



RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN -RAI-

CÓMO GERENCIAR UNA OFICINA DE PROYECTOS DE CONSULTORÍA*

*PALENCIA Salgar, Andrea Juliana***
*TOCORA Ballesteros, Ana Lucia***
*Especialización Gerencia de Proyectos***
ROJAS Alvarado, Ronald

PALABRAS CLAVE

[Dirección de proyecto](#), [Diseño de proyecto](#),
[Organización y gestión](#)

DESCRIPCIÓN

El propósito de la investigación consistió en determinar aspectos claves que influyen al momento de estructurar una oficina de proyectos y su modelo de gerenciamiento. Inicia con un claro planteamiento del problema que se centra en ¿cómo una PMO puede gestionar de manera eficiente los proyectos?

La forma de resolver esta situación, fue identificando la importancia de tener claros los objetivos que permitan proponer la creación de una Oficina de Proyectos que gestione, controle la triple restricción ampliada, implementando una estructura de gestión que estandarice los procesos de gobierno, que conlleven a conformar un equipo integral coordinado y armonizado que cuente con las habilidades técnicas y blandas necesarias para gerenciar portafolios, programas y proyectos con los estándares del PMI.

FUENTES

Se consultaron 13 referencias bibliográficas distribuidas así: el tema de gerencia de proyectos 8 páginas de internet con artículos relacionados, 4 documentos (el primero de la Universidad EAN, el segundo de la Escuela de Ingeniería Julio Garavito, el tercero de la Universidad de Chile y por último de la Universidad ICESI y una tesis de grado de la Universidad de Cartagena.

CONTENIDO

El marco teórico de la investigación comienza con la identificación de las dificultades que han tenido las PMO en las organizaciones, ya que a pesar de existir su función dentro de ellas ha sido ambigua y ha sido todo un proceso de transformación en ellas, para que adquieran día tras día la importancia en el gerenciamiento estratégico de las empresas. La gestión de proyectos a través de ellas en las empresas es necesaria. El informe entregado en el 2013 evidencia en sus hallazgos, que las organizaciones que subestiman la gestión de proyectos, y le aportan menos recursos (tiempo, económico, talento humano), el resultado es un notorio desplome en el índice de éxito de los proyectos; también se confirmó que el grado de inversión financiera y las ganancias en riesgo, exigen que las PMO sigan evolucionando para maximizar su valor. La importancia de crear una cultura organizacional de gestión de proyectos, permite aumentar valor empresarial y para ello es necesario gestionar el equipo de trabajo, gestionar el conocimiento, y estar permanentemente evaluando el desempeño de estas estructuras, además de estar equipadas con un alto grado de autoridad para tomar decisiones, permitiendo influenciar al personal directivo son mucho más efectivas que aquellas que operan en un nivel más bajo y sin contar con los recursos adecuados. Los objetivos que conforman

este trabajo están formulados para establecer una propuesta de creación y gerenciamiento de una PMO de proyectos, pertinencia, relevancia de crear una Oficina de Dirección de Proyectos, estableciendo una estructura de gestión y gobernanza que permita gestionar la triple restricción ampliada y a su vez tenga las mejores condiciones de trabajo en el equipo, que permitan consolidar sus habilidades blandas en liderazgo, comunicación, negociación y habilidades técnicas en el área de Dirección de proyecto de la organización. Todo esto traduce que una PMO de alto desempeño debe ser el centro de excelencia para la ejecución de proyectos, y a su vez ser más propensas a alcanzar la plenitud de posibilidades para contribuir al valor empresarial de sus organizaciones.

METODOLOGÍA

El presente proyecto investigativo es de tipo explicativo, puesto que está enfocado en el estudio de cómo gerenciar una oficina de proyectos de consultoría de una manera eficiente.

La obtención de información se realizó mediante la recopilación, consulta de diferentes fuentes bibliográficas adicionalmente, se seleccionó los aspectos más relevantes de las fuentes existentes con el fin de llevar a cabo un análisis objetivo de la problemática identificada, combinado de las experiencias que han tenido organizaciones de contexto nacional e internacional y las vivencias desde la perspectiva de profesionales que gerencian y trabajan en portafolios, programas y proyectos.

CONCLUSIONES

Se debe establecer una estructura de gestión que estandarice los procesos de gobierno, haciendo más fácil el manejo de recursos, metodologías, herramientas y técnicas, le permite a la PMO proporcionar políticas, herramientas informáticas, tecnologías de desarrollo, que faciliten la ejecución y control de cada actividad.

Existe viabilidad y pertinencia en la creación de una oficina de Dirección de Proyectos (PMO) de consultoría, enfatizando el resultado obtenido.

Gestionar y controlar la triple restricción ampliada (costo, tiempo, alcance, calidad, riesgo y satisfacción del cliente) para una adecuada y exitosa gestión de proyectos, permite a la PMO asumir el rol de coordinador de directores de proyecto, programa, portafolio, alta dirección, patrocinadores y otros interesados.

Seleccionar personal para nuevas incorporaciones y también análisis de perfiles para fomentar sinergias entre proyectos y movimientos de personal le da vía para que la PMO conformar uno o varios equipos de trabajo con conocimientos en materias específicas y/o habilidades para gestionar la oficina de proyectos, con las mejores condiciones de liderazgo, negociación, organización de los recursos y control de los proyectos, bajo una metodología estándar.

Es de vital importancia alinear los objetivos estratégicos de la organización con los objetivos específicos de cada uno de los proyectos que gestione o piense acometer la organización con una sola óptica, el cumplimiento del objetivo misional supremo.

ANEXOS

La investigación no incluye anexos.

CÓMO GERENCIAR UNA OFICINA DE PROYECTOS DE CONSULTORÍA

PALENCIA SALGAR ANDREA JULIANA

TOCORA BALLESTEROS ANA LUCIA

AUTORES

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA UNITEC

ESCUELA DE INGENIERIA

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS

BOGOTA, D.C., JULIO 2018

CÓMO GERENCIAR UNA OFICINA DE PROYECTOS DE CONSULTORÍA

RONALD ROJAS ALVARADO

DIRECTOR

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA UNITEC

ESCUELA DE INGENIERIA

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS

BOGOTA, D.C., JULIO 2018

TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE TABLAS	5
LISTA DE ILUSTRACIONES	6
1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	9
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
1.2 Pregunta de Investigación	10
2. OBJETIVOS	11
2.1 Objetivo General	11
2.2 Objetivos Específicos	11
3. JUSTIFICACIÓN	13
4. ORGANIGRAMA, CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO	16
4.1. Organigrama	16
4.2 Cronograma	17
4.3 Presupuesto	17
4.3.1 Inversión Inicial	18
4.3.2 Costos y Gastos Variables	18
5. MARCO REFERENCIAL	21
5.1 Antecedentes	21

5.2 Marco Teórico	27
5.2.1. Dificultades de las PMO	27
5.2.2. Tipos de estructuras de PMO	28
5.2.3. Gestión de proyectos a través de la PMO	28
5.2.4. Alineación de la PMO en la implementación de estrategias	29
5.2.5 PMO Estratégica	32
5.2.6 Implementación efectiva de la estrategia	32
5.2.7 Modelo de implementación de una PMO	35
5.2.7.1 <i>Fase 1 Comprender la Estrategia Organizacional</i>	35
5.2.7.2 <i>Fase 2 Planificación</i>	36
5.2.7.3 <i>Fase 3 Ejecución</i>	37
5.2.7.4 <i>Fase 4 Implementación</i>	38
5.2 Marco Conceptual	39
6. ALINEACIÓN DE OBJETIVOS	47
7. CONCLUSIONES	53
BIBLIOGRAFÍA	55

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Cronograma.....	17
Tabla 2. Inversión Inicial Fija.....	18
Tabla 3. Costos y Gastos Variables	19
Tabla 4. Inversión Total Inicial	19
Tabla 5. Financiación de Capital.....	20
Tabla 6. Antecedentes.....	23
Tabla 7. Estudios Realizados de PMO	26
Tabla 8. Conceptos.....	39
Tabla 9. Priorización de Objetivos	47

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Motivos de Fracaso..... 14

Ilustración 2. Organigrama de la Empresa 16

Ilustración 3. Antecedentes 22

Ilustración 4. Comunicación Continua de Resultados 31

INTRODUCCIÓN

Para elegir el tema de investigación, es necesaria una buena idea acerca de la realidad; la cual dependerá el despliegue de las tareas que hacen parte de lo que se requiere investigar. Las fuentes para elegir el tema, deben ser de experiencias individuales, necesidades profesionales, periódicos, revistas, medios de comunicación y otros. Se deben conocer estudios anteriores con respecto al tema, la investigación debe ser novedosa, atractiva, profundizando en el tema de interés. Para la estructuración se deben abordar varias fuentes y personas idóneas que manejan el tema. Es necesario seleccionar la perspectiva principal de la cual se abordará el tema o problema, sea de tipo social como es este proyecto.

