

**PROPUESTA DE DISEÑO DE UNA PMO PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS  
DE FENALCO SECCIONAL SANTANDER, BAJO LOS LINEAMIENTOS DEL  
PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE**

**MARÍA FERNANDA PÉREZ MONGUÌ**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICOMECHANICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
BUCARAMANGA**

**2016**

**PROPUESTA DE DISEÑO DE UNA PMO PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS  
DE FENALCO SECCIONAL SANTANDER, BAJO LOS LINEAMIENTOS DEL  
PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE**

**MARÍA FERNANDA PÉREZ MONGUÍ**

**Trabajo de grado para optar al título Especialista en Evaluación y  
Gerencia de Proyectos**

**Director:**

**EDGAR SANCHEZ GÓMEZ**

**MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICOMECHANICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
BUCARAMANGA**

**2016**

*A mi abuela, mi madre y mi familia*

*Por ser mi constante motivación*

*A Carlos Andrés, por tanto... por todo.*

.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Martha Cecilia Mongui mi madre y padre, por guiarme y ser ejemplo de fortaleza. A mi familia y amigos que me alentaron al logro de este objetivo.

Al profesor Edgar Sánchez, por su colaboración y disponibilidad para la realización de este proyecto.

A Fenalco Santander, el sr. Alejandro Almeyda y compañeros por compartirme su experiencia y conocimiento.

Y finalmente a cada una de esas personas que de una u otra manera han estado presentes y me brindaron su apoyo cuando más lo necesitaba, mis hermanas de vida Mónica y María Alejandra.

A todos muchas gracias.

## **TABLA DE CONTENIDO**

### **INTRODUCCIÓN**

- 1. ESPECIFICACIONES GENERALES DEL PROYECTO**
  - 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**
  - 1.2. JUSTIFICACIÓN**
  - 1.3. ALCANCE**
  - 1.4. OBJETIVOS**
    - 1.4.1. Objetivo General**
    - 1.4.2. Objetivos Específicos**
- 2. MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL**
  - 2.1. DEFINICIÓN DE PMO ( PROJECT MANAGEMENT OFFICE)**
  - 2.2. BENEFICIOS DE UNA PMO**
  - 2.3. TIPOS DE PMO**
  - 2.4. MODELOS DE MADURACIÓN DE PROYECTOS**
- 3. DIAGNÓSTICO DEL NIVEL DE MADUREZ EN GERENCIA DE PROYECTOS**
  - 3.1. PERFIL DE LA EMPRESA**
  - 3.2. RESEÑA HISTÓRICA**
  - 3.3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**
  - 3.4. MAPA DE PROCESOS**
  - 3.5. ESTADO ACTUAL DE LA GERENCIA DE PROYECTOS DE FENALCO.**
    - 3.5.1. Análisis de resultados obtenidos**
- 4. PROPUESTA DEL MODELO DE PMO PARA FENALCO SANTANDER**
  - 4.1. IDENTIFICACIÓN DE EXPECTATIVAS**
  - 4.2. MARCO ESTRATÉGICO DE LA PMO**

- 4.2.1. MISIÓN DE LA PMO
- 4.2.2. VISIÓN DE LA PMO
- 4.2.3. VALORES
- 4.2.4. OBJETIVOS DE LA PMO
- 4.2.5. TIPOLOGÍA
- 4.3. CARACTERIZACIÓN DE LA PMO
  - 4.3.1. Ubicación Estratégica
  - 4.3.2. Procesos De La Pmo
  - 4.3.3. Estructura Organizacional
  - 4.3.4. Funciones De La Pmo
  - 4.3.5. Roles Y Responsabilidades
- 4.4. MÉTRICAS DE LA GESTIÓN DE LA PMO
- 5. PLAN DE TRABAJO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO PMO
  - 5.1. FASE I: DEFINICIÓN Y APROBACIÓN
  - 5.2. FASE II: IMPLANTACIÓN Y FORTALECIMIENTO
  - 5.3. FASE III: PUESTA EN MARCHA
  - 5.4. FASE IV: MEJORA CONTINUA
  - 5.5. FACTORES CRÍTICOS
  - 5.6. MODELO DE EVOLUCIÓN
  - 5.7. PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA
- 6. CONCLUSIONES
- 7. RECOMENDACIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
<b>Tabla 1.</b> Tipos de PMO definidos por Morgan Franklin	24
<b>Tabla 2.</b> Tipos de PMO definidos por GARTNER GROUP	25
<b>Tabla 3.</b> Tipos de PMO definidos por William Casey y Wendy Peck	25
<b>Tabla 4.</b> Tipos de PMO definidos por Kent Crawford	26
<b>Tabla 5.</b> Comparativo de Modelos de Maduración.	28
<b>Tabla 6.</b> Perfil de la Empresa	32
<b>Tabla 7.</b> Estructura de la Encuesta.	39
<b>Tabla 8.</b> Resultados obtenidos según área del conocimiento.	40
<b>Tabla 9.</b> Análisis de Fortalezas y Debilidades.	44
<b>Tabla 10.</b> Identificación de expectativas.	46
<b>Tabla 11.</b> Servicios por proceso de la PMO	52
<b>Tabla 12.</b> Cuadro de funciones de la PMO vs. Debilidades de la Organización	56
<b>Tabla 13.</b> Indicador de cumplimiento del presupuesto de cada proyecto	61
<b>Tabla 14.</b> Indicador de cumplimiento del cronograma de cada proyecto	62
<b>Tabla 15.</b> . Indicador de cumplimiento del Alcance del Presupuesto de cada proyecto	63
<b>Tabla 16.</b> Indicador de costos asociados a cambios en el Cronograma por proyecto	64
<b>Tabla 17.</b> Indicador de cumplimiento del programa de capacitación	65
<b>Tabla 18.</b> Actividades de la Fase I.	69
<b>Tabla 19.</b> Actividades de la Fase II.	71

<b>Tabla 20.</b> Actividades de la Fase III	73
<b>Tabla 21.</b> Actividades de la Fase IV.	75
<b>Tabla 22.</b> Presupuesto de Implementación de la PMO	80

## LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
<b>Gráfica 1.</b> Estados de Madurez en la organización	28
<b>Gráfica 2.</b> Mapa de Procesos de Fenalco Santander	37
<b>Gráfica 3.</b> Nivel de cumplimiento por áreas de conocimiento en GP.	41
<b>Gráfica 4.</b> Mapa de procesos de la PMO	51
<b>Gráfica 5.</b> Modelo evolutivo de la PMO de Fenalco Santander	79

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
<b>Figura 1.</b> Relación De Pmo Con La Empresa	23
<b>Figura 2.</b> Estructura Organizacional de Fenalco Santander	36
<b>Figura 3.</b> Pasos del marco estratégico de la PMO	46
<b>Figura 4.</b> Organigrama Propuesto para la Ubicación de la PMO en Fenalco Santander	49
<b>Figura 5.</b> Estructura Organizacional PMO	53
<b>Figura 6.</b> Cuadro comparativo para Funciones de la PM	55
<b>Figura 7.</b> Estrategia De Implementación De La Pmo	67

## RESUMEN

**TITULO:**

PROPUESTA DE DISEÑO DE UNA PMO PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE FENALCO SECCIONAL SANTANDER, BAJO LOS LINEAMIENTOS DEL PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE\*

**AUTOR:**

PÉREZ, Monguí María Fernanda\*\*

**PALABRAS CLAVES:**

Gerencia de proyectos, Oficina de Gestión de Proyectos, PMO, Riesgo en PMO, Alcance PMO, Presupuesto PMO.

**DESCRIPCIÓN:**

El presente trabajo tiene como objetivo realizar la propuesta de un diseño de una oficina de proyectos (PMO) en la que se pueden integrar todas las necesidades que tenga la organización en temas de gestión de proyectos y consecución de objetivos organizacionales, una oficina global, teniendo en cuenta que es una organización de no más de 50 empleados, y puede lograr estandarizar procedimientos y controlar acciones que sean acordes con la correcta gestión de proyectos.

Bajo esta premisa, Fenalco Santander es una organización referente en temas de fomento de desarrollo empresarial, reconocida por sus logros en representación gremial, el despliegue de actividades que impulsan la competitividad y el relacionamiento comercial de la región, que busca estar a la vanguardia en la cultura de gestión de proyectos que apalanquen la gestión gremial. En general, el diseño busca que la organización pueda aplicar la gestión de proyectos de una forma clara, innovadora, eficiente y eficaz de gestión de proyectos y adopte una cultura propia de proyectos.

---

\* Trabajo de Grado.

\*\* Facultad De Ingenierías Físico Mecánicas, Estudios Industriales Y Empresariales, Director SANCHEZ Gómez, Edgar.

## ABSTRACT

**TITLE:**

PROPOSED DESIGN OF A PMO PROJECT MANAGEMENT FOR SECTIONAL SANTANDER FENALCO UNDER THE GUIDELINES OF THE PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE \*

**AUTHOR:**

PÉREZ, Monguí María Fernanda \*\*

**KEYWORDS:**

Project Management Office, PMO, PMO Risk, Scope PMO, PMO Budget.

**FRAMEWORK:**

This paper aims to make the proposal of a design of a project office (PMO) which can integrate all the needs that have the organization in management of projects and achieving organizational objectives, a global office, taking that it is an organization of no more than 50 employees and can help standardize procedures and control actions that are consistent with proper project management.

Under this premise, Fenalco Santander is a benchmark organization in the areas of promoting business development, recognized for its achievements in union representation, the deployment of activities that boost competitiveness and trade relations in the region, which seeks to be at the forefront in project management culture that leverage the union management. Overall, the design seeks to enable the organization to implement project management in a clear, innovative, efficient and effective project management and adopt a culture own project.

---

\* Work degree.

\*\* Faculty of mechanical engineering school of physical, Industrial Studies School And Business, Director SANCHEZ Gomez, Edgar.

## INTRODUCCIÓN

La gerencia de proyectos se ha convertido, a través del tiempo, en una forma útil de innovar, manejar y cumplir metas de diversas organizaciones, en gran parte debido al uso de herramientas de vanguardia y el aprovechamiento en el uso de tecnologías que permiten mejor análisis y mayor capacidad de producción, enmarcada en un comportamiento global de mercado.

Bajo esta premisa, Fenalco Santander es una organización referente en temas de fomento de desarrollo empresarial, reconocida por sus logros en representación gremial, el despliegue de actividades que impulsan la competitividad y el relacionamiento comercial de la región, que busca estar a la vanguardia en la cultura de gestión de proyectos que apalanquen la gestión gremial.

El presente trabajo tiene como objetivo realizar la propuesta de un diseño de una oficina de proyectos (PMO) en la que se pueden integrar todas las necesidades que tenga la organización en temas de gestión de proyectos y consecución de objetivos organizacionales, una oficina global, teniendo en cuenta que es una organización de no más de 50 empleados, y puede lograr estandarizar procedimientos y controlar acciones que sean acordes con la correcta gestión de proyectos.

Además, se convierte en el primer paso para materializar la introducción de esta metodología al desarrollo de proyectos en FENALCO, para lo cual esta propuesta presenta en el primer capítulo todas las generalidades del estudio que van desde la justificación, los objetivos y el alcance del mismo. En el segundo capítulo, se presenta el marco de referencia conceptual en cuanto a la implementación de PMO. El tercer capítulo se presenta la información relacionada con la organización de y el análisis del estado actual de la gerencia de proyectos en Fenalco,

permitiendo indicar el punto de partida para la definición del modelo de PMO propuesto.

Finalmente, en el último capítulo se presenta el modelo propuesto, el cual incluye el “PMO Charter” y el plan del proyecto que se va a seguir durante la implementación, el presupuesto para la implementación del proyecto, los riesgos presentes al llevarlo a cabo, la medición de la efectividad y el control que se planea mediante auditorías propuestas.

En general, el diseño busca que la organización pueda aplicar la gestión de proyectos de una forma clara, innovadora, eficiente y eficaz de gestión de proyectos y adopte una cultura propia de proyectos.

## 1. ESPECIFICACIONES GENERALES DEL PROYECTO

### 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Federación Nacional de Comerciantes – FENALCO Seccional Santander es una entidad gremial de carácter permanente, sin ánimo de lucro, encargada de fomentar el desarrollo del comercio y de orientar, representar y proteger, a los empresarios dedicados al ejercicio de esta actividad en sus distintas manifestaciones, y sus intereses, dentro de un criterio de bienestar y progreso del país<sup>1</sup>.

Cuenta con una experiencia de 70 años representando y protegiendo los intereses del comercio y los servicios del departamento dentro de un criterio de bienestar y progreso para el país. Dentro de sus servicios, ofrecen escenarios propicios para la discusión de los sectores que componen el gremio, propender por su integración y tratar la problemática común; cursos, conferencias, seminarios, talleres que contribuyan con la competitividad de los comerciantes afiliados; Información comercial actualizada de los diferentes sectores; Asesoría Jurídica Integral; Registro de Marcas, Patentes, Lemas y Enseñas Comerciales.

En la actualidad, al revisar cómo opera la organización, frente a la gestión de proyectos se identificaron falencias, tales como:

- Los líderes de área no cuentan con procedimientos que permita la documentación de las experiencias que se generan en el desarrollo de los proyectos.
- No se cuenta con una metodología para incorporar de las lecciones aprendidas y las buenas practicas a la gestión de proyectos.

---

<sup>1</sup> Manual de Calidad de Fenalco Santander 2015 – 2015.

- Se evidencia una carencia en la gestión de riesgos, que en ocasiones dificulta la priorización entre lo importante y urgente.
- Ausencia de seguimiento y control.
- El personal no se encuentra capacitado en gerencia de proyectos.
- No existe comunicación fluida entre los jefes de área frente a los proyectos transversales.
- No se cuenta con una estrategia para retener el conocimiento y realizar las mejoras a los procesos de gerencia de proyectos.
- No se realiza una evaluación de la carga de trabajo asignado en las áreas funcionales, ocasionando trabajo en horas extras y sobrecostos.

En general, no se cuenta con una metodología de proyectos dentro de la organización, además, carece de parámetros y requisitos en las fases de formulación, evaluación y gestión de proyectos, haciendo más complejo la ejecución de cada proyecto.

La organización cuenta con siete áreas que son: contabilidad, jurídico, mercadeo, comunicaciones y estudios económicos, formación empresarial, integración empresarial, cartera y cobro pre jurídico. Estas áreas trabajan priorizando sus actividades en función de las metas de cumplimiento, por tal razón el logro exitoso de los proyectos, se limita al aporte que realiza desde su área a la estrategia corporativa.

## 1.2. JUSTIFICACIÓN

Actualmente, la trazabilidad que tienen los proyectos dentro de Fenalco Santander no cuenta con una metodología, ni sistemas de control para tener conocimiento de la gestión en conjunta y sistemática de éstos. Dentro de la organización se distinguen tres áreas: comercial, formación empresarial e integración empresarial, que ejecutan planes de acción y dan respuesta a objetivos específicos, en un tiempo límite, costos presupuestados, desarrollando productos y servicios particulares.

Estas áreas cuentan con líderes quienes están a cargo del cumplimiento de metas e indicadores, semejándose a la figura de directores de proyectos, quienes ejecutan sus funciones basados en la experiencia y análisis cualitativos, y aunque se registran éxitos importantes, se requiere un acompañamiento que minimice el incumplimiento en los cronogramas de trabajo y las variaciones en el alcance de cada proyecto.

Teniendo en cuenta lo anteriormente señalado, se evidencia la necesidad de adoptar e implementar buenas prácticas para la gestión de proyectos a través de la creación de una PMO (Project Management Office), alineada a las necesidades de la empresa como gremio, cuyo objetivo sea concentrar los esfuerzos realizados por los gerentes de proyectos y proporcionando las herramientas necesarias para la formulación y ejecución de proyectos, enfocando a la gestión y los recursos para ofrecer mejores resultados en términos de costo, calidad, alcance y tiempo.

### **1.3 ALCANCE**

Definir un modelo de oficina de gerencia de proyectos – PMO (Project Management Office) para la Federación Nacional de Comerciantes Seccional Santander, la cual tendrá como principal función direccionar los proyectos desarrollados desde las mesas sectoriales agremiadas.

