades, secuencia y dependencias.

A continuación se detalla cada una de las cuatro etapas establecidas para la estrategia de implementación.

4.5.1 Constitución y aprobación del proyecto

Objetivo: Desarrollar un acta de constitución para obtener la aprobación formal del proyecto.

Esta es una etapa crucial, donde se autoriza formalmente la existencia del proyecto y se confiere al gerente de proyecto que estará a cargo, la autoridad para asignar recursos a las actividades del proyecto. En este caso, por tratarse de la creación de un nuevo departamento dentro de la organización el sponsorship de la junta directiva es vital para poner peso a la propuesta. Como estrategia de implementación se identifican las siguientes actividades a ser cubiertas en esta etapa:

- Creación del acta de constitución del proyecto.
- Presentación al comité ejecutivo de la propuesta.
- Aprobación de propuesta.
- Asignación de presupuesto.

La siguiente matriz presenta los componentes a ser tomados en cuenta para esta etapa:

Cuadro 19 Matriz constitución y aprobación del proyecto

Involucrados	Documentación relacionada	Herramientas	Factor de éxito	Responsable
Gerente de proyecto. Sponsor del proyecto. Junta directiva. Director de proyectos e innovaciones.	Acta constitución de proyecto (chárter del proyecto).	Reunión de alineación previa a junta directiva para revisar chárter. Reunión junta directiva Q4-2017.	Aprobación chárter del proyecto.	Sponsor del proyecto.

Fuente. Elaboración propia

4.5.2 Equipo de trabajo

Objetivo: Identificar a los integrantes idóneos del equipo de trabajo para iniciar con el proyecto estrategia de implementación.

Una vez presentado y aprobado el proyecto, se debe identificar tanto el equipo de proyecto que estará a cargo de la implementación, como aquel que conformará la oficina de dirección de proyectos y llevará acabo sus funciones en su rol diario. Esta etapa incluye las tareas de reclutamiento y selección. Como estrategia de implementación se identifican las siguientes actividades a ser cubiertas durante esta etapa:

- Determinación de los integrantes del equipo de proyecto.
- Definición de cantidad de personas requeridas para ejecutar las funciones de la PMO.
- Identificación de competencias y requisitos técnicos para las posiciones.
- Reclutamiento candidatos internos.
- Reclutamiento candidatos externos.
- Entrevistas, comprobación de habilidades y selección de personal.
- Contratación y onboarding.

La siguiente matriz presenta los componentes a ser tomados en cuenta durante esta etapa:

Cuadro 20 Matriz equipo de trabajo

Involucrados	Documentación relacionada	Herramientas	Factor de éxito	Responsable
Gerente de proyecto. Sponsor del proyecto. Director de proyectos e innovaciones. Gerente HR. Agencia externa de reclutamiento de talento.	Descripciones de puesto para los roles. Competencias, experiencia previa y requisitos técnicos necesarios para los puestos.	Pre-filtro de reclutamiento. Entrevistas presenciales conjuntas, entre gerentes de HR y proyecto.	Contratación de candidatos que cumplan con el 100% de los requisitos establecidos.	Gerente de proyecto.

Fuente. Elaboración propia

4.5.3 Cambio entrenamiento y comunicaciones.

Objetivo: Gestionar de manera correcta el cambio, el entrenamiento y las comunicaciones, para garantizar el éxito de la estrategia de implementación.

Por sus siglas en inglés este proceso es normalmente conocido como CTC (Change, training and communication) y abarca todo lo concerniente al manejo del cambio, los entrenamientos y la gestión de las comunicaciones dentro de un proyecto. Esta etapa es sumamente relevante dentro de la estrategia que se plantea, ya que la implementación de la oficina de proyectos, es un concepto totalmente nuevo para la organización y la incorporación de su rol y funciones tiene que ser presentado de una manera integral al resto de la organización, anteponiendo sus beneficios y valor agregado para todas las áreas. Como estrategia de implementación se identifican las siguientes actividades a ser cubiertas, en esta etapa del proyecto:

- Identificación de interesados.
- Análisis interés / poder de los interesados.
- Campañas de comunicación (Liberación comunicado oficial sobre creación de PMO, roles, funciones y beneficios)
- Creación script preguntas y respuestas más comunes.
- Taller de manejo del cambio a los equipos de trabajo impactados.
- Entrenamiento: Creación de material de entrenamiento sobre: roles y funciones de la PMO, políticas, procedimientos, metodología y herramientas.
- Evaluación de conocimientos adquiridos en entrenamiento, tanto antes como posterior a las sesiones, con el objetivo de medir el conocimiento ganado.
- Creación de sharepoint para compartir y almacenar documentación de procesos.
- Estrategia para mantenimiento CTC para la oficina de dirección de proyectos.

La siguiente matriz presenta los componentes a ser tomados en cuenta durante esta etapa:

Cuadro 21 Matriz CTC

Involucrados	Documentación relacionada	Herramientas	Factor de éxito	Responsable
Gerente de proyecto. Equipo de proyecto. Sponsor del proyecto. Director de proyectos e innovaciones. Gerente HR. Gerente de CTC. Staff de entrenamiento. Staff de comunicaciones. Director de PMO. Staff de PMO Gerentes del dept. proyectos. Staff mejora continua. Directores, gerentes y coordinadores de operaciones (departamentos).	Matriz análisis de interesados (interés/ poder). Rol, funciones, metodologías, herramientas y técnicas de la PMO. Material para on boarding. Material de entrenamiento.	E-mail. Banners impresos. Material impreso. Presentaciones ppt. Sesiones de entrenamiento presenciales y video conferencias. Script de preguntas y respuestas frecuentes. Reuniones. Evaluación de conocimientos adquiridos.	+ 95% de participación en talleres de manejo de cambio. Sharepoint creado, testeado y en funcionamiento para 1 de enero del 2018. Promedio superior a 90, en la calificación de las evaluaciones de conocimiento posterior a los entrenamientos por cada asistente. Calendario de mantenimiento FY2018 de CTC, preparado y aprobado por sponsor antes del 31 de diciembre 2017.	Gerente de proyecto. Gerente de CTC.

Fuente. Elaboración propia

A continuación se detalla el programa de entrenamiento para el periodo 2018-2019, propuesto para el equipo de la PMO.

Cuadro 22 Programa de entrenamiento para equipo PMO

Rol o perfil	Plan de capacitación	Tipo	Habilidades / Competencias	Programación
Director de la PMO	Microsoft Project avanzado	Virtual	Habilidades	Marzo 18 - Junio 18
	Entrenamiento para certificación Project Management Professional (PMP)®	Virtual	Habilidades / Competencias	Julio 18 -Noviembre 18
	Certificación (PMP)®	Virtual	Habilidades / Competencias	Diciembre 2018
	Curso y certificación Lean belt	Presencial	Habilidades /	Enero 19 - Junio 19

Rol o perfil	Plan de capacitación	Tipo	Habilidades / Competencias	Programación
	Curso Financiero - Contable intermedio	Presencial	Habilidades	Julio 19 - Octubre 19
	Curso manejo y resolución de conflictos	Virtual	Competencias	Noviembre 2019
	Curso de técnicas de comunicación efectivas	Virtual	Competencias	Diciembre 2019
Staff de la PMO	Facilitadores de entrenamiento (Train the trainees)	Presencial	Habilidades / Competencias	Febrero 18
	Microsoft Project avanzado	Virtual	Habilidades	Marzo 18 - Junio 18
	Entrenamiento para certificación Project Management Professional (PMP)®	Virtual	Habilidades / Competencias	Julio 18 -Noviembre 18
	Certificación (PMP)®	Virtual	Habilidades / Competencias	Diciembre 2018
	Curso manejo y resolución de conflictos	Virtual	Competencias	Enero 19 - Febrero 19
	Curso de técnicas de comunicación efectivas	Virtual	Competencias	Marzo -19 Abril 19
	Curso manejo efectivo del tiempo	Virtual	Competencias	Mayo 19 - Jun 19
	Curso Financiero - Contable intermedio	Presencial	Habilidades	Julio 2019 - Oct 19

Fuente. Elaboración propia

4.5.4 Control y seguimiento

Objetivo: Establecer los puntos de monitoreo y control necesarios, para garantizar que la PMO cumple sus roles y funciones de la manera correcta.

Cómo última etapa de la estrategia de implementación, se define el monitoreo y control, para permitir identificar oportunamente cualquier desviación durante la implementación de la PMO; habilitando el diseño e implementación de acciones correctivas, según correspondan. Como estrategia de implementación se identifican las siguientes actividades a ser cubiertas a través de esta etapa:

- Encuesta para determinar el grado de aceptación de la PMO, análisis de los resultados obtenidos y diseño del plan de acción según corresponda.
- Identificación de KPIs para medir la gestión individual de los proyectos.
- Creación de dashboard para presentar status consolidado de las gestiones al comité directivo.
- Definición del calendario de auditorías para los proyectos individuales.
- Creación y/o modificación de políticas, manuales y procedimientos organizaciones.
- Establecimiento del modelo de lecciones aprendidas.

La siguiente matriz presenta los componentes a ser tomados en cuenta durante esta etapa:

Cuadro 23 Matriz Control y Seguimiento

Involucrados	Documentación relacionada	Herramientas	Factor de éxito	Responsable
Gerente de proyecto. Equipo de proyectos. Director de PMO. Staff de PMO. Gerentes dept de proyectos. Director de proyectos e innovaciones. Directores, gerentes y coordinadores de operaciones (departamentos).	Políticas, manuales y procedimientos organizaciones vigentes.	E-mail. Encuestas. Dashboards. Reuniones. KPIs Manuales de auditorías. Checklist. Presentación de resultados en juntas directivas. Sharepoint.	Identificación de 10 KPIs para la medición de gestión de proyectos. Creación y presentación de un dashboard ejecutivo mensual sobre los resultados de la gestión. Ejecución de 2 auditorías a proyectos individuales por mes. Ejecución de una encuesta de satisfacción de usuarios PMO, trimestral durante todo el 2018. Modelo de lecciones aprendidas implementado para el 31 de marzo del 2018.	Gerente de proyecto. Director de PMO.

Fuente. Elaboración propia

A continuación, se presenta la EDT diseñada para este proyecto, indicando los entregables, cuentas de control y paquetes de trabajo según el diseño del proyecto. De la misma forma se presenta el cronograma de proyecto diseñado para guiar a la organización en la estrategia de implementación.

Cabe resaltar que toda esta estrategia de implementación, se diseñó con el objetivo de brindar a la organización, una guía estructurada de implementación, la cual, si bien no garantiza el éxito del proyecto, contribuye en gran medida a ello. Incorporando los siguientes factores:

- Involucrados; con el objetivo de abordar a todos los interesados en el proyecto.
- Documentación relacionada, para el correspondiente análisis y utilización o consideración, según corresponda.
- Herramientas, a ser utilizadas durante el proyecto, como soporte para la estrategia de implementación.
- Factores de éxito, como base de medición para identificar si los objetivos fueron alcanzados o no.
- Responsables, definiendo claramente las responsabilidades sobre cada una de las etapas.

