

**PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA OFICINA DE  
GESTIÓN DE PROYECTOS (PMO) EN FONADE**

**JOSE LEONARDO CALDERÓN SANDOVAL**

**UNIVERSIDAD EAN  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS  
FACULTAD DE POSTGRADOS  
BOGOTÁ  
2012**

**PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA OFICINA DE  
GESTIÓN DE PROYECTOS (PMO) EN FONADE**

JOSE LEONARDO CALDERÓN SANDOVAL

**IFI**

**INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN**

Trabajo Dirigido de Grado para optar por el título de:  
Especialista en Gerencia de Proyectos

**TUTOR DEL IFI**

Juan Manuel Cubillos Avellaneda  
Docente Gerencia de Proyectos  
Universidad - EAN

**UNIVERSIDAD EAN  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS  
FACULTAD DE POSTGRADOS  
BOGOTÁ  
2012**

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

---

Firma del Presidente del Jurado

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

Bogotá 13 de marzo de 2013

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>1. INTRODUCCION.....</b>	<b>12</b>
<b>1.1. Antecedentes y Problemática.....</b>	<b>12</b>
<b>1.2. Justificación.....</b>	<b>14</b>
<b>1.3. Objetivos.....</b>	<b>15</b>
1.3.1. Objetivo General.....	15
1.3.2. Objetivos Específicos.....	15
<b>2. MARCO TEORICO.....</b>	<b>16</b>
<b>2.1. Marco referencial o institucional.....</b>	<b>16</b>
<b>2.2. Misión.....</b>	<b>16</b>
<b>2.3. Visión.....</b>	<b>16</b>
<b>2.4. Teoría de Gestión de Proyectos.....</b>	<b>18</b>
2.4.1. Proyecto.....	18
2.4.2. Gestión de proyectos.....	18
2.4.3. Oficina de Gestión de Proyectos.....	20
2.4.4. Modelos de madurez.....	29
2.4.5. Tipos de modelos de madurez.....	29
2.4.6. Tipos de PMO a implementar.....	32
<b>3. DISEÑO METODOLOGICO.....</b>	<b>37</b>
<b>3.1. Fuentes de información.....</b>	<b>37</b>
3.1.1. Fuentes primarias.....	37
3.1.2. Fuentes secundarias.....	38
<b>3.2. Método de investigación aplicado.....</b>	<b>38</b>
<b>3.3. Estrategia de investigación Objetivo Específico 1. ....</b>	<b>39</b>
3.3.1. Método de investigación utilizado.....	39
3.3.2. Técnica de investigación utilizada.....	39
3.3.3. Análisis de los resultados.....	41
<b>3.4. Estrategia de investigación Objetivo Específico 2. ....</b>	<b>41</b>
3.4.1. Método de investigación utilizado.....	41
3.4.2. Técnicas de investigación utilizadas.....	42
3.4.3. Análisis de los resultados.....	42
<b>3.5. Estrategia de investigación Objetivo Específico 3. ....</b>	<b>43</b>

3.5.1. Método de investigación utilizado.....	43
3.5.2. Técnica de investigación a utilizadas.....	43
3.5.3. Análisis de los resultados.....	44
<b>4. DESARROLLO.....</b>	<b>44</b>
<b>4.1. Situación actual de FONADE en el área de la Gestión de Proyectos.....</b>	<b>44</b>
4.1.1. Madurez.....	45
4.1.2. Metodología.....	49
4.1.3. Herramientas.....	50
4.1.4. Competencia.....	51
4.1.5. Portafolio.....	52
4.1.6. Programas y Proyectos.....	54
4.1.7. Oficina de Gestión de Proyectos (PMO).....	55
4.1.8. Fortalezas de FONADE.....	56
<b>4.2. Modelo de PMO que mejor se adapta a la empresa.....</b>	<b>58</b>
4.2.1 Tipo de PMO a implementar.....	59
4.2.2. Estrategia de implementación de la PMO.....	60
4.2.2.1. Fase 1. Iniciación.....	61
4.2.2.2. Fase 2. Creación de la PMO.....	61
4.2.2.3. Fase 3. Inicio de Operaciones.....	65
4.2.2.4. Fase 4. Consolidación de la PMO.....	66
4.2.2.5. Fase 5. Mejoramiento Continuo.....	67
4.2.3. Roles y Funciones de la PMO.....	67
<b>4.3. Responsabilidades y Habilidades del personal necesario para la creación de la PMO.....</b>	<b>69</b>
4.3.1. Habilidades de los miembros de la PMO.....	70
4.3.2. Beneficios de Implementar la PMO propuesta para FONADE.....	71
<b>5. CONCLUSIONES.....</b>	<b>73</b>
<b>6. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>75</b>
<b>7. BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>76</b>
<b>8. ANEXOS.....</b>	<b>78</b>
8.1. Encuestas Determinación del nivel de madurez.....	78

## **DEDICATORIA**

A Dios por estar siempre a mi lado.

