



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO HENRIQUEZ UREÑA
VICERRECTORIA DE POSTGRADO Y EDUCACION CONTINUADA
Escuela de Postgrado

**DISEÑO DE UN DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE PROYECTO
(PMO) PARA LA DIRECCION ADMINISTRATIVA DE LA INDUSTRIA
PINSÁ, SANTO DOMINGO, AÑO 2022.**

SUSTENTANTES:

Carlos Gómez
Kesmerly Santana Severino

**Para la obtención del grado de
Magister en Gerencia de proyectos**

ASESORES

Dr. Enrique Ernesto Cambier Marmolejos
Braulio Julimin Jiménez De la Rosa

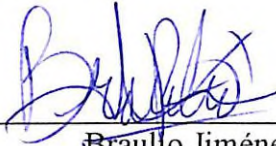
SANTO DOMINGO, D. N. REPUBLICA DOMINICANA,
JUNIO, 2022

HOJA DE CALIFICACIÓN

Sustentantes:


Kesmerly Santana Severino

Carlos Eduardo Gómez Contin



Braulio Jiménez
(Asesor de Contenido)

Asesores:



Enrique Cambiér
(Asesor Metodológico)

Jurado:



Patricia Estrella



Leonor Farray



Rahiana Aracena

Autoridades:



Lic. Yolimar J. Mejías Lara

*Directora Académica de Postgrado y
Educación Continuada*



Dra. Leonor Farray Bergés

*Vicerrectora de Postgrado y Educación
Continuada*

Fecha de Presentación:

22/06/2022

Calificación:

A

Autorización de Presentación Tesis

Dr. Enrique Cambier M y Braulio Julimin Jiménez De la Rosa, asesores, de la Escuela de Postgrado de la Facultad de Ciencias Sociales y Económicas, Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña, Hacemos constar que la Tesis titulada **“Diseño De Un Departamento de Gerencia De Proyectos (PMO) Para La Dirección Administrativa De La Industria PINSA, Santo Domingo, Año 2022”** realizada bajo nuestra asesoría, reúne todas las condiciones exigibles para ser presentada y defendida públicamente, considerando tanto la relevancia del tema como del procedimiento metodológico utilizado: revisión teórica adecuada, contextualización, definición de objetivos, variables estudiadas y estructuración de los datos pertinentes a la naturaleza de la información recogida, así como las conclusiones aportadas.

Por todo ello, manifestamos nuestro acuerdo para que sea que sea autorizada su presentación.

Firma Asesores

Declaración de Autor de Obra Intelectual Original

Declaración de Autor de Obra Intelectual Original Declaración de Autor de Obra Intelectual Original para la Presentación de la Tesis de Maestría de Acuerdo a Disposiciones Vigentes de la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña.

Kesmerly Anyioliny Santana Severino cedula de identidad y registro electoral No. 402-2386685-2, Carlos Eduardo Gómez Contin cedula de identidad y registro electoral No. 001-1867847-3 , Declaramos: Ser el autor/a de la tesis que lleva por Título **Diseño De Un Departamento de Gerencia De Proyectos (PMO) Para La Dirección Administrativa De La Industria Pinsa, Santo Domingo, Año 2022**. Asesorada por el doctor Enrique Cambier quien presentó a la Escuela de Graduados, para que sea defendida y evaluada en sesión pública.

Que la tesis es una obra original. Además, puede ser libremente consultable.

Que me consta que una vez la tesis haya sido defendida y aprobada, su divulgación se realizará bajo licencia de la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña.

Que el contenido de la tesis y su publicación no infringe derechos de propiedad intelectual, industrial, secreto comercial o cualquier otro derecho de terceros, por lo que exoneró a la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña, de cualquier obligación o responsabilidad ante cualquier acción legal que se pueda suscitar derivada de la obra o de su publicación.

Estos datos no vulneran derechos de terceros y por lo tanto asumo cualquier responsabilidad que se pueda derivar de las mismas y de su publicación, como constancia, firmamos el presente documento.

Santo Domingo de Guzmán, DN., República Dominicana, El día 02, del mes de mayo, del año 2022

Kesmerly Anyioliny Santana Severino

Carlos Eduardo Gómez Contin

Agradecimientos

Gracias a Dios por ser el compañero y guía fiel en esta tarea y durante todo este camino de aprendizaje.

También, a todos los docentes y profesores que con sus conocimientos, experiencias y consejos fueron guía y modelo para el trabajo realizado, así por igual como se mostraron siempre dispuestos a brindar su mano ayuda durante el proceso.

En especial agradecer al profesor Enrique Cambier por ser tan excelente profesional y a la vez no reservarse nada, sino que lo ha compartido todo con nosotros para que lográramos la elaboración de este trabajo y sus buenas orientaciones.

A mi compañero de tesis, Carlos, por tan buen trabajo y confianza en llevar esto juntos.

Kesmerly A. Santana Severino

Agradecimientos

Principalmente quiero agradecer a la UNPHU, porque en tiempo de pandemia me permitió seguir formándome como profesional. De igual manera agradezco a nuestro asesor de tesis, Dr. Enrique Cambier, por guiarnos con paciencia y rectitud en este trabajo de tesis, por el respeto a mis sugerencias e ideas. Gracias por la confianza y el apoyo ofrecido.

Agradezco a los docentes de la UNPHU, por haber compartido sus conocimientos a lo largo de esta maestría. Asimismo, agradezco a mi compañera de tesis por su apoyo personal y humano.

Carlos Gómez Contin

Dedicatoria

Mi esposo por acompañarme en este transcurso, servir con tanto amor de apoyo, guía, ayuda cuando las necesitaba para poder avanzar y no detenerme en el camino.

A mis padres y mis hermanos por ser ejemplo, ayuda y motivación de seguir creciendo.

A mi familia por comprender las horas de ausencia y la inversión que estaba haciendo en mi carrera profesional.

Kesmerly A. Santana Severino

Dedicatoria

La presente tesis la dedico principalmente a Dios, por darme la capacidad para salir victorioso en esta anhelada meta, en tiempo de una de las peores pandemias de la humanidad.

A mi esposa e hijos, por siempre estar presente, por su amor y paciencia en estos años, gracias a ustedes he logrado llegar hasta aquí y convertirme en mejor profesional.

Gracias a mis padres: Ramón Gómez y Jacqueline Contin, por siempre ser los principales promotores de mis sueños, por confiar y creer en mí.

A todas las personas que han apoyado y han hecho que esta maestría culmine con éxito en especial a aquellos que me compartieron sus conocimientos.

Carlos Gómez Contin

Tabla de Contenido

Autorización de Presentación Tesis.....	2
Declaración de Autor de Obra Intelectual Original.....	3
Agradecimientos.....	4
Dedicatoria.....	6
Lista de Figuras.....	11
Lista de Tablas.....	12
Resumen.....	11
Abstract.....	12
Parte 1. Marco Introdutorio.....	13
Introducción.....	13
Capítulo 1, Presentación Del Problema.....	14
1.1. Planteamiento del Problema.....	14
1.2. Justificación.....	15
1.3. Preguntas de investigación.....	16
1.4. Delimitación del Problema.....	16
1.5. Objetivos De La Investigación.....	16
Parte 2, Marco Teórico.....	17
Capítulo 2, Departamento de gerencia De Proyectos.....	17
2.1. Conceptos De Proyecto.....	17
2.2. Gestión De Proyectos.....	20
2.3. Departamento de Gerencia De Proyectos (PMO)	23
2.4. Razones De Emplear Un departamento de gerencia De Proyectos En Las Empresas.....	24
2.5. Claves para el funcionamiento de una PMO.....	27

2.6. Roles y responsabilidades de las PMO.....	29
Capítulo 3, Estructura Y Puestos De Trabajo De Un departamento de gerencia De Proyectos.....	35
3.1. Estructura De El departamento de gestiónDe Proyectos.....	35
3.2. Puestos De Trabajo Necesarios Según Un Modelo De PMO.....	40
3.3. Modelos de Departamentos de Gestión de Proyectos (PMO)	41
Capítulo 4, Referencia Institucional.....	47
4.1. Situación Actual De La Empresa.....	47
4.2. Misión, Visión Y Valores.....	47
4.3. Organigrama.....	48
4.4. Nivel De Madurez En Gerencia De Proyectos De La Organización.....	49
Parte 3, Marco Metodológico.....	51
Capítulo 5. Diseño Metodológico.....	51
5.1. Base Metodológica.....	51
5.2. Perspectiva Metodológica.....	52
5.3. Tipo De Investigación.....	52
5.4. Diseño De La Investigación.....	53
5.5 Objetivos De La Investigación.....	53
5.6. Fases del Proceso de la Investigación.....	54
5.7 Procedimiento Determinación De Las Variables.....	54
5.8. Población Y Determinación De La Muestra.....	55
5.9. Fuentes De Recolección De Información.....	56
Parte 4. Resultados, Análisis Y Diseño, Conclusiones Y Recomendaciones.....	58
Capítulo 6. Resultados.....	58
6.1. Resultados.....	58

6.2. Análisis.....	59
6.3. Detalles del Proyecto.....	61
6.4. Diseño De La Estrategia De Implementación De La PMO.....	64
6.5. Creación Del Modelo De PMO Que Mejor Se Adapta A La Empresa.....	68
Capítulo 7. Conclusiones y recomendaciones.....	71
7.1 Conclusiones.....	71
7.2 Recomendaciones.....	73
Parte 5. Referencias Bibliográficas.....	75
Parte 6. Anexos.....	79
Anexo 1. Cuestionario de encuesta.....	79
Anexo 2. Resultados y gráficos de la encuesta realizada.....	84
Anexo 3. Descripción de puestos en el PMO a implementar.....	108

Lista de Figuras

Figura 1. Calidad de las Necesidades de Proyectos.....	19
Figura 2. Principios de la Dirección de Proyectos y los Dominios de Desempeño del Proyecto.....	21
Figura 3. Tipo de departamento de proyecto (PMO) según su estructura.....	37
Figura 4. Tipos de PMO según foco de aplicación.....	43
Figura 5. Tipo de PMO según necesidad de la organización y nivel de madurez.....	45
Figura 6. Organigrama de PINSA, SRL.....	48
Figura 7. Tipos de PMO.....	50
Figura 8. Organigrama PMO de PINSA SRL.....	63
Figura 9. Estructura de Desglose de Trabajo EDT.....	69
Figura 10. Funciones de la PMO para la empresa	70

Lista de Tablas

Tabla 1. Beneficios de el departamento de gestión de Proyectos.....	25
Tabla 2. Roles y funciones de una PMO.....	34
Tabla 3. Evolución de las PMO.....	46

Resumen

La creación de un departamento de gerencia de proyectos en la actualidad se hace necesaria para las empresas que se esmeran en tener una buena planificación tomando en cuenta el nivel de conocimiento de la administración de sus proyectos. PINSÁ, es una empresa constructora e industrial líder en el desarrollo de proyectos de alto impacto socioeconómico, de capital privado, que maneja un portafolio de aproximadamente 60 proyectos, los cuales varían en tamaño y complejidad, estos son manejados por una subgerencia técnica. En este sentido, se ha elaborado esta investigación de la creación de una PMO para la empresa, con la finalidad de llenar una necesidad, consistente en el logro de facilitar los procesos, el control de las actividades generales de la coordinación de proyectos, costos, cronograma, calidad, entrenamiento entre otras, que conduzca a que los proyectos se manejen adecuadamente, en cuanto a cumplimientos con los clientes y mejorar la planificación, ejecución y entrega de los proyectos que se ejecutan en la empresa. Para alcanzar los objetivos propuestos se ha empleado el método descriptivo, basada en el detalle de conceptos, características y elementos de la PMO, además del análisis de los datos hallados mediante la técnica de la observación y la entrevista en el trabajo de campo presentado de manera gráfica, donde se puede apreciar, entre otros aspectos, la necesidad del departamento de gestión de proyectos y los beneficios que esta aportaría para obtener una mejor gestión en la empresa a través de dicho departamento en la dirección administrativa.

Palabras claves: Gestión de empresa, administración de departamento, proyectos.

Abstract

The creation of a project management department is currently necessary for companies that strive to have good planning taking into account the level of knowledge of the administration of their projects. PINSA is a leading construction and industrial company in the development of projects with high socioeconomic impact, private capital, which manages a portfolio of approximately 60 projects, which vary in size and complexity, these are managed by a technical sub-management. In this sense, this investigation of the creation of a PMO for the company has been elaborated, with the purpose of filling a need, consisting of the achievement of facilitating the processes, the control of the general activities of the coordination of projects, costs, schedule, quality, training, among others, that leads to the projects being properly managed, in terms of compliance with clients and improving the planning, execution and delivery of the projects that are executed in the company. In order to achieve the proposed objectives, the descriptive method has been used, based on the detail of concepts, characteristics and elements of the PMO, in addition to the analysis of the data found through the technique of observation and interview in the field work presented in an informative way. graphic, where you can see, among other aspects, the need for the project management department and the benefits that this would bring to obtain better management in the company through said department in the administrative direction.

Key words: Business management, departmental administration, project.

Parte 1. Marco Introductorio

Introducción

PINSA por años se ha dedicado a la ejecución de proyectos metalmecánicos y de obras civiles. Actualmente cuenta con conocimiento técnico y operativo en este tema, pero no posee un organismo que le permita desarrollar de manera eficaz el área de gestión y gerencia de proyectos. PINSA maneja una serie de proyectos, los cuales deben ser controlados por la subgerencia Técnica, que tienen a su cargo la negociación, planeación y ejecución de los proyectos de la empresa.

Un primer paso que se ha dado dentro de la empresa ha sido la iniciativa de implementar el sistema de gestión de calidad ISO, que promueve al cumplimiento de estándares, procesos, procedimientos y la gestión de los proyectos. Esto ha generado cambios en la cultura organizacional, por lo que se ha venido optando por mejores prácticas en la gerencia de proyectos. La gerencia de la empresa ha tomado conciencia de que se debe cambiar la manera con la que se ha venido trabajando, pues no está encaminada a obtener los resultados deseados. Por lo que, para hacerlo, se ha propuesto metodologías de trabajo, en las de la Subgerencia Técnica y Financiera. Esto ha dado paso a la necesidad de definir cuál es la ruta que se debe tomar, para lograr un control real y efectivo de los proyectos, que permita tener una perspectiva clara y concisa del estado de cada uno.

Capítulo 1, Presentación Del Problema

1.1. Planteamiento del Problema

En PINSA, la gestión de los proyectos se realiza mediante una unidad de ejecución de proyectos que tiene a su cargo, el manejo de la negociación, planeación y ejecución de los proyectos. Aunque esta unidad ha podido cumplir con las funciones asignadas, siempre ha tenido inconvenientes como cumplimiento de requisitos, tiempo y presupuesto en las entregas a tiempo de los proyectos. Los costos generados por estas situaciones los ha asumido la empresa, ocasionando retrocesos y el uso inadecuado de los recursos asignados a cada proyecto.

En la empresa no cuenta, de manera tácita, de una unidad de trabajo que asuma la dirección de los proyectos, capacite y asesore a las personas involucradas en las diferentes fases del proyecto para que estos cumplan satisfactoriamente las siguientes funciones: alcance, tiempo, costo, calidad, recursos humanos, comunicación, adquisiciones, riesgos e integración para la ejecución y entrega excelente. Lo anterior constituye una problemática, que consiste en la necesidad de implementar mejores prácticas en la gestión de los proyectos, pues esta situación implica para la empresa excesos en los costos de los proyectos, retrocesos en cuanto a la ejecución de los proyectos por falta de planificación y comunicación entre los involucrados, así como pérdida de la calidad en el producto final, que provoca desgaste y desmotivación a las personas que se encuentran involucradas en el proyecto.

Dadas las condiciones bajo las cuales se está trabajando actualmente, surge la interrogante de si la creación de una PMO en la organización es realmente factible para poder fortalecer los proyectos y obtener así mejores resultados, de manera tal, que los proyectos logren satisfacer tanto las expectativas del cliente, como las de la organización.

1.2. Justificación

Actualmente, la PMO es conocida como un agente de cambio, una guía para la salud de los proyectos en una organización y un termómetro natural. Debe existir la capacidad de establecer, medir y monitorear una cultura en torno a la gestión de proyectos en toda la organización. Por supuesto, esto no hubiera sido posible sin el apoyo de la alta dirección y la participación activa de los directores de proyecto.

La PMO debe ser un participante activo en la implementación de la estrategia comercial de cualquier organización y solo al interiorizar los objetivos comerciales puede garantizar que la implementación de proyectos, programas y carteras logrará sus recomendaciones. Esto se evidencia por el hecho de que las organizaciones que alinean su PMO con la estrategia reportan un 27% más de proyectos completados con éxito y un 42% menos de proyectos con corrupción del alcance. (PMI's Pulse of the Profession, 2016).

PINSA SRL ha desarrollado proyectos desde sus inicios, pero los mismos se van ejecutando desde una unidad ejecutora de proyectos que le son asignados. Esto no ha garantizado proyectos que cumplan con las condiciones de costos y cronograma, y en ocasiones de calidad como se requiere. La empresa cuenta con la necesidad de llevar a cabo estrategias de proyecto con una unidad que cumpla con las asignaciones propias de proyecto y que garantice el éxito de sus proyectos.

Podría decirse que el papel de la PMO hoy en día es crítico y una entidad diferenciadora para las organizaciones y empresas que buscan alcanzar un alto rendimiento. PMO permite estandarizar políticas y procedimientos sobre la gestión de proyectos dentro de una organización, buscando formas de mejorar la ejecución de tareas, con una buena orientación, es un catalizador entre la dirección ejecutiva y los directores o jefes de proyecto.

1.3. Preguntas de investigación

1. ¿Los proyectos serán más efectivos al desarrollarse bajo un departamento de gerencia de proyectos?
2. ¿Cuál es la estructura de departamento de gerencia de proyectos que la empresa necesita?

1.4. Delimitación del Problema

El proyecto busca crear un organismo de gestión que ejerza la dirección y cumpla el rol de solucionar una necesidad específica, claramente expresada. Esta cuestión de resolver las necesidades es compleja para la empresa PINSA, debido a que este proyecto no tiene precedentes dentro de la compañía.

La presente investigación se establece el contexto de PINSA, empresa dedicada a la fabricación e instalación de estructuras metálicas en la provincia Santo Domingo, República Dominicana. En este estudio se propone el Diseño de un Departamento de Proyectos dentro de las instalaciones de la empresa, durante los primeros seis (6) meses del año 2022.

1.5. Objetivos De La Investigación

1.5.1. Objetivo general

Diseñar un departamento de gerencia de proyectos (PMO) para la dirección administrativa de la industria PINSA.

1.5.2. Objetivos específicos

1. Identificar la necesidad de la implementación de un departamento de gerencia de proyectos (PMO) para PINSA.
2. Definir la estructura del departamento de gerencia de proyectos a emplear en la empresa.
3. Describir los puestos de trabajo necesarios según el modelo de PMO.

Parte 2, Marco Teórico

Capítulo 2, Departamento de gerencia De Proyectos

2.1. Conceptos De Proyecto

Puede pensarse que el término de proyectos y la dirección de estos, es algo reciente, pero durante la vida de los hombres siempre se están ejecutando proyectos, unos exitosos y otros no tanto. Esfuerzos temporales con el objetivo de contar al final con un producto o resultado único han sido la construcción del Canal de Panamá, la construcción de las Pirámides de Egipto, las grandes misiones de viajes a la Luna, pero también proyectos que realizan las empresas como el lanzamiento de un nuevo producto, o hasta proyectos personales como una boda o la creación de una nueva empresa.

Para los años XX, gerentes y administradores departamentales ya estaban fungiendo como directores de proyecto, implementando metodologías y empleando términos para lograr que la dirección de proyectos se considerara una profesión.

Para desarrollar la presente investigación sobre el diseño del departamento gestión de proyectos, es preciso iniciar definiendo el concepto de proyecto, dado que se trata de un tema de carácter científico que tiene el propósito de dar respuesta a situaciones generalmente de carácter social y empresarial.

En fin, un proyecto es como un conjunto de ideas, documentos, datos y cálculos explicativos integrados en forma metodológica, que indican las pautas a seguir, tanto en realización como en costos y beneficios, que de determinada obra o tarea habrán

de obtenerse y son analizados, para así fundamentar la toma de decisiones acerca de su aceptación o rechazo. (Cordoba Padilla, 2011)

También, el proyecto como entidad u empresa se considera como:

Un esfuerzo temporal emprendido para crear un producto o un servicio, donde el resultado final buscado puede diferir con la misión de la organización que la emprende, ya que el proyecto tiene determinado específicamente un plazo y el esfuerzo es temporal. (Project Management Institute, 2008).

A partir de estas concepciones, se puede entender que los proyectos son procesos implementados como una forma de lograr un plan estratégico de una organización, cumplir objetivos de un contenido programático en una institución educativa, crear un negocio, realizar una investigación, etc. Son una forma de responder a solicitudes que no se pueden abordar dentro de los límites operacionales normales de una organización o un individuo.

El autor realza elementos claves de proyectos y que estos “constituyen un esfuerzo complejo, no rutinario, definido en el tiempo, que involucra un presupuesto, recursos, las especificaciones de desempeño y que se diseña para cumplir las necesidades del cliente” (Clifford, G. y Larson, E. 2009).

En síntesis, un proyecto es una obra constituida por un conjunto de acciones que se planifican, a fin de conseguir en un tiempo determinado una meta previamente establecida, para lo que se cuenta con una cantidad de recursos. En estos, actúan sistemas de intervención sobre una realidad determinada, integrando los subsistemas: de objetivos, operaciones, medios y recursos evaluación y control y, retroalimentación.

Figura 1,

Calidad de las Necesidades de Proyectos



Fuente: Obtenido de (Ocaña, 2018).

Todo proyecto surge de una necesidad como lo muestra la figura precedente. Una necesidad traducida en requisitos de calidad por el cliente que deben ser satisfechas con el proyecto dentro de un alcance, tiempo, costo y riesgos que implican.

Se puede concluir que entonces:

La definición de proyecto no depende de la complejidad o magnitud del mismo, sino de las características de único y temporal. Podría ser un proyecto simple como organizar el cumpleaños de tu hijo o algo complejo como lanzar un cohete a la luna (Lledó, 2017).

Y cuando un proyecto forma parte de una estructura mayor compuesto por otros proyectos, estos están dentro de un programa, y diversos programas conforman un portafolio.

2.2. Gestión De Proyectos

El termino Gestión de Proyectos hace referencia a una serie de actividades programadas para cumplir un propósito definido en un tiempo determinado utilizando recursos humanos y materiales, dentro de estas actividades se contemplan presupuestos y los costos en que se incurrirá.