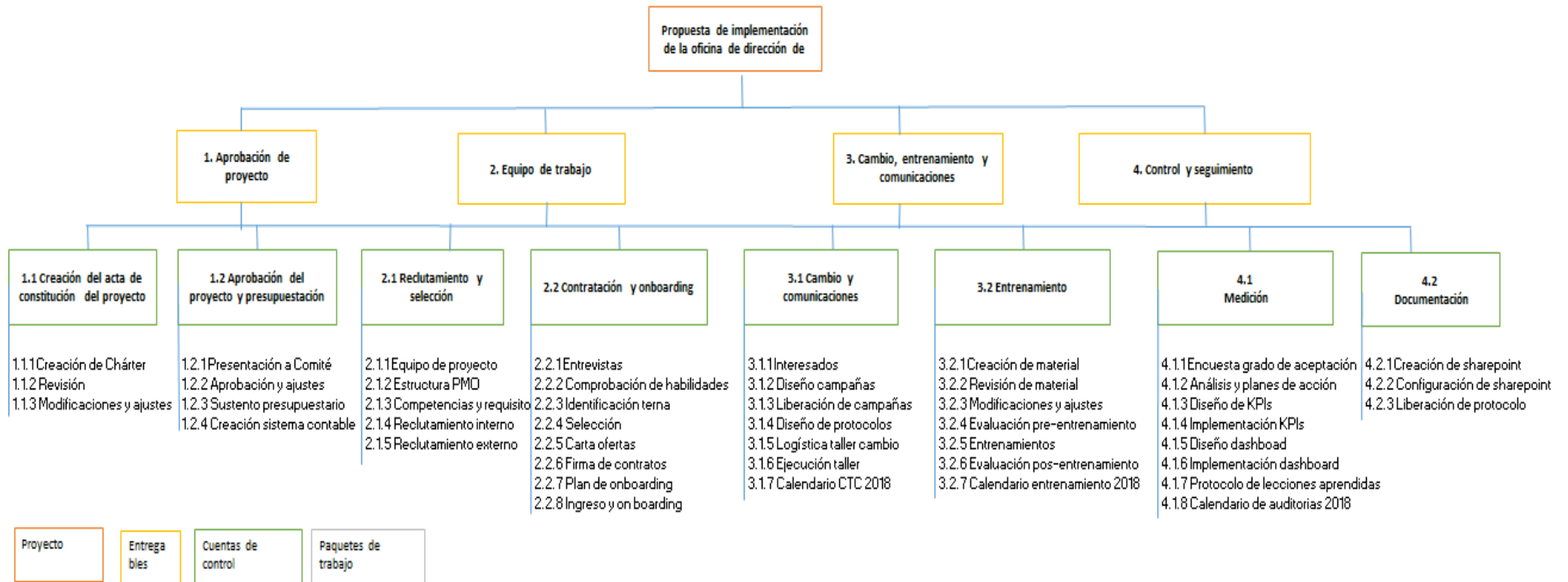


Figura 24 EDT Proyecto estrategia de implementación

Fuente. Elaboración propia

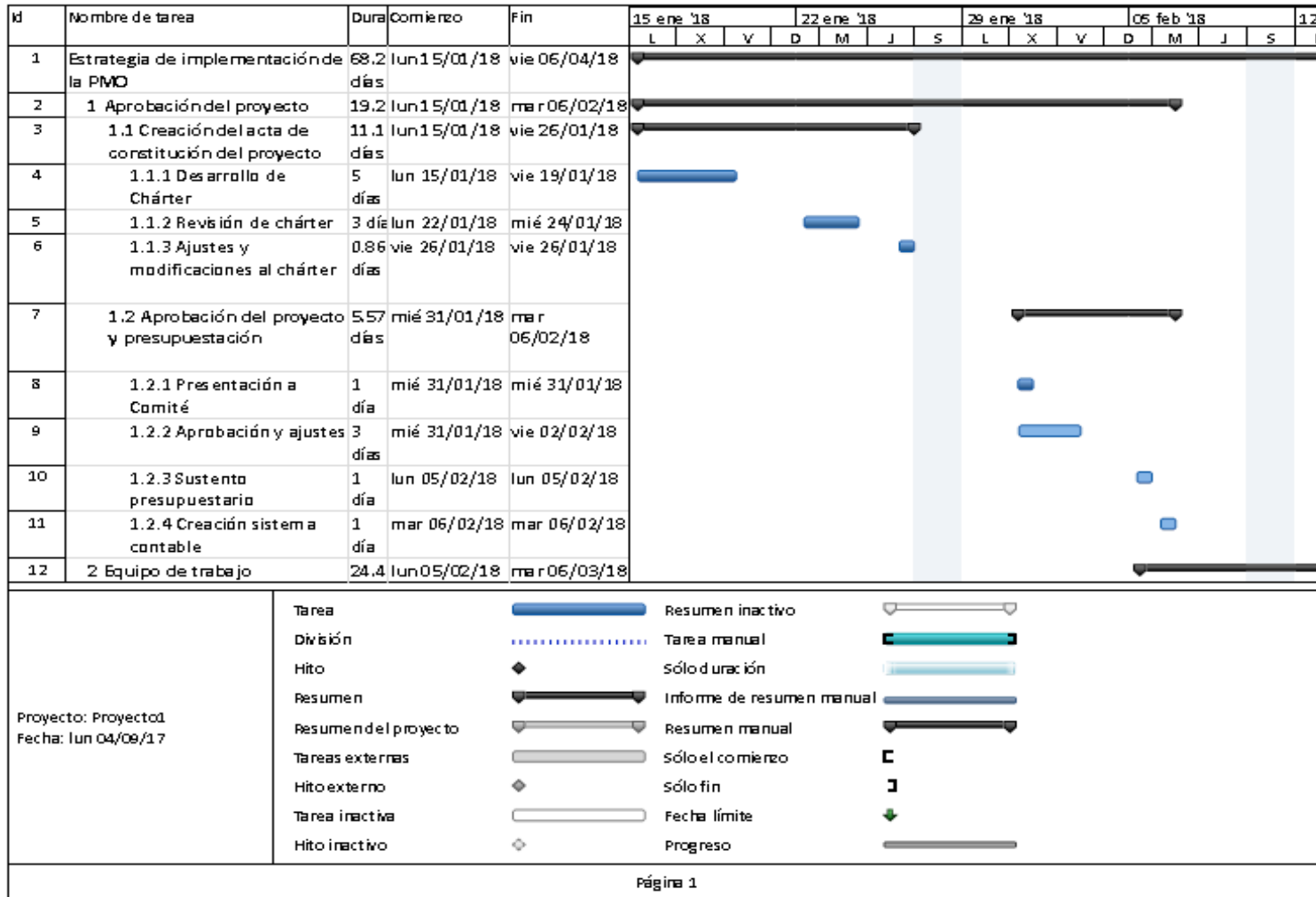


Figura 25 Cronograma estrategia de Implementación

Fuente. Elaboración propia

Id	Nombre de tarea	Dura	Comienzo	Fin	15 ene '18				22 ene '18				29 ene '18				05 feb '18				12	
					L	X	V	D	M	J	S	L	X	V	D	M	J	S	L			
13	2.1 Reclutamiento y selección	13 días	lun 05/02/18	mar 20/02/18																		
14	2.1.1 Equipo de proyecto	5 días	lun 05/02/18	vie 09/02/18																		
15	2.1.2 Estructura PMO	5 días	lun 05/02/18	vie 09/02/18																		
16	2.1.3 Competencias y requisitos	3 días	lun 12/02/18	mié 14/02/18																		
17	2.1.4 Redutamiento interno	7 días	lun 12/02/18	mar 20/02/18																		
18	2.1.5 Redutamiento externo	7.71 días	lun 12/02/18	mar 20/02/18																		
19	2.2 Contratación y onboarding	10 días	jue 22/02/18	mar 06/03/18																		
20	2.2.1 Entrevistas	2 días	jue 22/02/18	vie 23/02/18																		
21	2.2.2 Comprobación de habilidades	2 días	lun 26/02/18	mar 27/02/18																		
22	2.2.3 Identificación terna	1.14 días	mié 28/02/18	mié 28/02/18																		
23	2.2.4 Selección	1.14 días	jue 01/03/18	jue 01/03/18																		
24	2.2.5 Carta ofertas	1.14 días	vie 02/03/18	vie 02/03/18																		
25	2.2.6 Firma de contratos	1.14 días	lun 05/03/18	lun 05/03/18																		
26	2.2.7 Plan de onboarding	5.43 días	lun 26/02/18	vie 02/03/18																		
27	2.2.8 Ingreso y onboarding	1.14 días	lun 05/03/18	mar 06/03/18																		



















Proyecto: Proyecto1 Fecha: lun 04/09/17	Tarea		Resumen inactivo	
	División		Tarea manual	
	Hito		Sólo duración	
	Resumen		Informe de resumen manual	
	Resumen del proyecto		Resumen manual	
	Tareas externas		Sólo el comienzo	
	Hito externo		Sólo fin	
	Tarea inactiva		Fecha límite	
Hito inactivo		Progreso		

Página 2

Id	Nombre de tarea	Dura	Comienzo	Fin	15 ene '18				22 ene '18				29 ene '18				06 feb '18				12	
					L	X	V	D	M	J	S	L	X	V	D	M	J	S	L			
41	3.2.4 Evaluación pre-entrenamiento	1 día	lun 12/03/18	lun 12/03/18																		
42	3.2.5 Entrenamientos	6 días	mar 13/03/18	mar 20/03/18																		
43	3.2.6 Evaluación pos-entrenamiento	3 días	mié 21/03/18	vie 23/03/18																		
44	3.2.7 Calendario entrenamiento 2018	6 días	vie 09/03/18	vie 16/03/18																		
45	4 Control y seguimiento	45 d	lun 12/02/18	vie 06/04/18																		
46	4.1 Medición	23.7	vie 09/03/18	vie 06/04/18																		
47	4.1.1 Encuesta grado de aceptación	3 días	lun 02/04/18	mié 04/04/18																		
48	4.1.2 Análisis y planes de acción	2 días	jue 05/04/18	vie 06/04/18																		
49	4.1.3 Diseño de KPIs	18 d	vie 09/03/18	vie 30/03/18																		
50	4.1.4 Implementación KPIs	11 días	lun 26/03/18	vie 06/04/18																		
51	4.1.5 Diseño dashboard	18 d	vie 09/03/18	vie 30/03/18																		
52	4.1.6 Implementación dashboard	11 días	lun 26/03/18	vie 06/04/18																		
53	4.1.7 Protocolo de lecciones aprendidas	11 días	lun 26/03/18	vie 06/04/18																		
54	4.1.8 Calendario de auditorias 2018	5 días	lun 12/03/18	vie 16/03/18																		

Proyecto: Proyecto01 Fecha: lun 04/09/17	Tarea		Resumen inactivo	
	División		Tarea manual	
	Hito		Sólo duración	
	Resumen		Informe de resumen manual	
	Resumen del proyecto		Resumen manual	
	Tareas externas		Sólo el comienzo	
	Hito externo		Sólo fin	
	Tarea inactiva		Fecha límite	
Hito inactivo		Progreso		

Página 4

Id	Nombre de tarea	Dura	Comienzo	Fin	15 ene '18				22 ene '18				29 ene '18				05 feb '18				12
					L	X	V	D	M	J	S	L	X	V	D	M	J	S	L		
55	4.2 Documentación	10.8	lun 12/02/18	vie 23/02/18																	
56	4.2.1 Creación de sharepoint	5 días	lun 12/02/18	vie 16/02/18																	
57	4.2.2 Configuración de sharepoint	5 días	lun 19/02/18	vie 23/02/18																	
58	4.2.3 Liberación de protocolo	1 día	vie 23/02/18	vie 23/02/18																	
Proyecto: Proyecto1 Fecha: lun 04/09/17		Tarea  Resumen inactivo  División  Tarea manual  Hito  Sólo duración  Resumen  Informe de resumen manual  Resumen del proyecto  Resumen manual  Tareas externas  Sólo el comienzo  Hito externo  Sólo fin  Tarea inactiva  Fecha límite  Hito inactivo  Progreso 																			
Página 5																					

5. CONCLUSIONES

1. Derivado del análisis de madurez realizado en la organización, utilizando el modelo OPM3, se identifica que se encuentra en un nivel medio de madurez en gestión de proyectos, con un 51% de cumplimiento en la aplicación de las mejores prácticas establecidas en la gestión de proyectos. Identificando su mayor área de oportunidad en el componente de las etapas de mejora de procesos medición, control y mejora, respectivamente.
2. Gracias a los análisis realizados se identifica que el 50% de las necesidades tanto actuales como futuras de la organización se asocian directamente con el área de gestión de alcance e integración.
3. Posterior al análisis realizado, se identificó que PMO sugerida para implementar se basa sobre la estructura de una PMO de control, identificando como su principal característica la definición de metodologías de trabajo, con un nivel de autoridad combinado entre experto y formal y con una ubicación organizativa tipo staff reportando directamente a la vicepresidencia directamente.
4. La PMO debe incorporar un set de herramientas que soporte la ejecución de sus funciones, apalancándose de las mejores prácticas de gestión de proyectos, habilitando la consecución de los objetivos planteados y generando valor agregado a la operación en un corto plazo.
5. La organización debe estructurar la estrategia de implementación de la PMO, a través de la creación de un proyecto para este fin; garantizando que se siga una metodología durante toda su gestión.