Elegir un tema de investigación no es fácil, los criterios para seleccionar adecuadamente son: pertinencia, ausencia de duplicidad, viabilidad, asentamiento institucional, posibilidad de aplicar los resultados y recomendaciones, urgencia de la necesidad de datos y asentamiento moral.

Cómo gerenciar una oficina de proyectos de consultoría es el tema central del presente trabajo de, el cual la investigación requiere de consultar varias clases de fuentes; las cuales es importante analizar la confiabilidad de ellas, y validar que a través de este texto se aporta algo nuevo, importante y significativo a lo pertinente con una PMO.

Una función fundamental de la oficina de dirección de proyectos es ofrecer apoyo a los directores de proyectos en: gestionar recursos compartidos, identificar y desarrollar una metodología, parametrizar, mejores prácticas y estándares para la dirección de proyectos, entrenar, orientar, capacitar y supervisar, monitorear – desarrollar y gestionar el cumplimiento de

los estándares, políticas, procedimientos y plantillas de dirección de proyectos mediante auditorias, coordinar la comunicación entre proyectos.

1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La necesidad de conformar una oficina de dirección de proyectos (PMO), para ofrecer los servicios de consultoría con buenas prácticas, nace el problema de *cómo gerenciar una oficina de proyectos*. Sin la implementación de los estándares internacionales como PMI e IPMA, se hace más difícil obtener el éxito. Los beneficios al implementar un sistema de gestión de proyectos es mejorar la eficiencia en la entrega de los proyectos, optimización de procesos y recursos aumenta la satisfacción de los clientes, aprendizaje y aprovechamiento de la experiencia, mejora la unión y el desarrollo del equipo, mayor ventaja competitiva, nuevas oportunidades de expandir el negocio, mayor control de riesgos, aumento de la calidad y aumento de la cantidad.

El simposio de PMO de 2012 y junto con el Comité Ejecutivo Mundial de PMI1 reveló que las PMO presentan obstáculos que impiden su definición en las organizaciones y demostrar su valor, transformando la oficina de gestión de proyectos en una oficina de gestión de resultados.

Por otra parte, se puede observar que existen varios tipos de estructuras de PMO y sus comportamientos son diferentes, ya que la forma como desarrollan sus responsabilidades e implementan las estrategias, lo hacen de diversas formas. Además, no existe una nomenclatura que permita su identificación, definición. Es decir, no hay unos lineamientos estandarizados sobre la forma que debe OPERAR una PMO.

En cifras, el informe de PMI de 2013, *Pulso de la profesión*TM, encontró que las organizaciones que no reconocen la importancia y valor de la gestión de proyectos asignan menos recursos (talento, tiempo, dinero y esfuerzos) a procesos importantes como es Gestionar el talento humano y un notorio descenso en el índice de éxito de los proyectos: las firmas arriesgan 135 millones por cada 1000 millones de dólares gastados en proyectos.

Las organizaciones que no han identificado de los beneficios de las PMO, siendo muy puntuales, en aquellas que no permitan que tengan cohesión y dirección de altos cargos, impiden que puedan operar de una forma eficiente. Es necesario que exista unidad en su empoderamiento, estructura, y nivel de influencia, y así puedan apalancar los objetivos estratégicos del negocio.

1.2 Pregunta de Investigación

¿Cómo la Oficina de Proyectos de Consultoría, podría gestionar los proyectos de una manera eficiente?

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Establecer una propuesta para la creación de una oficina de dirección de proyectos (PMO), orientada a consultorías en arquitectura e ingeniería eléctrica, para la realización de interventorías, estudios y diseños.

2.2 Objetivos Específicos

- Determinar la viabilidad, pertinencia, relevancia, de crear una oficina de Dirección de Proyectos (PMO) de consultoría en la ciudad de Bogotá.
- Elaborar un modelo de implementación de una oficina de dirección de proyectos (PMO) de consultorías en arquitectura e ingeniería eléctrica, bajo los estándares internacionales.
- Establecer una estructura de gestión que estandarice los procesos de gobierno, haciendo más fácil el manejo de recursos, metodologías, herramientas y técnicas.
- Gestionar y controlar la triple restricción ampliada (costo, tiempo, alcance, calidad, riesgo y satisfacción del cliente) para una adecuada y exitosa gestión de proyectos.
- Establecer en la oficina de proyectos, las mejores condiciones de liderazgo, negociación, organización de los recursos y control, para obtener el éxito.

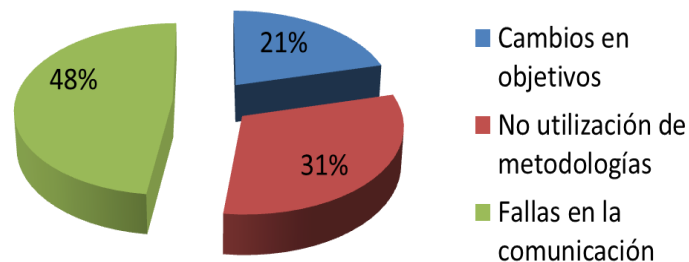
- Conformar un buen equipo, con el director de proyectos y un equipo de trabajo con conocimientos en materias específicas y/o con un conjunto de habilidades para llevar a cabo gestión adecuada de los proyectos.

3. JUSTIFICACIÓN

La articulación de las actividades involucradas en el desarrollo de un proyecto, es la parte más importante para realizar una dirección y gestión del mismo exitosa, a su vez es un poco complejo transformar parte de la cultura organizacional, debido a que su estructura funcional jerárquica clásica, no permite responder oportunamente a los objetivos estratégicos de la organización y resulta importante desarrollar una nueva estructura matricial para la empresa, que permita trabajar en un enfoque por proceso y orientada a proyectos, y de esta forma se puedan lograr las metas establecidas por la empresa. “De nada sirve trabajar bien, si no tenemos claro a dónde quiere llegar la organización”.

Además, no existe un repositorio de lecciones aprendidas de los proyectos, y las memorias de gestión de los mismos se quedan en el personal que está gestionando el negocio, esto conlleva a no tener un patrón para realizar comparaciones reales entre varios proyectos, no es viable determinar de manera confiable, el resultado en general de la gestión realizada, ignorando riesgos particulares de cada uno y sus respuestas para mitigar el incumplimiento del proyecto y como respuesta a ello se presenta disminución de la satisfacción del cliente.

Existe un estudio realizado por el autor Piorun Daniel (2014), sobre los motivos que originan los fracasos, el cual fue desarrollado con una muestra de cincuenta profesionales responsables de proyectos, el cual muestra que son diversos factores que obstaculizan y causan fracasos en el cumplimiento de los proyectos. A continuación, se presentan los motivos. *Ilustración 1. Motivos de Fracaso.*

Ilustración 1. Motivos de Fracaso

Fuente: Elaboración propia, con información del libro “Desafíos del joven profesional”

La gestión de proyectos es un componente nuevo en las organizaciones, convirtiéndose así en una oportunidad que permite crear una ventaja competitiva en el mercado. El relacionamiento del área de procesos de dirección de proyectos con los interesados (CLIENTES) fortalece la credibilidad y confianza, frente a las buenas prácticas, gestionarlos de manera integrada destinadas a desarrollar de forma continua estrategias organizacionales con capacidades de producir un mejor desempeño y resultados que permiten ser sostenibles.

La investigación sobre PMI ha demostrado que la estructura más común de PMO es la unidad de negocios, dando como resultado que el 54% de las organizaciones es fundamental la alineación de la PMO con los objetivos estratégicos de la organización para lograr resultados exitosos.