A mis padres, por su incondicional colaboración para culminar esta nueva etapa en mi vida.

## ABREVIATURAS

CMM	Siglas en inglés del Modelo de Madurez de Capacidades (Capability Maturity Model)
EGP	Proyecto de la Entidad Gestora
FONADE	Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo
IFI	Informe Final de Investigación
ISO	Organización Internacional para la Estandarización
KPIS	Indicadores Clave de Desempeño
OGP	Oficina de Gerencia de Proyectos
OPM3	Siglas en inglés del Modelo de Madurez de Administración de Proyectos Organizacional (Organizational Project Management Maturity Model)
PMBOK	Siglas en inglés de la Guía de Fundamentos de la Dirección de Proyectos (A Guide to the Project Management Body of Knowledge)
PMI	Siglas en inglés del Instituto de Administración de Proyectos (Project Management Institute)
PMMM	Modelo de Madurez en Gestión de Proyectos
PMO	Siglas en inglés de Oficina de Administración de Proyectos (Project Management Office)

## RESUMEN EJECUTIVO

Día a día, la adecuada gerencia de proyectos constituye una necesidad para las organizaciones a un mas para las que su misión de ser es la gerencia integral de proyectos, por lo que la creación de una PMO surge como una prioridad para todas aquellas empresas que desean tener proyectos exitosos, mediante la correcta administración de sus recursos, planeamiento estratégico y por supuesto la gerencia profesional de los mismos, permitiéndoles esto avanzar en un mercado cada vez más competitivo y exigente.

FONADE, es una empresa Industrial y Comercial del Estado líder en el desarrollo de proyectos de alto impacto socioeconómico, de capital mixto, dedicada a la implementación de proyectos, con una planta de 800 empleados, que maneja un portafolio general de aproximadamente 60 proyectos, los cuales varían en tamaño y complejidad.

Actualmente estos proyectos son manejados por una subgerencia Técnica, que tiene a su cargo, además de las actividades generales de la coordinación de proyectos, actividades referentes a la administración, costos, cronograma, calidad, entrenamiento entre otras en la empresa, lo que implica una gran carga de trabajo, que conlleva a que los proyectos no se estén manejando adecuadamente, generando esto, muchas pérdidas e incumplimientos en tiempos a los clientes en la entidad.

La gerencia general es consciente de la necesidad de mejorar la administración de los proyectos, por lo que ha venido promoviendo la aplicación de mejores prácticas, sin embargo, quedan muchos aspectos importantes al descubierto, ya que no existe una instancia formalmente inscrita que se encargue únicamente de lo concerniente a la gestión profesional de proyectos; lo que hace evidente la necesidad de contar con una PMO, que se encargue entre otras funciones de facilitar a los funcionarios responsables de los proyectos, las metodologías o herramientas reconocidas internacionalmente como “las mejores prácticas”, las cuales serán necesarias para lograr un desarrollo

consistente y eficiente, impulsándoles también a lograr el mejoramiento continuo en su desempeño, para obtener así, la gestión profesional de los proyectos en la entidad de una manera simple y funcional, con eficiencia y eficacia.

Como base para la creación de la PMO en FONADE, se ha planteado como objetivo general: Formular una propuesta para la creación de una oficina de gestión en la entidad.

Además, se establecieron tres objetivos específicos:

- Evaluar la situación actual de la empresa en el área de la gerencia de proyectos, con el fin de identificar las principales debilidades y fortalezas en esta materia.
- Determinar el nivel actual de madurez en gerencia de proyectos de la organización.
- Establecer el modelo de PMO que mejor se adapta a la empresa, para satisfacer sus necesidades en materia de dirección de proyectos, así como las funciones que tendrá a cargo.

Con la finalidad de lograr cada uno de los objetivos mencionados, se recopiló información relacionada con los antecedentes de Fonade en Gestión de proyectos, así como bibliografía de apoyo en este tema posteriormente se aplicaron encuestas para determinar el nivel de madurez de la empresa y los datos obtenidos se analizaron para generar información indispensable para la creación de este documento, tal como:

- Determinar el nivel general de FONADE en el tema de la administración de proyectos.

- Establecer el tipo de PMO más apropiado para implementarse en FONADE, dadas las características particulares y la situación actual de la empresa en cuanto a la gestión de proyectos.
- Determinar el perfil y las funciones de las personas que formarán parte de esta oficina, de manera tal, que con su creación FONADE logre satisfacer sus necesidades, las de sus colaboradores y sus clientes.