6. RECOMENDACIONES

6. Se recomienda a la junta directiva establecer el modelo de medición de grado de madurez, entre sus procedimientos organizacionales, y lo ejecute de manera anual, con el objetivo de medir los grados de avance o deterioro generados.
7. Se recomienda a la junta directiva establecer planes de acción con fechas y entregables concretos, para abordar cada una de las áreas identificadas con oportunidad, derivados de los resultados del análisis de madurez obtenidos.
8. Se recomienda a la PMO implementar la metodología en administración de proyectos, siguiendo los estándares del PMI, a través del PMBOK, con lo cual se asegurará la aplicación de las mejores prácticas en gestión, abarcando las áreas del conocimiento del alcance y la integración, y la vez garantizando que se cubran la totalidad de las áreas en gestión.
9. Se recomienda a la junta directiva crear la estructura de la PMO dentro de la organización, siguiendo la estrategia de implementación, características, rol y funciones abordadas a través de las secciones de este trabajo; ya que se sus beneficios están alineados con los dos grandes objetivos estratégicos establecidos por la organización; la estandarización y simplificación de los procesos y la eficiencia y eficacia de las operaciones.
10. Se recomienda a la PMO implementar el set de herramientas incluido en este proyecto, y que a su vez incorpore todas aquellas que habiliten sus funciones y generen valor agregado para la gestión de los proyectos y las etapas de mejora de los procesos: estandarización, medición, control y mejora.
11. Se recomienda a la junta directiva crear un proyecto para manejar la implementación de la PMO, asignando un gerente y equipo de proyecto, utilizando como guía la estrategia implementación diseñada en este proyecto.

7. BIBLIOGRAFIA

- Amendola, S. (2010). Implementación de una PMO en Organización de Mantenimiento con Soporte de Técnicas y Herramientas Estadísticas "Caso industria química y proceso". *XIV INTERNATIONAL CONGRESS ON PROJECT ENGINEERING*. Madrid, España: Universidad Politécnica de Valencia.
- Betancur, L. (2016). Propuesta de Diseño e Implementación de una PMO en Expreso Brasilia, S.A. *Tesis de Maestría*. San José, Costa Rica: Universidad para la Cooperación Internacional.
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración estratégica*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- DeConceptos. (2017). *DeConceptos.com*. Obtenido de DeConceptos.com: <http://www.deconceptos.com/general/metodo>
- EcuRed. (2017). *EcuRed*. Obtenido de Ecured: https://www.ecured.cu/Fuente_de_información
- Ferrer, J. (2010). *Conceptos básicos de metodología de la investigación*. Obtenido de Conceptos básicos de metodología de la investigación: <http://metodologia02.blogspot.com/p/metodos-de-la-investigacion.html>
- Gazulla, L. (15 de Enero de 2011). *LeoncioGazulla*. Obtenido de LeoncioGazulla: <http://leongiogazulla3.blogspot.com/2011/01/las-fuentes-historicas.html>
- Guerrero, D., Julca, M., Cateriano, C., Morales, A., Ruiz, D., Terán, R. (2012). Propuesta para la Implementación de una Oficina de Proyectos - PMO. Piura, Perú: Universidad de Piura.
- Gutierrez, C. (2015). Propuesta para Implementación de Oficina de Administración de Proyectos en el Instituto Distrital de las Artes. *Tesis de Maestría*. Bogotá, Colombia: Universidad para la Cooperación Internacional.
- Hernández, S. F. (2014). *Metodología de la Investigación, Sexta Edición*. Mexico, D.F.: McGRAW-HILL / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Lledó, P. (2013). *Administración de Proyectos: El ABC para un Director de Proyectos exitoso. Tercera edición*. Victoria, BC, Canadá.
- Novoa, F. (13 de noviembre de 2012 de Noviembre de 2012). *INALDE Business School*. Obtenido de Inalde Business School: <http://www.inalde.edu.co>
- OBS Business School. (s.f). *OBS Business School, Universidad de Barcelona*. Obtenido de <http://www.obs-edu.com/int/blog-project-management/conceptos-fundamentales-direccion-de-proyectos/que-es-un-proyecto-elementos-fases-y-tipos>
- Palacio, J. (2015). Propuesta de un plan para la Implementación de la Oficina de PMO en la Corporación Interactuar . *Tesis de Maestría*. San José Costa Rica: Universidad para la Cooperación Internacional-UCI.
- Pérez, S. (2013). 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. *Tesis de Maestría*. Guayaquil, Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana.
- Project Management Institute Inc (PMI). (2013). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK) Quinta Edición*. Newton Square, Pensilvania: PMI Publications.
- Project Management Institute Inc (PMI). (2013). *Organizational project management maturity model (OPM3) Tercera Edición*. Newton Square, Pensilvania: PMI Publications.
- Project Management Institute Inc (PMI). (2013). *The Standard for Portfolio Management. 3th Ed.* USA: PMI Publications.
- Rothen, C. (2011). Metodología para implementar una Oficina de Administración de Proyectos en una Mediana Empresa. *Tesis de Maestría*. Santiago de Chile, Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- Ruiz, Y. (2015). Propuesta para el Diseño e Implementación de una PMO en la empresa Fundación Progreso Guanacaste. *Tesis de Maestría*. San José, Costa Rica: Universidad para la Cooperación Internacional.
- Salazar, A. (2016). Propuesta para el diseño e implementación de una PMO (Oficina de Dirección de Proyectos) en la Empresa Transmisiones LTDA. *Tesis de Maestría*. Bogotá, Colombia: Universidad para la Cooperación Internacional.
- Universidad Complutense Madrid. (2014). *ucm.es*. Obtenido de *ucm.es*: <https://www.ucm.es/data/cont/media/www/pag-29073/Módulo%201.pdf>
- Universidad de Alcalá. (s.a). *Universidad de Alcalá*. Obtenido de Universidad de Alcalá: <http://www.uah.es>
- Vargas, C. (2016). Plan de proyecto para el Diseño e Implementación de una oficina de gerencia de programas y proyectos (PMO) en la coordinadora Latinoamericana y del Caribe de Pequeños Productores de Comercia Justo (CLAC). *Tesis de Maestría*. San José, Costa Rica: Universidad para la Cooperación Internacional.

Razón de Inclusión en la Bibliografía

- 1. Amendola, S. (2010). Implementación de una PMO en Organización de Mantenimiento con Soporte de Técnicas y Herramientas Estadísticas "Caso industria química y proceso". XIV INTERNATIONAL CONGRESS ON PROJECT ENGINEERING. Madrid, España: Universidad Politécnica de Valencia.**

Amendola realiza un diagnóstico de la organización en conjunto con un equipo de trabajo conformado por personal de la empresa denominado "Escuchar la

Voz del Negocio” para definir la estrategia y camino a seguir de esta manera identifican las áreas que hay que fortalecer a corto, medio y largo plazo, y de la que surgen la formulación de proyectos. La metodología utilizada se basa en el uso de técnicas y herramienta estadísticas. Posteriormente realizan una evaluación y priorización de la ejecución de los proyectos. Luego el diseño, desarrollo del plan, y por último la definición y selección del equipo que desarrollaría los proyectos.

2. Betancur, L. (2016). Propuesta de Diseño e Implementación de una PMO en Expreso Brasilia, S.A. Tesis de Maestría. San José, Costa Rica: Universidad para la Cooperación Internacional.

El objetivo general de su investigación fue elaborar un plan de proyecto de diseño e implementación de una PMO para establecer metodologías que permitan estandarizar los procesos y aplicar las mejores prácticas en la gestión de proyectos en la empresa Expreso Brasilia S.A. Dentro de los objetivos específicos planteados en la investigación están: realizar el diagnóstico del nivel de madurez actual en la administración de proyectos en Expreso Brasilia para determinar las fortalezas o debilidades a subsanar con la implementación de la PMO; definir el tipo de PMO que se ajuste más a las necesidades de la compañía para recomendarla en la implementación del proyecto y definir las funciones de la PMO, el alcance, políticas, procedimientos, roles y responsabilidades de los integrantes del equipo de trabajo para facilitar la interrelación con las diferentes áreas de la empresa. Por último y necesario, proponer un plan de implementación de la PMO para definir la metodología a seguir durante el proceso de ejecución de este proyecto.

Esta es la razón por la que se seleccionó esta tesis de graduación dado que el tema elegido y los objetivos propuestos se asimilan a los formulados en mi investigación, y podrá servir de guía para la formulación de la propuesta.

3. Guerrero, D., Julca, M., Cateriano, C., Morales, A., Ruiz, D., Terán, R. (2012). Propuesta para la Implementación de una Oficina de Proyectos - PMO. Piura, Perú: Universidad de Piura.

Los investigadores proponen en su investigación una propuesta para la implementación de una PMO, su investigación se basa en la implementación de una PMO en la empresa Olympic empresa líder en el área de hidrocarburos, esta oficina les permitirá introducir mejoras continuas y sustanciales en todo el ámbito de gestión de proyectos, o sea en el inicio, planificación, ejecución y control, y cierre de los proyectos de la empresa. Como resultados de este estudio fue permitir mejorar sus activos internos, incrementando su rentabilidad y mejorando su imagen y competitividad ante terceros y para el staff de proyectos, obtendrán soluciones de soporte, que contribuirían a incrementar el desempeño de los gerentes y equipos de proyecto, con menor esfuerzo personal.

Si bien la PMO no garantiza el éxito de los proyectos, incrementa la probabilidad de éxito de estos y permite llevar un mejor control de los proyectos desde el inicio hasta el cierre.

Por esta razón se elige esta tesis, para que sirva de guía en propuesta de implementación que se realizó a Olympic Perú S.A para la implementación de la metodología de administración de proyectos.

4. Gutiérrez, C. (2015). Propuesta para Implementación de Oficina de Administración de Proyectos en el Instituto Distrital de las Artes. Tesis de Maestría. Bogotá, Colombia: Universidad para la Cooperación Internacional.

El objetivo de esta investigación fue la implementación de una PMO en el instituto distrital de las artes de la ciudad de Bogotá, Colombia, institución que administraba sus proyectos fuera de los estándares, debido a su condición de entidad pública. El proyecto se desarrolló bajo un enfoque en estandarización de metodologías y capacitaciones a los colaboradores, así como, la aplicación

de las mejores prácticas para la optimización de la administración de sus programas.