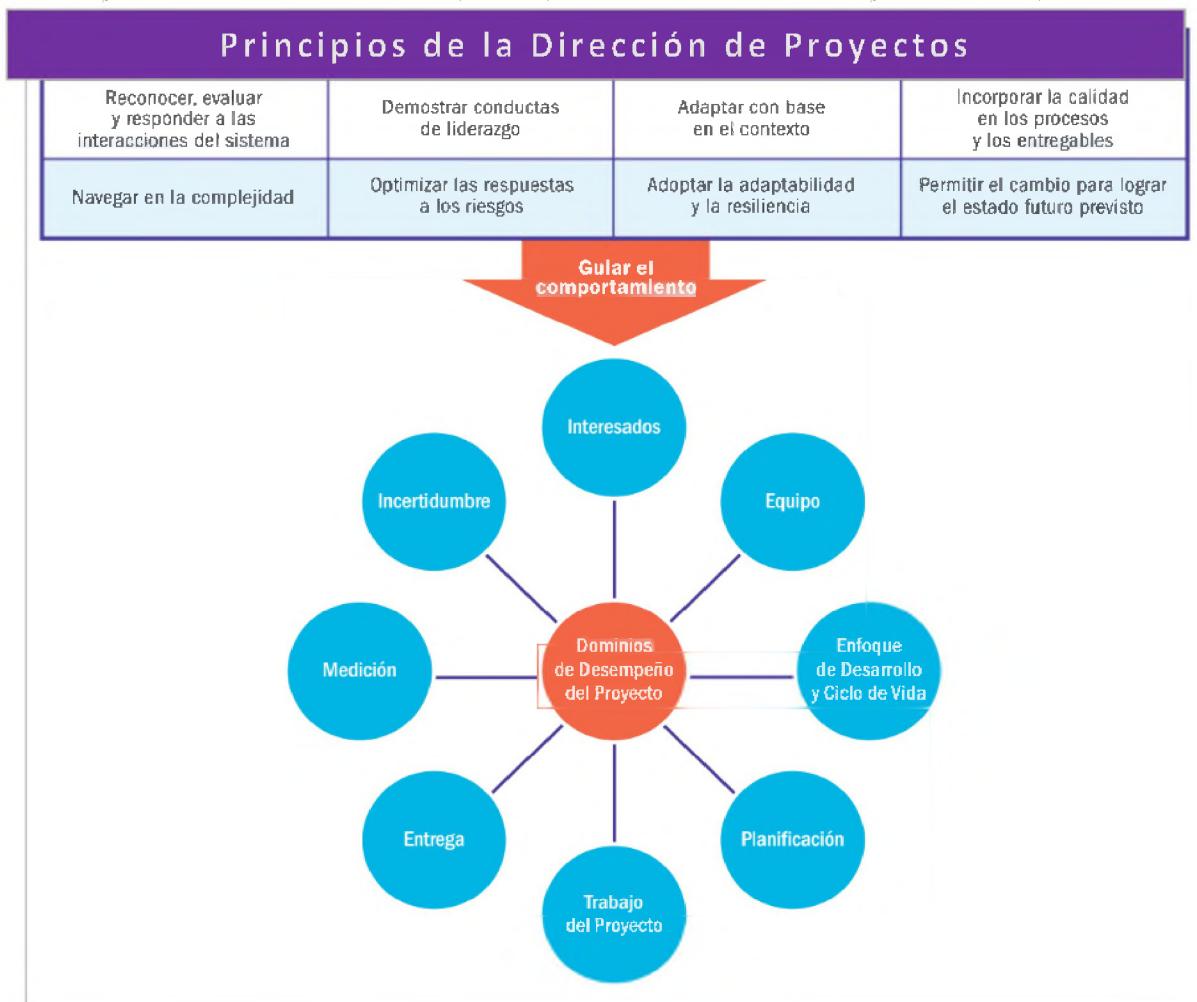
Previo a la gestión de un proyecto, se debe contar con los elementos específicos, siendo el capital humano un ente indispensable, de ahí que como aseguran autores “la gestión de proyectos es la aplicación del conocimiento, habilidades, técnicas y herramientas a las actividades de este con el objetivo de cumplir con requisitos del proyecto balanceando: alcance, tiempo, coste; las necesidades, intereses y expectativas de los interesados”, (Ocaña, 2018).

Por esta razón, antes de la ejecución de una idea de proyecto se deben tener diferentes opciones para elegir la más adecuada, además de contar con cada una de las herramientas que se han de emplear en los diferentes procesos. En este sentido, una gestión de un proyecto incluirá todos los elementos esenciales de la gestión de proyectos “estos elementos, son los mismos para cualquier tipo de proyecto, normalmente se encuadran dentro de un proceso de cuatro fases: Definir y organizar el proyecto, planificar el proyecto, gestionar la ejecución del proyecto y finalizar el proyecto” (Harvard Business School Publishing Corporation, 2014).

Vale mencionar en este aspecto de gestión, la Guía del PMBOK(por sus siglas en ingles Project Management Body of Knowledge), esta guía permite optimizar la gestión de los proyectos, según la cual establece la necesidad de trabajar diez áreas de conocimiento de la gestión de proyectos (integración, calidad, interesados, riesgos, adquisiciones, costos, cronograma, recursos, alcance, comunicaciones), que describen el conocimiento y prácticas de la gestión de proyectos en término de sus componentes de proceso. En la última versión, la séptima, el término de áreas de gestión está integrado ahora a Principios y dominios del proyecto:

Figura 2,

Principios de la Dirección de Proyectos y los Dominios de Desempeño del Proyecto



Fuente: Obtenido de (Project Management Institute, 2021)

Siguiendo con este tema, la gestión de proyectos es el resultado de la labor de una gran diversidad de campos; desde sistemas en computadora, proyectos espaciales, en bancos, desarrollo de procesamiento de hidrocarbón, en la industria petroquímica, en telecomunicaciones, en defensa nacional, etc. La administración de gestión de proyectos además es productiva, ya que ofrece nuevas alternativas de organización, siendo útil mejorar los recursos críticos cuando están limitados en cantidad y/o tiempo de disponibilidad. También sirve para realizar acciones concisas y efectivas para obtener el máximo beneficio.

Al poner en práctica las actividades y elementos que se han mencionado, se constituye el centro o pivote en torno al cual se gestiona el proyecto.

El objetivo principal de la gestión de proyectos encierra la planeación, organización, dirección y control de todas las actividades y los recursos asignados para la ejecución del proyecto de una forma que se pueda cumplir con el alcance en el tiempo establecido y con los costos presupuestados. (Beriguete, 2011).

En torno al tema de la gestión de proyectos, el (Harvard Business School Publishing Corporation, 2014), señala que una de las características exclusiva del proyecto es que tiene una vida limitada, culmina cuando los objetivos se alcanzan y los resultados se entregan a las partes interesadas, solo después de reflexionar sobre las lecciones aprendidas y las experiencias termina el proyecto.

En cuanto a la técnica de gestión de proyectos, esta además de reconocer la conveniencia de acceder a un ignorado frente de inversión, también a nivel de las empresas ya consolidadas, permite observar sus posibilidades y capacidades futuras y por

consiguiente dimensionar su “valor” que les permitirá promover puentes, alianzas estratégicas con consumidores, proveedores y competidores.

En torno al aspecto legal del tema de gestión de proyectos, se encuentra la norma ISO 21500. Esta normativa establece los estándares para la dirección y gestión de proyectos. El objetivo de esta normativa es orientar las organizaciones en su gestión y describe los diferentes conceptos y procesos dentro de una compañía para estabilizar y sistematizar las tareas, así como la homogeneización de las actividades. La disposición de la norma ISO 21500 continúa con las directrices del PMBOK, uno de los certificados del Project Management Institute (PMI) o Instituto de Gestión de Proyectos.

2.3. Departamento de gerencia De Proyectos (PMO)

A medida que se fue observando que no bastaba con poner los proyectos de las organizaciones en manos de gerentes técnicos, era necesario gerentes de carácter gerencial que pudieran llevar al éxito los proyectos con habilidades de liderazgo, planeación, ejecución y monitoreo. A raíz de esto se hace obligatorios espacios desde donde se lleve a cabo esta gestión, un órgano que se dedique propiamente a la ejecución exitosa de los proyectos según las mejores prácticas es ahí donde comienzan a desarrollarse los departamentos de gerencia de proyectos.

Considerando los dos planteamientos antes descritos sobre la PMO, dado que la misma ha ido en evolución conforme pasa el tiempo, ha fortalecido las buenas prácticas de la gestión de proyectos para que estos puedan llegar a generar cambios en la estructura organizacional. En ocasiones, las organizaciones suelen tener un administrador o director experto en un área de aplicación, pero suelen tener con muchas deficiencias a la hora de

tener claro cómo gerenciar un proyecto, de ahí la necesidad de su conocimiento e implementación.

El departamento de dirección de proyectos (PMO por sus siglas en inglés) se define “estructura de gestión que estandariza los procesos de gobernanza relacionados con el proyecto y facilita el intercambio de recursos, metodologías, herramientas y técnicas”. (Project Management Institute , 2017).

Es necesario que el departamento diseñado:

Sea en base a las necesidades y estructura propia de la organización y sus proyectos.

Existen diferentes tipos de departamentos de proyectos y como cada organización es distinta, así como los proyectos que realizan, la elección de un modelo u otro parte de su funcionalidad y satisfacción de las necesidades. (Project Management Institute , 2017).

2.4. Razones De Emplear Un departamento de gerencia De Proyectos En Las Empresas

Existen dos razones para implementar una PMO, primero: mejorar las tasas de éxito del proyecto y segundo para implementar métodos estandarizados. Además, implementar un departamento de PMO permite crear una supervisión y control eficaz de los proyectos, minimiza los proyectos fallidos y promueve un mayor éxito de estos, informa eficientemente a la administración, mejora la integración de los proyectos con el negocio, desarrolla las competencias de gestión de proyectos en el personal, ayuda a definir y alcanzar los objetivos del negocio.

La PMO constituye una acción necesaria para la estandarización de los procesos, dado que brinda capacitación y asesoría de gestión para el desarrollo de proyectos; su

regulación se basa en la creación de metodologías prácticas que resultan saludables o positivas para el sector industrial.

La institución educativa siguiente afirma que:

El departamento de gestión de proyectos (PMO) tiene dos vertientes, la primera permite formular, negociar y evaluar nuevas propuestas de proyectos, la segunda, en caso de aprobación, es el ente responsable de la ejecución de cada proyecto, realizando el seguimiento y control. (Asturias Corporación Universitaria, 2020).

El departamento de gestión de proyectos aporta una serie de beneficios a las organizaciones. Entre ellos destacan los siguientes aspectos en la tabla 1:

Tabla 1,

Beneficios del departamento de gestión de proyectos

Beneficios del Departamento de Gestión de Proyectos	
1	Incrementa la eficiencia en la entrega de los proyectos.
	La mayoría de los proyectos gestionados a través de departamentos de proyectos son entregados en los plazos de tiempo planteados y con los presupuestos establecidos.
2	Ayuda a la implementación de la estrategia.
	La Project Management Office contribuye a alinear los proyectos con la estrategia e implementar la visión de la empresa.
3	Aumenta la satisfacción de los clientes
	El departamento de gestión de proyectos incrementa sobre todo la satisfacción de los clientes internos, como los altos ejecutivos.

	4 Incrementa la agilidad de las empresas	Una Project Management Office bien estructurada y definida aumenta la agilidad que las empresas suelen perder por su complejidad. Los procesos suelen crear administración y retrasos. La PMO contribuye a que la organización encuentre el equilibrio entre sus procesos y la agilidad.
	5 Aumenta la transparencia	Las empresas que no cuentan con un departamento de gestión de proyectos no pueden proporcionar una lista detallada de todos los proyectos que la empresa está desarrollando e informar del estado, la inversión y las personas que están trabajando en de cada uno de ellos.
	6 Incrementa la disciplina interna	Incrementa el acatamiento de las políticas, normas y reglamentos de la empresa, por parte de todos sus integrantes.
	7 Mejora la gestión de riesgos.	El departamento de gestión de proyectos tiene un nivel consolidado de la gestión del riesgo y de las acciones necesarias para minimizarlos.
	8 Focaliza la empresa en las prioridades.	La Project Management Office facilita la toma de decisiones del equipo directivo con toda la información que proporciona y, por tanto, ayuda a enfocar a la empresa.

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos obtenido de (Nieto, 2017)

El departamento de gestión de proyectos permite integrar los diferentes proyectos de una organización con su estrategia global. Este tipo de departamento ofrece una variedad de beneficios para que las empresas supervisen la gestión de proyectos.

2.5. Claves para el funcionamiento de una PMO

La PMO necesita justificar su propósito cotidiano. Es un reto para las organizaciones justificar la inversión en creación y mantenimiento de forma cuantificable y medible. Un buen departamento de gestión de proyectos (PMO) puede ser clave para lograr los objetivos del proyecto y entregar valor al proyecto. Una de sus habilidades será la resolución de problemas antes de que surjan, la capacidad de anticipar alternativas y la adaptación a la situación actual del proyecto para alcanzar los objetivos; es de suma importancia ya que “la PMO crea un vínculo en sus actividades integrándolas y le da la visión que necesita para tomar las mejores decisiones”. (Pierce, 2021).

2.5.1. Ventajas de una PMO

La experta de ESAN (Olaya, 2020) señala entre los beneficios de implementar un departamento de gestión de proyectos lo siguiente:

Cometer con los objetivos de la inversión privada o pública, claridad de la ejecución de los proyectos, la planificación, monitoreo y control de los proyectos, entregar los productos y/o servicios adecuados en el momento preciso, satisfacer las expectativas de los interesados; ser más previsible, ensanchar las posibilidades de éxito, y solucionar inconvenientes e incidentes.

Al desarrollar esta área dentro de la empresa, se puede implementar técnicas estándar para aumentar las posibilidades de un proyecto viable y exitoso. El mercado es cada vez más competitivo, por lo que las empresas deben tener una ventaja relacionada con

el cliente. Es así como la innovación puede ser parte importante de la estrategia de una organización, sin procesos y estándares claros es difícil alcanzar las metas. Tener una PMO impacta positivamente en los resultados del proyecto:

2.5.2. Factores Fundamentales de la PMO

El profesor (Granadino, 2011) considera que hay seis elementos esenciales para que un departamento de gestión de proyectos tenga un desempeño impecable:

Visión de futuro positiva. (Olaya, 2020) afirma que “las empresas deben mirar y pensar en el futuro. Comprender la gestión de proyectos proporciona visibilidad y control sobre el estado de las inversiones organizacionales e institucionales.” También es importante enfatizar que las estrategias institucionales se entregan a través de proyectos.

Marco normativo. Se requiere un marco regulatorio sólido para que la PMO funcione de manera efectiva. El establecimiento de un departamento de gestión de proyectos es fundamental como secreto para promover la inversión pública, pero aún no existe un marco legal concreto.

Plan de implementación de PMO. Según (Granadino, 2011) “es importante crear un plan de implementación de PMO que establezca una hoja de ruta. Es una buena idea identificar una o dos empresas piloto e implementarlas gradualmente a partir de ahí”.

Cambio organizacional. Un proceso de cambio implica un proceso estructural nuevo debido a los elementos que involucra. "Las empresas deben estar seguras de que van a poder absorber los cambios y que sus recursos humanos comprenderán su importancia y se comprometerán con su correcto desempeño, teniendo presente que este es un proceso continuo y que hay que tratarlo como tal".

Formación. Los departamentos de gestión de proyectos necesitan profesionales con conocimientos firmes en el tema para que puedan ayudar a la empresa a definir la visión de los proyectos. Sus habilidades y conocimientos pueden hacer la diferencia entre un proyecto exitoso o uno destinado al fracaso. Se necesita que las organizaciones inviertan en su talento, a través de capacitación, procesos formales y transferencia de conocimientos.

Liderazgo. Los profesionales necesitan tener habilidades interpersonales para "un adecuado manejo de los recursos bajo los nuevos modelos de gestión que brinda una PMO".

Para que una empresa establezca una PMO, necesita profesionales con experiencia en el campo. Tener un departamento de gestión de proyectos aumenta las posibilidades de éxito y rentabilidad del proyecto. También crea nuevas oportunidades de negocio.

2.6. Roles y responsabilidades de las PMO

En las PMO se estandarizan los procesos de gestión de proyectos de todo un negocio. Para lograrlo, se fijan las mejores prácticas y las pautas generales que regirán al equipo. La tarea principal de una PMO es estandarizar cómo harán los gerentes de proyectos y programas para alinear a quienes trabajan juntos, pero se encuentran en diferentes departamentos y, para avanzar con los proyectos.

Según (Martins, 2021) Un departamento de gestión de Proyectos (PMO) proporciona pautas, métodos y sistemas para implementar proyectos en una organización. Menciona las siguientes:

Prácticas de gestión de proyectos:

Dentro de las prácticas de gestión están: reuniones iniciales de proyectos consolidadas, responsabilidades claras para los líderes de los proyectos, los

encargados de los presupuestos y los demás involucrados, plantillas y briefs para proyectos, las pautas en torno a cómo definir los hitos de los proyectos y cómo comunicar los estados de un proyecto, los procesos estandarizados para emisión de informes de los proyectos y las expectativas claras en torno a la planificación de los proyectos, reuniones de revisión trimestral y análisis *post mortem*.

Gobernanza de proyectos

La gobernanza del proyecto es un marco en el que se pueden tomar decisiones durante el ciclo de vida del proyecto. Incluye detalles internos del proyecto en sí, como dónde se almacena la información, quién puede acceder a ella y cómo colaborará el equipo. También, por ejemplo, las cinco fases de la gestión de proyectos o las mejores prácticas para otros métodos de gestión de proyectos. Al mismo tiempo, con la gestión de proyectos, en un sentido amplio, se estandarizará el apoyo de la organización. Para el caso, el departamento de gestión de proyectos es la que instituye las normas de gobernanza con la intención de garantizar que la entidad invierta en los proyectos que favorezcan a los objetivos de corto o largo plazo de la empresa.

En términos prácticos, los aspectos más destacados de la gobernanza incluyen “una Junta de Portfolio con autoridad para aprobar proyectos para comenzar o moverse a través de Stage Gates. Un proceso de aprobación y solicitud de cambio claramente definido. También deberían presentarse definiciones claras de roles, responsabilidades y rutas de escalada” (Hines, 2020).

Informes basados en datos

Además de establecer las mejores prácticas para el proyecto, la PMO ayuda al equipo de gestión con el análisis. Parte del papel del departamento es proporcionar un

marco apropiado para cuestiones clave, identificar y acordar diferentes métodos de análisis y, cuando sea necesario, agregar datos para desarrollar planes de acción.

“En la PMO se utiliza la emisión de informes para evaluar de manera efectiva el rendimiento de un proyecto”. (Martins, 2021). Estos informes ayudan a los equipos que trabajan en dichos proyectos a tomar decisiones basadas en datos, lo que reduce los riesgos comerciales.

Planificación estratégica

Un plan estratégico de negocios es una herramienta de mejora esencial para cualquier negocio. Este documento establece los objetivos de negocio a alcanzar, a medio o largo plazo, y describe en detalle cómo se alcanzarán dichos objetivos. Una definición más técnica:

Un plan estratégico es una hoja de ruta que abarca entre tres y cinco años en la que la organización declara hacia dónde se dirige y cuándo piensa llegar. Por lo general el departamento de gestión de proyectos es la responsable de crear y supervisar el plan estratégico. (Rosenstein, 2021).

Este plan estratégico incluye los siguientes puntos:

Ayudar a los demás colaboradores a desarrollar su estrategia, estandarizar quién define los objetivos, definir los objetivos y resultados clave anuales (OKR), dividir los objetivos y resultados clave en planes trimestrales, crear un sistema para dar seguimiento al progreso de los objetivos y determinar cómo se comunican los objetivos.

El departamento de gestión de Proyectos (PMO) es responsable de garantizar que el plan estratégico se implemente a nivel de proyecto, incluyendo lo siguiente:

Definir el tono de los proyectos, proporcionar una plantilla estándar para la carta del proyecto o para el caso de negocios y estandarizar cómo y cuándo asignar los integrantes del proyecto. Por ejemplo, incentivando el uso de gráficos RACI (“RACI es un acrónimo que ayuda a los equipos a brindar claridad con respecto a la asignación de roles en un proyecto y determinar quién es el responsable de una tarea específica”) en toda la organización. (Binder, 2021).

El objetivo de la planificación estratégica es diseñar el camino a seguir para alcanzar los objetivos y determinar cómo traducir estas decisiones en acción.

Adopción y mantenimiento de las herramientas

Una etapa importante de la estandarización de procesos es asegurarse de que todos usen y sepan cómo usar las mismas herramientas. Si los equipos aún no utilizan el mismo software de gestión del trabajo, la PMO será la que impulse el proceso de gestión del cambio y la adopción de nuevas herramientas. Será el responsable de supervisar cómo se utiliza, organizar el dictado de la formación y automatizar el proceso en la medida de lo posible.

Las herramientas de gestión de proyectos son “software que sirve para planificar, organizar y gestionar a un equipo involucrado en un gran trabajo, de forma que todos tengan claro qué tareas se están desarrollando, cuándo deben entregarse y a quién les corresponde ejecutarlas.” (García, 2021).

Dentro de estos softwares están los siguientes:

1. Trello: permite integraciones con el universo Google, personalizar tableros, crear distintos equipos de trabajo.

2. Wrike: permite el trabajo colaborativo entre varias personas y cuenta con funcionalidades para supervisar la ejecución de tareas Ofrece funciones de diagrama de Gantt
3. Zoho Projects: Integra con otras plataformas y que conecta a los miembros de tu equipo incluso en remoto y también tiene analíticas.
4. Kanban Flow: Usa tableros y pequeñas tarjetas para separar espacios de trabajo y tareas.
5. Project.co: Está pensada para que integres al cliente en el flujo de trabajo de tu equipo.
6. Toggl Plan: Automatización de la delegación de tareas y visualización de cuáles se han completado y cuáles no; permite integraciones con Slack, Github y Evernote, entre otros.
7. nTask: Creación de múltiples proyectos y tareas al mismo tiempo.
8. Teamwork: Se pueden cargar archivos, asignar tareas y plazos, chatear con los usuarios.
9. Freedcamp: Integración de plataformas de terceros, vista de calendario, panel de control claro con las tareas que se están ejecutando y tablón de conversaciones.
10. Todoist: crear listas de tareas interactivas con plantillas, fechas de vencimiento periódicas para tareas recurrentes, etiquetas, notificaciones y fuentes de discusión.

La PMO es responsable de desarrollar las metodologías necesarias para gestionar con eficacia los proyectos de una empresa y compartir las mejores prácticas, directrices y prácticas para promover una cultura de gestión de proyectos en toda la organización. Por esta razón, es de importancia conocer los roles y funciones de la misma para su efectivo funcionamiento, tal como lo muestra la tabla 2.

Tabla 2,

Roles y funciones de una PMO

Roles y Funciones de una PMO	
Roles PMO	Funciones PMO
<ul style="list-style-type: none">• Provee políticas, metodologías y plantillas para dirigir los proyectos dentro de la organización• Provee apoyo y dirección a los otros miembros de la organización respecto a cómo gestionar los proyectos, capacitando en programas de gestión de proyectos.• Provee a los directores de proyectos para diferentes proyectos, siendo responsable de ellos	<ul style="list-style-type: none">• Dirigir las interdependencias entre proyectos• Ayuda a proveer recursos• Monitoriza el cumplimiento de los procesos• Recaba las lecciones aprendidas• Optimizan los recursos compartidos• Proveen comunicación centralizada de proyectos• Pueden formar parte del comité de control de cambios• Priorizan los proyectos

Fuente: Obtenido de (Núñez, 2018).