Hay estructuras de PMO más fáciles de alinear con la estrategia organizacional que otras. Existen varios factores que sustentan esto; pero el principal, es su función en la organización, ya que al existir unidad permite lograr el éxito en ellas. Otro factor son las actitudes y posiciones de la alta dirección y los canales de acceso PMO-Director-miembros de junta; esto explica que al eliminar barreras de comunicación, posibilita que los lineamientos, expectativas, metas, objetivos y otra información vital en las organizaciones sea conocida y comprendida por los actores claves en la dirección y gestión de portafolios, programas y proyectos, que se traduce en el desarrollo y ejecución de proyectos que potencializan el logro de los objetivos, y en aquellas que elevan la PMO a nivel de toma de decisiones estratégicas son más sensibles de tener alto desempeño.

Aumentar el valor empresarial a través de las PMO, es necesario alinear los proyectos con los objetivos de la organización. La participación e involucramiento de las PMO con la alineación de los proyectos a los objetivos son aproximadamente dos veces a mejorar su desempeño, referente a aquellas que no lo hacen, en datos es una relación 21% en comparación con 12% respectivamente. Así mismo, las PMO de alto desempeño implementan con mayor efectividad la estrategia, obtienen mejores puntajes y están más expuestas a ejecutar la estrategia formulada.

4. ORGANIGRAMA, CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO

4.1. Organigrama

En la *Ilustración 2. Organigrama* se encuentra la forma como está organizada estructuralmente la organización.

Ilustración 2. Organigrama de la Empresa



Fuente: propia.

4.2 Cronograma

En la *tabla 1. Cronograma*, se encuentra la distribución de las actividades en el tiempo.

Tabla 1. Cronograma

ACTIVIDADES	nov-17				dic-17				ene-18				feb-18				mar-18				abr-18			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
INTRODUCCIÓN																								
1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA																								
1.1. Planteamiento del Problema																								
1.2. Pregunta de investigación																								
2. OBJETIVOS																								
2.1. Objetivo General.																								
2.2. Objetivos Específicos																								
3. JUSTIFICACIÓN																								
4. CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO																								
4.1. Cronograma																								
4.2. Presupuesto																								
5. MARCO REFERENCIAL																								
5.1. Antecedentes.																								
5.2. Marco Conceptual.																								
5.3. Marco Teórico																								
5.4. Marco Legal.																								
6. METODOLOGÍA																								
7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS																								

Fuente: propia.

4.3 Presupuesto

Para la puesta en funcionamiento del proyecto, es requerido un capital inicial desmontable de trabajo durante el primer de operación. El cual será destinado para realizar unas adecuaciones de la empresa, adquisición de equipos de oficina (computadores, impresora, papelería, mobiliario, talento humano), gastos administrativos.

4.3.1 Inversión Inicial

El presupuesto se encuentra detallado, así como se puede ver en la *Tabla 2. Inversión inicial fija*.

Tabla 2. Inversión Inicial Fija

ITEM	CANTIDAD	VLR UNIT	V TOTAL
Computador	3	\$ 1.599.000	\$ 4.797.000
Impresora	1	\$ 539.000	\$ 539.000
Unidad oficina	2	\$ 1.629.000	\$ 3.258.000
Teléfono	2	\$ 120.000	\$ 240.000
Implementos oficina	1	\$ 500.000	\$ 500.000
Cafetera	1	\$ 90.000	\$ 90.000
Total	10	\$ 4.477.000	\$ 9.424.000

Fuente: propia.

4.3.2 Costos y Gastos Variables

La valoración de los costos y gastos variables estimados para el primer año de operación, relacionados con pagos de préstamo, nómina, prestaciones sociales, parafiscales, seguridad social, seguros y gastos varios, los cuales se encuentran en la tabla *3. Costos y Gastos Variables*.

Tabla 3. Costos y Gastos Variables

COSTOS Y GASTOS VARIABLES	VLR UNTI MES	VALOR MES	VALOR AÑO	VALOR 2 AÑOS
Pago préstamos	\$ 4.500.000	\$ 4.500.000	\$ 54.000.000	\$ 108.000.000
Nómina-Parafiscales	\$ 5.500.000	\$ 11.000.000	\$ 132.000.000	\$ -
Seguros	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 2.400.000	\$ -
Mantenimiento	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 1.200.000	\$ -
Gastos bancarios	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 2.400.000	\$ -
Gastos de operación	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 4.800.000	\$ -
Gastos de papelería	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 600.000	\$ -
Servicios públicos	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 2.400.000	\$ -
Total			\$145.800.000	\$199.800.000

Fuente: propia.

4.3.3 Inversión Total Inicial

Para obtener la inversión total inicial, se suman los costos pre-operativos, inversión inicial fija y costos - gastos variables, que son integrados en la *Tabla 4. Inversión Total Inicial*.

Tabla 4. Inversión Total Inicial

INVERSIÓN TOTAL	VALOR
Inversión Inicial fija	\$ 9.424.000
Costos y gastos variables fijo para 2 años	\$199.800.000
Total Inversión	\$209.224.000

Fuente: propia.

En conclusión, la empresa requiere una inversión inicial para la puesta en funcionamiento durante seis meses de \$350, 319,149.

Con una financiación de capital del 54% por parte de terceros y un 46% de recursos de propios, así como se encuentra en la *Tabla 5. Financiación de Capital*.

Tabla 5. Financiación de Capital

FINANCIACIÓN CAPITAL	PARTICIPACIÓN	VALOR
RECURSOS DE TERCEROS	54%	\$ 108.000.000
RECURSOS PROPIOS	46%	\$ 101.224.000
TOTAL	100%	\$ 209.224.000

Fuente: propia.

5. MARCO REFERENCIAL

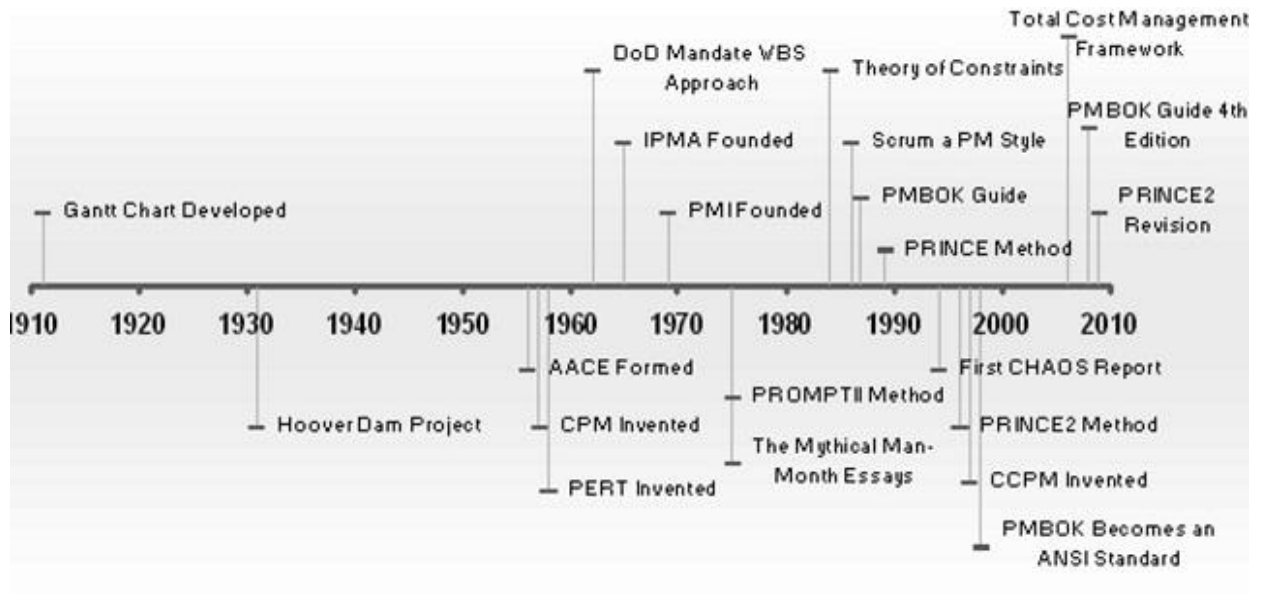
5.1 Antecedentes

Según los expertos el origen de la Gestión o Dirección de Proyectos puede situarse a comienzos del siglo XX, considerándose la aparición de los primeros métodos, podríamos situar su inicio como disciplina con la aparición del Diagrama de Gantt, en 1917.