### **1.4. OBJETIVOS**

#### **1.4.1. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un modelo de oficina de gestión de proyectos PMO para FENALCO SECCIONAL SANTANDER, bajo los lineamientos del Project Management Institute PMI®.

#### **1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Determinar el nivel actual de madurez de la administración de proyectos dentro de Fenalco Santander.
- Plantear las características que debería tener la PMO para Fenalco Santander, según el direccionamiento estratégico de la organización.
- Diseñar la estrategia de implementación para la Oficina de Gestión de Proyectos. PMO.

## 2. MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL

La gerencia de proyectos como disciplina ha evolucionado en los últimos años, en sus inicios los proyectos eran gestionados de forma empírica, intuitiva y tradicionalmente, o sea, para cada proyecto era designado un administrador que tuviera experiencia técnica precisa en determinada área. Sin embargo, se desarrollaron las PMO en reconocimiento a los pobres antecedentes que muchas organizaciones han demostrado en la gerencia de sus proyectos.

### 2.1 DEFINICIÓN DE PMO (Project Management Office)

Como definición de PMO, el estado de la literatura es impreciso y diferencia de los conceptos, Casey & Peck indican que esta inexactitud se debe al hecho de que la oficina de proyectos dependa del contexto, las personas y las necesidades de la organización<sup>2</sup>. Sin embargo, alguna de las definiciones más reconocidas es:

- i. “...una estructura organización que estandariza los proyectos que se encuentran bajo sus jurisdicción y hace más fácil compartir recursos, herramientas y técnicas”<sup>3</sup>
- ii. “...Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) como un integrador empresarial que ayuda a alinear a las personas, a los procesos y a las herramientas que gestionan o influyen el desempeño de los proyectos en la organización”<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> Casey, W., & Peck, W. (2001). Choosing the Right PMO Setup. PM Network, Vol 15 n2.

<sup>3</sup> PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía PMBOK) quinta edición. EEDD, 2013, p. 20.

<sup>4</sup> Hill, G. M. (2008). The Complete Project Management Office Handbook. Auerbach Publishers Inc.

- iii. "... la oficina de administración de proyectos, sirve de enlace entre los niveles operativos y la alta dirección de la empresa, manteniendo por un lado toda la información relativa a la ejecución"<sup>5</sup>.

Para efectos de aplicación, se tendrá como referencia la PMO a partir de lo mencionado en el Project Management Institute (2008), pero comprendiendo las características mencionadas según Hill. De acuerdo con la guía del PMBOK®. Quinta Edición. 2013, una de las funciones principales de una PMO son:

- Gestionar recursos compartidos a través de todos los proyectos dirigidos por la PMO.
- Identificar y desarrollar una metodología, buenas prácticas y estándares para la dirección de proyectos.
- Centralización de la comunicación entre los gerentes de proyectos y otros interesados.
- Tener el alcance para entrenar, orientar, capacitar y supervisar el cumplimiento de los estándares, políticas, procedimiento y plantillas del direccionamiento estratégico.

Desde esta perspectiva un gran nivel de empresas ha reconocido la importancia del éxito en los proyectos como medio para alcanzar las metas y los objetivos de la organización. Es por esto que para ser competitivo en el ambiente de desarrollo de proyectos, es indispensable contar con infraestructura tecnológica, metodología (PMO) y personal calificado para la implementación de proyectos.

## **2.2. BENEFICIOS DE UNA PMO**

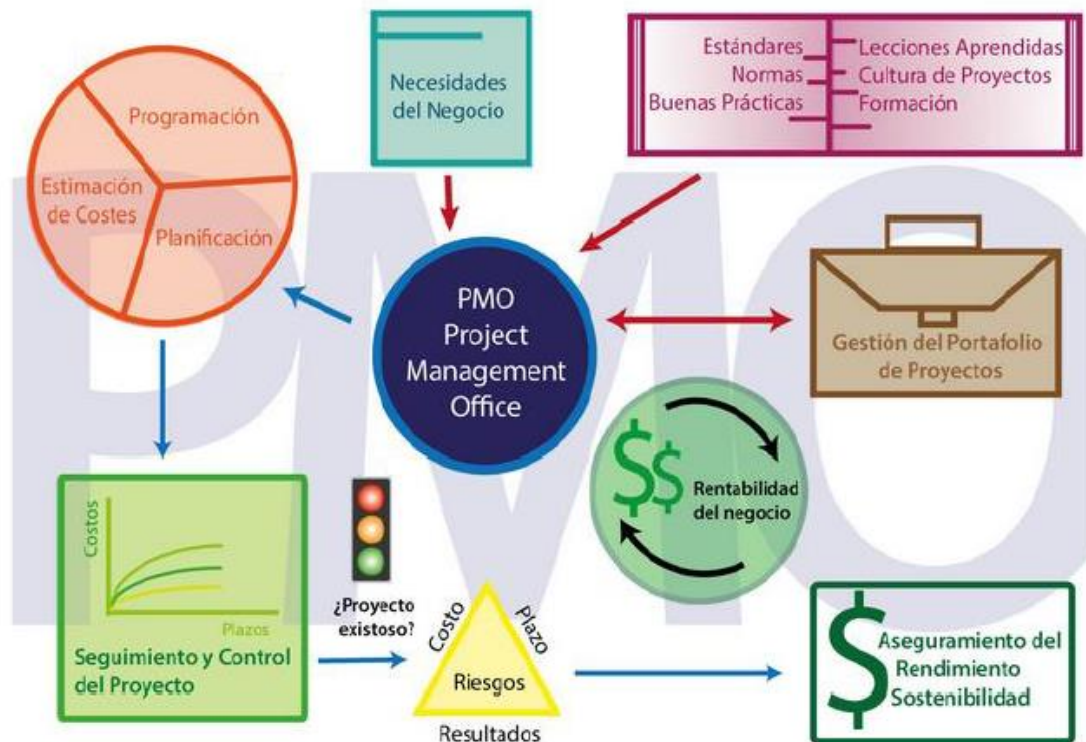
De acuerdo a lo señalado por Pinto (2013), las PMO ofrecen enormes ventajas tales como: introducir mejoras en el gobierno corporativo, ya que facilita la toma de decisiones y control organizando los proyectos en un portafolio priorizado;

---

<sup>5</sup> BERNSTEIN, Sally. Project offices in practice. En: Project Management Journal, december, 2000, vol. 30, No. 4, p. 4-7.

optimizar la estructura organizacional, definiendo asignaciones de recursos, roles y responsabilidades de forma balanceada; y finalmente, establece mejoras en la medición y seguimiento de proyectos, gracias al manejo de las herramientas adecuadas para definir metas y evaluar objetivamente el desempeño de los proyectos.

**Figura 1.** Relación De Pmo Con La Empresa



**Fuente:** (pmmlearning, 2015)

En la figura No. 1 se puede observar como la PMO se relaciona con la empresa, se alimenta de normas, estándares y buenas prácticas, lecciones aprendidas, cultura de los proyectos y formación en gestión de proyectos, con estos insumos la PMO está preparada para recibir las necesidades puntuales de la organización.

Una vez recibida las necesidades del negocio, la PMO elabora programación, planificación y estimación de costos del proyecto, y le realiza seguimiento y control

midiendo costo, alcance y tiempo, con el objetivo de asegurar el cumplimiento de la necesidad del negocio sin desperdiciar la sostenibilidad ni la rentabilidad de la organización.

### 2.3 TIPOS DE PMO

Actualmente, existen diferentes tipos de PMO y cada una difiere de acuerdo al alcance, poder y necesidades sobre los proyectos que se ejecutan dentro de la empresa. A continuación se relacionan algunas de las propuestas de autores reconocidos en la gestión de proyectos.

**Tabla 1.** Tipos de PMO definidos por Morgan Franklin

Táctica	Operacional	Estratégica
Se concentra principalmente en tareas administrativas y monitoreo.	Provee soporte a la Gerencia de Proyectos individuales.	Facilita la planeación de la estrategia y la ejecución de la transformación.
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establece monitoreo focalizado.</li> <li>- Coordina los esfuerzos en la entrega oportuna y la calidad de los proyectos.</li> <li>- Entrega reportes concisos de estado de los proyectos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Construye compromiso a través de incrementar el liderazgo, el seguimiento y reportes de decisión.</li> <li>- Analiza las implicaciones de los procesos y la cultura existentes para los proyectos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Centraliza e integra la gestión de iniciativas a través de la organización, mediante el reporte a comités ejecutivos.</li> <li>- Asegura el foco de los proyectos en las actividades críticas que direccionan el logro de metas y objetivos estratégicos.</li> <li>- Provee beneficios medibles y estándar asociados a los entregables de los proyectos para asegurar el éxito de la misión de la organización.</li> </ul>

**Fuente:** Morgan Franklin. (2 de febrero de 2013). *Which PMO model is the best fit for you?* Recuperado el 13 de junio de 2016, de sitio web de Morgan-Franklin: <http://www.morganfranklin.com>

**Tabla 2.** Tipos de PMO definidos por GARTNER GROUP

Modelo ligero o Repositorio de proyectos	Modelo Coach	Modelo organizacional
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las responsabilidades están limitadas a recopilar y salvaguardar la información de métodos y estándares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La PMO coordina la comunicación, el monitoreo y soporta activamente los proyectos y los equipos mediante servicios de consultoría o entrenamiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La PMO tiene la responsabilidad a nivel organizacional de todos los proyectos, su gobierno y en muchos casos puede gerenciar proyectos directamente.</li> </ul>

**Fuente:** Gartner Group. (2005). *The Project Management Office: The IT Control Tower*. Washington D.C.: <http://www.gartner.com>

**Cuadro 3.** Tipos de PMO definidos por William Casey y Wendy Peck

Estación meteorológica (WeatherStation)	Torre de control (Control Tower)	Bolsa de recursos (Resource Pool)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realiza monitoreo.</li> <li>- Informa de la situación.</li> <li>- No influye en los proyectos.</li> <li>- Mantiene de una base de datos de estimados y reales, documentación y lecciones aprendidas.</li> <li>- Genera reportes sobre los datos almacenados.</li> <li>- Tiene capacidad para responder a las siguientes preguntas: ¿Cuál es el progreso a nivel de hitos? ¿Cuánto se ha gastado contra lo presupuestado? ¿Cuál es el mayor riesgo actual y cuáles son los principales de la situación?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejora calidad de procesos de gestión.</li> <li>- Define y mejora estándares.</li> <li>- Proporciona soporte y guías para el uso de estándares.</li> <li>- Vigila el seguimiento.</li> <li>- Establece estándares para Gerencia de Proyectos en todas las áreas de conocimiento.</li> <li>- Ofrece consultoría en cómo seguir los estándares definidos: capacitación, talleres y entrenamiento.</li> <li>- Realiza auditorías de uso de los estándares.</li> <li>- Realiza mejora continua de los estándares definidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contrata a los gerentes de Proyecto.</li> <li>- Gestiona a los gerentes de Proyecto.</li> <li>- Forma a los gerentes de Proyecto de la empresa.</li> <li>- Posee una bolsa de recursos clasificados por perfiles y conocimientos.</li> <li>- Logra una adecuada asignación de los recursos según su perfil.</li> <li>- Mejora el nivel de los recursos en los proyectos.</li> </ul>

**Fuente:** Casey, W., & Peck, W. (2001). Choosing the Right PMO Setup. *PM Network*, Vol 15 n2.

**Tabla 4.** Tipos de PMO definidos por Kent Crawford

Control de Proyectos	Unidad de Negocios	Estratégica
- Este tipo de PMO define los procesos básicos que posteriormente serán aplicados en los proyectos de la organización.	- Amplía el ámbito de aplicación de los procesos a otras divisiones, provee aumento en la eficiencia mediante la gestión de recursos. - Informa a la organización para determinar el nivel de recursos y la toma de decisiones.	- Aplica procesos, gestión de recursos, priorización y sistemas de pensamiento a lo largo de toda la organización.

**Fuente:** Crawford, J. (2006). *Optimizing Human Capital with Strategic Project Office*. Auerbach Publishers Inc.

El presente caso se fundamentara en la tipología definida por PMI (2013) para seleccionar el tipo de oficina de proyectos, la cual tiene la siguiente clasificación:

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

Adicionalmente, para realizar la propuesta de caracterización de la Oficina de Administración de Proyectos, el PMBOK (2013), es importante tener en cuenta que:

“La cultura, estilo y estructura de la organización influyen en la forma en la que los proyectos son ejecutados. El grado de madurez de la dirección de proyectos de una organización, así como sus sistemas de dirección de proyectos, también puede influenciar el proyecto”<sup>6</sup>.

Es decir, que aquellas “normas culturales” que se desarrollan con el tiempo en las empresas, afecta la forma de cómo tratar en la organización el gerenciamiento de los proyectos. Es, en este punto donde evaluar el nivel de madurez con base en un modelo para que se adecue la organización a las mejores prácticas no cumplidas, es un paso crucial para la caracterización de la misma.

## **2.4. MODELOS DE MADURACIÓN DE PROYECTOS**

De acuerdo a los conceptos planteados anteriormente, una vez identificadas las capacidades e insuficiencias actuales de la organización en cuanto a la gestión de proyectos, el siguiente paso, corresponde en trazar un plan de acción incremental bajo un modelo de madurez en gerencia de proyectos.

Para ilustrar los modelos desarrollados para este tema, se realiza un contraste entre: el modelo de integración de capacidad y maduración (CMM); el modelo de madurez de gerencia de proyectos de Kerzner; el modelo marco de proyectos ESI International y el modelo de madurez desarrollado por el Center for Business Practices, (ver Tabla No.5).

---

<sup>6</sup> Ibíd., p. 20.

**Tabla No.5. Comparativo De Modelos De Maduración**

<b>Modelo desarrollado por el Center for Business Practices</b>				
<i>Nivel 1: Proceso Inicial.</i>	<i>Nivel 2: Estructura, proceso y normas</i>	<i>Nivel 3: Gerencia de proyectos institucionalizada</i>	<i>Nivel 4: Gerenciado</i>	<i>Nivel 5: Optimizacion</i>
• Proceso ad hoc	• Procesos basicos, no estandarizados en todos los proyectos	• Todos los procesos del proyecto son repetibles	• Las practicas de gerencia de proyectos integrados con los procesos corporativos	• Procesos para medir la eficiencia de los proyectos
• Conocimiento de la Gestion	• La administracion apoya el uso	• Los estimativos, programaciones basadas en estandares de la industria	• Analisis solido del desempeño del proyecto	• Procedimientos implantados para mejorar el desempeño del proyecto
	• Estimativos, programaciones basadas en el conocimiento experto		• Estimativos, horarios basados en especificaciones corporativas	• La empresa se centra en la mejora continua
<b>Modelo de madurez de gerencia de proyectos de Harold Kerzner</b>				
<i>Nivel 1: Lenguaje comun</i>	<i>Nivel 2: Procesos comunes</i>	<i>Nivel 3: Metodologia propia</i>	<i>Nivel 4: Benchmarking</i>	<i>Nivel 5: Mejora continua</i>
• Uso esporadico de la gerencia de proyectos	• Beneficios tangibles evidentes	• Procesos integrados	• Analisis y evaluacion de las practicas	• Lecciones aprendidas, archivos creados
• Pequeños focos de interes en la empresa	• Apoyo a la Gp en toda la empresa	• Soporte cultural y de gerencial	• Oficina del proyecto establecida	• Transferencia de conocimientos entre los equipos
• Ninguna inversion en formacion en GP	• Desarrollo de un plan de estudios en GP	• Beneficio economico por la formacion en GP		• Programa de tutoria
<b>Marco de proyectos de ESI internacional</b>				
<i>Nivel 1: Ad Hoc</i>	<i>Nivel 2: Consistente</i>	<i>Nivel 3: Integrado</i>	<i>Nivel 4: Integral</i>	<i>Nivel 5: Optimizacion</i>
• Procesos mal definidos porque se aplican de forma individual	• La organización tiene buenas intenciones en sus metodos	• Los procesos estan diseñados para mejorar todos los aspectos de GP	• GP aplicada plenamente en toda la empresa	• Esfuerzo continuo para mejorar e innovar la capacidad de proyecto
• Poco apoyo de la organización	• No hay procesos de control de proyectos o elecciones aprendidas	• Uso comun y comprension a traves de la empresa	• La informacion se utiliza para evaluar los procesos y reducir la variacion	• Las fallas comunes se eliminan
			• Se elaboran herramientas y tecnicas avanzadas de GP	
<b>Modelo de Madurez de Capacidades o Capability Maturity Model (CMM).</b>				
<i>Nivel 1: Inicial</i>	<i>Nivel 2: Gestionado</i>	<i>Nivel 3: Definido</i>	<i>Nivel 4: Gerencia cuantitativa</i>	<i>Nivel 5: Optimizacion</i>
• Ad Hoc, procesos caoticos	• Requerimiento de la gerencia, planeacion y control de proyectos	• Desarrollo de requerimiento e integracios de productos	• Se mide el desempeño del proceso	• Innovacion acentuada
	• Se realiza control de calidad de procesos	• Se enfatiza en verificacion ya validacion de los procesos	• GP cuantitativa	• Se realiza analisis y resolucion de causalidad
	• Se utiliza la gerencia de configuracion	• Se enfatiza la gerencia del riesgo		

**FUENTE:** El autor

Aunque en la terminología de los niveles, se evidencian generalidades entre los modelos. Por lo general, empiezan con el supuesto que las prácticas de GP dentro de la organización no se ejecutan de forma planeada ni tampoco, son empleadas por el colectivo; es posible que no exista un lenguaje común. En un segundo nivel, las empresas iniciar una adopción de prácticas en común, genera formación y capacitación a la medida en los profesionales a cargo de la gestión de proyectos, establece procedimientos para inicio, control, entre otros.

