



**Determinación de la relación entre el soporte de la gerencia de operaciones de proyectos y la efectividad de este soporte en la gestión de los proyectos en la empresa Redcom Ltda.**

**Sebastián Felipe Pinzón Salgado**  
**Mónica Hasbleidy Santana Martínez**

Universidad EAN  
Facultad de Ingeniería  
Maestría en Gerencia de Proyectos  
Bogotá, Colombia  
2020

**Determinación de la relación entre el soporte de la gerencia de operaciones de proyectos y la efectividad de este soporte en la gestión de los proyectos en la empresa Redcom Ltda.**

**Sebastián Felipe Pinzón Salgado  
Mónica Hasbleidy Santana Martínez**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:  
**Magister en Gerencia de Proyectos**

**Director:**

PostDoc., Ph.D. César Hernando Rincón González

**Modalidad:**

Trabajo Dirigido

Universidad EAN  
Facultad de Ingeniería  
Maestría en Gerencia de Proyectos  
Bogotá, Colombia  
2020

## Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. 01 - junio – 2020

**Sebastian Felipe Pinzón Salgado**

A *Juliana*,

mi hermana, quien fue el verdadero apoyo en la realización de este trabajo.

**Mónica Hasbleidy Santana Martínez**

A *Dios*,

por poner este reto en mi corazón, llenarme de sabiduría, recursos y satisfacción en la finalización de una etapa y la esperanza en el comienzo de una nueva.

## Agradecimientos

*“A Dios gracias por la vida de mis padres, Gustavo y Dorian, por ser los principales promotores de mis sueños. Gracias a ellos por cada día confiar y creer en mí y en mis expectativas. Gracias a mi hermana, Juliana, por estar dispuesta a acompañarme cada larga y agotadora noche de estudio, por siempre desear y anhelar siempre lo mejor para mi vida, gracias por cada consejo y por cada una de sus aportes que me ayudaron durante la elaboración de esta tesis.*

*A mi tío, Jairo Salgado Rubio, director general de Redcom Ltda., y a Clara Inés Angarita Correa, gerente de operaciones, quienes me permitieron desarrollar mi tesis en la empresa y acompañaron el proceso, cada uno en su momento. Igualmente, a cada uno de los colaboradores involucrados, por disponer de su tiempo y su paciencia.*

*A mi director de tesis, doctor César Rincón, por su apoyo y su entera confianza en mi trabajo”*

*Sebastián Felipe Pinzón Salgado*

*“A mi madre por su paciencia, colaboración y presencia durante el tiempo que no pude estar allí, tomando mi lugar en el acompañamiento de mis hijos.*

*A mis hijos por su paciencia y por entender que, mediante el proceso de elaboración de esta tesis, fue necesario realizar sacrificios como momentos a su lado, y otras situaciones que demandaban tiempo, el cual era destinado a compartir con ellos.”*

*Mónica Hasbleydy Santana Martínez*

## Resumen

Este proyecto profundiza en lo referente a cómo se puede medir el nivel de soporte que brindan las oficinas de proyectos y cómo este soporte puede ser percibido por los stakeholders de cada proyecto. Inicialmente, se construyó un marco teórico robusto, que plantea los diferentes tipos de oficinas de proyectos que pueden existir en una organización y cómo cada una de ellas puede suplir las necesidades que quiera cubrir cada compañía, así como cada una de ellas se comporta de forma diferente dependiendo del tipo de autoridad que se le otorgue. En el caso de la empresa Redcom Ltda, no existe una oficina de proyectos, pero sus funciones son asumidas por el área de operaciones. Esta área está encargada de administrar y gestionar todos los proyectos de la compañía y donde reposa la información correspondiente a cada uno de ellos. Desde esta área se garantiza que los recursos necesarios sean suministrados dependiendo del tipo de proyecto que la organización esté asumiendo.

Inicialmente, se estableció una metodología de investigación, la cual permitió desarrollar la ejecución del trabajo de campo y el análisis de los datos recolectados. Seguido a esto se identificaron los diferentes grupos de interesados y para determinar la muestra se aplicó la fórmula de muestreo aleatorio por *clusters* para poblaciones finitas. Posteriormente, se diseñó una encuesta que fue aplicada como instrumento de medición durante tres semanas. Se analizaron los datos obtenidos y mediante la agrupación por enfoques de las preguntas, se identificó que los grupos de interés perciben de forma positiva el soporte de la gerencia de operaciones a los proyectos. Finalmente, se documentaron las conclusiones del trabajo y se establecieron como futuras líneas de investigación.

**Palabras clave:** PMO – Oficina de gestión de proyectos, interesado, gerencia de operaciones, soporte, efectividad

## Abstract

This project looks in depth at how the level of support provided by the project offices can be measured and how this support can be perceived by the stakeholders of each project. Initially, a robust theoretical framework was built, which poses the different types of project offices that can exist in an organization and how each one of them can meet the needs that each company wants to cover, as well as each one of them behaves differently depending on the type of authority it is given. In the case of Redcom Ltda., there is no project office, but its functions are assumed by the operations area. This area is in charge of administering and managing all the company's projects and where the information corresponding to each one of them is stored. From this area it is guaranteed that the necessary resources are provided depending on the type of project that the organization is assuming.

Initially, a research methodology was established, which allowed the execution of the field work and the analysis of the data collected. This was followed by the identification of the different stakeholder groups and the application of the random cluster sampling formula for finite populations to determine the sample. Subsequently, a survey was designed and applied as a measurement instrument for three weeks. The data obtained was analyzed and by grouping the questions by focus, it was identified that the stakeholders perceive the support of the operations management to the projects in a positive way. Finally, the conclusions of the work were documented and established as future lines of research.

**Keywords:** PMO – Project Management Office, stakeholder, operations management, support, effectiveness

# Tabla de contenido

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>14</b>
<b>2. OBJETIVOS</b> .....	<b>16</b>
2.1. OBJETIVO GENERAL .....	16
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	16
<b>3. JUSTIFICACIÓN</b> .....	<b>17</b>
<b>4. MARCO DE REFERENCIA</b> .....	<b>18</b>
4.1. OFICINA DE PROYECTOS .....	19
4.2. FUNCIONES DE UNA OFICINA DE PROYECTOS .....	19
4.3. EVOLUCIÓN DE UNA OFICINA DE PROYECTOS .....	21
4.4. TIPOS DE OFICINAS DE PROYECTOS .....	26
4.5. OFICINA DE PROYECTOS Y PORTAFOLIO DE PROYECTOS .....	31
4.5.1. ROL DE LA GESTIÓN DE PORTAFOLIOS .....	33
4.5.2. OFICINA DE GESTIÓN DE PORTAFOLIOS DE PROYECTOS .....	33
4.6. OFICINA DE PROYECTOS Y EFECTIVIDAD DE LOS PROYECTOS.....	35
4.7. GESTIÓN Y MANEJO DE LOS STAKEHOLDERS EN LAS OFICINAS DE PROYECTOS.....	37
4.7.1. IDENTIFICACIÓN DE STAKEHOLDERS .....	40
4.7.2. PLANIFICAR EL INVOLUCRAMIENTO DE LOS STAKEHOLDERS .....	45
4.7.3. GESTIONAR EL INVOLUCRAMIENTO DE LOS STAKEHOLDERS .....	51
4.7.4. MONITOREAR EL INVOLUCRAMIENTO DE LOS STAKEHOLDERS .....	53
4.7.5. GESTIÓN DE LA OFICINA DE PROYECTOS DE LAS RELACIONES CON CLIENTES, VENDEDORES Y CONTRATISTAS.....	57
<b>5. MARCO INSTITUCIONAL</b> .....	<b>60</b>
5.1. SECTOR ECONÓMICO AL CUAL PERTENECE LA ORGANIZACIÓN U ORGANIZACIONES DEL ESTUDIO .....	60
5.2. ORGANIZACIÓN REDCOM LTDA.....	60
5.2.1. MISIÓN.....	60
5.2.2. VISIÓN .....	60
5.2.3. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN .....	61
5.2.4. ORGANIGRAMA .....	62



5.2.5.	STAKEHOLDERS DE LA ORGANIZACIÓN .....	64
5.2.6.	PRODUCTOS Y SERVICIOS .....	64
5.2.7.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	65
5.2.8.	GESTIÓN DE PROYECTOS EN LA ORGANIZACIÓN .....	65
<b>6.</b>	<b>DISEÑO METODOLÓGICO.....</b>	<b>67</b>
6.1.	TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	67
6.2.	VARIABLES.....	68
6.2.1.	SOPORTE DE LA GERENCIA DE OPERACIONES DE REDCOM EN SU ROL DE OFICINA DE PROYECTOS .....	68
6.2.2.	EFFECTIVIDAD DEL SOPORTE .....	68
6.3.	HIPÓTESIS.....	68
6.4.	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN.....	69
6.4.1.	DEFINICIÓN DE LOS INSTRUMENTOS.....	69
<b>7.</b>	<b>DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>70</b>
7.1.	ANÁLISIS DE RESULTADOS GERENTES.....	71
7.2.	ANÁLISIS DE RESULTADOS LÍDERES .....	75
7.3.	ANÁLISIS DE RESULTADOS PROFESIONALES .....	79
7.4.	DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS .....	83
<b>8.</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>85</b>
<b>9.</b>	<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>88</b>
	<b>ANEXO. MODELO DE LA ENCUESTA.....</b>	<b>91</b>

## Lista de figuras

FIGURA 1: RESUMEN DE LAS CAPACIDADES DE LA OFICINA DE PROYECTOS A TRAVÉS DE LA COMPETENCIA DE LAS OFICINAS DE PROYECTOS .....	21
FIGURA 2: CONTEXTO ORGANIZACIONAL DE LA GESTIÓN DE PORTAFOLIOS.....	32
FIGURA 3: NIVELES DE LA OFICINA DE PROYECTOS EN LA GESTIÓN DE PORTAFOLIOS DE PROYECTOS.....	34
FIGURA 4: EFECTOS DE LAS OFICINAS DE PROYECTOS EN LAS ESTRUCTURAS QUE LAS CONTIENEN .....	36
FIGURA 5: PROCESO DE LA GESTIÓN DE STAKEHOLDERS .....	39
FIGURA 6: INTERACCIÓN ENTRE LOS ESTÁNDARES DE LA GERENCIA DE PROYECTOS EN LA GESTIÓN DE STAKEHOLDERS.....	40
FIGURA 7: IDENTIFICAR A LOS INTERESADOS .....	41
FIGURA 8: IDENTIFICACIÓN DE LOS INTERESADOS .....	42
FIGURA 9: MODELO DE GESTIÓN DE MITCHELL, AGLE & WOOD.....	43
FIGURA 10: MODELO DE SAVAGE .....	44
FIGURA 11: REGISTRO DE STAKEHOLDERS RELACIONADOS CON LA OFICINA DE PROYECTOS .....	45
FIGURA 12: PLANIFICAR EL INVOLUCRAMIENTO DE LOS INTERESADOS .....	46
FIGURA 13: PLANIFICAR EL INVOLUCRAMIENTO DE LOS INTERESADOS .....	47
FIGURA 14: EVALUACIÓN DE LOS STAKEHOLDERS RELACIONADOS CON LA PMO .....	48
FIGURA 15: GESTIÓN DE LOS INVOLUCRADOS .....	51
FIGURA 16: GESTIÓN DE INVOLUCRAMIENTO DE INTERESADOS .....	52
FIGURA 17: MONITOREO DE INVOLUCRAMIENTO DE LOS INTERESADOS.....	54
FIGURA 18: MONITOREO DE INVOLUCRAMIENTO DE INTERESADOS .....	55
FIGURA 19: ORGANIGRAMA GRUPO EMPRESARIAL REDCOM LTDA.....	62
FIGURA 20: RESULTADO ENFOQUE "APLICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS DE GERENCIA DE PROYECTOS DE REDCOM LTDA" – GERENTES.....	72
FIGURA 21: RESULTADO ENFOQUE "HERRAMIENTAS DE GERENCIA DE PROYECTOS EN REDCOM LTDA" - GERENTES.....	73
FIGURA 22: RESULTADO ENFOQUE "GESTIÓN DE LOS RECURSOS POR PARTE DE LA GERENCIA DE OPERACIONES EN REDCOM LTDA" - GERENTES .....	74
FIGURA 23: RESULTADO ENFOQUE "GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DE LA GERENCIA DE OPERACIONES DE PROYECTOS DE REDCOM LTDA" - GERENTES .....	75
FIGURA 24: RESULTADO ENFOQUE "APLICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS DE GERENCIA DE PROYECTOS DE REDCOM LTDA" – LÍDERES. ....	76
FIGURA 25: RESULTADO ENFOQUE "APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS DE GERENCIA DE PROYECTOS EN REDCOM LTDA" - LÍDERES .....	77
FIGURA 26: RESULTADO ENFOQUE "APLICACIÓN DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS POR PARTE DE LA GERENCIA DE OPERACIONES EN REDCOM LTDA" - LÍDERES .....	78
FIGURA 27: RESULTADO ENFOQUE "GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DE LA GERENCIA DE OPERACIONES DE PROYECTOS DE REDCOM LTDA" – LÍDERES.....	79

FIGURA 28: RESULTADO ENFOQUE "APLICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS DE GERENCIA DE PROYECTOS DE REDCOM LTDA" – PROFESIONALES. .... 80

FIGURA 29: RESULTADO ENFOQUE “APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS DE GERENCIA DE PROYECTOS EN REDCOM LTDA” - PROFESIONALES ..... 81

FIGURA 30: RESULTADO ENFOQUE “APLICACIÓN DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS POR PARTE DE LA GERENCIA DE OPERACIONES EN REDCOM LTDA” - PROFESIONALES ..... 82

FIGURA 31: RESULTADO ENFOQUE “GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DE LA GERENCIA DE OPERACIONES DE PROYECTOS DE REDCOM LTDA” – PROFESIONALES..... 83

## Lista de tablas

TABLA 1: COMPONENTES DE LAS CATEGORÍAS DE UNA OFICINA DE PROYECTOS.....	34
TABLA 2: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE INVOLUCRAMIENTO DE LOS INTERESADOS .....	48
TABLA 3: PRIORIZACIÓN DE LOS STAKEHOLDERS RELACIONADOS CON LA PMO .....	49
TABLA 4: EJEMPLO DE PLAN DE INVOLUCRAMIENTO DE STAKEHOLDERS.....	50
TABLA 5: DEFINICIÓN ESTRATEGIAS PARA LA GESTIÓN DE LOS STAKEHOLDERS RELACIONADOS CON LA OFICINA DE PROYECTOS.....	50
TABLA 6: GESTIÓN RELACIONES CON LOS CLIENTES TRANSVERSALES PARA CADA NIVEL DE LAS OFICINAS DE PROYECTOS.....	57
TABLA 7: GESTIÓN RELACIONES CON LOS PROVEEDORES Y CONTRATISTAS TRANSVERSALES PARA CADA NIVEL DE LAS OFICINAS DE PROYECTOS .....	58
TABLA 8: CÁLCULO DE LA MUESTRA.....	67
TABLA 9: CÁLCULO DE LA MUESTRA POR ESTRATOS ( <i>CLUSTERS</i> ) .....	67
TABLA 10: ESCALA COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD ALFA CRONBACH.....	70
TABLA 11: RESULTADOS ÍNDICE DE CONFIABILIDAD ÍNDICE DE ALFA CRONBACH .....	70
TABLA 12: NIVEL DE FIABILIDAD DE ALFA COACH PARA EL ENFOQUE "APLICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS DE GERENCIA DE PROYECTOS DE REDCOM LTDA" – GERENTES. ....	71
TABLA 13: NIVEL DE FIABILIDAD DE ALFA COACH PARA EL ENFOQUE "APLICACIÓN DE BUENAS HERRAMIENTAS DE GERENCIA DE PROYECTOS EN REDCOM LTDA" – GERENTES. ....	72
TABLA 14: NIVEL DE FIABILIDAD DE ALFA COACH PARA EL ENFOQUE "APLICACIÓN DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS POR PARTE DE LA GERENCIA DE OPERACIONES EN REDCOM LTDA" - GERENTES.....	73
TABLA 15: NIVEL DE FIABILIDAD DE ALFA COACH PARA EL ENFOQUE " GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DE LA GERENCIA DE OPERACIONES DE PROYECTOS DE REDCOM LTDA" - GERENTES.....	74
TABLA 16: NIVEL DE FIABILIDAD DE ALFA COACH PARA EL ENFOQUE "APLICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS DE GERENCIA DE PROYECTOS DE REDCOM LTDA" – LÍDERES.....	75
TABLA 17: NIVEL DE FIABILIDAD DE ALFA COACH PARA EL ENFOQUE "APLICACIÓN DE BUENAS HERRAMIENTAS DE GERENCIA DE PROYECTOS EN REDCOM LTDA" – LÍDERES.....	76
TABLA 18: NIVEL DE FIABILIDAD DE ALFA COACH PARA EL ENFOQUE "APLICACIÓN DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS POR PARTE DE LA GERENCIA DE OPERACIONES EN REDCOM LTDA" - LÍDERES .....	77
TABLA 19: NIVEL DE FIABILIDAD DE ALFA COACH PARA EL ENFOQUE " GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DE LA GERENCIA DE OPERACIONES DE PROYECTOS DE REDCOM LTDA" - LÍDERES .....	78
TABLA 20: NIVEL DE FIABILIDAD DE ALFA COACH PARA EL ENFOQUE "APLICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS DE GERENCIA DE PROYECTOS DE REDCOM LTDA" – PROFESIONALES.....	79
TABLA 21: NIVEL DE FIABILIDAD DE ALFA COACH PARA EL ENFOQUE "APLICACIÓN DE BUENAS HERRAMIENTAS DE GERENCIA DE PROYECTOS EN REDCOM LTDA" – PROFESIONALES. ....	80



TABLA 22: NIVEL DE FIABILIDAD DE ALFA COACH PARA EL ENFOQUE "APLICACIÓN DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS POR PARTE DE LA GERENCIA DE OPERACIONES EN REDCOM LTDA" - PROFESIONALES .....	81
TABLA 23: NIVEL DE FIABILIDAD DE ALFA COACH PARA EL ENFOQUE " GESTIÓN DE LOS INTERESADOS DE LA GERENCIA DE OPERACIONES DE PROYECTOS DE REDCOM LTDA" - PROFESIONALES .....	82

# 1.Introducción

Una oficina de proyectos es una unidad organizacional dentro de una compañía que se encarga de planear, dirigir y controlar el desarrollo de proyectos. Se realiza desde los inicios de una empresa porque así se garantiza el éxito empresarial. (PMI, 2017a)

La oficina de proyectos es una entidad en la organización que tiene varias responsabilidades con relación a la dirección centralizada y coordinada de aquellos proyectos que se encuentran bajo su jurisdicción. Las responsabilidades pueden abarcar desde proveer funciones de apoyo para la gestión de proyectos hasta la responsabilidad de dirigir proyectos diariamente. Adicionalmente, en una oficina de proyectos deben existir fuertes conocimientos y habilidades sobre el negocio, cultura de la empresa, los estándares aplicables y la metodología de gestión de proyectos. (Hill, 2013)

La oficina de proyectos busca estandarizar y optimizar procesos en la ejecución de proyectos. Además, de ser el gestor de la documentación, las guías y las métricas asociadas a estos procesos. Se puede esperar que, con una oficina de proyectos, los proyectos en una organización se ejecuten de la misma forma independientemente de los Gerentes de Proyecto que estén a cargo. (PMI, 2017a)

Las funciones de una oficina de proyectos pueden ser asumidas por áreas de una organización, como es el caso de Redcom Ltda. Redcom Ltda, es una compañía dedicada a las soluciones integrales de diseño, asesoría, consultoría, interventoría y gerencia de proyectos de infraestructura, administración, salud, educación, saneamiento básico y ramas de ingeniería.

De acuerdo con el ingeniero Gerardo García, gerente general de Redcom Ltda., dentro de la estructura organizacional de la empresa, no existe actualmente una oficina de proyectos constituida, en consecuencia, el área de la Gerencia de operaciones cumple con las labores de una oficina de proyectos, porque además de gestionar y administrar todos los contratos de los proyectos, allí es donde se puede encontrar toda la información relacionada con los proyectos que gestiona la empresa, es decir, todos los informes de los proyectos que ya culminaron, el

control de la ejecución de los proyectos que se encuentran en curso y de la administración de ideas y propuestas que están pendientes de aprobación. Asimismo, la gerencia de operaciones es la que garantiza que cada proyecto cuente con todos los recursos humanos, técnicos, tecnológicos y financieros para poder ejecutar con calidad y oportunidad los contratos.

Debido a que actualmente en Colombia no existe suficiente información relacionada con la medición del nivel de soporte que dan las oficinas de proyectos (Cesar Hernando Rincón González, 2018) y de cómo este es percibido por los diferentes stakeholders, el presente proyecto cubre esta necesidad.

Las preguntas de investigación de la presente investigación son las siguientes:

- ¿Cómo es percibido el soporte de la Gerencia de operaciones de Redcom Ltda., en su función de oficina de proyectos?
- ¿Cómo es percibida la efectividad del soporte de la Gerencia de operaciones de Redcom Ltda., en la gestión de los proyectos?
- ¿Qué relación existe entre el soporte de la Gerencia de Operaciones de Redcom Ltda. y su efectividad en la gestión de proyectos?

## 2. Objetivos

### 2.1. Objetivo general

Determinar la relación entre el soporte de la Gerencia de Operaciones en su rol de oficina de proyectos y la efectividad de este soporte en la gestión de los proyectos en la empresa Redcom Ltda.

### 2.2. Objetivos específicos

- Revisar la literatura relacionada con oficina de proyectos y la medición de su efectividad.
- Identificar la estructura y funciones de la Gerencia de Operaciones, quien ejerce el rol de oficina de proyectos en Redcom Ltda.
- Aplicar un instrumento de medición del soporte de la Gerencia de operaciones de Redcom Ltda., cumpliendo con el rol y las funciones de oficina de proyectos y su efectividad, elaborado a partir de la literatura consultada.
- Analizar los resultados de la investigación con base en las fuentes primarias y secundarias de recolección de datos.



### **3. Justificación**

El presente proyecto aporta a la extensión de la teoría relacionada con la medición del nivel de soporte que dan las oficinas de proyectos y de cómo este es percibido por los diferentes stakeholders.

Los resultados les sirven a empresas pymes como Redcom Ltda., y a las áreas que ejercen las funciones de oficinas de proyectos en general, porque constituye una guía sobre cuáles aspectos se deben mejorar en aras de lograr la efectividad del soporte que estas estructuras proveen a la gestión de los proyectos en una organización.

## 4. Marco de referencia

En un contexto empresarial moderno, las organizaciones promueven inversiones para la mejora de sus procesos, buscando con ello generación de valor. En el ámbito de la Dirección y Gestión de Proyectos, por ejemplo, las empresas que funcionan orientadas por proyectos o proyectizadas, deberían velar por realizar nuevas inversiones enfocadas en optimizar sus métodos de trabajo, vía estandarización, adquisición de herramientas, formación, entre otras, para que su valor de negocio pueda tener resultados cada vez más eficientes a partir de examinar cuidadosamente los proyectos, de tal modo que estos se alineen con la estrategia y su potencial de generación de valor.

Para Castro, Diez-Silva, Infante, Rodríguez, & Vivas (2018), esto no siempre se cumple en la pequeña y mediana empresa ya que este proceso puede presentar limitaciones, debido a la disponibilidad de recursos o a bajos niveles de madurez de sus directivos, que no permiten que se seleccionen buenas prácticas para los procesos estratégicos de gestión de proyectos, que en empresas con esa orientación resultan esenciales, lo que puede terminar obstruyendo los procesos de crecimiento y posicionamiento de las organizaciones en su entorno. Los proyectos son indispensables y permiten a las empresas responder a los cambios en el medio ambiente, la competencia y el mercado.

En cuanto a pequeña y mediana empresa de Colombia se refiere, Arce Labrada & López Sierra (2010) citados por Castro et al. (2018), desarrollaron un estudio en 226 empresas de diferentes sectores de Bogotá, concluyendo que el 15,2 % de las medianas empresas implementan la gestión de proyectos y el 11,2 %, no la implementan, dado que la administración de los recursos se orienta a decisiones a corto plazo, como también la asignación de presupuesto de capital no está bien definida. El 68,6% corresponde a las grandes empresas y el 5,1% a las microempresas, las cuales están fuera del objeto de esta investigación.

Según Romo Mendoza (2017), el valor de la gerencia y el desarrollo de proyectos reside en que pone a funcionar los planes estratégicos de las empresas para conocer el entorno y que está de acuerdo con los objetivos de la Política Nacional de Desarrollo propuesto por el CONPES (2016), y se define la estrategia corporativa y la capacidad de gestión.

El PMI en su IX encuesta anual de proyectos expone (PMI's Pulse of the profession), que las iniciativas al interior de las grandes organizaciones en el mundo tienen una tasa promedio de éxito de 71%, alcanzan el 89% de efectividad cuando se implementan con una metodología determinada. Y solo logran el 52% cuando la dirección es de baja prioridad. Como todos los proyectos cumplen sus metas, porque fallan en parámetros, presupuesto, en el tiempo que se visionó, los estudios señalan que se necesita un método. (PMI, 2017b)

Para los gerentes de áreas de las Pymes “Es importante tener un departamento de proyectos, pero les cuesta tenerlo” (Romo Mendoza, 2017), debido al poco presupuesto con el que cuentan. Esto indica que las cabezas de las empresas ponen como barrera el presupuesto para tener una oficina de proyectos, aunque los conocedores del tema coinciden en que esta área de gestión puede ser encabezada por una persona que debe adaptarse, de acuerdo con la flexibilidad, el tamaño y la madurez de la organización y el enfoque que se defina a nivel estratégico.

#### **4.1. Oficina de Proyectos**

El Project Management Institute (PMI), establece que una oficina de proyectos es una estructura de la organización que estandariza los procesos de gobernanza relacionados con los proyectos de una organización y facilita el intercambio de recursos, metodologías, herramientas y técnicas. Las responsabilidades de una oficina de proyectos pueden abarcar desde el suministro de funciones de soporte para la dirección de proyectos hasta la propia dirección de uno o más proyectos.