5. Hernández, S. F. (2014). Metodología de la Investigación, Sexta Edición. Mexico, D.F.: McGRAW-HILL / Interamericana Editores, S.A. de C.V.

La metodología de Investigación de los autores Hernández, Fernández y Baptista, será un elemento fundamental en la realización de la investigación y servirá de guía para seleccionar el tipo de investigación a realizar en este proyecto de tesis de grado para optar por el grado de Maestría en Administración de Proyectos.

6. Lledó, P. (2013). Administración de Proyectos: El ABC para un Director de Proyectos exitoso. Tercera edición. Victoria, BC, Canadá.

Este es un documento complementario al PMBOK que desarrolla las áreas de conocimiento de la administración de proyectos incorporando ejercicios prácticos.

7. Palacio, J. (2015). Propuesta de un plan para la Implementación de la Oficina de PMO en la Corporación Interactuar. Tesis de Maestría. San José Costa Rica: Universidad para la Cooperación Internacional-UCI.

El objetivo de su investigación fue elaborar una propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyecto (PMO) con el objetivo de unificar métodos y metodologías en el gerenciamiento de proyectos que desarrolla la Institución, para lo cual se propusieron los siguientes objetivos específicos: realizar una evaluación del estado de madurez de la organización en proyectos, que sirva de base para determinar el camino o ruta a seguir en la creación de una PMO en la Corporación Interactuar, determinar según los modelos de desarrollo de PMO existentes, cual es el tipo de PMO más conveniente para la Corporación, elaborar el plan de gestión del alcance para la creación de una PMO en Interactuar para definir los requisitos que se deben cumplir según el PMBOK definir el plan de gestión del tiempo para las actividades, su duración y

mecanismos de control, establecer el plan de gestión de los costos para determinar el presupuesto del proyecto y sus controles, realizar el plan de gestión de la calidad para asegurar la calidad del proyecto frente a los estándares definidos, desarrollar el plan de gestión de recursos humanos para establecer los requerimientos, necesidades, perfiles y contratación del recurso humano del proyecto, realizar el plan de gestión de comunicaciones para el adecuado manejo de las comunicaciones y documentos del proyecto, elaborar el plan de gestión de los riesgos para identificarlos y gestionarlos minimizando su impacto en el proyecto, establecer el plan de gestión de las adquisiciones para realizar oportunamente las adquisiciones requeridas para el proyecto, definir el plan de gestión de los interesados para conocer sus intereses y expectativas en el proyecto. Aunque esta investigación abarca más objetivos de los propuestos en mi investigación, sin duda servirá de guía para la implementación del marco teórico y metodológico, así como de la evaluación del método de madurez utilizado en esta investigación.

8. Pérez, S. (2013). 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. Tesis de Maestría. Guayaquil, Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana.

Esta investigación está dirigida al sector servicios específicamente sector bancario de Ecuador, donde se realiza un análisis de la situación en la gestión de proyectos, identificando falencias y oportunidades de mejora para proponer un diseño de PMO. En los capítulos del documento se desarrollan la metodología seguida para levantar y recolectar la información, análisis de resultados, se realiza la propuesta específica para crear la PMO en instituciones del sector bancario.

9. Project Management Institute Inc (PMI). (2013). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK) Quinta Edición. Newton Square, Pensilvania: PMI Publications.

Este documento corresponde al estándar de las mejores prácticas para la administración de proyectos, basado en la experiencia y la aplicación de todas las industrias, estructurando el estándar en grupos de procesos y áreas de conocimiento, presentándose como marco de referencia para la gestión.

10. Project Management Institute Inc (PMI). (2013). Organizational project management maturity model (OPM3) Tercera Edición. Newton Square, Pensilvania: PMI Publications.

Este documento presenta una herramienta para la evaluación de los grados de madurez de las organizaciones en la administración de proyectos a través del establecimiento de una metodología.

11. Project Management Institute Inc (PMI). (2013). The Standard for Portfolio Management. 3th Ed. USA: PMI Publications.

Este documento presenta las mejores prácticas para la gestión de portafolios, base, para el establecimiento de una PMO dentro de las organizaciones.

12. Rothen, C. (2011). Metodología para implementar una Oficina de Administración de Proyectos en una Mediana Empresa. Tesis de Maestría. Santiago de Chile, Santiago de Chile: Universidad de Chile.

Investigación realizada en Chile para optar por el grado de maestría, el objetivo de la tesis fue la definición y aplicación de una metodología para implementar una Oficina de Administración de Proyectos, en adelante PMO (Project Management Office) en una mediana empresa, en el caso particular se aplicará en una empresa perteneciente al sector bancario. Se realiza un análisis FODA encontrando algunas falencias en el proceso asociado al desarrollo de su portafolio de proyectos. La empresa es de carácter tecnológico, por ende, la mayor cantidad de

sus proyectos están alineados dentro del marco de las tecnologías de información. La tónica la marcan proyectos muy extensos, con altos costos y con una baja tasa de término.

Para cumplir los objetivos señalados por el autor se definieron procesos básicos asociados a la PMO, la cual fue definida como una nueva función dentro de la organización, de carácter transversal y que rige a todos los proyectos que se ejecuten independientes de su naturaleza.

El proyecto de tesis involucró, además, la ejecución de un piloto que permitió probar las definiciones en la práctica y ajustarlas con la finalidad de hacerlas más eficientes y lo menos burocráticas posibles.

13. Ruiz, Y. (2015). Propuesta para el Diseño e Implementación de una PMO en la empresa Fundación Progreso Guanacaste. Tesis de Maestría. San José, Costa Rica: Universidad para la Cooperación Internacional.

Este proyecto llevado a cabo en la fundación progreso Guanacaste, empresa sin fines de lucro, pretende la eficiencia en el desempeño de la administración de proyectos para la consecución de los objetivos planteados, a través de la propuesta para la implementación de una PMO, como respuesta a la necesidad de la organización, que actualmente no cuenta con una estructura proyectizada, pero que podría utilizar los servicios de una PMO para gestionar el portafolio, así como, puente entre su oficina en Costa Rica, la de EEUU y su junta directiva.

14. Salazar, A. (2016). Propuesta para el diseño e implementación de una PMO (Oficina de Dirección de Proyectos) en la Empresa Transmisiones LTDA. Tesis de Maestría. Bogotá, Colombia: Universidad para la Cooperación Internacional.

Este proyecto llevado a cabo en la Compañía Transmisiones Ltda, ubicada en Colombia, pretende abordar una propuesta para la implementación de una PMO, basándose en que la organización no cuenta con una estructura basada en estándares y buenas prácticas sobre la administración de proyectos, lo cual repercutía en los resultados de tiempo, alcance, costos y calidad, sobre las expectativas reales de negocio trazadas por la organización. Este proyecto a través del análisis de los procesos y procedimientos actuales, partió para estructurar la propuesta de PMO alineadas con las necesidades.

15. Vargas, C. (2016). Plan de proyecto para el Diseño e Implementación de una oficina de gerencia de programas y proyectos (PMO) en la coordinadora Latinoamericana y del Caribe de Pequeños Productores de Comercia Justo (CLAC). Tesis de Maestría. San José, Costa Rica: Universidad para la Cooperación Internacional.

Este proyecto aplicado a la Coordinadora Latinoamericana y del Caribe de pequeños productores de comercio justo, considerada una organización gremial, tipo ONG, ubicada en el Salvador, plantea la implementación de una PMO, apalancándose en la adopción de una metodología y estructura de gestión por parte de la organización. El proyecto abarca el establecimiento de una PMO para lograr un cambio de cultura organizacional en la gestión de programas y proyectos, a través de la capacitación, control de calidad, comunicación y el uso de recursos. El proyecto toma como base el análisis de madurez actual en gestión determinado como parte del trabajo.

8. ANEXOS

8.1 Anexo 1: ACTA DEL PFG

ACTA DEL PROYECTO	
Fecha de firma del Acta	Nombre de Proyecto
24 de abril de 2017.	Propuesta para la implementación de una oficina de gestión de proyectos PMO, en la empresa Servicios Financieros Americanos.
Areas de conocimiento / procesos	Area de aplicación (Sector / Actividad)
Grupos de Procesos: Inicio, planificación, ejecución, monitoreo - control y cierre. Areas de conocimiento: Integración, alcance, tiempo, costos, calidad, recursos humanos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones interesados.	Privado / Servicios.
Fecha tentativa de inicio del proyecto	Fecha tentativa de finalización del proyecto
24 de abril del 2017.	13 de octubre del 2017.
Objetivos del proyecto	
<p>Objetivo general Elaborar una propuesta para la implementación de una oficina de gestión de proyectos PMO en, la empresa Servicios Financieros Americanos que permita la estandarización y aplicación de buenas prácticas en gerencia de proyectos, con el fin de mejorar los resultados de los proyectos que ejecuta la entidad.</p> <p>Objetivos específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar un análisis de madurez de la organización en gestión de proyectos, para identificar su grado de gestión actual. • Identificar las necesidades actuales y futuras de la organización, para determinar el tipo de PMO requerido. • Definir las características, roles, funciones, ubicación organizativa y nivel de autoridad de la PMO, para integrar sus funciones dentro de las operaciones de la organización. • Determinar las herramientas que sirvan de soporte para la ejecución de las funciones realizadas por la oficina de gestión de proyectos PMO. • Definir una estrategia de implementación de la propuesta para guiar a la organización en la creación de su PMO. 	

Justificación o propósito del proyecto

La empresa Servicios Financieros Americanos se dedica a la prestación de servicios de carácter financiero – contable para la división internacional de la empresa Minoristas mundiales, con operaciones en toda América. Centralizando gran parte de las actividades financiero –contables de los países donde opera en un solo centro de servicios compartidos, ubicado en México D.F; desde el cual se presta los servicios para la ejecución de los siguientes procesos:

Contabilidad General.

Planillas de empleados.

Cuentas a pagar de proveedores.

Cuentas por cobrar de clientes.

La empresa actualmente está enfocada en la estandarización y simplificación de sus procesos, buscando la eficacia y eficiencia en sus operaciones, razón por la cual está realizando mapeos y análisis detallados de todas las actividades para identificar oportunidades de mejora; para partir de ellas y desarrollar proyectos específicos que le permitan cumplir con sus objetivos estratégicos organizacionales.

La propuesta para la implementación de una oficina de dirección de proyectos traerá como beneficios para la empresa Servicios Financieros Americanos. la definición de un ente regulador para la gestión de proyectos, permitiendo la normalización de los procesos, la estandarización de las metodologías, técnicas y herramientas, así como, el establecimiento de las buenas prácticas en la gestión y documentación de proyectos.

Descripción del producto o servicio que generará el proyecto – Entregables finales del proyecto

A través de la ejecución de este proyecto se presentará la propuesta de un plan de implementación de una oficina de dirección de proyectos para la empresa Servicios financieros Americanos. Entregables:

Análisis de madurez de la organización. Identificación las necesidades actuales y futuras para determinar tipo PMO.

Definición de características, roles, funciones, ubicación organizativa y nivel de autoridad de la PMO.

Herramientas que sirvan de soporte para la ejecución de las funciones de la PMO.

Elaborar una estrategia de implementación de la propuesta.

Supuestos

1. Se cuenta con un patrocinador en el comité ejecutivo de la organización, el cual se mantendrá atento a lo largo de todo el proyecto.
2. La organización, basada en los resultados, muestra interés por el establecimiento de una PMO dentro de la organización.
3. A lo largo de todo el desarrollo del proyecto, se tiene acceso a la información disponible y requerida.
4. Se cuenta con el conocimiento suficiente y requerido para la elaboración de este proyecto.
5. El proyecto se basa en la propuesta de un plan de implementación, no en la implementación de la PMO.