Posteriormente, la metodología PERT (Program Evaluation and Review Technique) y CPM (Critical Path Method) llegan a mediados de los 50, fue en esta década de 1950, cuando las organizaciones comenzaron a aplicar sistemáticamente las herramientas y técnicas de gestión de proyectos.

Mirándolo desde una perspectiva de línea de tiempo, la visión sería como está en la *Ilustración 3. Antecedentes.*

Ilustración 3. Antecedentes



Fuente: http://www.ceolevel.com/wp-content/uploads/2016/03/PM_Timeline.jpg

En la *Tabla 6. Antecedentes*, está relacionado por evento y fecha, cuando aparecen los métodos para la Dirección de proyectos y su evolución.

Tabla 6. Antecedentes

PERIODO	EVENTO
Inicio Siglo XX	Aparecen los primeros métodos para la gestión o Dirección de proyectos
1917	Primera aparición como Disciplina con el Diagrama de Gantt
1931	Primera obra con aplicación del Métodos - Represa Hoover en Phoenix y Nevada (USA)
1955	Aparece la Metodología PERT (Program Evaluation and Review Technique) y CPM (Critical Path Method)
1969	Nace el Program Magnament Institute PMI en USA, Cinco voluntarios fundaron esta organización profesional sin fines de lucro dedicada a contribuir con el avance de la práctica, ciencia y profesión de administración de proyectos.
	En ese mismo año, el PMI celebró su primer simposio en Atlanta, Georgia con una asistencia de 83 personas.
	A partir de ahí la organización fue creciendo hasta convertirse en la principal organización de gestión de proyectos a nivel mundial.
1987	PMI publicó la primera edición de la Guía del PMBOK (Project Management Body of Knowledge) que es el estándar actual para la gestión de proyectos
1998	The American National Standards Institute (ANSI) como el Institute of Electrical and Electronics Engineers (IEEE) reconocieron el PMBOK como estándar a nivel mundial.

Fuente: propia.

De la literatura consultada para iniciar este trabajo, se encontró los diferentes puntos de vista o perspectiva que abordan el gerenciamiento de una Oficina de Proyectos de Consultoría que a continuación se describe:

En estudios se ha identificado que se puede disminuir la brecha existente en la gerencia de proyectos en áreas de tecnología de información en empresas de servicio

público de gas, ya que no la realizan directamente, y esta recae en los procesos de subcontratación de proyectos.

La disciplina de gerencia de proyectos ha venido teniendo cambios importantes en los últimos quince años. Entre ellos se muestra la forma que eran administrados de manera particular de acuerdo a diversos criterios de la alta dirección, en los que asignaban Gerentes a cada proyecto que tuvieran formación y experiencia técnica; más sin embargo el aumento de fallas en ellos, suscitaron a realizar procesos de transformación iterativos y progresivos en el método de liderarlos. Aparece la MODERNA GERENCIA DE PROYECTOS que está enfocada y orientada en desarrollar técnicas y parámetros en el gerenciamiento apoyados en equipos multidisciplinarios, permitiendo así tener los líderes de portafolios, programas y proyectos que integren en sus perfiles habilidades técnicas en el gerenciamiento, así como habilidades blandas de gestión, interpersonales de liderazgo, comunicación, negociación, trabajo en equipo. De esta manera aparecen las PMO como una respuesta que apoya y potencializa el logro de los planes estratégicos de las organizaciones.

Es así como la PMO se convierte en un apoyo para los gerentes de proyectos, a través de las buenas prácticas, métricas, estándares, métodos y procesos de planeación, integración, ejecución, monitoreo, control y cierre de los proyectos dentro de las líneas bases de alcance, tiempo y costo. Además, son las responsables de la comunicación entre el Gerente de Proyecto y la alta Dirección, soportados en el proceso de gestionar las comunicaciones, permitiendo tener retroalimentación de manera continua y actualizada,

generando así el perfeccionamiento en la técnica de dirección en la organización y un sistema de retroalimentación posibilitando el perfeccionamiento continuo de la disciplina *en* la organización.

Finalmente se encuentran diferentes tipos de estudio sobre las PMO, así como se describen en la *Tabla 7 Estudios realizados de PMO*.

Tabla 7. Estudios Realizados de PMO

AUTOR/AÑO	TÍTULO DE TESIS	OBJETIVO	METODOLOGÍA	CONCLUSIONES
Guevara, Diaz, 2011	Modelo para implementar oficina de gerencia de proyectos en áreas TI	Proponer y evaluar un modelo de implementación de una PMO para el área de TI de empresas de servicios públicos distribuidoras y comercializadoras a gas natural	A través de entrevistas a los responsables de TI se obtuvo información de que no había transferencia de conocimiento en la gestión de proyectos, que permitió identificar la necesidad de fortalecer una OGP en el área de TI	Se identificó que la gerencia de proyectos que estaban realizando era muy básica, la cual permitió establecer un modelo con seis pasos para implementar una PMO en las áreas de TI, que permite a los Gerentes de Proyecto y el equipo de la PMO contar con la información digital y a tiempo de los proyectos, para reaccionar oportunamente a las situaciones que se presenten, teniendo en cuenta las métricas y lecciones aprendidas
Rothen, 2011	Metodología para implementar una oficina de administración de proyectos en una mediana empresa	Diseñar e implementar en el corto plazo (1 año) una PMO en la empresa, para administrar de manera estándar el portafolio de proyectos	Se realiza un análisis interno de fortalezas y debilidades de la organización en el proceso asociado al desarrollo de su portafolio de proyectos, que permite identificar la oportunidad de implementar una PMO que conlleve a alinear los esfuerzos en el cumplimiento de los objetivos estratégicos	El proceso para implementar una PMO en la organización independiente del tamaño tuvo una resistencia al cambio por parte del equipo del trabajo, el compromiso por la dirección requirió de una gran persistencia para que apoyaran esta estrategia, y el proceso de aprendizaje al interior de la organización necesito de un coach que generara en su cliente interno confianza y sintiera el apoyo en toda esta transición. Este proceso dio como resultado una mayor visibilidad del aumento de número de proyectos de éxito realizados exitosamente
Martínez, 2015	Creación de la oficina de proyectos con enfoque PMI en la Universidad del Bosque	Entregar la propuesta para la creación de la oficina de proyectos con enfoque PMI a la Universidad del Bosque	La propuesta de la creación de una PMO con enfoque PMI, es realizada con base en experiencias de diferentes tipos de proyectos que se han realizado en el mundo y que el PMI ha recapitalado. Se implementó una encuesta para obtener los resultados de los elementos básicos para desarrollar la cultura de la administración de proyectos a personas de diferentes áreas de la universidad, que identificó la necesidad de crear una PMO tipo básico	Creación de una PMO tipo básico en la Unidad de Evaluación y Planeación, ya que esta proporciona un gran apoyo a la ejecución del plan de desarrollo al coordinar de manera centralizada y eficiente la planeación y ejecución de proyectos
Ordúz, 2015	Propuesta de implementación de una oficina de proyectos (PMO) para VQ Ingeniería	Normalizar las mejores prácticas de proyectos con base en metodologías reconocidas a nivel mundial y difundir de manera eficiente las lecciones aprendidas en los diferentes proyectos implementados	Para una diferenciación de la competencia, aumentar su posición en el mercado y obtener mayores beneficios económicos, se identifica la necesidad de crear una PMO a través de una metodología efectiva y, que permita mitigar el riesgo de evaluaciones de desempeño con los interesados (cliente)	El éxito de la implementación de una PMO depende de que varios factores se adhieran y de como resultado el logro de los objetivos, que para ello requiere de un proceso de transición que lleva tiempo y se debe realizar de manera cuidadosa
Castro Dávila, 2016	Implementación de una OGP bajo el marco del PMI para la división de ingeniería de la empresa K2 Ingeniería S.A.S	Elaborar una propuesta metodológica para la implementación de una OGP bajo lineamientos del PMI	Realizó un diagnóstico del estado actual de gestión de proyectos, que conlleva a las acciones para la implementación de una OGP	La importancia de conocer el estado actual de la organización, referente a la forma de abordar proyectos, que permitió plantear una OGP que sea el soporte para la Dirección de Proyectos, para el cumplimiento de la triple restricción ampliada
Caballero, 2017	Implantación de la oficina de gestión de proyectos PMO TI en una empresa de telecomunicaciones bajo el enfoque metodológico PMI-PMBOK	Implantar una estructura orgánica de control de proyectos PMO con enfoque metodológico, orientado a gobernar proyectos de negocios con liderazgo para mejorar la eficiencia de la dirección de proyectos de sistemas de información y TI	Partiendo de la necesidad de solucionar el problema, se realiza el árbol donde se ilustra las causas efectos de la problemática de la dirección de proyectos, lo cual hace necesario desarrollar la forma de implementar una PMO para la custodia de la metodología para la dirección de los mismos	Se construye un modelo metodológico para gestionar con eficiencia los proyectos críticos y claves de la organización, este aporte conduce a que los profesionales tabajen adecuadamente, conocimientos apropiados, capacitación continua, motivación, cumplimiento de planes de desarrollo, fortalecimiento de la relación con las áreas de la empresa sobre funciones afines a la planificación y control de inversión, gastos, adquisiciones, que determinaron la inclusión de sus procesos al modelo