Finalmente, en la última fase, una organización no solamente se considera “inteligente en proyectos”, sino que también que ha progresado más allá de la simple aplicación de GP a sus procesos y se encuentra explorando activamente formas para mejorar continuamente sus técnicas y procedimientos. Durante la etapa final, una organización puede considerarse verdaderamente “madura en proyectos”, porque ha interiorizado todos los principios de GP necesarios y busca superarlos a través de estrategias innovadoras.

Adicionalmente, la característica principal de los modelos anteriormente señalados, identifican que el cambio generalmente no ocurre con una corta diferencia de tiempos en la aplicación de mejoras, por el contrario es una muestra del proceso progresivo, basado en la mejora continua con pasos graduales reconocibles. Tal como lo indica Pinto (2013), los modelos de madurez en gerencia de proyectos han sido útiles en años recientes, precisamente porque destacan uno de los problemas más recurrentes “la falta de una guía clara para las empresas en la adopción, adaptación, mejoramiento de estos procesos para uso óptimo.

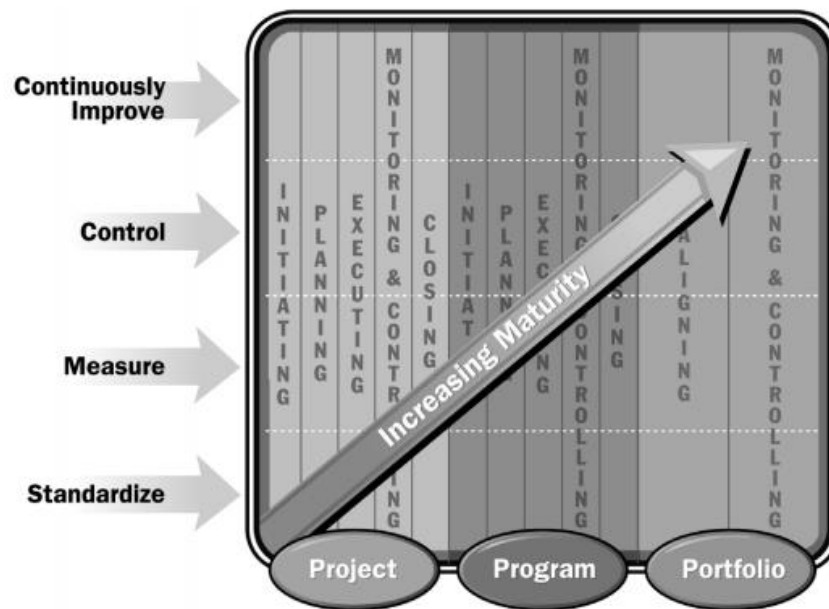
Bajo esta perspectiva, el PMI desarrollo en el año 2003 el OPM3® – “The Organizational Project Management Maturity“, este modelo le permite a “las organizaciones entender la gestión de proyectos, programas y portafolios **a nivel**

de la organización, y a medir las capacidades actuales en relación a un conjunto de mejores prácticas aceptadas y probadas globalmente”<sup>7</sup>.

De acuerdo a la Tabla No.6, OPM3® se caracteriza por los siguientes estados que encaminan la mejora de los procesos hacia la madurez de la organización:

- Estandarizar: Los procesos se deben documentar y supervisar el cumplimiento de los mismos.
- Medir: Contar con métodos para evaluar las mejores prácticas y las capacidades de los recursos que participan en la ejecución de los proyectos.
- Controlar: Desarrollar e implementar sistemas que permitan mantener estable el proceso de control
- Mejora continua: Marca el reinicio del ciclo, detectando las áreas que requieren atención, para planificar el proceso de mejora

**Gráfica 1. Estados de madurez en la organización**



Fuente: OPM3®.

<sup>7</sup> BUCHTIK, Liliana. OPM3: Modelo de Madurez Organizacional de Proyectos, Programas y Portafolios de PMI. [diapositivas]. Perú: Project Management Institute, 2012. 52 diapositivas, p 6.

La guía OPM3®, registra el incremento del nivel de madurez en gerencia de proyectos en dos dimensiones, sobre el eje de las X, involucra la progresión del uso de mejores prácticas asociadas con cada uno de los dominios referidos, en primer lugar la gerencia de proyectos, luego la gerencia de programas y por último la gerencia de portafolio; mientras que, la dimensión en el eje de las Y, implica la revisión de las mejores prácticas en términos de su asociación con la progresión de la mejora de procesos, desde la estandarización a la medición y el control, hasta el mejoramiento continuo.

De acuerdo a lo revisado previamente, el presente proyecto se analizara bajo la Herramienta OPM3®, pues desde la Alta Gerencia se considera que encaja en la cultura de proyectos que desarrolla FENALCO SANTANDER; además, abarca los grupos de procesos dentro de cada dominio que interactúan a través de los cuatro estados de la mejora de los procesos, una vez se conozca los resultados serán la línea base para el diseño de la PMO.

### 3. DIAGNÓSTICO DEL NIVEL DE MADUREZ EN GERENCIA DE PROYECTOS

El objetivo del presente capítulo es comprender el contexto de la organización y establecer el nivel de madurez en gestión de proyectos de la compañía y a su vez, utilizarlo como punto de inicio para la planeación estratégica de la oficina de proyectos. En primer lugar, se ilustra la historia de la organización como franquicia y los hechos históricos que han marcado el estilo organizacional de la empresa.

#### 3.1. PERFIL DE LA EMPRESA

**Tabla 6. Perfil de la Empresa**

<b>Razón Social</b>	FENALCO SANTANDER
<b>NIT</b>	900.489.117-7
<b>Gerente</b>	Alejandro Almeyda Camargo
<b>Teléfono</b>	6524200
<b>Dirección</b>	Cra 20 36-49 Barrio Centro

**Fuente:** Autora

#### 3.2. RESEÑA HISTÓRICA

La Federación Nacional de Comerciantes, Fenalco, es una entidad gremial de carácter permanente, sin ánimo de lucro, encargada de fomentar el desarrollo del comercio y de orientar, representar y proteger, a los empresarios dedicados al ejercicio de esta actividad en sus distintas manifestaciones, y sus intereses, dentro de un criterio de bienestar y progreso del país.

En los primeros meses de 1945 el gobierno del Presidente Alfonso López ejerció un severo control sobre la distribución y precios, como consecuencia de las turbaciones económicas producidas por la II Guerra Mundial. La Interventoría Nacional de Precios, organismo encargado de esas funciones, sancionaba a los comerciantes en forma arbitraria y legislaba sobre la actividad mercantil, sin

escuchar ningún interlocutor. Se produjo por esa época la Resolución No. 292 que estableció un exagerado régimen de sanciones para el comercio, especialmente para el comercio de teja metálica, alambre de púas, grapas, clavos para herrar, malla de hierro y baldosines.

La Resolución No. 292 exasperó los ánimos del comercio. Los comerciantes afectados resolvieron buscar los servicios de un prestigioso abogado, para que demandara la nulidad de la Resolución; acudieron a las oficinas del doctor Francisco José Ocampo, en donde acordaron unificar esfuerzos en la defensa de sus derechos. Nació allí la idea de fundar la **Federación Nacional de Comerciantes**. Los comerciantes comenzaron a programar una Asamblea del Gremio que debía reunirse en el Teatro Alameda de Bogotá el 14 de Mayo de 1945; repartieron hojas volantes de citación, publicaron avisos en la prensa escrita y utilizaron todos los medios de publicidad a su alcance, para lograr una nutrida asistencia.

El comercio respondió al llamado que se le hacía. El lunes 14 de mayo de 1945, en las primeras horas de la noche, se reunió en el Teatro Alameda de Bogotá un grupo de 400 Comerciantes, aproximadamente, entre los que se encontraban delegados de varios sitios del país, con el objeto de definir la posición del gremio ante las nuevas disposiciones promulgadas por el gobierno. En esta reunión varios comerciantes y los doctores Francisco José Ocampo y Enrique Moreno Quevedo, expusieron la posición que debía asumir el comercio ante el creciente intervencionismo, agravado por la difícil situación económica provocada por la II Guerra Mundial. Hicieron especial hincapié en la necesidad de constituir prontamente una organización nacional, que asumiera la defensa adecuada de los intereses generales del gremio mercantil en todos sus ramos.

Se eligió un comité encargado de realizar estas funciones. Dicho comité se instaló formalmente **el 16 de mayo de 1945**, en reunión cumplida en las oficinas del doctor Enrique Moreno Quevedo. Este día surgió el nombre de **la Federación**

**Nacional de Comerciantes** con la sigla **Fenalco** y se acordó redactar un proyecto de estatutos, para encausar debidamente la organización y funcionamiento de la entidad que se estaba gestando. El Gobierno Nacional, por medio de la Resolución No. 368, del 27 de agosto de 1945, emanada del Ministerio de Gobierno, aprobó los estatutos puestos a su consideración y reconoció Personería Jurídica a la Federación Nacional de Comerciantes.

## **FENALCO SANTANDER**

El día 4 de Febrero de 1938 se reunieron en la Cámara de Comercio de Bucaramanga los más importantes comerciantes e industriales de la ciudad, con el fin de fundarla Asociación de Comerciantes e Industriales de Santander encaminada a fomentar sus relaciones, procurando su defensa y moralización

Eligieron Junta Directiva, presidente, secretario, tesorero y elaboraron sus estatutos. La Asociación de Comerciantes e Industriales de Santander funcionó normalmente y cumplió todas las actividades propias de dicha Institución.

Pero el día 28 de Marzo de 1946 previa citación de todos los socios se reunió en el Hotel Bucarica la Asamblea General de la Sociedad Santandereana de Comerciantes e Industriales con asistencia de los señores Julio Martín Acevedo Díaz, Luis Aurelio Díaz, Rafael J. Turbay, Alirio Parra, Antonio Pinilla Prada, Rafael A. Galvis, Gustavo Arenas Martínez, Ricardo Sanmiguel en representación de la fábrica de botones La Perla, Julio Z. Álvarez, Salvador Blassi, Alfredo Ospina, Ernesto Serrano, Napoleón Martínez y el Secretario don Eufemiano Romero. El Presidente Dr. Luis Aurelio Díaz presentó una proposición suscrita por la mayoría de los asociados, por medio de la cual la Federación de Comerciantes e Industriales de Santander se afilia a la Federación Nacional de Comerciantes (Fenalco). Dicha proposición fue aprobada por unanimidad y en esa fecha nació Fenalco en Santander.

### **3.3. PLANEACIÓN ESTRATEGICA.**

De acuerdo al manual del sistema de gestión de calidad de la organización, tenemos:

#### **MISION CORPORATIVA**

FENALCO trabaja por el bien de la Nación y el desarrollo del comercio. Para esto busca la justicia social, lucha por afianzar las instituciones democráticas y promueve la solidaridad gremial, eficiencia y modernización de los empresarios colombianos. Impulsa el desarrollo intelectual, económico y social, de todas las personas vinculadas al Gremio, y es un foro de discusión sobre los problemas del país.

#### **VISION CORPORATIVA**

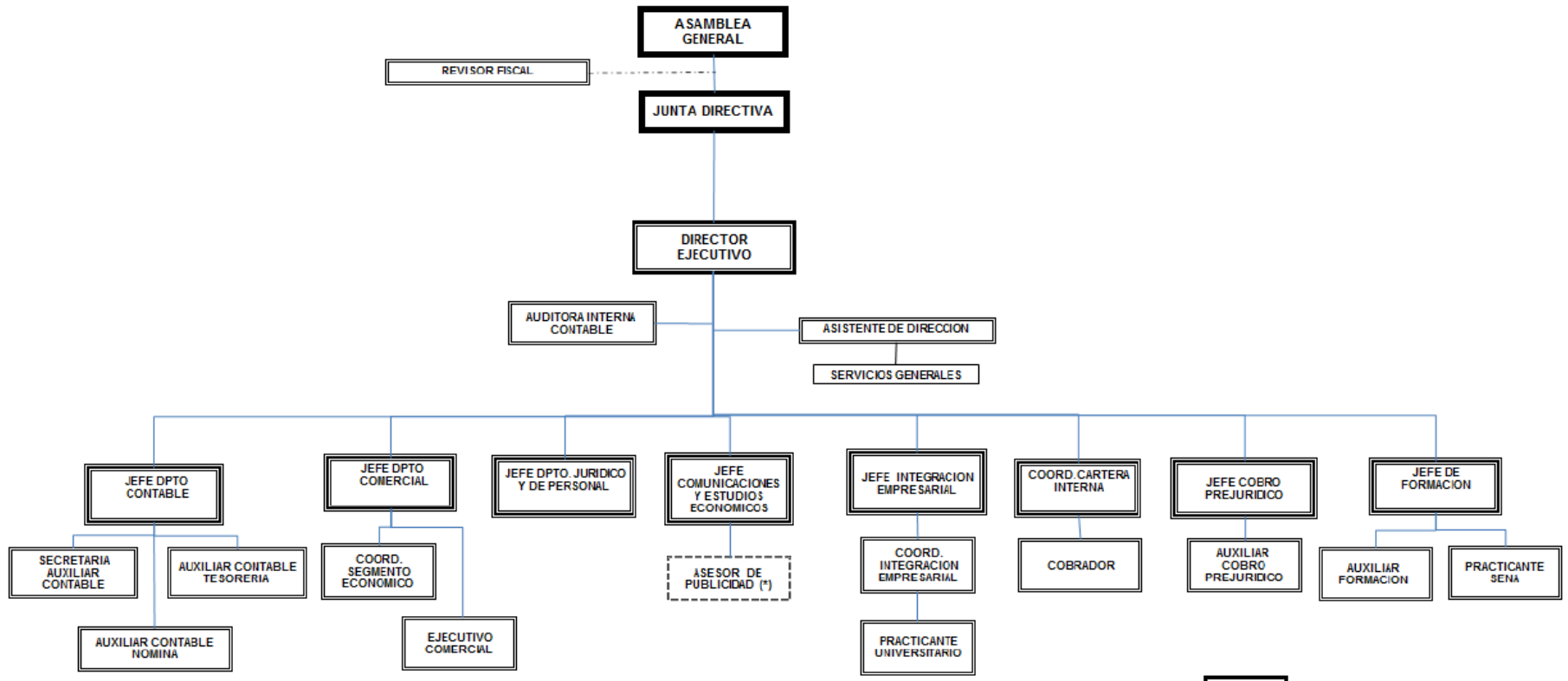
En el año 2017, FENALCO SANTANDER, será el gremio más destacado en nuestra región, ejercerá un reconocido liderazgo en temas de desarrollo Regional y crecimiento empresarial y estará consolidado como vocero oficial de los comerciantes de Santander ante los diferentes organismos del Estado.