Restricciones

1. Se cuenta con cuatro meses para la elaboración de este proyecto.
2. No se puede utilizar el nombre ni la ubicación real de la organización; por lo que se reemplazan por: “Empresa Servicios Financieros Americanos” y México DF.
3. Solamente se dispondrá de un 5% del personal a tiempo parcial para realizar este proyecto.
4. El proyecto incurrirá solo en costos operativos y por servicios indirectos cargados al presupuesto ordinario.

Identificación de riesgos

Si el personal asignado para el soporte del proyecto no está comprometido, esto podría afectar los tiempos, impactando el cronograma.

Si el patrocinador deja la organización antes que el proyecto termine, podría afectar los entregables planteados, impactando el alcance.

Si no existe un estricto monitoreo para el cumplimiento de los entregables, esto podría generar incumplimiento y demoras, impactando el cronograma.

Si no se sigue la guía de elaboración correctamente, esto podría afectar el desarrollo del proyecto, impactando la calidad.

Si la organización tiene un nivel medio-alto de madurez, esto podría generar desinterés en los directivos por aceptar el la propuesta de implementación, impactando el alcance.

Presupuesto

Investigaciones; membresías e impresiones: \$ 200.00

Revisión Filólogo: \$ 180.00

Impresiones de proyecto Final \$ 100.00

Total: **\$ 480.00**

Principales hitos y fechas

Nombre hito	Fecha inicio	Fecha final
Preparación de Chárter y EDT	24 de abril.	30 de abril
Preparación de introducción y cronograma	01 de mayo	07 de mayo
Preparación de marco teórico	08 de mayo	14 de mayo
Preparación de marco metodológico	15 de mayo	21 de mayo
Resumen ejecutivo y bibliografía	22 de mayo	28 de mayo
Documento integrado	22 de mayo	28 de mayo
Chárter Firmado	22 de mayo	28 de mayo

Información histórica relevante

La empresa Servicios Financieros Americanos, con sede en México DF, cuenta con 5 años de operación; forma parte de la Co. Transnacional "Minoristas Mundiales" y fue constituida como una sociedad anónima.

Actualmente cuenta con 790 colaboradores distribuidos entre sus cuatro departamentos:

- Contabilidad General.
- Planillas de empleados.
- Cuentas a pagar de proveedores.
- Cuentas por cobrar de clientes.

La organización cuenta con un departamento de proyectos conformado por 5 gerentes de proyectos que manejan programas por cada departamento.

No se cuenta con registros de esfuerzos similares anteriores al proyecto para la implementación de una PMO dentro de la organización.

Identificación de grupos de interés (involucrados)

Involucrados Directos:

Director ejecutivo de proyectos.

Patrocinador.

Gerentes de proyectos.

Colaboradores de la organización.

Involucrados Indirectos:

Profesora de seminario de graduación tesina.

Asistente académica del curso.


Profesor tutor de graduación.

Lectores del proyecto.

Director de proyecto:

Ronald Carvajal Benavides

Firma:

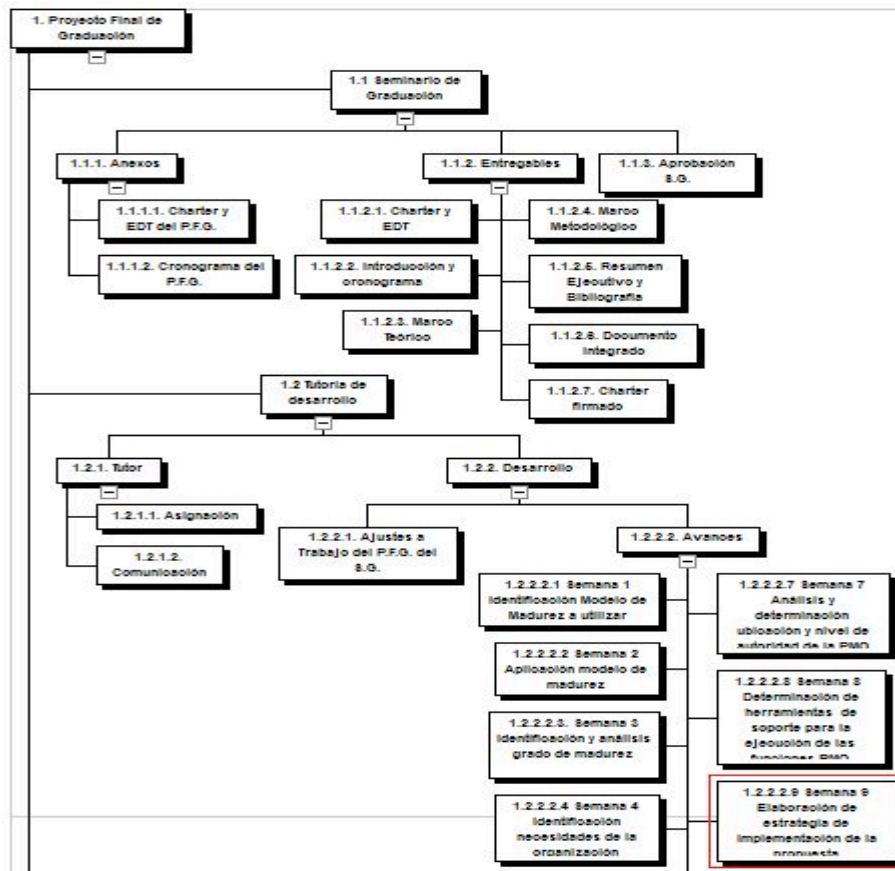


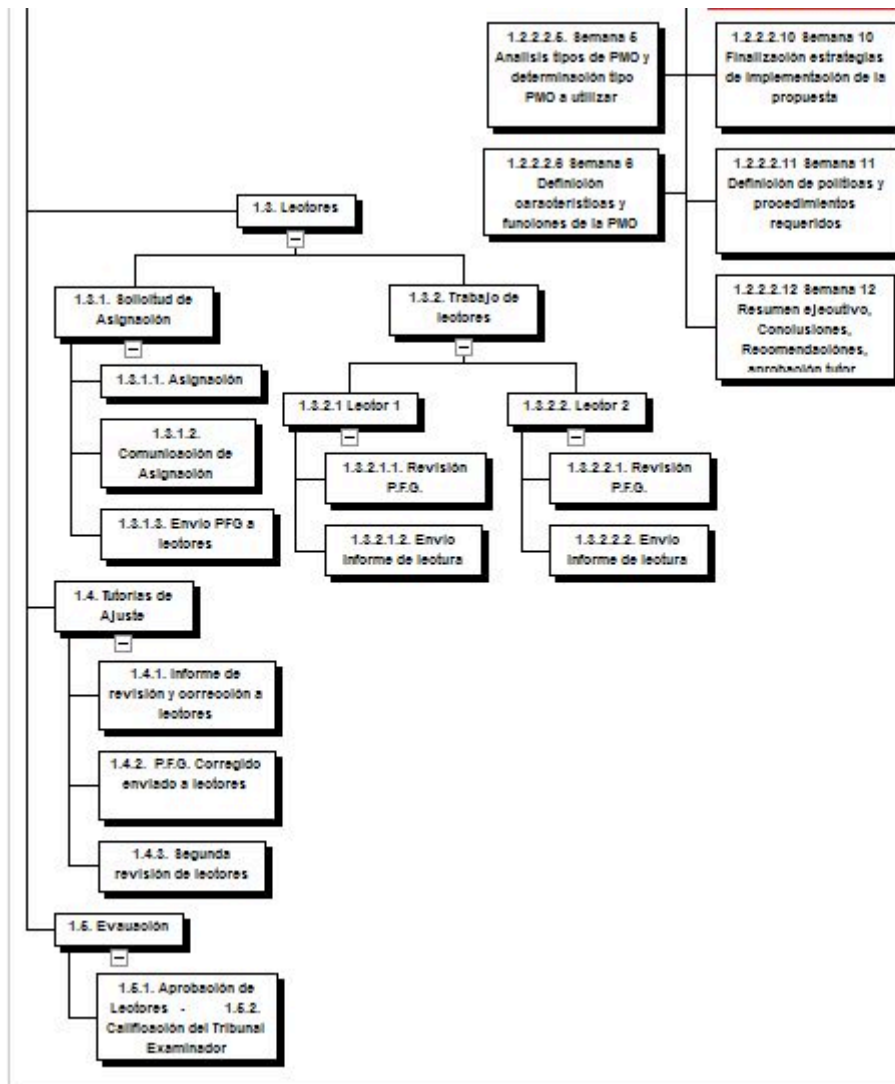
Autorización de:

María Lorena Alpízar Marín

Firma:

8.2 Anexo 2: EDT





8.3 Anexo 3: CRONOGRAMA

Id	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	may '17				
					23	30	07	14	21
1	Cronograma PFG V01	125 días	lun 24/04/17	vie 13/10/17	[Barra de cronograma]				
2	1.1. Seminario de Graduación	26 días	lun 24/04/17	dom 28/05/17	[Barra de cronograma]				
3	1.1.1. Anexos	11 días	lun 24/04/17	dom 07/05/17	[Barra de cronograma]				
4	1.1.1.1. Charter y EDT del P.F.G.	6 días	lun 24/04/17	dom 30/04/17	[Barra de cronograma]				
5	1.1.1.2. Cronograma del P.F.G.	6 días	lun 01/05/17	dom 07/05/17	[Barra de cronograma]				
6	1.1.2. Entregables	26 días	lun 24/04/17	dom 28/05/17	[Barra de cronograma]				
7	1.1.2.1. Charter y EDT	6 días	lun 24/04/17	dom 30/04/17	[Barra de cronograma]				
8	1.1.2.2. Introducción y cronograma	6 días	lun 01/05/17	dom 07/05/17	[Barra de cronograma]				
9	1.1.2.3. Marca teórica	6 días	lun 08/05/17	dom 14/05/17	[Barra de cronograma]				
10	1.1.2.4 Marca metodológica	6 días	lun 15/05/17	dom 21/05/17	[Barra de cronograma]				
11	1.1.2.5. Resumen ejecutivo y Bibliografía	6 días	lun 22/05/17	dom 28/05/17	[Barra de cronograma]				
12	1.1.2.6. Documenta Integrada	6 días	lun 22/05/17	dom 28/05/17	[Barra de cronograma]				
13	1.1.2.7. Charter Firmada	6 días	lun 22/05/17	dom 28/05/17	[Barra de cronograma]				
14	1.1.3. Aprobación SG	6 días	lun 22/05/17	dom 28/05/17	[Barra de cronograma]				
15	1.2. Tutoría de desarrollo	71 días	lun 29/05/17	dom 03/09/17	[Barra de cronograma]				
16	1.2.1. Tutor	6 días	lun 29/05/17	dom 04/06/17	[Barra de cronograma]				
17	1.2.1.1. Asignación	6 días	lun 29/05/17	dom 04/06/17	[Barra de cronograma]				
18	1.2.1.2 Comunicación	6 días	lun 29/05/17	dom 04/06/17	[Barra de cronograma]				