Fuente: propia

5.2 Marco Teórico

En la literatura que se pudo identificar se encuentran varios autores como Antonio Alonso G, Hill Gerard, Harold Kerzner, Gray Clifford, Entre otros que orientan hacia la buena dirección de proyectos.

5.2.1. Dificultades de las PMO

Se puede encontrar un buen material de información referente a las PMO, del cual se puede destacar una investigación realizada por PMI en el Simposio PMO 2012 y junto con el Comité Ejecutivo Mundial de PMI, en los que se puede evidenciar las dificultades que han tenido las PMO en el momento de definir su función al interior de las empresas y demostrar su valor.

En el proceso de transformación de las organizaciones y específicamente en el área de gestión de proyectos, se identifica que a pesar de que existen compañías que tienen dentro de sus estructuras bien definidas una PMO, su función no es clara y su implementación pone un límite a su efectividad. Se han convertido en *TIGRES DE PAPEL*, algo inofensivo, parece, pero si se detalla su composición y tendencia se convierte en una amenaza, ineficaz para gestionar los programas y lograr resultados.

5.2.2. Tipos de estructuras de PMO

Existen varias diferentes estructuras de PMO y que estas actúan de diferentes maneras, realizan diferentes labores e implementan la estrategia organizacional de manera distinta. La estructura más frecuente de PMO es la de unidad de negocios, y su composición es desarrollada teniendo en cuenta sus necesidades y grado de madurez referente a la gestión de proyectos.

5.2.3. Gestión de proyectos a través de la PMO

No obstante, la importancia de una gestión satisfactoria de los proyectos y programas a través de la PMO, es claro en el informe PMI de 2013 Pulso de la Profesión, encontró en sus hallazgos que las organizaciones que subestiman la gestión de proyectos, y le aportan menos recursos en (tiempo, económicos, talento humano), el resultado es un notorio desplome en el índice de éxito de los proyectos: las firmas están arriesgando recursos financieros de 135 millones por cada 100 millones de dólares gastados en proyectos.

Estos datos tan importantes, han sensibilizado a las organizaciones reaccionando en el aumento de creación de PMO, pasando de una cifra en el año 2006 del 61% a 70% en estructuras de dirección de proyectos en las empresas en el 2012.

Al mismo tiempo se encontró que en el 2012 las PMO finalizaron proyectos promedio de 100 millones de dólares, generando 71 millones de dólares a través del incremento o disminución de sus costos. Por eso es fundamental que las PMO continúen evolucionando para aumentar su valor en relación a su inversión, ganancias, oportunidades de mejora y disminución de amenazas.

Las organizaciones que tengan en sus estructuras PMO de alto desempeño permiten obtener resultados más positivos, debido a que explotan sus capacidades en la consecución de los objetivos estratégicos y aportan así más valor a la organización, comparándolas con las de bajo desempeño; ya que las de alto desempeño están más expuestas a aumentar la probabilidad del logro de las metas contribuyendo a su valor empresarial.

5.2.4. Alineación de la PMO en la implementación de estrategias

Hay unas PMO que son más fáciles de alinear con la estrategia organizativa, son varios los motivos que lo explican, uno de ellos es la actitud de los altos cargos y el acceso de la PMO al Director y a los miembros de la Junta que permiten la alineación de la PMO a las estrategias organizativas.

La importancia de crear una cultura organizativa de gestión de proyectos, permite aumentar valor empresarial; y para ello se debe contar con una clara orientación, gobernanza y respaldo. Deben dotarse de gestionar el talento y tener acceso a la dirección.

Un componente clave que permita implementar y mantener una cultura que estime la gestión de proyectos en la organización, es comprender la relevancia de adquirir talentos calificados, ya que son la columna vertebral de las organizaciones de éxito. Cabe resaltar que en los estudios que han realizado, se han encontrado hallazgos que evidencian que el rendimiento es menor de aquellas PMO que no cuentan con perfiles profesionales calificados, se convierten en grandes barreras que obstaculizan la implementación efectiva de las estrategias.

En las organizaciones que implementan las mejores prácticas, reflejan una cohesión clara en la gobernanza y sus funciones debidamente estructuradas entre la PMO y la alta dirección. La investigación de PMI sobre las PMO encontró que de cada cinco líderes de PMO, existen dos que manifiestan la debilidad en la gobernanza como factor que impide su realización. Al mismo tiempo líderes de PMO están convencidos que uno de los aspectos que logran aumentar su efectividad es una mejor comprensión del papel de la gestión de proyectos dentro de las organizaciones y profundización en el conocimiento e información de las bondades que generan desarrollar una PMO.

Igualmente, las PMO de alto desempeño han comprendido lo significativo que es estar en continua evaluación de su rendimiento, presentar reportes con índices de desempeño a la dirección, solicitar retroalimentación a los principales stakeholders, evaluar la calidad del proyecto y al mismo tiempo aprovechar todos esos inputs para estar aplicando constantemente la técnica de kaizen, encausa a mejorar su eficiencia y ejecución

estratégica con éxito, así como lo muestra la *Ilustración 4. Comunicación continua de resultados*.

Ilustración 4. Comunicación Continua de Resultados



Fuente: El Impacto de la PMO en la Implementación de la Estrategia

Las PMO se han sensibilizado de la importancia de retroalimentar y transferir el conocimiento, experiencias con miembros de la organización, ha permitido aumentar el valor que ella aporta a la organización. A la vez, el compromiso por alcanzar el éxito y llevar a la organización de su situación presente al futuro.

5.2.5 PMO Estratégica

Carlos Fuente Alba habla del objetivo de una PMO estratégica es abastecer de conocimiento, estándares, procesos, metodologías y herramientas que conlleven a formular, seleccionar, evaluar, priorizar, ejecutar, integrar, medir, controlar y cerrar los proyectos alineados con la estrategia organizacional. “Para lograrlo creemos que las PMO deben desarrollar un plan de mejoras que les permita incorporar las competencias y habilidades para la gestión de portafolios de acuerdo a los lineamientos que entrega el PMI”.

El ejecutivo, además, recomienda que lo primero antes de impulsar una PMO estratégica es lograr alcanzar un nivel adecuado de competencias en gestión corporativa de proyectos, y para ello se cuenta con el estándar de OPM3 del PMI. Partiendo de esa información, permite elaborar e implementar un programa crecimiento de las PMO vigentes.

5.2.6 Implementación efectiva de la estrategia

Project Management Institute, en “La investigación detallada de PMI sobre las PMO” ha visualizado que las PMO de alto desempeño son claves para implementar la estrategia del negocio y llevarlo a aumentar el valor empresarial:

Evolucionar y mejorar a través de los procesos de gestión del conocimiento y de cambios: La información obtenida como resultado de las evaluaciones de los proyectos debe ser comunicada a la alta dirección para que ellos traduzcan estos datos, comprendan y valoren los conocimientos adquiridos por medio de cada implementación estratégica.