Con el análisis de la información, se generaron múltiples conclusiones, algunas de las cuales, se presentan a continuación:

- El nivel de madurez de FONADE en Gestión de Proyectos es “Bajo”, según los datos obtenidos tras la aplicación de las encuestas diseñadas para determinar tal situación.
- El tipo de PMO más indicado para implementarse en la empresa, es el de “Torre de Control”, dadas las características particulares de la misma y la situación actual de la empresa en cuanto a la gestión de los proyectos.
- En FONADE, se han realizado esfuerzos importantes para la gerencia integral de proyectos, pero no se han logrado obtener óptimos resultados, ya que la empresa continúa perdiendo significativas cantidades de dinero por el retroceso y presenta altos índices de rotación de personal, lo cual puede deberse, entre otras causas a que no se tiene el conocimiento sobre la manera correcta de administrar los proyectos por lo que se hace de una forma muy desordenada, no se tiene personal capacitado para coordinar los proyectos, ni dedicado exclusivamente esto no se da el control de riesgos, no se encuentran documentados las lecciones aprendidas, no se utiliza un sistema formal de medición del desempeño por proyecto.

Cuando se logró desarrollar el documento y se generaron las respectivas conclusiones, se procedió a dar algunas recomendaciones para optimizar los

beneficios de implementar la PMO en la empresa. Algunas de estas recomendaciones son:

- La PMO debe trabajar como un banco de datos centralizado, de lecciones aprendidas de Administración de Proyectos, compartir ideas y experiencias, proporcionar asesoría a los funcionarios sin experiencia y direccionar las tareas de gestión de proyectos a un proceso de mejora continua.
- Se debe procurar que la PMO contribuya a la generación y evaluación de información para facilitar la toma de decisiones en todo nivel.

## **1. INTRODUCCION**

### **1.1. Antecedentes y Problemática**

FONADE, por muchos años se ha dedicado a la gerencia, preparación, evaluación, financiación, estructuración, promoción y ejecución de proyectos. Actualmente cuenta con amplio conocimiento técnico y operativo en este tema pero no posee un organismo que le permita desarrollar de manera eficaz el área de gestión y gerencia de proyectos.

FONADE maneja aproximadamente, 2500 proyectos, los cuales deben ser controlados por la subgerencia Técnica, Financiera y una unidad de Estructuración, y Evaluación de proyectos, que tienen a su cargo, la negociación, planeación, estructuración, evaluación, ejecución, liquidación y control de los proyectos de la empresa, llevando el rendimiento en el área de la coordinación de proyectos a todos los niveles.

Un primer paso que se ha dado dentro de la empresa ha sido la iniciativa de implementar el sistema de gestión de calidad ISO, obligando a cumplir con ciertos estándares, procesos, procedimientos y la correcta gestión de los proyectos. Esto ha generado cambios en la cultura organizacional, por lo que se ha venido optando por mejores prácticas en la gerencia de proyectos. En el último año, la gerencia de la empresa, ha tomado conciencia de que se debe cambiar la manera con la que se ha venido trabajando, pues no está encaminada a obtener los resultados deseados, por lo que para hacerlo, se ha propuesto metodologías de trabajo, principalmente las de la Subgerencia Técnica y Financiera encargada de la negociación, planeación, ejecución, liquidación y buen manejo de los proyectos, lo que da paso a la necesidad de definir cuál es la ruta que se debe tomar, para lograr un control real y efectivo de los proyectos, que permita tener una perspectiva clara y concisa del estado de cada uno, según el análisis de la nueve áreas del conocimiento, anteriormente mencionadas.

¿De qué manera FONADE puede gestionar proyectos de una manera eficiente dentro de las mejores prácticas del PMBOK?

## **1.2. Justificación**

En FONADE, la gestión de los proyectos se realiza mediante una “unidad de Estructuración y Evaluación de Proyectos” que tiene a su cargo, el manejo de la negociación, planeación, ejecución y liquidación de los proyectos. Aunque esta unidad a podido cumplir con las funciones designadas siempre a habido inconvenientes en las entregas a tiempo de los proyectos. Los costos generados por estas situaciones los ha asumidos la entidad, ocasionando retrocesos y el uso inadecuado de los recursos asignados a cada proyecto.

Es importante que exista un organismo que asuma la dirección de los proyectos, capacite y asesore a las personas involucradas en las diferentes fases del proyecto para que estos cumplan satisfactoriamente las siguiente funciones, alcance, tiempo, costo, calidad, recursos humanos, comunicación, adquisiciones, riesgos e integración para la ejecución y entrega excelente.

De lo anterior, nace la necesidad de implementar mejores prácticas en la gestión de los proyectos pues el no hacerlo implica para la organización muchos excesos en los costos de los proyectos, retrocesos en cuanto a la ejecución de los proyectos por falta de planificación y comunicación entre los involucrados, así como pérdida de la calidad en el producto final, que provoca desgaste y desmotivación a todas aquellas personas que se encuentran involucradas en el proyecto.

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

## **1.3. Objetivos**

### **1.3.1. Objetivo General**

Formular una propuesta para la creación de una oficina de gestión de proyectos en FONADE.