19	1.2.2. Desarrollo	66 días	lun 05/06/17	dom 03/09/17			
20	1.2.2.1. Ajustes a trabajos del PFG del SG	66 días	lun 05/06/17	dom 03/09/17			
21	1.2.2.2 Avances	66 días	lun 05/06/17	dom 03/09/17			
22	1.2.2.2.1. Semana 1 Identificación modelo de madurez a utilizar	6 días	lun 05/06/17	dom 11/06/17			
23	1.2.2.2.2. Semana 2 Aplicación modelo de madurez	6 días	lun 12/06/17	dom 18/06/17			
24	1.2.2.2.3. Semana 3 Identificación y análisis grado de madurez	6 días	lun 19/06/17	dom 25/06/17			
25	1.2.2.2.4. Semana 4 Identificación necesidades de la organización	6 días	lun 26/06/17	dom 02/07/17			

Id	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	may '17				
					23	30	07	14	21
26	1.2.2.2.5. Semana 5 Análisis tipos de PMO y determinación tipo PMO a utilizar	6 días	lun 03/07/17	dom 09/07/17					
27	1.2.2.2.6. Semana 6 Definición características y funciones de la PMO	6 días	lun 10/07/17	dom 16/07/17					
28	1.2.2.2.7. Semana 7 Análisis y determinación ubicación y nivel de autoridad de la PMO	6 días	lun 17/07/17	dom 23/07/17					
29	1.2.2.2.8. Semana 8 Determinación de herramientas de soporte para la ejecución de las funciones de la PMO	6 días	lun 24/07/17	dom 30/07/17					
30	1.2.2.2.9. Semana 9 Elaboración de estrategia de implementación de la propuesta	6 días	lun 31/07/17	dom 06/08/17					
31	1.2.2.2.10. Semana 10 Finalización estrategia de implementación de la propuesta.	6 días	lun 07/08/17	dom 13/08/17					
32	1.2.2.2.11. Semana 11 Definición políticas y procedimientos requeridos	6 días	lun 14/08/17	dom 20/08/17					

33	1.2.2.2.12. Semana 12 Resumen ejecutiva, conclusiones, recomendaciones, aprobación tutor.	11 días	lun 21/08/17	dom 03/09/17
34	1.3 Lectores	11 días	lun 04/09/17	dom 17/09/17
35	1.3.1 Solicitud de Asignación	6 días	lun 04/09/17	dom 10/09/17
36	1.3.1.1. Asignación	6 días	lun 04/09/17	dom 10/09/17
37	1.3.1.2. Comunicación de asignación	6 días	lun 04/09/17	dom 10/09/17
38	1.3.1.3. Envío PFG a lectores	6 días	lun 04/09/17	dom 10/09/17
39	1.3.2. Trabajo de Lectores	6 días	lun 11/09/17	dom 17/09/17
40	1.3.2.1 Lector 1	6 días	lun 11/09/17	dom 17/09/17
41	1.3.2.1.1. Revisión P.F.G.	6 días	lun 11/09/17	dom 17/09/17
42	1.3.2.1.2. Envío informe de lectura	6 días	lun 11/09/17	dom 17/09/17
43	1.3.2.2. Lector 2	6 días	lun 11/09/17	dom 17/09/17

8.4 Anexo 4: Matriz de control de cambios

Matriz resumen de cambios PFG				
# Sema na	# de cambio	# de página	Observación profesora	Cambio
1	1	24	Incluir otros grupos en la sección de áreas de conocimiento / procesos	Se incluyen los 5 procesos y las 10 áreas de conocimiento completas.
1	2	26	Incluir como hitos los entregables de tu proyecto	Se incluyen los hitos basados en los 4 entregables del proyecto y cronograma.
1	3	24	Ninguna	Se modifica la fecha de finalización del Charter por los ajustes al cronograma
2	4	1	Debe colocar citas	Se incluyeron citas.
2	5	1	Es necesario que se refiera además a antecedentes específicos de cómo se gestionan los proyectos en esta empresa.	Se incluyen los antecedentes sobre la gestión actual.
2	6	2	No especifica realmente cuál es el problema en la empresa el no contar con la PMO, debe detallar.	Se detalla problemática de la empresa.
2	7	3	Ya esto lo dijo	Se modifica la justificación del problema.
2	8	28	Ajustar nombre del proyecto	Se modifica "Propuesta para el diseño e implementación" por "Propuesta para la implementación"
2	9	28	Ajustar Objetivo general y objetivos específicos	Se ajustaron de acuerdo a los cambios.
2	10	29	Ajustar de acuerdo a los objetivos	Se actualiza con los objetivos específicos modificados.
2	11	30	Puede haber otros riesgos asociados a la PMO	Se incluye un riesgo asociado a la PMO.
2	12	31	Ajustar principales hitos de acuerdo a cambio en objetivos y entregables	Ajustados de acuerdo a los cambios en objetivos y cronograma
2	13	32	Incluir Firma digital en el Chárter	incluida
2	14	Anexo 2	Ajustar EDT de acuerdo a cambios en entregables	Actualizada con los cambios.
2	15	Anexo 3	La figura debe ser legible	Se ajustó a tamaño legible.
3	16	ii	Incluir nombre	Actualizado con el nombre del estudiante
3	17	7	Es importante en este punto colocar una introducción al tema que continúa, explicando su importancia.	Se incluyó introducción sobre el marco teórico.

Matriz resumen de cambios PFG				
#	Sema	# de	# de	
na	cambio	página	Observación profesora	Cambio
3	18	10	¿Existe otra estructura propia del proyecto, o el proyecto se administra mediante la misma estructura de la organización?	Se aclara que el proyecto se administrará mediante la misma estructura de la organización.
3	19	11	Colocar la cita como tal.	Se coloca la cita según APA
3	20	13	Corregir redacción.	Se modificó la redacción utilizada en el párrafo
3	21	18	Explicar por qué se utilizan todas las áreas de conocimiento en la formulación de una PMO.	Se incluyó párrafo con la explicación.
3	22	19	Actualizar hitos con entregables del curso.	Actualizados.
3	23	59	Colocar los hitos propios del seminario de graduación.	Incluidos en el chárter
4	24	30-31-	La entrevista y observación son herramientas, colocarlas en ese apartado.	Se eliminan del apartado fuentes de información y se colocan como herramientas.
4	25	30-31	Tesis de grado y proyectos de graduación, puede ser una fuente primaria también.	Se mueve de fuente secundaria a fuente primaria.
4	26	29	Menciona y explica sus fuentes primarias y la relación con el tema del PFG.	Se incluye la explicación y relación con el PFG.
4	27	30	Menciona y explica sus fuentes secundarias y la relación con el tema del PFG.	Se incluye la explicación y relación con el PFG.
4	28	31-23-33-34	Ser claro en la justificación del uso de las fuentes de información en cada objetivo.	Se incluye justificación para cada uno de los objetivos.
4	29	34-35	Eliminar los métodos que no se van a utilizar	Se mantienen únicamente el método sintético y el método analítico.
4	30	37	Mejorar la redacción que se lea que está haciendo análisis (descomposición) y síntesis (Elaboración después de la descomposición)	Corregida la redacción, de acuerdo a la recomendación.
4	31	38	Incluir fuente al pie del cuadro	Se incluye fuente al pie del cuadro.
4	32	39	Los supuestos y restricciones nunca pueden ser exactamente igual para todos los objetivos del proyecto, debe identificar y ser más explícito en este cuadro.	Se dividen los supuestos y restricciones entre los objetivos y se incluyen nuevos.
4	33	41	Mejorar el título del cuadro de entregables e incluir fuente al pie del cuadro.	Actualizado.

8.5 Anexo 5: Cuestionario SAM

de Pregunta	Código de mejor práctica	Pregunta SAM	Si	No
1	7405	Su organización alcanza metas y objetivos a través del uso de la administración de proyectos organizacional?	X	
2	8910	Su organización analiza el valor del rendimiento?	X	
3	8920	Su organización evalúa la realización de una propuesta de beneficios?	X	
4	9000	Su organización establece una metodología de gestión empresarial de riesgos?		X
5	9080	Su organización establece estrategias de alineamiento para los marcos de referencia?	X	
6	9130	Su organización reporta el rendimiento de la administración de proyectos organizacional a la estrategia?	X	
7	9140	Su organización reporta el rendimiento estratégico de los programas de proyectos?	X	
8	9200	Su organización usa evaluaciones formales de rendimiento?	X	
9	2190	Su organización compara el rendimiento organizacional en administración de proyectos contra el estándar de la industria?	X	
10	8930	Su organización compara con el mercado las prácticas y resultados de la administración de proyectos organizacional?		X
11	9090	Su organización incorpora puntos de referencia de rendimiento dentro del sistema de medición-puntuación?	X	
12	5240	Su organización establece comunidades internas de administración de proyectos?	X	
13	5250	Su organización interactúa con comunidades de administración de proyectos externas?	X	
14	9040	Su organización establece consejos y técnicas de entrega de proyectos para grupos de especial interés?		X
15	1540	Su organización incluye metas estratégicas dentro de los objetivos de proyectos?	X	
16	1590	Su organización registra las asignaciones de los recursos de proyectos?		X
17	5220	Su organización provee recursos organizacionales competentes para la administración de proyectos?	X	
18	9060	Su organización establece la reubicación y optimización de recursos en los procesos?	X	
19	9150	Su organización se asegura que los especialistas son compartidos entre los proyectos?	X	
20	5200	Su organización provee entrenamiento en administración de proyectos?	X	
21	5210	Su organización provee training continuo?	X	
22	5300	Su organización establece entrenamientos y programas de desarrollo?	X	
23	9100	Su organización tiene casos de estudios de administración de proyectos en los programas de inducción?		X
24	9110	Su organización asegura que los entrenamientos en administración de proyectos mapean al plan de desarrollo de carrera?		X
25	7045	Su organización establece una estructura de administración de proyectos organizacional?	X	
26	7055	Su organización adopta una estructura de administración de proyectos organizacional?	X	
27	7065	Su organización institucionaliza una estructura de administración de proyectos organizacional?		X

de Pregunta	Código de mejor práctica	Pregunta SAM	Si	No
28	7075	Su organización provee una oficina de soporte a la gestión de proyectos?		X
29	1400	Su organización incorpora recursos organizacionales competentes para la administración de proyectos?	X	
30	1430	Su organización establece procesos competentes de administración de proyectos?	X	
31	5190	Su organización facilita el desarrollo de los gerentes de proyectos?	X	
32	5620	Su organización establece planes de carrera organizacionales para todos los roles de la administración de proyectos?		X
33	7105	Su organización gestiona la visión holística del proyecto?	X	
34	7115	Su organización gestiona el ambiente (contexto)?		X
35	7125	Su organización gestiona el auto desarrollo?	X	
36	7135	Su organización se muestra competente en la iniciación de los proyectos?	X	
37	7145	Su organización se muestra competente en la planeación de los proyectos?		X
38	7155	Su organización se muestra competente en la ejecución de los proyectos?	X	
39	7165	Su organización se muestra competente en el monitoreo y control de los proyectos?	X	
40	7175	Su organización se muestra competente en el cierre de los proyectos?		X
41	7185	Su organización demuestra la competencia de la comunicación?	X	
42	7195	Su organización demuestra competencia en liderazgo?	X	
43	7205	Su organización demuestra competencia en gestión?	X	
44	7215	Su organización demuestra competencia habilidad cognitiva?	X	
45	7225	Su organización demuestra competencia de efectividad?	X	
46	7235	Su organización demuestra competencia de profesionalismo?	X	
47	9120	Su organización provee mentoría a los gerentes de proyectos?	X	
48	5280	Su organización establece un marco común para la administración de proyectos?		X
49	3030	Su organización captura y comparte lecciones aprendidas?		X
50	7365	Su organización tiene un sistema de información para la administración de los proyectos?		X
51	8970	Su organización documenta casos de estudio de administración de proyectos?		X
52	9010	Su organización establece resúmenes ejecutivos en cuadros de información?	X	
53	9030	Su organización establece reportes estandarizados de administración de proyectos?	X	
54	9020	Su organización establece políticas de gobernabilidad para toda la organización?	X	
55	9170	Su organización tiene una consistente gobernabilidad para los portafolios, programas y proyectos en toda la organización?	X	