#### **4.2. Funciones de una oficina de proyectos**

El PMI plantea que la función y la estructura específicas de una oficina de proyectos dependen de las necesidades de la organización a la que ésta da soporte.

Una oficina de proyectos puede tener la autoridad para actuar como interesado integral y tomar decisiones clave a lo largo de la vida de cada proyecto, a fin de mantenerlo alineado con los objetivos del negocio (PMI, 2017a). La oficina de proyectos puede:

- Hacer recomendaciones.
- Liderar la transferencia de conocimientos.
- Poner fin a proyectos.
- Tomar otras medidas según sea necesario.

Adicionalmente el PMI, determina como función principal de la oficina de proyectos el brindar apoyo a los directores del proyecto de diferentes formas:

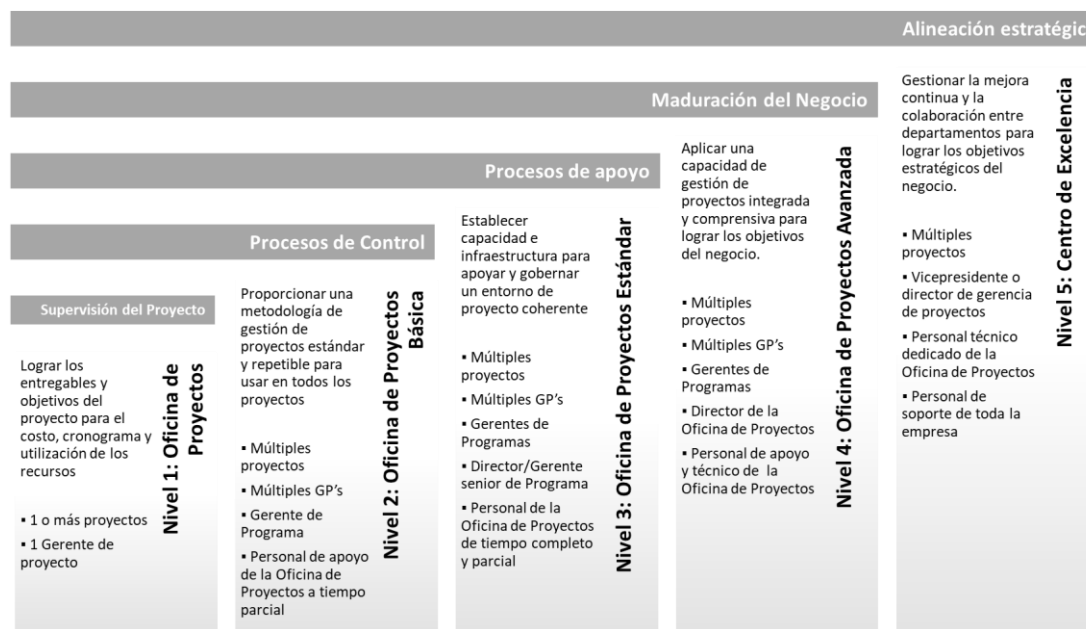
- Gestionar recursos compartidos a través de todos los proyectos dirigidos por la oficina de proyectos.
- Identificar y desarrollar una metodología, mejores prácticas y estándares para la dirección de proyectos.
- Entrenar, orientar, capacitar y supervisar.
- Monitorear el cumplimiento de los estándares, políticas, procedimientos y plantillas de la dirección de proyectos mediante auditorías de proyectos.
- Desarrollar y gestionar políticas, procedimientos, plantillas y otra documentación compartida de los proyectos (activos de los procesos de la organización).
- Coordinar la comunicación entre proyectos (PMI, 2017a).

Una oficina de proyectos provee entre otras funciones:

- Soporte a los jefes de proyecto en el lanzamiento, implementación y finalización de proyectos.
- Proporciona las herramientas de gestión, asesoría y capacitación.
- Realiza la gestión de los proyectos de la organización.
- Vigila y hace seguimiento a los proyectos, desde su aprobación hasta el cierre del mismo.
- Prepara y dispone métricas e indicadores de gestión para la alta gerencia.
- Gestiona todos los proyectos de la organización en forma coordinada para maximizar sus resultados (Hill, 2013).

### 4.3. Evolución de una oficina de proyectos

Figura 1: Resumen de las capacidades de la oficina de proyectos a través de la competencia de las oficinas de proyectos



Fuente. Elaboración a partir de Hill (2013)

Hill (2013), plantea la evolución de una oficina de proyectos en cinco niveles tal y como se muestra en la Figura 1. Esos cinco niveles de la oficina de proyectos representan una capacidad progresiva y un avance de la funcionalidad que puede ser alcanzada al conocer las necesidades del ambiente de la gestión de proyectos y los objetivos estratégicos de la compañía. Se entiende que, para subir de nivel, la oficina de proyectos debe tener las competencias exigidas de cada nivel.

- **Nivel 1: La oficina de Proyectos**

Es la unidad fundamental de la supervisión del proyecto en el ambiente de gerencia de proyectos. La oficina de proyectos es creada como un dominio del gerente de proyecto, quien es el responsable del desempeño exitoso de uno o más proyectos. Proporciona la capacidad de garantizar la profesionalidad y la excelencia en la aplicación de principios ampliamente aceptados y prácticas preferidas de gestión de proyectos a cada esfuerzo del proyecto. (Hill, 2013)

La oficina de proyectos realiza las siguientes actividades:

- Aplicar principios y prácticas de la gestión de proyectos, a través de la habilidad y el conocimiento del gerente del proyecto, para asegurar un desempeño exitoso del proyecto. La oficina de proyectos produce los entregables asociados con los objetivos del proyecto y gestiona los signos vitales de cada esfuerzo de proyecto. La administración de estos detalles invariablemente mejora el examen de rendimiento del proyecto y facilita la aplicación de acciones correctivas a cualquier problema que se identifique.
- Servir como interfaz directa para la gestión del rendimiento del equipo del proyecto. La oficina del proyecto establece la diferenciación entre los métodos técnicos y el uso de métodos de gestión de proyectos, para garantizar el éxito del proyecto y del negocio.
- Aplicar orientación organizacional en forma de políticas, estándares, decisiones ejecutivas, etc., a cada esfuerzo del proyecto.
- Servir como el primer nivel de supervisión de proyectos y a veces, el nivel más alto de supervisión técnica.

Según Hill (2013), una oficina de proyectos puede existir formalmente en nombre o informalmente en virtud de su responsabilidad por el desempeño del proyecto y del equipo del proyecto. La oficina de proyectos formal puede examinar sus roles en cada uno de los modelos de funciones de la oficina de proyectos como un medio para crear una capacidad de supervisión de proyectos completa e integral.

#### - **Nivel 2: La Oficina de proyectos básica**

Hill (2013), indica que la oficina de proyectos básica, es el primer nivel que se ocupa de la supervisión y el control de múltiples proyectos. Brinda la capacidad de proporcionar supervisión y control agregados de múltiples proyectos en relación con el desempeño de múltiples gerentes de proyectos. La oficina de proyectos básica probablemente tendrá un personal mínimo, en algunos casos solo un individuo asignado para desarrollar la capacidad de la oficina de proyectos. Presumiblemente, esta persona será asignada a tiempo completo al esfuerzo de la oficina de proyectos y tendrá acceso al menos a algunos recursos de apoyo adicionales a tiempo parcial. La oficina de proyectos básica realiza una variedad de actividades centralizadas de gestión de proyectos, que incluyen las siguientes:

- Tener la responsabilidad principal de establecer un enfoque estándar de cómo se lleva a cabo la gestión de proyectos en la organización pertinente.
- Proporcionar los medios para compilar resultados y análisis del estado y progreso del proyecto como base para identificar y responder a las variaciones del proyecto, evaluar el desempeño del proyecto y del gerente del proyecto y asegurar el logro de los objetivos del proyecto.
- Introducir la gestión de proyectos como una disciplina profesional en la organización relevante a través de la prescripción de estándares aplicables, la designación de gerentes de proyectos calificados, la capacitación y el empoderamiento de los equipos de proyectos y la especificación de los roles y responsabilidades de las partes interesadas en el proyecto como entorno de gestión.

#### - **Nivel 3: La oficina de proyectos estándar**

Si bien continúa abordando la supervisión y el control de la gestión de proyectos, el nivel 3 de la oficina de proyectos introduce un nuevo enfoque en el soporte que optimiza el rendimiento individual y del proyecto en el entorno de gestión del proyecto. Su alcance abarca desde la gestión de múltiples proyectos y múltiples gerentes de proyectos e incluso puede incluir la supervisión u otra forma de alinearse con uno o más gerentes de programa.

El nivel 3 de la oficina de proyectos funcionalmente es la solución para las organizaciones que buscan implementar la gestión de proyectos como una competencia comercial central o que buscan mejorar la capacidad de gestión de proyectos o aumentar la madurez de la gestión de proyectos. A este nivel se requiere un personal mínimo: un gerente o director de la oficina de proyectos a tiempo completo y al menos dos miembros del personal adicionales a tiempo completo y a tiempo parcial, calificados para realizar y facilitar el diseño y la implementación de la funcionalidad de la oficina de proyectos. Además, el alcance de la funcionalidad estándar de la oficina de proyectos puede garantizar cierta participación a tiempo parcial, posiblemente extendida, de otros participantes en el entorno del proyecto, así como la posible participación de unidades de negocios en la organización. (Hill, 2013)

La oficina de proyectos estándar realiza actividades completas de supervisión y control de la gestión centralizada de proyectos, con un énfasis adicional en la introducción del

proceso y el apoyo a la práctica en el entorno de gestión de proyectos. Estas actividades incluyen lo siguiente:

- Servir como la pieza central del soporte de gestión de proyectos en la organización. Un recurso de gestión de proyectos para unidades de negocios, un facilitador de práctica profesional para gerentes de proyectos y miembros del equipo de proyectos y un coordinador y colaborador para las partes interesadas del proyecto.
- Funcionar como interfaz entre el entorno empresarial y el entorno de gestión de proyectos. También traduce la política y la orientación ejecutiva para el desempeño del proyecto e implementa acciones y actividades asociadas con intereses y objetivos comerciales estratégicos en el entorno de gestión de proyectos.
- Actuar como facilitador del proceso de entorno de gestión de proyectos y diseño de prácticas y como catalizador para la excelencia en la gestión de proyectos.
- Servir como representante de gestión de proyectos de la organización ante empresas e industrias afiliadas, socios e instituciones profesionales.
- Operar como la entidad que influye directa o indirectamente en la participación de recursos en los proyectos, lo que incluye abordar cuestiones tales como la adquisición, calificación, capacitación, asignación y evaluación de recursos del proyecto.

#### - **Nivel 4: La oficina de proyectos Avanzada**

De acuerdo con Hill (2013), la oficina de proyectos de este nivel se centra en integrar los intereses y objetivos empresariales en el entorno de gestión de proyectos. Esto implica la introducción de prácticas comunes que se aplicarán tanto a los procesos de gestión de proyectos como a los procesos comerciales. La funcionalidad estándar de oficina de proyectos debe estar completamente establecida antes de que se pueda implementar una oficina de proyectos avanzada.

En este nivel, la oficina de proyectos normalmente tiene una mayor dotación de personal y un mayor potencial para la alineación directa de los recursos. En particular, el personal se mejora para incluir los recursos profesionales y administrativos necesarios para desarrollar, implementar y administrar procesos, programas y funcionalidades ampliadas.

La oficina de proyectos avanzada realiza actividades integrales y centralizadas de supervisión, control y soporte de la gestión de proyectos, junto con una funcionalidad



amplia que representa una organización de gestión de proyectos madura y orientada a los negocios. Estas actividades incluyen lo siguiente:

- Aparece cada vez más como una unidad de negocio separada. La oficina de proyectos avanzada prepara y gestiona su propio presupuesto como un medio para perseguir el desarrollo y la implementación de prácticas avanzadas de gestión de proyectos y actividades de integración empresarial.
- Colaborar con las unidades de negocio dentro de la organización y participar en el desarrollo o la adaptación de procesos y prácticas que son comunes tanto al entorno empresarial como al entorno de gestión de proyectos.
- Los miembros de esta oficina de proyectos son asignados a tiempo completo y representan profesionales altamente calificados y con conocimientos que aplican la perspicacia empresarial y los conceptos avanzados de gestión empresarial y de proyectos a las soluciones implementadas en el entorno de gestión de proyectos. Estas personas ayudan a implementar servicios de tutoría, auditorías de proyectos y servicios de recuperación de proyectos. Supervisan y gestionan los resultados del proyecto en términos de rendimiento empresarial. También se puede incluir analistas de negocios y especialistas de diversas disciplinas profesionales a tiempo completo o parcial para lograr la funcionalidad de la oficina de proyectos.

#### - **Nivel 5: El centro de excelencia**

Hill (2013), expresa que el centro de excelencia se designa como una unidad de negocio separada y distinta dentro de la organización e incluso puede tener la responsabilidad de las operaciones de gestión de proyectos en toda la empresa. La funcionalidad de la oficina de proyectos establecida para el centro de excelencia se centra en los intereses comerciales estratégicos de toda la organización.

El centro de excelencia no necesariamente realiza todas las funciones de una oficina de proyectos de un nivel inferior, pero podría hacerlo. Hay dos perspectivas sobre cómo se puede establecer un centro de excelencia. Primero, podría crearse como resultado del crecimiento y la expansión de una oficina de proyectos de nivel inferior, que normalmente sería el caso de una organización de tamaño pequeño a mediano. Por el contrario, podría establecerse independientemente de cualquier oficina de proyectos existente, con el objetivo de proporcionar orientación y dirección comercial estratégica a aquellas oficinas de proyectos subordinadas. Es probable que este sea el caso en una

organización grande donde el centro de excelencia proporciona algún aspecto de supervisión, control y apoyo a oficinas de proyectos que atienden intereses comerciales regionales.

En consecuencia, el centro de excelencia asume un papel de alineación estratégica en la organización y guía del entorno de gestión del proyecto en sus esfuerzos de mejora continua. Estas actividades incluyen lo siguiente:

- Proporcionar dirección e influencia para las operaciones de gestión de proyectos empresariales. También puede supervisar la funcionalidad de oficinas de proyectos subordinadas.
- Desarrollar tanto el entorno de gestión del proyecto como la conciencia de las partes interesadas del proyecto, representando la gestión del proyecto y los intereses comerciales en todas las unidades de negocio, gestionando las relaciones con los clientes, así como las relaciones con proveedores y socios.
- Patrocinar y realizar estudios y evaluaciones de la funcionalidad de gestión de proyectos, como la efectividad del negocio, con un enfoque particular en sus propias operaciones o las de las oficinas de proyectos afiliadas.
- Representar los intereses comerciales de la organización en el entorno de gestión de proyectos y viceversa.

#### 4.4. Tipos de oficinas de proyectos

Existen varios tipos de Oficinas de Proyectos en las organizaciones. Cada tipo varía en función del grado de control e influencia que ejerce sobre los proyectos en el ámbito de la organización. Por ejemplo:

- **De apoyo.** Las Oficinas de Proyectos 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 oficina de proyectos sirve como un repositorio de proyectos. Esta oficina de proyectos ejerce un grado de control reducido. (PMI, 2017a)

Casey & Peck (2001), consideran a la oficina de proyectos de apoyo como una estación meteorológica, donde se rastrea e informa de los eventos que ocurren en el proyecto, pero

sin influir directamente en ellos. Es decir, que esta oficina de proyectos se encarga de comunicar a la alta dirección e interesados la información que requieran saber del proyecto.

- **De control.** Las Oficinas de Proyectos de control proporcionan soporte y exigen cumplimiento por diferentes medios. Esta oficina de proyectos ejerce un grado de control moderado. Este cumplimiento puede implicar:
  - La adopción de marcos o metodologías de dirección de proyectos.
  - El uso de plantillas, formularios y herramientas específicos.
  - La conformidad con los marcos de gobernanza.

Según Casey & Peck (2001), este tipo de oficina de proyectos se comporta como una torre de control, pues a diferencia de la anterior hace posible una mejora en la gestión del proyecto. Es necesario aclarar que lo recomendable es combinar las funciones de la torre de control con la estación meteorológica.

- **Directiva.** Las Oficinas de Proyectos directivas ejercen el control de los proyectos asumiendo la propia dirección de los mismos. Los directores de proyecto son asignados por la oficina de proyectos y rinden cuentas a ella. Estas Oficinas de Proyectos ejercen un grado de control elevado, (PMI, 2017a).

Para Casey & Peck (2001), la oficina de proyectos directiva, puede considerarse como un fondo de recursos, en la que se proveen de los recursos tanto humanos y de apoyo cuando un proyecto lo requiera y cuando esté alineado a la estrategia y objetivos de la organización. También es necesario que sus funciones se combinen junto con las otras funciones de los otros dos tipos de oficinas de proyectos.

Mariusz (2014), enfoca los tipos de oficinas de proyectos de acuerdo a sector de la industria en la que se encuentre:

**Sector de Tecnologías de la Información.** En este sector se definen dos tipos de oficinas de proyectos:

- La PSO (Project Support Office), es la que administra el flujo de ideas e iniciativas para convertirlas en proyectos.

- La oficina de proyectos (Project Management Office), tiene como tarea apoyar la implementación de proyectos organizados en el marco de programas y portafolios.

### **Sector de Industria de Servicios**

- La oficina de proyectos, provee soporte para la gestión de portafolios que se implementen para clientes corporativos.
- La oficina de proyectos de los programas, soporta la gestión de programas y grandes proyectos que se implementan para cada cliente.

### **Sector de Industria Manufacturera**

- La oficina de proyectos, proporciona una gestión óptima de recursos y soporte metodológico y administrativo para elementos de portafolio.
- La oficina de programas, provee apoyo metodológico organizativo y administrativo para programas y grupos de proyectos.

De acuerdo con Casey & Peck (2001), se debe comprender que los diferentes tipos de Oficinas de Proyectos resuelven diferentes problemas dentro de la organización, es decir, no existe una solución única para todos. Existen tres variedades de oficinas de proyectos, las cuales pueden ser usadas de forma independiente o pueden combinarse en una sola entidad. A continuación, se dará una descripción de cada una de ellas dependiendo del problema, la solución que pueden brindar y sus funciones básicas:

- **Estación meteorológica**

**Problema:** A veces los ejecutivos se ponen nerviosos por todo el dinero que gastan los proyectos sin que realmente sepan lo que está sucediendo. Se confunden por los diferentes formatos de informes provenientes de varios gerentes de proyectos con variedades de jerga, más la gran cantidad de actividades que se realizan a la vez. Para poner fin a su confusión, establecieron una "Estación meteorológica."

**Solución:** Al comportarse como una estación meteorológica, esta oficina de proyectos rastrea y monitorea eventos sin influir directamente en ellos, lo que significa comunicar varios aspectos del progreso del proyecto a ejecutivos y todo aquel que quiera saber.

**Funciones básicas:** Genera informes sobre los proyectos, respondiendo a las siguientes preguntas, de acuerdo a su alcance:

- ¿Cuál es el progreso del proyecto? Informe realizado a nivel de hitos y no de tareas.
- ¿Cuánto se ha pagado hasta ahora?, ¿Cuánto se ha presupuestado hasta el momento?
- ¿Cuánto se ha pagado por el progreso actual?, ¿Cuánto se presupuestó para estar a ese nivel?
- ¿Cuáles son los riesgos y problemas actuales?

Adicionalmente, las estaciones meteorológicas más robustas pueden realizar tareas como la de mantener una base de datos de elementos de acción, documentos del historial del proyecto y lecciones aprendidas.

**Autoridad:** Aunque las funciones de la estación meteorológica parecen menores, casi administrativas, de ella se requiere que establezca la frecuencia, el formato, el método de entrega y herramientas asociadas para los informes y la planificación. La estación meteorológica no está autorizada para informar a los gerentes de proyectos y sus clientes sobre cómo hacer las cosas.

- **Torre de Control**

**Problema:** La función de gestión de proyectos para muchas organizaciones es un activo vital, pero algunas organizaciones no logran administrarlo completamente como un activo. Por ejemplo: Hay muchas capacitaciones, pero no se aplican ni se apoyan; los ejecutivos con poca experiencia en gerencia de proyectos supervisan a los gerentes de proyectos; las lecciones aprendidas no se aplican a otros proyectos, entre otras.

**Solución:** La Torre de Control trata la gestión de proyectos como un proceso comercial para ser protegido y alimentado, lo cual hace posible mejorar el proceso de gestión del proyecto. Adicionalmente, las funciones de la Torre de Control deben combinarse con las de la Estación Meteorológica.

**Funciones básicas:** realiza cuatro funciones generales: establece estándares para la gestión de proyectos; consulta sobre cómo seguir esas normas; hace cumplir las normas; y mejora los estándares.

1. Establece estándares para la gestión de proyectos. Algunos de ellos son:
  - Gestión de riesgos.
  - Configuración del proyecto.
  - Estándares de comunicación/escalamiento

- Mecanismos de control de cambios.
  - Lecciones aprendidas.
  - Los estándares (herramientas y procesos) deberán ajustarse para adaptarse al tamaño de los proyectos.
2. Consulta sobre cómo seguir estas normas: Si los gerentes de proyecto deben cumplir con un conjunto de estándares, entonces necesitan entender esos estándares. Consultores internos trabajan para el gerente de la Torre de Control y puede ayudar a garantizar que los estándares sean comunicados y entendidos de manera exitosa.
  3. Hacer cumplir las normas: Se pueden usar recompensas para aquellos proyectos y sus gerentes, que cumplan con los hitos del proyecto aplicando los estándares. Esta es una entidad multifuncional que debe tener sus autoridades. La torre de control debe controlar una parte de la evaluación del desempeño de cada gerente de proyecto. También debe ser capaz de eliminar gerentes de proyecto de los proyectos. Estas autoridades son necesarias si esta oficina de proyectos quiere garantizar la calidad de las prácticas de gestión de proyectos dentro de su alcance.
  4. Mejora los estándares: Una vez que los estándares han sido documentados y son confiables, se hace posible mejorar estos estándares. Cada proyecto hace a la organización más inteligente y si las "lecciones aprendidas" se aprenden realmente, se pueden incorporar nuevas normas.
- **Fondo de Recursos**

**Problema:** La persona que contrata y administra los gerentes de proyectos sabe menos sobre gestión de proyectos que ellos. Por lo tanto, el activo del talento de gestión de proyectos tiende a no administrarse como un activo: no se selecciona, no se mejora y no se retiene de manera experta.

**Solución:** Configurar un "Fondo de recursos" para los gerentes de proyecto. Los gerentes y los ejecutivos que necesitan proyectos luego "contratan" a un gerente de proyecto de este fondo. El grupo de recursos se puede combinar con las dos clases de Oficinas de Proyectos anteriores.

**Funciones básicas:** De este tipo de oficina de proyectos se puede obtener:

    - Obtener gerentes de proyectos calificados.
    - Gerentes de proyectos capacitados para administrar el proyecto al que fueron asignados.

- Gerentes de proyectos supervisados para asegurar que aplican correctamente sus habilidades.

**Autoridad:**

1. El gerente del grupo de recursos está a cargo de suministrar gerentes de proyecto a los proyectos y debe ser la única fuente desde la cual se asignan los gerentes de proyecto, para garantizar un alto nivel de experiencia uniforme y seguir estándares organizacionales. Por lo tanto, no se debe permitir a los ejecutivos contratar gerentes de proyectos fuera del grupo de recursos.
2. El gerente del grupo de recursos se concede autoridades de gestión ordinarias, debido a que es un gerente de proyectos experimentado. Dentro de sus responsabilidades están:
  - Contratar sólo gerentes de proyectos expertos.
  - Supervisar a los gerentes de proyectos para asegurar que usan sus habilidades.
  - Entrenar a los gerentes de proyectos para mejorar su efectividad.
  - Organizar el desarrollo de su carrera como gerentes de proyectos.
  - Retirar gerentes de proyectos que no cumplen con sus tareas.

Eliminar las barreras organizativas para aplicar de forma correcta la gerencia de proyectos, trabajar para persuadir y educar a los ejecutivos y clientes internos.

#### **4.5. Oficina de proyectos y portafolio de proyectos**

La gestión del portafolio es un enfoque para lograr objetivos estratégicos mediante la selección, priorización, evaluación y gestión de proyectos, programas y otros trabajos relacionados en función de su alineación y contribución a las estrategias, como también a objetivos de la organización. (Al-Arabi & Al-Sadeq, 2008)

**Figura 2: Contexto organizacional de la Gestión de Portafolios**



**Fuente. Elaboración a partir de Al-Arabi & Al-Sadeq (2008)**

Al-Arabi & Al-Sadeq (2008), en la

Figura 2, explica la gestión de portafolios dentro de una organización. En la parte superior de la pirámide, se ubican el conjunto de componentes usados para definir los objetivos organizacionales (Visión, Misión y Objetivos y Estrategias organizacionales). En el segundo nivel se encuentran y se definen las iniciativas necesarias para lograr los objetivos de desempeño de la organización ("Planificación y gestión de operaciones de alto nivel" y "Planificación y gestión del portafolio de proyectos"). En la parte más baja de la pirámide están la "Gestión de operaciones en curso" y "Gestión de programas y proyectos autorizados", correspondientes a la ejecución de las actividades operativas de programas y proyectos para alcanzar los objetivos de rendimiento de la organización.