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Evaluar la situación actual de la empresa en el área de la gerencia de proyectos, con el fin de identificar las principales debilidades y fortalezas en esta materia.
- Determinar el nivel actual de madurez en gerencia de proyectos de la organización.
- Establecer el modelo de PMO que mejor se adapta a la empresa, para satisfacer sus necesidades en materia de dirección de proyectos, así como las funciones que tendrá a cargo.

## **2. MARCO TEORICO INSTITUCIONAL**

### **2.1. Marco referencial o institucional**

FONADE es una empresa Industrial y Comercial del Estado líder en el desarrollo de proyectos de alto impacto socioeconómico, de capital mixto, con aproximadamente 800 empleados entre funcionarios y contratistas, de los cuales, el 60% es personal técnico, se encuentra ubicada en la calle 26 número 13-19 Bogotá.

### **2.2. Misión**

FONADE está comprometido con el impulso real al desarrollo socioeconómico del país a través de la preparación, evaluación, financiación, estructuración, promoción y ejecución de proyectos, principalmente aquellos incluidos en los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo. Para ello, incentiva la participación del sector social, la academia y en general del sector privado.

### **2.3. Visión**

Ser una empresa líder en el desarrollo de proyectos de alto impacto socioeconómico, reconocida por su servicio integral, la calidad de su gestión, su capacidad de vincular a la empresa privada en los proyectos nacionales y el efecto social y económico de los proyectos a los que se vincule siendo una herramienta para la materialización de proyectos estratégicos del Plan Nacional de Desarrollo.

FONADE, cuenta con más de 20 años de experiencia, en el área de gerencia de proyectos y está conformada básicamente por personal especializado profesional y técnico, tal como se muestra en el diagrama organizacional de la figura 1(FONADE).

# ORGANIGRAMA

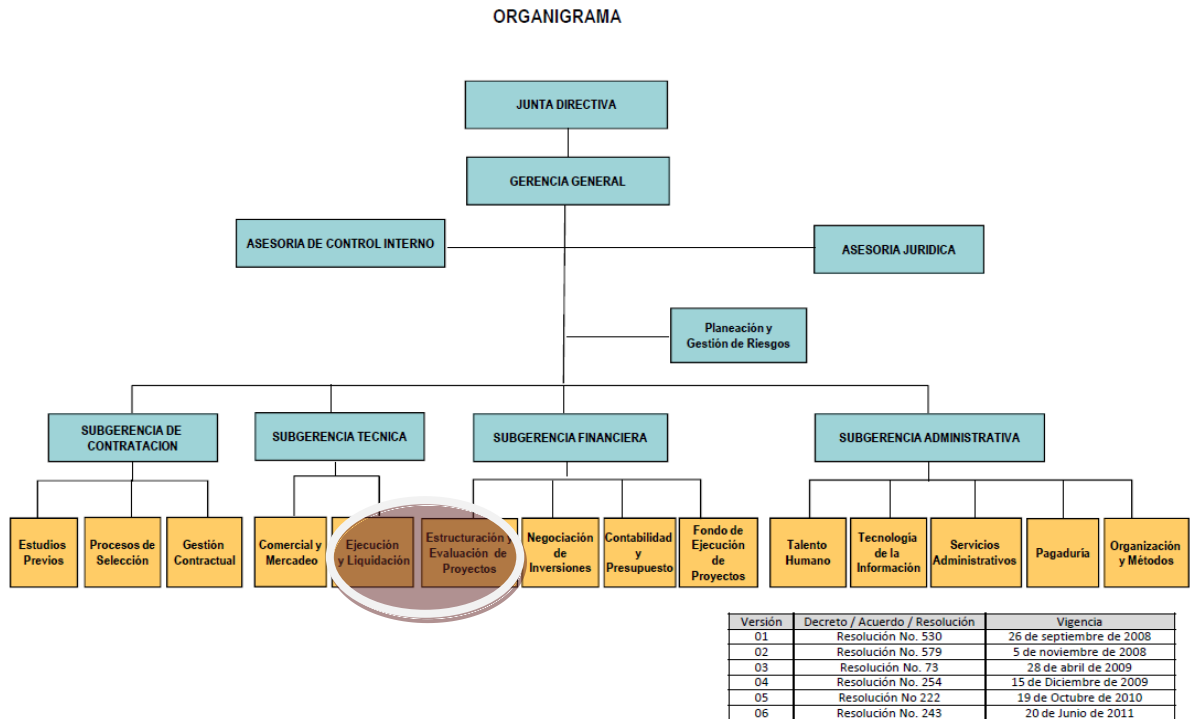


Figura 1. Organigrama actual de la empresa

De acuerdo al organigrama actual de la entidad resaltado en un círculo, se encuentra identificado lo que actualmente funciona como la “unidad de Estructuración y Evaluación de proyectos” de la organización, esta área con la de Ejecución y Liquidación está integrado por un grupo de personas encargadas de la correcta planeación, evaluación y ejecución de los proyectos, que tienen a su cargo, la gestión de los proyectos de la organización y lo referente a la gestión de todo el portafolio de proyectos; así como la asignación y monitoreo de las actividades de cada uno de ellos.