de Pregunta	Código de mejor práctica	Pregunta SAM	Si	No
56	1460	Su organización adapta los procesos de administración de proyectos de forma flexible ?	X	
57	5260	Su organización adecúa la metodología de administración de proyectos?	X	
58	5270	Su organización integra la metodología de administración de proyectos con los procesos organizacionales?	X	
59	8900	Su organización instaure los marcos organizacionales aprobados, así como, las estructuras de gobernabilidad?	X	
60	8960	Su organización aborda el desarrollo de plantillas para la administración de proyectos?		X
61	9050	Su organización establece plantillas con directrices de adaptación para la administración de proyectos?		X
62	7325	Su organización recoge métricas sobre el éxito de la administración de proyectos organizacional?	X	
63	7335	Su organización usa métricas sobre el éxito de la administración de proyectos organizacional?	X	
64	7345	Su organización verifica la exactitud de las métricas sobre el éxito de la administración de proyectos organizacional?	X	
65	7355	Su organización analiza y mejora las métricas sobre el éxito de la administración de proyectos organizacional?	X	
66	8950	Su organización define indicadores clave de liderazgo?	X	
67	1450	Su organización establece fuertes patrocinios?		X
68	5340	Su organización establece el apoyo de ejecutivos?	X	
69	8990	Su organización establece patrocinadores competentes para los proyectos?		X
70	1000	Su organización establece políticas organizacionales de los procesos de administración de proyectos?		X
71	5180	Su organización educa a los ejecutivos?	X	
72	5490	Su organización reconoce el valor de la gestión de proyectos?	X	
73	5500	Su organización define valores de administración de proyectos?	X	
74	5520	Su organización colabora en los metas?	X	
75	7005	Su organización tiene un programa de liderazgo en administración de proyectos organizacional?		X
76	7015	Su organización educa a los involucrados en la administración de proyectos organizacional?		X
77	7025	Su organización tiene conciencia en diversidad cultural?	X	
78	8940	Su organización crea una cultura de concientización al riesgo?		X
79	1670	Su organización conoce los planes inter-proyectos?	X	
80	8980	Su organización fomenta la adherencia al código de ética de la administración de proyectos?	X	
81	9160	Su organización tiene una consistente orientación a los procesos de proyectos?	X	
82	2090	Su organización se adhiere a las técnicas de administración de proyectos?	X	
83	3070	Su organización fomenta la toma de riesgos?	X	

de Pregunta	Código de mejor práctica	Pregunta SAM	Si	No
84	7305	Su organización tiene formatos de estimación / herramientas establecidas para usar en toda la organización?	X	
85	9180	Su organización usa métodos matemáticos para priorizar?	X	
86	1130	Su organización estandariza el proceso de plan de gestión de la calidad?		X
87	1820	Su organización mide el proceso del plan de gestión de la calidad?		X
88	2360	Su organización controla el proceso del plan de gestión de la calidad?		X
89	2750	Su organización mejora el proceso del plan de gestión de la calidad?		X
90	1240	Su organización estandariza el proceso de realizar el aseguramiento de la calidad?		X
91	1930	Su organización mide el proceso de realizar el aseguramiento de la calidad?		X
92	2470	Su organización controla el proceso de realizar el aseguramiento de la calidad?		X
93	2860	Su organización mejora el proceso de realizar el aseguramiento de la calidad?		X
94	1360	Su organización estandariza el proceso de controlar la calidad?		X
95	2050	Su organización mide el proceso de controlar la calidad?		X
96	2590	Su organización controla el proceso de controlar la calidad?		X
97	2980	Su organización mejora el proceso de controlar la calidad?		X
98	1005	Su organización estandariza el proceso de creación del charter de los proyectos?		X
99	1700	Su organización mide el proceso de creación del charter de los proyectos?		X
100	2240	Su organización controla el proceso de creación del charter de los proyectos?		X
101	2630	Su organización mejora el proceso de creación del charter de los proyectos?		X
102	1020	Su organización estandariza el proceso de creación del plan de gestión de los proyectos?		X
103	1710	Su organización mide el proceso de creación del plan de gestión de los proyectos?		X
104	2250	Su organización controla el proceso de creación del plan de gestión de los proyectos?		X
105	2640	Su organización mejora el proceso de creación del plan de gestión de los proyectos?		X
106	1230	Su organización estandariza el proceso de dirigir y gestionar el trabajo de los proyectos?	X	
107	1920	Su organización mide el proceso de dirigir y gestionar el trabajo de los proyectos?		X
108	2460	Su organización controla el proceso de dirigir y gestionar el trabajo de los proyectos?	X	
109	2850	Su organización mejora el proceso de dirigir y gestionar el trabajo de los proyectos?	X	
110	1035	Su organización estandariza el proceso de monitoreo y control del trabajo de los proyectos?	X	
111	1045	Su organización mide el proceso de monitoreo y control del trabajo de los proyectos?		X

de Pregunta	Código de mejor práctica	Pregunta SAM	Si	No
112	1055	Su organización controla el proceso de monitoreo y control del trabajo de los proyectos?	X	
113	1065	Su organización mejora el proceso de monitoreo y control del trabajo de los proyectos?	X	
114	1310	Su organización estandariza el proceso de ejecutar el control integrado de cambios?		X
115	2000	Su organización mide el proceso de ejecutar el control integrado de cambios?		X
116	2540	Su organización controla el proceso de ejecutar el control integrado de cambios?		X
117	2930	Su organización mejora el proceso de ejecutar el control integrado de cambios?		X
118	1390	Su organización estandariza el proceso de cierre del proyecto o sus etapas?	X	
119	2080	Su organización mide el proceso de cierre del proyecto o sus etapas?		X
120	2620	Su organización controla el proceso de cierre del proyecto o sus etapas?	X	
121	3010	Su organización mejora el proceso de cierre del proyecto o sus etapas?	X	
122	1210	Su organización estandariza el proceso de plan de gestión de las adquisiciones?	X	
123	1900	Su organización mide el proceso de plan de gestión de las adquisiciones?	X	
124	2440	Su organización controla el proceso de plan de gestión de las adquisiciones?	X	
125	2830	Su organización mejora el proceso de plan de gestión de las adquisiciones?	X	
126	1270	Su organización estandariza el proceso de efectuar las adquisiciones?	X	
127	1960	Su organización mide el proceso de efectuar las adquisiciones?	X	
128	2500	Su organización controla el proceso de efectuar las adquisiciones?	X	
129	2890	Su organización mejora el proceso de efectuar las adquisiciones?	X	
130	1290	Su organización estandariza el proceso de control de las adquisiciones?	X	
131	1980	Su organización mide el proceso de control de las adquisiciones?	X	
132	2520	Su organización controla el proceso de control de las adquisiciones?	X	
133	2910	Su organización mejora el proceso de control de las adquisiciones?	X	
134	1380	Su organización estandariza el proceso de cerrar las adquisiciones?	X	
135	2070	Su organización mide el proceso de cerrar las adquisiciones?	X	
136	2610	Su organización controla el proceso de cerrar las adquisiciones?	X	
137	3000	Su organización mejora el proceso de cerrar las adquisiciones?	X	
138	1160	Su organización estandariza el proceso de plan de gestión de las comunicaciones?	X	
139	1850	Su organización mide el proceso de plan de gestión de las comunicaciones?		X

de Pregunta	Código de mejor práctica	Pregunta SAM	Si	No
140	2390	Su organización controla el proceso de plan de gestión de las comunicaciones?	X	
141	2780	Su organización mejora el proceso de plan de gestión de las comunicaciones?		X
142	1260	Su organización estandariza el proceso de gestionar de las comunicaciones?	X	
143	1950	Su organización mide el proceso de gestionar de las comunicaciones?		X
144	2490	Su organización controla el proceso de gestionar de las comunicaciones?	X	
145	2880	Su organización mejora el proceso de gestionar de las comunicaciones?	X	
146	1300	Su organización estandariza el proceso de controlar las comunicaciones?	X	
147	1990	Su organización mide el proceso de controlar las comunicaciones?		X
148	2530	Su organización controla el proceso de controlar las comunicaciones?	X	
149	2920	Su organización mejora el proceso de controlar las comunicaciones?	X	
150	7520	Su organización estandariza el proceso de plan de gestión de los costos?	X	
151	7570	Su organización mide el proceso de plan de gestión de los costos?		X
152	7620	Su organización controla el proceso de plan de gestión de los costos?	X	
153	7670	Su organización mejora el proceso de plan de gestión de los costos?	X	
154	1100	Su organización estandariza el proceso de estimación de los costos?	X	
155	1790	Su organización mide el proceso de estimación de los costos?		X
156	2330	Su organización controla el proceso de estimación de los costos?	X	
157	2720	Su organización mejora el proceso de estimación de los costos?	X	
158	1110	Su organización estandariza el proceso de identificación del presupuesto?	X	
159	1800	Su organización mide el proceso de identificación del presupuesto?		X
160	2340	Su organización controla el proceso de identificación del presupuesto?	X	
161	2730	Su organización mejora el proceso de identificación del presupuesto?	X	
162	1350	Su organización estandariza el proceso de control de costos?	X	
163	2040	Su organización mide el proceso de control de costos?		X
164	2580	Su organización controla el proceso de control de costos?	X	
165	2970	Su organización mejora el proceso de control de costos?	X	
166	1195	Su organización estandariza el proceso de la identificación de los involucrados?	X	
167	2005	Su organización mide el proceso de la identificación de los involucrados?		X

de Pregunta	Código de mejor práctica	Pregunta SAM	Si	No
168	2015	Su organización controla el proceso de la identificación de los involucrados?		X
169	2025	Su organización mejora el proceso de la identificación de los involucrados?		X
170	7530	Su organización estandariza el proceso de plan de gestión de los involucrados?	X	
171	7580	Su organización mide el proceso de plan de gestión de los involucrados?		X
172	7630	Su organización controla el proceso de plan de gestión de los involucrados?		X
173	7680	Su organización mejora el proceso de plan de gestión de los involucrados?		X
174	2035	Su organización estandariza el proceso de gestionar la participación de los involucrados?		X
175	2045	Su organización mide el proceso de gestionar la participación de los involucrados?		X
176	2055	Su organización controla el proceso de gestionar la participación de los involucrados?		X
177	2065	Su organización mejora el proceso de gestionar la participación de los involucrados?		X
178	7540	Su organización estandariza el proceso de controlar el compromiso de los involucrados?		X
179	7590	Su organización mide el proceso de controlar el compromiso de los involucrados?		X
180	7640	Su organización controla el proceso de controlar el compromiso de los involucrados?		X
181	7690	Su organización mejora el proceso de controlar el compromiso de los involucrados?		X
182	1090	Su organización estandariza el proceso de plan de gestión de los recursos humanos?	X	
183	1780	Su organización mide el proceso de plan de gestión de los recursos humanos?		X
184	2320	Su organización controla el proceso de plan de gestión de los recursos humanos?	X	
185	2710	Su organización mejora el proceso de plan de gestión de los recursos humanos?	X	
186	1150	Su organización estandariza el proceso de conformar el equipo del proyecto?	X	
187	1840	Su organización mide el proceso de conformar el equipo del proyecto?		X
188	2380	Su organización controla el proceso de conformar el equipo del proyecto?	X	
189	2770	Su organización mejora el proceso de conformar el equipo del proyecto?	X	
190	1250	Su organización estandariza el proceso de desarrollar el equipo del proyecto?	X	
191	1940	Su organización mide el proceso de desarrollar el equipo del proyecto?	X	
192	2480	Su organización controla el proceso de desarrollar el equipo del proyecto?	X	
193	2870	Su organización mejora el proceso de desarrollar el equipo del proyecto?	X	
194	1155	Su organización estandariza el proceso de dirigir el equipo del proyecto?	X	
195	1165	Su organización mide el proceso de dirigir el equipo del proyecto?	X	