Adicionalmente, en la parte sombreada se hace referencia a la relación entre la estrategia organizacional, la planificación estratégica y las actividades de administración. Esta relación se destaca debido al enfoque tradicional en la gestión de Portafolio en la planificación estratégica



de proyectos. Para guiar "la gestión de programas y proyectos autorizados", se crea un portafolio de proyectos estratégicos. Este portafolio estratégico, que vincula la estrategia organizacional a un conjunto de programas y proyectos priorizados, aborda los impulsores comerciales internos y externos relevantes a los que se hace referencia como objetivos en el plan estratégico. (Al-Arabi & Al-Sadeq, 2008)

#### 4.5.1. Rol de la gestión de Portafolios

La gestión del Portafolio garantiza que la colección de proyectos elegidos y completados cumpla con los objetivos de la organización. De manera que el gerente de portafolio de proyectos, debe asegurar el mejorar el retorno de la inversión de los proyectos a su cargo, así como saber el valor de su portafolio y los cambios que ha tenido respecto a los últimos periodos. (Kendall & Rollins, 2003)

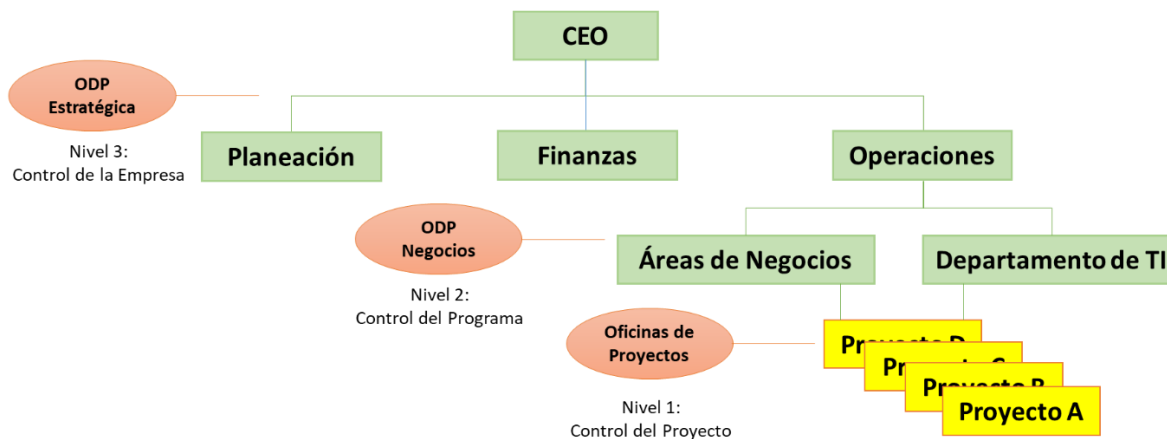
Dentro de las responsabilidades de la administración del portafolio de proyectos se encuentran:

- Determinar una mezcla de proyecto viable, una que sea capaz de cumplir los objetivos de la organización.
- Equilibrio del Portafolio, para garantizar una combinación de proyectos que equilibre a corto plazo versus a largo plazo, riesgo versus recompensa, investigación versus desarrollo, operación versus proyecto, etc.
- Seguimiento de la planificación y ejecución de los proyectos elegidos.
- Analizar el rendimiento del Portafolio y las formas de mejorarlo.
- Evaluar nuevas oportunidades contra el Portafolio actual y compararlo entre sí, teniendo en cuenta la capacidad de ejecución de proyectos de la organización.
- Proporcionar información y recomendaciones a los tomadores de decisiones en todos los niveles. (Al-Arabi & Al-Sadeq, 2008)

#### 4.5.2. Oficina de Gestión de Portafolios de Proyectos

De acuerdo con Al-Arabi & Al-Sadeq (2008), plantean que hay algunos modelos básicos de oficinas de proyectos para gestión de portafolios, como ya se vio en los puntos anteriores. En el nivel 1, se encuentra la oficina de proyectos encargada del control de los proyectos. En el nivel 2, donde los problemas tienen una mayor complejidad, la oficina de proyectos tiene una perspectiva multiproyecto, para poder reasignar los recursos de los proyectos según sea necesario y cuando el gerente está centrado en un beneficio. Ya en el nivel 3, donde hay limitantes con los recursos y el logro del objetivo estratégico, la oficina de proyectos se desempeña como oficina de gestión de portafolios para asesorar sobre las oportunidades de inversión y lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

**Figura 3: Niveles de la oficina de proyectos en la gestión de portafolios de proyectos**



**Fuente. Elaboración a partir de Al-Arabi & Al-Sadeq (2008)**

Funciones de la oficina de proyectos:

Las funciones de la oficina de proyectos enfocada a la gestión de portafolios, incluyen dos grandes categorías:

- Funciones enfocadas al equipo de proyecto: la oficina de proyectos realiza el trabajo de gestión de proyectos para estos equipos.
- Funciones orientadas a la organización: la oficina de proyectos ayuda al equipo de proyectos a realizar el trabajo de una forma eficiente y metódica.

A continuación, se describen los componentes de las categorías mencionadas anteriormente:

**Tabla 1: Componentes de las categorías de una oficina de proyectos**

Funciones enfocadas al equipo de proyecto	Funciones orientadas a la organización
Soporte temporal	Estable y sofisticado
Día a día	Periodos largos
Misión orientada	
Periodos cortos	
Local	Global
Reactivo	Proactivo
Hacerlo por ellos	Ayudarles a hacerlo ellos mismos

Funciones enfocadas al equipo de proyecto	Funciones orientadas a la organización
Crisis y apaga incendios	Eficiente
Táctico	Estratégico

Fuente. Elaboración a partir de Al-Arabi & Al-Sadeq (2008)

Estos elementos permiten a la organización suministrar los componentes necesarios para integrar proyectos en un portafolio, administrar el portafolio, monitorear el desarrollo del proyecto y crear entregas que cumplan con éxito los objetivos de negocio de una organización.

La existencia de una gestión de Portafolio de proyectos (PPM) y / o una oficina de proyectos empresarial serviría como una indicación en donde la organización tiene una cierta madurez de gestión de proyectos.

De acuerdo con Unger, Gemünden, & Aubry (2012), las oficinas de proyectos contribuyen a la gestión del portafolio de proyectos, así como los proyectos en general de una manera exitosa en el rol de la coordinación y control en términos de calidad.

#### 4.6. Oficina de proyectos y efectividad de los proyectos

Rincón González (2018), en el marco del Encuentro Internacional de investigadores en Administración 2014, identificó mediante una investigación de tipo exploratorio, que las oficinas de proyectos tienen un efecto positivo en el desempeño de los proyectos que se encuentran bajo su supervisión así:

- Alineación estratégica e influencia positiva sobre los proyectos.
- Mejoras en el desempeño de la organización que la alberga.
- Un incremento en la efectividad y facilitación de la gerencia de proyectos, como se aprecia en la siguiente figura.

**Figura 4: Efectos de las Oficinas de Proyectos en las estructuras que las contienen**



**Fuente. Tomado de Rincón González (2018)**

Hobbs, Aubry, & Thuillier (2008) citado por Rincón González (2018), encontraron que las oficinas de proyectos hacen un aporte significativo al desempeño organizacional al estar conectadas con las estrategias, los proyectos y la estructura. Adicionalmente, (Monique Aubry, Müller, Hobbs, & Blomquist (2010), proponen que las oficinas de proyectos son estructuras que se adaptan a las necesidades de las organizaciones que las albergan y que estas deben centrar su actuar en la prestación de servicios, la gestión de los proyectos, así como en soportar la efectividad organizacional. Hobbs et al. (2008), plantea que las oficinas de proyectos mejoran la gestión de los proyectos de la organización y que entre las dos entidades existe una relación simbiótica que les permite evolucionar de manera conjunta.

Paralelamente M. Aubry, Hobbs, & Thuillier (2009), proponen que las oficinas de proyectos contribuyen sustancialmente al desempeño de las organizaciones al formar parte de un sistema complejo que sustenta la gerencia de proyectos. Dai & Wells (2004) dicen que las oficinas de proyectos son entidades organizacionales que ayudan a los gerentes de proyectos, así como a otros involucrados en asuntos estratégicos y en metodologías de gestión. Desde la perspectiva de Souza & Evaristo (2006), las oficinas de proyecto son un catalizador de la gestión del conocimiento en gerencia de proyectos de las organizaciones.

Según Casey & Peck (2001), se debe personalizar la oficina de proyectos, teniendo en cuenta los proyectos transversales a la organización, los proyectos grandes e individuales, y los proyectos medianos e individuales.

#### **4.7. Gestión y Manejo de los stakeholders en las oficinas de proyectos**

Stakeholder está definido por el diccionario de Oxford como “una persona o empresa que participa en una organización, proyecto, sistema, etc., especialmente porque ha invertido dinero en ella” (Stevenson, 2010). Por otro lado, el Diccionario de la Lengua Española, define Interesado como “Dicho de una persona: Que ostenta un interés legítimo en un procedimiento administrativo y, por ello, está legitimada para intervenir en él.” (RAE, 2020)

Stakeholder es una palabra inglesa que en el contexto empresarial significa “parte interesada o interesado”. Este concepto fue introducido por la universidad de Stanford a mediados de los años 60 y hace referencia a las organizaciones o personas que toman parte en las decisiones de una compañía u organización y que están afectadas por sus actividades, según esto se podría llamar “grupos de interés que rodean la empresa”.

Freeman & Reed (1983), proponen dos definiciones en su primera publicación, una amplia y otra restringida. En la aceptación amplia incluye grupos amistosos u hostiles, en donde dice que las partes interesadas son todo grupo o individuo identificable que pueda afectar el logro de los objetivos de una organización (grupos de interés público, grupos de protesta, agencias gubernamentales, asociaciones de comercio, competidores, sindicatos, segmentos de acciones, clientes entre otros). En la definición restringida, dice que los interesados son cualquier grupo o individuo identificable respecto del cual la organización es dependiente para su supervivencia (empleados, segmentos de clientes, ciertos proveedores, agencias gubernamentales clave, accionistas, ciertas instituciones financieras entre otros).

Donaldson & Preston (1995), definen tres aspectos en la teoría: Descriptivo (explica y da cuenta de la naturaleza de las operaciones de una empresa), instrumental (busca dejar sentado el enfoque de las partes interesadas teniendo en cuenta el cumplimiento de metas y objetivos, así como de rentabilidad), normativo (filosofía y ética que deben ser tenidas en cuenta a la hora de gestionar la empresa u organizaciones desde una orientación moral).

El término stakeholder, el PMI lo define como Individuo, grupo u organización que puede afectar, verse afectado o percibirse a sí mismo como afectado por una decisión, actividad o resultado de un proyecto, programa o portafolio. (PMI, 2017a)

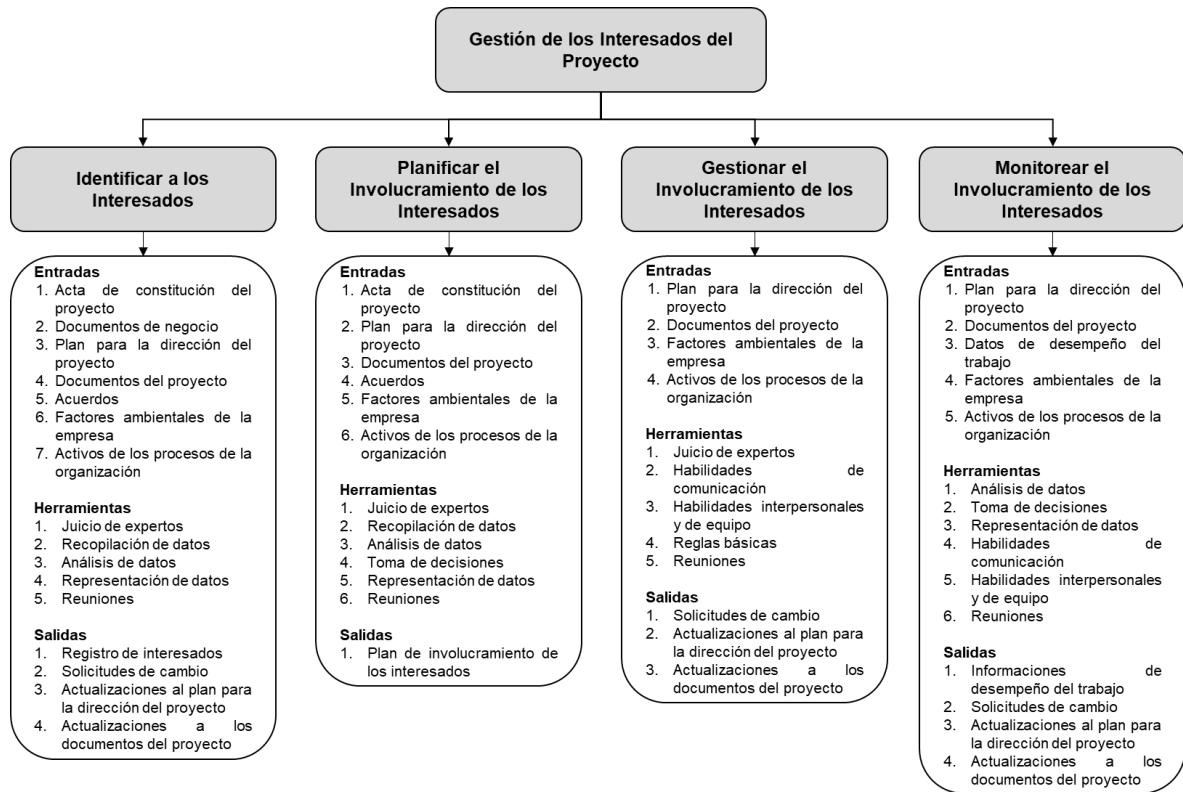
La gestión de los interesados del proyecto se ha convertido en una parte muy importante tanto para las organizaciones como para los proyectos; tiene por objetivo generar relaciones entre la organización y sus grupos de interés o interesados de los proyectos, las cuales pueden influir positiva o negativamente en el éxito de un proyecto. Se ha hablado de los interesados y su importancia, pero solamente hasta hace muy poco se ha comenzado a reconocer el peso que tienen en el éxito de un proyecto. De acuerdo con el PMI la gestión de los interesados es un proceso que apoya el trabajo del equipo del proyecto para analizar las expectativas de los interesados, evaluar el grado en que afectan o son afectados por el proyecto y desarrollar estrategias para involucrar de manera eficaz a los interesados en apoyo de las decisiones del proyecto para la planificación y ejecución del trabajo del proyecto. (PMI, 2017a)

“La oficina de proyectos ya no debe considerarse una isla dentro de una organización. La premisa es que esta es parte de una red de relaciones complejas que vincula estrategias, proyectos y estructuras, por lo tanto, es un punto de entrada para gestionar los proyectos organizacionales.” (Monique Aubry, Hobbs, & Thuillier, 2007).

Rincón González (2017), dice que se hace necesario profundizar en el estudio de los stakeholders que forman parte y/o se relacionan con las oficinas de gerencia de proyectos, teniendo en cuenta que “la gerencia de proyectos ha ganado terreno en el mundo corporativo, donde ha venido jugando un rol central en la administración de organizaciones en casi todos los campos de la actividad humana” (Bredillet, Yatim, & Ruiz, 2008), citado por (Monique Aubry et al. (2010).

A continuación se encuentra una descripción general de los procesos de Gestión de los Interesados del Proyecto en la siguiente figura, de acuerdo con el PMI (2017a):

**Figura 5: Proceso de la gestión de Stakeholders**



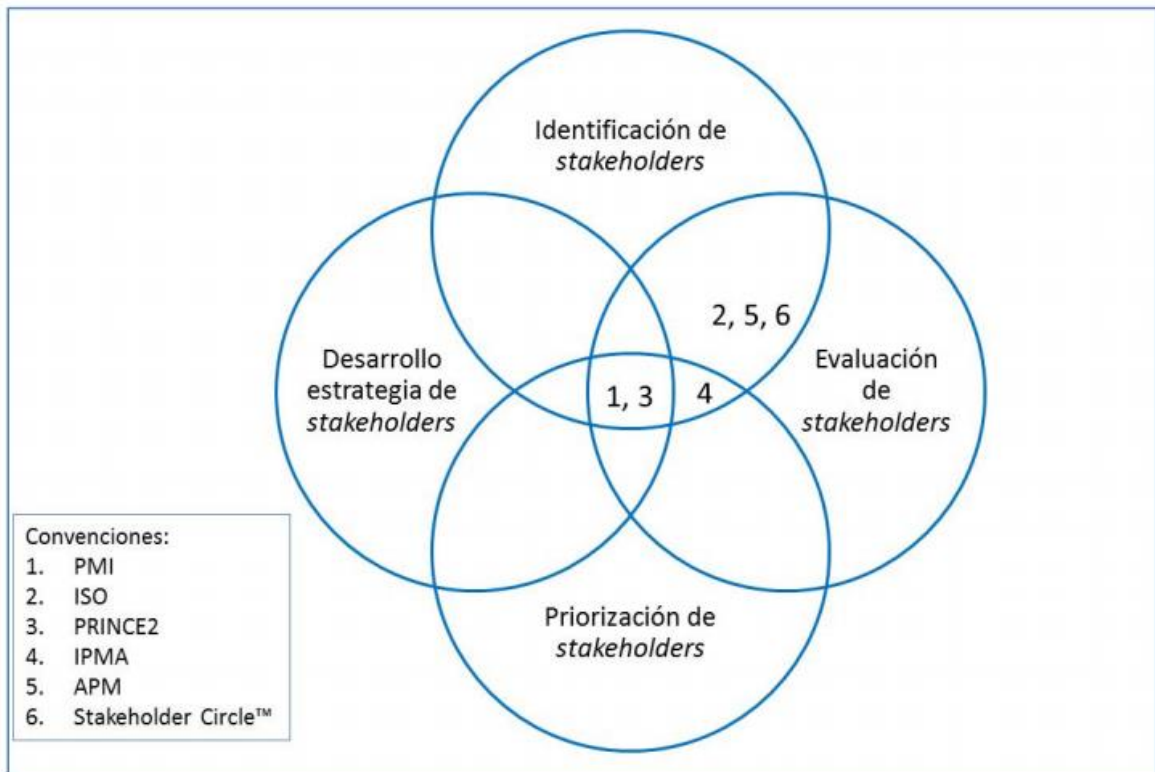
**Fuente. Elaborado a partir de PMI (2017)**

Conforme con Rincón González (2017), la interacción de los componentes esenciales o procesos de la gestión de los stakeholders utilizados en varios de los estándares de la gerencia de proyectos y su resultado se puede resumir en la



Figura 6:

**Figura 6: Interacción entre los estándares de la gerencia de proyectos en la gestión de stakeholders**



**Fuente: Tomado de Rincón González Rincón González (2017)**

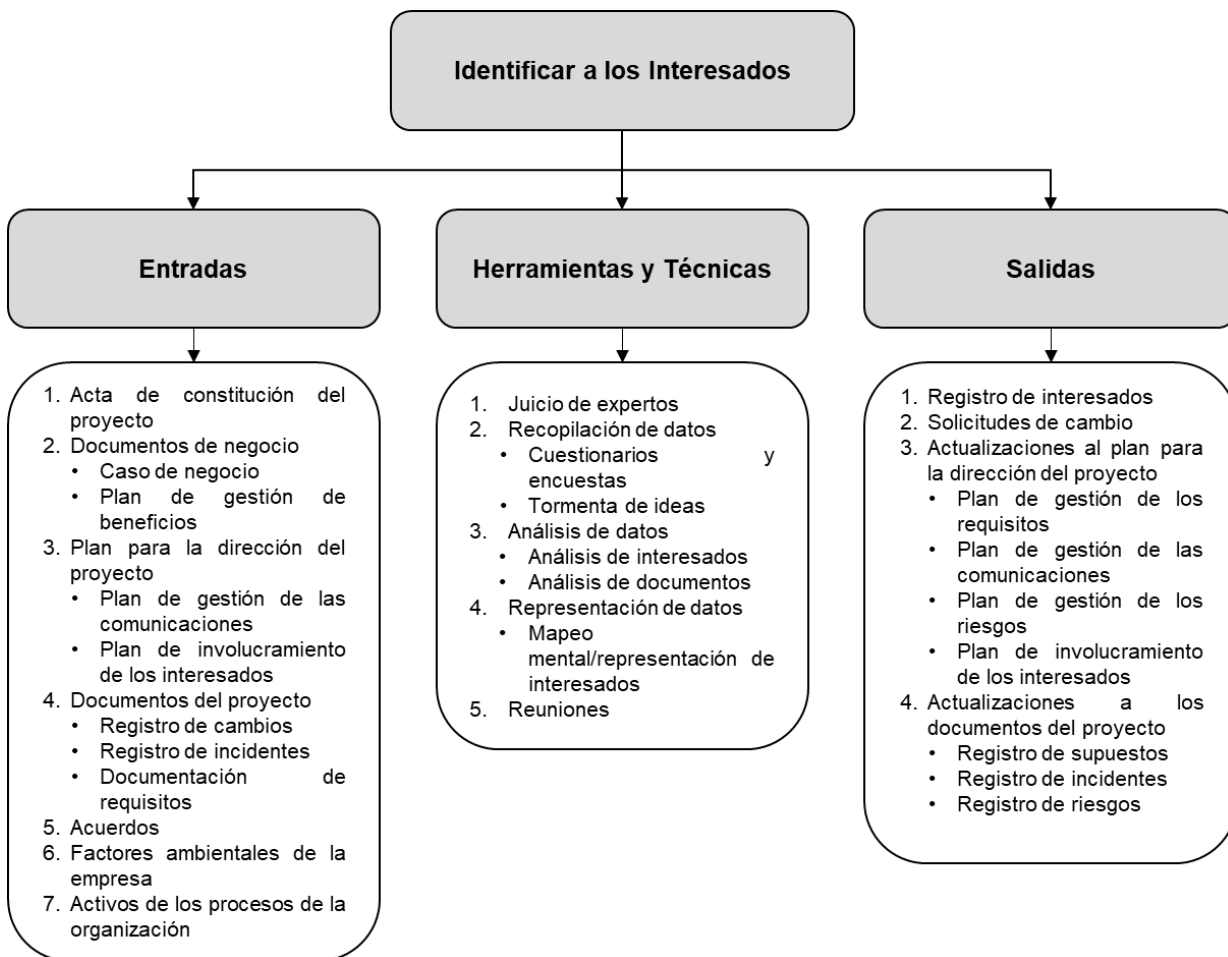
#### 4.7.1. Identificación de stakeholders

De acuerdo con el PMI (2017a), es el proceso de identificar periódicamente a los interesados del proyecto así como de analizar y documentar información relevante relativa a sus intereses, participación, interdependencias, influencia y posible impacto en el éxito del proyecto.

Beneficio clave: Permite al equipo del proyecto identificar el enfoque adecuado para el involucramiento de cada interesado o grupo de interesados.

Este proceso se lleva a cabo periódicamente a lo largo del proyecto, según sea necesario. En la siguiente tabla se aprecian las entradas, herramientas y técnicas, así como las salidas del proceso.

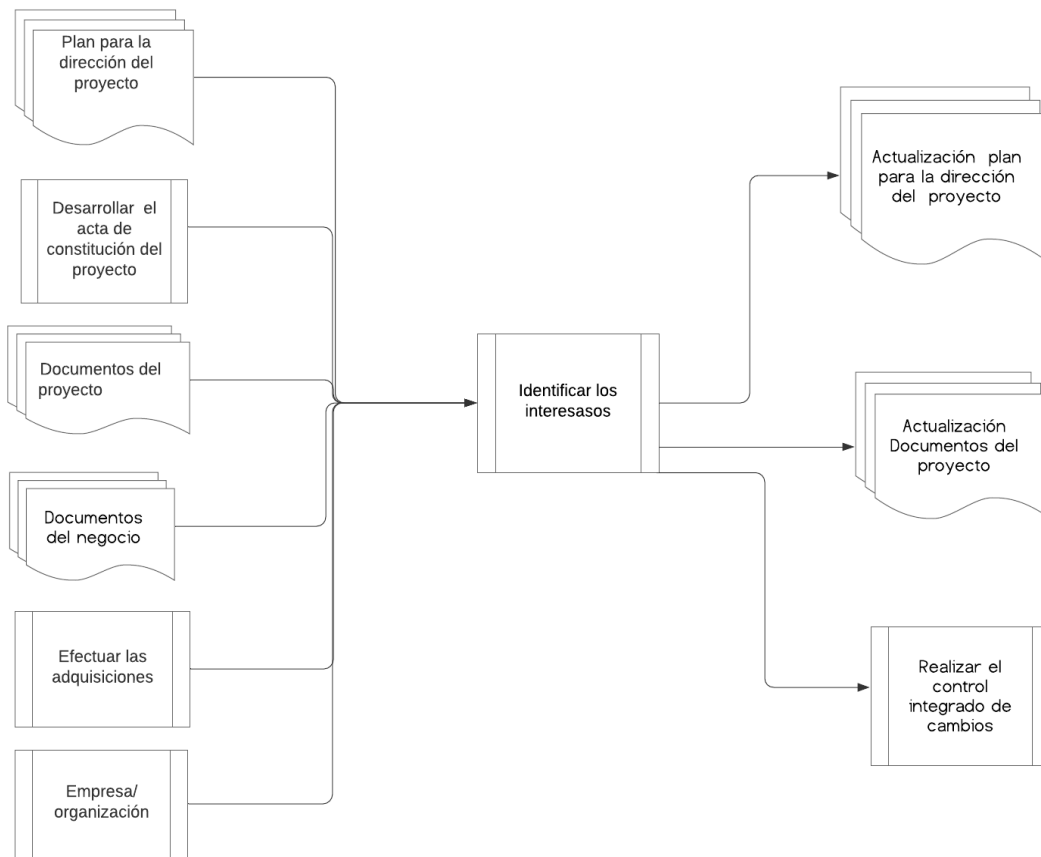
**Figura 7: Identificar a los interesados**



**Fuente: Elaborado a partir de PMI (2017)**

El siguiente gráfico muestra la gestión documental del proceso de identificación de interesados:

**Figura 8: Identificación de los interesados**



**Fuente: Elaborado a partir de PMI (2017)**

Complementando este proceso, existen varios modelos enfocados a la identificación de stakeholders, por ejemplo, el de Ronald K. Mitchell, Bradley R. Agle, & Donna J. Wood (1997) y el de (Savage, Nix, Whitehead, & Blair, (1991)

### **Modelo de Mitchell, Agle y Wood**

Estos autores proponen mediante un diagrama de Venn la relación de tres variables:

- Poder: Significa la capacidad de la parte interesada de influenciar a la organización.
- Legitimidad: Se refiere a la relación y a las acciones de las partes interesadas con la organización en términos de deseabilidad, propiedad o conveniencia.