## **2.4. Teoría de Gerencia de Proyectos**

### **2.4.1. Proyecto:**

Dentro de los conceptos que definen proyecto encontramos una serie de definiciones de diferentes autores como las siguientes:

Gray Clifford F; “sustenta que proyecto es un esfuerzo complejo, no rutinario, limitado por el tiempo, el presupuesto, los recursos y las especificaciones de desempeño y que se diseña para cumplir las necesidades del cliente”<sup>1</sup>.

Harold Kerzner; “un proyecto puede ser considerado como una serie de actividades o tareas multifuncionales, con un objetivo específico a ser completado, dentro de un tiempo definido, con plazos y recursos limitados”<sup>2</sup>.

Según lo establecido por la guía de PMBOK, un proyecto es “un esfuerzo temporal que se lleva a cabo, para crear un producto, servicio o resultado único” (PMBOK, 2008).

De todas estas definiciones de lo que es un proyecto se destacan algunas características esenciales: posee un alcance definido, crea un producto y/o servicio, tiene un inicio y un fin establecido además tiene restricciones de tiempo y recursos.

### **2.4.2. Gestión de proyectos:**

La Gestión de Proyectos “consiste en la aplicación de habilidades, conocimientos, herramientas y técnicas según las nueve áreas del conocimiento, en las distintas etapas que conforman un proyecto, para lograr cumplir los objetivos estratégicos del mismo” (PMBOK, 2008). Lo anterior se logra mediante la aplicación e integración de los procesos de dirección de proyectos de inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control, y cierre.

---

<sup>1</sup> CLIFORD F. Gray. *Gestión de Proyectos*. Mc Graw Hill. Cuarta Edición. 2009

<sup>2</sup> KERZNER, Harold. (2001b). *Using the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management* (2da ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc

Para optimizar la gestión de los proyectos, según lo establecido por la Guía del PMBOK, es necesario trabajar las 9 áreas de conocimiento de la gestión de proyectos, las cuales describen conocimiento y prácticas de la gestión de proyectos en término de sus componentes de proceso.

Estos procesos han sido organizados en nueve áreas de conocimiento, las cuales se describen a continuación (PMBOK, 2008):

1. Integración: La gestión de la integración de los proyectos, incluye los procesos y actividades necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los distintos procesos y actividades de dirección de proyectos dentro de los grupos de procesos de dirección de proyectos.

2. Alcance: La Gestión del Alcance del Proyecto incluye los procesos necesarios para asegurarse que el proyecto incluya explícitamente el trabajo requerido, para completar el proyecto satisfactoriamente, se relaciona principalmente con la definición y el control de lo que está y no está incluido en el proyecto.

3. Tiempo: La Gestión del Tiempo del Proyecto incluye los procesos necesarios para lograr la conclusión del proyecto a tiempo.

4. Costo: La Gestión del Costo del Proyecto incluye los procesos involucrados en la planificación, estimación, preparación del presupuesto y control de costes de forma que el proyecto se pueda completar dentro del presupuesto aprobado.

5. Calidad: El proceso de la gestión de la calidad del proyecto, incluye todas las actividades de la organización ejecutante que determinan las políticas, los objetivos y las responsabilidades relativos a la calidad, de manera tal, que el proyecto satisfaga las necesidades por las cuales se emprendió.

6. Recursos Humanos: La Gestión de los Recursos Humanos del proyecto, incluye los procesos que organizan y dirigen el equipo del proyecto el cual debe estar compuesto por las personas a quienes se les han asignado roles y responsabilidades para concluir el proyecto.

7. Comunicación La Gestión de la Comunicación del Proyecto incluye los procesos necesarios para asegurar la generación, recopilación, distribución, almacenamiento, recuperación y destino final de la información del proyecto en tiempo y forma, a fin de obtener una comunicación exitosa durante la implementación del proyecto.

8. Riesgo: La Gestión de los Riesgos del Proyecto incluye los procesos relacionados con la planificación, identificación, análisis, las respuestas, seguimiento y control de los riesgos de un proyecto; la mayoría de estos procesos se actualizan durante el proyecto, con el fin de aumentar la probabilidad y el impacto de los eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de los eventos adversos para el proyecto.

9. Adquisiciones: La gestión de las adquisiciones del proyecto incluye los procesos para comprar o adquirir los productos, servicios o resultados necesarios fuera del equipo del proyecto para realizar el trabajo.

### **2.4.3. Oficina de Gestión de Proyectos**

Una Oficina de Gestión de Proyectos es el ente encargado de centralizar y coordinar la gestión de los proyectos. Dentro de las principales características de una PMO se encuentran (PBOK, 2008):

- Tienen recursos compartidos y coordinados entre todos los proyectos administrados por la PMO.
- Identificación y desarrollo de la metodología de dirección de proyectos.
- Es una oficina de información y gestión de políticas, procedimientos y plantillas de proyectos.
- Trabaja mediante una dirección de configuración centralizada para todos los proyectos que administra.