La PMO juega un rol protagónico en la organización. Ya no son solo responsables de mantener la coherencia del proceso de gestión de proyectos, sino que también comienzan a participar en otros roles clave en la empresa relacionados con la cultura organizacional y la gestión del cambio. "Pueden tener responsabilidades en todos los niveles de la compañía y juegan un papel importante para apoyar la alineación estratégica y entregar valor organizacional" (Galindo, 2019).

Capítulo 3, Estructura Y Puestos De Trabajo De Un departamento de gerencia De Proyectos

3.1. Estructura De El departamento de gestión De Proyectos

La estructuración del departamento se forma fundamentalmente por una unidad de supervisión de proyectos, la cual se crea como un dominio del director de proyecto, quien tiene bajo su responsabilidad el buen desarrollo de uno o más proyectos. “La estructura de un departamento de gestión está conformada por una clasificación centralizada en fomentar y mejorar las prácticas y resultados en Gerencia de Proyectos” (Melgin, 2006) .

La estructura de un proyecto se espera gire alrededor de resultados; sólo en la medida del logro de estos, se garantiza el éxito de los proyectos. Existen tres elementos a tomar en consideración, el primer elemento son los usuarios del proyecto quienes son los responsables de fijar los objetivos del proyecto y de esta manera implícitamente definir los criterios de aceptación del proyecto. El segundo elemento para considerar es la alta gerencia en la medida en que es el motor del proyecto y único responsable del aseguramiento y disponibilidad de los recursos. Finalmente se debe definir el equipo del proyecto basados en su participación en el proyecto. Se puede usar inicialmente una matriz cruzada de objetivos, actividades, perfiles y personas.

La estructura del PMO, puede variar de acuerdo con los tipos de departamentos de proyectos; el académico resalta tres de ellos, El Tipo C es el primero, es un departamento de apoyo al gerenciamiento de proyecto. Utiliza el acompañamiento de indicadores de desempeño y la elaboración de informes, sin influir la forma en cómo los proyectos son

conducidos. El Tipo B es el segundo, también sirve de apoyo a la gerencia, pero con diferencias fundamentales. Se destaca por su capacidad para desarrollar procedimientos, metodología y capacidades a los gerentes de proyectos.

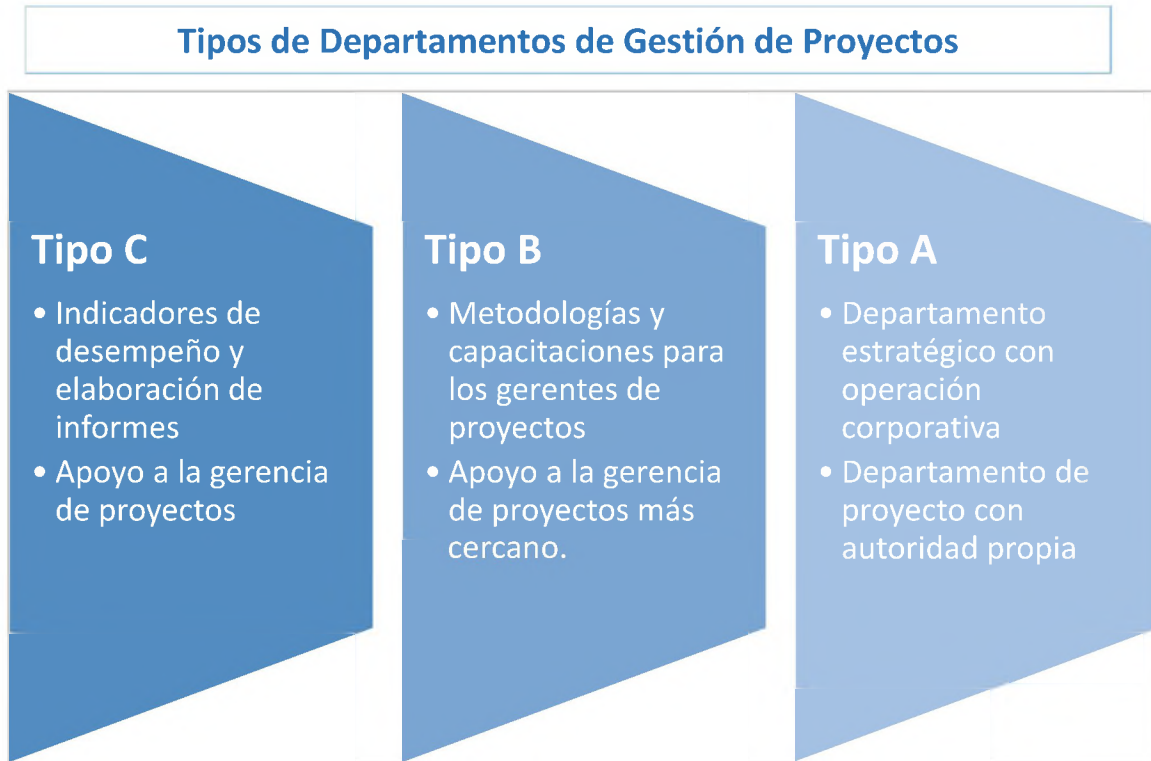
Asimismo, la aplicación de la metodología de organización en forma de políticas, normas, decisiones ejecutivas, y así sucesivamente para cada proyecto, el departamento también actúa como el punto de primera línea de la supervisión, implementación e integración de los procesos de negocio en la gestión de proyectos.

El tercero es el Tipo A, se trata de un departamento estratégico que opera a nivel corporativo, coordinando y definiendo políticas para todos los proyectos dentro de la compañía. Agrega que así se administra el portafolio corporativo y se da auxilio a los departamentos de Tipo C y Tipo B, (Santana, 2018)

La PMO se implementa como si se fuese a gestionar un proyecto en sí, es decir, se define el presupuesto, el alcance, los tiempos, y de acuerdo al grado de madurez en administración de proyectos (PM) que tenga la organización, son identificados y se determinan los indicadores para establecer la evolución de la OGP, (Asturias Corporación Universitaria, 2020).

Figura 3,

Tipo de departamento de proyecto (PMO) según su estructura.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de (Santana, 2018).

Un aspecto a considerar en los términos mencionados es al construir un departamento de proyectos, no es necesario que alcance un nivel avanzado más allá de lo que supone que es una o más funciones del proyecto. Un departamento de gestión puede existir de forma nominal o informal debido a sus responsabilidades en el desempeño del proyecto y del equipo.

La decisión de implementar un departamento de gestión de proyectos PMO consiste en un continuo ajuste incierto, el cual no influenciará en acciones y actividades de más de un director de proyecto, sino tiene un programa a nivel de autoridad o

relevancia directa en las líneas estratégicas, por lo que no cumpliría con el rol tradicional de un PMO. No obstante, afirma que, un departamento de proyectos implementa y supervisa las reglas del proyecto, el rendimiento y que el exceso de espectáculo en sí mismo es una responsabilidad en absoluto, una ubicación estratégica del departamento de proyectos al comienzo del lanzamiento que asegura que el proyecto sea eficaz. (Calderon, 2012).

El departamento de gestión de proyectos “realiza una serie fases que incluyen la fase de diseño del proyecto, fase de planificación del proyecto, fase de ejecución y seguimiento y la fase de ejecución y cierre”. (Carrión & Vitoria, 2010).

La aplicación de principios y técnicas modernas en gestión de proyectos, a través de la habilidad y el conocimiento del director del proyecto, permite que el proyecto tenga un desempeño exitoso, debido a que el departamento de proyectos se concentra en las entregas de productos asociados a los objetivos estratégicos de la organización involucrando costo, cronograma, tiempo y calidad. La gestión de estos detalles invariablemente mejora el desempeño de los proyectos y facilita la aplicación de las medidas correctivas a los problemas que se identifican para así actuar como interfaz directa para proyectar equipos de gestión del rendimiento en cada una de las áreas las cuales ejecutan los proyectos.

Es preciso resaltar el rol del departamento del proyecto que es el de implementar esas políticas, prácticas y las orientaciones prescritas por la autoridad superior para el equipo de implementación. Sin embargo, el departamento de proyectos puede existir formalmente en nombre o informalmente, en virtud de su responsabilidad por proyecto y su equipo rendimiento.

Por otro lado, se pueden considerar dentro del departamento de proyectos en organizaciones las conocidas como el departamento del programa y representa el dominio de la gestión de proyectos de acuerdo con la cantidad de proyectos que maneja la organización, es decir por cada programa se encuentra un director.

Dentro de las características de una PMO se encuentran:

Recursos compartidos y coordinados entre todos los planes administrados, identificación y desarrollo de herramientas metodológicas de dirección de proyectos, las cuales contienen información y gestión de políticas, procedimientos y plantillas de trabajos a realizar, dirección de configuración centralizada en la administración de los proyectos, repositorio y gestión centralizada para todos riesgos compartidos y únicos para todos los proyectos, es la departamento central para la operación y gestión de herramientas de proyecto (software), coordinación central de la gestión de las comunicaciones entre proyectos, posee plataforma guía para directores de proyectos. Además, supervisión central de todos los cronogramas y presupuestos de los proyectos de la PMO, coordinación de los estándares generales de calidad del proyecto (entre director proyecto-ente externo calidad-estándares internos o externos, (PMI, 2008).

Un departamento de gestión de proyectos, trabaja en estandarizar y economizar recursos mediante la repetición de aspectos en la ejecución de diferentes proyectos. La PMO es la fuente de la documentación, dirección y métrica en la práctica de la gestión y de la ejecución de proyectos. Esta Departamento ha de basar sus principios de gestión de proyectos en metodologías y estándares en la industria, tales como PMI, ISO 9000 y

requisitos reguladores de gobiernos como el Acta Sarbanes-Oxley en los Estados Unidos, han propulsado a las organizaciones a estandarizar sus procesos.

3.2. Puestos De Trabajo Necesarios Según Un Modelo De PMO

El departamento de proyecto realiza una serie de actividades esenciales de gestión de proyectos, en este orden, el rol de este departamento de proyecto es el de implementar las políticas, prácticas y orientación prescrita por la autoridad superior.

La PMO para el autor

Puede regir en procesos internos como: planificación, gestión de los recursos humanos, ejecución, control de cambios, etc., como así también puede responsabilizarse por procesos externos, como la satisfacción del cliente, comunicación, los grupos interés, etc. Añade que las funciones probablemente asociadas a el departamento de gestión de proyectos están relacionadas con la coordinación y asistencia de proyectos. (Salimbeni, 2018).

La Guía del PMBOK del PMI, establece que todo proyecto que ha de ser gestionado de forma profesional, no solo como una serie de tareas relacionadas, exige trabajar en equipo y que haya un responsable de terminar cumpliendo los objetivos de gestión de plazo, coste, alcance, calidad, etc. Así pues, como mínimo hay dos roles imprescindibles: los encargados de hacer el trabajo en equipo (Team Members) y el encargado de coordinar al equipo y gestionar para cumplir los objetivos de gestión del proyecto (Project Manager).

Según esta Guía del PMBOK, el Project Manager es la persona nombrada por la organización ejecutora para liderar al equipo, siendo responsable de alcanzar los objetivos

del proyecto. Los Team Members son los individuos que respaldan al Project Manager en la realización del trabajo del proyecto para alcanzar sus objetivos.

3.3. Modelos de Departamentos de Gestión de Proyectos (PMO)

El departamento de gestión es una unidad fundamental para la ejecución de proyectos. La supervisión se crea como un dominio del director de proyecto, quien es responsable para el buen desarrollo de uno o más proyectos. Se proporciona la capacidad de profesionalismo y la excelencia en la aplicación ampliamente aceptada y las mejores prácticas.

Existen múltiples aspectos a considerar a la hora de definir cuál modelo de departamento elegir: “Para escoger el modelo adecuado a las necesidades de la organización se debe tener en cuenta el nivel de madurez de la dirección y gestión de proyectos en la entidad que se analiza” (Hill, 2014).

Considerando que la empresa del caso de estudio aún no ha desarrollado técnicas de gestión de proyectos, aunque si se han ejecutado proyectos en busca de mejorar para la rentabilidad y sustentabilidad empresarial. Partiendo de la misión y los objetivos para una PMO en su forma más básica, se pretende implementar una metodología que permita dar las directrices para los proyectos que en lo adelante se han de desarrollar.

Se plantean los tres modelos fundamentales de PMO que son:

La PMO de gobierno o estratégica es aquella que, además de realizar funciones de soporte y control, hace como suya los proyectos, dirigiéndolos aportando su expertise en Gerencia de proyectos, teniendo la capacidad de poder asignar o distribuir recursos entre los mismos, ocupándose además que la metodología responda a la cultura y necesidades de la organización, haciendo además que todos los jefes de proyecto o gerentes le reporten y no a la inversa. (Nebreda, 2020).

Ejerce control sobre los procedimientos estandarizados y vela por el cumplimiento de estos. Entrega instrucciones a los proyectos y aporta directrices sobre las acciones a tomar.

Este tipo de PMO ejerce un poco más de control sobre los proyectos, se apoya en las diferentes etapas del ciclo de vida de éstos, dando dirección a los gerentes de proyectos. Incluso estandariza políticas y procedimientos para gobernar planificación, ejecución y gerencia de proyectos. Igualmente sugiere la creación de un comité interno para seleccionar y definir estándares sobre los proyectos.

La PMO de soporte se centra fundamentalmente en proporcionar apoyo y facilitar las siguientes actividades de gestión: metodología, documentación necesaria para el control de proyectos, información sobre procesos internos, formación a usuarios, e incluso manteniendo un repositorio con información clave sobre los proyectos que se desarrollan en la organización a modo de lecciones aprendidas. Esta tipología no participa directamente en el control de la cartera de proyectos de la organización. (Nebreda, 2020).

Este tipo de PMO sólo informa la evolución de los proyectos, no intenta influenciarlos; no opina a los gerentes de proyectos y a sus clientes acerca cómo y qué hacer para el éxito del proyecto; no obstante, es responsable por mantener una base de datos con documentos históricos de proyectos y lecciones aprendidas.

La PMO táctica se ocupa de la monitorización de los proyectos/programa(s) de una organización o área determinada, recibiendo *inputs* de los jefes de proyecto, poniéndolos en valor y gestionándolos como un “todo” para dar una visión conjunta “up” y desgranada a los distintos interesados de cada uno de los proyectos. En estos

casos la organización comienza a monitorizar la evolución de los proyectos, para poder detectar posibles desvíos o riesgos que afecten a la consecución de los objetivos. Para ello, desde la PMO se miden todo tipo de KPIs que sirven para reportar información de calidad en forma de informes y cuadros de mando a la dirección de la organización. (Nebreda, 2020).

Figura 4,

Tipos de PMO según foco de aplicación.

TIPOS DE PMO Según Foco de Aplicación				
Foco para la oGP	Foco para la organización	Proyectos multifuncionales	Proyectos grandes y funcionales	Proyectos medios y funcionales
Informes de Acompañamiento de Indicadores	Estación Meteorológica	↓	↓	↓
Control de Proyectos y gestión de Conocimiento en GP	Torre de Control			↓
Gerencia y aplicación de recursos	Pool de Recursos			

Fuente: Obtenido de (Casey & Peck, 2001)

La PMO del tipo Pool de Recursos tiene cabida en organizaciones cuyo negocio es hacer proyectos y necesitan estar permanentemente atentas a la capacitación de su personal en gerencia de proyectos. En general, la persona que contrata y trata con los gerentes de proyectos sabe limitado sobre la función. Sin embargo, es fundamental para la empresa que los gerentes de proyectos sean bien seleccionados, entrenados y que permanezcan en la empresa. Además de los modelos antes señalados, dependiendo de la necesidad de la

organización y del nivel de madurez en Gerencia de proyectos se puede implementar tres tipos:

PMO tipo Operativa: Facilita la alineación, planeación, ejecución, monitoreo y control de todos los proyectos individuales. Reporta actividades del proyecto que no influyen su ejecución. Prepara la guía esencial para la utilización de los recursos, establece los procedimientos básicos para la solicitud y asignación de recursos, monitorea el rendimiento de los recursos y el compromiso de la gerencia, prepara una rutina para la generación de reportes de asignación y utilización.

PMO tipo Táctica: Provee estándares, herramientas y formatos para el manejo de los proyectos. Sirve como un mecanismo de coordinación entre las diferentes iniciativas, pero no tiene ningún tipo de autoridad. Es un intermediario que trabaja con los líderes de equipo y de proyecto para coordinar el proyecto y asegurar que la sincronización, riesgos, imprevistos, requerimientos de recursos, etc., sean dinámicamente manejados a lo largo de todos los proyectos.

PMO tipo Estratégica. Dirige los proyectos. Define la dirección para iniciativas individuales, aprueba: presupuestos, planes de proyectos, requerimientos de personal, etc., y tiene autoridad sobre los gerentes de proyecto e iniciativas. La PMO provee el liderazgo y lleva la responsabilidad de los resultados del programa o proyecto. Se espera que los gerentes de proyecto sigan las directrices dadas por el departamento de proyectos, (Itera, 2020).

Figura 5,

Tipo de PMO según necesidad de la organización y nivel de madurez en gerencia de proyectos.



Fuente: Obtenido de (Itera, 2020).

Las PMO pueden operar con continuidad en aspectos que van desde proporcionar las funciones de respaldo para la dirección de proyectos bajo la forma de formación, software, políticas estandarizadas y procedimientos, hasta la dirección y responsabilidad directas en sí mismas para lograr los objetivos del proyecto.

Se puede delegar a una PMO específica la autoridad para actuar como interesada integral y estar encargada de tomar decisiones claves durante la etapa de iniciación de cada proyecto; también puede estar autorizada para hacer recomendaciones o concluir proyectos a fin de ser congruente con sus objetivos de negocio. Además, la PMO puede participar en la selección, dirección y reubicación, si fuera necesario, del personal compartido de los proyectos y, si es posible, del personal dedicado de los proyectos.

El (Project Management Institute, 2008) señala los siguientes elementos como características claves de una PMO:

Recursos compartidos y coordinados entre todos los proyectos administrados por la PMO, identificación y desarrollo de la metodología de dirección de proyectos, de las mejores prácticas y de las normas, repositorio y gestión centralizados para riesgos compartidos y únicos para todos los proyectos, departamento central para la operación y gestión de herramientas del proyecto, como el software para la dirección de proyectos en toda la empresa, coordinación central de la gestión de las comunicaciones entre proyectos.

El principal beneficio de este equipo de trabajo consiste en la implantación de proyectos, de forma que la planificación y la ejecución vayan de la mano.

Tabla 3,

Evolución de las PMO

Evolución de las PMO		
PMO por función	PMO finalista	PMO estratégica
<ul style="list-style-type: none"> • Basada en procesos y funciones. • Orientada a la tecnología. • Proyectos aislados. • Apoyo a los gerentes. • Metodología repetitiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientada a resultados. • Multidisciplinar. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Integrada en el negocio. • Mejora la calidad de los entregables. • Planificación, seguimiento y control. • Infraestructura de proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Permanente en el tiempo. • Proyectos alineados con la estrategia. • Gestión de la mejora continua. • Proyectos orientados al negocio y enfocados al ROI. • Técnicas de gestión orientadas a la consecución de objetivos del negocio.

Fuente: Obtenido de (López, 2019)

Capítulo 4, Referencia Institucional

4.1. Situación Actual De La Empresa

Para la gestión de proyectos es necesaria una visión global de la empresa que permita tomar las decisiones más acertadas para cada uno de los proyectos. Un trabajo especializado que requiere de una formación concreta para satisfacer sus necesidades en materia de dirección de proyectos.

PINSA es una empresa constructora e industrial, que desarrolla proyectos de impacto de capital privado, con aproximadamente 1,200 empleados entre empleados fijos y contratistas, de los cuales, el 60% es personal técnico, la empresa se encuentra ubicada en el km 28, Autopista Duarte, Pedro Brand, Santo Domingo.

4.2. Misión, Visión Y Valores

Misión: Somos una empresa de servicios de construcción flexible con el compromiso de satisfacer todas las necesidades de nuestros clientes en el menor tiempo posible y con un presupuesto ajustado específicamente al proyecto ejecutado.

Visión: Ser líderes de la región en las soluciones de construcción inteligente, integral y personalizada de modo que seamos la referencia para la industria en la cual nos desenvolvemos debido al criterio con el que manejamos cada obra entregada.

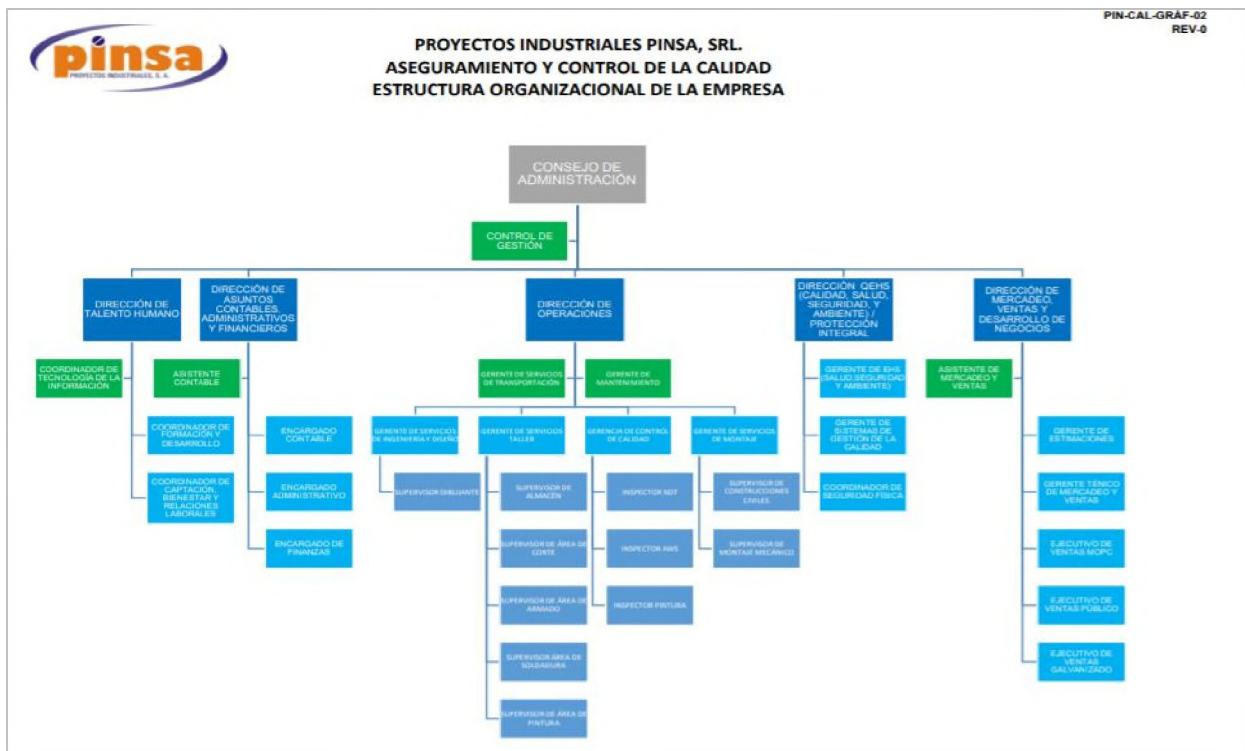
Valores: Los valores que forjan a PINSA SRL son el trabajo en equipo, sentido de urgencia, compromiso, flexibilidad, integridad, lealtad, garantía y seguridad.