Para esa fecha, nuestro número de afiliados habrá crecido en un 40% con respecto a Diciembre 31 de 2012, y la mayoría de ellos estarán organizados en activas “Mesas sectoriales” que propendan por los intereses particulares de cada grupo de actividades.

#### **POLITICA DE CALIDAD**

La Federación Nacional de comerciantes, FENALCO Seccional Santander, comprometida con sus afiliados, usuarios y con su estructura interna busca y promueve la solidaridad gremial, la eficiencia y modernización de los empresarios santandereanos, impulsando su desarrollo intelectual, económico y social, sirviendo como foro de discusión de los problemas de la región, soportado en la competencia, participación, apoyo y sentido de pertenencia de sus funcionarios.

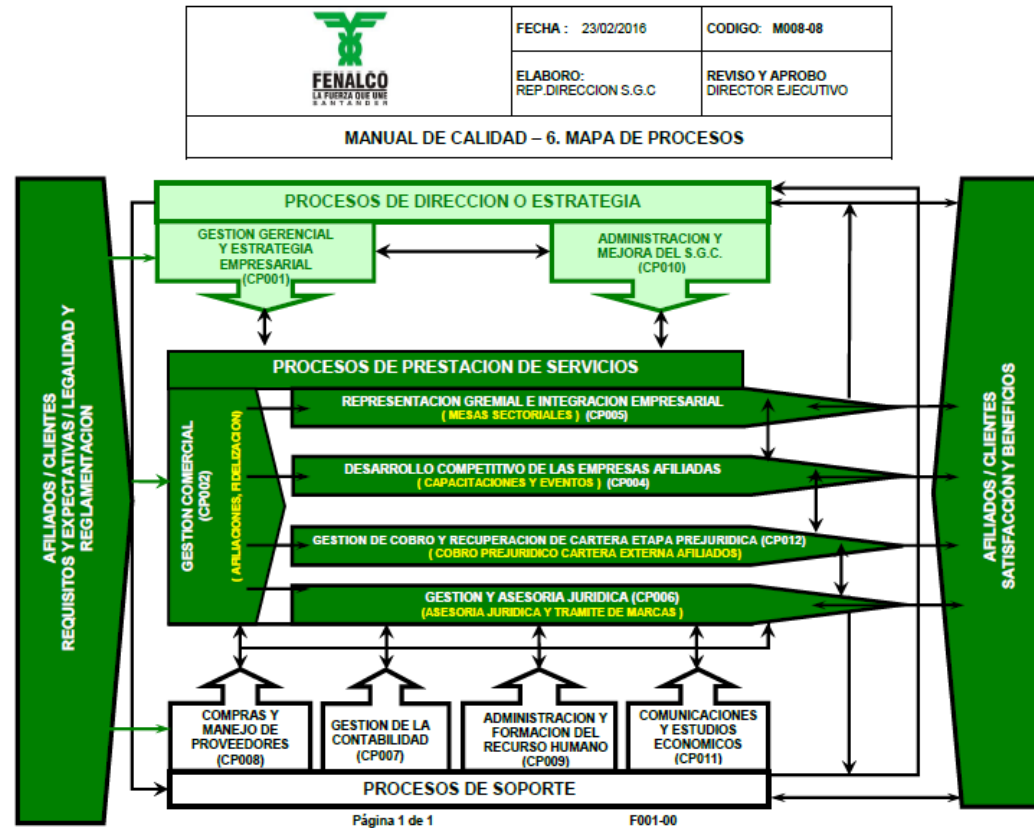
**Figura 2.** Estructura Organizacional de Fenalco Santander.



**Fuente:** Sistema de Gestión de Calidad, 2016, Fenalco Santander.

### 3.4 MAPA DE PROCESOS

Gráfica 2. Mapa de Procesos de Fenalco Santander



Fuente: Sistema de Gestión de Calidad, 2016, Fenalco Santander.

Desde el año 2011, la compañía inicio un proceso de cambio hacia el diseño de un nuevo modelo organización denominado “FENALCO, LA FUERZA QUE UNE”, cuyo eje fundamental radica en la gestión alrededor de cuatro macro procesos básicos de gestión: representación gremial, realización de eventos, capacitación empresarial, y la asesoría jurídica. La representación gremial es el principal eje que aporta de forma directa en la gestión de proyectos empresariales.

Teniendo en cuenta la actividad económica de la organización, los principales clientes son las personas jurídicas y/o empresas legalmente constituidas que participan de la cooperación gremial, y como resultado, los empresarios cuentan con actividades a la medida, proyectos o eventos orientados a lograr ventajas competitivas en la región.

### **3.5 ESTADO ACTUAL DE LA GERENCIA DE PROYECTOS DE FENALCO**

El siguiente apartado tiene como objetivo, trazar el estado actual del modelo de gerencia de proyectos en Fenalco Santander, para esto, se encuesta al personal involucrado en las áreas que influyen en los macro procesos de la organización y específicamente los involucrados directamente en la ejecución de proyectos. Este instrumento, se basa en la aplicación de la herramienta OPM3 identificando la percepción del personal involucrado (Jurídico, comercial, contabilidad, cobro pre jurídico, formación empresarial y finalmente, integración empresarial) y el estado actual de buenas prácticas en dirección de proyectos en la organización.

El cuestionario contiene preguntas estructuradas para una respuesta dicotómica y segmentada por nivel de madurez, de tal forma, que los resultados sean el insumo que determinen la línea base para el plan de acción frente a la gerencia de proyectos y el mejoramiento de los objetivos estratégicos de la organización.

Tabla 6. Estructura de la encuesta.

Grupo de Procesos	Áreas de Conocimiento	Procesos de Gestión	ESTANDARIZACIÓN						MEDIDO						CONTROLADO						EN MEJORA CONTINUA					
			¿Fenalco tiene documentado el proceso y cuenta con formatos para el desarrollo del mismo, los cuales han sido comunicados oportunamente a los involucrados, quienes						¿Los Líderes de los procesos son capaces de identificar las entradas de los mismos, elaboran los procesos haciendo énfasis en las necesidades del cliente y miden el desempeño?						¿Fenalco cuenta con un sistema que permite mantener el control del proceso y este se lleva a cabo de una manera estable dentro de la organización?						¿Fenalco a desarrollado análisis de causa efecto del proceso para identificar oportunidades de mejora y a implementado alguna mejora?					
			COMERCIAL	JURIDICO	PREJURIDICO	FOR. EMPRE	INTE. EMPRE	CONTABILIDAD	COMERCIAL	JURIDICO	PREJURIDICO	FOR. EMPRE	INTE. EMPRE	CONTABILIDAD	COMERCIAL	JURIDICO	PREJURIDICO	FOR. EMPRE	INTE. EMPRE	CONTABILIDAD	COMERCIAL	JURIDICO	PREJURIDICO	FOR. EMPRE	INTE. EMPRE	CONTABILIDAD
Inicio	Integración	Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	
Inicio	Interesados	Identificar Stakeholders	NO	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	
Planeación	Integración	Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto	NO	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	
Planeación	Alcance	Revisar requerimientos	NO	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	
Planeación	Alcance	Definir alcance	NO	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	
Planeación	Alcance	Crear la vbs	NO	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	
Planeación	Tiempo	Definir actividades (WBS)	NO	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	
Planeación	Tiempo	Secuencia actividades	NO	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	
Planeación	Tiempo	Estimar recursos para las actividades	NO	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	
Planeación	Tiempo	Estimar duración de las actividades	NO	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	
Planeación	Tiempo	Desarrollar cronograma	NO	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	
Planeación	Costo	Estimar costos	NO	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	
Planeación	Costo	Definir el presupuesto	NO	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	
Planeación	Calidad	Desarrollar el plan de calidad	NO	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	
Planeación	Recursos Humanos	Desarrollar el plan de recursos humanos	NO	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	
Planeación	Comunicaciones	Desarrollar el Plan de Comunicaciones	NO	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	
Planeación	Riesgos	Desarrollar el plan de gestión de riesgos	NO	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	
Planeación	Riesgos	Identificar Riesgos	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	
Planeación	Riesgos	Hacer análisis cualitativo de riesgos	NO	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	
Planeación	Riesgos	Hacer análisis cuantitativo de riesgos	NO	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	
Planeación	Riesgos	Hacer Plan de Respuesta	NO	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	
Planeación	Adquisiciones	Desarrollar Plan de Adquisiciones	NO	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	
Planeación	Interesados	Desarrollar el Plan de Interesados	NO	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	
Ejecución	Integración	Dirigir y administrar la ejecución del proyecto	NO	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	
Ejecución	Calidad	Hacer aseguramiento de calidad	NO	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	
Ejecución	Recursos Humanos	Adquirir el equipo del proyecto	NO	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	
Ejecución	Recursos Humanos	Desarrollar el Equipo de proyecto	NO	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	
Ejecución	Recursos Humanos	Administrar el Equipo de proyecto	NO	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	
Ejecución	Comunicaciones	Distribuir información	NO	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	
Monitoreo y Control	Comunicaciones	Administrar las Expectativas de Stakeholders	NO	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	
Monitoreo y Control	Adquisiciones	Dirigir las Adquisiciones	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	
Monitoreo y Control	Interesados	Gestionar Interesados	NO	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	
Monitoreo y Control	Integración	Monitorear y Controlar el trabajo del proyecto	NO	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	
Monitoreo y Control	Integración	Hacer control integrado de cambios	NO	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	
Monitoreo y Control	Alcance	Verificar Alcance	NO	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	
Monitoreo y Control	Alcance	Controlar Alcance	NO	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	
Monitoreo y Control	Tiempo	Controlar Cronograma	NO	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	
Monitoreo y Control	Costo	Controlar Costos	NO	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	
Monitoreo y Control	Calidad	Hacer Control de Calidad	NO	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	
Monitoreo y Control	Comunicaciones	Hacer Reportes de desempeño	NO	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	
Monitoreo y Control	Riesgos	Monitorear y Controlar Riesgos	NO	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	
Monitoreo y Control	Adquisiciones	Administrar Adquisiciones	NO	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	
Monitoreo y Control	Interesados	Controlar Interesados	NO	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	
Cierre	Integración	Cerrar proyecto o fase	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	
Cierre	Adquisiciones	Cerrar Adquisiciones	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	

FUENTE: El autor.

Teniendo en cuenta la Tabla 2, se consolidan los resultados por cada pregunta del cuestionario teniendo en cuenta el área de conocimiento y el nivel de madurez, fin de poder definir la situación actual de la empresa en administración de proyectos.

### 3.5.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS OBTENIDOS

A continuación, en la tabla no. 8 se presentan los resultados obtenidos en el diagnóstico para cada una de las áreas de conocimiento evaluadas en la organización.

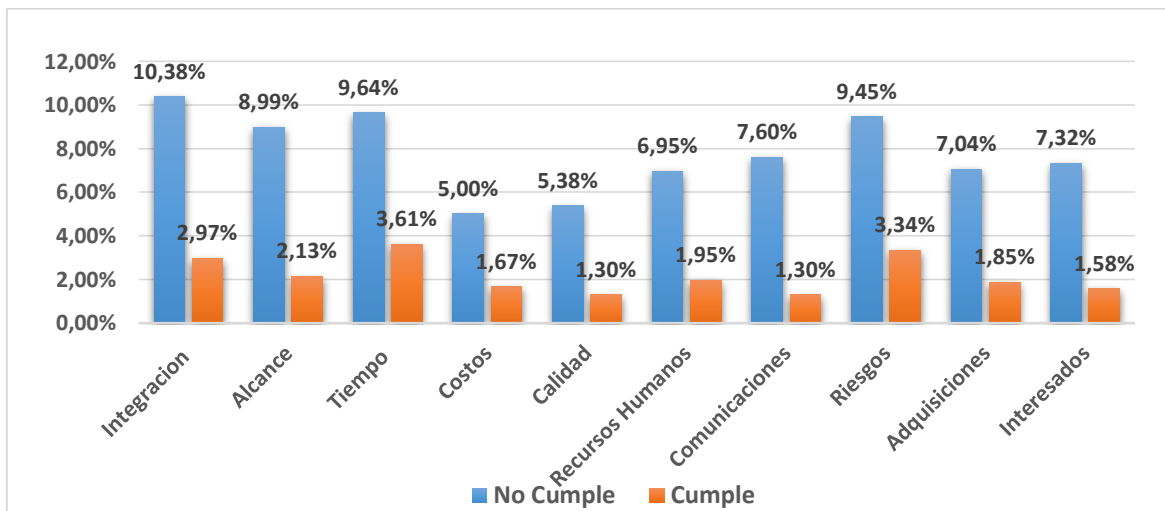
**Tabla No. 8.** Resultados obtenidos según área del conocimiento.

Área del Conocimiento	Posible Puntaje	Puntaje Obtenido
Integración	13,35%	2,97%
Alcance	11,12%	2,13%
Tiempo	13,25%	3,61%
Costos	6,67%	1,67%
Calidad	6,67%	1,30%
Recursos Humanos	8,90%	1,95%
Comunicaciones	8,90%	1,30%
Riesgos	12,79%	3,34%
Adquisiciones	8,90%	1,85%
Interesados	8,90%	1,58%
<b>TOTAL</b>	<b>100,0%</b>	<b>21,69%</b>

**FUENTE:** El autor.

De la tabla anterior, se identifica que el nivel de gestión de proyectos evaluado no supera el 5% de cumplimiento frente a cada una de las áreas de conocimiento, evidenciando la necesidad de intervenir todos los macro procesos de la organización puesto que no se cuenta con un nivel mínimo de estandarización<sup>8</sup>.

**Gráfica 3.** Nivel de cumplimiento por áreas de conocimiento en GP



**FUENTE:** El autor.

Así mismo, esto deberá alinearse con un plan de acción que permita asegurar un nivel de madurez superior, para lo cual la implementación de una oficina de gestión de proyectos (PMO) es una alternativa que permitirá dotar a la empresa de una unidad funcional responsable dedicada a implementar y mejorar el proceso de administración de proyectos que directamente o indirectamente son medio para alcanzar los objetivos del plan estratégico de la organización<sup>9</sup>.

<sup>8</sup> Estas clasificaciones se basan al ciclo de mejoramiento constante que define el OPM3®

<sup>9</sup> ALONSO, Antonio. Cómo implantar una Oficina de gestión de Proyectos en su organización. Editorial: Visión Libros. 2007

Además, se encontraron los siguientes aspectos por mejorar:

- Carencia de metodologías definidas para el manejo de proyectos, en cuanto a herramientas, manuales de funciones y procedimientos dirigidas a planes de gestión de riesgos, control y seguimiento, etc., siendo una importante causa para la ineficiencia y variabilidad en cada una de las etapas de los proyectos. Adicionalmente, los líderes de área manifiestan que esta ausencia se evidencia cuando los resultados son más importantes que los procedimientos, pues se busca lograr un objetivo sin analizar el camino por recorrer, lo cual conlleva a la duplicidad de tareas y baja productividad.
- La organización no cuenta con estrategia para retener el conocimiento que se genera en la gestión de proyectos. Lo que repercute en la falta de incorporación de las lecciones aprendidas en la planeación de los proyectos futuros.
- Para los procesos que componen el área de conocimiento de riesgos, se evidencia que realizan el proceso de identificación de riesgo para el producto del proyecto y existen falencias en el análisis cualitativo, cuantitativo y respuesta.
- La alta gerencia cuenta con un cuadro de mando de seguimiento y control por medio de la herramienta Excel, sin embargo el proceso no es riguroso y existen falencias en el cargue y seguridad de la información.
- No se hace una programación del recurso humano que interviene en los proyectos, ni se evalúa la carga de trabajo ya asignado, lo anterior es resultado de trabajar en actividades y en responder a los imprevistos que surjan en el diario vivir.
- Se está “doblando” el personal administrativo en horarios de trabajo no reconocidas, adicionalmente, se remueve el recurso humano de los procesos de soporte sin dar atención al perfil que demanda cierta tarea.

- Carece de un programa de formación o plan carrera que asegure las competencias de los líderes de proyectos en los procesos de la dirección del proyecto.