- Repositorio y gestión centralizada para todos riesgos compartidos y únicos para todos los proyectos.
- Es la oficina central para la operación y gestión de herramientas de proyecto (software).
- Tiene a su cargo la coordinación central de la gestión de las comunicaciones entre proyectos.
- Es una plataforma guía para directores de proyectos.
- Supervisión central de todos los cronogramas y presupuestos de los proyectos de la PMO.
- Coordinación de los estándares generales de calidad del proyecto (entre director proyecto-ente externo calidad-estándares internos o externos).

Existen diferentes tipos de PMO, según el grado de autoridad y responsabilidad que tenga; para elegir el modelo adecuado, se debe tomar en cuenta el nivel de madurez de la gerencia de proyectos en cada organización.

Una Oficina de Gestión ó Administración de proyectos, también conocida por sus siglas OGP o PMO (del inglés *Project management office*), es un departamento o grupo que define y mantiene estándares de procesos, generalmente relacionados a la gestión de proyectos, dentro de una organización.

La PMO trabaja en estandarizar y economizar recursos mediante la repetición de aspectos en la ejecución de diferentes proyectos. La PMO es la fuente de la documentación, dirección y métrica en la práctica de la gestión y de la ejecución de proyectos.

Una PMO puede basar sus principios de gestión de proyectos en metodologías y estándares en la industria, tales como PMI, ISO 9000 y requisitos reguladores

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

Organizaciones alrededor del mundo están definiendo, compartiendo y recogiendo *buenas prácticas* en la gestión de procesos y proyectos. Cada vez más, se está asignando a las PMO la responsabilidad de ejercer una influencia total sobre ellas, y de lograr una evolución de pensamiento que lleve hacia la continua mejora de la organización.

Las PMO pueden operar en aspectos que van desde proporcionar las funciones de respaldo para la dirección de proyectos bajo la forma de formación, software, políticas estandarizadas y procedimientos, hasta la dirección y responsabilidad directas en sí mismas para lograr los objetivos del proyecto<sup>3</sup>.

El PMI (2008) define la PMO como una unidad de la organización que tiene como responsabilidad la dirección centralizada y coordinada de aquellos proyectos que estén bajo su gestión. Crawford (2000) a su vez, define PMO como un proveedor de servicios y procesos completos para gestión de proyectos, los necesarios para que la empresa logre realizar con éxito la administración de sus proyectos; es decir, que involucren por lo menos la planificación, organización, dirección y control de alcance, plazo, costo y riesgo<sup>4</sup>.

El Project Management Institute (2008), menciona como funciones claves de una PMO, las siguientes:

---

<sup>3</sup> Enciclopedia Wikipedia. Definición PMO (Oficina de Dirección de Proyectos) [http://es.wikipedia.org/wiki/Oficina\\_de\\_gesti%C3%B3n\\_de\\_proyectos](http://es.wikipedia.org/wiki/Oficina_de_gesti%C3%B3n_de_proyectos)

<sup>4</sup> Crawford, J. Kent. (2000). *Improving Organizational Productivity with a Project Office*. Project Management Inc. v40, número 6

- ✚ Servicio de apoyo administrativo, tales como la definición de políticas, metodologías y plantillas.
  
- ✚ Capacitación y asesoría a los directores de proyectos.
  
- ✚ Apoyo a los proyectos y establecimiento de lineamientos y capacitación sobre la Gerencia de Proyectos y el uso de herramientas.
- ✚ Alineación del recurso humano del proyecto.
  
- ✚ Centralización de la comunicación entre directores de proyecto, patrocinadores, gerentes y otros grupos de interés.