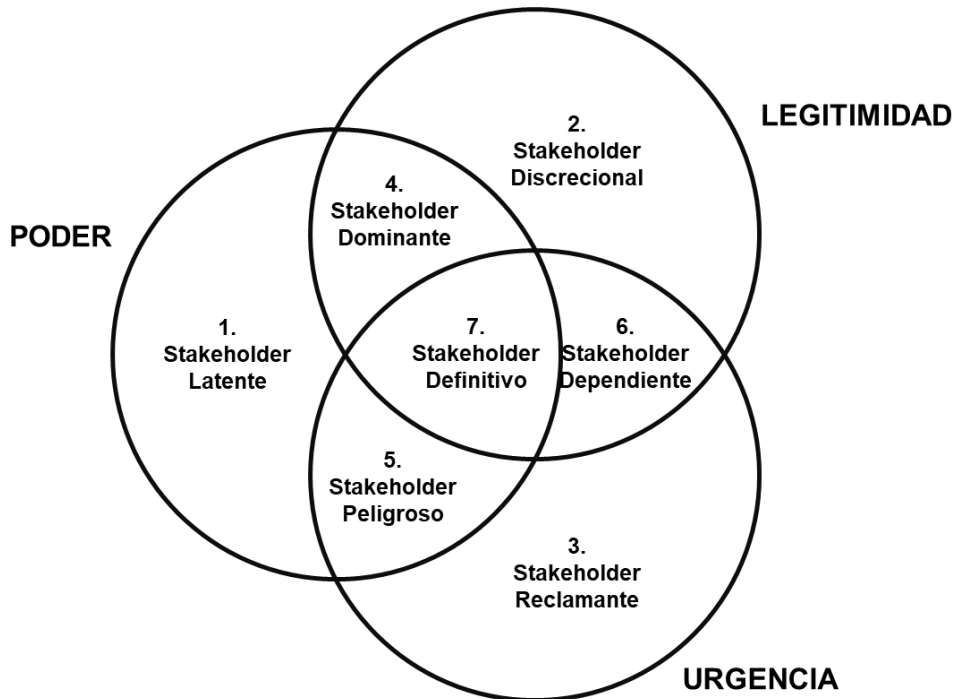
- **Urgencia:** Remite a los requisitos que los mismos plantean a la organización en términos de urgencia y oportunidad.

La combinación de estos tres atributos en diferentes composiciones lleva a siete tipos de partes interesadas:

- Latentes.
- Discrecionales.
- Reclamantes.
- Dominantes.
- Peligrosos.
- Dependientes.
- Definitivos.

De presentarse que alguien no aparezca dentro de esta clasificación, pues sencillamente no es una parte interesada dentro de la organización.

**Figura 9: Modelo de gestión de Mitchell, Agle & Wood**



Fuente: Elaborado a partir de Mitchell et al. (1997)

### Modelo de Savage

Savage et al. (1991), presenta una matriz de doble entrada para identificar a los stakeholders que influyen en la organización. Posee dos ejes críticos:

- El potencial de estos actores para amenazar a la organización.
- El potencial de estos grupos de interés de cooperar con la organización.

**Figura 10: Modelo de Savage**

		POTENCIAL DE LOS GRUPOS DE INTERES PARA AMENAZAR A LA ORGANIZACION	
		ALTO	BAJO
POTENCIAL DE LOS GRUPOS DE INTERES PARA COOPERAR CON LA ORGANIZACION	ALTO	GRUPO DE INTERES MIXTO "ESTRATEGIA COLABORAR"	GRUPO DE INTERES DE APOYO "ESTRATEGIA IMPLICAR"
	BAJO	GRUPO DE INTERES NO APOYO "ESTRATEGIA DEFENSA"	GRUPO DE INTERES MARGINAL "ESTRATEGIA CONTROLAR"

**Fuente: Elaboración a partir de Savage et al. (1991)**

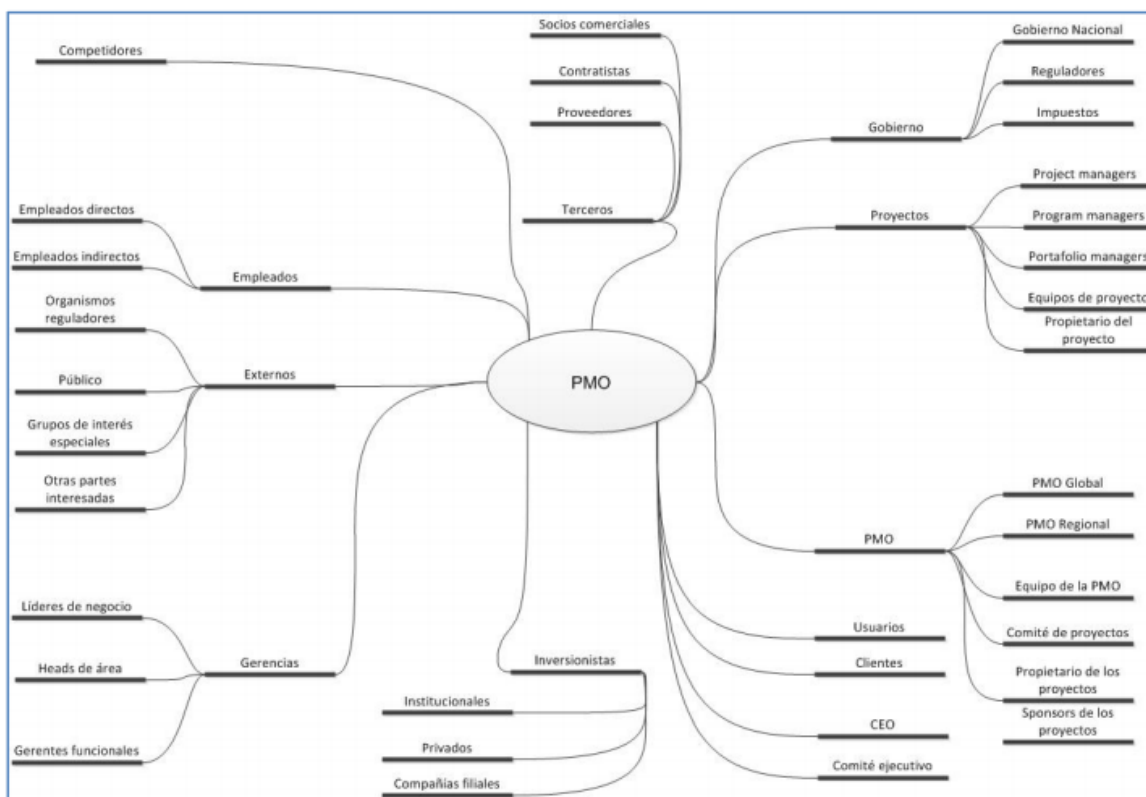
De la matriz anterior se generan cuatro tipos de interesados:

1. Stakeholders mixtos donde la estrategia será colaborar.
2. Stakeholders marginales cuya estrategia será controlarlos.
3. Los stakeholders de apoyo que implica una estrategia de implicarlos en la organización.
4. Stakeholders no apoyo, donde la estrategia es la defensa ya que no son cooperativos y amenazan a la organización.

El potencial de las partes interesadas a cooperar a veces es ignorado, ya que el análisis por lo general, hace hincapié en los tipos y magnitudes de las amenazas de los interesados. El potencial de cooperación es relevante, ya que puede llevar a las organizaciones a unir fuerzas con estos grupos, dando como resultado una mejor gestión. Las organizaciones pueden centrarse en el potencial de los stakeholders clave, para evitar la implementación de estrategias opuestas a las de los stakeholders, reconocer sus necesidades y modificar las estrategias para integrarlos.

Rincón González (2017) destaca que una correcta identificación y caracterización de los stakeholders que se relacionan con las oficinas de gerencia de proyectos permite tener en consideración sus requerimientos, necesidades y expectativas durante la gestión de los proyectos administrados por estas oficinas. Adicionalmente, realizó esta identificación basado en la revisión bibliográfica del artículo en mención y posteriormente, fue complementada con trabajo de campo, mediante talleres de identificación de stakeholders, haciendo uso del conocimiento de expertos en las oficinas de proyectos. Esta información, se puede observar en la Figura 11.

**Figura 11: Registro de stakeholders relacionados con la oficina de proyectos**



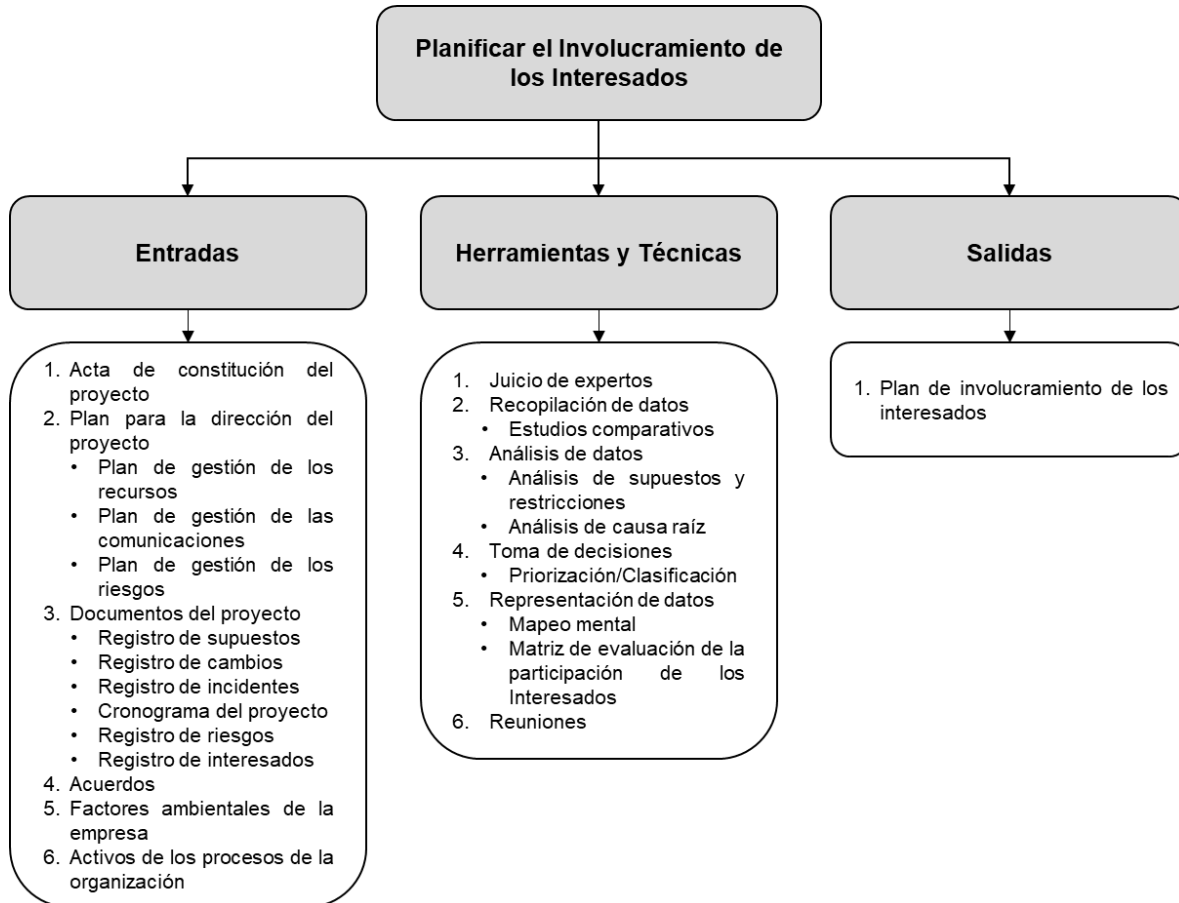
Fuente: Tomado de Rincón González (2017)

#### 4.7.2. Planificar el involucramiento de los stakeholders

Es el proceso de desarrollar estrategias de gestión adecuadas para lograr la participación eficaz de los interesados a lo largo del ciclo de vida del proyecto con base en el análisis de sus necesidades, intereses y el posible impacto en el éxito del proyecto. El plan debe ser claro y factible para interactuar con los stakeholders del proyecto.

A continuación, se puede apreciar el modelo de planificación de involucramiento de los stakeholders propuesto por PMI (2017a).

**Figura 12: Planificar el involucramiento de los Interesados**



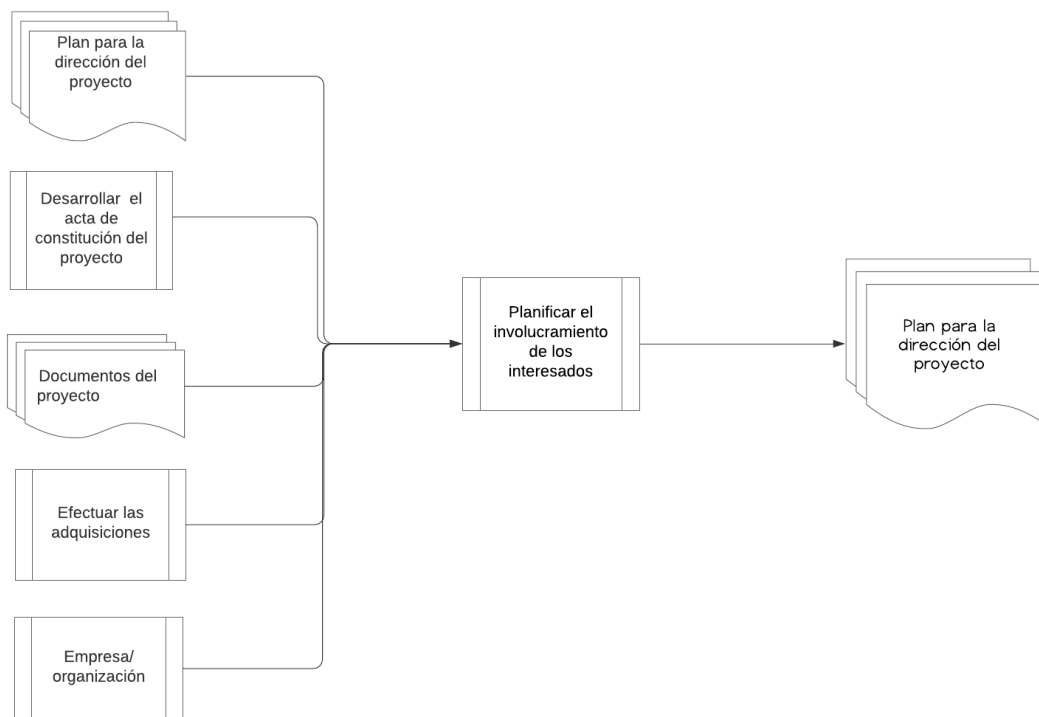
**Fuente: Elaborado a partir de PMI (2017)**

Este proceso tiene tres componentes principales que son:

1. Entradas: Es el proceso en donde se gestiona toda la documentación y los datos correspondientes para el registro de stakeholders de acuerdo con el siguiente diagrama:



**Figura 13: Planificar el involucramiento de los interesados**



**Fuente: Elaborado a partir de PMI (2017)**

Inicialmente se desarrolla un plan eficaz que reconoce las diversas necesidades de información de los interesados del proyecto; este plan se revisa y se actualiza periódicamente a medida que van cambiando los stakeholders. La primera versión del plan de involucramiento de los interesados se desarrolla una vez identificada la comunidad inicial de interesados mediante el proceso Identificar a los Interesados. El plan de involucramiento de los interesados se actualiza periódicamente para reflejar los cambios en los grupos de interés de la organización.

2. Herramientas y técnicas: En este proceso se realiza un análisis y procesamiento de datos, clasificación y priorización de stakeholders teniendo en cuenta (mayor interés, influencia y poder), generando como resultado la matriz de stakeholders, donde la letra “C” indica participación actual y “D” indica la participación deseada, como se muestra en la siguiente tabla:

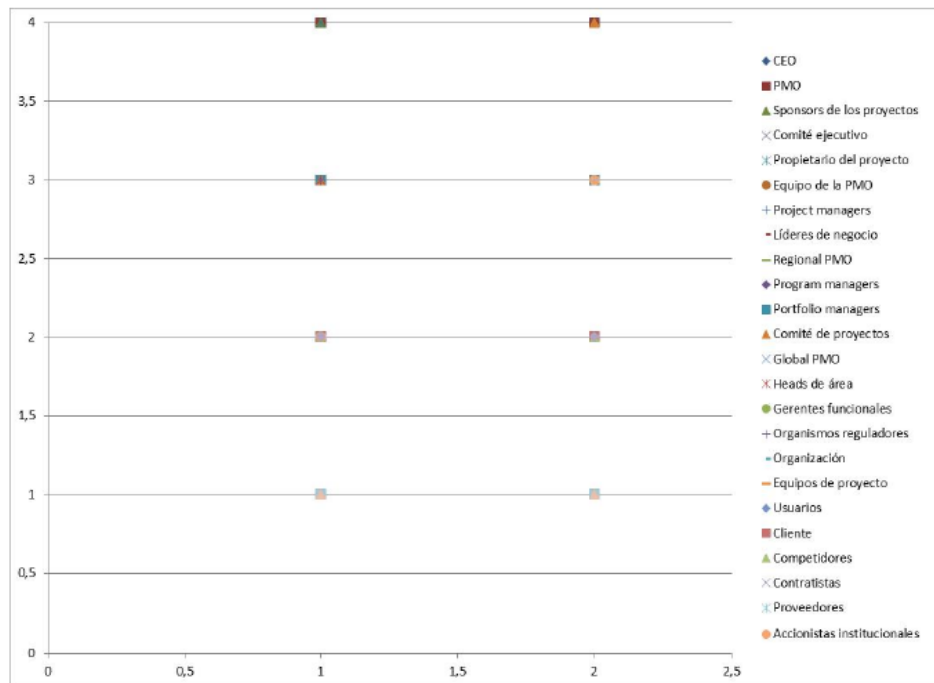
**Tabla 2: Matriz de Evaluación de involucramiento de los Interesados**

Interesado	Desconector	Reticente	Neutral	De apoyo	Líder
Interesado 1	C			D	
Interesado 2			C	D	
Interesado 3				D C	
Interesado 4					

**Fuente: Elaborado a partir de PMI (2017)**

De acuerdo con Rincón González (2017), es importante evaluar el relacionamiento de los stakeholders con la oficina de proyectos, teniendo en cuenta dos aspectos importantes (a) el grado de interés que tiene la oficina de proyectos sobre el stakeholder (Eje X) y (b) el poder que ejerce el stakeholder sobre la oficina de proyectos (Eje Y), la cual se realiza mediante la construcción de una matriz Interés – poder, tal como se observa en la Figura 14.

**Figura 14: Evaluación de los stakeholders relacionados con la PMO**



**Fuente: Tomado de Rincón González (2017)**

Ahora bien, Rincón González (2017), procede a priorizar los stakeholders que interactúan con la oficina de proyectos, en tres aspectos (Bourne & Walker, 2006): (a) proximidad, (b) poder y (c) urgencia. A continuación, se muestra el resultado de la priorización de los stakeholders que interactúan con la oficina de proyectos:

**Tabla 3: Priorización de los stakeholders relacionados con la PMO**

#	Stakeholder	Dirección	Poder	Proximidad	Urgencia	Indice	Prioridad
9	CEO	D	4	2	4	40.0488	1
1	PMO Manager	U	4	4	3	39.0541	2
16	Sponsors de los proyectos	D	4	3	3	37.0511	3
10	Comité ejecutivo	D	4	2	3	35.0481	4
15	Propietario del proyecto	D	4	2	3	35.0481	5
4	Equipo de la PMO	S	3	4	3	35.0441	6
11	Project managers	D	3	3	3	33.0411	7
19	Líderes de negocio	U	3	3	3	33.0411	8
2	Regional PMO	U	3	2	3	31.0381	9
12	Program managers	U	3	2	3	31.0381	10
13	Portfolio managers	U	3	2	3	31.0381	11
5	Comité de proyectos	D	4	2	2	30.0474	12
3	Global PMO	U	3	2	2	26.0374	13
20	Heads de área	U	3	2	2	26.0374	14
21	Gerentes funcionales	U	3	2	2	26.0374	15
27	Organismos reguladores	D	3	1	2	24.0344	16
22	Organización	I	2	2	2	22.0274	17
14	Equipos de proyecto	S	1	1	3	21.0151	18
17	Usuarios	I	2	1	2	20.0244	19
18	Cliente	I	2	1	2	20.0244	20
31	Competidores	S	2	1	2	20.0244	21
24	Contratistas	I	1	3	2	20.0204	22
25	Proveedores	S	1	3	2	20.0204	23
6	Accionistas institucionales	D	3	1	1	19.0337	24
7	Accionistas privados	D	3	1	1	19.0337	25
23	Empleados	I	1	2	2	18.0174	26
26	Socios comerciales	S	1	1	2	16.0144	27
8	Compañías filiales	S	2	1	1	15.0237	28
28	Público	I	1	2	1	13.0167	29
29	Grupos de interés especiales	I	1	2	1	13.0167	30
30	Otras partes interesadas	I	1	2	1	13.0167	31

D = Down U = Up I = Independent S = Side

**Fuente: Tomado de Rincón González (2017)**

3. Salidas: Como resultado de los dos procesos anteriores resulta del “plan de involucramiento de los stakeholders”, que es un componente del plan para la dirección del proyecto que identifica las estrategias y acciones requeridas para promover el involucramiento productivo de los interesados, en la toma de decisiones y su ejecución. Dependiendo de las necesidades del proyecto y las expectativas de los interesados, puede ser formal o informal y muy detallado o formulado de manera general.

El plan de involucramiento de los interesados puede incluir, entre otras cosas, estrategias o enfoques para involucrar a individuos o grupos de interesados (Ver Tabla 4):

**Tabla 4: Ejemplo de plan de involucramiento de stakeholders**

REGISTRO DE INTERESADO		NIVEL DE PARTICIPACIÓN		ESTRATEGIA	
ID	Expectativas individuales	Actual	Planeado	Estrategia	Responsable
JH	Diseñar un programa de capacitación en Gestión de Proyectos con base en el PMI e IPMA	MS	IC	Reuniones con e interesado para evaluar el programa de capacitación.	Líder del proyecto
P	Incluir descansos después de 2 horas	ME	MI	Considerar lo indicado en la programación de la capacitación.	Integrante 1

(\*) Mínimo esfuerzo (ME), mantener informado(MI), mantener satisfecho (MS) e interesado clave(IC)

**Fuente: Tomado de Guerrero Chanduví (2018)**

Después de evaluar, priorizar y caracterizar los stakeholders, se definen las estrategias de gestión para cada uno de los stakeholders principales, que interactúan con la oficina de proyectos Rincón González (2017), tal y como se muestra en la Tabla 5:

**Tabla 5: Definición estrategias para la gestión de los stakeholders relacionados con la Oficina de proyectos**

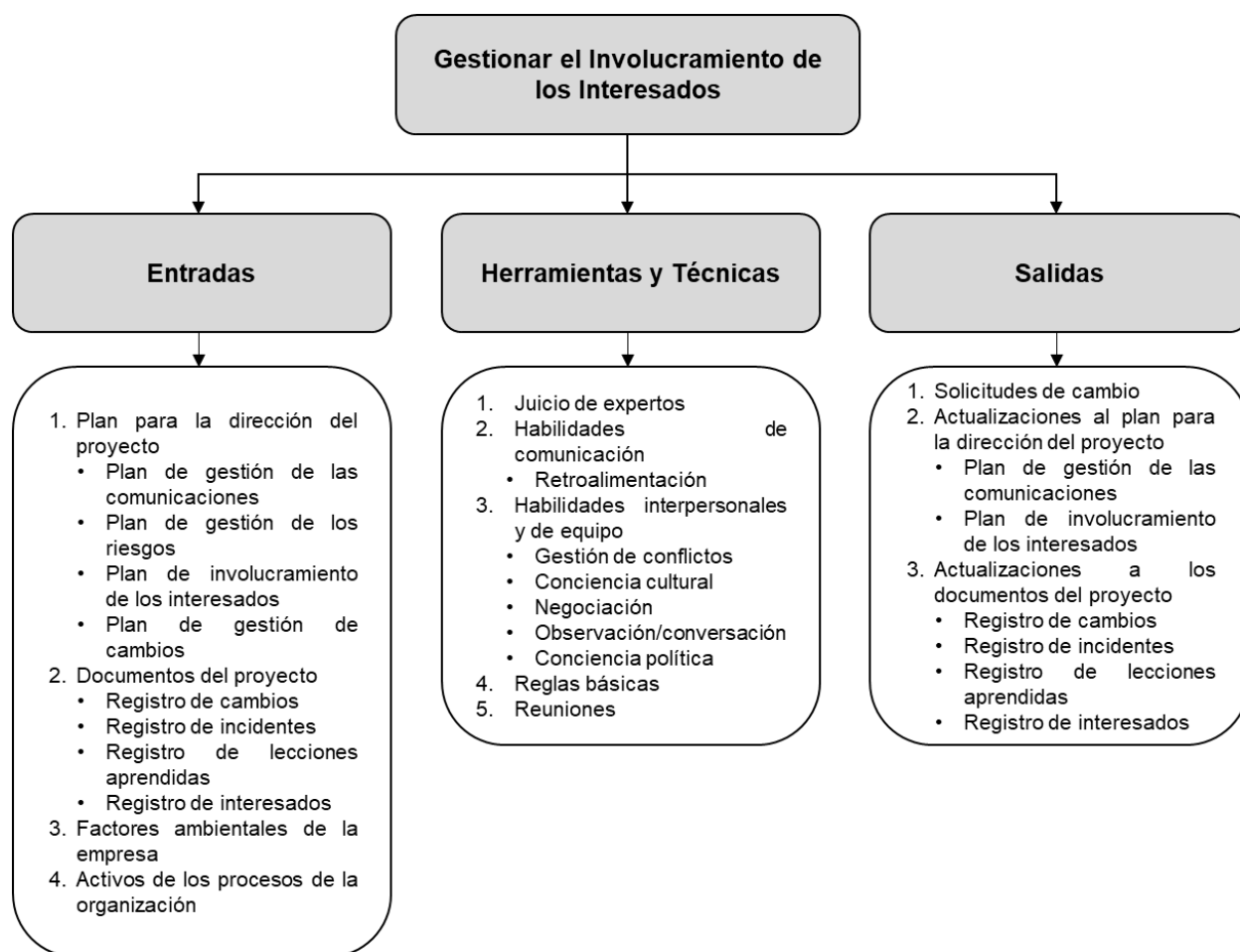
<i>Stakeholder</i>	<i>Estrategia</i>
CEO	Gerencia cercana
PMO Manager	Gerencia cercana
Sponsors de los proyectos	Gerencia cercana
Comité ejecutivo	Gerencia cercana
Propietario del proyecto	Gerencia cercana
Equipo de la PMO	Mantener informado
Project managers	Mantener informado
Líderes de negocio	Mantener informado
Regional PMO	Mantener Satisfacción
Program managers	Mantener Satisfacción
Portafolio managers	Mantener Satisfacción
Comité de proyectos	Mantener Satisfacción
Global PMO	Mantener Satisfacción
Heads de área	Monitorear

**Fuente: Tomado de Rincón González (2017)**

### 4.7.3. Gestionar el involucramiento de los stakeholders

Es el proceso de comunicarse y trabajar con los stakeholders para satisfacer sus necesidades y expectativas, fomentar la participación activa dentro de las actividades a lo largo del ciclo de vida del proyecto. A su vez permite al director del proyecto incrementar el apoyo y minimizar la resistencia por parte de los stakeholders, aumentando significativamente las posibilidades de lograr el éxito del proyecto.