Por el contrario se destaca, en términos de gerencia de proyectos el seguimiento semanal en términos de costo, tiempo y alcance de las actividades gremiales con los líderes de área, y se tiene como práctica elaborar el acta de inicio, las actas de seguimiento semanal y el acta de cierre de actividades del mes para efectos de control de procesos.

Como parte para lograr el primer objetivo de este estudio, que es determinar el estado actual de la empresa con respecto a mejores prácticas en administración de proyectos, se propone el análisis de fortalezas y debilidades para complementar el análisis de la herramienta OPM3 en Fenalco Santander. Esta evaluación a nivel interno se realizó en conjunto con el Director Ejecutivo, ofrece un panorama de los aspectos ambientales y culturales permitiendo así una visión más clara de las necesidades del negocio, en función de las características que la PMO debe poseer.

Dentro de la tabla No. 9, las debilidades se ordenaron por orden de prioridad para la organización, siendo la primera que se muestra en la lista la primera debilidad que la compañía trataría de solucionar internamente. Algunas de las debilidades mencionadas en el cuadro anterior son parte de la justificación de este estudio, esto contribuyó a aumentar aún más el apoyo que ya se poseía de la alta gerencia para la creación de la PMO.

**Tabla 9.** Análisis De Fortalezas Y Debilidades

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Ambiente laboral positivo	Falta de coordinación en la gestión de proyectos
Proactividad en la gestión	Desorden en la asignación de equipos, hardware y áreas de trabajo
Experiencia de años en el mercado en el que se desenvuelven	Carencia de conocimiento sobre la metodología de AP
La calidad de servicio que se ofrece es reconocido nacionalmente	Carente gestión del riesgo
Personal Competitivo	Recurso humano que requiere de un plan carrera
Desempeño ágil y acertado de los sistemas de información	Recurso humano mal utilizado o mal asignado en las áreas de trabajo
Trabajo en equipo	No hay sinergia e entre las áreas a la hora de gestionar los riesgos.
Recursos financieros efectivos	Falta liquidez por altos niveles de cartera
Programa de motivación al personal	Problemas de comunicación de la Gerencia hacia abajo

**Fuente:** Elaboración Propia con base a directrices de la Dirección Ejecutiva.

Acorde a las necesidades de la organización y con base en el diagnóstico realizado, se avala desde la alta gerencia la propuesta de implementación de la PMO en Fenalco Santander, que requiere un plan de trabajo en el corto, mediano y largo plazo para alcanzar el tipo de estructura de “Control”, y que se estructura en los próximos capítulos.

#### **4. PROPUESTA DEL MODELO DE PMO PARA FENALCO SANTANDER**

Teniendo en cuenta el análisis del estado actual de la organización en materia de Gestión de proyectos, el presente capítulo plantea la caracterización de la oficina de proyectos frente a las necesidades y elementos con oportunidad de mejora que requiere la compañía.

##### **PMO CHARTER**

En esta fase se plantea el marco estratégico (misión, visión, y objetivos), y la caracterización que debería tener la PMO para Fenalco Santander, según las expectativas y necesidades de la organización.

Este documento será el que valide la constitución de la PMO y será como un análogo de lo que se considera “Project Charter”, donde se autoriza formalmente el proyecto de implementación de la PMO y documenta el marco de requisitos iniciales que satisfacen las necesidades y expectativas de los interesados.

##### **PLAN DE TRABAJO**

Este entregable, corresponde al documento con las consideraciones estratégicas de la implementación del modelo propuesto, y al mapa de ruta que se expondrá en el siguiente capítulo.

- Se requiere priorizar las acciones buscando cerrar las brechas identificadas en el diagnóstico inicial frente al nivel de madurez objetivo.
- Estas acciones deben estar alineadas a los procesos, procedimientos, cultura organizacional y herramientas de trabajo.
- Se deberá contemplar hitos a lo largo del mapa de ruta y mediciones puntuales del nivel de madurez bajo el marco del OPM3.

#### 4.1. IDENTIFICACIÓN DE EXPECTATIVAS

Como parte de la propuesta del modelo de PMO es necesario identificar las expectativas del público estratégico (jefes de área y la dirección ejecutiva). A nivel gerencial, la percepción de los clientes internos cuenta con dos componentes:

**Tabla 10.** Identificación de expectativas

COMPONENTE	DESCRIPCION
<i>Enfoque PMO</i>	Agilidad en la ejecución de proyectos de manera que la adopción de capacidades sea oportuna y genere ventaja competitiva.
	Unidad que debe apoyar a líneas de negocio de manera transversal en gestión de proyectos.
	Disponibilidad de recursos para el acompañamiento de expertos
	Generación de estándares aplicables a proyectos en cuando a herramientas y procedimientos
	Se proyecte en mejora continua de los procesos de gerencia de proyectos y portafolio hasta convertirse en una línea de negocios
<i>Interacción del Gremios vs. Negocio</i>	Sea un área de apoyo a las necesidades puntuales en la aplicación de metodologías existentes de proyectos.
	Seccional pionera en la gestión de proyectos para el sector empresarial
	Aseguramiento técnico y de calidad en los proyectos
	Se realice un primer piloto de la aplicación de estándares técnicos en un proyecto
	Se otorgue autoridad al jefe del área para la gestión de recursos a la PMO

**FUENTE:** El autor.

#### 4.2. MARCO ESTRATÉGICO DE LA PMO

Teniendo en cuenta la revisión bibliográfica se identifica la necesidad de establecer una ruta para el marco estratégico de la PMO, sin embargo, se debe tener en cuenta que debido a la naturaleza de la organización ya cuenta con una estrategia corporativa y como seccional define su propio alcance. De manera que queda planteada la propuesta para que sea evaluado si es pertinente adoptarlo.

**Figura 3.** Pasos del marco estratégico de la PMO



**FUENTE:** El autor.

#### **4.2.1. MISIÓN DE LA PMO**

Suministrar servicios para la gerencia de proyectos de desarrollo empresarial, con a fin de contribuir con la excelencia en calidad, productividad y administración de los mismos, bajo lineamientos del PMI®.

#### **4.2.2. VISIÓN DE LA PMO**

En el 2021 la PMO de la seccional Fenalco Santander habrá integrado sus procesos a los lineamientos del PMI en cuanto a gestión de proyectos, a fin de promover el desarrollo empresarial de sus afiliados.

#### **4.2.3. VALORES**

Los valores que regirán el equipo de trabajo de la PMO y los coordinadores de proyectos a su cargo son:

- Trabajo en Equipo
- Liderazgo
- Creatividad
- Actitud de servicio
- Excelencia

#### **4.2.4. OBJETIVOS DE LA PMO**

El modelo de PMO propuesto tiene los siguientes objetivos:

##### **OBJETIVO GENERAL:**

- ✓ Estandarizar, medir, controlar y mejorar la práctica de gerencia de proyectos.

##### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- ✓ Desarrollar buenas prácticas en las áreas que prestan servicios en cuanto a gerencia de proyectos al interior de la organización.
- ✓ Brindar el soporte continuo al ciclo de vida de los proyectos.

#### **4.2.5. TIPOLOGÍA**

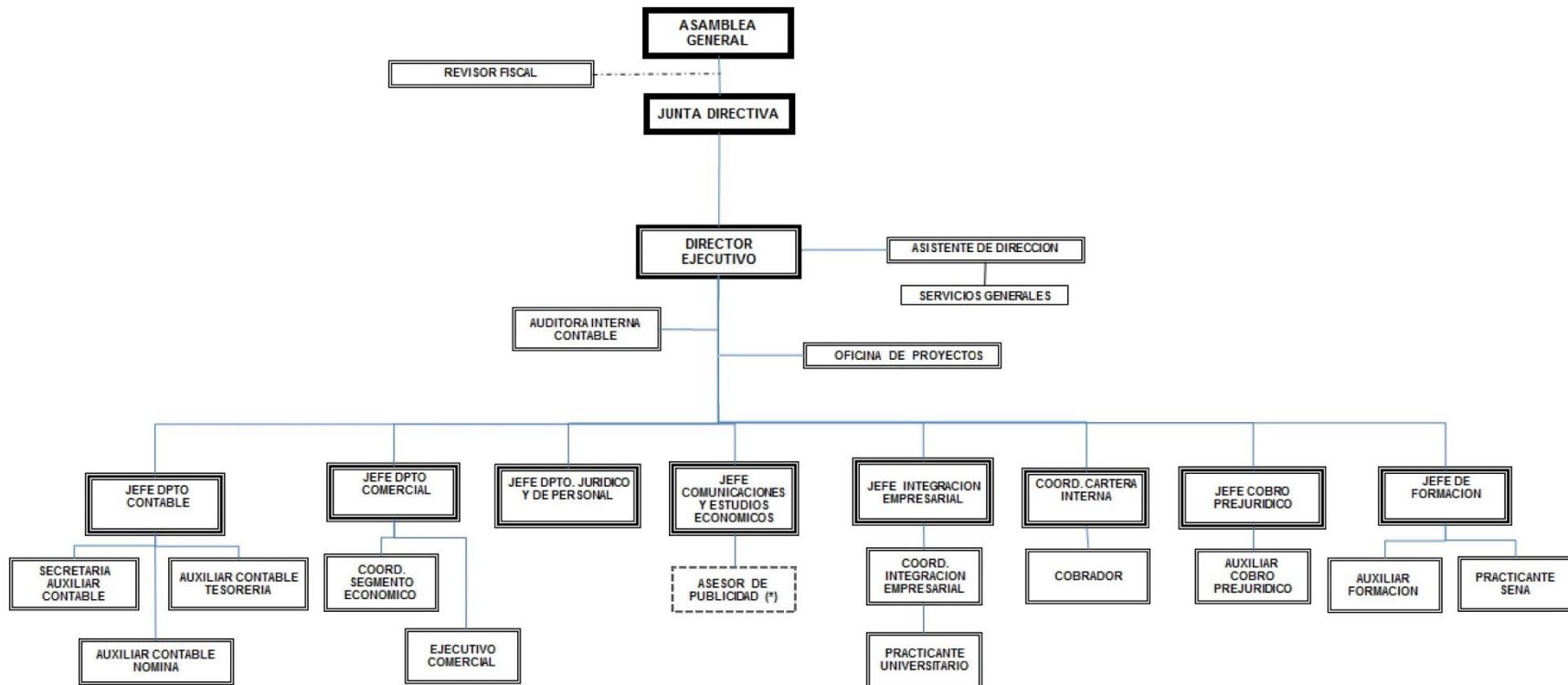
De acuerdo a la revisión de la estrategia corporativa y del diagnóstico de la gestión de proyectos en FENALCO Santander, se proyecta una PMO “de control” que logre una madurez en 3 años, sin embargo, se deberá trabajar en un plan de acción que le permita evolucionar y adaptarse a las características del entorno.

### **4.3. CARACTERIZACIÓN DE LA PMO**

#### **4.3.1. UBICACIÓN ESTRATÉGICA**

Se espera que la oficina de administración de proyectos de Fenalco Santander guie y asesore transversalmente a las áreas funcionales de la organización, que sea una dependencia alterna entre la dirección ejecutiva y los líderes de área que generen proyectos y que tenga la capacidad de ejercer controles y métricas en la administración de los mismos. Además de exigir y promover el adecuado uso de la metodología en administración de proyectos. Por esas razones, se estima conveniente que reporte directamente a la Dirección Ejecutiva (Ver Figura No. 5).

**Figura 4.** Organigrama Propuesto para la Ubicación de la PMO en Fenalco Santander



**Fuente:** Basado en el Sistema de Gestión de Calidad, 2016, Fenalco Santander.

Tal como se muestra, se propone una Oficina Administración de Proyectos independiente de la estructura operativa y los diferentes departamentos. Pero, debe existir una colaboración activa entre la PMO y las demás áreas, en especial el área operativa, que es donde se llevan a cabo la mayoría de los proyectos.

La PMO será una oficina funcional de la Alta Gerencia pero operara como un organismo centralizado de soporte efectivo a las decisiones de la Alta Gerencia con respecto a proyectos. Esto significa que si bien es cierto la alta gerencia viene a ser como una jefatura de la PMO, con respecto a decisiones en proyectos es la PMO quien toma las riendas y evalúa las mejores opciones; para así exponerlas a la Alta Gerencia y que ambos tomen la decisión en conjunto.

#### **4.3.2. PROCESOS DE LA PMO**

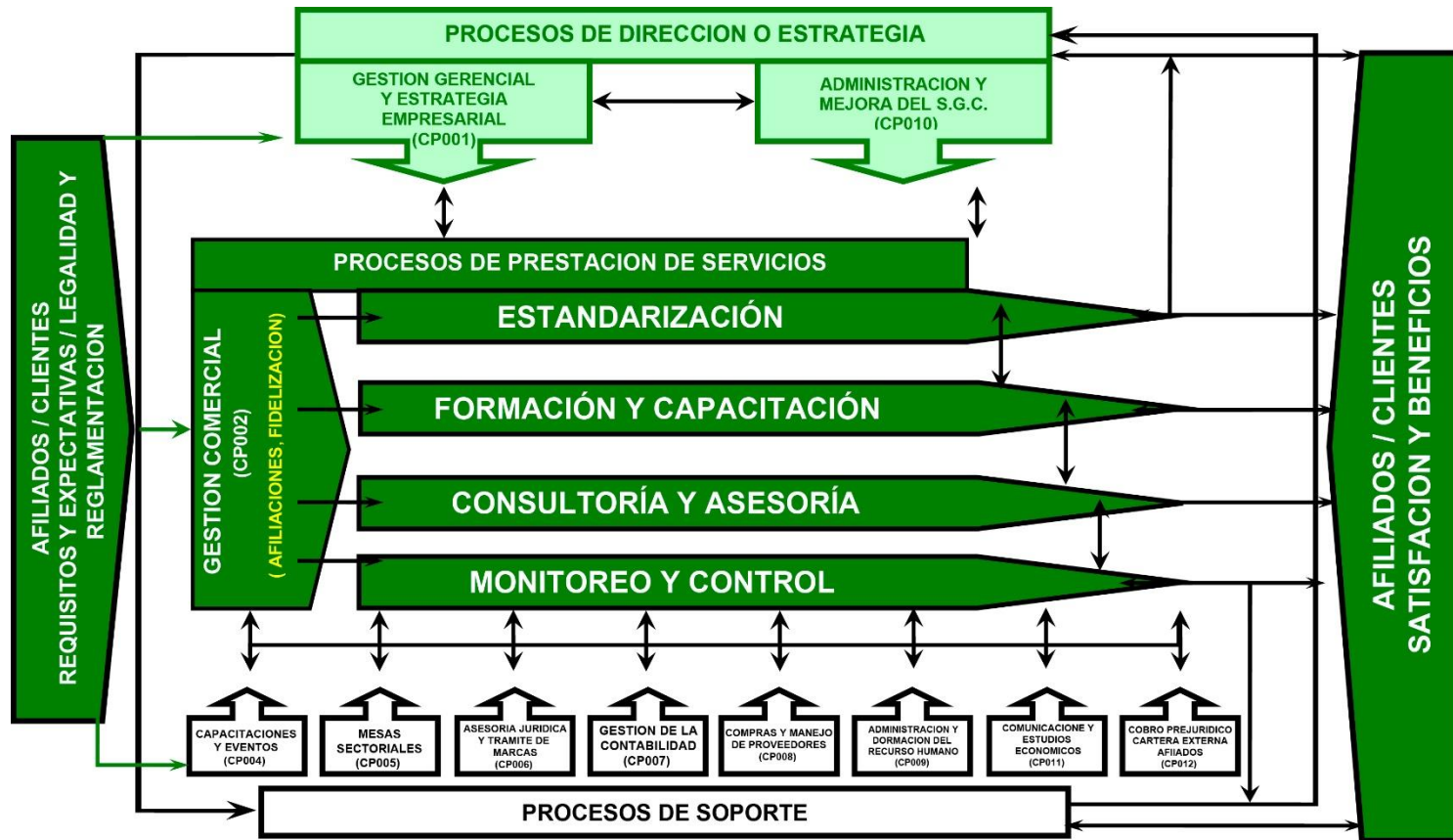
A continuación se presenta, los ejes estratégicos de la PMO con sus respectivos servicios asociados.