Crear una cultura organizativa de gestión de proyectos: las PMO requieren tener una clara gobernanza y orientación y para ello es necesario:

- Gestionar el talento humano (capacitarlo), y
- Contar con el acceso a la alta dirección.

Evaluar continuamente el desempeño de la PMO: el 75% de las PMO implementan sus revisiones clave, para realizar un seguimiento y trazabilidad de su progreso presentando periódicamente sus informes. A la medida que las PMO evalúen su avance permite visualizar la mejora de métricas, y metodologías aplicadas para mejorar su desempeño:

- Desarrollar evaluaciones con feedback de los responsables del proyecto: 61% de las PMO de alto desempeño lo hacen con frecuencia, frente a un 33% de las de bajo desempeño
- La importancia de generar la retroalimentación de los stakeholders claves: el 60% de las PMO de alto desempeño, y el 41% de las de bajo desempeño interactúan con ellos.

- Conseguir el concepto de los clientes: el 58% de las de bajo desempeño se preocuparon por obtener esta información tan significativa, y el 76% de las de alto desempeño valoraron la importancia de esta actividad y la integraron a su proceso de evaluación.

Con lo anterior, se puede concluir:

- Las PMO siguen en un proceso de maduración.
- Las PMO de alto desempeño logran ser parte integral de las organizaciones en la implementación estratégica. Ya que la alta dirección les asigna de estructura y realizar proyectos que generen resultados que apalanquen los objetivos empresariales, además cuentan con el apoyo financiero y de recursos requeridos, y les asignan metas de mejorar con cada proyecto realizado al implementar las lecciones aprendidas e integrarlas a los demás procesos y proyectos del negocio. Esta investigación ha confirmado que las PMO que están dotadas tienen un alto grado y nivel de autoridad en la toma de decisiones y permiten influenciar a los directivos, debido a que cuentan con los adecuados recursos
- Las organizaciones efectivas son las que tienen en su estructura PMO dispuestas a la autocrítica, empoderadas y preparadas para generar espacios de retroalimentación con los stakeholders, y valorando la información obtenida de este proceso para implementar mejoras continuas en sus procesos y áreas de conocimiento, permiten que con esta buena práctica logren el éxito de la dirección

y gestión de portafolios, programas y proyectos y potencialicen el logro de los objetivos de la organización.

5.2.7 Modelo de implementación de una PMO

La ausencia de sinergia, cohesión en el desarrollo de modelos de dirección y gestión de proyectos, se puede ver como una oportunidad que se puede crear para implementar una gobernanza en los proyectos a través de una oficina de gestión de proyectos

El primer paso para desarrollar una PMO, es definir sus responsabilidades y competencias en un modelo organizacional de gobernanza, que permita establecer la autoridad y nivel de control sobre el proceso de planificación.

A continuación, se describen las fases para la construcción del modelo:

5.2.7.1 Fase 1 Comprender la Estrategia Organizacional

Identificar las necesidades, metas, objetivos, dimensión, madurez, cultura, y ambiente laboral permite conocer cuál es la estructura de PMO pertinente que se puede establecer.

En el caso puntual de este trabajo la implementación de una PMO ágil es la más conveniente; debido a que:

- Permite implementar procesos iterativos y progresivos más ágiles, y puedan comprender y operar en períodos más cortos, que les permita ser flexibles y adaptivos a la dinámica constante de cambio del entorno.
- El enfoque de este modelo permite que el personal de la organización se convierta en actores de cambio frente a los retos, e identifiquen estos eventos como una oportunidad con la que pueden crecer profesionalmente.

5.2.7.2 Fase 2 Planificación

- Definir un plan de acción que permita establecer de la disposición de recursos, factores ambientales de la organización y la alineación de los objetivos.
- Gestionar el talento humano, definir un plan de formación y capacitación, posibilitan la implementación de la PMO, ya que son las personas que se encuentra en la organización en concordancia con el equipo de dirección de proyectos, que en sus primeras etapas es externo, hasta que se pueda conformar con las iteraciones y nivel de maduración, que la organización adquiera la capacidad de desarrollar su propia estructura de PMO, a través de la formación, cursos, certificaciones, etc. Y de esta forma lograr que el personal adquiera las habilidades técnicas de gestión de proyecto e interpersonales requeridas de acuerdo al rol a desempeñar que acompañe a la organización en la fase de implementación.

5.2.7.3 Fase 3 Ejecución

Se desarrolla en tres etapas: diseño, desarrollo y pruebas de los entregables para su implementación.

El propósito de esta etapa es lograr completar el trabajo de cada una de las actividades definidas en el alcance del plan de acción, y estar orientados a que el modelo cumpla con los objetivos y aporte valor a los interesados. Debido a esto se apoya en tres componentes:

- Metodología: un modelo, proceso que describa paso a paso, y estandarice la administración y dirección del portafolio, programas y proyectos, son herramientas que facilitan y optimizan el trabajo de la gestión del conocimiento generando mejoras en la productividad.
- Herramientas: la organización tiene la capacidad de sistematizar el trabajo con herramienta de software de gestión de proyectos.
- Indicadores: permiten medir el progreso del trabajo e identificar oportunidades de mejora para ser ajustados (nivel de adherencia metodológica, disminución de atrasos en los proyectos, reprocesos, proyectos finalizados cumpliendo el plan de costos, cronograma, líneas base de alcance, tiempo y costos, etc.

5.2.7.4 Fase 4 Implementación

La puesta en marcha del modelo de PMO definido, permite encontrar en su primera iteración información que permita medirlo para seguir estructurándolo y mejora su definición y modelo, que permita incluirlos en los elementos a trabajar:

- Operación de la PMO: inicia su operación en la organización implementando las métricas, estándares, procesos y guías de dirección y gestión de proyectos. La empresa comienza a generar información, entregables teniendo en cuenta los lineamientos y parámetros establecidos.
- Mejora continua: identificación de las oportunidades de mejora y ajustar los procesos de forma inmediata o en la segunda iteración.

La PMO debe transformarse en un agente de cambio, un factor de éxito, dotar de información crítica a los Directivos y equipo del proyecto, integrar procesos analíticos para la toma de decisiones. Rebasar su concepto inicial de pasar de ser un medio de recopilación y promoción de buenas prácticas a una verdadera dirección y gestión de proyectos e iniciativas en la organización.

En resumen, la PMO debe convertirse en el centro de excelencia para la dirección y gestión de portafolios, programas y proyectos, permitiendo visualizar el desempeño, iniciativas e implementación de acciones de mejora de forma continua.

5.2 Marco Conceptual

Corresponde a un glosario con la definición de los conceptos más importantes de la investigación, que se encuentran detallados en la *Tabla 8 Conceptos*.

Tabla 8. Conceptos

TÉRMINO	DEFINICIÓN	FUENTE
Acta de Constitución del Proyecto	El “Project Charter” es un documento firmado por el patrocinador que formaliza el comienzo de un proyecto nombrando al GP y su nivel de autoridad	Project Management Institute. 2013, <i>Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos</i> (pág. 71). Estados Unidos. Quinta edición.
Alcance	La Gestión del Alcance del Proyecto incluye los procesos necesarios para asegurarse que el proyecto incluya explícitamente el trabajo requerido, para completar el proyecto satisfactoriamente, se relaciona principalmente con la definición y el control de lo que está y no está incluido en el proyecto.	Project Management Institute. 2013, <i>Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos</i> (pág. 105). Estados Unidos. Quinta edición.