4.3. Organigrama

De acuerdo con el organigrama actual de la empresa se observa que actualmente no está definida la “unidad de Estructuración y Evaluación de proyectos” de la empresa. Esta área debe estar integrada por un grupo de personas encargadas de la correcta planeación, evaluación y ejecución de los proyectos, la gestión de los proyectos de la organización y lo referente a la gestión de todo el portafolio de proyectos; así como la asignación y monitoreo de las actividades de cada uno de ellos.

Figura 6,

Organigrama de PINSA, SRL



Fuente: (PINSA SRL, 2022)

4.4. Nivel De Madurez En Gerencia De Proyectos De La Organización

La empresa en cuestión no cuenta actualmente con un órgano que lleve a cabo una gestión integral y eficaz de los proyectos. Si son realizados por la subgerencia técnica cierto tareas que pudieran ser incluidas en un departamento de proyectos, pero otras no como la negociación de estos. Es evidente que, de los atrasos y costos no esperados, se debe a la carencia del departamento.

Respecto al departamento de gestión, el (Project Management Institute, 2017) señala, que cuando la empresa cuenta con una PMO, cuenta con unos recursos de gestión administrativa de proyectos para la unidad de proyectos, ya asignados, unos recursos asignados que estarán disponibles para las funciones de los proyectos a ejecutar y la responsabilidad y rol de autoridad del director de proyectos será mayor.

Algunos departamentos de dirección de proyectos están más orientados a la ejecución completa de los proyectos de la organización, pero otros solo son de soporte a los proyectos. Por tanto, es necesario evaluar cual se adapta mejor y es necesario para la empresa. Se visualiza la implementación de un departamento de gestión como una unidad fundamental para la supervisión y ejecución de proyectos como un dominio del director de proyecto, siendo este el responsable del buen desarrollo de uno o más proyectos. En este caso, se requiere contar con la capacidad, profesionalismo y la excelencia en la aplicación de las mejores prácticas.

La creación de un departamento de gestión de proyectos PMO es sin duda un continuo ajuste incierto como tal, en su papel de gestión supervisa las reglas del proyecto, el rendimiento a nivel de equipo de proyecto.

Por otro lado, se observó lo que establece el PMI, donde refiere que existen tres tipos de PMO, cada una según su nivel de control e influencia que tiene sobre los proyectos de la organización: de apoyo, de control y directiva.

Figura 7,
Tipos de PMO

Tipo de PMO		
De apoyo	Control	Directiva
<ul style="list-style-type: none"> • Rol consultivo de proyecto • Suministra plantillas, mejores practicas, capacitaciones, mejores prácticas. • Grado de control reducido 	<ul style="list-style-type: none"> • Soporte gestión de proyecto • Exige cumplimiento de metodologías de dirección de proyectos • Uso de plantillas, formulario y herramientas específicos • Grado de control moderado 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejerce el control total sobre los proyectos • Directores de proyectos asignados por la PMO • Grado de control elevado

Fuente: Obtenido de (Project Management Institute , 2017).

Parte 3, Marco Metodológico

Capítulo 5. Diseño Metodológico

5.1. Base Metodológica

La metodología se ha de considerar como la forma en que se aborda o se enfrenta la investigación en relación con la postura o posición del investigador dentro de un marco ideológico de la investigación. En este orden de ideas, el presente estudio utilizó el método descriptivo, no experimental, además del método deductivo el cual consiste en la experimentación y razonamiento que permite pasar de lo general a lo particular en forma objetiva y sistemática.

La importancia de la metodología de la investigación científica radica en el ser un medio indispensable para canalizar y orientar diversas herramientas teóricas-prácticas para solucionar problemas a través del método científico, dichos conocimientos representan una actividad de racionalización del entorno investigativo sistemático de la realidad. (Villagrán, 2018).

El empleo de este método permitió desarrollar las teorías en el marco teórico de manera general en cuanto las herramientas necesarias para el diseño del departamento de gestión de proyectos en la empresa bajo estudio, para llegar a las conclusiones que arrojó la investigación con la ayuda de las subyacentes teorías, y así después inferir enunciados particulares.

5.2. Perspectiva Metodológica

La metodología de investigación del presente trabajo es de carácter cualitativo orientado más al análisis de atributos y cualidades que generen valor a la investigación y arrojen datos para el análisis y toma de decisiones.

Para llevar a cabo esta investigación se definió una muestra y su repercusión en la compañía como parte del estudio de campo. Estos realizan una encuesta y entrevista como método de recolección de datos.

5.3. Tipo De Investigación

El tipo de investigación utilizada es: de campo, documental y descriptiva, las cuales se describen en el siguiente párrafo:

De campo: porque permite conocer el funcionamiento y la situación real en las instalaciones de la empresa industrial PINSA, SRL respecto al funcionamiento y manejo que tiene que ver con los proyectos, con el propósito de abordar el personal que colabora en dicha entidad, recopilar la información que constituyeron el fundamento de esta investigación a través de las encuestas y entrevistas aplicadas. Según el autor este método consiste en “recopilar directamente de fuentes originales, lo que proporciona un control más alto sobre la naturaleza y la cantidad de datos recopilados, lo que resulta un mejor conocimiento que las compañías pueden usar para tomar decisiones comerciales inteligentes.” (Bhaskaran, 2018).

Documental: porque se recopilan las informaciones haciendo uso de las fuentes secundarias, es decir, libros, tesis, revistas, periódicos como las páginas electrónicas. Dichas informaciones son recopiladas y seleccionadas luego de la lectura de los documentos y materiales bibliográficos consultados.

Descriptiva: porque permitirá determinar el rol de la gestión en la utilización de medios y recursos didácticos. Es por ello que consiste “analizar las características de una población o fenómeno sin entrar a conocer las relaciones entre ellas.” (Arias, 2021)

5.4. Diseño De La Investigación

El diseño de la investigación expone los aspectos que se tomaron en cuenta o los pasos que se utilizaron para desarrollar la investigación según los objetivos planteados.

Esta investigación se desarrolló mediante un método práctico de recopilación documental y el estudio de campo, con el fin de obtener la información necesaria para lograr cumplir con los objetivos establecidos para este proyecto. Además de la investigación de campo que permite la obtención de datos provenientes de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones. Esta se apoya en documentos de cualquier tipo como la consulta de libros, artículos o ensayos de revistas y periódicos o bien en documentos que se encuentran en los archivos de la empresa, como cartas, oficios, circulares, expedientes, etc.

5.5 Objetivos De La Investigación

Al iniciar una investigación resulta relevante el establecer los objetivos de dicha investigación. Un objetivo puede ser definido como “una expresión cualitativa de un propósito en un periodo determinado” (Hernández, 2016)

Estos objetivos son delimitados para conocer el rumbo a seguir y que sirvan de guía para medir si se lograron los mismos al concluir la investigación. Son divididos entre objetivo general que detalla el primero y único norte que persigue la investigación en términos generales en términos bien delimitados. Por otro lado, también se definen

objetivos específicos alineados al general, en su mayoría consisten en tres, que enumeran más en detalle cómo se lograra ese objetivo general.

La investigación buscó diseñar el departamento de gestión de proyectos para PINSA que le permita obtener mejores resultados con sus proyectos, a través de un estudio de las mejores prácticas, conocimiento de la empresa y demás.

5.6. Fases del Proceso de la Investigación

El proceso de la investigación fue desarrollado llevando a cabo una serie de pasos que permitieran recolectar la mayor información y arrojar unos resultados de valor. Se organiza dentro de las siguientes etapas:

Planificación: determinación de tema, objetivos, presentación a la universidad, se elabora un método de trabajo. Luego, se establece el tipo de investigación y como llevar a cabo la recolección de datos.

Elaboración y recopilación datos secundarios: para la parte teórica y con miras a guiar a los investigadores, se va armando del contenido sobre el tema de estudio.

Trabajo de campo: entrevistas, encuestas, elaboración de gráficos de resultados.

Resultados: se evalúan los resultados arrojados y se enumeran las conclusiones obtenidas. Se propone el diseño de PMO para la empresa.

5.7 Procedimiento Determinación De Las Variables

Se utilizó el método de análisis y de síntesis, como primer punto para conocer la opinión o criterio que tienen los colaboradores de PINSA, sobre la gestión de proyectos en la empresa, una vez recopilada esta información, se realizó un análisis de los resultados obtenidos y se determinó el nivel de madurez que posee, y posteriormente la identificación

de las debilidades y fortalezas de la empresa en el área de la gestión de los proyectos. Al recopilar la información de las encuestas, se procedió a consolidar y tabular la información por medio de graficas de Excel para identificar el nivel de madurez, la metodología, las herramientas, nivel de metodología en programas, así como el nivel de conocimiento de departamentos de dirección, relacionadas con la gerencia de proyectos de la organización, según el criterio de cada encuestado.

Luego de realizarse la correspondiente investigación documental y de haberse discernido claramente entre las características de los diferentes tipos de PMO, se retomó la información obtenida del análisis de las encuestas y se seleccionó el modelo de PMO que lograba satisfacer las necesidades que la empresa en materia de gestión de proyectos.

5.8. Población Y Determinación De La Muestra

La población de estudio es la empresa PINSA, SRL. y su entorno de negocios y ejecución de proyectos. Está compuesta por diferentes profesionales y puestos, pero la investigación tomara una muestra aleatoria del equipo que se ve inmerso en la negociación, ejecución y control de proyectos, y así evaluar el nivel de madurez de la empresa en términos de proyectos.

La técnica de muestreo aleatorio simple consiste en que todos los que son parte de la población de referencia tienen igual oportunidad de ser elegidos. En este caso, la muestra está compuesta por gerente técnico, gerente de proyectos, gerente comercial, encargado departamento técnica, ingenieros, asistentes de proyectos, una muestra total de 11 empleados seleccionados de las gerencias y supervisores involucrados en la dirección de proyectos.

5.9. Fuentes De Recolección De Información

Las fuentes de información lo constituyen todos los recursos de los que se dispuso para buscar, localizar e identificar información, así como la obtención a través del instrumento del cuestionario mediante encuestas y/o entrevistas aplicadas.

Las fuentes de información primarias: corresponden a información original, que ha sido publicada por primera vez y que no ha sido filtrada, interpretada o evaluada por nadie más. Son producto de una investigación o de una actividad eminentemente creativa. Para efectos de esta investigación se utilizaron como fuente de información primaria, la aplicación y el análisis de encuestas, las cuales se le realizaron a los miembros de la empresa que se encuentran involucrados directamente en la implementación de los proyectos, es decir el Gerente General, miembros de la Subgerencia Técnica, ingenieros de proyectos, entre otros.

Fuentes secundarias: Son las fuentes que presentaron información ya elaborada, o existente, que fue generada anteriormente con otra finalidad que no tiene que coincidir necesariamente con la de esta investigación. Las fuentes secundarias que se utilizaron para desarrollar este proyecto son las siguientes: libros, tesis, el (PMI, 2008), investigaciones sobre PMO's y modelos de madurez, información recopilada en los softwares utilizados en la empresa para el control de los proyectos, entre otros. Adicionalmente, se tomará la información recopilada, para continuar con el análisis mediante la asignación del recurso humano requerido en la empresa, para lograr la creación de una PMO que satisfaga las necesidades de la empresa.

Las técnicas de recolección empleada como procedimientos y herramientas para recoger, validar y analizar la información necesaria consisten en la observación, aplicación de encuestas y entrevistas.

La encuesta: es un procedimiento en donde el investigador “recopila datos mediante un cuestionario previamente diseñado, sin modificar el entorno ni el fenómeno donde se recoge la información ya sea para entregarlo en forma gráfica o tabla.” (Bisquerra, Alzina, & Rafael, 2019) Los datos se obtienen realizando un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población en estudio. Para el proceso de recolección de información sobre el manejo de los proyectos en la entidad, se escogieron diez personas para la aplicación de las encuestas entre los seleccionados estuvieron los gerentes que en este momento son responsables de la planeación, ejecución y liquidación de todos los proyectos de la entidad.

El cuestionario fue el instrumento utilizado, es en definitiva “es una herramienta de investigación utilizada en las encuestas y que consiste en una serie de preguntas a formular e instrucciones para su cumplimentación, tanto para el encuestador como para el encuestado”. (Rodríguez, 2021). En la presente investigación se utilizó, para concretar la identificación del problema, elaboración del cuestionario, organización de los resultados recolectados mediante los instrumentos aplicados y el análisis e interpretación de los resultados sobre los procedimientos, evolución y manejo de los proyectos que se llevan a cabo en la empresa PINSA, SRL, con el objetivo de elaborar un diseño de departamento de gestión de proyecto con las herramientas adecuadas, que contribuya a mejorar dichos procedimientos en la empresa para su fortalecimiento, eficiencia y mayor rentabilidad.

Parte 4. Resultados, Análisis Y Diseño, Conclusiones Y Recomendaciones

Capítulo 6. Resultados

6.1. Resultados

PINSA, SRL es una empresa que cuenta con una vasta solidez y experiencia, ofreciendo sus servicios de instalaciones metálicas a múltiples compañías en el país. Por lo cual se encamina a satisfacer la demanda de proyectos que requieren de alta calidad, garantizándoles sus procesos óptimos en los proyectos a ejecutar, que permitirán contar con la eficiencia a través de un buen manejo y control.

Para la obtención de los resultados de la presente investigación, que conduzcan al diseño del departamento de gestión de proyectos que sea más adecuada a la empresa, se aplicaron encuestas a los colaboradores encargados de procesos relacionados con los proyectos en la entidad, y los resultados generados, fueron la base para la elaboración de la propuesta de diseño que se detallan en los puntos subsiguientes.

En anexo, se encuentra el cuestionario empleado en la encuesta aplicada para la búsqueda de información para creación del departamento de gestión de proyectos y están divididas según los aspectos de: 1. Madurez en Dirección de Proyectos (3 preguntas), 2. Metodología en Dirección de Proyectos (3 preguntas), 3. Herramientas de Dirección de Proyectos (3 preguntas), 4. Dirección del Portafolio (3 preguntas), 5. Dirección de Programas y Proyectos (5 preguntas), 6. Departamento de Dirección de Proyectos (5 preguntas).

6.2. Análisis

De acuerdo con los resultados arrojados en la encuesta aplicada en el trabajo de campo, se analizan los niveles encontrados, respecto a la gestión de proyectos de la empresa:

Los colaboradores de la entidad consideran que esta, tiene un “Nivel alto” en cuanto a madurez en gestión de proyectos dado que el porcentaje general en este aspecto es de 100%. Identificada por tener claramente definidas la misión, visión, metas y objetivos por los cuales se trabaja.

No se cuenta con políticas que describen la estandarización, medición, control y mejoras continuas de los procesos de gestión de proyectos. No se establece el rol del gerente de proyectos. Generalmente, se asigna un único ingeniero para que desempeñe todas las actividades necesarias durante la ejecución del proyecto: Gestión, Programación, Puesta en Marcha, etc.

Según los resultados obtenidos en las encuestas, los colaboradores de PINSA, SRL poseen un “Nivel Insuficiente” en cuanto al uso de metodologías estandarizadas para la gestión de proyectos. Respecto al uso de herramientas en la gestión de proyectos, las encuestas reflejan que la empresa tiene un “nivel bajo” donde el 73% expresa que no se utilizan dichas herramientas más que solo los tres softwares básicos de Microsoft office Excel, Word y Power Point.

En la empresa según el 55% de los encuestados, no se percibe un manejo adecuado ni la aplicación de mejora continua en Dirección de Proyectos, pues no quedan archivadas para que no todos los colaboradores tienen acceso a la información, lo cual conlleva a que

las lecciones aprendidas forman parte únicamente de la experiencia de los miembros de un determinado proyecto.

Aunque la administración gerencial muestra buenas intenciones y se tiene la conciencia de la necesidad de cambio que le urge a la empresa, no se ha logrado obtener los resultados esperados por no contar con el conocimiento profesional en este tema. Esto se debe a que la gerencia general es quien dicta las pautas a seguir, y en ciertos casos sin obtener resultados positivos, lo cual desmotiva a los empleados y trae disconformidad por parte de los clientes por deficiencias en la gestión de los proyectos.

En síntesis, se evidencia el desconocimiento de lo que es en realidad una PMO. La empresa actualmente no cuenta con un departamento de gestión de proyectos oficialmente establecida, por su lado posee una dirección de gerencia técnica, en el cual se realizan actividades referentes a la gestión de Proyectos, combinadas con la asignación de roles y responsabilidades a los recursos sin profundizar en lo relacionados a la correcta gestión de los proyectos. Dicha dirección no está dotada con el personal suficiente en esta área ni tiempo necesario para manejar la gran carga de trabajo de este departamento, ni tampoco las competencias en dirección de proyectos y corresponde más a un departamento administrativo que a una PMO.

Todos los elementos y características de la empresa arrojadas en la encuesta constituyen un fundamento para determinar cuáles son las fortalezas y las debilidades de la empresa, información que será indispensable para poder definir cuál es el modelo de PMO que mejor se adapta a las necesidades de PINSA, SRL. Esto con el fin de lograr cubrir sus debilidades y optimizar cada uno de los proyectos que se implementen en la empresa.

6.3. Detalles del Proyecto

El proceso de desarrollo de un acta de constitución del proyecto está diseñado para formalizar el inicio del proyecto y determinar el nivel de autoridad que tendrá el gerente a lo largo del ciclo de vida del proyecto. En el acta de constitución del proyecto que se desarrolla se describen las necesidades, los objetivos y los entregables de manera general, se identifican suposiciones, restricciones y se establecen hitos del proyecto.

ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO

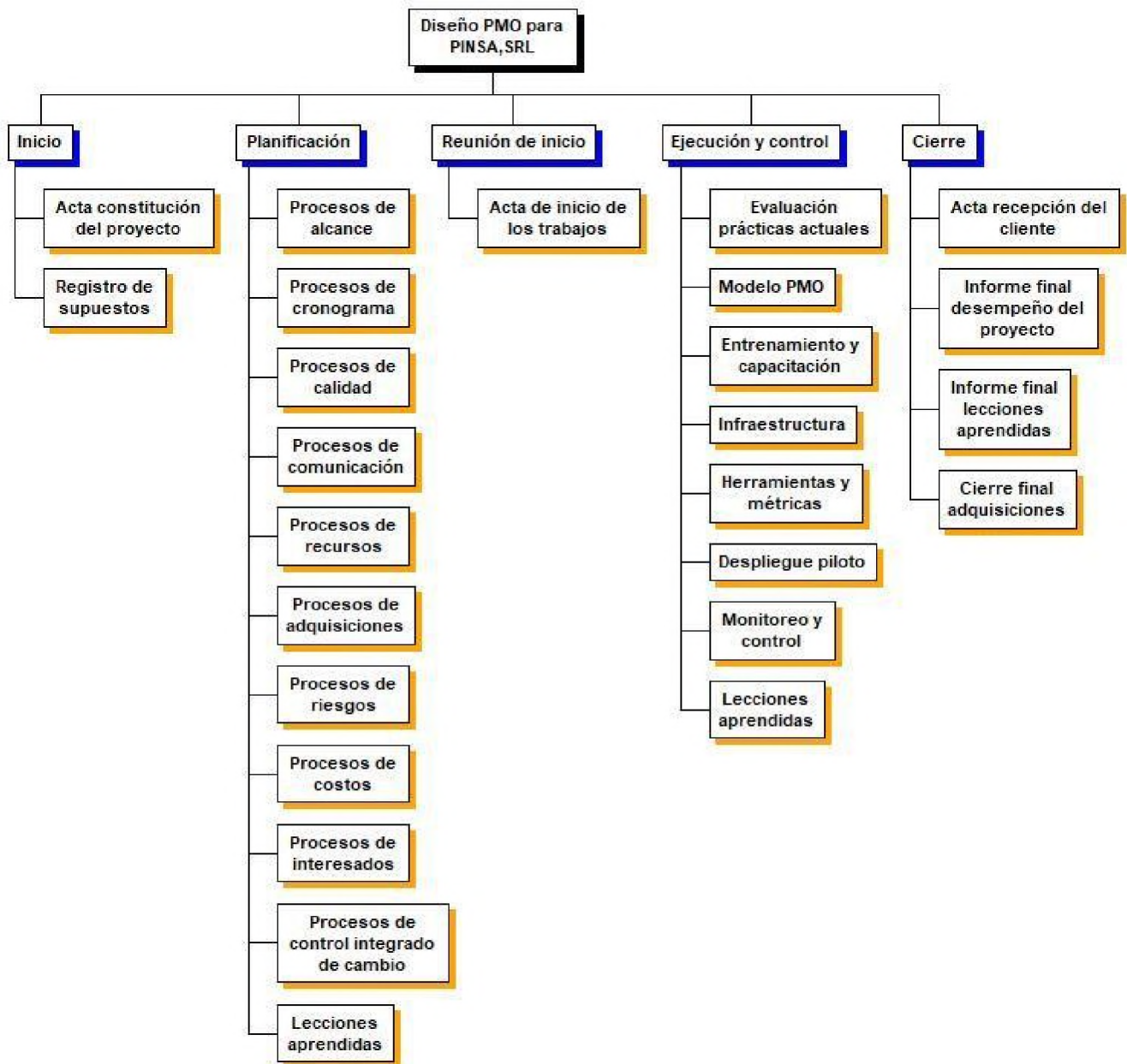
Fecha: 30 mayo 2022	Nombre del Proyecto: Diseño de un departamento de gerencia de proyectos (PMO) para la dirección administrativa de PINSASRL.
Justificación PINSASRL ha desarrollado proyectos desde sus inicios, pero los mismos se van ejecutando desde una unidad ejecutora de proyectos que le son asignados. Esto no ha garantizado proyectos que cumplan con las condiciones de costos y cronograma, y en ocasiones de calidad como se requiere. La empresa cuenta con la necesidad de llevar a cabo estrategias de proyecto con una unidad que cumpla con las asignaciones propias de proyecto y que garantice el éxito de sus proyectos.	
Objetivo general Diseñar un departamento de gerencia de proyectos en la dirección administrativa de la industria PINSASRL.	Objetivos específicos -Identificar la necesidad de la implementación de un departamento de gerencia de proyecto (PMO) para PINSASRL. -Definir la estructura del departamento de gerencia de proyectos a emplear en la empresa. -Describir los puestos de trabajo necesarios según el modelo de PMO.
Breve descripción del proyecto El proyecto consiste en el diseño de un departamento de gerencia de proyectos (PMO) para la dirección administrativa de PINSASRL. desde donde se lleve a cabo la evaluación, planificación, ejecución, seguimiento, control y cierre de los proyectos de la empresa empleando las mejores prácticas de proyecto.	