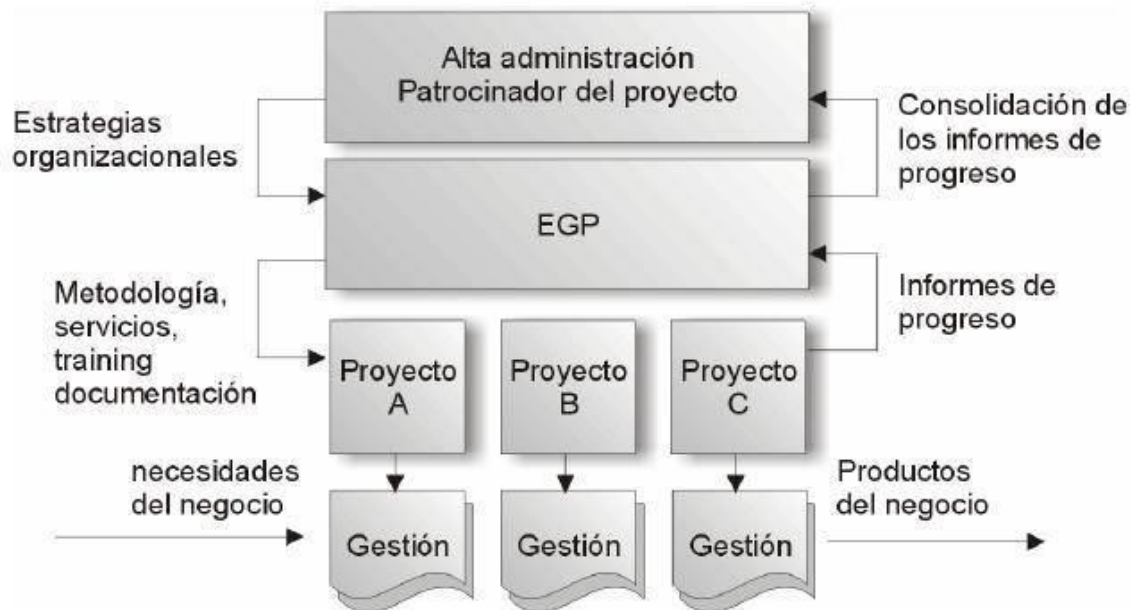
## **ESTRUCTURA, CARACTERÍSTICAS Y OPERATIVIDAD DE UNA PMO**

La implementación de una oficina de gerencia de proyectos PMO tiene en sus objetivos el de proporcionar una dirección de proyectos eficaz, con un plan detallado y coordinado, logrando como resultado un flujo de trabajo y una coordinación horizontal, distinto a la cadena jerárquica tradicional. Para lograr estos objetivos se exige una demanda en habilidades, conocimientos, actitudes y comportamientos específicos en Gerencia de Proyectos. Esencialmente, una PMO es una organización centralizada, dedicada a fomentar y mejorar las prácticas y resultados en Gerencia de Proyectos<sup>5</sup>.

### **Concepto Oficina de Proyectos**

---

<sup>5</sup> Melgin, Ernesto Sebastián. Organización de una PMO, A la defensa de buenas prácticas. ERMES Consulting (2005-2006).



Fuente: Bernstein

## UNA BUENA IMPLEMENTACIÓN DE UNA OFICINA DE PROYECTOS (PMO)

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

Sin embargo, más de una oficina de proyectos puede existir dentro de una organización cuando esto ocurre, un reto evidente radica en asegurar que cada una de las oficinas de proyectos persigue un enfoque común para la gestión de proyectos, idealmente los colaboradores se basan en un diseño e implementación para su oficina de proyectos compatible con las alternativas y los proyectos a desarrollar.

La inclusión de la oficina de gestión de proyecto PMO es sin duda un continuo ajuste incierto como tal, no influenciara acciones y actividades de más de un director de proyecto, sino que no tiene un programa a nivel de autoridad o

relevancia directa en las líneas estratégicas sino no cumpliría con el rol tradicional de un PMO.

Sin embargo, una oficina de proyectos implementa y supervisa las reglas "del proyecto el rendimiento a nivel de equipo de proyecto, y que el exceso de espectáculo en sí mismo es una responsabilidad en absoluto, una ubicación estratégica de la oficina de proyectos al comienzo del lanzamiento asegura que el proyecto sea eficaz.

La oficina del proyecto realiza una serie de esenciales actividades de gestión de proyectos incluyendo:

La aplicación de principios y técnicas modernas en gestión de proyectos, a través de la habilidad y el conocimiento del director del proyecto, asegurar que el proyecto tenga un desempeño exitoso debido a que la oficina de proyectos se concentra de las entregas de productos asociados al objetivos estratégicos de la organización involucrando costo, cronograma, tiempo y calidad.

La gestión de estos detalles invariablemente mejora el desempeño de los proyectos y facilita la aplicación de las medidas correctivas a los problemas que se identifican para así actuar como interfaz directa para proyectar equipos de gestión del rendimiento en cada una de las áreas las cuales ejecutan los proyectos.

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

El papel de la oficina del proyecto es el de implementar las políticas, prácticas y orientación prescrita por la autoridad superior posiblemente por encima de ella - en el proyecto de gestión para el equipo de implementación. Sin embargo, la

oficina de proyectos no tiene que alcanzar niveles avanzados de más allá de la funcionalidad de uno o varios proyectos que supone, una oficina de proyectos puede existir formalmente en nombre o informalmente, en virtud de su responsabilidad por proyecto y su equipo rendimiento

En algunas organizaciones son conocidas como la "oficina del programa" y representa el dominio de la gestión de proyectos de acuerdo a la cantidad de proyectos que maneja la organización es decir por cada programa se encuentra un director. Sin embargo, no es práctico que sea de forma independiente construir la capacidad completa que es descrito, en el contexto de este modelo, la base PMO se presume que es el máximo organismo centralizado de gestión de proyecto que lleva a cabo su misión bajo el liderazgo y la orientación de un programa designado para gerentes.