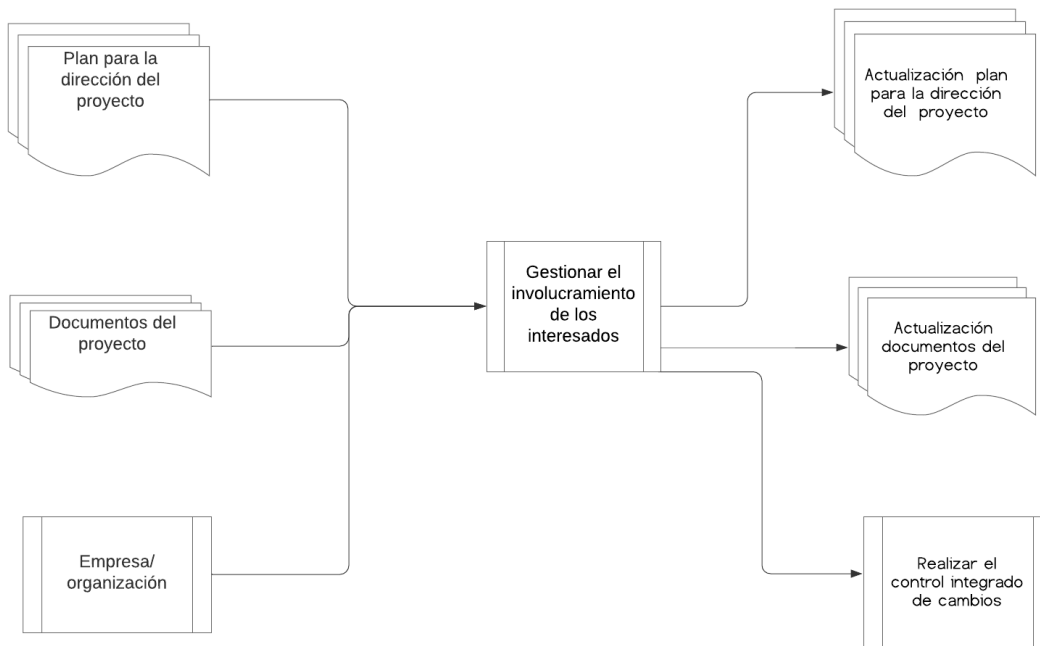
Figura 15: Gestión de los involucrados



Fuente: Elaborado a partir de PMI (2017)

1. Entradas: Se gestiona la actualización de toda la documentación con los cambios presentados en los grupos de interés, como: El plan de dirección del proyecto, los documentos del proyecto y la documentación de la organización, de acuerdo con la Figura 16.

**Figura 16: Gestión de involucramiento de interesados**



**Fuente: Elaborado a partir de PMI (2017)**

## 2. Herramientas y técnicas

- **Habilidades de comunicación:** El equipo utiliza retroalimentación para ayudar a comprender la reacción de los interesados frente a diversas actividades de dirección del proyecto y decisiones clave.
- **Reglas básicas:** Establecen el comportamiento esperado de los miembros del equipo del proyecto, de otros interesados con respecto al involucramiento de los interesados.

## 3. Habilidades interpersonales y de equipo:

- **Gestión de conflictos:** El director de proyectos debe garantizar que los conflictos se resuelvan de manera oportuna.
- **Conciencia natural:** Se utiliza para ayudar al director y al equipo del proyecto a comunicarse de manera eficaz teniendo en cuenta las diferencias culturales y los requisitos de los interesados.
- **Negociación:** Se utiliza para conseguir apoyo o un acuerdo que respalde el trabajo del proyecto o sus resultados, asimismo para resolver conflictos dentro del equipo o con otros interesados.

- Observación/conversación: Se utiliza para mantenerse en contacto con el trabajo y las actitudes de los miembros del equipo del proyecto y otros interesados.
- Conciencia política: Se logra a través de la comprensión de las relaciones de poder dentro y en torno al proyecto.

#### 4. Salidas

- Solicitudes de cambio: Se realizan porque pueden surgir cambios en el alcance del proyecto y del producto.
- Actualizaciones para la dirección del proyecto:  
Plan de gestión de las comunicaciones: Nuevos requisitos o modificaciones de los requisitos de los interesados.

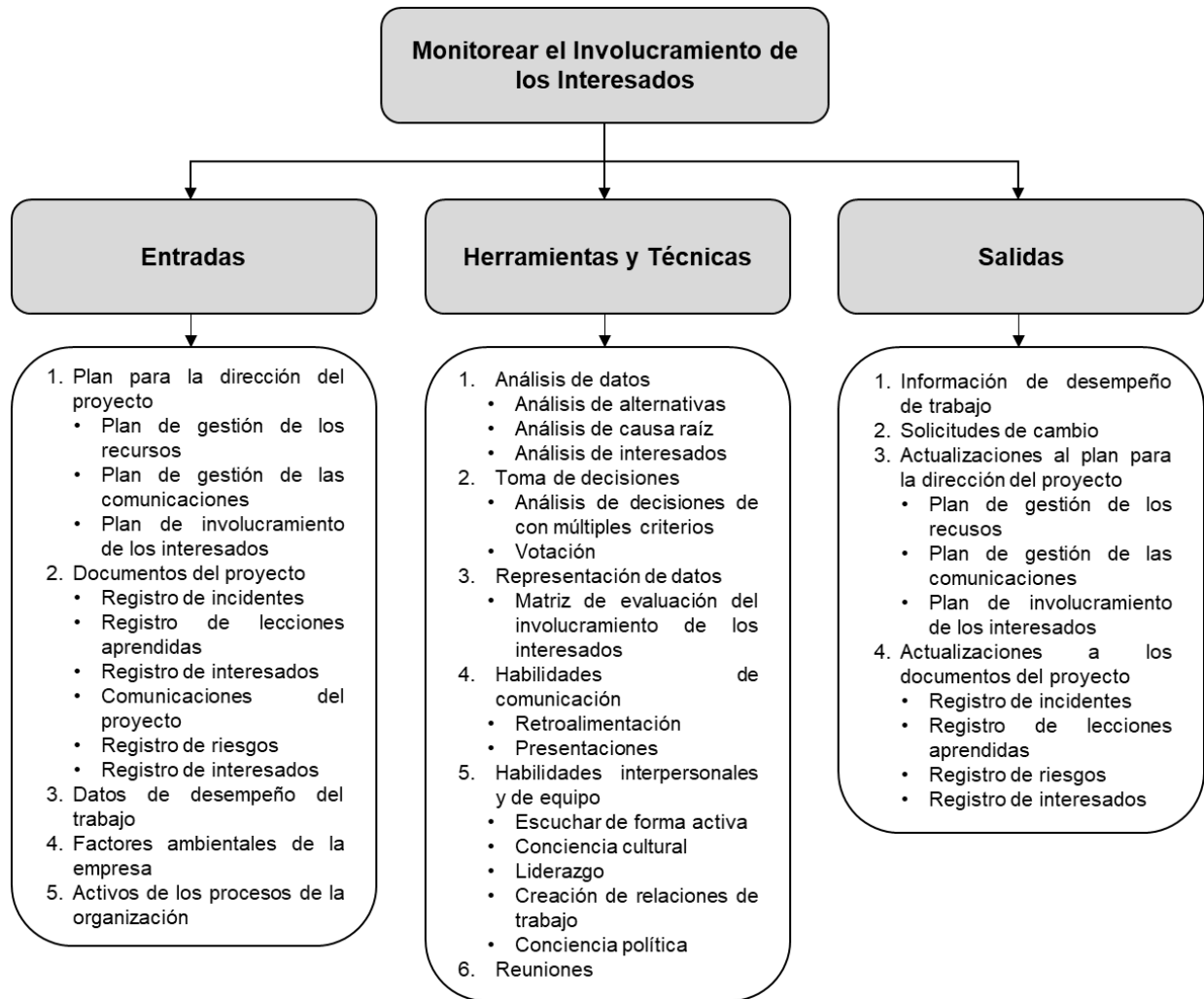
Actualizaciones documentos del proyecto: Registro de cambios, registro de incidentes, registro de lecciones aprendidas, registro de interesados.

#### **4.7.4. Monitorear el involucramiento de los stakeholders**

En este proceso se monitorean las relaciones generales de los interesados del proyecto y ajuste de las estrategias y los planes para involucrar a los interesados.

El beneficio clave de este proceso es que se mantendrá o incrementará la eficiencia y la eficacia de las actividades de participación de los interesados a medida que el proyecto evoluciona y su entorno cambia. La retroalimentación es de suma importancia.

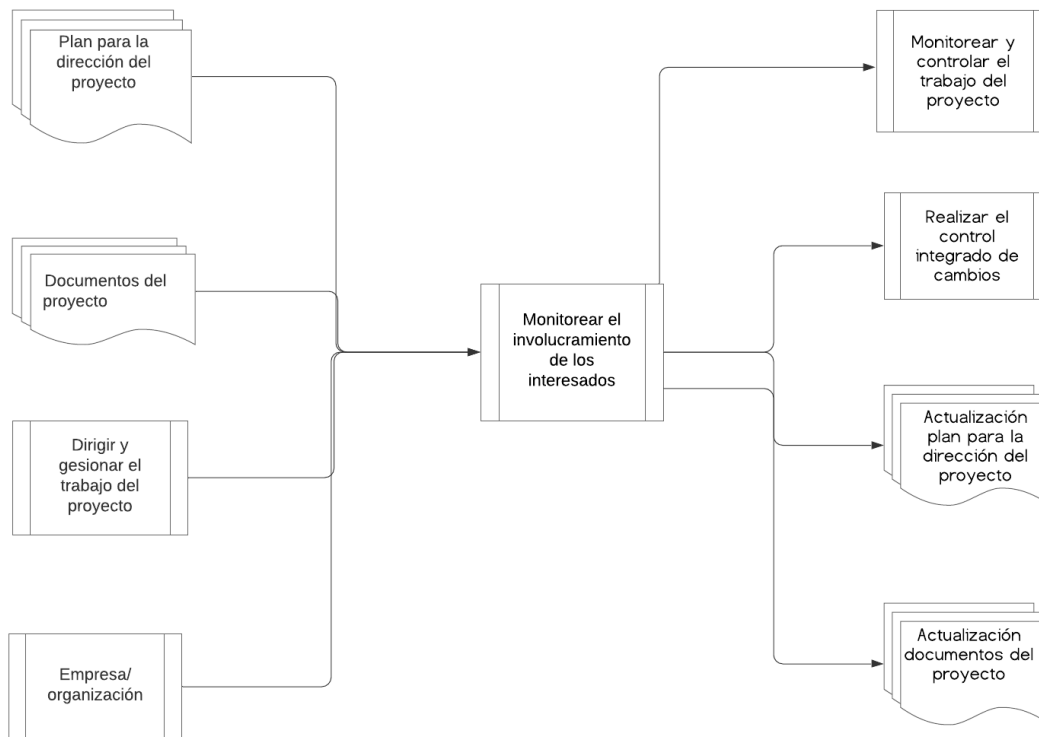
**Figura 17: Monitoreo de involucramiento de los interesados**



**Fuente: Elaborado a partir de PMI (2017)**



**Figura 18: Monitoreo de involucramiento de interesados**



**Fuente: Elaborado a partir de PMI (2017)**

**1. Entradas:**

**Plan Para la dirección del proyecto**

- Plan de gestión de los recursos: Identifica los métodos para la gestión de los miembros del equipo.
- Plan de gestión de las comunicaciones: Describe los planes y estrategias para la comunicación con los interesados del proyecto.
- Plan de involucramiento de los interesados: Define el plan para gestionar las necesidades, como expectativas de los interesados.

**Documentos del proyecto**

- Registro de incidentes: Documenta todos los incidentes conocidos relacionados con el proyecto y los interesados.
- Registro de lecciones aprendidas: Pueden ser aplicadas en fases posteriores del mismo para mejorar la eficiencia y la eficacia del involucramiento de los interesados.

- Comunicaciones del proyecto: Incluye las comunicaciones del proyecto que han sido distribuidas a los interesados tal como se define en el plan de gestión de las comunicaciones y el plan de involucramiento de los interesados.
- Registro de riesgos: Contiene los riesgos identificados para el proyecto, incluidos aquellos relacionados con el involucramiento y las interacciones de los interesados, su categorización y lista de respuestas potenciales.
- Registro de interesados: Contiene información de los interesados que incluye, entre otras cosas, la identificación, evaluación y clasificación de los interesados.

Datos de Desempeño del Trabajo: Datos sobre el estado del proyecto

Factores ambientales: Cultura, clima político de la organización.

Activos de los procesos: Políticas y procedimientos relativos a gestión de incidentes, riesgos, cambios. Requisitos de comunicación

## 2. Herramientas y técnicas:

- Análisis de datos: Análisis de alternativas, de causa raíz e interesados.
- Toma de decisiones: Análisis de decisiones con múltiples criterios Votación.
- Representación de datos: Matriz de evaluación del involucramiento de los interesados.
- Habilidades de comunicación: Retroalimentación, Presentaciones
- Habilidades interpersonales y de equipo: Escucha activa, conciencia cultural, liderazgo, creación de relaciones de trabajo y conciencia política.

## 3. Salidas:

Información de Desempeño del Trabajo

- Solicitudes de Cambio: Incluye acciones correctivas y preventivas para mejorar el nivel actual de involucramiento de los interesados.
- Actualizaciones al Plan para la Dirección del Proyecto: El plan de gestión de los recursos, el plan de gestión de las comunicaciones y el plan de involucramiento de los interesados.
- Actualizaciones a los Documentos del Proyecto: Registro de incidentes, Registro de lecciones aprendidas, Registro de riesgos y Registro de interesados.

#### 4.7.5. Gestión de la oficina de proyectos de las relaciones con clientes, vendedores y contratistas

Todos los proyectos tienen clientes internos y externos de quienes depende el cumplimiento de los objetivos y por supuesto el éxito del proyecto. La mayoría de clientes externos tienen una inversión financiera en los proyectos. Los clientes internos a menudo buscan una mayor efectividad y eficiencia operativa del producto o servicio entregado como resultado del esfuerzo del proyecto. Junto con estas consideraciones de ingresos y eficiencia, el tercer elemento común de la ecuación proyecto-negocio es la satisfacción del cliente.

En la medida en que la oficina de proyectos es responsable de la integración del proyecto y el negocio, la gestión de las relaciones con los clientes dentro del entorno de gestión de proyectos es un elemento importante dentro de los esfuerzos en los que se debe direccionar la oficina de proyectos.

El interés de las oficinas de proyectos en las relaciones con clientes, proveedores y contratistas está en los esfuerzos para maximizar y optimizar su disponibilidad y uso dentro del entorno de la gestión de proyectos. (Hill, 2013)

En la Tabla 6: Gestión relaciones con los clientes transversales para cada nivel de las oficinas de proyectos, se describen las actividades más importantes de la gestión de relaciones con clientes de la oficina de proyectos:

**Tabla 6: Gestión relaciones con los clientes transversales para cada nivel de las oficinas de proyectos**

Oficina de proyectos	Oficina de proyectos básica.	Oficina de proyectos estándar.	Oficina de proyectos avanzada.	Centro de excelencia
Procesos de relación que aplican a los clientes.	Gestiona las relaciones entre los clientes y la información del proyecto	Gestiona las relaciones de los clientes a lo largo del desarrollo del proyecto.	Gestiona las relaciones de los clientes, teniendo en cuenta los intereses del negocio.	Evalúa las relaciones del cliente para los beneficios del negocio.
	Monitorea la información de la relación de los clientes.	Prescribe la participación del proyecto de los clientes.	Gestiona la actividad de los clientes antes y después de proyecto.	Analiza la base de los clientes.

<b>Oficina de proyectos</b>	<b>Oficina de proyectos básica.</b>	<b>Oficina de proyectos estándar.</b>	<b>Oficina de proyectos avanzada.</b>	<b>Centro de excelencia</b>
	Monitorea la información del proyecto de los clientes.	Gestiona las propuestas del proyecto de los clientes.	Conduce foros e interacciones para el desarrollo de las relaciones con los clientes.	Evalúa las tendencias en la relación con los clientes.
		Administra el contrato del proyecto de los clientes.	Examina e implementa mejoras en las relaciones con los clientes.	Recomienda mejoras en las relaciones con los clientes.
		Evalúa la satisfacción del cliente con el proyecto		

Fuente: Tomado de (Hill, 2013)

**Tabla 7: Gestión relaciones con los proveedores y contratistas transversales para cada nivel de las oficinas de proyectos**

<b>Oficina de proyectos</b>	<b>Oficina de proyectos básica.</b>	<b>Oficina de proyectos estándar.</b>	<b>Oficina de proyectos avanzada.</b>	<b>Centro de excelencia</b>
Evalúa el desempeño de los vendedores y contratistas	Presenta la gestión de proveedores / contratistas.	Gestiona adquisiciones de proveedores y contratistas.	Gestiona las relaciones de los vendedores y contratistas	Evalúa el desempeño de vendedores y contratistas
	Supervisa información de negocios y relaciones con proveedores y contratistas.	Identifica y califica a vendedores y contratistas.	Establece programas de proveedores y contratistas preferidos.	Analiza el valor del negocio del proveedor y del contratista.
	Desarrolla orientación de gestión de proveedores y contratistas.	Desarrolla responsabilidades de proveedores y contratistas.	Desarrolla asociaciones de proveedores y contratistas.	Examina la participación y la eficacia de proveedores y contratistas en todas las industrias.

Oficina de proyectos	Oficina de proyectos básica.	Oficina de proyectos estándar.	Oficina de proyectos avanzada.	Centro de excelencia
		Monitorea el desempeño del proveedor y del contratista		

Fuente: Tomado de (Hill, 2013)

## **5. Marco Institucional**

### **5.1. Sector económico al cual pertenece la organización u organizaciones del estudio**

El Grupo Empresarial Redcom se encuentra en el sector de Servicios y Consultoría.

### **5.2. Organización REDCOM LTDA**

#### **5.2.1. Misión**

Proveer servicios de consultoría, interventoría, auditoría, gerencia y gestión de contratos, de excelente calidad, para proyectos desarrollados en diferentes sectores o áreas del conocimiento, como son las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), social, educativo, hidrocarburos, energía, transporte, financiero e infraestructura, con la implementación de las mejores prácticas y sentido social, en busca de la satisfacción de nuestros clientes externos; el mejoramiento de la calidad de vida del cliente interno, la racionalización de recursos, la rentabilidad de la organización y su posicionamiento en el mercado. (REDCOM, 2019)

#### **5.2.2. Visión**

El Grupo Empresarial Redcom como proveedor de servicios de consultoría, interventoría, auditoría, gerencia y gestión de contratos, para el año 2020 espera:

- Mantener el liderazgo en el sector TIC.
- Incrementar la participación de la organización en el sector privado.
- Posicionar la organización en el sector de hidrocarburos.
- Incursionar en el sector energético y de saneamiento.
- Potencializar negocios en el sector de infraestructura.
- Tener participación en el mercado internacional.
- Gestionar equipos de trabajo de alto rendimiento.

### **5.2.3. Características generales de la organización**

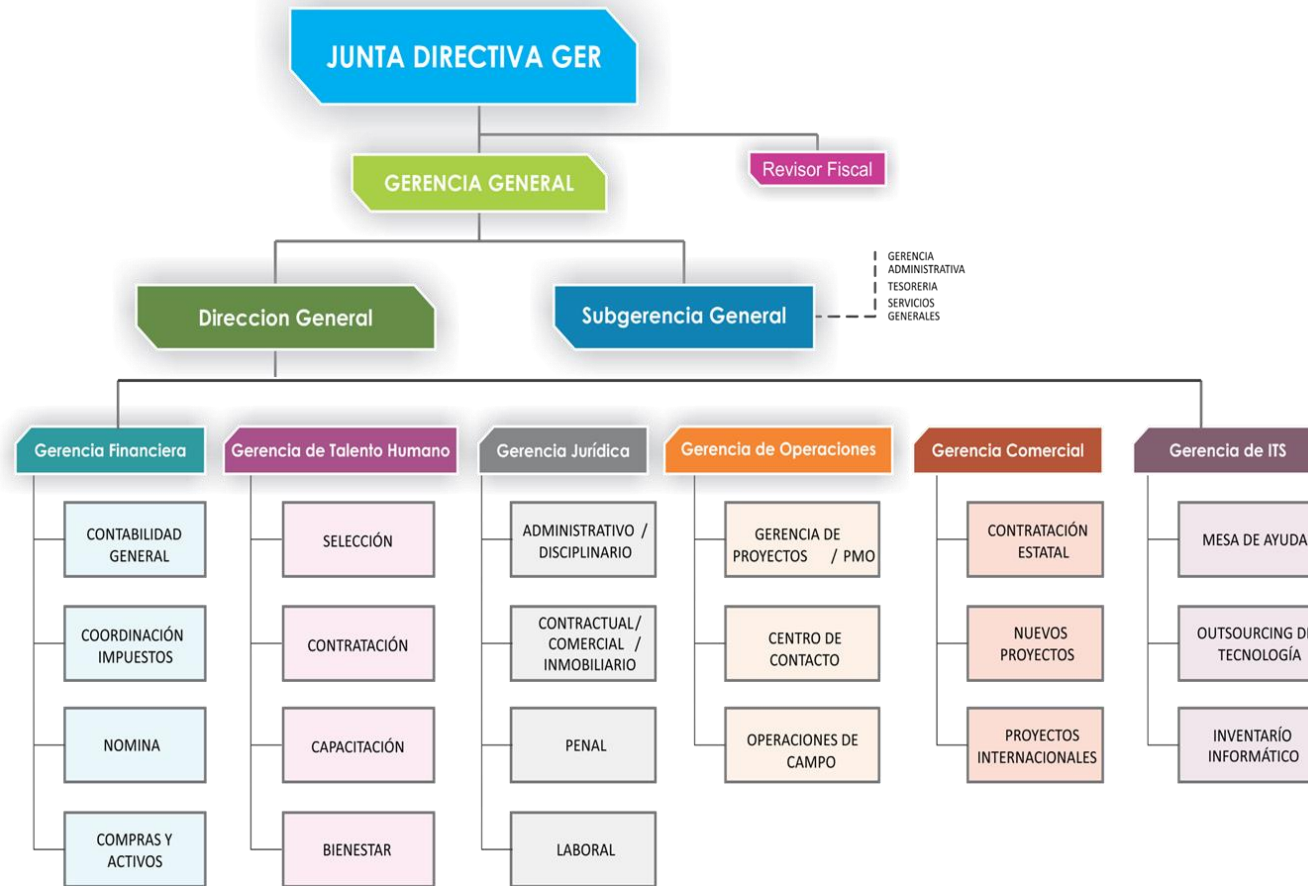
Años en el mercado: 25 años

Cantidad de empleados: 650 colaboradores

Localización: sede única en Bogotá con cubrimiento nacional

### 5.2.4. Organigrama

Figura 19: Organigrama grupo empresarial REDCOM LTDA.



Fuente: Tomado de (REDCOM, 2019)



- Gerencia Administrativa: Responsable por la gestión administrativa de la organización, incluye: todos los servicios de mantenimiento locativo (amoblamiento, aseo, limpieza, etc.); compras menores de transversales y pagos de servicios. Responsable por la puesta en funcionamiento y mantenimiento de la intranet. Realiza la Gestión del Sistema de Gestión Integral sus certificaciones de Calidad, HSE y seguridad de información.
- Gerencia Comercial: responsable por el macroproceso de oportunidades. Desde la identificación, pasando por la calificación y obtención de la aprobación para la presentación de propuestas y termina con la suscripción de contratos.
- Gerencia de Operaciones: Recibe de la Gerencia Comercial los contratos suscritos y mediante kick off se oficializa el inicio de ejecución del contrato/Proyecto ante la Dirección y Gerencias Transversales. Responsable por la Operación de todos los contratos y control de los indicadores de cada uno de ellos. Jerárquicamente responsable por la selección de los directores/Gerentes de proyecto y verifica la aplicación de la metodología de Gerencia de Proyectos. Responsable por asegurar la rentabilidad y cumplimiento de las obligaciones de cada uno de los contratos. Es la interface para las solicitudes de apoyo de las demás transversales.
- Gerencia Financiera: Responsable por los aspectos contables, financieros, de tesorería, nómina y costos de la organización. Elabora el presupuesto anual a partir de los estados financieros de cada contrato. Soporta a la Gerencia de operaciones sobre aspectos técnicos de fiducia y control de las obligaciones financieras de los contratos.
- Gerencia de Talento Humano: Responsable por macroproceso de recursos humanos. Incluye procesos de selección, contratación, capacitación, bienestar de colaboradores, seguimiento al clima organizacional y salud en el trabajo.
- Gerencia Jurídica: Responsable por todos los temas jurídicos, laborales, legales y contractuales tanto internos como de proyectos. Apoya con conceptos específicos a la Gerencia de Operaciones.
- Gerencia de Tecnologías: Responsable por la infraestructura tecnológica de la Organización. Incluye hardware, software, aplicaciones, mantenimiento, actualizaciones, mesa de ayuda, relación con proveedores tecnológicos.