Interesados . PINSA SRL . Ministerio de Trabajo . Directores de PINSA . Ingenieros de PINSA	
Requisitos generales -Diseño de PMO de fácil implementación -El diseño propuesto debe ser modelo de las mejores prácticas para proyectos según elPMI -El equipo de proyecto cuenta con cuatro meses de trabajo	
Restricciones -Se cuenta con un presupuesto de dos millones de pesos dominicanos -Máximo de contratación para el proyecto de cinco personas -Se utilizarán los recursos de PINSA a modo de un equipo de proyectos funcional	
Cronograma de hitos principales 1.Inicio 2. Planificación	
3. Reunión Inicio del proyecto 4. Ejecución y control 5. Cierre del proyecto	
Presupuesto global preliminar Dos millones de pesos dominicanos.	
Director del Proyecto Carlos Gómez	Nivel de autoridad Acceder a la información del cliente y negociar cambios Programar reuniones del proyecto con los gerentes funcionalesAprobar el presupuesto del proyecto y sus modificaciones Negociar con los gerentes funcionales los miembros del equipo
Patrocinador -PINSA SRL	Firma del patrocinador

La figura #9 muestra la estructura de desglose del trabajo (EDT) con cada uno de los entregables y paquetes de trabajo necesarios para obtener el entregable final del diseño de la PMO para PINSA S.R.L.

Figura 8,

Estructura de Desglose de Trabajo EDT



6.4. Diseño De La Estrategia De Implementación De La PMO

La gerencia general deberá realizar el proceso de reestructuración de la instalación en la cual se tiene previsto implementar la PMO, así como definir la dirección de esta, sus funciones y responsabilidades, y conformar su equipo de trabajo. Posterior a esto, debe darse un proceso de planeación estratégica para que la gerencia general, en conjunto con el equipo de la PMO defina misión, visión, objetivos y metas.

La estrategia para implementar el PMO en esta investigación se fundamenta en el PMBOK. El PMBOK “se creó con el objetivo de documentar, unificar y estandarizar los conocimientos y prácticas generalmente reconocidos y universalmente aceptados dentro del campo de la administración de proyectos.” (Instituto para la Calidad PUCP, 2012).

Esta estrategia de diseño propuesta permite que se implemente una metodología para la gestión de los proyectos que brinde las herramientas a los nuevos gerentes de los proyectos para la adecuada gestión de estos con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales. A través de la capacitación y entrenamiento a los gerentes de los proyectos se pretenderá desarrollar un lenguaje único para la gestión de los proyectos que permita un eficiente monitoreo y control de los proyectos para que estos estén siempre bajo las directrices planteadas para su desarrollo.

Esta etapa de inicio es meramente estratégica; los resultados de la investigación y propuesta deben ser presentados a la gerencia general, para que aprueben la creación de la PMO propuesta y asuman el compromiso de dar su apoyo al proceso de esta implementación.

Finalmente, le corresponderá a la Jefatura de la PMO liderar todo el proceso de implementación de dicho departamento, contando con el apoyo de su equipo y de la gerencia general.

El departamento de gestión de proyectos a implementar deberá contar además con etapas de capacitación como primer paso en la generación del cambio organizacional en relación con a la gestión de proyectos, actividades de capacitación formal, conducidas por expertos en la materia de proyectos y otros profesionales, que compartan con los colaboradores de la empresa su experiencia en gestión de proyectos y el desarrollo de habilidades blandas.

Este proceso de capacitación debe proponerse tanto interno como externo de la PMO. Una vez que los colaboradores de la PMO actualicen sus conocimientos en la gestión de proyectos, corresponderá a estas personas transmitir sus conocimientos a los demás miembros de la empresa. Se deben realizar actividades divulgativas e instructivas tales como talleres, seminarios, sesiones de capacitación, entre otros, de forma tal que los colaboradores se actualicen constantemente con los avances en el área y así garantizar la correcta gestión de los proyectos.

Otra etapa es de donde se definirán aspectos que redundarán tanto durante la fase de “Inicio de operaciones”, como en la de la “Consolidación de la PMO”. Corresponde tomar decisiones en cuanto a: Definir el uso de una metodología estándar o procedimientos para aplicar en la empresa, establecer las políticas de gestión de proyectos a utilizar, definir los procesos y validarlos para realizar los ajustes necesarios antes de la puesta de marcha.

Es necesario precisar cuáles serán los criterios de éxito a considerar para evaluar el desempeño de la PMO. Se deben considerar factores tales como: satisfacción del usuario,

nivel de capacitación, utilización de la metodología de gestión de proyectos, utilización de métricas, otros.

Ya, por último, la comunicación es vital para la implementación pues debe realizarse una adecuada campaña de difusión para comunicar la nueva forma de trabajar en el área de proyectos en la empresa. La PMO deberá informar oportunamente sobre los procedimientos a seguir en cuanto a los trámites para la formulación de nuevos proyectos, presentación de informes de proyectos en ejecución o para el cierre, etc. Se debe elaborar un calendario de fechas claves relacionadas con todas las gestiones relativas a proyectos y un contacto en la PMO para cada una de ellas.

6.4.1. Misión de la PMO

Implementar un modelo que defina las directrices, procedimientos y normas de estandarización para la gestión de proyectos que permita una óptima planeación, ejecución, medición y control del programa de proyectos con el fin de generar valor a la compañía y lograr una mejor tasa de éxito de los proyectos bajo los criterios de tiempo, costo, alcance y calidad esperada por sus involucrados.

6.4.2. Objetivos de la PMO.

Conforme surgen los proyectos dentro de la empresa, lo cual conlleva tener un adecuado control y una ejecución simultánea de los mismos, asimismo se crea la necesidad de generar herramientas en la administración de las organizaciones dando origen al departamento de gerencia de proyectos (PMO).

Basados en las características que debe tener una PMO y sus objetivos en toda organización son de establecer una metodología estandarizada que permita la planificación

y ejecución, control y cierre efectivo de los proyectos a desarrollar, crear una cultura de proyectos que permita multiplicar la estructura para la ejecución de proyectos de manera exitosa en toda la organización, definir una estructura de gobierno clara que permita un flujo efectivo de la información para para la toma de decisiones.

Toda PMO persigue no solo ejecutar proyectos, sino también capacitar a los líderes de proyectos y demás involucrados en la planeación y ejecución de los proyectos en metodología para la gestión de estos, identificar y dar prioridad a cuales proyectos va la organización a desarrollar, alinear los proyectos según las necesidades de corto, mediano y largo plazo de la organización y realizar un monitoreo constante del estado de los proyectos para tomar las acciones necesarias de manera pertinente y oportuna.

6.4.3. Justificación de la PMO

En su estructura organizacional la empresa en estudio aún no tiene definida las políticas claras que les permita priorizar los proyectos que apunten al cumplimiento de los objetivos estratégicos, partiendo más de iniciativas de la alta dirección que de un proceso organizado para su análisis. Adicional, carece de una directiva que establezca las diferencias que existen entre procesos internos (es decir las actividades continuas, estándares medibles y mejorables) y los proyectos (conformados por actividades temporales, únicas e irrepetibles) necesarios para el cumplimiento de las estrategias empresariales.

En PINSA, SRL se requiere una dirección que se encargue del control, seguimiento y gestión de futuros proyectos para dar solución a las necesidades detectadas en la

organización, para identificar áreas de mejora continua y efficientizar los procesos con el diseño e implementación de la PMO.

Estas necesidades están identificadas partiendo de los siguientes puntos:

No se ha implementado el uso de herramientas para la gestión de proyectos, los proyectos no están alineados según las necesidades de corto, mediano y largo plazo, falta estandarización de procesos para la selección de proyectos, no se evalúa la importancia de un proyecto para la estrategia, no se han establecidos procesos para la medición de la gestión de cada proyecto.

6.5. Creación Del Modelo De PMO Que Mejor Se Adapta A La Empresa

El tipo de departamento a implementar para la Empresa PINSA, SRL es el modelo PMO de Control funcional. Este tipo de PMO se encarga dar soporte y del seguimiento de múltiples proyectos interrelacionados (Programa).

Este tipo de departamento tiene como aspectos más relevantes y sus responsabilidades son la de establecer los estándares y procesos repetibles para el seguimiento y control de los proyectos, uso de plantillas y herramientas específicas. Evalúa el desempeño y el grupo integrante de los proyectos, se encarga de establecer y administrar la biblioteca de lecciones aprendidas con el fin de que sean aplicadas en proyectos futuros. (Hill, 2004).

La PMO tendrá un grado de control moderado sobre los proyectos de la empresa y se concentrará en mejorar los procesos, desarrollar al personal e implementar una estructura de soporte permanente, necesario para administrar proyectos con éxito. En esta también se identifican e implementan nuevas soluciones o estrategias de acción a mediano plazo,

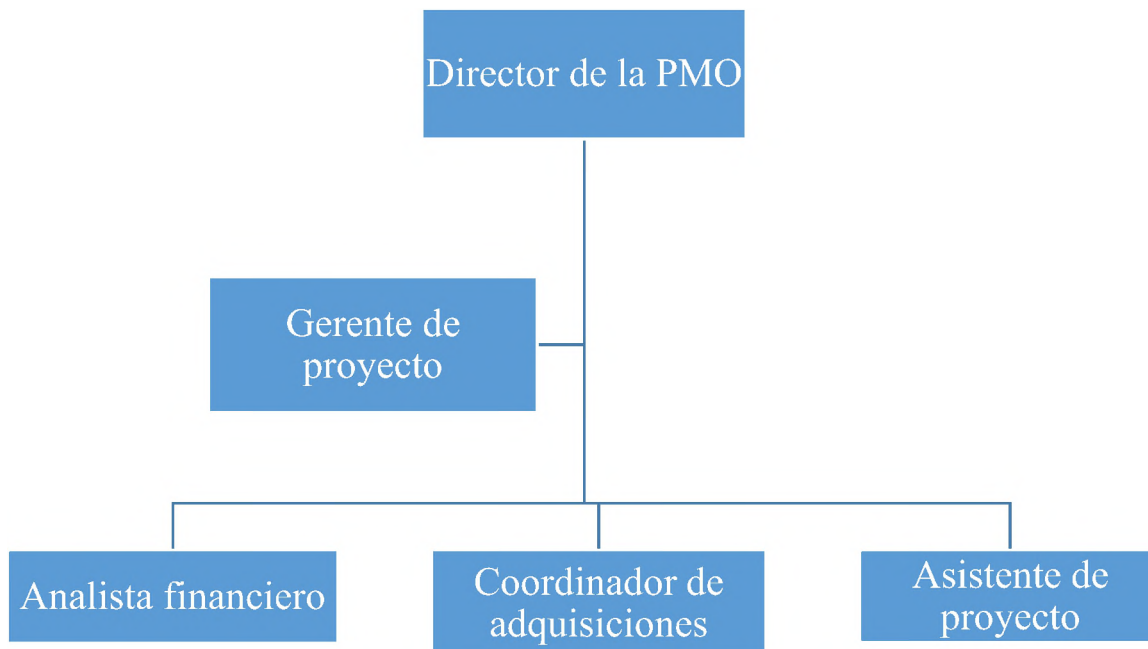
continúan los esfuerzos de capacitación y dirección, se conducen pruebas piloto según sea apropiado y se realiza paulatinamente la función conjunta y completa de la PMO.

6.5.1. Estructura de la PMO para la empresa PINSA

La estructura de la PMO está definida por las funciones que esta ejercerá en la gestión de proyectos. Las funciones de la PMO para PINSA se definen basados en la metodología propuesta por Programme Investigating Project Management Offices PMOs.

Figura 9,

Organigrama PMO de PINSA SRL



Fuente: Elaboración: Propia.

El anexo 3 de este documento detalla las funciones básicas de los puestos del organigrama propuesto, así como sus responsabilidades dentro del departamento de proyectos y la empresa.

Figura 10,

Funciones de la PMO para la empresa.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de (Hobbs & Aubry, 2007).

Capítulo 7. Conclusiones y recomendaciones

7.1 Conclusiones

Las empresas eficaces utilizan la gestión de proyectos para lograr una variedad de objetivos. Asimismo, adoptan PMO en su estructura operativa para crecer el valor diferenciado de la empresa a través de una dirección clara, un gobierno transparente y el apoyo de los gerentes.

Tomando en cuenta los conocimientos e importancia de una PMO en las empresas, esta investigación puede servir como una guía consultora para el diseño de un departamento de gestión de proyectos que estandariza los procesos de gobernanza relacionados con los proyectos y facilita el intercambio de recursos, metodologías, herramientas y técnicas.

De acuerdo con el objetivo general, se concluye que:

Diseñar un departamento de gerencia de proyectos en la dirección administrativa de la industria PINSA.

El diseño de la PMO no forma parte de los planes estratégicos de la empresa y se desconoce su importancia. El estatus quo no permite ver la necesidad de un esquema organizativo que genere cambios contundentes en la forma en la que se han manejado los proyectos. La propuesta de diseño se establece a través de un plan de implementación que significará proyectos que cumplan con las especificaciones además de los recursos necesarios para su buen fin.

El modelo de PMO diseñado es de Control funcional. Este tipo de PMO se encarga de dar soporte y del seguimiento de múltiples proyectos interrelacionados. La PMO tendrá un control moderado sobre los proyectos de la empresa y se centrará en mejorar las

operaciones, desarrollar al personal e implementar una estructura de apoyo sostenible, que es esencial para gestionar proyectos con éxito.

De acuerdo con los objetivos específicos, se concluye que:

Identificar la necesidad de la implementación de un departamento de gerencia proyecto (PMO) para PINSA.

Con respecto a este objetivo, los proyectos que maneja la empresa en su mayoría, tienen un impacto social relevante. Sin embargo, en la investigación se ha visto, que no se está logrando el éxito en términos de calidad y satisfacción del cliente, ya que se laceran las variables de costo, cronograma y alcance en los proyectos, siendo la razón en la mayoría de los casos, la carencia de una PMO.

Los empleados encuestados expresaron que no cuentan con herramientas técnicas que le permitan conocer las buenas prácticas de gestión de proyectos, así como el desconocimiento de uso de herramientas de tecnología propias del área de proyectos. La capacitación, definición de objetivos de proyectos, lineamientos, división de responsabilidad, registro de lecciones aprendidas son de las razones que evidencian la necesidad del departamento.

Definir la estructura del departamento de gerencia de proyectos a emplear en la empresa.

Para lograr este objetivo, se diseñó el tipo de estructura de control donde se registren las lecciones aprendidas, capacite al personal de proyectos y la empresa en términos de metodologías de proyectos, se ejerza el control de los proyectos asignados; debido a que la empresa bajo estudio tiene deficiencias de controles de calidad.

Los proyectos en PINSA se han estado realizando a través de la gerencia técnica y sus ingenieros. La estructura de departamento a emplear será de éxito para los proyectos que se gestionan en la empresa, ya que contempla que la misma se encargue de las fases de planeación, ejecución, monitorio, control y cierre de proyectos con los recursos de carácter funcional debidamente asignados.

Describir los puestos de trabajo necesarios según el modelo de PMO.

Con respecto a este objetivo, los puestos de trabajo para este modelo de PMO están orientados al tipo de departamento, tipo control funcional. Se asignarán los recursos técnicos para los proyectos según planificación. Esta PMO se conforma de un director de proyectos, un gerente de proyectos, un asistente de proyecto, analista financiero y coordinador de adquisiciones. Esto tomando como referencia las funciones básicas de la empresa de planeación, ejecución, monitoreo, control y cierre de los proyectos con sus diferentes procesos de adquisiciones y demás áreas de conocimiento a emplear.

7.2 Recomendaciones

La recomendación final es a implementar un departamento de proyecto (PMO) de tipo control funcional, que le permita a la empresa gestionar adecuadamente sus proyectos. Se recomienda, además:

Crear una estructura que incursione el departamento de proyecto dentro de la planeación estratégica de la organización.

Definir las directrices, misión y visión del departamento de proyectos.

Asignar recursos propios al departamento de proyectos según el organigrama propuesto.

Elaborar una evaluación trimestral del avance de los proyectos una vez aplicada el departamento de proyectos en la empresa, con la intención de medir el impacto de este cambio organizacional.

El proceso de reclutamiento del personal del departamento de proyecto debe contar con el conocimiento y/o experiencia en temas de proyectos y sus metodologías.

Realizar jornadas de capacitaciones técnicas y de habilidades blandas para todo el personal involucrado en la gestión de proyectos.

Dentro de los elementos de mayor impacto, comunicar a los miembros del equipo de proyectos, los objetivos y directrices de los proyectos.

Recopilación y documentación de las lecciones aprendidas como recurso del departamento de proyecto que sirvan de referencia y guía para nuevos negocios.

Definir en detalle las funciones de cada miembro del equipo de proyecto será vital, así sabe cada quien qué porcentaje tiene en el resultado final.

Parte 5. Referencias Bibliográficas

- Amendola, L., Gonzalez, M., & Prieto, R. (2004). *Metodología para la implementación del "Project Management Office" PMO. Departamento de proyectos de ingeniería/UPV*. Recuperado el 29 de Diciembre de 2021, de http://www.aepro.com/congresos/2004_2/pdf/liam@dpi.upv.es_492e3af
- Arias. (2021). *Economipedia*. Retrieved from Investigación Descriptiva: <https://economipedia.com/definiciones/investigacion-descriptiva.html>
- Arias, F. (2004). *Proyectos de investigación, introducción a la metodología científica*. Caracas, Venezuela: Episteme.
- Asturias Corporación Universitaria. (2020). *Uniasturias*. Obtenido de Asturias Corporación Universitaria: https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/gerencia_proyectos/unidad3_pdf2.pdf
- Beriguete, A. C. (16 de Diciembre de 2011). *Escuela de Organización Industrial*. Recuperado el 28 de Diciembre de 2021, de <https://www.eoi.es/blogs/awildacarolinaberiguete/2011/12/16/actividades-de-la-gestion-de-proyectos-iniciacion-planificacion-ejecucion>
- Bhaskaran, V. (2018). *Question Pro*. Obtenido de Investigación de campo: <https://www.questionpro.com/es/investigacion-de-campo.html>
- Binder, A. (2021). *Asana*. Obtenido de Matriz RACI: qué es y cómo puedes crear una.: <https://asana.com/es/resources/raci-chart>
- Bisquerra, Alzina, & Rafael. (2019). *Metodología de la investigación científica*. Madrid: La Muralla.
- Calderon, J. (2012). *Creacion de una Departamento de Proyectos en FONABE*. Bogota: Universidad EAN.
- Carrión, I., & Vitoria, I. B. (2010). *Guia para la elaboracion de proyectos*. España: Eusko Jaurlaritza.
- Casey, W., & Peck, W. (2001). Choosing the Right PMO Setup. *PM Network*, vol. 15 n2.
- Clifford, G., & Larson, E. (2009). *Administración de Proyectos. 4a edición*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Cordoba Padilla, M. (2011). *Formulacion y evaluacion de proyectos*. Bogota: Ecoe, ediciones.
- Galindo, V. J. (2019). *Conexión ESAN*. Obtenido de ¿Qué es lo que hace una PMO en el 2019?: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/que-es-lo-que-hace-una-pmo-en-el-2019>

- García, M. (2021). *Edix*. Obtenido de 20 herramientas de gestión de proyectos: <https://www.edix.com/es/instituto/herramientas-gestion-proyectos/#:~:text=Una%20herramienta%20de%20gesti%20de%20proyectos%20es%20un%20software%20que,y%20a%20quien%20les%20corresponde%20ejecutarlas>.
- Granadino, V. (2011). *Scribd*. Obtenido de Capital Humano y Gestión por Competencias , dentro de la Gestión de Proyectos: <https://www.scribd.com/document/473435825/2011-Vicente-Granadino-pdf>
- Harvard Business School Publishing Corporation. (2014). *Gestión de proyectos: Habilidades fundamentales para no salirse del presupuesto y cumplir los plazos*. España: Ediciones Deusto.
- Hernandez, Fernandez, R. (2003). *Metodología de la Investigación*. Colombia: McGraw-Hill.
- Hernández, G. (2016). *Diccionario de Economía*. Medellín: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGraw-Hill.
- Hill, G. (2014). *Evolving The Project Management Office: A competency Continuum"*. Formationsystems.
- Hill, M., G. (2004). *Evolving the project Management Office: A Competency Continuum"*, . Formationsystems.
- Hines, V. (2020). *Wellingtone*. Obtenido de 5 beneficios de una buena gobernanza del proyecto: <https://wellingtone.es/5-beneficios-de-una-buena-gobernanza-del-proyecto/>
- Hobbs, B., & Aubry, M. (2007). *A Multi-Phase Research Programme Investigating Project Management Offices (PMOs) The Results of Phase I*. . Project Management Institute.
- https://es.wikipedia.org/wiki/Departamento_de_gesti%C3%B3n_de_proyectos. (8 de Julio de 2021). Recuperado el 15 de Enero de 2022, de https://es.wikipedia.org/wiki/Departamento_de_gesti%C3%B3n_de_proyectos
- Instituto para la Calidad PUCP. (24 de Septiembre de 2012). *PUCP*. Recuperado el 16 de enero de 2022, de <http://200.16.4.26/el-asesor/que-es-el-pmbok#sthash.daLHnPqZ.dpbs>
- Itera, I. a. (2020). *Iteraproces.com*. Obtenido de www.iteraproces.com/Buscada.html ordering

- Lledó, P. (2017). *Director de proyectos: Cómo aprobar el examen PMP sin morir en el intento*. Estados Unidos: Pablo Lledó.
- López, J. L. (2019). *IE University*. Obtenido de Estrategias: del dicho al hecho gracias a las PMO: <https://www.ie.edu/insights/es/articulos/estrategias-del-dicho-al-hecho-gracias-a-las-pmo/>
- Martins, J. (2021). *Asana*. Obtenido de Los beneficios de contar con un departamento para gestión de proyectos: <https://asana.com/es/resources/pmo-project-management-office>
- Melgin, E. (2006). *Organización de una PMO a la defensa de buenas prácticas*. ERMES Consulting.
- Nebreda, R. (2020). *Izertis*. Obtenido de Tipos de PMO: soporte, táctica y criterios.: <https://www.izertis.com/es/-/post/tipos-de-pmo-soporte-tactica-y-criterios>
- Nieto, A. (2017). *EALDE Business School*. Obtenido de El departamento de gestión de Proyectos y sus beneficios: <https://www.ealde.es/la-departamento-gestion-proyectos/>
- Núñez, T. d. (2018). *Hito Master DAP*. Obtenido de Funciones y roles de PMO: <https://uv-mdap.com/funciones-y-roles-pmo/>
- Ocaña, J. A. (2018). *Gestión de proyectos con mapas mentales, vol 1*. San Vicente(Alicante): Club Universitario.
- Olaya, D. (2020). *Conexión ESAN*. Obtenido de Departamento de gestión de proyectos: claves para su funcionamiento: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/departamento-de-gestion-de-proyectos-claves-para-su-funcionamiento>
- Pierce, W. (2021). *PMO & Project Delivery*. Obtenido de 5 Reglas para una PMO Exitosa: <https://www.migso-pcubed.com/es/blog/pmo-project-delivery/5-reglas-para-una-pmo-exitosa/>
- PMI. (2008). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos – Guía PMBOK*. Pennsylvania: Newton Square.
- PMI's Pulse of the Profession. (2016). *El alto costo de un bajo desempeño*.
- Project Management Institute . (2017). *La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos* (Sexta ed.). Newtown Square: Instituto dirección de proyectos.
- Project Management Institute. (2008). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos – Guía PMBOK (4ta ed.)*. Pennsylvania: Newton Square.: Project Management Institute.
- Project Management Institute. (2021). *El estándar para la dirección de proyectos e Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)*. Pensilvania: PMI.