<p>Calidad</p>	<p>El proceso de la gestión de la calidad del proyecto, incluye todas las actividades de la organización ejecutante que determinan las políticas, los objetivos y las responsabilidades relativos a la calidad, de manera tal, que el proyecto satisfaga las necesidades por las cuales se emprendió.</p>	<p>Project Management Institute. 2013, <i>Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos</i> (pág. 228). Estados Unidos. Quinta edición</p>
<p>Ciclo de Vida del Proyecto</p>	<p>Son las fases en que los directores de proyectos o la organización pueden dividir los proyectos con el fin de determinar el Qué, Quién, Cuándo y Cómo se debe desarrollar cada fase, las fases del ciclo de vida de un proyecto son: Inicio, Planificación, Ejecución y Cierre del Proyecto.</p>	<p>Project Management Institute. 2013, <i>Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos</i> (pág. 38). Estados Unidos. Quinta edición</p>
<p>Comunicación</p>	<p>La Gestión de la Comunicación del Proyecto incluye los procesos necesarios para asegurar la generación, recopilación, distribución,</p>	<p>Project Management Institute. 2013, <i>Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos</i></p>

	almacenamiento, recuperación y destino final de la información del proyecto en tiempo y forma, a fin de obtener una comunicación exitosa durante la implementación del proyecto	(pág. 287). Estados Unidos. Quinta edición
Costo	La Gestión del Costo del Proyecto incluye los procesos involucrados en la planificación, estimación, preparación del presupuesto y control de costes de forma que el proyecto se pueda completar dentro del presupuesto aprobado.	Project Management Institute. 2013, Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (pág. 193). Estados Unidos. Quinta edición
Dirección de Proyectos	Se considera la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo.	Project Management Institute. 2013, <i>Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos</i> (pág. 5). Estados Unidos. Quinta edición
Integración	La gestión de la integración de los proyectos, incluye los procesos y	Project Management Institute. 2013, <i>Guía de los</i>

	<p>actividades necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los distintos procesos y actividades de dirección de proyectos dentro de los grupos de procesos de dirección de proyectos.</p>	<p><i>Fundamentos para la Dirección de Proyectos</i> (pág. 63). Estados Unidos. Quinta edición</p>
<p>Interesados o Stakeholders</p>	<p>Los interesados del proyecto son todas aquellas personas u organizaciones cuyos intereses puedan ser afectados como resultado de la ejecución o finalización del Proyecto.</p>	<p>Project Management Institute 2013, <i>Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos</i>. (pág. 394). Estados Unidos. Quinta edición</p>
<p>OPM3®</p>	<p>Organizational Project Management Maturity Model, es una herramienta desarrollada por el PMI en base a encuestas que permite analizar qué grado de madurez organizacional tiene una empresa en relación a la dirección de proyectos.</p>	<p>Project Management Institute. 2013, <i>Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos</i>. (pág.18) Estados Unidos. Quinta edición</p>
<p>Patrocinador o Sponsor</p>	<p>Proporciona recursos y apoyo para el proyecto, es responsable de facilitar</p>	<p>Project Management Institute. 2013, <i>Guía de los</i></p>

	<p>su éxito. Marca las directrices y guía en los procesos de toma de decisiones importantes, además, es el portavoz frente a los altos niveles de dirección para reunir el apoyo de la organización.</p>	<p><i>Fundamentos para la Dirección de Proyectos.</i> (pág. 32). Estados Unidos. Quinta edición</p>
PMI	<p>El Project Management Institute es una organización sin ánimo de lucro dedicada a desarrollar la Disciplina de Administración de Proyectos y Dirección de Proyectos (Project Management) en todo el mundo.</p>	<p>Project Management Institute. 2013, <i>Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos.</i> Estados Unidos. Quinta edición</p>
PMBOK	<p>Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos. Contiene el estándar, reconocido a nivel global para la dirección y gestión de proyectos individuales y define conceptos relacionados con la dirección de proyectos</p>	<p>Project Management Institute. 2013, <i>Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos</i> (pág. 1). Estados Unidos. Quinta edición.</p>
PMO	<p>Project Management Office, la oficina</p>	<p>Project <i>Management</i></p>

	de gestión de proyectos es una entidad de la organización que facilita la dirección centralizada y coordinada de proyectos.	<i>Institute. 2013, Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos</i> (pág. 11). Estados Unidos. Quinta edición
PMO Estratégica	Contempla considerar la PMO como una herramienta estratégica, con responsabilidades en la obtención de resultados de los proyectos que estén alineados con las necesidades de negocio, así como contribuir en la planificación estratégica, la jerarquización de proyectos y el management de los directores de proyectos	Piorun, D., (2014), <i>Desafíos del Joven Profesional</i> , Buenos Aires, Argentina, Errepar. (pág. 77). Buenos Aires.
Portafolio	Es un conjunto de programas, proyectos u otros trabajos, que se agrupan para facilitar la gestión efectiva, a fin de cumplir con los objetivos estratégicos del negocio.	Project Management Institute, 2013, <i>Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos</i> (pág. 4). Estados Unidos. Quinta edición

<p>Proceso</p>	<p>Es una serie de tareas de valor agregado que se vinculan entre sí para transformar un insumo en un producto (bien o servicio).</p>	<p>Project Management Institute, 2013, <i>Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos</i> (pág 47). Estados Unidos. Quinta edición</p>
<p>Proyecto</p>	<p>Se considera como un esfuerzo temporal, para concebir un producto o un servicio. El final se logra cuando se logran los objetivos del proyecto.</p>	<p>Project Management Institute. 2013, <i>Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos</i> (pág. 3). Estados Unidos. Quinta edición</p>
<p>Riesgo</p>	<p>La Gestión de los Riesgos del Proyecto incluye los procesos relacionados con la planificación, identificación, análisis, las respuestas, seguimiento y control de los riesgos de</p>	<p>Project Management Institute. 2013, <i>Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos</i> (pág. 309). Estados Unidos.</p>

	<p>un proyecto; la mayoría de estos procesos se actualizan durante el proyecto, con el fin de aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de los eventos adversos para el proyecto.</p>	<p>Quinta edición</p>
<p>Tiempo</p>	<p>La Gestión del Tiempo del Proyecto incluye los procesos</p>	<p>Project Management Institute. 2013, <i>Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos</i> (pág. 141). Estados Unidos. Quinta edición</p>

6. ALINEACIÓN DE OBJETIVOS

Dentro de la alineación de los objetivos, se hace necesario priorizarlos con el fin de determinar el impacto que cada uno de ellos tiene frente a los criterios seleccionados, obteniendo los resultados de la *Tabla 9 Priorización de Objetivos*.

Tabla 9. Priorización de Objetivos

OBJETIVOS	SOSTENIBILIDAD	ALINEACIÓN CON OBJETIVO RETADOR	COSTO/BENEFICIO	TOTAL	PRIORIZACIÓN
Determinar la viabilidad, pertinencia, relevancia, de crear una oficina de Dirección de Proyectos (PMO) de consultoría en la ciudad de Bogotá.	10	10	10	30	1
Elaborar un modelo de implementación de una oficina de dirección de proyectos (PMO) de consultorías en arquitectura e ingeniería eléctrica, bajo los estándares internacionales.	9	10	10	29	2
Gestionar y controlar la triple restricción ampliada (costo, tiempo, alcance, calidad, riesgo y satisfacción del cliente) para una adecuada y exitosa gestión de proyectos.	9	9	9	27	3
Establecer una estructura de gestión que estandarice los procesos de gobierno, haciendo más fácil el manejo de recursos, metodologías, herramientas y técnicas.	8	8	8	24	4
Conformar un equipo de trabajo con conocimientos en materias específicas y/o habilidades para gestionar la oficina de proyectos, con las mejores condiciones de liderazgo, negociación, organización de los recursos y control de los proyectos.	7	10	5	22	5

Fuente: propia.

A partir de esta priorización, podemos identificar con facilidad el impacto ponderado que va a tener la PMO en su implementación e importancia del logro dentro de la organización o negocio en el que se implemente.

Teniendo en cuenta la priorización de objetivos específicos es posible obtener los siguientes **resultados de la PMO** y de acuerdo a su priorización:

- El primer objetivo se refiere a determinar la viabilidad, pertinencia y relevancia de crear una PMO, su **resultado** se ve reflejado en la alineación de proyectos y negocio. Enfatizar en la supervisión, planificación, priorización, ejecución y cancelación de proyectos en función de los planteamientos estratégicos de la organización.
- El segundo objetivo es elaborar un modelo de implementación de una PMO, el **resultado** es la estructura organizacional que se ha sugerido para gerenciar la oficina de proyectos; la cual se encuentra en la Ilustración No.2 del presente trabajo. Es un modelo organizacional enfocado por procesos, el cual permite equilibrar el poder y el área de PROYECTOS queda en el mismo nivel que las demás direcciones, permitiendo así planear, ejecutar, direccionar y gestionar sus proyectos de forma transversal impactando e integrado los demás procesos de la organización, y esto se traduce en un adecuado manejo de recursos, metodologías, herramientas y técnicas organizacionales.