### 5.2.5. Stakeholders de la organización

Junta Directiva; Junta de Socios, Gerencia General, Clientes, Dirección General.

### 5.2.6. Productos y Servicios

- Interventoría

Asegurar que las condiciones establecidas en los contratos, se cumplan dentro de los términos de alcance, tiempo, costos y recursos asignados.

Desarrollamos y concertamos con las partes el método formal de Interventoría, siempre atentos a las condiciones especiales de cada proyecto y a los estándares establecidos nacional e internacionalmente. Prestamos los servicios de Interventoría Integral (áreas técnica, administrativa, financiera, jurídica, contable y tributaria) en proyectos de tecnología, infraestructura, sociales, de medio ambiente, educativos y gobierno electrónico.

- Consultoría

Encaminar su labor a plantear y generar junto con nuestros sus clientes soluciones prácticas y métodos más viables para el desarrollo de sus proyectos.

Lo anterior incluye aspectos de orden técnico, administrativo, operativo, legal, financiero y logístico, necesarios para cumplir con los objetivos establecidos y lograr así un equilibrio razonable entre la inversión y el beneficio obtenido.

Establecer de forma concertada las condiciones de participación, clasificación, calificación y selección de proponentes, como establecimiento de condiciones de desarrollo de los proyectos.

- Gerencia integral

Identificar las necesidades del cliente. Explorar alternativas de desarrollo, viabilidad económica y técnica del proyecto con el fin de que sean evaluadas por parte del cliente. Asegurar la entrega llave en mano de la solución planteada. Realizar monitoreo permanente del proyecto en las diferentes etapas. Realizar acompañamiento en la etapa de producción con el fin de identificar y aplicar acciones correctivas.

Realizar labores de Gestión Integral de Proyectos cumpliendo con lo establecido en las buenas prácticas de gerencia de proyectos (PMI) en cada uno de los grupos de procesos (Inicio, Planeación, Ejecución, Monitoreo y Cierre) asegurando de esta forma el cumplimiento de los requerimientos establecidos.

#### Ingeniería Conceptual

Diseño conceptual de procesos y de detalle. Realizar levantamiento del estado actual.

Identificar áreas de mejora. Plantear modelo inicial (gap entre situación actual y situación ideal). Evaluar condiciones de disponibilidad de recursos (presupuesto, tiempo, impacto del cambio y equipo humano), con el fin de establecer las etapas que se deben seguir durante el desarrollo del proyecto. Presentar informe definitivo de recomendaciones. Establecer condiciones de desarrollo de etapas futuras (desarrollo de proyecto). (REDCOM, 2019).

### 5.2.7. Objetivos estratégicos

Redcom Ltda se encuentra enmarcada bajo los siguientes objetivos estratégicos:

- Lograr rentabilidad de doble dígito para la organización.
- Aumentar la participación en el mercado en diferentes sectores o áreas de servicio de la organización.
- Generar un factor diferenciador para el cliente.
- Internacionalizar la prestación de los servicios.
- Lograr y mantener las certificaciones que respalden la adecuada implementación de estándares y mejores prácticas.
- Contar con personal idóneo, comprometido, calificado, certificado y con experiencia.

### 5.2.8. Gestión de proyectos en la organización

Redcom Ltda., adelanta los siguientes proyectos:

- Interventoría al proyecto de semaforización de Bogotá.
- Interventoría al programa de aseo de Bogotá.
- Interventoría a los procesos tecnológicos del SENA.
- Interventoría a los procesos tecnológicos de la Secretaría de Movilidad del Distrito.
- Interventoría al Registro Único Nacional de Tránsito.
- Interventoría a la gestión de ferrocarriles del pacífico.
- Interventoría a la gestión de ferrocarriles del tramo Santa Marta – Belencito.
- Interventoría a los procesos constructivos de acueducto y alcantarillado de Medellín.
- Interventoría de procesos tecnológicos a la Superintendencia de Notariado y Registro.
- Asesoría al ministerio de las telecomunicaciones de servicios móviles y no móviles.
- Interventoría al Plan Nacional de Conectividad de Alta Velocidad (PNAV).

Proceso para gestión de proyectos en Redcom Ltda.

**Fase 1:**

- Identificación de la oportunidad. El área comercial realiza la correspondiente calificación de la oportunidad para saber si el proyecto es viable (Go – No Go), dependiendo de los costos y los recursos.
- Presentación de la oportunidad a la dirección.
- Firma del contrato.

**Fase 2:**

- Entrega del contrato a la gerencia de operaciones, quien se encarga del aprovisionamiento de todo el tema logístico y de recursos (talento humano, equipo tecnológico, herramientas, etc.)
- Ejecución del contrato bajo el marco de la triple restricción (Gestión del alcance, tiempo y costo) más la Gestión de Calidad.

**Fase 3:**

- Cierre del contrato. Se hace la respectiva notificación al área comercial y se entregan los resultados del proyecto: evaluación del contrato y las lecciones aprendidas.

Devolución de los recursos a las áreas participantes del proyecto.

## 6. Diseño metodológico

### 6.1. Tipo de investigación

Para este proyecto, el enfoque de la investigación es cuantitativo y de tipo descriptivo.

En este capítulo, se realizó una descripción de las principales variables a evaluar en Redcom Ltda., mediante una encuesta. Para la muestra de este estudio, se hizo uso de la fórmula de muestreo aleatorio por *clusters* para poblaciones finitas de acuerdo a lo planteado en el libro Metodología de la investigación (Hernández Sampieri, Fernández-Collado, & Baptista-Lucio, 2013), teniendo en cuenta que el nivel de confianza es de al menos un 95% y que el error máximo permitido no sea superior al 5% para garantizar la validez estadística de la muestra.

Para este estudio, fue necesario reconocer los diferentes grupos de interesados dentro de la jerarquía que manejan dentro de Redcom Ltda., en los cuales se distinguen los gerentes de proyecto, líderes y/o coordinadores y los profesionales. En este momento, la empresa cuenta con una planta, dentro los grupos ya mencionados, de seiscientos cincuenta (650) personas aproximadamente, distribuidos porcentualmente así: Gerentes de proyectos (3%), Líder/Coordinador (16%) y Profesionales (81%). A partir de esta información, en el siguiente cuadro se encuentra de manera más detallada el cálculo de la muestra para los diferentes grupos de interesados:

**Tabla 8: Cálculo de la muestra**

<b>N (Universo)</b>	650
<b>n (muestra)</b>	114
<b>n/N</b>	0,18

Fuente. Los autores

**Tabla 9: Cálculo de la muestra por estratos (*clusters*)**

<b>Estrato por giro</b>	<b>Personal en los proyectos</b>	<b>Porcentaje (%) en la población</b>	<b>Total población</b>	<b>Muestra</b>
1	Gerentes	3%	22	4

Estrato por giro	Personal en los proyectos	Porcentaje (%) en la población	Total población	Muestra
2	Líder/Coordinador	16%	101	18
3	Profesionales	81%	527	92
		100%	<b>650</b>	<b>114</b>

Fuente. Los autores

La aplicación de esta encuesta y de acuerdo al cronograma planteado, se dio un plazo de aproximadamente quince 15 días para que las personas pudieran diligenciarla.

## 6.2. Variables

Se realizó un ejercicio de percepción a los implicados en el proceso de investigación, por medio de la aplicación de una encuesta adaptada de acuerdo al modelo planteado por Hill (2013) en su libro “*The Complete Project Management Office Handbook*”.

### 6.2.1. Soporte de la Gerencia de operaciones de REDCOM en su rol de oficina de proyectos

Esta variable se refiere al nivel en el cual el área de Gerencia de operaciones de la empresa REDCOM Ltda., en su rol de oficina de proyectos, presta apoyo para la ejecución de los proyectos de la misma empresa en su ciclo de vida.

### 6.2.2. Efectividad del soporte

La efectividad del soporte es una variable que se refiere a la valoración perceptiva que hacen los stakeholders de los proyectos, en cuanto al apoyo que presta la Gerencia de operaciones de REDCOM Ltda., en la ejecución de los proyectos de acuerdo con el resultado del ejercicio de su percepción planteado en este trabajo. Para medir esta efectividad, se tomó como referencia la propuesta de Ariza Aguilera (2018), de un constructo para medir la efectividad de la gestión de los proyectos con el respectivo ajuste.

## 6.3. Hipótesis

La hipótesis planteada para la presente investigación es la siguiente:

H1: El soporte que ofrece la Gerencia de operaciones de REDCOM en su rol de oficina de proyectos y como se relaciona positiva y significativamente con la efectividad de la gestión de los proyectos.

## **6.4. Instrumentos de recolección**

### **6.4.1. Definición de los instrumentos**

En el Anexo A se presenta la herramienta utilizada para medir la percepción del soporte brindado por la gerencia de operaciones en su rol de oficina de proyectos, en cada uno de los distintos *clusters* identificados en el desarrollo de este proyecto:

Para la ejecución del desarrollo de la encuesta, fue necesaria la utilización de herramientas tecnológicas como *Google Forms* para la implementación del formulario y en algunos casos se hizo uso de video llamadas para apreciar más de cerca la percepción de los participantes y por el aislamiento obligatorio que se vivió en la ciudad.

## 7. Diagnóstico organizacional

En el siguiente capítulo, se realizó el análisis de los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los diferentes grupos de interesados (gerentes, líderes y profesionales). Para esto, se agruparon las preguntas de la encuesta en cuatro enfoques:

- Aplicación de buenas prácticas de la gerencia de operaciones de proyectos de REDCOM LTDA.
- Aplicación de herramientas de gerencia de proyectos en REDCOM LTDA.
- Gestión de los recursos por parte de la gerencia de operaciones en REDCOM LTDA.
- Gestión de los interesados de la gerencia de operaciones de proyectos de REDCOM LTDA.

Adicionalmente, para validar la confiabilidad de la escala en las encuestas realizadas, se aplicó el índice de Alfa Cronbach (Cronbach, 1951). Frías-Navarra (2019), sugiere la siguientes recomendaciones para evaluar los valores de los coeficientes (Ver Tabla 10). También señala que podrían aparecer valores de alfa de Cronbach negativos si la muestra es muy pequeña.

**Tabla 10: Escala coeficiente de confiabilidad Alfa Cronbach**

$0.9 < \alpha < 0,95$	Excelente
$\alpha > 8$	Bueno
$\alpha > 7$	Aceptable
$\alpha > 0,6$	Cuestionable
$\alpha > 0,5$	Pobre
$\alpha < 0,5$	Inaceptable

Fuente: Tomado de (Frías-Navarra, 2019)

Por otra parte, los resultados de la encuesta realizada a los grupos de interesados se obtuvieron de los siguientes índices de confiabilidad como se observa en la Tabla 11, donde el número de elementos es la cantidad de preguntas agrupadas por enfoque.

**Tabla 11: Resultados índice de confiabilidad índice de Alfa Cronbach**

Enfoque	Índice de Alfa de Cronbach	No. de Elementos
Aplicación de buenas prácticas de la gerencia de operaciones de proyectos de REDCOM LTDA.	0,937	10



Enfoque	Índice de Alfa de Cronbach	No. de Elementos
Aplicación de herramientas de gerencia de proyectos en REDCOM LTDA	0,939	11
Gestión de los recursos por parte de la gerencia de operaciones en REDCOM LTDA	0,948	18
Gestión de los interesados de la gerencia de operaciones de proyectos de REDCOM LTDA	0,902	7

Fuente: Los Autores

## 7.1. Análisis de resultados Gerentes

A continuación, se encuentra el análisis de los enfoques para el grupo de interesados de los gerentes, junto con el resultado del índice de confiabilidad.

- **Aplicación de buenas prácticas de la gerencia de operaciones de proyectos de REDCOM LTDA - Gerentes**

Tabla 12: Nivel de fiabilidad de Alfa Coach para el enfoque "Aplicación de buenas prácticas de gerencia de proyectos de REDCOM LTDA" – Gerentes.

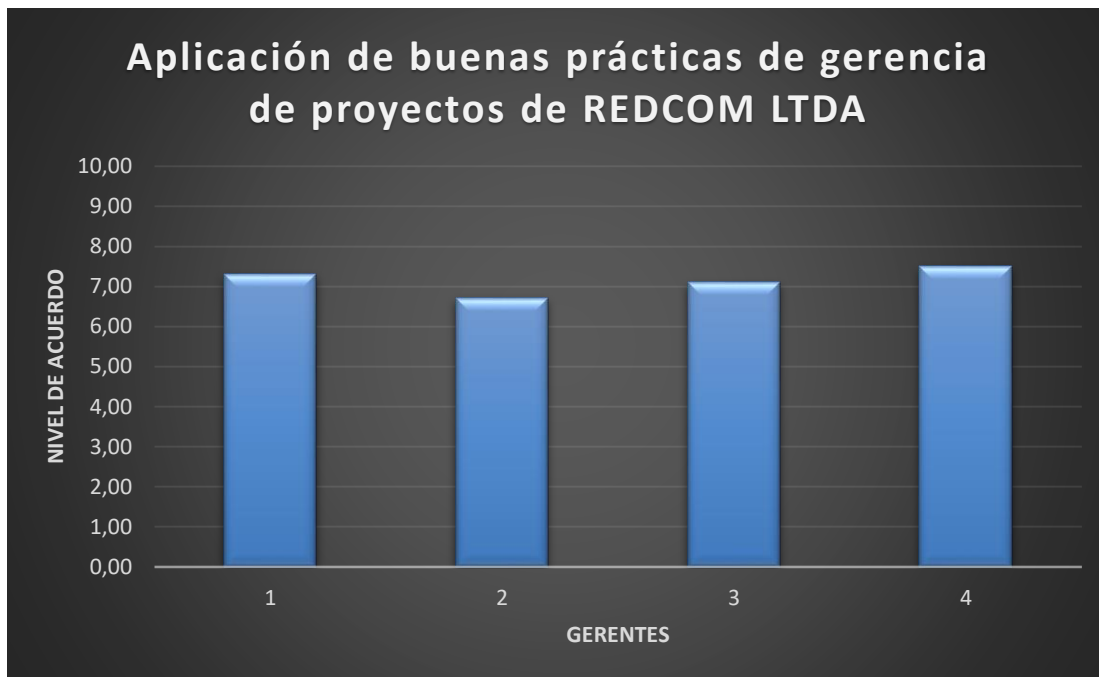
Estadísticas de fiabilidad	
Índice de Alfa de Cronbach	No. de elementos
-0,365	10

Fuente: Los Autores

Como se observa en la Tabla 12, los resultados obtenidos para este primer grupo, el índice de fiabilidad es -0,365 y los 10 elementos corresponden a las preguntas del enfoque. Cabe aclarar, que para este enfoque y en este grupo específico, si se quisiera aumentar el valor del coeficiente alfa, es necesario eliminar las preguntas de menor discriminación.

En la Figura 20, se puede observar que las puntuaciones de todos los gerentes superan el valor medio de la escala, es decir, muestran una percepción por encima de 6, lo que representa un nivel de acuerdo alto.

**Figura 20: Resultado enfoque "Aplicación de buenas prácticas de gerencia de proyectos de REDCOM LTDA" – Gerentes.**



Fuente: Los Autores

- **Aplicación de herramientas de gerencia de proyectos en REDCOM LTDA - Gerentes**

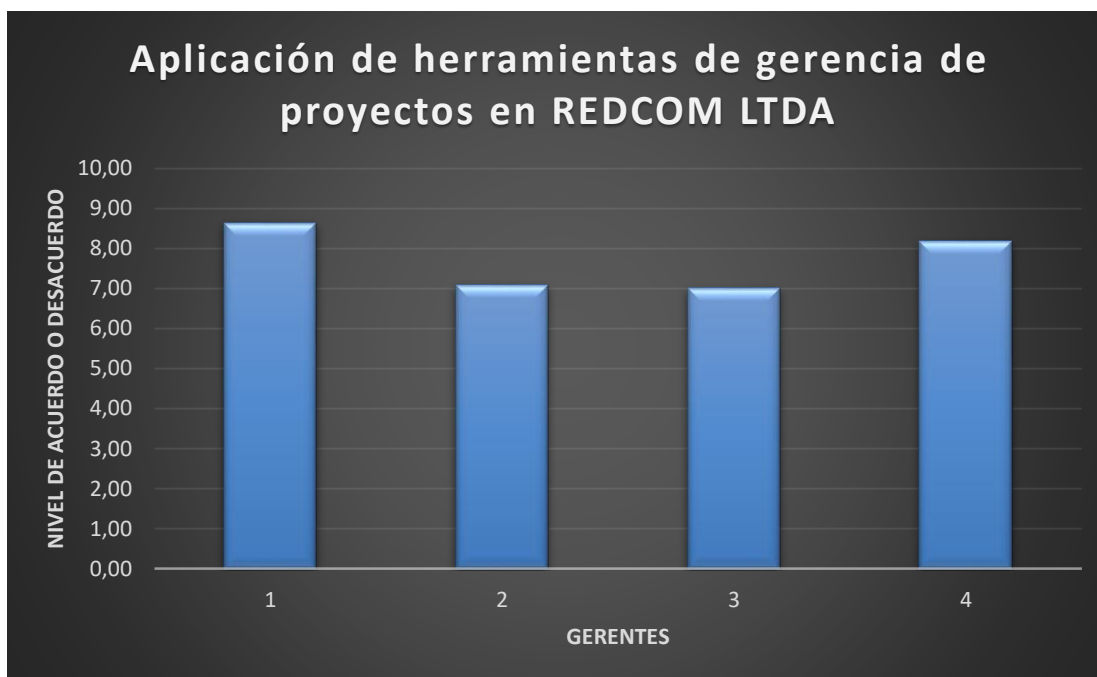
**Tabla 13: Nivel de fiabilidad de Alfa Coach para el enfoque "Aplicación de buenas herramientas de gerencia de proyectos en REDCOM LTDA" – Gerentes.**

Estadísticas de fiabilidad	
Índice de Alfa de Cronbach	No. de elementos
0,862	11

Fuente: Los Autores

Como se observa en la Tabla 13, los resultados obtenidos para este primer grupo, el índice de fiabilidad es 0,862 y los 10 elementos se refieren a las preguntas agrupadas en el enfoque. En la Figura 21, se observa que los cuatro gerentes presentan una percepción por encima de 6, lo que representa un nivel alto de acuerdo.

**Figura 21: Resultado enfoque “Herramientas de gerencia de proyectos en REDCOM LTDA” - Gerentes**



Fuente: Los Autores

- **Aplicación de Gestión de los recursos por parte de la gerencia de operaciones en REDCOM LTDA - Gerentes**

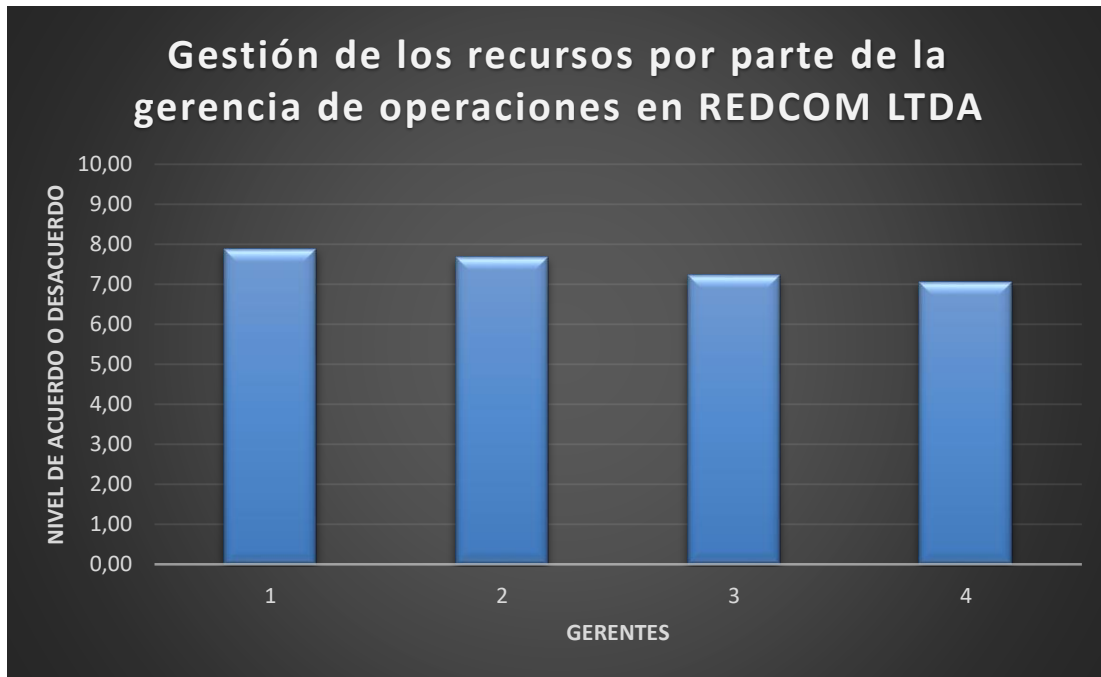
**Tabla 14: Nivel de fiabilidad de Alfa Coach para el enfoque "Aplicación de gestión de los recursos por parte de la gerencia de operaciones en REDCOM LTDA" - Gerentes**

Estadísticas de fiabilidad	
Índice de Alfa de Cronbach	No. de elementos
0,439	18

Fuente: Los Autores

En la Tabla 14 los resultados obtenidos para este primer grupo, el índice de fiabilidad es 0,439 y los 18 elementos se refieren a la cantidad de preguntas del enfoque. Al igual que como se mencionó en el primer enfoque, si se quisiera aumentar el valor del coeficiente alfa, es necesario eliminar las preguntas de menor discriminación y así obtener una mejor confiabilidad de la escala. En la Figura 22, se observa que los cuatro gerentes presentan una percepción por encima de 6, lo que representa un nivel alto de acuerdo.

**Figura 22: Resultado enfoque “Gestión de los recursos por parte de la gerencia de operaciones en REDCOM LTDA” - Gerentes**



Fuente: Los Autores

- **Aplicación Gestión de los interesados de la gerencia de operaciones de proyectos de REDCOM LTDA - Gerentes**

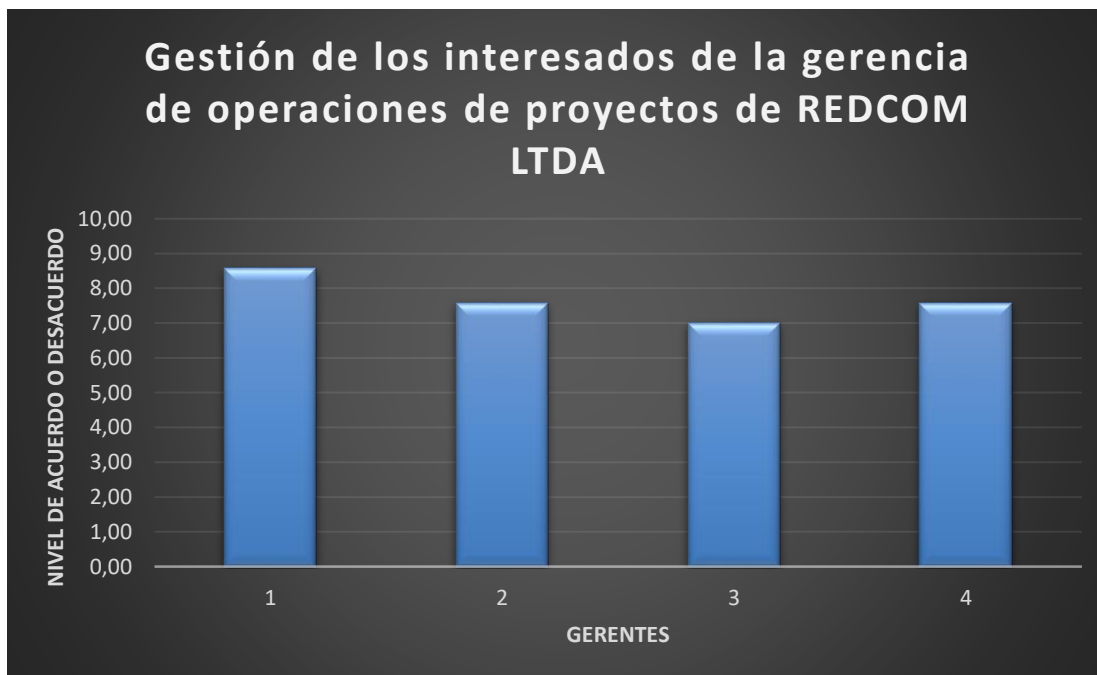
**Tabla 15: Nivel de fiabilidad de Alfa Coach para el enfoque " Gestión de los interesados de la gerencia de operaciones de proyectos de REDCOM LTDA” - Gerentes**

Estadísticas de fiabilidad	
Índice de Alfa de Cronbach	No. de elementos
0,632	7

Fuente: Los Autores

En la Tabla 15, los resultados obtenidos para este primer grupo, el índice de fiabilidad es 0,632 y los 7 elementos se refieren a las preguntas del enfoque. En la siguiente Figura 23, se observa que los cuatro gerentes presentan una percepción por encima de 6, lo que representa un nivel alto de acuerdo.