- Formación a la medida
- Estandarización
- Consultoría y asesoría
- Monitoreo y Control

En este orden de ideas, los servicios anteriormente señalados integran la gestión de la PMO, que a su vez contara con procesos estratégicos de dirección y evaluación, apoyado en las áreas funcionales como jurídico, financiero, comunicaciones y las diferentes oficinas de la organización. En el caso particular de los procesos de estrategia se contempla la gestión gerencial y estrategia empresarial que velaran que el funcionamiento de la PMO, este alienado con los objetivos corporativos.

En la gráfica 4, se presenta el mapa de procesos de la oficina de administración de proyectos, el cual está conformado por los servicios asociados y dependencias involucradas.

Gráfica 4. Mapas de proceso de la PMO



Fuente: Basado en el Sistema de Gestión de Calidad, 2016, Fenalco Santander.

Para conocer de forma detallada de los servicios en cada uno de los procesos, en la tabla No. 10, se describe el alcance de lo que se ofrecerá desde la PMO, tanto a clientes internos como externos.

**Tabla 10. Servicios por Proceso de la PMO**

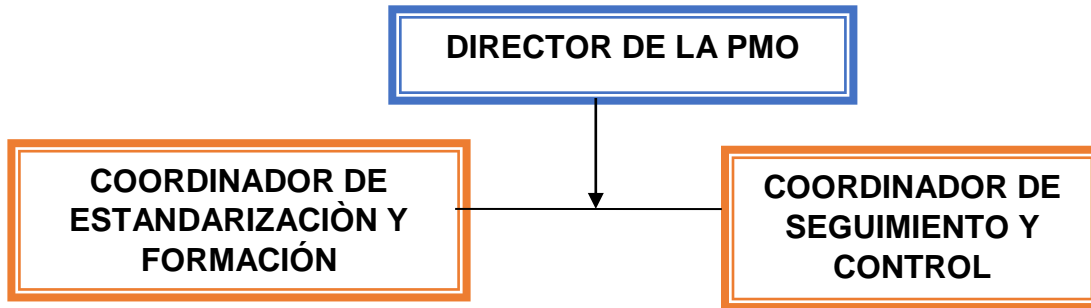
<b>SERVICIOS DE LA PMO POR PROCESO</b>	
<b>PROCESO</b>	<b>SERVICIOS</b>
<b>Estandarización</b>	Este proceso ofrece el servicio de aseguramiento de las lecciones aprendidas, así como el de estandarizar, para la gestión de proyectos: Metodologías Procedimientos Herramientas Plantillas Formatos Protocolos
<b>Formación</b>	Se ofrece el servicio de diseño de planes de formación en buenas prácticas de gestión de proyectos.
	Capacitación en Microsoft Project 2013
	Realizar evaluaciones y coaching a los directores de proyectos
<b>Consultoría y Asesoría</b>	Sensibilización en la adopción y ejecución de las políticas implementadas en gestión de Proyectos
	Acompañamiento en la implementación de PMO's
	Identificación de riesgos y stakeholders
	Apoyo al seguimiento económico de los proyectos vs. Presupuestos
	Elaboración de los planes de gestión de riesgos
<b>Monitoreo y Control</b>	Soporte en la generación de oportunidades de mejora durante cada una de las etapas del proyecto, respondiendo con los planes de acción efectivos a los imprevistos que se presenten.
	Realizar auditorías administrativas, financieras y técnicas de acuerdo a las líneas bases de cada proyecto.
	Seguimiento y ajuste a los planes de gestión de riesgos.
	Evaluación mediante métricas estándar de valor ganado e indicadores de desempeño de acuerdo a cada proyecto

**Fuente:** Autora

### 4.3.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En la siguiente figura se presenta el organigrama definido para el modelo de PMO propuesto:

**Figura 5.** Estructura Organizacional PMO



**FUENTE:** El autor.

El organigrama propuesto define 2 niveles jerárquicos correspondientes al Jefe del área y dos (2) coordinadores de apoyo en la gestión, para los cuales se tienen las siguientes recomendaciones:

- Es recomendable que el jefe de la PMO sea una persona externa a la organización, contratada específicamente para este rol.
- Las personas que adopten el cargo de coordinación se recomienda que sean profesionales que asciendan de áreas funcionales hacia la PMO.
- Se recomienda que la PMO sea implementada como una unidad de negocio adicional que disponga de un presupuesto propio, autonomía para dirigir y coordinar a los gerentes de proyectos.
- Se debe seleccionar una persona con la capacitación adecuada y con experiencia suficiente en la implementación y dirección de este tipo de oficinas.

Por otra parte, se espera que algunos de los roles que formaran parte de la PMO, no serán recursos 100% asignados a la PMO, sino aquellos colaboradores que se encuentran asignados a otras áreas de la compañía pero que debido a sus actividades influyen de alguna manera en la administración de proyectos; por lo que reportarían o brindarían soporte a la Oficina de Administración de Proyectos.

#### **4.3.4. FUNCIONES DE LA PMO**

De acuerdo a las necesidades de la cada organización la PMO puede diseñarse con distintas funciones y responsabilidades, a continuación varias aproximaciones de distintos autores:

- "...la mayoría de las funciones de la mayoría de las PMO son las siguientes: creación y mantenimiento de los estándares, archivo centralizado de las lecciones aprendidas, apoyo en la gerencia de proyectos, proporcionar recursos humanos y la asistencia de personal, tales como la identificación de la persona adecuada para el proyecto, asesoramiento sobre la metodología, proporcionar o coordinar la formación en gestión de proyectos..."<sup>10</sup>
- "...Las tareas principales PMO son: gestión de la metodología y los procesos compartidos, formación y desarrollo de competencias, ofrecer apoyo a los proyectos, contribuir con recomendaciones y selección de proyectos, contribuir con aseguramiento de calidad de los proyectos, gestión de portafolio..."<sup>11</sup>

Teniendo en cuenta la revisión bibliográfica previamente señalada, se estructura un análisis de cuadro comparativo. El cual consiste en: los encabezados de filas son los elementos básicos para desarrollar una cultura de AP (según Heerkens); y como título de columnas se utilizó los principales Habilitadores Organizacionales (aspectos ambientales y culturales de la organización) según el estándar OPM3®.

---

10 Dai, C. a. (2004). An Exploration of Project Management Office Features and Their Relationship to Project Performance. *International Journal of Project Management* Volume 22, 523-532.

11 Andersen, B. H. (2007). Benchmarking of Project Management Office Establishment: Extracting Best Practices. *Journal of Management in Engineering*, 97-104.

Las funciones de una PMO serán clasificadas dentro de cada fila y columna. Obteniendo como resultado el análisis que se muestra la Figura No. 6.

**Figura 6. Cuadro comparativo para Funciones de la PMO**

Elementos Básicos para desarrollar una cultura de Administración de Proyectos	Practicas de AP	Gestión por competencias	Gobernabilidad	Adm. Del Conocimiento y PMIS	Criterios de éxito el proyecto	Metodologías Org en AP	Métricas en Gestión de Proyectos	Capacitación en GP	Técnicas Org en AP	Patrocinio	Alineación Estratégica
Métricas para la ejecución del proyecto					▲		▲				
Metodología estandarizada de proyectos			▲				▲				▲
Cultura Organizacional de Apoyo	▲		▲		▲	▲		▲		▲	▲
Programa de desarrollo de Habilidades individuales		▲		▲				▲			
Definición de trabajo y expectativas de desempeño		▲	▲		▲		▲	▲	▲		

FUNCIONES DE UNA PMO	
▲	Servicios de apoyo administrativo (políticas, metodologías y plantillas)
▲	Capacitación, mentoría y asesoría los directores del proyecto
▲	Apoyo al proyecto, lineamientos y capacitación sobre la dirección de proyectos y uso de herramientas
▲	Alineación de los recursos de personal del proyecto
▲	Centralización de la comunicación entre directores, patrocinadores y otros interesados
▲	Prestar servicios internos en gerencia de proyectos
▲	Desarrollo /Implementación de métodos, procesos y medidas de evaluación; es el guardián de la metodología de gerencia de proyectos.
▲	Análisis de mejores prácticas (documentación de los éxitos y fracasos)
▲	Ser depositario de la memoria técnica de los proyectos
▲	Establecer un puente entre la alta administración y los gerentes de proyectos, para alinearlos con las estrategias de negocios.

**FUENTE:** Elaboración Propia con base a: estándar OPM3® (PMI, 2013). Artículo “Cómo implementar la administración de proyectos en cualquier organización”. Gary Heerkens, 2002. Guía del PMBOK®, 2013. Como implantar una Oficina de Gestión de Proyectos en su Organización. González, A. A. (2008).

Además, de las funciones resultantes para la PMO, se tiene en cuenta la comparación con las debilidades de la organización que se enlistan en la Tabla No. 9. Esto con el objetivo de reforzar que las funciones que ejercerá la PMO estarán orientadas a reforzar positivamente los aspectos con oportunidad de mejora que la organización posee.

**Tabla No. 12. Cuadro de funciones de la PMO vs. Debilidades de la Organización**

FUNCIONES REQUERIDAS DE LA PMO	DEBILIDADES IDENTIFICADAS EN LA ORGANIZACIÓN
Apoyo al proyecto, lineamientos y capacitación sobre la dirección de proyectos y el uso de herramientas	Falta de coordinación y seguimiento en la gestión de proyectos.
	Desorden en la asignación de equipos, hardware y áreas de trabajo
	Carencia de conocimiento sobre la metodología de AP
Ser depositario de la memoria técnica de los proyectos para que modelos y estimaciones puedan ser usadas por gerentes de proyectos	No existe documentación sobre las lecciones aprendidas
Alineación de los recursos de personal del proyecto	Recurso humano que requiere de un plan carrera
Desarrollo / Implementación de métodos, proceso y medidas de evaluación; es el guardián de la metodología de gerencia de proyectos.	Recurso humano mal utilizado o mal asignado en las áreas de trabajo
	No hay sinergia e entre las áreas a la hora de gestionar los riesgos.
	Falta liquidez por altos niveles de cartera
Establecer un puente entre la alta gerencia y los líderes de proyectos	Problemas de comunicación de la Gerencia hacia abajo

**Fuente:** Autor.

Tal como lo muestra tabla No. 12, las funciones de la PMO que son altamente requeridas, cubren las debilidades identificadas como de mayor prioridad en la lista de debilidades. Esto demuestra claramente que los resultados arrojados tanto por la encuesta de percepción como el análisis de fortalezas y debilidades realizado a la Alta gerencia y a los líderes de proyectos son consistentes en sus

resultados, ya que todos apuntan hacia elementos comunes, bien sea aquellos que deben ser trabajados por la compañía para su crecimiento en la gestión de proyectos como aquellos aspectos positivos de la misma. Además que los elementos con oportunidad de mejora que la empresa posee, según estos análisis serán cubiertos por las funciones y características de la Oficina de Administración de Proyectos a implementar.

#### **4.3.5. ROLES Y RESPONSABILIDADES.**

Dadas las necesidades de la Organización identificadas anteriormente en los apartados anteriores, y con base en las funciones propuestas para la PMO, a continuación se detallan las responsabilidades que los funcionarios que integraran la oficina.

##### **Director de la Oficina de Proyectos**

**Formación:** Profesional en carreras administrativas, con maestría en Gerencia de Proyectos, preferiblemente con certificación PMP.

**Reporta a:** Dirección Ejecutiva.

##### **Responsabilidades:**

- Representar la PMO ante el grupo directivo (Junta Directiva y Dirección Ejecutiva)
- Asegurar el cumplimiento de los lineamientos generales que debe cumplir la PMO.
- Establecer y mantener relaciones con todos los involucrados en los proyectos, con el fin de mantenerlos informados acerca del avance.
- Controlar el proyecto, asegurando el cumplimiento de las metas.
- Asegurar los recursos (dinero, equipos, recurso humano, espacio físico, entre otros) que le permita al equipo de trabajo desarrollar las tareas.

- Apoyar a los grupos de trabajo facilitando la ejecución de las tareas asignadas y propiciando un ambiente de trabajo armónico.
- Solicitar a los responsables de cada proyecto los informes de avance y mantenerse permanentemente informado acerca de la marcha de los proyectos, los asuntos relacionados con el mismo, el cumplimiento de los cronogramas, objetivos planteados y percances presentados.
- Formular e implementar soluciones acertadas que permitan cumplir con la ejecución del proyecto bajo las líneas base en alcance, tiempo y presupuesto establecido.
- Definir y socializar las pautas metodológicas para desarrollar las tareas a lo largo de las diferentes fases del proyecto.
- Apoyar junto a su equipo de trabajo, cuando sea pertinente, la revisión de planes o cambio de prioridades en los proyectos y velar por la actualización de los planes y cronogramas.
- Monitorear el plan de aseguramiento de calidad.
- Gestionar el plan de riesgos.
- Establecer el procedimiento para la gestión de cambios
- Comunicar logros y avances de los proyectos al interior de las áreas funcionales y a nivel gerencial.
- Aprobar en conjunto con la Dirección Ejecutiva el Plan de comunicaciones.
- Realizar seguimiento y control a la ejecución financiera de los proyectos en conjunto con la Dirección Ejecutiva.

### **Coordinador de Estandarización y Formación**

**Formación:** Profesional en carreras administrativas con experiencia en gestión de proyectos, deseable formación posgrado en Proyectos.

**Reporta a:** Dirección Ejecutiva y Jefe de PMO.

- Acompañar y/o soportar a los gerentes de proyecto en las aplicaciones de la metodología en cada una de las fases.
- Asegurar el uso de los estándares requeridos para la gestión de cada proyecto.
- Velar por mantener actualizada la metodología, procesos, procedimientos y plantillas.
- Generar informes del estado de los proyectos para los diferentes comités definidos en el modelo de gobierno.
- Controlar y gestionar los cambios en los documentos, herramientas y plantillas.
- Participar en los comités a los que sea citado para validar las actualizaciones del plan del proyecto.
- Realizar las evaluaciones de desempeño de los directores de proyectos.
- Gestionar el plan de capacitación interna del personal en conjunto con el jefe de recursos humanos.

### **Coordinador de seguimiento y control**

**Formación:** Profesional en carreras administrativas con experiencia en gestión de proyectos, deseable formación posgrado en Proyectos.

**Reporta a:** Dirección Ejecutiva y Jefe de PMO.

- Acompañar y/o soportar a los gerentes de proyecto en las aplicaciones de la metodología en cada una de las fases.
- Realizar junto con el gerente de proyectos el seguimiento y control periódico de las tareas y su planificación.
- Controlar los avances sobre indicadores de costo, tiempo y calidad en los proyectos.
- Anticipar y resolver desviaciones en el plan de trabajo, proponer alternativas de solución oportuna a la gerencia de los proyectos.
- Controlar cambios e imprevistos que surjan durante la ejecución, gestionarlos, escalarlos y documentarlos acorde a la metodología de GP.
- Controlar y gestionar las fechas de vencimientos de los entregables del proyecto, los hitos del cronograma, las acciones de mitigación de riesgos y las obligaciones contractuales.

#### **4.4. MÉTRICAS DE LA GESTIÓN DE LA PMO**

Con el fin de dar cierre a la caracterización de la PMO y de incluir el proceso de evaluación y mejoramiento continuo al modelo, en el presente capítulo se plantea una propuesta de las métricas para realizar la evaluación del desempeño de los procesos que ejecutara. Bajo este propósito, los indicadores son necesarios para controlar la eficacia y eficiencia de la oficina de administración de proyectos, a partir de los objetivos planteados en el numeral 4.2.4, como punto de partida:

- **Objetivo 1:** Estandarizar, medir, controlar y mejorar la práctica de gerencia de proyectos.
- **Objetivo 2:** Desarrollar buenas prácticas en las áreas que prestan servicios en cuanto a gerencia de proyectos al interior de la organización.
- **Objetivo 3:** Brindar el soporte continuo al ciclo de vida de los proyectos.

- Cumplimiento del presupuesto por proyectos con una variación menor al 10%.