- Project Management Institute. (2008). *Guías de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos- Guía PMBOK*. Pennsylvania.: Newton Square.
- Rodríguez, N. T. (2021). *Infoautonomos*. Obtenido de El cuestionario: definición y características: <https://www.infoautonomos.com/estudio-de-mercado/cuestionario/>
- Rosenstein, J. (2021). *Asana*. Obtenido de Planificación estratégica: <https://asana.com/es/resources/pmo-project-management-office>
- Salimbeni, S. (Enero de 2018). https://www.researchgate.net/publication/322702717_La_departamento_de_Proyectos_-_Diseno_e_Implementacion. Recuperado el 29 de Diciembre de 2021, de https://www.researchgate.net/publication/322702717_La_departamento_de_Proyectos_-_Diseno_e_Implementacion
- Santana, M. (28 de Agosto de 2018). *Conexionesan*. Recuperado el 28 de Diciembre de 2021, de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/08/departamento-de-proyectos-estructura-y-objetivos/>
- Thompson, J. M. (Mayo de 2006). *Portal de Mercadotecnia*. Recuperado el 22 de Diciembre de 2021, de <https://www.promonegocios.net/proyecto/concepto-proyecto.html>
- Villagrán, J. A. (2018). *Eumed*. Obtenido de Metodología de la Investigación Científica como Instrumento en la Producción y Realización de una Investigación: <https://www.eumed.net/rev/atlante/2018/05/investigacion-cientifica.html#:~:text=La%20importancia%20de%20la%20metodología,actividad%20de%20racionalización%20del%20entorno>

Parte 6. Anexos

Anexo 1. Cuestionario de encuesta

Cuestionario de encuesta

1. ¿La organización maneja proyecto donde los objetivos están claros, son medibles, así como dar a entender el tiempo, costo y calidad de los mismos?

- a) Definitivamente no b) No estoy Seguro c) parcialmente d) Si

2. ¿Las metas y los objetivos estratégicos de la empresa se comunican y las entienden todos los equipos de proyectos?

- a) Definitivamente no b) No estoy Seguro c) parcialmente d) Si

3. ¿La empresa posee políticas que describen la estandarización de los procesos, medición de resultados, control y mejoras continuas de los procesos de gestión de proyectos?

- a) Definitivamente no b) No estoy Seguro c) parcialmente

4. Durante el proceso de planeación de los proyectos, se sigue una metodología estandarizada que considera las 10 áreas de conocimiento de la Dirección de Proyectos:

- a. Sólo están estandarizados los procesos de gestión del alcance y del tiempo
- b. No se lleva una metodología estandarizada, depende del gerente de proyecto asignado y de su equipo de trabajo
- c. Se integran de manera eficiente las 10 áreas del conocimiento de la Dirección de Proyectos

5. La aprobación de un Plan de proyecto en mi organización contempla lo siguiente:

- a. Los planes se aprueban sin que se siga ninguna metodología o estandarizada
- b. Un presupuesto y un cronograma que no están integrados y sin una estructura de desglose de trabajos.
- c. Un plan de calidad y el plan de adquisiciones
- d. Cada una de las partes o áreas de conocimiento son abarcadas en el plan: calidad, riesgo, interesados, tiempo, recursos, comunicaciones, adquisiciones, costo, alcance, integración.

6. En la empresa las lecciones aprendidas y la mejora continua en Dirección de Proyectos se maneja:

- a. Cada gerente de proyecto guarda los documentos de sus proyectos
- b. Existe un proceso de generación de lecciones aprendidas y se difunde al terminar cada Proyecto
- c. No tenemos un proceso estandarizado para las lecciones aprendidas ni para la mejora continua.

7. En la empresa PINSA SRL las herramientas de Software que realmente se usan para la Dirección de Proyectos (con uso en más del 80% de los proyectos) son:

- a. Herramientas como hojas de cálculo (Excel), procesadores de texto (Word), láminas de presentación (PowerPoint), o similares.
- b. Herramientas de Dirección Corporativa de Proyectos (MS Enterprise Project Management,...),
- c. Herramientas indicadas en (b) que están integradas con otros sistemas corporativos (Gestión de Documentos, ERP, CRM,...)

8. Con respecto a la Dirección de Programas y Proyectos, en mi Organización existe un estándar de uso de herramientas de Software de Dirección de Proyectos, con vistas y plantillas personalizadas para la empresa (más del 80% de los proyectos lo usan y lo presentan igual), para

- a. Manejo de cronogramas (diagrama de barras) y manejo de costos en forma independiente.
- b. Manejo de alcance (WBS), tiempo (cronogramas, ruta crítica) y costos (estimados de costo internos y externos, presupuesto y línea base del costo) en forma integrada.
- c. Lo indicado en (b), con la Metodología del Valor Devengado o (Earned Value Management), con monitoreo de desviaciones, índices de desempeño, tendencias y pronósticos.

9. Con respecto a la Dirección del Portafolio, en mi Organización existe un estándar de uso de herramientas de Software de Dirección de Proyectos, con vistas y plantillas personalizadas para la empresa (más del 80% de los proyectos lo usan y lo presentan igual), para:

- a. Los directores de Portafolio y otros altos ejecutivos de la empresa sólo reciben: un informe resumen (en papel o electrónico) de los Gerentes de Programas y Proyectos con la información del estado de los proyectos.
- b. Los directores de Portafolio y otros altos ejecutivos de la empresa tienen acceso a una página de Intranet o Internet en la que pueden consultar la información de los proyectos, pero sin poder llegar a mayores detalles
- c. Los directores de Portafolio y otros altos ejecutivos de la empresa tienen acceso a una solución en línea (Servidor de Proyectos), en la que pueden consultar cualquier nivel que requieran de la información del Portafolio, Programas o Proyectos.

10. En la empresa, el estado actual del Proceso de Desarrollo de Competencia en Dirección de Proyectos es:

- a. No existe un proceso para desarrollar competencia en Dirección de Proyectos
- b. Existe un proceso de selección y desarrollo natural.
- c. Existe un proceso de desarrollo de competencia en Dirección de Proyectos a nivel corporativo.

11. En la empresa el estado actual del uso del Proceso de Desarrollo de Competencia en Dirección de Proyectos es:

- a. Existe un proceso de desarrollo de competencia en Dirección de Proyectos, pero sólo lo usa el que esté interesado por sí mismo.
- b. Existe un proceso de desarrollo de competencia en Dirección de Proyectos y se usa en algunas áreas de la empresa
- c. Existe un proceso de desarrollo de competencia en Dirección de Proyectos y existe evidencia de uso a nivel corporativo en más del 80% de directores de Portafolio, Gerentes de Programas y de Proyectos, Miembros del Equipo y demás involucrado.

12. En la empresa el proceso de Desarrollo de Competencia en Dirección de Proyectos con relación los niveles de puestos:

- a. Está dirigido a los Gerentes de Proyecto
- b. Lo indicado en (a) y a los Miembros del Equipo.
- c. Lo indicado en (b) y a los Gerentes de Programas y Proyectos.

13. Con respecto a la Competencia de Conocimiento de Dirección de Proyectos y específicamente en el conocimiento de la metodología en Dirección de Proyectos, mi organización se define de acuerdo con:

- a. No se tiene un proceso estandarizado para el desarrollo de la competencia de conocimiento en Dirección de Proyectos.
- b. Se autorizan cursos aislados para individuos que lo solicitan.
- c. Existe una selección de cursos y talleres que ofrecen instituciones especializadas en capacitación de Dirección de Proyectos autorizados a nivel corporativo.

14. Con respecto a la Competencia de Conocimiento de Dirección de Proyectos, y específicamente en el conocimiento del uso de las herramientas de software de Dirección de Proyectos, mi organización se define de acuerdo con:

- a. No se tienen contemplados cursos en el uso de herramientas de software de Dirección de Proyectos, nuestro personal es autodidacta.
- b. Se autorizan cursos aislados en uso de herramientas de software para individuos que lo solicitan.
- c. Existe una selección de cursos y talleres que ofrecen instituciones especializadas en capacitación de Dirección de Proyectos autorizados a nivel corporativo.

15. Con respecto a la Competencia de Desempeño de la Dirección de Proyectos, en la organización se define de acuerdo con

- a. No se tiene un proceso estandarizado para el desarrollo de la competencia de desempeño en Dirección de Proyectos
- b. Lo indicado en (a), pero al monitorear el desempeño de los proyectos se evalúa indirectamente el desempeño de los participantes.
- c. Lo indicado en (b), pero se cuenta con un proceso de evaluación de desempeño de Dirección de Proyectos para los Gerentes de Proyecto

16. La cultura de Dirección de Proyectos dentro de la empresa es mejor descrita como:

- a. Intromisión ejecutiva, lo que ocasiona un exceso de documentación y micro gestión
- b. Con políticas y procedimientos, pero sólo en algunas áreas dirigidas por proyectos, y con nula o con deficiencias en áreas matriciales.

c. Basada formalmente en políticas y procedimientos, con roles y responsabilidades bien definidos a nivel Miembros del Equipo, Gerentes de Proyecto, Gerentes Funcionales, Sponsors, Gerentes de Programas o Proyectos, directores de Portafolio y Altos Ejecutivos, en todas las áreas de la Organización

17. En la empresa el proceso de selección y priorización de proyectos dentro del portafolio corporativo es:

a. No existe un proceso de selección o priorización de proyectos dentro del portafolio corporativo.

b. La selección y priorización se realiza de acuerdo con el área que tenga más poder en la organización o grito más fuerte

c. Existe un Comité conformado por los directivos de la empresa que analiza las propuestas de proyectos para hacer una selección y priorización de estos, y determina que el portafolio resultante esté alineado con los objetivos estratégicos de la Organización y toma la decisión

18. Se establecen y utilizan métricas para iniciar formalmente sus Programas o Proyectos (Proceso de Inicio) en la empresa

a. Definitivamente no

b. No estoy seguro

c. Parcialmente

19. En la empresa se identifica, evalúa e implementa mejoras continuas para los procesos de Dirección de Programas y Proyectos:

a. Definitivamente no

b. No estoy seguro

c. Parcialmente

20. En esta organización considera de manera efectiva la carga de trabajo de los recursos involucrados en los proyectos, requerimientos de ganancias o márgenes, y tiempos de entrega límites para decidir la cantidad de trabajo que se puede emprende

a. Definitivamente no

b. No estoy seguro

c. Parcialmente

21. Para la utilización de recursos la empresa planea de la siguiente manera:

a. No se planea con base en límites o restricciones de recursos reales, los recursos se asignan y se buscan conforme se autorizan los proyectos.

b. Se revisan las disponibilidades de los recursos estratégicos y las prioridades conforme se va detallando el cronograma para su autorización.

c. Se planean los proyectos estableciendo perfiles con las habilidades necesarias en la asignación de actividades para posteriormente planear las asignaciones basadas en la disponibilidad real de recurso

22. En la empresa el nivel de responsabilidad de la Departamento de Dirección de Proyectos (PMO) se limita a:

a. No existe una PMO oficialmente establecida en mi organización

b. Dar soporte a proyectos para la correcta utilización de técnicas y herramientas en dirección de proyectos, establece métodos, procesos y estándares

c. Lo indicado en (b), además recopila información de todos los proyectos para consolidación y análisis de las desviaciones y pronósticos generando informes consolidados a toda la

organización. Esta encargada por igual de la capacitación en el área de Dirección de Proyectos; y actúa como consultor o mentor interno.

23. En la empresa la ayuda que proporciona la Departamento de Dirección de Proyectos (PMO) a los ejecutivos se limita a:

- a. No existe una Departamento de Dirección de Proyectos oficialmente establecida.
- b. Existe una PMO, pero no se percibe una gran ayuda, más bien es reconocida como un generador de burocracia y un gasto innecesario
- c. Se reconoce su ayuda para la identificación, planeación y control de proyectos con orden
- d. Lo indicado en (c) pero además como un gran contribuidor para alcanzar el éxito de los objetivos del proyecto.

24. La forma en que son manejadas las comunicaciones corporativas en la empresa, en lo relacionado con flujo de información de Dirección de Proyectos se definen como:

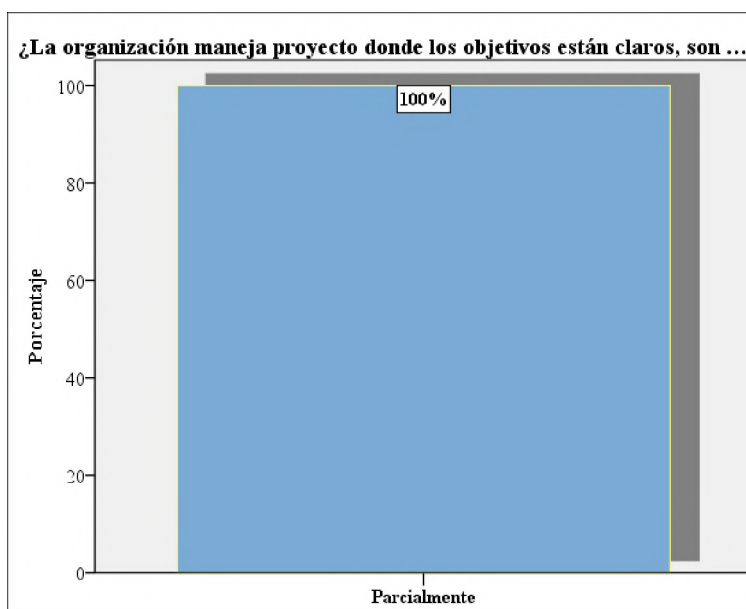
- a. Informales.
- b. Se establecen comunicaciones directamente entre los involucrados, mediante cartas, faxes y correos electrónicos estandarizados según el gusto de los involucrados.
- c. Existe un sistema establecido por la PMO con problemas de eficiencia y confiabilidad
- d. Existe un sistema establecido por la PMO, que funciona bastante bien con ayuda de herramientas de software personalizado.

Anexo 2. Resultados y gráficos de la encuesta realizada

Resultados y gráficos de la encuesta realizada

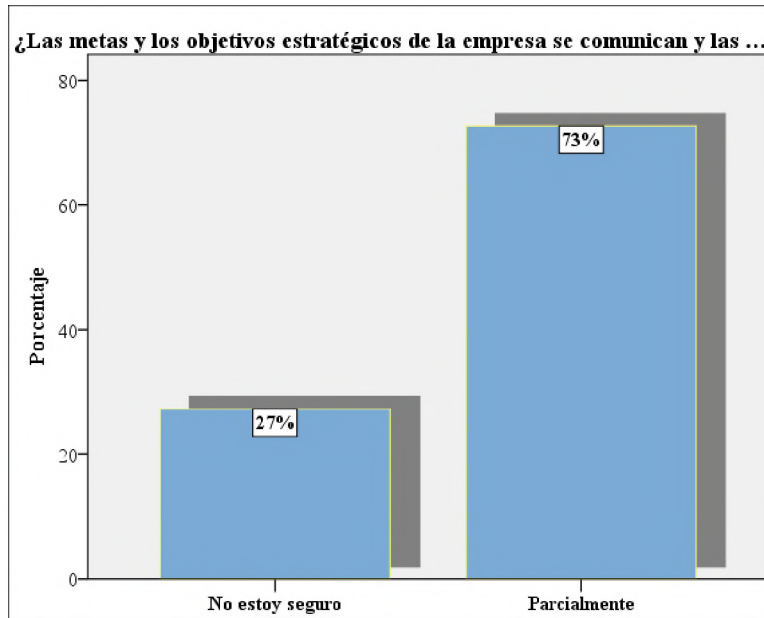
¿La organización maneja proyecto donde los objetivos están claros, son medibles, así como dar a entender el tiempo, costo y calidad de los mismos?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Parcialmente	11	100.0	100.0	100.0



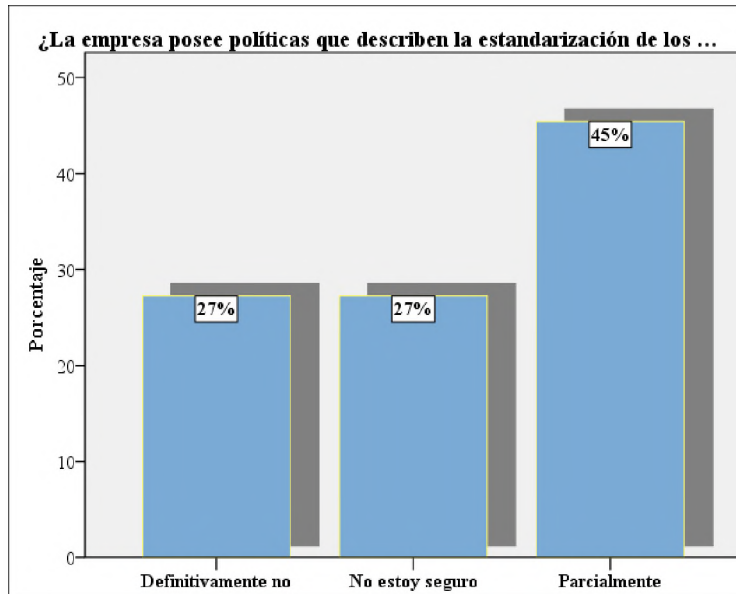
¿Las metas y los objetivos estratégicos de la empresa se comunican y las entienden todos los equipos de proyectos?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No estoy seguro	3	27.3	27.3	27.3
Válido Parcialmente	8	72.7	72.7	100.0
Total	11	100.0	100.0	



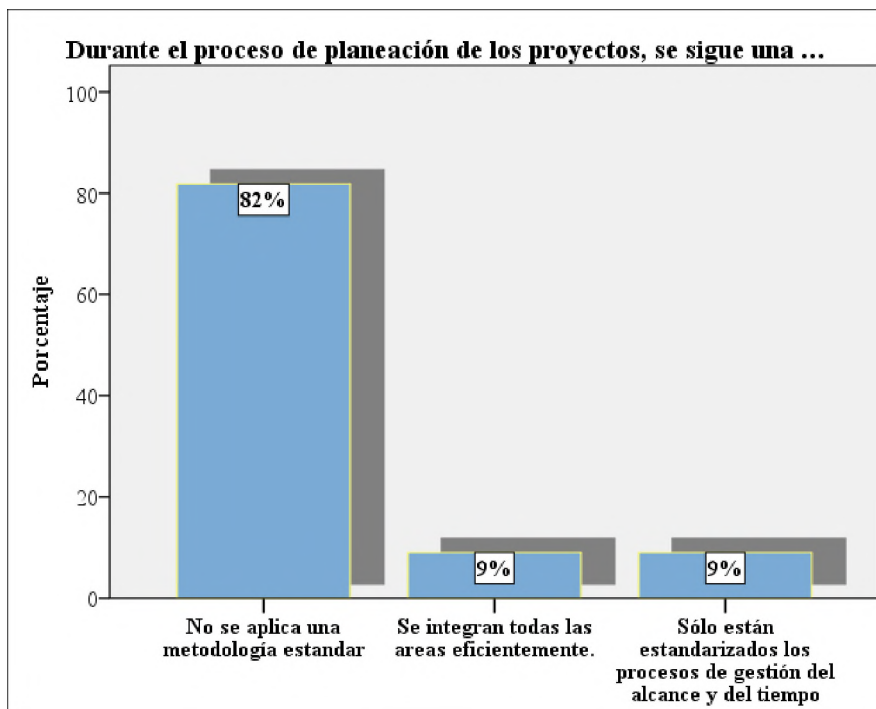
¿La empresa posee políticas que describen la estandarización de los procesos, medición de resultados, control y mejoras continuas de los procesos de gestión de proyectos?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Definitivamente no	3	27.3	27.3	27.3
Válido No estoy seguro	3	27.3	27.3	54.5
Parcialmente	5	45.5	45.5	100.0
Total	11	100.0	100.0	



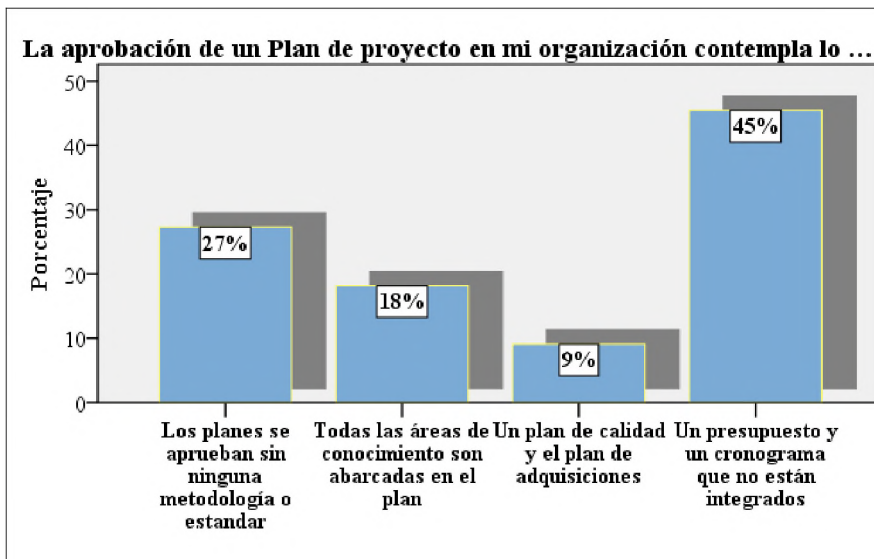
Durante el proceso de planeación de los proyectos, se sigue una metodología estandarizada que considera las 10 áreas de conocimiento de la Dirección de Proyectos:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No se aplica una metodología estándar	9	81.8	81.8	81.8
Se integran todas las áreas eficientemente.	1	9.1	9.1	90.9
Sólo están estandarizados los procesos de gestión del alcance y del tiempo	1	9.1	9.1	100.0
Total	11	100.0	100.0	



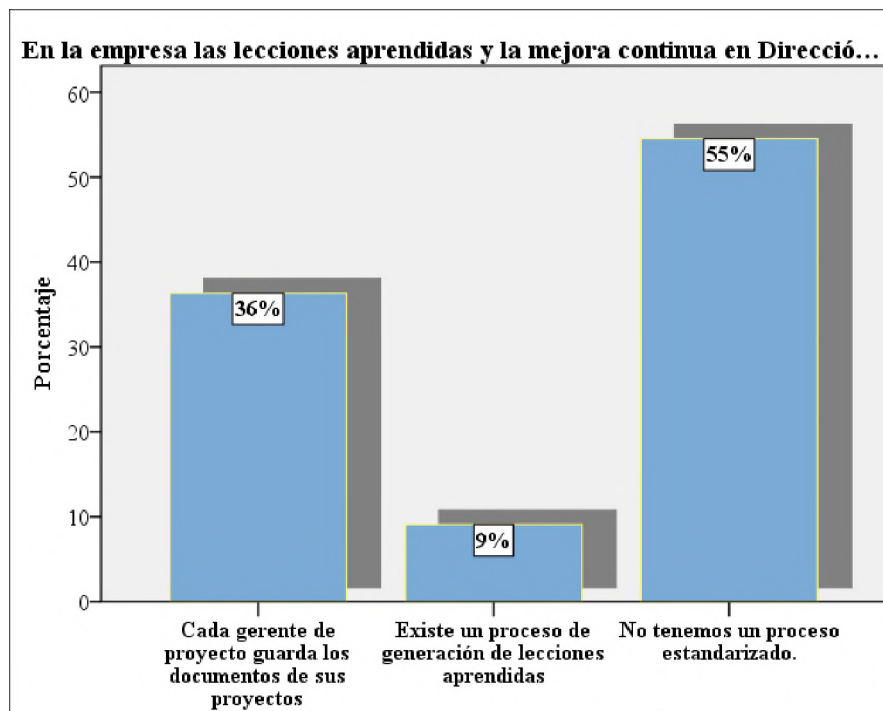
La aprobación de un Plan de proyecto en mi organización contempla lo siguiente:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Los planes se aprueban sin ninguna metodología o estándar	3	27.3	27.3	27.3
Todas las áreas de conocimiento son abarcadas en el plan	2	18.2	18.2	45.5
Válido Un plan de calidad y el plan de adquisiciones	1	9.1	9.1	54.5
Un presupuesto y un cronograma que no están integrados	5	45.5	45.5	100.0
Total	11	100.0	100.0	