de Pregunta	Código de mejor práctica	Pregunta SAM	Si	No
196	1175	Su organización controla el proceso de dirigir el equipo del proyecto?	X	
197	1185	Su organización mejora el proceso de dirigir el equipo del proyecto?	X	
198	1120	Su organización estandariza el proceso de plan de gestión de riesgos?		X
199	1810	Su organización mide el proceso de plan de gestión de riesgos?		X
200	2350	Su organización controla el proceso de plan de gestión de riesgos?		X
201	2740	Su organización mejora el proceso de plan de gestión de riesgos?		X
202	1170	Su organización estandariza el proceso de identificación de riesgos?		X
203	1860	Su organización mide el proceso de identificación de riesgos?		X
204	2400	Su organización controla el proceso de identificación de riesgos?		X
205	2790	Su organización mejora el proceso de identificación de riesgos?		X
206	1180	Su organización estandariza el proceso de ejecutar el análisis de riesgos cualitativo?		X
207	1870	Su organización mide el proceso de ejecutar el análisis de riesgos cualitativo?		X
208	2410	Su organización controla el proceso de ejecutar el análisis de riesgos cualitativo?		X
209	2800	Su organización mejora el proceso de ejecutar el análisis de riesgos cualitativo?		X
210	1190	Su organización estandariza el proceso de ejecutar el análisis de riesgos cuantitativos?		X
211	1880	Su organización mide el proceso de ejecutar el análisis de riesgos cuantitativos?		X
212	2420	Su organización controla el proceso de ejecutar el análisis de riesgos cuantitativos?		X
213	2810	Su organización mejora el proceso de ejecutar el análisis de riesgos cuantitativos?		X
214	1200	Su organización estandariza el proceso de plan de respuesta a los riesgos?		X
215	1890	Su organización mide el proceso de plan de respuesta a los riesgos?		X
216	2430	Su organización controla el proceso de plan de respuesta a los riesgos?		X
217	2820	Su organización mejora el proceso de plan de respuesta a los riesgos?		X
218	1370	Su organización estandariza el proceso de control de riesgos?		X
219	2060	Su organización mide el proceso de control de riesgos?		X
220	2600	Su organización controla el proceso de control de riesgos?		X
221	2990	Su organización mejora el proceso de control de riesgos?		X
222	7500	Su organización estandariza el proceso de plan de gestión del alcance?		X
223	7550	Su organización mide el proceso de plan de gestión del alcance?		X

de Pregunta	Código de mejor práctica	Pregunta SAM	Si	No
224	7600	Su organización controla el proceso de plan de gestión del alcance?		X
225	7650	Su organización mejora el proceso de plan de gestión del alcance?		X
226	1030	Su organización estandariza el proceso de levantamiento de requerimientos?	X	
227	1720	Su organización mide el proceso de levantamiento de requerimientos?		X
228	2260	Su organización controla el proceso de levantamiento de requerimientos?		X
229	2650	Su organización mejora el proceso de levantamiento de requerimientos?		X
230	1040	Su organización estandariza el proceso de definición de alcance?	X	
231	1730	Su organización mide el proceso de definición de alcance?		X
232	2270	Su organización controla el proceso de definición de alcance?		X
233	2660	Su organización mejora el proceso de definición de alcance?		X
234	1075	Su organización estandariza el proceso de creación de la EDT (estructura de desglose de trabajo)		X
235	1085	Su organización mide el proceso de creación de la EDT (estructura de desglose de trabajo)		X
236	1095	Su organización controla el proceso de creación de la EDT (estructura de desglose de trabajo)		X
237	1105	Su organización mejora el proceso de creación de la EDT (estructura de desglose de trabajo)		X
238	1320	Su organización estandariza el proceso de validar el alcance?		X
239	2010	Su organización mide el proceso de validar el alcance?		X
240	2550	Su organización controla el proceso de validar el alcance?		X
241	2940	Su organización mejora el proceso de validar el alcance?		X
242	1330	Su organización estandariza el proceso de controlar el alcance?		X
243	2020	Su organización mide el proceso de controlar el alcance?		X
244	2560	Su organización controla el proceso de controlar el alcance?		X
245	2950	Su organización mejora el proceso de controlar el alcance?		X
246	7510	Su organización estandariza el proceso de plan de gestión del cronograma?	X	
247	7560	Su organización mide el proceso de plan de gestión del cronograma?		X
248	7610	Su organización controla el proceso de plan de gestión del cronograma?	X	
249	7660	Su organización mejora el proceso de plan de gestión del cronograma?	X	
250	1050	Su organización estandariza el proceso de definición de las actividades?	X	
251	1740	Su organización mide el proceso de definición de las actividades?		X

de Pregunta	Código de mejor práctica	Pregunta SAM	Si	No
252	2280	Su organización controla el proceso de definición de las actividades?	X	
253	2670	Su organización mejora el proceso de definición de las actividades?	X	
254	1060	Su organización estandariza el proceso de secuenciar las actividades?	X	
255	1750	Su organización mide el proceso de secuenciar las actividades?		X
256	2290	Su organización controla el proceso de secuenciar las actividades?	X	
257	2680	Su organización mejora el proceso de secuenciar las actividades?	X	
258	1115	Su organización estandariza el proceso de estimar los recursos de las actividades?		X
259	1125	Su organización mide el proceso de estimar los recursos de las actividades?		X
260	1135	Su organización controla el proceso de estimar los recursos de las actividades?		X
261	1145	Su organización mejora el proceso de estimar los recursos de las actividades?		X
262	1070	Su organización estandariza el proceso de estimar la duración de las actividades?	X	
263	1760	Su organización mide el proceso de estimar la duración de las actividades?		X
264	2300	Su organización controla el proceso de estimar la duración de las actividades?		X
265	2690	Su organización mejora el proceso de estimar la duración de las actividades?		X
266	1080	Su organización estandariza el proceso de creación de un cronograma?	X	
267	1770	Su organización mide el proceso de creación de un cronograma?		X
268	2310	Su organización controla el proceso de creación de un cronograma?	X	
269	2700	Su organización mejora el proceso de creación de un cronograma?	X	
270	1340	Su organización estandariza el proceso de control del cronograma?	X	
271	2030	Su organización mide el proceso de control del cronograma?		X
272	2570	Su organización controla el proceso de control del cronograma?		X
273	2960	Su organización mejora el proceso de control del cronograma?	X	

8.6 Anexo 6: Plantilla plan de gestión de los recursos humanos.

Organización del Plan de Gestión de los Recursos Humanos

Organigrama: **Incluir organigrama.**

Roles y Responsabilidades:

ID	Rol	Propósito
A	Rol 1	
AA	Rol 2	

Matriz RACI de referencia

Rol / Responsabilidad	Descripción
R	Responsable: Este rol es el que realiza (ejecuta) el trabajo asociado con la actividad, lo habitual es que cada actividad tenga un solo "R", si existe más de uno es recomendable subdividir la actividad.
A	Aprobador: Es el encargado de aprobar (firmar), el trabajo realizado, a partir de esa aprobación, este se vuelve responsable por la actividad. Como regla general debe existir un solo "A" por actividad. Este rol es quien asegura que se ejecutan las tareas, por ejemplo, Líderes de área técnica, área de gestión de proyecto, entre otros.
C	Consultado: Posee alguna información o capacidad que se necesita para mantener el trabajo y que puede brindar un soporte. Se le informa y consulta información, de manera bidireccional con el responsable y/o aprobador.
I	Informado: Rol que debe ser informado sobre el progreso y los resultados del trabajo. En este caso la comunicación es unidireccional (se le brinda información, pero no se recibe información).

Competencias requeridas para el equipo

Rol o perfil	Competencias	Responsabilidad	Autoridad
Rol 1 (A)			
Rol 2 (AA)			

Capacitación

Rol o perfil	Plan de capacitación	Tipo	Habilidades / Competencias	Programación
Rol 1 (A)				

Estrategia para el trabajo en equipo: **Incluir la estrategia planteada.**

Estrategia para adquirir el Equipo de Trabajo: **Incluir la estrategia planteada.**

Calendario de Recursos

ID	Rol o perfil	Fecha de Inicio del Proyecto	Fecha Final del Proyecto	Horario	Jornada	días de trabajo	Hrs laborales semanales	Tiempo de Dedicación
A	Rol 1							
AA	Rol 2							

Criterios de liberación

Rol	Criterio de liberación	Responsable del proceso	Destino final
Rol 1			
Rol 2			

Solicitud de cambio de integrantes del equipo

Algunos procedimientos básicos para realizar solicitudes de cambios en el personal de un proyecto son las siguientes:

- 1)
- 2)
- 3)

Registro y seguimiento de cambios solicitados

Fecha	Tipo de cambio	Descripción general	Criterios	Interesado (Solicitante)	Aprobador	¿Requiere solicitud de cambio formal?

Desarrollo del Equipo de Trabajo: **Incluir estrategia.**

Evaluación del desempeño: Incluir estrategia.

Esquema de Evaluación: Incluir estrategia.

Sistema de reconocimiento y recompensas para el proyecto: Incluir estrategia.

Amonestaciones:

Procedimiento para amonestaciones:

- 1)
- 2)
- 3)
- 4)

Resolución de Problemas: Incluir estrategia.

Registro de Incidentes

#	Polémica	Fecha de Ocurrencia	Involucrados	Fecha de resolución propuesta	Estado	Fecha resolución	Resolución aplicada

8.7 Anexo 7 Kit para la aplicación de un checklist para la reunión de datos de acuerdo a la sociedad latinoamericana para la calidad.

Checklist para la Reunión de Datos

¿SU ORGANIZACIÓN/EQUIPO HA:	NO EFECTUADO	EN PROGRESO	EFECTUADO
1.Determinado el propósito de los datos que están tratando de reunir?			
2.Definido el tipo de datos que son necesarios?			
3.Identificado dónde se deben reunir los datos?			
4.Identificado de quién deben obtenerse los datos?			
5.Investigado si los datos están disponibles?			
6.Determinado los métodos/herramientas que se utilizarán para reunir los datos?			
7.Determinado que tantos datos quiere reunir?			
8.Decidido quién reunirá los datos?			
9.Determinado cuándo los datos serán reunidos (periodo de tiempo de estudio)?			
10.Decidido cómo se van a analizar los datos?			

Como Reunir de Datos

1. **Hacer buenas preguntas**
Las buenas preguntas de información son enfocadas y específicas. Indican con claridad los datos que deben ser reunidos.
2. **Definir el tipo de datos que se quieren reunir**
3. **Definir un punto de recolección comprensivo**
4. **Seleccionar recolectores imparciales**
5. **Comprender a los recolectores de datos y su medio**
6. **Designar un formato sencillo para la reunión de datos**
7. **Preparar las instrucciones para su uso**
8. **Probar los formatos y las instrucciones**
9. **Entrenar a los recolectores de datos**
10. **Auditar el proceso de recolección y validar los resultados**

Hoja de Trabajo para la Reunión de Datos

Datos/Información Necesaria	Status	Responsabilidad	Método utilizado para recolectar	Herramienta utilizada