**Tabla 13.** Indicador de cumplimiento del presupuesto de cada proyecto

### EXPRESIÓN DEL INDICADOR

EXPRESION	VARIABLE	DESCRIPCION	UNIDAD
$CP(i) = (1 - (CRTR / CPTR)) \times 100$	CP <sub>i</sub>	Cumplimiento del presupuesto	%
	CRTR	Costo real del trabajo realizado	\$
	CPTR	Costo presupuestado del trabajo realizado	\$
	I	Cada único proyecto N= (i=1, i=2, i=3...∞)	UND

### PARAMETROS DEL INDICADOR

NIVEL MINIMO	META SATISFACTORIA	META SOBRESALIENTE
10%	5%	0%

### INFORMACIÓN NECESARIA PARA EL CÁLCULO

DATOS NECESARIOS	FUENTE DE DATOS	UNIDADES
Costo Real del trabajo realizado	Informe de Presupuesto	\$
Costo presupuestado del trabajo realizado	Presupuesto del proyecto	\$

**FUENTE:** El autor.

- Cumplimiento del cronograma por proyectos con una desviación menor al 10%.

**Tabla 14.** Indicador de cumplimiento del cronograma de cada proyecto.

### EXPRESIÓN DEL INDICADOR

EXPRESION	VARIABLE	DESCRIPCION	UNIDAD
$CC(i) = (1 - (CRTR / CPTP)) \times 100$	CC <sub>i</sub>	Cumplimiento del cronograma del proyecto i	%
	CPTR	Costo presupuestado del trabajo realizado	\$
	CPTP	Costo presupuestado del trabajo programado	\$
	i	Cada único proyecto N= (i=1, i=2, i=3...∞)	UND

### PARAMETROS DEL INDICADOR

NIVEL MINIMO	META SATISFACTORIA	META SOBRESALIENTE
10%	5%	0%

### INFORMACIÓN NECESARIA PARA EL CÁLCULO

DATOS NECESARIOS	FUENTE DE DATOS	UNIDADES
Costo presupuestado del trabajo realizado	Plan para la Dirección del Proyecto (el presupuesto del proyecto)	\$
Costo presupuestado del trabajo programado	Plan para la Dirección del Proyecto (el presupuesto del proyecto)	\$

**FUENTE:** El autor.

- Cumplimiento del alcance inicial con cambios que afecten menos del 10% del presupuesto y del cronograma por proyecto

**Tabla 15.** Indicador de cumplimiento del Alcance del Presupuesto de cada proyecto

### EXPRESIÓN DEL INDICADOR

EXPRESION	VARIABLE	DESCRIPCION	UNIDAD
$CAIP(i) = (1 - (CCE / PT)) \times 100$	CAIP <sub>i</sub>	Cumplimiento del alcance inicial del presupuesto	%
	CCE	Costo adicional de los cambios efectuados	\$
	PT	Costo total presupuestado	\$
	i	Cada único proyecto N= (i=1, i=2, i=3...∞)	UND

### PARAMETROS DEL INDICADOR

NIVEL MINIMO	META SATISFACTORIA	META SOBRESALIENTE
10%	5%	0%

### INFORMACIÓN NECESARIA PARA EL CÁLCULO

DATOS NECESARIOS	FUENTE DE DATOS	UNIDADES
Costo adicional de los cambios efectuados	Informe de control de cambios	\$
Costo total presupuestado	Plan para la Dirección del Proyecto (el presupuesto del proyecto)	\$

**FUENTE:** El autor.

**Tabla No. 16** Indicador de costos asociados a cambios en el Cronograma por proyecto

**EXPRESIÓN DEL INDICADOR**

EXPRESION	VARIABLE	DESCRIPCION	UNIDAD
$CACC(i) = (1 - (DCE / DPT)) \times 100$	CACC <sub>i</sub>	Costos asociados a cambios en el Cronograma por proyecto	%
	DCE	Días adicionales por los cambios efectuados	\$
	DPT	Tiempo total del proyecto	\$
	i	Cada único proyecto N= (i=1, i=2, i=3...∞)	UND

**PARAMETROS DEL INDICADOR**

NIVEL MINIMO	META SATISFACTORIA	META SOBRESALIENTE
10%	5%	0%

**INFORMACIÓN NECESARIA PARA EL CÁLCULO**

DATOS NECESARIOS	FUENTE DE DATOS	UNIDADES
Costo adicional de los cambios efectuados	Informe de control de cambios	\$
Costo presupuestado del trabajo realizado	Plan para la Dirección del Proyecto (el presupuesto del proyecto)	\$
Costo Día	Plan para la Dirección del Proyecto (el presupuesto del proyecto)	\$

**FUENTE:** El autor.

- Cumplimiento del programa de capacitación.

**Tabla 17.** Indicador de cumplimiento del programa de capacitación

### EXPRESIÓN DEL INDICADOR

EXPRESION	VARIABLE	DESCRIPCION	UNIDAD
$CPC = \left( \frac{\# CR}{\# CP} \right) \times 100$	CPC	Cumplimiento del programa de capacitación	%
	# CE	Número de capacitaciones realizadas	UND
	# CP	Número de capacitaciones programadas	UND

### PARAMETROS DEL INDICADOR

NIVEL MINIMO	META SATISFACTORIA	META SOBRESALIENTE
10%	5%	0%

### INFORMACIÓN NECESARIA PARA EL CÁLCULO

DATOS NECESARIOS	FUENTE DE DATOS	UNIDADES
Cumplimiento del programa de capacitación	Registro de capacitaciones	UND
Numero de capacitaciones programadas	Plan para la dirección el presupuesto	UND

**FUENTE:** El autor.

Finalmente, dicha evaluación de los objetivos se realizará anualmente y en términos de resultado, medirá tanto el diseño, la validez de la meta y la pertinencia del indicador frente a la evolución de la PMO, y si lo requiere deberán ajustarse a su efectividad y objetivos. En este orden de ideas, los objetivos y los indicadores planteados, se relacionaran de la siguiente manera:

OBJETIVO	INDICADOR
<b>Objetivo 1:</b> Estandarizar, medir, controlar y mejorar la práctica de gerencia de proyectos.	CP(i) CC (i) CAIP CACC
<b>Objetivo 2:</b> Desarrollar buenas prácticas en las áreas que prestan servicios en cuanto a gerencia de proyectos al interior de la organización.	CPC
<b>Objetivo 3:</b> Brindar el soporte continuo al ciclo de vida de los proyectos.	CP(i) CC (i) CAIP CACC

## 5. PLAN DE TRABAJO PARA LA IMPLEMENTACION DEL MODELO PMO

Una vez definidos los principales aspectos del modelo de PMO propuesto, en este capítulo se presenta el plan de trabajo para llevar a cabo el proceso de implementación. Como se definió en el previo capítulo, la propuesta está basada inicialmente en cumplir con los procesos de estandarización y formación, con el fin de garantizar y sentar bases para la ejecución de los servicios de la PMO en Fenalco Santander.

Del plan implementación se contemplan que la estrategia de implementación que se muestra en la figura No. 9 es la más adecuada y está acorde con la cultura organizacional existente en la empresa.

**Figura 7. Estrategia De Implementación De La Pmo**



**Fuente:** Elaboración Propia. Con base en el análisis realizado en apartados anteriores, en conjunto con las entrevistas/cuestionarios a los sujetos de información.

Algunas de las actividades que se realizarán dentro de las fases, podrán ejecutarse en paralelo, mientras que otras dependerán de la finalización de unas para proceder. El criterio de aceptación de cada fase son los entregables o productos de cada una de las actividades que conforman dicha fase. Es por esto que en las tablas de actividades que se enuncian a continuación se define claramente cuál es el entregable para cada actividad y la persona responsable.

## **5.1. FASE I: DEFINICIÓN Y APROBACIÓN**

En esta fase se busca recopilar información actual de la organización, desarrollar las ideas que generarían valor agregado a la empresa al crear la PMO, y definir los recursos necesarios para la misma. Principalmente, se desarrollarían las siguientes actividades:

- ✓ Establecer misión, visión y objetivos estratégicos.
- ✓ Definir principales funciones en el corto plazo.
- ✓ Definir el perfil de los recursos humanos para conformar la PMO y su infraestructura.
- ✓ Asignar los recursos que se van a encargar de implementar la PMO
- ✓ Establecer e informar sobre la nueva estructura organizacional y la interacción de las diferentes áreas de la empresa con la PMO.
- ✓ Definir y comunicar las responsabilidades de cada rol de la Oficina de Administración de Proyectos
- ✓ Buscando mitigar la resistencia al cambio se debe crear un proceso de gestión de cambio.
- ✓ Generar comunicaciones hacia la Organización sobre el impacto positivo de la PMO en los diferentes equipos de trabajo
- ✓ Aprobación Formal de la Alta Administración
- ✓ Definir el Director de la PMO.

A continuación se muestran los responsables, los entregables y el tiempo para cada una de las actividades de la fase No. 1.

**Tabla 18. Actividades De La Fase I**

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO (DIAS)	ENTREGABLES
Establecer misión, visión y objetivos estratégicos de la PMO	Director Ejecutivo Director PMO	3	Acta de constitución
Asignar los recursos que se van a encargar de implementar	Director Ejecutivo	8	Acta de constitución
Definir principales funciones	Director Ejecutivo Director PMO	8	Documentación sobre principales funciones y procedimientos
Definir el Director de la PMO	Director Ejecutivo Director PMO	3	Acta de constitución
Establecer e informar sobre la PMO y su interacción	Director PMO Jefe de Comunicaciones	3	Documento sobre estrategia de comunicación interna sobre la PMO (hacia la organización)
Definir el perfil y responsabilidades de los recursos humanos	Director Ejecutivo Director PMO	8	Documento de Perfil profesional, responsabilidades del RH del área
Proceso de gestión del cambio	Director Ejecutivo Director PMO	3	Documento sobre el proceso de gestión del cambio
Generar comunicaciones hacia la organización sobre el impacto positivo de la PMO	Director PMO Jefe de Comunicaciones	3	Documento sobre estrategia de comunicación interna sobre la PMO (hacia la organización)
Aprobación de la Alta Gerencia	Director Ejecutivo	1	Aprobación del Acta de constitución

**Fuente:** Elaboración Propia.

## **5.2. FASE II: IMPLANTACIÓN Y FORTALECIMIENTO DE LA PMO.**

Se procederá a efectuar un inventario de herramientas y recursos existentes en la organización. Además se crean o promocionan (en caso de que ya existan) los entrenamientos necesarios en AP para estabilizar la cultura de administración de proyectos en la empresa y se definen claramente las métricas de la PMO.

Principalmente, se desarrollarían las siguientes actividades:

- ✓ Hacer inventario de capacitaciones en administración de proyectos que poseen actualmente, así como también del nivel de conocimiento del personal de proyectos actual, y con base en esto generar nuevas capacitaciones en los temas que se requiera.
- ✓ Hacer inventario de las herramientas en administración de proyectos que poseen actualmente, y gestionar cualquier necesidad que se tenga al respecto.
- ✓ Establecer las capacitaciones necesarias para los roles involucrados con la PMO.
- ✓ Definir las métricas de la PMO.
- ✓ Desarrollar los formatos de informes/plantillas que serán utilizados.

A continuación se muestran los responsables, los entregables y el tiempo para cada una de las actividades de la fase No. 2

**Tabla 19. Actividades De La Fase II**

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>TIEMPO (DIAS)</b>	<b>ENTREGABLES</b>
Inventario y de necesidades de capacitación en administración de proyectos	Director Ejecutivo Director PMO	5	Documentación sobre las capacitaciones existentes en AP Documentación y justificación sobre las necesidades de capacitación del personal
Inventario y de necesidades de herramientas en administración de proyectos	Director PMO	3	Documento sobre las herramientas existentes sobre AP Documentación y justificación sobre las necesidades de herramientas en AP
Definir principales funciones	Director Ejecutivo Director PMO	8	Documentación sobre principales funciones y procedimientos
Capacitaciones necesarias para los roles involucrados con la PMO	Director Ejecutivo Director PMO	3	Diagnóstico del Nivel de conocimientos de los líderes de área y los funcionarios directamente involucrados en la PMO
Definir las métricas de la PMO	Director PMO Auditoria en Calidad	8	Documento de Métricas en el SGC
Definir los formatos de informes y plantillas	Director PMO Auditoria en Calidad	10	Formatos de Informes y plantillas predefinidas
Definir el personal que integrara la PMO	Director Ejecutivo Director PMO Jefe de Recursos Humanos	15	Comunicación a la Alta gerencia y organización en general

**Fuente:** Elaboración Propia.

### **5.3. FASE III: PUESTA EN MARCHA.**

Una vez se cuenta con el equipo de trabajo capacitado en la metodología que poseen y habiendo logrado la implantación de la PMO en la organización, el siguiente paso es realizar una prueba piloto la cual consistirá en la administración de un nuevo proyecto bajo la recién implementada PMO, para así llevar a cabo la interacción de los equipos, los recursos y el alineamiento de métricas y procedimientos con la Oficina de Administración de Proyectos.

Esta prueba piloto se realizara sobre un proyecto importante y de impacto para la empresa bien sea del área de Integración empresarial o Formación Empresarial, y con base en los resultados de la misma se irán incorporando los demás proyectos y departamentos.

Principalmente, se desarrollarían las siguientes actividades:

- ✓ Escoger el proyecto para el plan piloto
- ✓ Evaluar el nivel de aceptación de la PMO
- ✓ Asegurar que los procesos y métricas sean debidamente controlados por la Oficina de Administración de Proyectos
- ✓ Identificar las áreas que necesitan mayor soporte de la PMO, con base en las necesidades que se van dando sobre la marcha del proyecto piloto
- ✓ Recopilar los resultados
- ✓ Generar lecciones aprendidas del análisis de resultados

En la siguiente tabla 10, se muestran los responsables, los entregables y el tiempo para cada una de las actividades de esta fase.

**Tabla 20. Actividades De La Fase III**

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO (DIAS)	ENTREGABLES
Escoger el proyecto para el plan Piloto	Director Ejecutivo Director PMO	8	Acta de constitución del Proyecto
Evaluar el nivel de aceptación de la PMO	Director Ejecutivo Director PMO	8	Estudio sobre reacciones e interacciones con los demás áreas y con el personal de AP en general.
Asegurar que los procesos y métricas sean debidamente controlados	Director PMO	N/A	Documentación sobre los controles y métricas durante el piloto
Identificar las áreas que necesitan mayor soporte de la PMO, con base al proyecto piloto	Coordinador de Seguimiento y Control Coordinador de Estandarización y Formación	N/A	Documentación con las áreas que necesitan mayor soporte y su debida justificación.
Recopilar resultados	Jefe del área encargado de administrar el proyecto	20*	Documentación sobre los resultados
Generar y socializar las lecciones aprendidas del análisis de resultados	Jefe del área encargado de administrar el proyecto	20*	Documentación sobre las lecciones aprendidas

**Fuente:** Elaboración Propia.

En este caso, N/A se utilizó para algunos tiempos de esta fase, ya que estos dependerán de la duración del proyecto del plan piloto. Por las mismas razones se utilizó el asterisco, ya que si bien es cierto como parte de un post análisis se podría decir que estos dos últimos tiempos están correctos, siempre dependerán en alguna medida de la duración del proyecto piloto.

#### **5.4. FASE IV. MEJORA CONTINUA**

Con la PMO implementada y dando los primeros frutos, el siguiente paso es mostrar resultados, realizando el análisis correspondiente para así identificar y corregir las áreas donde se encuentren posibilidades de mejora, automatización e inclusión de nuevas labores, para esto también se apoyarán en el análisis de madurez realizado anteriormente.

El proceso de mejora continua se realizará por medio un análisis post-implementación en los proyectos, tanto esos resultados como las lecciones aprendidas serán almacenadas debidamente en el repositorio de documentación de la organización.

Principalmente, se desarrollarían las siguientes actividades:

- ✓ Controlar los procesos y métricas establecidas anteriormente para asegurar el cumplimiento de las mismas.
- ✓ Llevar a cabo las medidas necesarias para asegurar la aceptación de la PMO.
- ✓ Desarrollar el plan de comunicaciones.
- ✓ Definir las herramientas necesarias para la documentación de los proyectos y de las lecciones aprendidas.
- ✓ Establecer capacitaciones necesarias y ajustes a los procesos de AP según los resultados de las lecciones aprendidas.