Además de tener claro en el modelo sus Objetivos y Autonomía:

- I. Misión y unas competencias claras,
 - II. Autoridad necesaria y el respaldo de la alta dirección.
- El tercer y cuarto objetivo referentes a gestionar y controlar la triple restricción ampliada y establecer una estructura de gestión que estandarice, se encuentra como **resultado:**

Gestionar y controlar los proyectos

Liderar la estructuración de portafolios, programas, proyectos y estrategias de seguimiento durante el ciclo de vida de cada uno de ellos sobre el alcance, tiempo, costos, calidad, riesgos e interesados con el fin de obtener y optimizar los recursos requeridos y el cumplimiento de los objetivos.

Las responsabilidades de la PMO son:

- Definir de forma detallada el alcance y entregables de cada una de las fases de los proyectos.
- Asegurar e integrar con el equipo del proyecto los estimados de costos, cronograma, definición de alcance e identificación y evaluación de riesgos.

- Controlar todos los planes asociados a los proyectos, que estén conforme a lo establecido, identificando oportunamente posibles desviaciones y proponiendo acciones de mejoramiento para recuperar o mejorar el desempeño de ellos.
- Liderar el control integral de los proyectos en la ejecución física y ejecución presupuestal dentro del plazo y costo programado que permita optimizar el uso de los recursos.
- Controlar la ejecución del presupuesto de inversiones asignadas a los proyectos con el fin de asegurar la disponibilidad presupuestal requerida.
- Coordinar la gestión de cambios, con el propósito de asegurar la actualización de los planes de dirección de los proyectos.
- Liderar la gestión de riesgos para los proyectos e integrarla con la gestión del alcance, costo, tiempo, calidad, satisfacción del cliente y establecer métricas del control de los riesgos.
- Colaborar en la evaluación de potenciales proyectos, analizar su viabilidad y su conveniencia desde el punto de vista del negocio y participar así en el proceso de aprobación o rechazo.
- Asumir el rol de Coordinador de directores de proyecto, programa, portafolio, alta dirección, patrocinadores y otros interesados.

- Consultoría. Desde la PMO a un grupo de expertos en dirección de proyectos a los que se les traslada sugerencias relativas a las particularidades que surgen en los proyectos.
- Proporcionar metodologías, plantillas, políticas, herramientas informáticas, tecnologías de desarrollo, etc.
- Ser el punto de contacto y gestionar el acceso a la documentación histórica y las lecciones aprendidas, así como a la información de proyectos aún no cerrados.
- Analizar el desempeño del proyecto, para identificar las oportunidades de mejora, que permitan tomar las decisiones y acciones necesarias para recuperar o prevenir las desviaciones del mismo o mejorar el desempeño
- El quinto objetivo se refiere a conformar un equipo de trabajo, el **resultado** es Diseñar y dirigir los programas de formación de la organización, teniendo en cuenta las necesidades de cualquier miembro del equipo y no centrándose únicamente en formación relativa a dirección de proyectos.
- Seleccionar personal para nuevas incorporaciones y también análisis de perfiles para fomentar sinergias entre proyectos y movimientos de personal. Para este punto es necesario identificar personas que integren habilidades duras y blandas para la dirección, así como también gestionar el talento humano que permitan mejorar y optimizar el desempeño de los programas, portafolios y proyectos.

- Es necesario incluir en el equipo de trabajo talento que tenga los conocimientos técnicos propios del área, así como también perfiles que posean habilidades técnicas en gestión y liderazgo de proyectos.

7. CONCLUSIONES

- Se debe establecer una estructura de gestión que estandarice los procesos de gobierno, haciendo más fácil el manejo de recursos, metodologías, herramientas y técnicas, le permite a la PMO proporcionar políticas, herramientas informáticas, tecnologías de desarrollo, que faciliten la ejecución y control de cada actividad.
- Existe viabilidad y pertinencia en la creación de una oficina de Dirección de Proyectos (PMO) de consultoría, enfatizando los resultados obtenidos.
- Gestionar y controlar la triple restricción ampliada (costo, tiempo, alcance, calidad, riesgo y satisfacción del cliente) para una adecuada y exitosa gestión de proyectos, permite a la PMO asumir el rol de coordinador de directores de proyecto, programa, portafolio, alta dirección, patrocinadores y otros interesados.
- Seleccionar personal para nuevas incorporaciones y también análisis de perfiles para fomentar sinergias entre proyectos y movimientos de personal le da vía para que la PMO conformar uno o varios equipos de trabajo con conocimientos en materias específicas y/o habilidades para gestionar la oficina de proyectos, con las mejores condiciones de liderazgo, negociación, organización de los recursos y control de los proyectos, bajo una metodología estándar.

- Es de vital importancia alinear los objetivos estratégicos de la organización con los objetivos específicos de cada uno de los proyectos que gestione o piense acometer la organización con una sola óptica, el cumplimiento del objetivo misional supremo.

BIBLIOGRAFÍA

(s.f.). Obtenido de <http://www.emb.cl/gerencia/articulo.mvc?xid=491&sec=7>.

(s.f.). Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/oficina-gerencia-de-proyectos-ogp/>.

(s.f.). Obtenido de https://es.slideshare.net/sergio_chavez_parodi/it-pmo-articulo-de-revista.

(s.f.). Obtenido de <http://www.ceolevel.com>.

(s.f.). Obtenido de <http://jesusrn.com/la-oficina-de-direccion-de-proyectos-pmo-y-sus-10-principales-atribuciones/>

Calderón, J. L. (2012). *Repositorio Universidad EAN*. Obtenido de <http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/3840/CalderonJose2013.pdf?sequence=3>

Correa, A. &. (2016). *Tesis Universidad de Cartagena*. Obtenido de <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/3517/1/Definitivo%20Tesis.pdf>.

Gómez, D. V. (2013). *Repositorio Escuela de Ingeniería Julio Garavito*. Obtenido de <https://repositorio.escuelaing.edu.co/bitstream/001/104/1/Informe%20Final%20PDF-.pdf>.

González, M. &. (2007). *Repositorio Universidad de Chile*. Obtenido de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/111268/Dise%C3%B1o%20de%2>

Una%20project%20management%20office%20%28PMO%29%20para%20methanex%20Chile%20limited.pdf?sequence=4.

Guevara, D. y. (2011). *UNIVERSIDAD ICESI*. Obtenido de https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/68024/1/modelo_implementation_ti.pdf.

Orduz, R. A. (2015). *Repositorio Universidad Militar*. Obtenido de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/12540/2/Propuesta%20Implementaci%C3%B3n%20oficina%20PMO%20-%20Ricardo%20Orduz%20P.pdf>.

PMI Project Management Institute, C. M. (2013). https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pmo-strategy-implementation.pdf?sc_lang_temp=es-ES.

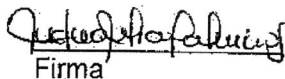
Standard, P. P. (2013). *Gobierno de México*. Obtenido de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/79535/PMBOK_5ta_Edicion_Espanol__1_.pdffile:///E:/GERENCIA%20DE%20PY/2%20SEMESTRE/SEMINARIO%20DE%20INVESTIGACION%20II/modelo_implementation_ti.pdf.

Yo **Palencia Salgar Andrea Juliana y Tocora Ballesteros Ana Lucia**, manifiesto en este documento mi voluntad de ceder a la Corporación Universitaria Unitec los derechos patrimoniales, consagrados en el artículo 72 de la Ley de 1982¹, de la investigación titulada:

TITULO CÓMO GERENCIAR UNA OFICINA DE PROYECTOS DE CONSULTORÍA

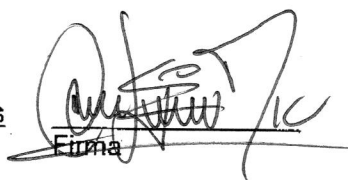
Producto de mi actividad académica, para optar por el título de ESPECIALISTA PROGRAMA **Especialización en Gerencia de Proyectos**. La Corporación Universitaria Unitec entidad académica sin ánimo de lucro, queda por lo tanto facultada plenamente para ejercer los derechos anteriormente cedidos en su actividad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

Andrea Juliana Palencia S.
Nombre


Firma

37.861.437
Cédula

Ana Lucia Tocora Ballesteros
Nombre


Firma

1032408334
Cédula

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