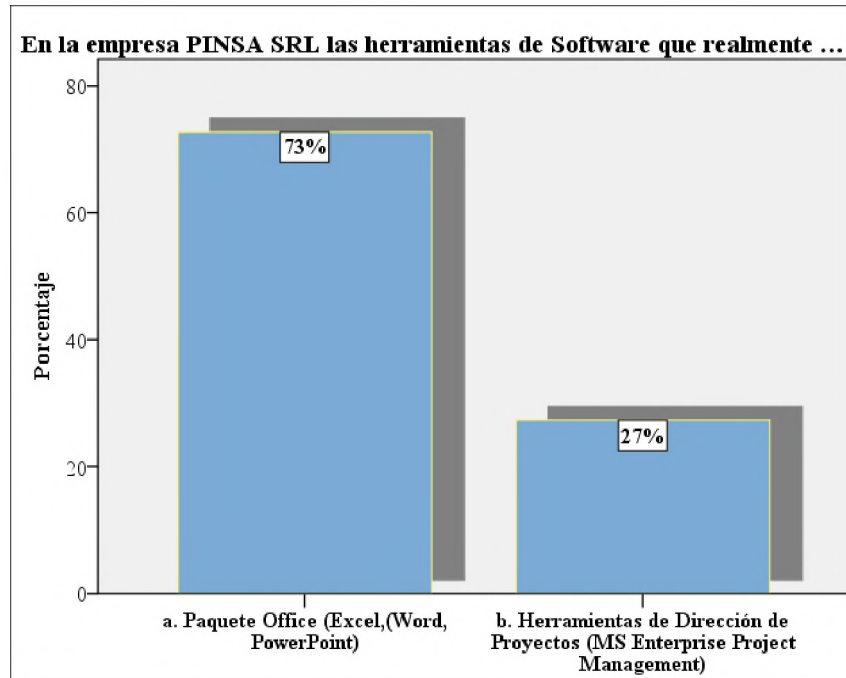
En la empresa las lecciones aprendidas y la mejora continua en Dirección de Proyectos se maneja:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Cada gerente de proyecto guarda los documentos de sus proyectos	4	36.4	36.4	36.4
Existe un proceso de generación de lecciones aprendidas	1	9.1	9.1	45.5
No tenemos un proceso estandarizado.	6	54.5	54.5	100.0
Total	11	100.0	100.0	



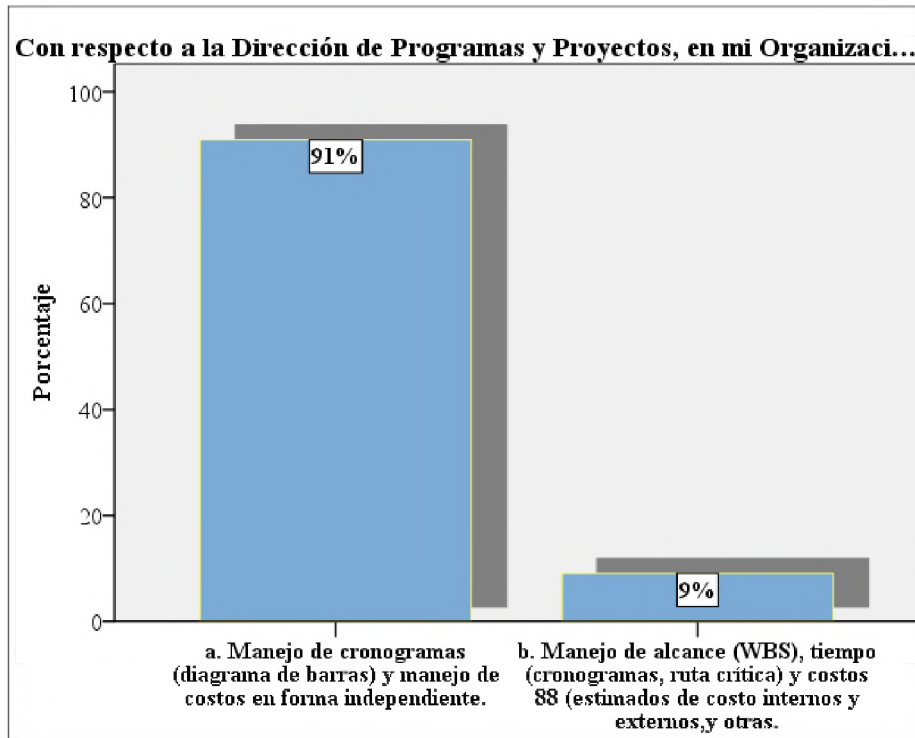
En la empresa PINSA SRL las herramientas de Software que realmente se usan para la Dirección de Proyectos (con uso en más del 80% de los proyectos) son:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
a. Paquete Office (Excel, Word, PowerPoint)	8	72.7	72.7	72.7
b. Herramientas de Dirección de Proyectos (MS Enterprise Project Management)	3	27.3	27.3	100.0
Válido Total	11	100.0	100.0	



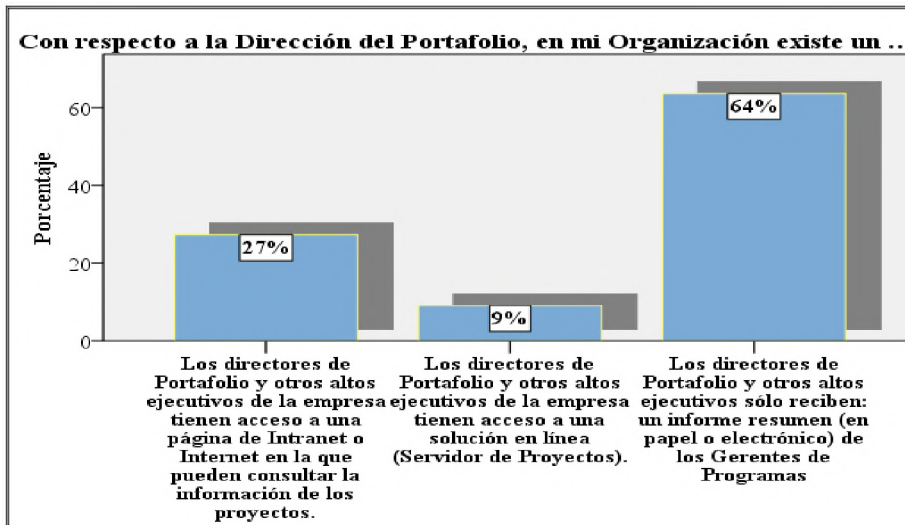
Con respecto a la Dirección de Programas y Proyectos, en mi Organización existe un estándar de uso de herramientas de Software de Dirección de Proyectos, con vistas y plantillas personalizadas para la empresa (más del 80% de los proyectos lo usan y lo presentan igual), para

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
a. Manejo de cronogramas (diagrama de barras) y manejo de costos en forma independiente.	10	90.9	90.9	90.9
b. Manejo de alcance (WBS), tiempo (cronogramas, ruta crítica) y costos 88 (estimados de costo internos y externos, y otras.	1	9.1	9.1	100.0
Válido				
Total	11	100.0	100.0	



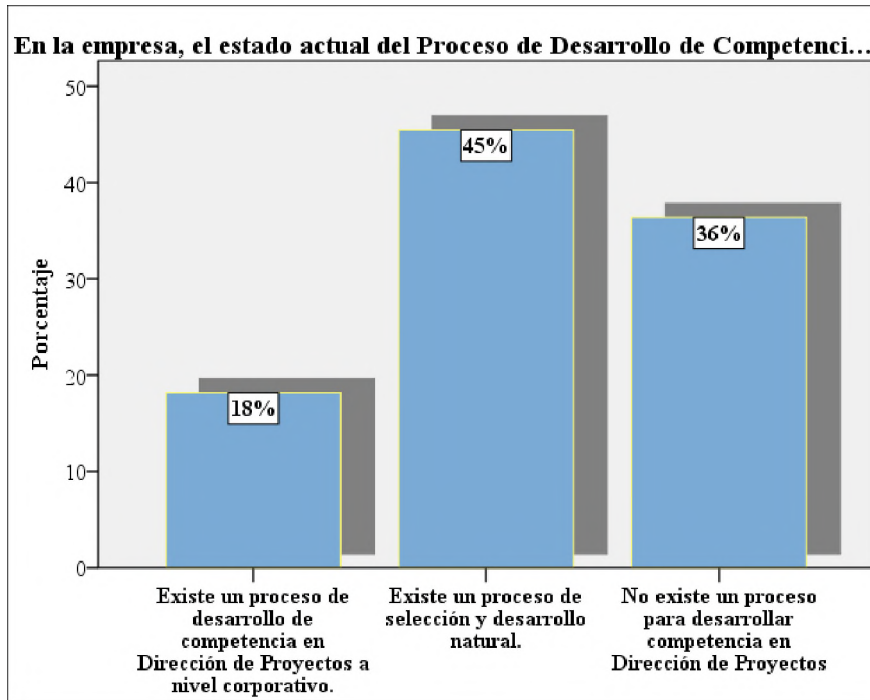
Con respecto a la Dirección del Portafolio, en mi Organización existe un estándar de uso de herramientas de Software de Dirección de Proyectos, con vistas y plantillas personalizadas para la empresa (más del 80% de los proyectos lo usan y lo presentan igual), para:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Los directores de Portafolio y otros altos ejecutivos de la empresa tienen acceso a una página de Intranet o Internet en la que pueden consultar la información de los proyectos.	3	27.3	27.3	27.3
Los directores de Portafolio y otros altos ejecutivos de la empresa tienen acceso a una solución en línea (Servidor de Proyectos).	1	9.1	9.1	36.4
Los directores de Portafolio y otros altos ejecutivos sólo reciben: un informe resumen (en papel o electrónico) de los Gerentes de Programas	7	63.6	63.6	100.0
Total	11	100.0	100.0	



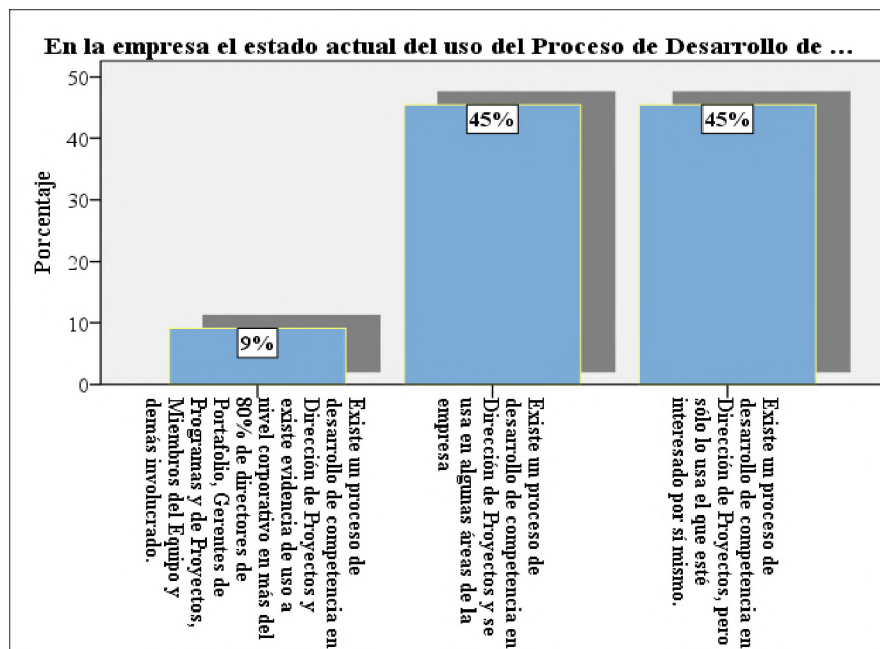
En la empresa, el estado actual del Proceso de Desarrollo de Competencia en Dirección de Proyectos es:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Existe un proceso de desarrollo de competencia en Dirección de Proyectos a nivel corporativo.	2	18.2	18.2	18.2
Existe un proceso de selección y desarrollo natural.	5	45.5	45.5	63.6
No existe un proceso para desarrollar competencia en Dirección de Proyectos	4	36.4	36.4	100.0
Total	11	100.0	100.0	



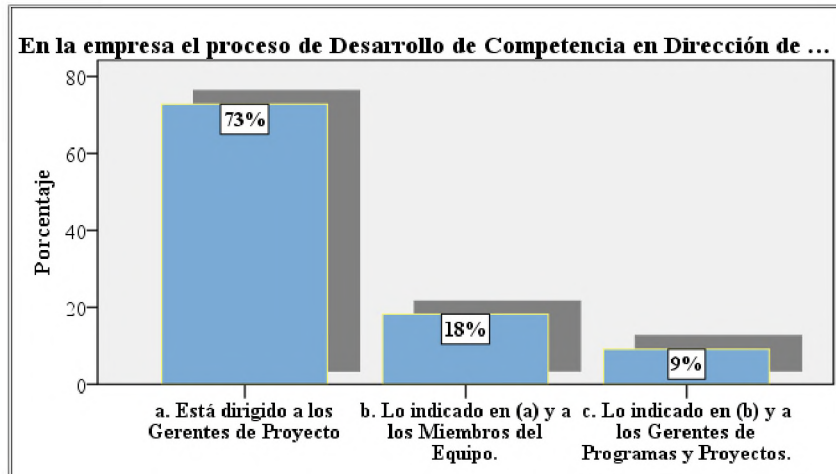
En la empresa el estado actual del uso del Proceso de Desarrollo de Competencia en Dirección de Proyectos es:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Existe un proceso de desarrollo de competencia en Dirección de Proyectos y existe evidencia de uso a nivel corporativo en más del 80% de directores de Portafolio, Gerentes de Programas y de Proyectos, Miembros del Equipo y demás involucrado.	1	9.1	9.1	9.1
Existe un proceso de desarrollo de competencia en Dirección de Proyectos y se usa en algunas áreas de la empresa	5	45.5	45.5	54.5
Existe un proceso de desarrollo de competencia en Dirección de Proyectos, pero sólo lo usa el que esté interesado por sí mismo.	5	45.5	45.5	100.0
Total	11	100.0	100.0	



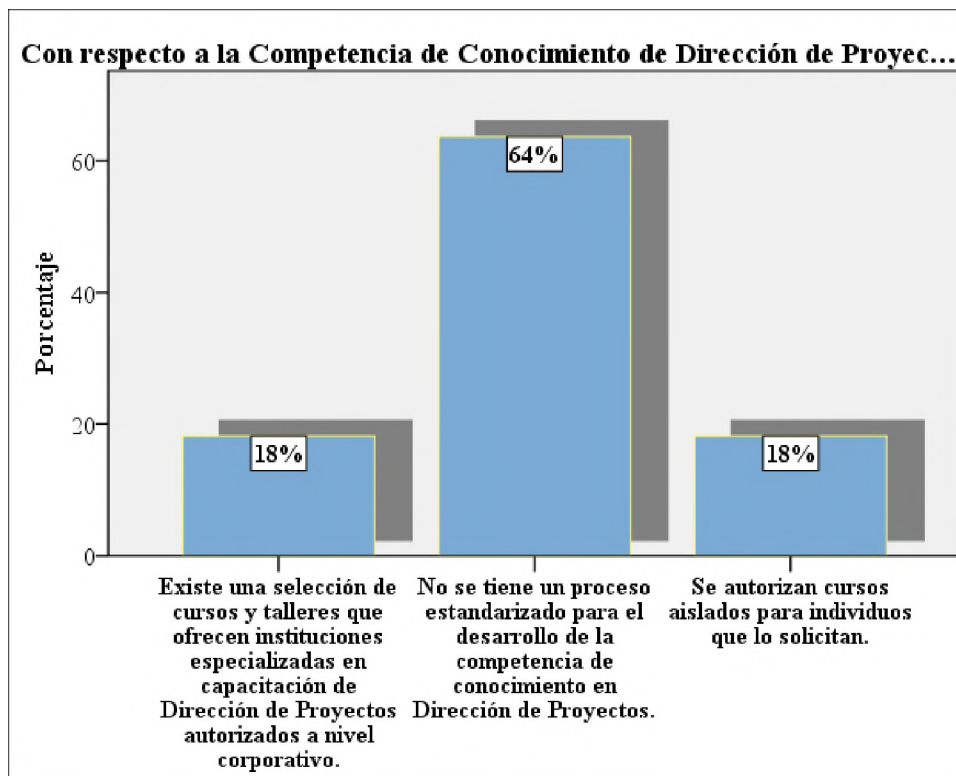
En la empresa el proceso de Desarrollo de Competencia en Dirección de Proyectos con relación los niveles de puestos:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
a. Está dirigido a los Gerentes de Proyecto	8	72.7	72.7	72.7
b. Lo indicado en (a) y a los Miembros del Equipo.	2	18.2	18.2	90.9
c. Lo indicado en (b) y a los Gerentes de Programas y Proyectos.	1	9.1	9.1	100.0
Total	11	100.0	100.0	



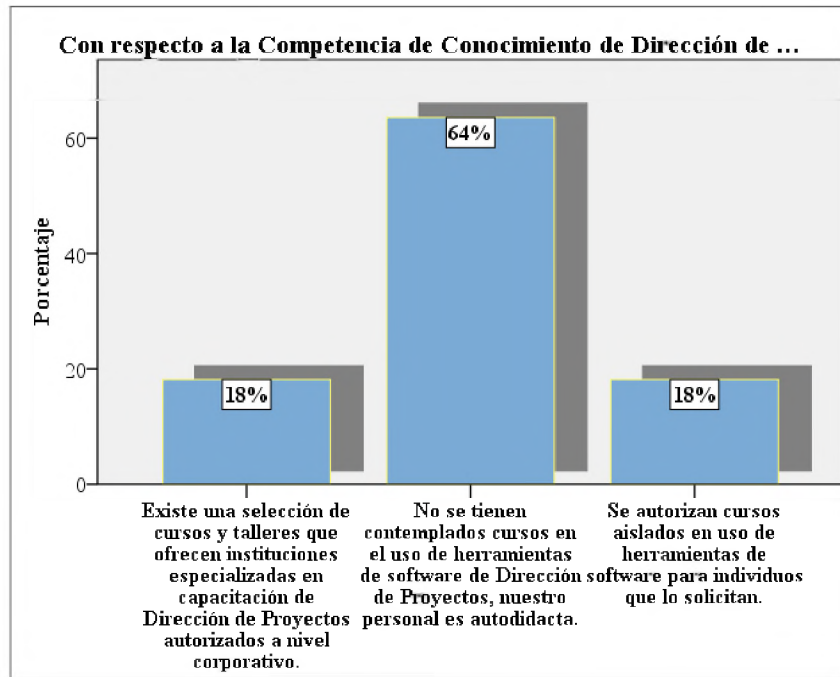
Con respecto a la Competencia de Conocimiento de Dirección de Proyectos y específicamente en el conocimiento de la metodología en Dirección de Proyectos, mi organización se define de acuerdo con:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Existe una selección de cursos y talleres que ofrecen instituciones especializadas en capacitación de Dirección de Proyectos autorizados a nivel corporativo.	2	18.2	18.2	18.2
No se tiene un proceso estandarizado para el desarrollo de la competencia de conocimiento en Dirección de Proyectos.	7	63.6	63.6	81.8
Se autorizan cursos aislados para individuos que lo solicitan.	2	18.2	18.2	100.0
Total	11	100.0	100.0	



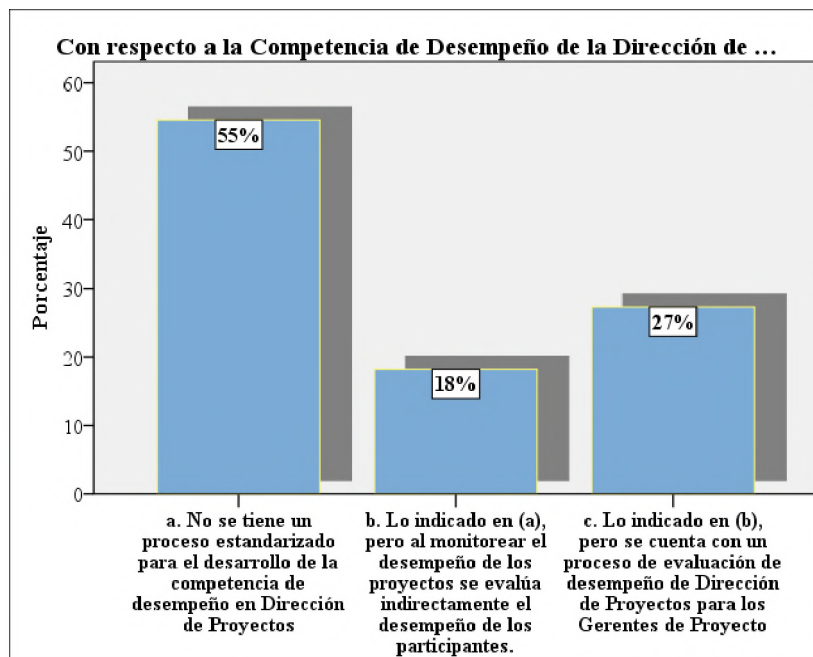
Con respecto a la Competencia de Conocimiento de Dirección de Proyectos, y específicamente en el conocimiento del uso de las herramientas de software de Dirección de Proyectos, mi organización se define de acuerdo con:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Existe una selección de cursos y talleres que ofrecen instituciones especializadas en capacitación de Dirección de Proyectos autorizados a nivel corporativo.	2	18.2	18.2	18.2
No se tienen contemplados cursos en el uso de herramientas de software de Dirección de Proyectos, nuestro personal es autodidacta.	7	63.6	63.6	81.8
Se autorizan cursos aislados en uso de herramientas de software para individuos que lo solicitan.	2	18.2	18.2	100.0
Total	11	100.0	100.0	