**Tabla 21. Actividades De La Fase IV**

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>TIEMPO (DIAS)</b>	<b>ENTREGABLES</b>
Controlar los procesos y métricas establecidas anteriormente	Jefe del área encargado de administrar el proyecto	N/A	Documentación sobre los análisis de controles
Llevar a cabo las medidas necesarias para asegurar la aceptación de la PMO	Director PMO	15	Estudio sobre las necesidades sobre la correcta aceptación de la PMO
Desarrollar el plan de comunicaciones	Director y equipo de trabajo de la PMO	8	Documento de Plan e Comunicaciones
Definir las herramientas necesarias para la documentación de los proyectos y de las lecciones aprendidas	Director de la PMO y Jefe del área encargado de administrar el proyecto	5	Listado de herramientas necesarias y su justificación
Establecer capacitaciones necesarias y ajustes a los procesos de AP según los resultados de las lecciones	Director Ejecutivo y Director PMO	5	Listado de herramientas necesarias y su justificación

**Fuente:** Elaboración Propia.

Para esta fase N/A se utilizó para el tiempo de Controlar los procesos, ya que estos controles dependerán de la duración de los proyectos que se encuentren evaluado.

## 5.5. FACTORES CRÍTICOS

Como parte del tercer objetivo (diseñar una estrategia de implementación de la oficina de proyectos) y con base en las entrevistas realizadas al Director Ejecutivo, y luego del análisis de la información recopilada; los siguientes factores son considerados como críticos para que se reduzcan los obstáculos a enfrentar por la PMO:

- Contar con el apoyo de la Alta Gerencia.
- Los roles de Director de la PMO y los jefes de área deben colaborar activamente en la planeación, toma de decisiones y resolución de conflictos.
- Los administradores de proyectos (jefes de área) no deben ser considerados como recursos 100% asignados a la PMO o 100% asignados a un proyecto. Se deben considerar como entes colaboradores hacia ambos lados (Oficina de Administración de Proyectos y producción), sin importar quien resulte ser su jefe directo, un administrador de proyecto debe reportar a la PMO
- La PMO debe establecer políticas claras sobre sus medidas correctivas, sus procesos y procedimientos, esto asegurara el éxito de su continuidad como ente regulador de la metodología actual y de los proyectos que administrará.
- Deben existir métricas que definan el progreso de la PMO
- La PMO debe estar siempre alineada a los objetivos del negocio.
- La PMO debe ser dentro de lo posible, capaz de adaptarse al tiempo rápido de respuesta requerido por los proyectos y toma de decisiones críticas que se requiera.

Todos los niveles de la empresa, tanto productivos como ejecutivos, deben comprender la importancia de las tareas de estandarización, documentación y administración en general de proyectos. No solo comprender, sino aportar en lo que sea necesario, sentirse parte de ello.

## **5.6. MODELO DE EVOLUCIÓN**

En base a lo planteado en el numeral 4.2.5, se espera que la oficina de administración de proyecto logre en un corto, mediano y largo plazo los siguientes avances:

### **Corto Plazo (6 meses):**

- Administración efectiva de los proyectos.
- Mayor control de los tiempos de ejecución, costos, recursos, riesgos y proceso de integración.
- Mejoramiento en el desempeño de los grupos de trabajo.
- Asesoría, entrenamiento y capacitación en Administración Profesional de Proyectos.
- Administración de la base de conocimiento en Administración Profesional de Proyectos.
- Gestión de Programa regulado y centralizado.
- Lograr el uso de estándares y políticas existentes en Administración de Proyectos y su respectivo proceso de mantenimiento.
- Gestión de conflictos en proyectos estratégicos.
- Reporte de estado de proyectos hacia la alta gerencia.

### **Mediano Plazo (9 meses):**

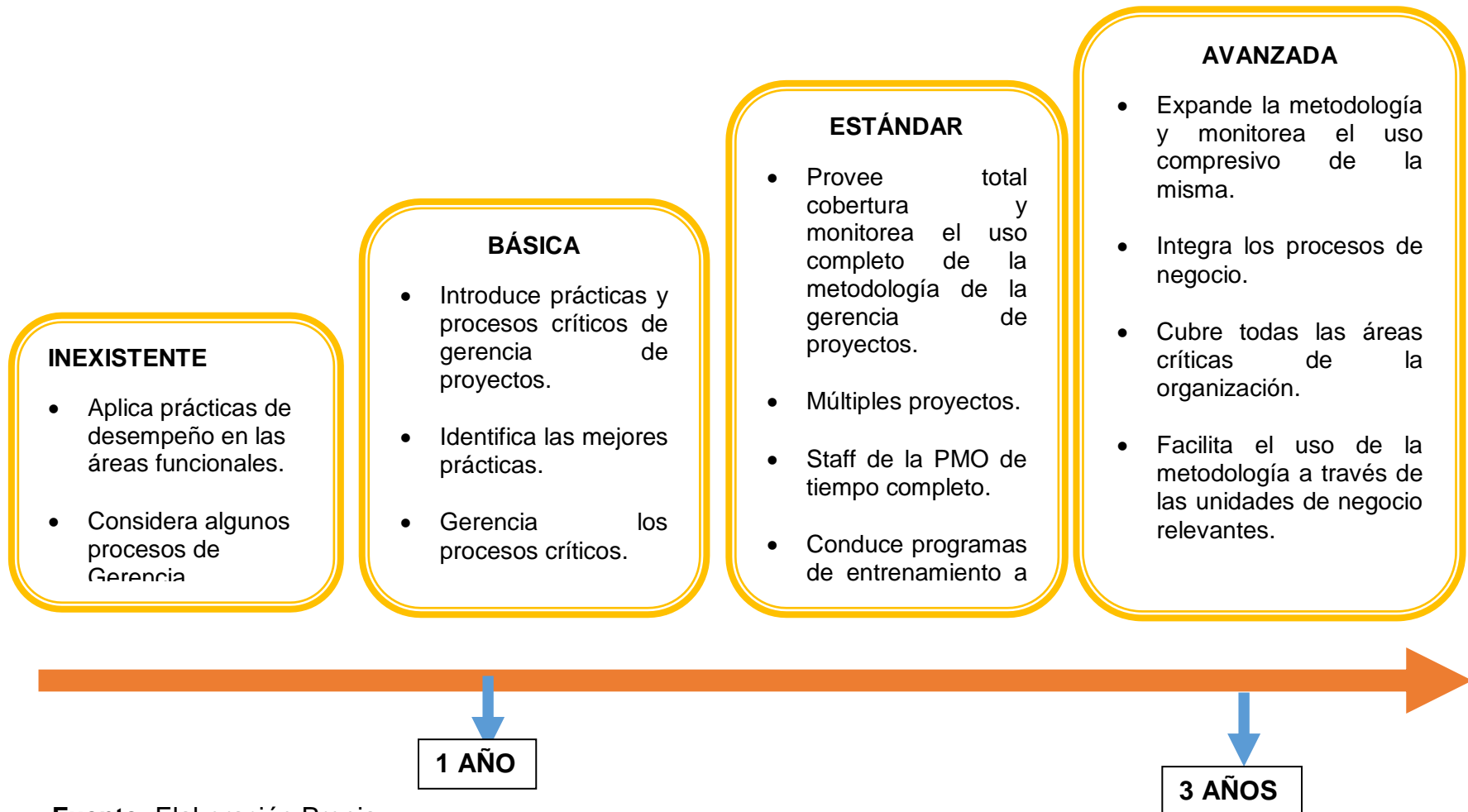
- Evaluación de Actividades Sustantivas de Corto Plazo
- Actualización de funciones de la PMO
- Control y acompañamiento total en todos los proyectos de la organización.

**Largo Plazo (12 meses o más):**

- Evaluación de Actividades Sustantivas de mediano Plazo
- Actualización de funciones de la PMO.

Ahora bien, una vez se cumpla el año de trabajo, como se visualiza en la gráfica 5, se estima que la evolución sea de la siguiente manera.

Gráfica 5. Modelo Evolutivo De La Pmo De Fenalco Santander



Fuente: Elaboración Propia.

## 5.7. PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA

Por último, el presente numeral expone el presupuesto de la PMO que se analizó suponiendo que se tendrán contratadas personas tiempo completo, donde inicialmente solo el Director de la PMO empieza a laborar.

**Tabla 22. Presupuesto de Implementación de la PMO**

Costo de Implementación de PMO en Fenalco Santander		
ITEM	COSTO	COSTO ANUAL
Salario Director PMO	\$ 3.500.000,00	\$ 42.000.000,00
Equipo de Computo	\$ 1.000.000,00	\$ 1.000.000
Licencia MSProject Empresarial	\$ 682.000	\$ 682.000
Capacitación en Gestión de Proyectos	\$ 1.200.000	\$ 3.600.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 6.382.000,00</b>	<b>\$ 47.282.000,00</b>

**Fuente:** Elaboración Propia.

Este presupuesto es un acercamiento a los costos iniciales de la implementación en el primer año, y no cuenta con una factibilidad financiera del proyecto, pues variará según el número de proyectos que se estén desarrollando simultáneamente y la complejidad de los mismos, ya que de ello dependerá la asignación o no de varias personas ejecutando las responsabilidades de un determinado rol.

## 6. CONCLUSIONES.

De acuerdo a la investigación realizada se concluye que el éxito de la implementación de la oficina de gestión de proyectos PMO bajo el estándar del PMI, dependerá de que varios factores se engranen y den como resultado el logro de los objetivos inicialmente planteados que llevaron a la implementación de la PMO. Como todo proyecto interno generara alteraciones y posiblemente habrá una resistencia al cambio por parte del equipo de trabajo, por tanto se busca equilibrar dichos factores para la implementación exitosa de la oficina de gestión de proyectos en la empresa

- Se analizó la situación actual en el tema de gerencia de proyectos en las áreas funcionales, y se encontró una gerencia de proyectos nula con aspectos importantes para mantener, otros para mejorar y unos para adoptar. Se tomaron datos de los resultados obtenidos en sus proyectos finalizados, que muestran las oportunidades de mejora con datos más contundentes y justifican la necesidad de la PMO.
- Al determinar el estado de madurez actual de la empresa en administración de proyectos, se identifican las siguientes situaciones claves a mejorar: no se utiliza de manera correcta ni por todos los involucrados en proyectos la metodología de AP que actualmente poseen, no existe una capacitación adecuada sobre dicha metodología, ni tampoco una entidad vigilante de que la misma sea cumplida, no existe un repositorio de lecciones aprendidas y no trabaja con una clara definición de responsabilidades del personal.
- Con base al diagnóstico y frente a la estrategia de la organización, se identificó que el tipo de PMO a implementar es “Control”, donde sus principales funciones serán: guiar y asesorar en la gestión de proyectos, ser puente entre la Alta Gerencia y los colaboradores/departamentos que estén involucrados en proyectos y que tenga la capacidad de ejercer controles y métricas. Es por esto

que se recomendó como su ubicación estratégica el reportarle directamente a la Dirección Ejecutiva.

- El presente proyecto, propone una estrategia de implementación para la oficina de administración de proyectos, con sus respectivas fases y actividades claves. Dicha implementación se trata de una propuesta sugerida a la organización, que se llevó a cabo en conjunto con la gerencia involucrada en este estudio, sin embargo queda a criterio de la organización el utilizarla o modificarla.

## 7. RECOMENDACIONES

- En la implementación de la PMO, con toda seguridad habrá cierto grado de resistencia al cambio, y pudiera necesitarse ciertas intervenciones de personal especializado (consultores externos) en gerencia del cambio. Esto será mucho más evidente si la formación de la PMO no es apoyada con resolución por la alta gerencia de la Empresa, o si la PMO es implementada con escasos recursos.
- El éxito en la implementación del mapa de ruta se reflejará en la medida en que las unidades de negocio consideren a la PMO como unidad de apoyo en la gestión de proyectos y portafolio y esta asegure la entrega de valor. Para eso es necesario mostrar resultados tan pronto como sea posible, lo que implica que en la fase I se tendrán diversos frentes de trabajo con hitos y entregables concretos que contribuyan a los resultados que el negocio requiere.
- Contar con un lenguaje común de proyectos en toda la organización para que se puedan comunicar de manera eficaz
- Si bien es cierto, la alta gerencia está directamente involucrada en los proyectos de la organización, se debe definir el correcto alcance de la injerencia de la misma y establecer un proceso claro de la coexistencia de la gerencia con la PMO en las decisiones referentes a administración de proyectos.
- Aunque se cuenta con un sistema de gestión de calidad completo, la documentación de las actividades presenta inconvenientes por la mayoría de colaboradores en Fenalco, por lo que se espera realizar capacitaciones sobre la importancia de la documentación especialmente por la gestión de las lecciones aprendidas.

- Teniendo en cuenta que el modelo de PMO debe entrar en una etapa inicial, en la escala de madurez, se recomienda implementar los procesos de estandarización y formación en una primera fase, implantando el modelo con pocas funciones y servicios los cuales se incrementaría a la par con el nivel de introducción y maduración.
- Se recomienda socializar los resultados que a corto plazo generen del proceso de implementación, como estrategia de motivación y visibilidad al cumplimiento de los objetivos del modelo propuesto.
- La prueba piloto se debe aplicar a un proyecto con el fin de evaluar el alcance y efectividad de los estándares definidos, para que sean evaluados y luego pasen a la implementación general de todos los proyectos.
- Se debe crear un plan de capacitación que permita a los colaboradores de El Bureau entender el entorno de los proyectos y asimilar la importancia de una gestión rigurosa pero flexible.
- Deben realizarse análisis financieros a toda iniciativa que pase por la PMO, debido a que la rentabilidad es un factor crítico para determinar el futuro del proyecto y así concentrarse en proyectos que permitan la continuidad del negocio y dicha utilidad sirva para cumplir el objetivo estratégico determinado.
- Es necesario que la cultura informal sea reemplazada por completo por una estructura formal que permita predecir tiempos, movimientos, acciones, recursos disponibles, uso de los mismos, hitos, actividades críticas, planes de contingencia, entre otras actividades.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALONSO, Antonio. Cómo implantar una oficina de gestión de proyectos en su organización. Editorial: Visión Libros. 2007.
- BERNSTEIN, Sally. Project offices in practice. En: Project Management Journal, December, 2000, vol. 30, No. 4, p. 4-7.
- CASEY, W. y PECK, W. choosing the right PMO setup. En: PM Network, February, 2001. 40-47p.
- Crawford, J. Kent, Jeannette Cabanis-Brewin. (2005). Excerpt from Project Management Maturity Model. En Optimizing Human Capital with a Strategic Project Office: Select, Train, Measure, and Reward People for Organization Success (26). Florida: Taylor and Francis Group
- Heerkens, Gary. How to: Implement Project Management in any Organization. PMI Annual Seminars & Symposium. 2000, Houston, Texas, USA.
- HILL, Gerard M. The complete project management office handbook. En: ESI international Project management series. ISBN-13: 978-1-4200-4680-9
- Gartner Group. (2005). The Project Management Office: The IT Control Tower. Washington D.C.: <http://www.gartner.com>.
- Kerzner, H. (2001). Strategic planning for project management using a project management maturity model. USA: John Wiley & Sons, Inc., 2001.
- Morgan Franklin Consulting Online. (2012). Which PMO model is the best fit for you? 10/06/2016, de Morgan Franklin Consulting Sitio web:

[http://www.morganfranklin.com/website/assets/uploads/documents/MorganFranklinConsulting\\_PMO\\_OneSheet\\_GovFocus\\_FINAL.pdf](http://www.morganfranklin.com/website/assets/uploads/documents/MorganFranklinConsulting_PMO_OneSheet_GovFocus_FINAL.pdf)

- PMI®. (2013). Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) – Quinta Edición.
- PMI. (2015). what is Project Management. Recuperado el 06/07/2016, de: <http://www.pmi.org/en/About-Us/About-Us-What-is-Project-Management.aspx>
- Pmmlearning. (2015). Que es una PMO. Recuperado el 08/07/2015, de: <http://www.pmmlearning.com/ique-es-una-pmo>.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Organizational Project Management Maturity Model (OPM·). Tercera edición. Pensilvania: PMI Publications, 2013.

# **ANEXOS**

**Nota: ESTOS ANEXOS PUEDEN SER CONSULTADOS EN EL  
DOCUMENTO DE EXCEL ADJUNTO**