**Figura 23: Resultado enfoque “Gestión de los interesados de la gerencia de operaciones de proyectos de REDCOM LTDA” - Gerentes**



Fuente: Los Autores

## 7.2. Análisis de resultados Líderes

A continuación, se encuentra el análisis de los enfoques para el grupo de interesados de los gerentes, junto con el resultado del índice de confiabilidad.

- **Aplicación de buenas prácticas de la gerencia de operaciones de proyectos de REDCOM LTDA – Líderes**

**Tabla 16: Nivel de fiabilidad de Alfa Coach para el enfoque "Aplicación de buenas prácticas de gerencia de proyectos de REDCOM LTDA" – Líderes.**

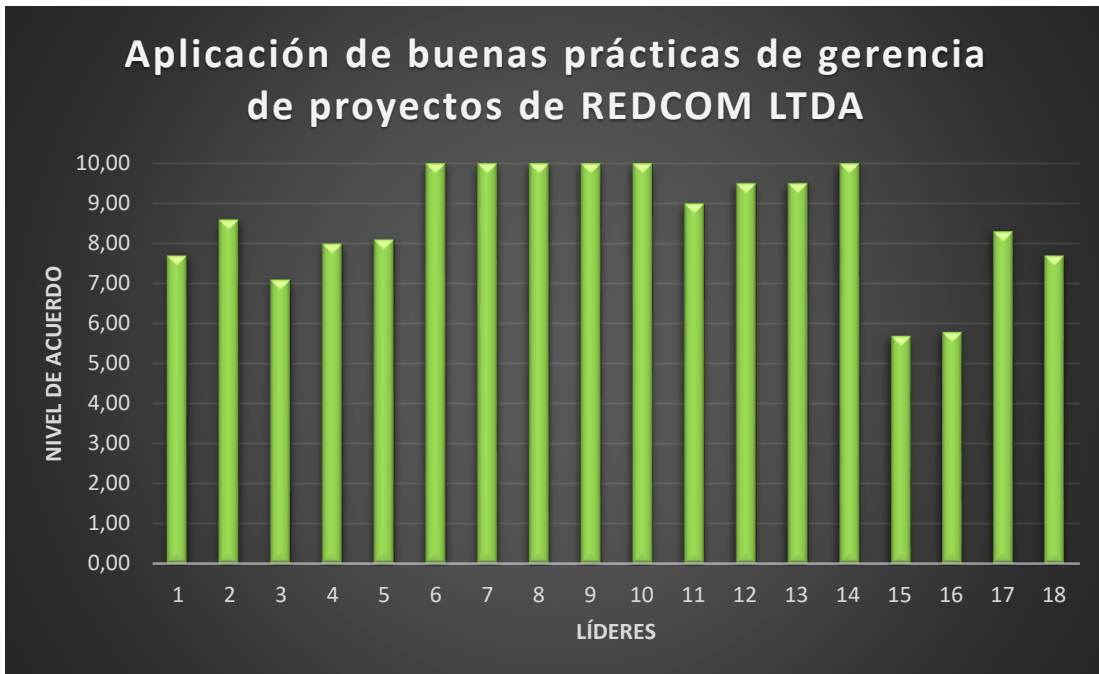
Estadísticas de fiabilidad	
Índice de Alfa de Cronbach	No. de elementos
0,941	10

Fuente: Los Autores

Como se observa en la Tabla 16, los resultados obtenidos para el segundo grupo de interesados, el índice de fiabilidad es 0,941 y los 10 elementos corresponden a las preguntas del

enfoque. En la Figura 24, se identifica que las puntuaciones de todos los líderes superan el valor medio de la escala, es decir, que muestran una percepción por encima de 5, lo que representa un nivel de acuerdo alto, al igual que los gerentes.

**Figura 24: Resultado enfoque "Aplicación de buenas prácticas de gerencia de proyectos de REDCOM LTDA" – Líderes.**



Fuente: Los Autores

- **Aplicación de herramientas de gerencia de proyectos en REDCOM LTDA - Líderes**

**Tabla 17: Nivel de fiabilidad de Alfa Coach para el enfoque "Aplicación de buenas herramientas de gerencia de proyectos en REDCOM LTDA" – Líderes.**

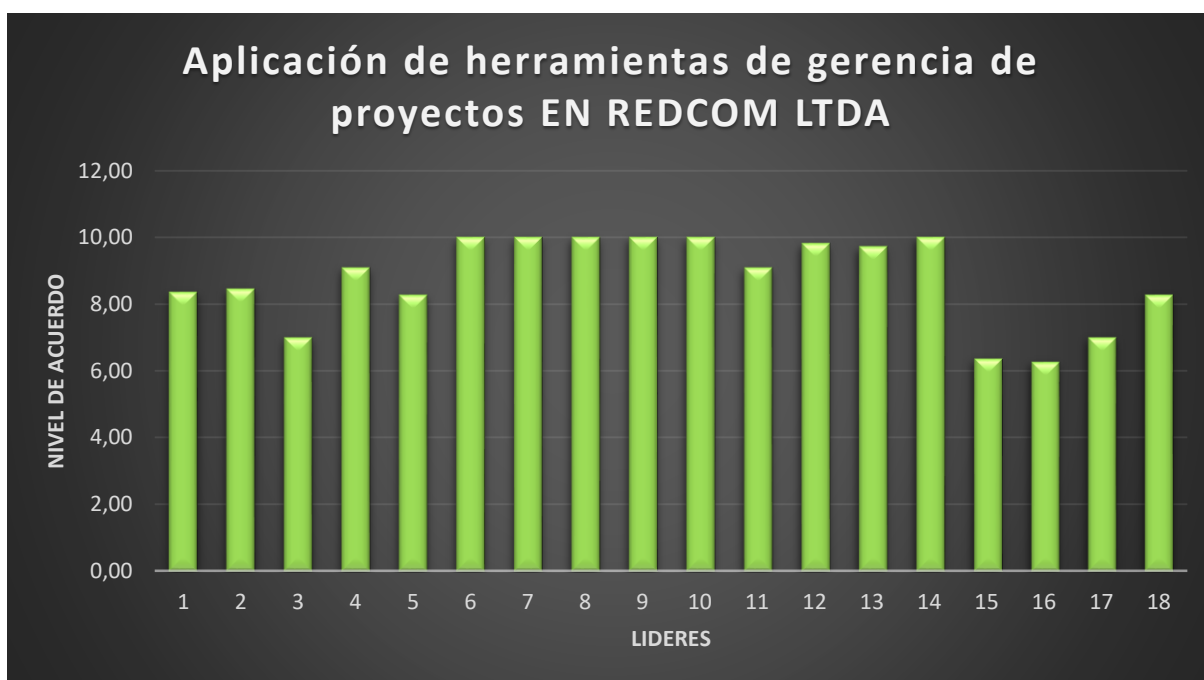
Estadísticas de fiabilidad	
Índice de Alfa de Cronbach	No. de elementos
0,935	11

Fuente: Los Autores

Como se observa en la Tabla 17, los resultados obtenidos para este grupo de interesados, el índice de fiabilidad es 0,935 y los 11 elementos se refieren a la cantidad de preguntas por enfoque. En la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, se

observa que los líderes entrevistados, presentan una percepción por encima de 6, lo que sigue representando un nivel alto de acuerdo.

**Figura 25: Resultado enfoque “Aplicación de herramientas de gerencia de proyectos en REDCOM LTDA” - Líderes**



Fuente: Los Autores

- **Aplicación de Gestión de los recursos por parte de la gerencia de operaciones en REDCOM LTDA - Líderes**

**Tabla 18: Nivel de fiabilidad de Alfa Coach para el enfoque "Aplicación de gestión de los recursos por parte de la gerencia de operaciones en REDCOM LTDA" - Líderes**

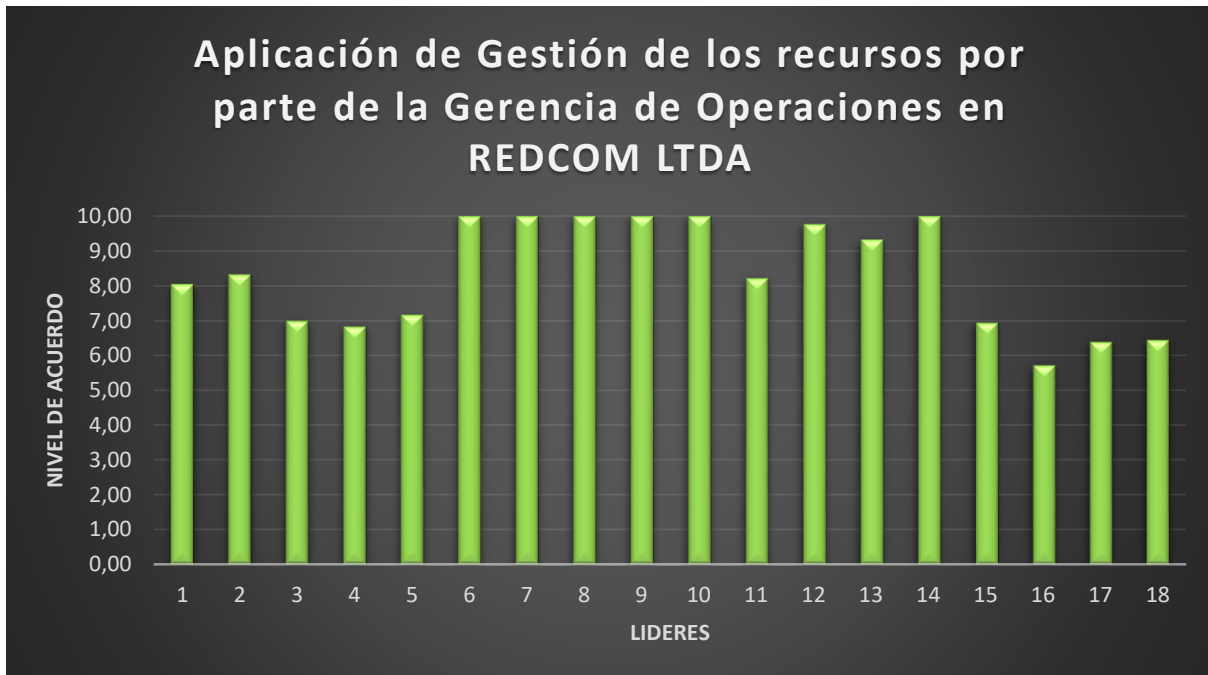
Estadísticas de fiabilidad	
Índice de Alfa de Cronbach	No. de elementos
0,957	18

Fuente: Los Autores

La Tabla 18, da a conocer los resultados obtenidos para este grupo de enfoque, el índice de fiabilidad es 0,957 y los 18 elementos refiere a la cantidad de preguntas del enfoque. En la

siguiente Figura 26, se observa que los 18 líderes presentan una percepción por encima de 5, lo que representa un nivel alto de acuerdo.

**Figura 26: Resultado enfoque “Aplicación de gestión de los recursos por parte de la gerencia de operaciones en REDCOM LTDA” - Líderes**



Fuente: Los Autores

- **Aplicación Gestión de los interesados de la gerencia de operaciones de proyectos de REDCOM LTDA - Líderes**

**Tabla 19: Nivel de fiabilidad de Alfa Coach para el enfoque " Gestión de los interesados de la gerencia de operaciones de proyectos de REDCOM LTDA" - Líderes**

Estadísticas de fiabilidad	
Índice de Alfa de Cronbach	No. de elementos
0,884	7

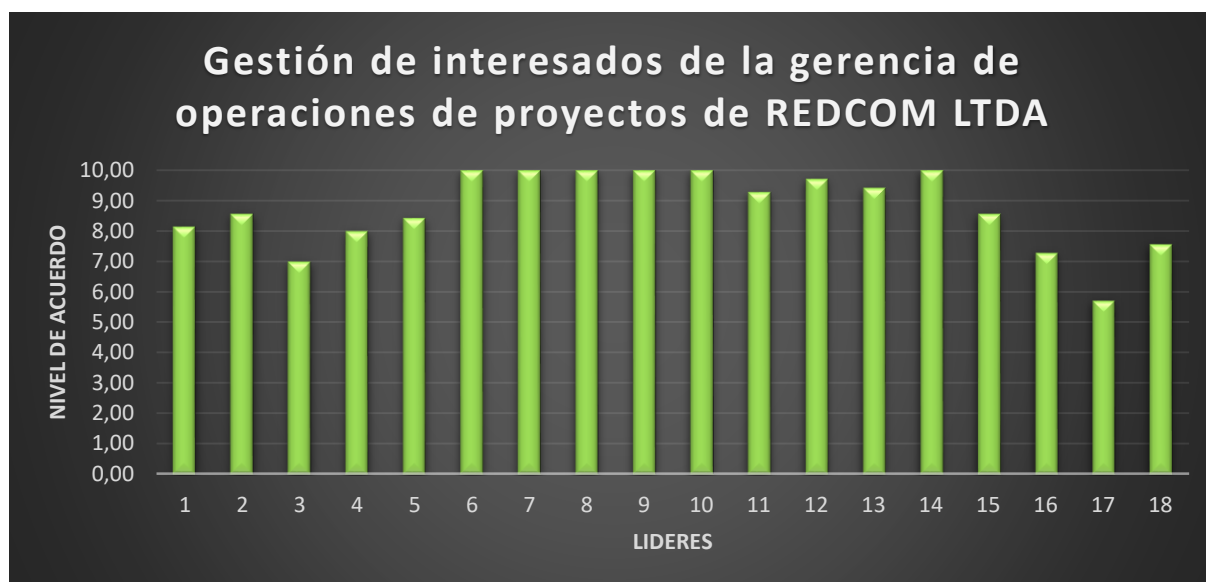
Fuente: Los Autores

En la Tabla 19 los resultados obtenidos para este último grupo, el índice de fiabilidad es 0,884 y los 7 elementos representan a la cantidad de preguntas por enfoque. En la Figura 27, se



observa que los líderes presentan una percepción por encima de 5, lo que representa un nivel alto de acuerdo.

**Figura 27: Resultado enfoque “Gestión de los interesados de la gerencia de operaciones de proyectos de REDCOM LTDA” – Líderes**



Fuente: Los Autores

### 7.3. Análisis de resultados Profesionales

A continuación, se encuentra el análisis de los enfoques para el grupo de interesados de los gerentes, junto con el resultado del índice de confiabilidad.

- **Aplicación de buenas prácticas de la gerencia de operaciones de proyectos de REDCOM LTDA – Profesionales**

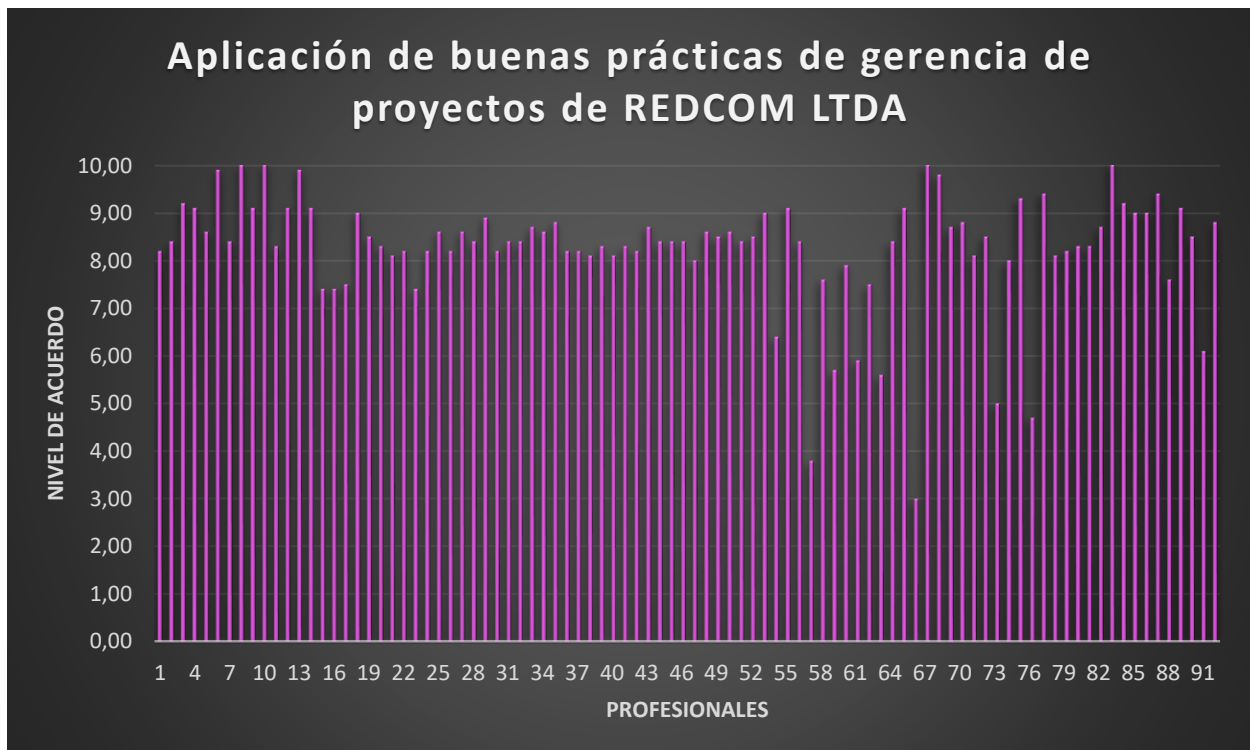
**Tabla 20: Nivel de fiabilidad de Alfa Coach para el enfoque "Aplicación de buenas prácticas de gerencia de proyectos de REDCOM LTDA" – Profesionales.**

Estadísticas de fiabilidad	
Índice de Alfa de Cronbach	No. de elementos
0,939	10

Fuente: Los Autores

En la Tabla 20, los resultados obtenidos para el último grupo de interesados, el índice de fiabilidad es 0,939 y los 10 elementos corresponden a las preguntas del enfoque. En la Figura 28, se identifica que las puntuaciones de la mayoría de los profesionales superan el valor medio de la escala, es decir, que muestran una percepción por encima de 7, lo que representa un nivel de acuerdo alto, al igual que los gerentes y líderes.

**Figura 28: Resultado enfoque "Aplicación de buenas prácticas de gerencia de proyectos de REDCOM LTDA" – Profesionales.**



Fuente: Los Autores

- **Aplicación de herramientas de gerencia de proyectos en REDCOM LTDA - Profesionales**

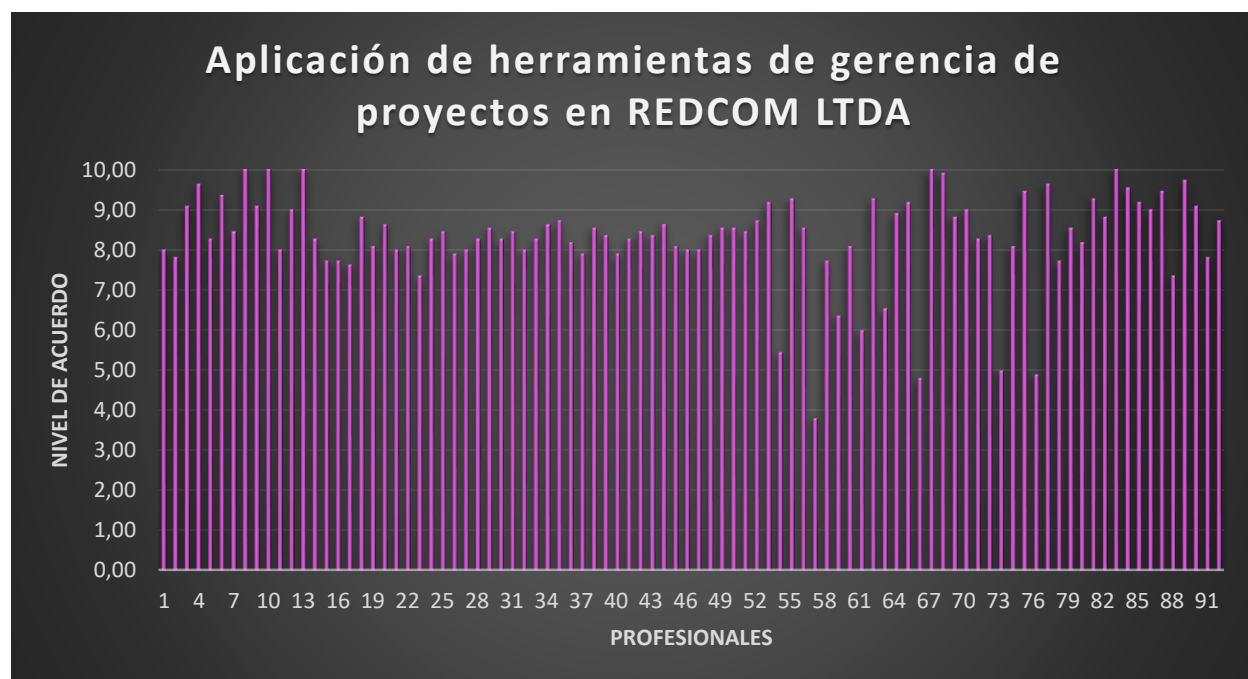
**Tabla 21: Nivel de fiabilidad de Alfa Coach para el enfoque "Aplicación de buenas herramientas de gerencia de proyectos en REDCOM LTDA" – Profesionales.**

Estadísticas de fiabilidad	
Índice de Alfa de Cronbach	No. de elementos
0,942	11

Fuente: Los Autores

Como se observa en la Tabla 21, los resultados obtenidos para este grupo de interesados, el índice de fiabilidad es 0,942 y los 11 elementos se refieren a la cantidad de preguntas por enfoque. Ya en la Figura 29, se observa que la mayoría de los profesionales entrevistados, presentan una percepción por encima de 7, lo que sigue representando un nivel alto de acuerdo.

**Figura 29: Resultado enfoque “Aplicación de herramientas de gerencia de proyectos en REDCOM LTDA” - Profesionales**



Fuente: Los Autores

- **Aplicación de Gestión de los recursos por parte de la gerencia de operaciones en REDCOM LTDA - Profesionales**

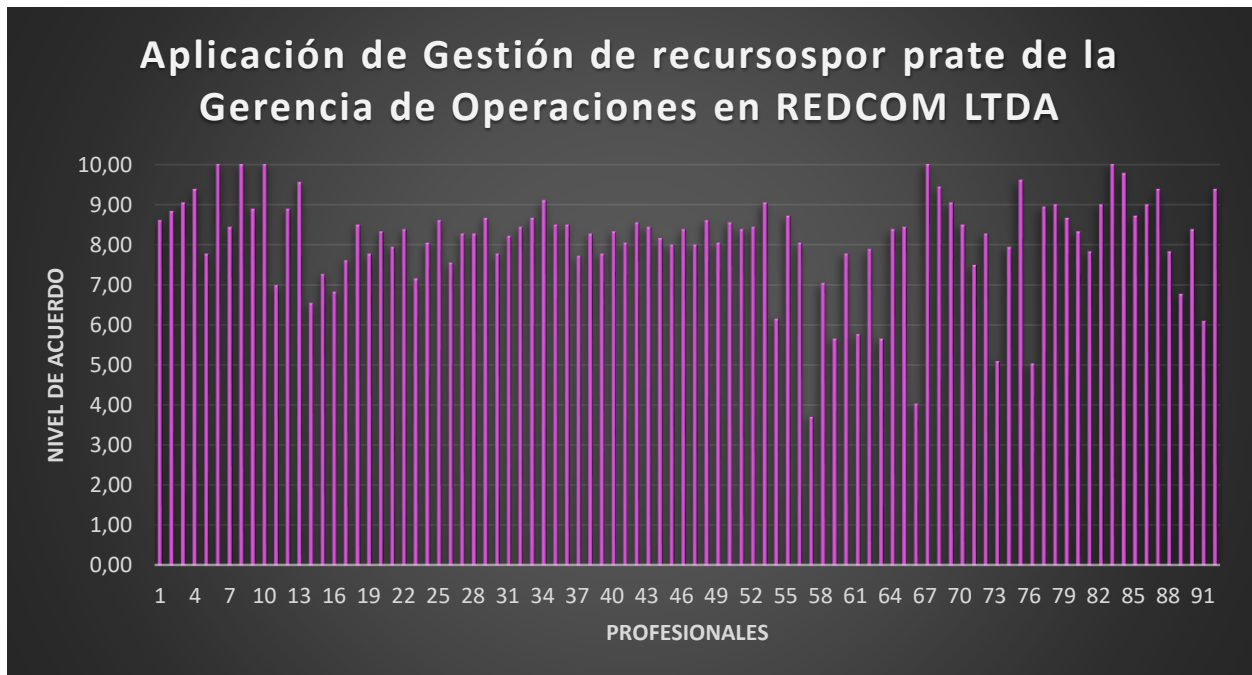
**Tabla 22: Nivel de fiabilidad de Alfa Coach para el enfoque "Aplicación de gestión de los recursos por parte de la gerencia de operaciones en REDCOM LTDA" - Profesionales**

Estadísticas de fiabilidad	
Índice de Alfa de Cronbach	No. de elementos
0,949	18

Fuente: Los Autores

Como se observa en la Tabla 22, los resultados obtenidos para este grupo de enfoque, el índice de fiabilidad es 0,949 y los 18 elementos se refieren a la cantidad de preguntas del enfoque. En la Figura 30, se observa que la mayoría de los profesionales presentan una percepción por encima de 7, lo que representa un nivel alto de acuerdo.