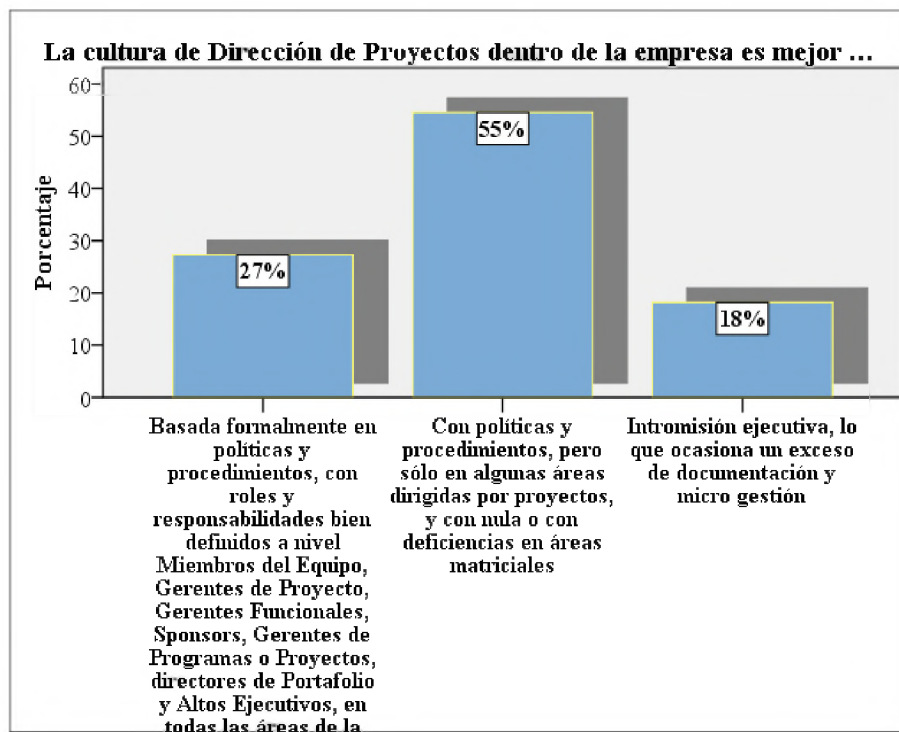
Con respecto a la Competencia de Desempeño de la Dirección de Proyectos, en la organización se define de acuerdo con

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
a. No se tiene un proceso estandarizado para el desarrollo de la competencia de desempeño en Dirección de Proyectos	6	54.5	54.5	54.5
b. Lo indicado en (a), pero al monitorear el desempeño de los proyectos se evalúa indirectamente el desempeño de los participantes.	2	18.2	18.2	72.7
c. Lo indicado en (b), pero se cuenta con un proceso de evaluación de desempeño de Dirección de Proyectos para los Gerentes de Proyecto	3	27.3	27.3	100.0
Total	11	100.0	100.0	



La cultura de Dirección de Proyectos dentro de la empresa es mejor descrita como:

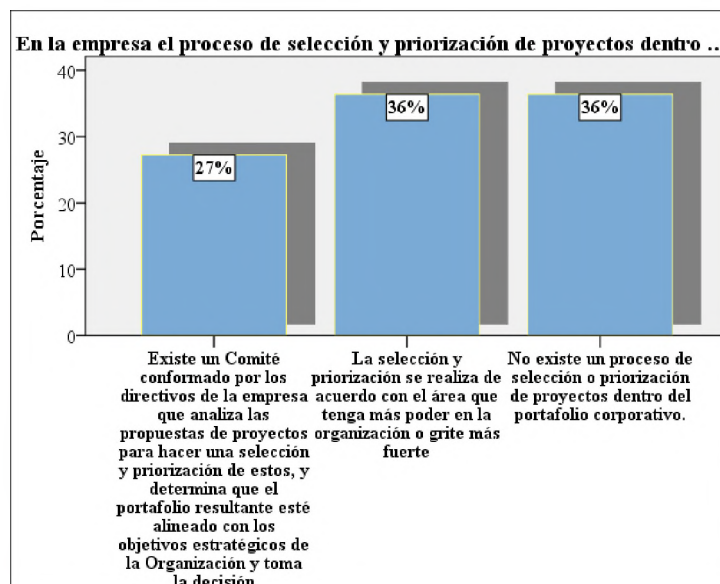
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Basada formalmente en políticas y procedimientos, con roles y responsabilidades bien definidos a nivel Miembros del Equipo, Gerentes de Proyecto, Gerentes Funcionales, Sponsors, Gerentes de Programas o Proyectos, directores de Portafolio y Altos Ejecutivos, en todas las áreas de la Organización	3	27.3	27.3	27.3
Con políticas y procedimientos, pero sólo en algunas áreas dirigidas por proyectos, y con nula o con deficiencias en áreas matriciales	6	54.5	54.5	81.8
Intrusión ejecutiva, lo que ocasiona un exceso de documentación y micro gestión	2	18.2	18.2	100.0
Total	11	100.0	100.0	



En la empresa el proceso de selección y priorización de proyectos dentro del portafolio corporativo es:

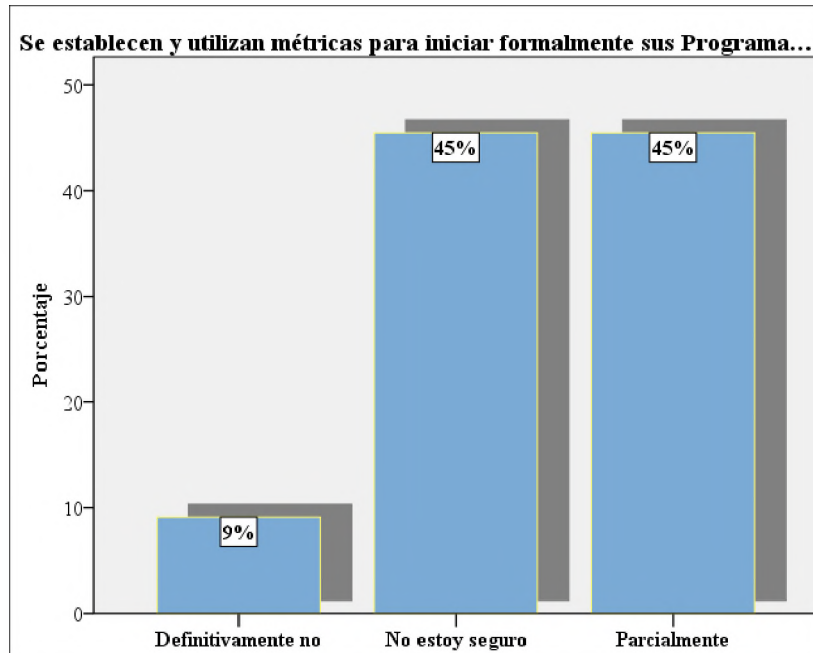
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Existe un Comité conformado por los directivos de la empresa que analiza las propuestas de proyectos para hacer una selección y priorización de estos, y determina que el portafolio resultante esté alineado con los objetivos estratégicos de la Organización y toma la decisión	3	27.3	27.3	27.3
La selección y priorización se realiza de acuerdo con el área que tenga más poder en la organización o grite más fuerte	4	36.4	36.4	63.6

No existe un proceso de selección o priorización de proyectos dentro del portafolio corporativo.	4	36.4	36.4	100.0
Total	11	100.0	100.0	



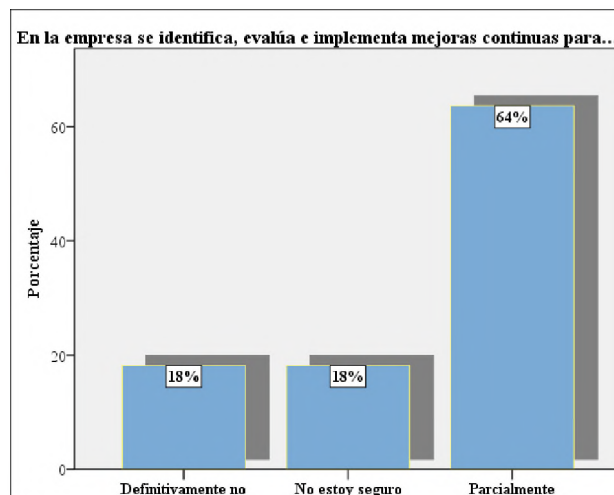
Se establecen y utilizan métricas para iniciar formalmente sus Programas o Proyectos (Proceso de Inicio) en la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Definitivamente no	1	9.1	9.1	9.1
No estoy seguro	5	45.5	45.5	54.5
Parcialmente	5	45.5	45.5	100.0
Total	11	100.0	100.0	



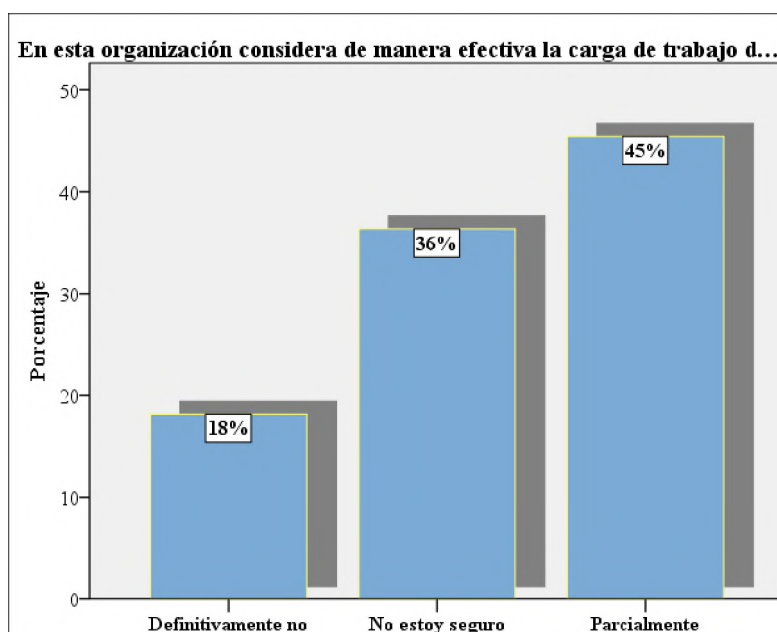
En la empresa se identifica, evalúa e implementa mejoras continuas para los procesos de Dirección de Programas y Proyectos:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Definitivamente no	2	18.2	18.2	18.2
No estoy seguro	2	18.2	18.2	36.4
Parcialmente	7	63.6	63.6	100.0
Total	11	100.0	100.0	



En esta organización considera de manera efectiva la carga de trabajo de los recursos involucrados en los proyectos, requerimientos de ganancias o márgenes, y tiempos de entrega límites para decidir la cantidad de trabajo que se puede emprende

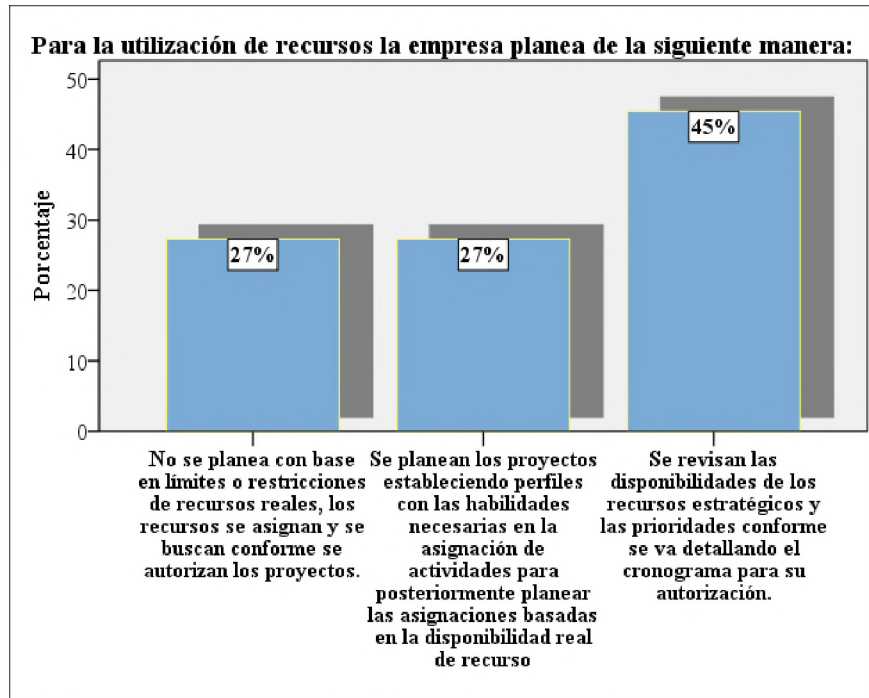
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Definitivamente no	2	18.2	18.2	18.2
No estoy seguro	4	36.4	36.4	54.5
Parcialmente	5	45.5	45.5	100.0
Total	11	100.0	100.0	



Para la utilización de recursos la empresa planea de la siguiente manera:

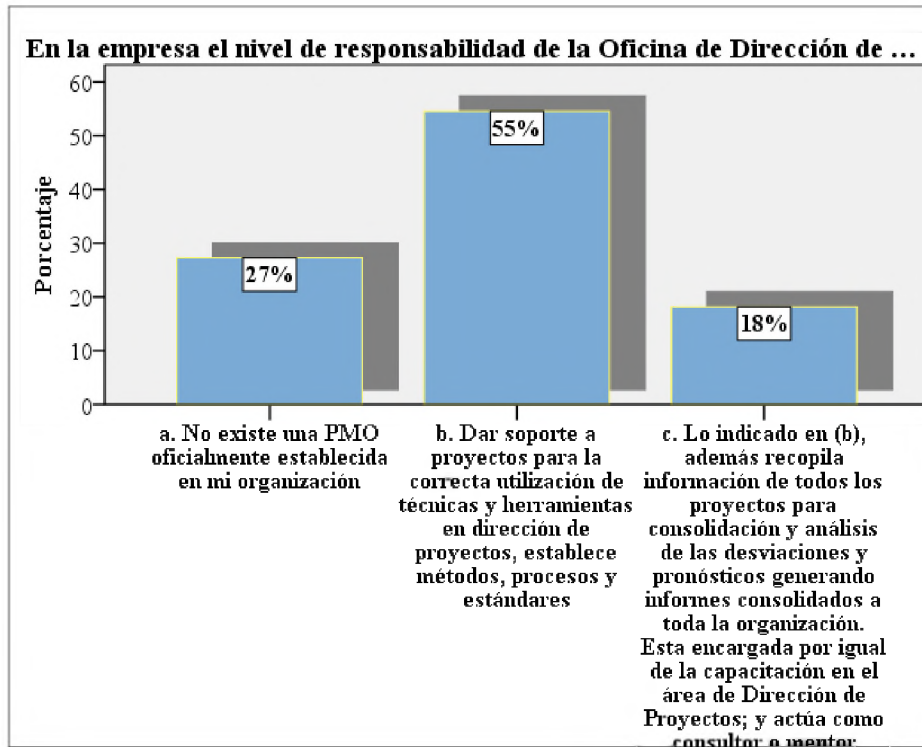
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No se planea con base en límites o restricciones de recursos reales, los recursos se asignan y se buscan conforme se autorizan los proyectos.	3	27.3	27.3	27.3

Se planean los proyectos estableciendo perfiles con las habilidades necesarias en la asignación de actividades para posteriormente planear las asignaciones basadas en la disponibilidad real de recurso	3	27.3	27.3	54.5
Se revisan las disponibilidades de los recursos estratégicos y las prioridades conforme se va detallando el cronograma para su autorización.	5	45.5	45.5	100.0
Total	11	100.0	100.0	



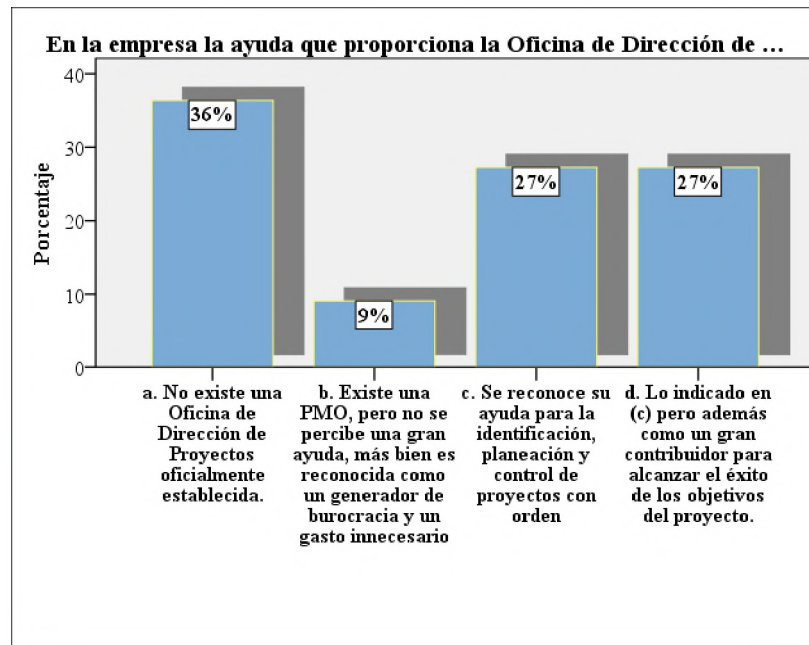
En la empresa el nivel de responsabilidad de la Departamento de Dirección de Proyectos (PMO) se limita a:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
a. No existe una PMO oficialmente establecida en mi organización	3	27.3	27.3	27.3
b. Dar soporte a proyectos para la correcta utilización de técnicas y herramientas en dirección de proyectos, establece métodos, procesos y estándares	6	54.5	54.5	81.8
c. Lo indicado en (b), además recopila información de todos los proyectos para consolidación y análisis de las desviaciones y pronósticos generando informes consolidados a toda la organización. Esta encargada por igual de la capacitación en el área de Dirección de Proyectos; y actúa como consultor o mentor interno.	2	18.2	18.2	100.0
Total	11	100.0	100.0	



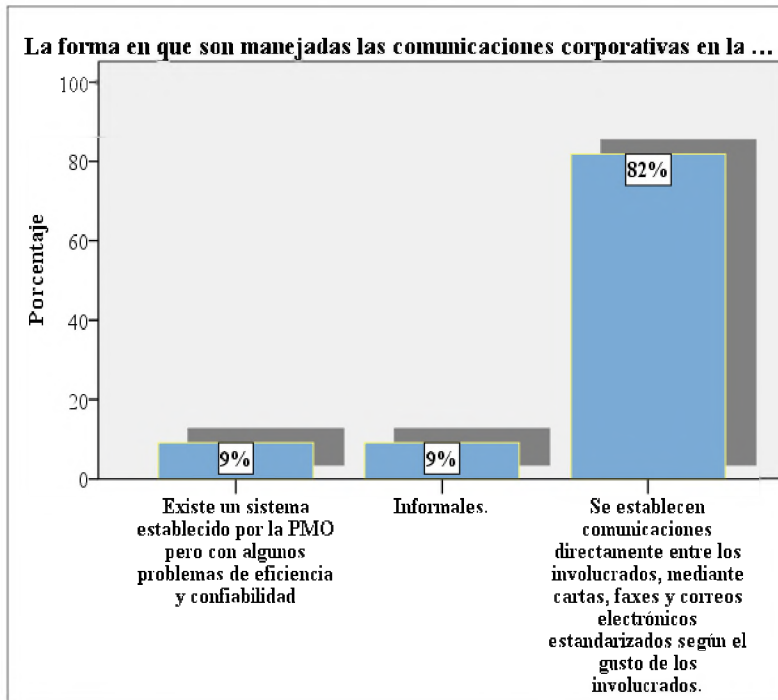
En la empresa la ayuda que proporciona la Departamento de Dirección de Proyectos (PMO) a los ejecutivos se limita a:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
a. No existe una Departamento de Dirección de Proyectos oficialmente establecida.	4	36.4	36.4	36.4
b. Existe una PMO, pero no se percibe una gran ayuda, más bien es reconocida como un generador de burocracia y un gasto innecesario	1	9.1	9.1	45.5
Válido c. Se reconoce su ayuda para la identificación, planeación y control de proyectos con orden	3	27.3	27.3	72.7
d. Lo indicado en (c) pero además como un gran contribuidor para alcanzar el éxito de los objetivos del proyecto.	3	27.3	27.3	100.0
Total	11	100.0	100.0	



La forma en que son manejadas las comunicaciones corporativas en la empresa, en lo relacionado con flujo de información de Dirección de Proyectos se definen como:

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Existe un sistema establecido por la PMO, pero con algunos problemas de eficiencia y confiabilidad	1	9.1	9.1	9.1
Informales.	1	9.1	9.1	18.2
Se establecen comunicaciones directamente entre los involucrados, mediante cartas, faxes y correos electrónicos estandarizados según el gusto de los involucrados.	9	81.8	81.8	100.0
Total	11	100.0	100.0	



Anexo 3. Descripción de puestos en el PMO a implementar.

Director de la PMO: Se encargará de velar por el cumplimiento de la misión de la PMO incluyendo la implementación de una herramienta que defina las normas, directrices, procedimientos y plantillas estandarizados para la gestión de proyectos que permita una óptima planeación, medición y control del programa de proyectos con el fin de generar valor a la compañía y lograr una mejor tasa de éxito de los proyectos bajo los criterios de tiempo.

Dentro de sus funciones están:

- a) Lograr una visión integrada de los proyectos en desarrollo.
- b) Apoyar la identificación, selección y priorización de nuevos proyectos.
- c) Monitorear y controlar el estado de los proyectos a través de tableros de control.
- d) Comunicar el estado de los proyectos a los involucrados.
- e) Implementar, mantener y auditar el cumplimiento de la metodología propuesta.
- f) Desarrollar las competencias necesarias para el equipo del proyecto.

Gerente de proyecto: Es el responsable de planificar, ejecutar y controlar los recursos físicos, humanos y financieros a su cargo con el fin de satisfacer los requerimientos técnicos, económicos y sociales definidos y entregar de esta manera los proyectos según los objetivos planteados.

Dentro de sus funciones están:

- a) Administrar el equipo del proyecto y hacer el seguimiento a sus responsabilidades.

- b) Desarrollo del plan para la dirección del proyecto.
- c) Asegurar el cumplimiento del proyecto en cuanto al presupuesto, cronograma y parámetros de calidad definidos.
- d) Ejecutar y controlar las actividades planificadas según el plan para la dirección del proyecto definido.
- e) Implementar las acciones correctivas y preventivas necesarias para lograr el cumplimiento de los objetivos definidos con los involucrados.
- f) Asegurar el mejor uso de los recursos asignados al proyecto (dinero, personas, instalaciones, etc.).

Analista financiero: Se encarga de evaluar la viabilidad económica y financiera de los proyectos en sus etapas de iniciación y planificación.

Coordinador de adquisiciones: Encargado de la planificación, ejecución y control de las adquisiciones de productos y servicios según se definen en el plan para la dirección del proyecto.

Funciones del coordinador:

- a) Junto con el gerente de proyectos será el encargado de la selección de proveedores y su evaluación.
- b) Velar en acompañamiento del coordinador de calidad
- c) Logística de las adquisiciones y de inventarios.
- d) Gestión de pagos.
- e) Encargado de los inventarios para mantener siempre el stock óptimo en la ejecución del proyecto.

Asistente de proyecto:

- a) Realizar seguimiento a las cuentas por pagar para su cancelación oportuna.
- b) Realizar solicitudes de dotación de trabajadores, equipos y materiales.
- c) Recibir y revisar las facturas, comprobantes de egreso efectuados y órdenes de compra para dar el soporte oportuno al área de contabilidad.
- d) Elaborar y enviar información relacionada con pagos, compras, nóminas, cajas menores, cuentas por pagar.
- e) Apoyar en el control del stock de materiales, insumos herramienta y equipo para su óptima administración.
- f) Llevar y mantener actualizado archivo de la organización.
- g) Recibir, verificar y registrar las requisiciones de compras de las áreas solicitantes.