**Figura 30: Resultado enfoque “Aplicación de gestión de los recursos por parte de la gerencia de operaciones en REDCOM LTDA” - Profesionales**



Fuente: Los Autores

- **Aplicación Gestión de los interesados de la gerencia de operaciones de proyectos de REDCOM LTDA - Profesionales**

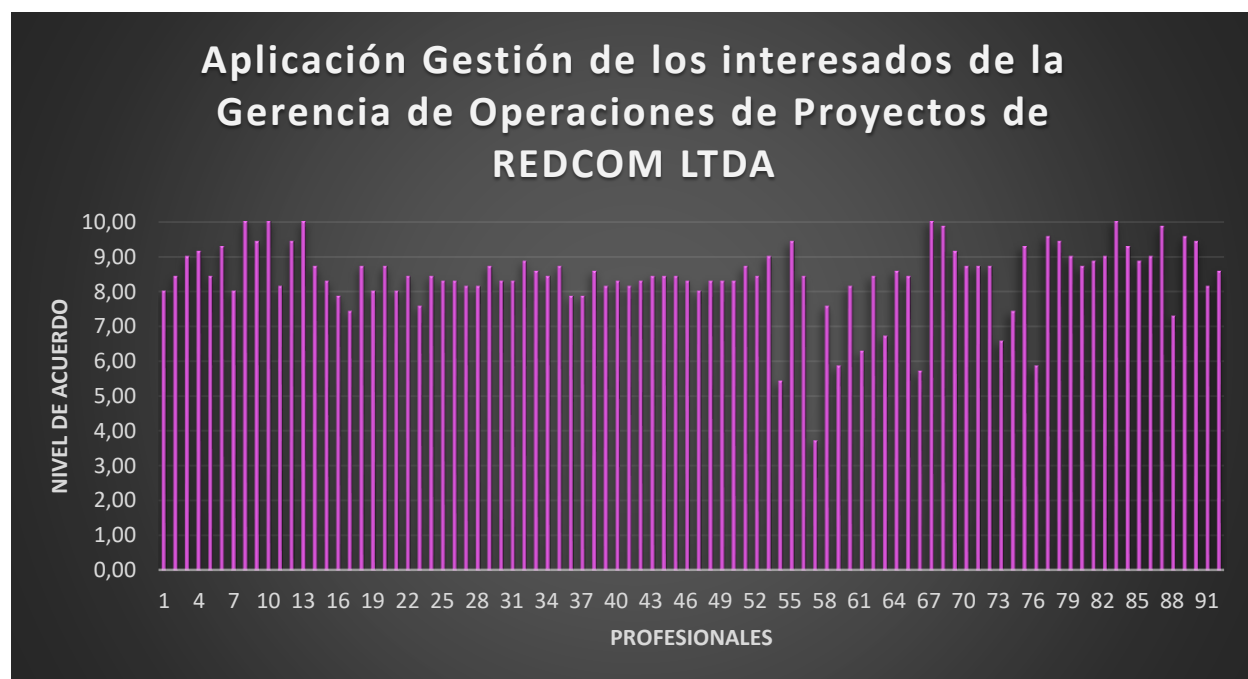
**Tabla 23: Nivel de fiabilidad de Alfa Coach para el enfoque " Gestión de los interesados de la gerencia de operaciones de proyectos de REDCOM LTDA" - Profesionales**

Estadísticas de fiabilidad	
Índice de Alfa de Cronbach	No. de elementos
0,908	7

Fuente: Los Autores

Como se observa en la Tabla 23, los resultados obtenidos para este último grupo, el índice de fiabilidad es 0,908 y los 7 elementos representan a la cantidad de preguntas por enfoque. En la Figura 31, se observa que, en su mayoría, los profesionales presentan una percepción por encima de 6, lo que representa un nivel alto de acuerdo.

**Figura 31: Resultado enfoque “Gestión de los interesados de la gerencia de operaciones de proyectos de REDCOM LTDA” – Profesionales**



**Fuente: Los Autores**

Cabe resaltar que cuando se realizaron preguntas abiertas, para cada uno de los grupos de interés, es muy claro que las funciones de la gerencia de operaciones es el de hacer el seguimiento operativo y administrativo a los proyectos, así como el soporte a la ejecución del proyecto, como en la consecución de recursos para lograr el éxito en el cumplimiento y desarrollo de los objetivos de cada uno.

### 7.4. Discusión de los resultados

Esta investigación tuvo como propósito identificar como es percibido el soporte que ofrece la Gerencia de operaciones de REDCOM en su rol de oficina de proyectos y como se relaciona positiva y significativamente con la efectividad de la gestión de los proyectos.

De los resultados obtenidos en esta investigación, los grupos de intereses identificados dentro de la estructura jerárquica de la compañía (gerentes, líderes/coordinadores y profesionales) reconocen el soporte positivo de la gerencia de operaciones como una oficina de proyectos y su efectividad en la gestión de los proyectos, al quedar evidenciado en que, en cada una de las preguntas de los cuatro enfoques planteados, el nivel de acuerdo está por encima de 6, en una escala de 1 a 10, donde 1 es el más bajo y 10 el más alto. Esto quiere decir, que la gerencia de operaciones cumple las expectativas en cuanto al soporte que brinda, ya sea por la supervisión de los proyectos que tienen a cargo, la práctica gerencial de proyectos, el uso de estándares, metodologías y procesos, el uso de herramientas de administración y soporte, así como la gestión de los recursos y los interesados.

En conclusión, se puede afirmar que, de acuerdo al estudio realizado, se está dando respuesta a la hipótesis planteada en este trabajo de investigación en cuanto a la percepción positiva que tienen los interesados respecto a la gerencia de operaciones y su efectividad en la gestión de los proyectos.

## 8. Conclusiones

El objetivo del trabajo es determinar la relación que existe entre el soporte de la gerencia de operaciones en su rol de oficina de proyectos y la efectividad de este soporte en la gestión de los proyectos que se llevan a cabo en Redcom Ltda. Esta relación y efectividad del soporte se pudo determinar a través de los resultados del instrumento de medición, ya que, tras el estudio y análisis de los datos obtenidos, se aprecia una evaluación positiva en la tasa de respuesta por cada uno de los clusters, al indicar en su gran mayoría un nivel de acuerdo por encima del valor medio de la escala.

De igual importancia, fue necesaria la revisión literaria para poder construir un marco teórico que permitiera reconocer algunos de los tipos de oficinas de proyectos. A partir de allí se identificaron los diferentes roles y funciones que estas unidades tienen, así como cada organización, dependiendo de sus necesidades, pueda adaptar una oficina de proyectos dentro de su estructura. Igualmente, se obtuvo información relevante sobre el impacto que tienen las oficinas de proyectos en la gestión y el desempeño de los proyectos al tener una relación con la estrategia de la organización. También fue importante entender cómo los interesados del proyecto influyen en el desarrollo del mismo.

Para la identificación de la estructura y las funciones de la gerencia de operaciones y cómo esta ejerce un rol de oficina de proyectos dentro de Redcom Ltda, se realizó en primera instancia un acercamiento con el director general de la empresa; también con la gerente de operaciones. A partir de la información suministrada, se planeó y ejecutó el proceso para la aplicación de la herramienta de medición.

Teniendo como referencia el instrumento de medición planteado por Hill (2013), se diseñó una encuesta que agrupa las preguntas en cuatro enfoques identificados previamente (aplicación de buenas prácticas, aplicación de herramientas de gerencia de proyectos, gestión de los recursos y gestión de los interesados), lo que permitió medir la percepción de la efectividad de la gerencia de operaciones con los diferentes stakeholders de la empresa Redcom Ltda.

Los puntos fuertes identificados a través del análisis de los resultados, nos ayudan a determinar cuáles son aquellos elementos o factores que la gerencia de operaciones debe seguir manteniendo actualmente y que pueden presentarse como compromisos de calidad con respecto

a las partes interesadas y con aquellas que requieren el continuo soporte de la gerencia de operaciones, tales como ser la responsable por la continua operación de todos los contratos y el control de los indicadores, así como la selección del gerente de proyecto adecuado para cada proyecto y verificar la correcta aplicación de la metodología de gerencia de proyectos y el aseguramiento de la rentabilidad y cumplimiento de las obligaciones de cada uno de los contratos. No menos importante, las expectativas manifestadas por los gerentes, líderes/coordinadores y profesionales indicaron cuál es la dirección que deben seguir las mejoras y la evaluación de la gerencia de operaciones, hacia dónde deben ir para mantener niveles de calidad elevados, con el objetivo de satisfacer a todos los interesados que interactúan con el soporte que se brinda. Dentro de esas oportunidades, manifestadas principalmente por el grupo de gerentes de proyectos, es el de perfeccionar la aplicación de buenas prácticas de gerencia de proyectos en todos los niveles de la organización.

En síntesis, los grupos de interés reconocen el soporte de la gerencia de operaciones y lo perciben en los proyectos, cuando esta área apoya, paralelamente gestiona la planificación de los proyectos y coordina las actividades transversales con otras áreas de la organización para gestionar los recursos. Por ende, esta se encarga de la ejecución y monitoreo constante de los proyectos, ya que brinda las consultorías y asesorías para llevar a buen término la culminación exitosa de cada uno de ellos. En conclusión, la mayoría coinciden en que la gerencia de operaciones es el área que define los planes, políticas y objetivos de cada gerencia, con el desarrollo y establecimiento de estrategias para la optimización de procesos.

Entre las limitaciones de la presente investigación se pueden señalar en primer lugar la restricción del tiempo en el marco de la maestría y, en segundo lugar, que el estudio se limitó a medir la percepción de interesados internos como gerentes, líderes/coordinadores y profesionales, excluyendo la medición de la percepción de stakeholders externos como contratistas, proveedores, etc. De igual manera, como el presente proyecto mide la percepción de los interesados, pudo existir un sesgo en la valoración relacionado con la aprobación social. (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003)

En consecuencia, el aporte que tiene esta investigación es la de medir la percepción que tienen los diferentes grupos de interesados dentro de la organización sobre el soporte que brinda la oficina de proyectos, en este caso la gerencia de operaciones, a la gestión de los proyectos.

Finalmente, se identificaron como futuras líneas de investigación, realizar estudios que permitan determinar la relación que existe entre la oficina de proyectos y la efectividad de este soporte en la gestión de los proyectos, no solo en empresas interventoras si no en empresas



contratistas de cualquier sector de la industria. Adicionalmente, también es posible que se evalúe en próximos trabajos la percepción que tienen los interesados externos.

## 9. Referencias

- Al-Arabi, M., & Al-Sadeq, I. M. (2008). Establishing a Project Portfolio Management Office (PPMO).
- Arce Labrada, S., & López Sierra, H. A. (2010). Valoración de la gestión de proyectos en empresas de Bogotá: nivel de madurez en gestión de proyectos. *Revista Escuela De Administración De Negocios* 69, 60-87.  
doi:<https://doi.org/10.21158/01208160.n69.2010.517>
- Ariza Aguilera, D. A. (2018). Relación entre el involucramiento de los stakeholders y la alineación estratégica de los proyectos: un enfoque cultural. In *La gerencia de proyectos como impulsor de la estrategia organizacional*.
- Aubry, M., Hobbs, B., & Thuillier, D. (2007). A new framework for understanding organisational project management through the PMO. *International Journal of Project Management*, 25(4), 328-336. doi:10.1016/j.ijproman.2007.01.004
- Aubry, M., Hobbs, B., & Thuillier, D. (2009). The contribution of the project management office to organisational performance(1), 141. Retrieved from  
[https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsbl&AN=RN258557187\(<=es&site=eds-live&scope=site](https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsbl&AN=RN258557187(<=es&site=eds-live&scope=site)
- Aubry, M., Müller, R., Hobbs, B., & Blomquist, T. (2010). Project management offices in transition. *International Journal of Project Management*, 28(8), 766-778.  
doi:10.1016/j.ijproman.2010.05.006
- Bourne, L., & Walker, D. (2006). Using a visualizing tool to study stakeholder influence—Two Australian examples. *Project Management Journal*, 37.  
doi:10.1177/875697280603700102
- Bredillet, C., Yatim, F., & Ruiz, D. (2008). *Investigating the Deployment of Project Management: A Time-Distance Analysis Approach of G8, European G6, And Outreach 5 Countries*.
- Casey, W., & Peck, W. (2001). Choosing the Right PMO Setup Any company investing in the PMO strategy must understand that different kinds of PMOs solve different problems—there is no one-size-fits-all solution. *PM NETWORK*, 15, 40-47.
- Castro, W. J., Diez-Silva, H. M., Infante, E. d. P., Rodríguez, G. A., & Vivas, J. G. (2018). Adopción de prácticas de gerencia de proyectos en organizaciones proyectizadas en Bogotá, Colombia. In *La gerencia de proyectos como impulsor de la estrategia organizacional*.
- CONPES. (2016). Política Nacional de Desarrollo Productivo. In.
- Cronbach, L. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Dai, C. X., & Wells, W. G. (2004). An exploration of project management office features and their relationship to project performance. *International Journal of Project Management*, 22(7), 523-532. doi:10.1016/j.ijproman.2004.04.001
- Desouza, K. C., & Evaristo, J. R. (2006). Project management offices: A case of knowledge-based archetypes. *International Journal of Information Management*, 26(5), 414-423.  
doi:10.1016/j.ijinfomgt.2006.07.002

- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91. doi:10.5465/amr.1995.9503271992
- Freeman, R., & Reed, D. (1983). Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, 25. doi:10.2307/41165018
- Frías-Navarra, D. (2019). Apuntes de consistencia interna de las puntuaciones de un instrumento de medida. In.
- Guerrero Chanduví, D. A. (2018). Planificar el involucramiento de los interesados In.
- Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, M. D. P. (2013). BOOK Metodología de la investigación / R. Hernández Sampieri, C. Fernández Collado, P. Baptista Lucio. *McGraw Hill*.
- Hill, G. M. (2013). *The Complete Project Management Office Handbook* (Taylor & Francis Ed. 3rd edition ed.).
- Hobbs, B., Aubry, M., & Thuillier, D. (2008). *The project management office as an organisational innovation*.
- Kendall, G. I., & Rollins, S. C. (2003). *Advanced project portfolio management and the PMO : multiplying ROI at warp speed*. Boca Raton, Flor.: J. Ross.
- Mariusz, H. (2014). Models of PMO Functioning in a Multi-project Environment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 119. doi:10.1016/j.sbspro.2014.03.008
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853-886. doi:10.2307/259247
- PMI. (2017a). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)*.
- PMI. (2017b). Aumento de las tasas de éxito: La transformación del alto costo de un bajo desempeño. In.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. doi:10.1037/0021-9010.88.5.879
- RAE. (Ed.) (2020).
- REDCOM. (2019). REDCOM LTDA. Retrieved from <http://www.redcom.com.co>
- Rincón González, C. H. (2015). Propuesta de un Modelo de Evaluación Económica, Ambiental y Social de
- Proyectos: Un Enfoque Ético para la Evaluación de Proyectos Sostenibles. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 10(12)11-24.
- Rincón González, C. H. (2017). Caracterización de los stakeholders que se relacionan con las Oficinas de Gerencia de Proyectos - fundamento del ecosistema para la gestión de proyectos sostenibles. (Spanish). *Characterization of stakeholders related with the Project Management Offices - foundation for the ecosystem for the management of sustainable projects. (English)*, 12(3), 230.
- Rincón González, C. H. (2018). Las oficinas de gerencia de proyectos: un impulsor de la estrategia y el desempeño de los proyectos en las organizaciones. In *La gerencia de proyectos como impulsor de la estrategia organizacional* (pp. 155-172).
- Romo Mendoza, N. (2017). La importancia de una gerencia de proyectos en las Pymes. In.
- Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J., & Blair, J. D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Executive*, 1-17.
- Stevenson, A. (Ed.) (2010). New York, NY: Oxford University Press.
- Unger, B. N., Gemünden, H. G., & Aubry, M. (2012). The three roles of a project portfolio management office: Their impact on portfolio management execution and success.

*International Journal of Project Management*, 30(5), 608-620.  
doi:10.1016/j.ijproman.2012.01.015

# Anexo. Modelo de la encuesta

## Anexo A: Modelo de la Encuesta realizada en REDCOM LTDA

ENCUESTA ACADÉMICA		
El propósito del siguiente cuestionario que es exclusivamente académico, es el de establecer la percepción que tienen las personas con respecto al Rol que ejerce la oficina de proyectos y el estado de los proyectos en su organización. La información que Usted provea es estrictamente confidencial y serán los resultados estadísticos los que se harán públicos. Agradecemos su colaboración en el diligenciamiento de las siguientes preguntas:		
Fecha de diligenciamiento (mm/dd/aaaa):		
IDENTIFICACIÓN DEL ENCUESTADO		
G. Área o departamento en el que trabaja:		
H. Participación en los proyectos (Elija la que ha predominado): 1. Gerente de proyecto ( ) 2. Coordinador o Líder de proyecto ( ) 3. Profesional de proyecto 4. Stakeholder en general (Personas interesadas en la información del proyecto) ( )		
E. Indique si cuenta con entrenamiento formal de gerencia/gestión de proyectos a nivel de: 1. Cursos ( ) 2. Diplomados ( ) 3. Especialización ( ) 4. Maestría ( ) 5. Ninguna ( )		
F. Cuenta con alguna certificación en algún estándar internacional de gerencia de proyectos: 1. No ( ) 2. Project Management Professional (PMP) ( ) 3. Otra ( ) ¿Cuál?		
I. Años de trabajo en la organización: 1. Menor a 3 años ( ) 2. Entre 3 y 5 años ( ) 3. Mayor a 5 años ( )		
J. Rango de edad: 1. Menor de 30 ( ) 2. Entre 30 y 50 ( ) 3. Mayor de 50 años ( )		
No	PREGUNTAS	RESPUESTA
1	¿Cuáles son las funciones de la gerencia de proyectos?	
2	¿Quién define si se cuenta con los recursos humanos o físicos o si se requiere subcontratar o adquirir?	A. Gerencia de Operaciones ( ) B. Gerencia o Dirección General ( ) C. Gerente de proyectos ( ) D. Otro ( ) ¿Cuál?
3	¿Cuáles son los indicadores de éxito de los proyectos?	
4	¿Quién está a cargo del seguimiento de los proyectos?	
5	¿Quiénes se reúnen con el cliente y cada cuánto?	
6	¿Qué otras personas de la organización hacen seguimiento a los contratos?	
7	¿Quién lleva el control financiero de los proyectos y qué tipo de información debe llevar el gerente de proyecto?	
8	¿Los gerentes de proyecto es de contratación directa o subcontratado?	A. Directo ( ) B. Subcontratado ( )

9	¿Cuál es el criterio para que la gerencia de operaciones de proyectos sea efectiva?	A. Oportunidad en la colocación de los recursos B. Calidad del soporte C. Delegación al gerente del proyecto D. Otra
10	¿Ha detectado ineficiencias en algún proceso?	A. Nunca ( ) B. Algunas veces ( ) C. Frecuentemente ( )
11	¿Qué predomina: las operaciones o los proyectos?	A. Información del contrato ( ) B. Información del proyecto ( )
12	¿En los últimos tres años la empresa ha alcanzado sus principales objetivos?	A. Nunca ( ) B. Algunas veces ( ) C. La mayor parte de las veces ( ) D. Siempre ( )

**ENCUESTA ACADÉMICA**

El propósito de la siguiente encuesta es medir las características de la gestión de la estructura que se encarga de los proyectos en su organización.

Por favor indique su grado de acuerdo o desacuerdo con la presentación de los siguientes aspectos, registrando un número entre 1 y 10, en donde 1 es fuertemente en desacuerdo y 10 es fuertemente de acuerdo. El término "oficina de proyectos" se refiere al área que en su organización es responsable por la gestión de los proyectos.

No	NIVEL 1-LA OFICINA DE PROYECTOS	Valor entre 1 y 10
1	La Gerencia de operaciones aplica prácticas básicas para gestionar los proyectos, como son la gestión del costo, el cronograma y los recursos.	
2	La Gerencia de operaciones aplica herramientas de gestión de proyectos para lograr la ejecución efectiva de proyectos	
3	La Gerencia de operaciones aplica estándares para realizar las actividades de los proyectos.	
4	La Gerencia de operaciones usa procesos y herramientas para preparar y gestionar los planes de proyecto, los reportes y la documentación general del proyecto.	
5	La Gerencia de operaciones cuenta con la autoridad necesaria para gestionar los proyectos.	
6	La Gerencia de operaciones participa en la medición de la gestión de los proyectos.	
7	La Gerencia de operaciones evalúa las competencias de cada integrante de equipo por cada proyecto.	
8	La Gerencia de operaciones estructura los equipos de proyecto según las necesidades de estos.	
9	La Gerencia de operaciones identifica, durante la ejecución, los requerimientos de los proyectos y administra los recursos que estos necesitan para realizar las actividades.	
10	La Gerencia de operaciones coordina la adquisición de los recursos físicos de los proyectos y los administra	
11	La Gerencia de operaciones facilita el entrenamiento requerido por los equipos de proyecto.	
12	La Gerencia de operaciones asiste en la preparación y revisión de actividades relacionadas con el avance de plan de carrera de los integrantes de los equipos	
13	La Gerencia de operaciones administra la integración de cada individuo en los equipos de proyecto y la participación general en los esfuerzos del desarrollo del equipo	
14	La Gerencia de operaciones requiere y usa mentores de gestión de proyectos disponibles para asistir al gerente de proyectos y su equipo al logro de los objetivos de los proyectos	

15	La Gerencia de operaciones conduce la planeación de los proyectos usando procesos estables que son usados por todos los proyectos.	
16	La Gerencia de operaciones facilita la realización de auditorías y revisiones prescritas previamente a cada proyecto.	
17	La Gerencia de operaciones monitorea los indicadores de desempeño del proyecto para detectar problemas potenciales.	
18	La Gerencia de operaciones aplica un proceso de gestión de clientes para alcanzar su involucramiento y su satisfacción a nivel de usuario final.	
19	La Gerencia de operaciones realiza la administración de contratos de: A. Contratistas ( ) B. Proveedores ( ) C. Ambos ( ) D. Ninguno ( )	
20	La gerencia de operaciones de proyectos A. Conduce el trabajo de (Contratistas/Proveedores) B. Evalúa sus resultados C. Realiza el respectivo cierre de contratos D. Ninguno	
<b>No</b>	<b>NIVEL 2-LA OFICINA DE PROYECTOS DE PROYECTOS BÁSICA</b>	<b>Valor entre 1 y 10</b>
21	La Gerencia de operaciones de proyectos aplican prácticas de gestión de los proyectos en los contratos, de modo que se reduzca o eliminen esfuerzos redundantes de trabajo	
22	La Gerencia de operaciones introduce mejores prácticas para gestionar los proyectos y las implementa	
23	La Gerencia de operaciones identifica: A. La necesidad de herramientas de gestión de proyectos B. Implementa las herramientas de gestión de proyectos C. Realiza entrenamiento de las herramientas de gestión de proyectos	
24	La Gerencia de operaciones A. Introduce estándares y métricas. B. Aplica estándares para realizar procesos críticos de gestión de proyectos C. Define métricas para controlar los proyectos D. Monitorear el desempeño en los proyectos E. Todas las anteriores	
25	La Gerencia de operaciones A. Desarrolla procedimientos de colaboración y reporte de la gestión de los proyectos B. Provee guías para administrar la información C. Crea métodos para compilar y usar lecciones aprendidas. D. Todas las anteriores	
26	La Gerencia de operaciones A. Introduce políticas para la gestión de los proyectos B. Identifica el alcance de la autoridad de los gerentes de proyecto C. Especifica un esquema básico de clasificación de los proyectos. D. Todas las anteriores	
28	La Gerencia de operaciones de proyectos facilita el relacionamiento entre las unidades de negocio e identifica stakeholders relevantes para cada proyecto.	
29	La Gerencia de operaciones asegura que las infraestructuras y equipos estén disponibles para el equipo de proyecto.	
30	La Gerencia de operaciones monitorea los requerimientos de los equipos de proyecto, facilita y recomienda la adquisición de espacio y equipos para la ejecución de los proyectos.	
31	La Gerencia de operaciones establece procedimientos para solicitar y asignar recursos a los proyectos, monitorea su uso y prepara los respectivos reportes.	

32	La Gerencia de operaciones identifica necesidades y facilita la participación en programas del entrenamiento técnico en proyectos	
33	La Gerencia de operaciones promueve el desarrollo el desarrollo profesional en la gestión de proyectos	
34	La Gerencia de operaciones provee procesos y facilita actividades para desarrollo de equipos de proyecto y recomienda acciones para disminuir el estrés en los equipos de proyecto.	
35	La Gerencia de operaciones provee mentoría para soportar procesos críticos de gestión de proyectos y usa consultores externos como mentores hasta que la capacidad interna es desarrollada.	
36	La Gerencia de operaciones desarrolla formatos de planes de trabajo, prescribe procesos estándares y herramientas básicas para la planeación de proyectos.	
37	La Gerencia de operaciones realiza revisiones básicas de proyectos y monitorea revisiones en los aspectos técnicos de los proyectos.	
38	La Gerencia de operaciones desarrolla y administra indicadores de proyectos para corregir los problemas que se puedan presentar	
39	La Gerencia de operaciones monitorea las relaciones de los equipos de proyecto con los clientes, la participación de estos y su satisfacción.	
40	La Gerencia de operaciones de proyectos genera reportes de desempeño de gestión de los proyectos y de los gerentes de proyectos	
41	La Gerencia de operaciones facilita la interacción de prácticas de gestión de proyectos a ser usadas en los negocios u operaciones que adelanta el negocio.	
<b>No</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>Valor entre 1 y 10</b>
42	En la organización se cumple con el alcance definido para los proyectos.	
43	Los productos o resultados de los proyectos cuentan con la calidad esperada por la organización.	
44	Los proyectos se caracterizan por cumplir con los requerimientos de los stakeholders o grupos de interés.	
45	Los proyectos habilitan el cumplimiento de objetivos estratégicos de la organización.	
46	Los usuarios y/o clientes se sienten satisfechos con los resultados de los proyectos.	
47	El desarrollo de los proyectos permite crear una relación sostenible entre la organización y los proveedores y contratistas.	
48	Los miembros del equipo se encuentran satisfechos con su participación en los proyectos.	
49	La permanencia de las personas en los equipos se mantiene durante el desarrollo de los proyectos.	
50	En la organización se cumple con el presupuesto estimado para los proyectos.	
51	Los proyectos que se desarrollan en la organización cumplen los cronogramas que se estiman para su realización.	
52	Las respuestas dadas a los riesgos que se presentan son las requeridas por los proyectos.	



**Referencia:**

**Hill, G. (2013). The complete Project Management Office Handbook. Third Edition. Boca  
Ratón: CRC Press.**