Presumiblemente, habrá una persona que será asignada a tiempo completo a la PMO tener acceso a todos los proyectos y recursos de apoyo. Una iniciativa que está totalmente apoyado económicamente y adecuadamente típicamente capaz de lograr una PMO con una capacidad y funcionalidad prescrita dentro del tiempo anual sin embargo puede variar de acuerdo al compromiso de las empresas y la cultura organizacional que se lleva a cabo en la pertinente organización eso incluye la introducción de herramientas comunes, procesos repetibles y prácticas preferidas, idealmente representados por implementación de un proyecto integral de metodologías de gestión de proyectos.

Para la competencia continua, latente a lo que representa la esencia de la una PMO completa y exhaustiva capacidad a pesar de que sigue ocupándose de proyecto supervisión de la gestión y el control, la Etapa 3 PMO introduce un nuevo enfoque en el apoyo que optimiza el rendimiento individual del proyecto en el entorno de gestión de proyectos.

Su ámbito abarca desde la gestión de múltiples proyectos y gestores de múltiples proyectos e incluso pueden incluir la supervisión o de otra manera alineándose con uno o más directores de programas.

La funcionalidad de la PMO es la solución para las organizaciones que buscan implementar proyectos la gestión como una competencia o actividad principal de una u otra manera buscan mejorar la gestión de proyecto o aumento de la capacidad de gestión en la madurez.

“Veinte Funciones de la Oficina Gestión de Proyectos

### **Práctica de Gestión**

1. Metodología de gestión de proyectos
2. Herramientas de gestión de proyectos
3. Normas y métricas
4. Proyecto de gestión del conocimiento

### **Gestión de Infraestructuras**

5. Proyecto de gobierno
6. Valoración
7. Organización y estructura
8. Las instalaciones y el equipo de apoyo

### **Integración de recursos**

9. Gestión de los recursos
10. Formación y educación
11. Desarrollo de la carrera
12. Desarrollo del equipo

## **Soporte Técnico**

13. Monitoreo
14. Planificación de apoyo
15. Proyecto de auditoría
16. Proyecto de recuperación

## **Alineación empresarial**

17. Proyecto de gestión de cartera
18. Relaciones con clientes
19. Proveedores / contratistas relaciones
20. Evolución de los negocios <sup>6</sup>

Es la deliberación y planificación de las necesidades operativas y las prioridades, junto con la asignación de adecuados recursos iniciales, permitirá la funcionalidad de la PMO a implementar dentro de unos meses. Inicialmente una PMO estándar tendrá la capacidad normalmente de realizar dentro del primer año de la iniciativa la implementación.

La norma realiza completa supervisión de los proyecto de la gestión centralizada y actividades de control, con un mayor énfasis en la introducción de soporte de procesos y prácticas de el entorno de gestión de proyectos.

Estas actividades incluyen:

Actuar como la pieza central del proyecto por la gestión de apoyo en la organización.

---

<sup>6</sup> Hill, M Gerard: "EVOLVING THE PROJECT MANAGEMENT OFFICE: A COMPETENCY CONTINUUM", *formation systems* fal 2 004, 45-51p.

Funciona como una interfaz entre el entorno empresarial y el proyecto.

Actuar como facilitador de la gestión del proyecto proceso de diseño y como catalizador de la excelencia de la gestión de proyectos.

Esto se extiende de asistir a sobresalir por la gestión de los métodos y prácticas utilizadas para asegurar el éxito del proyecto, para la introducción de herramientas del proyecto de información y la colaboración de técnicas, para la prestación de apoyo ejecutivo en los procesos relativos a cuestiones de mantenimiento, gestión de cartera de proyectos y rendimiento empresarial.

La PMO tiene la responsabilidad de aplicar la capacidad completa a través de todas las funciones designadas se debe examinar las necesidades de la gestión de proyectos en cada uno de los 20 modelos de la función de PMO el desafío por lo tanto es adaptar cada modelo de función para optimizar los ajuste generacionales y el beneficio maximizado del negocio dentro de la organización.

#### **2.4.4. Modelos de madurez**

Los modelos de madurez son estándares que se utilizan para medir el nivel de conocimiento de una organización en el tema de la gestión de proyectos. Entre los principales modelos de madurez en Gestión de Proyectos se pueden citar: el Modelo de Madurez de Gestión de Proyectos Organizacional (OPM3) y el Modelo de Madurez de Gestión de Proyectos de Kerzner (PMMM).

#### **2.4.5 Tipos de modelos de madurez**

- OPM3 (PMBOK, 2008)

Es un estándar creado bajo el patrocinio del Project Management Institute en 1998 y puesto en ejecución en el 2003. Su principal función es ser un estándar

para la gerencia de proyectos organizacional y su correspondiente maduración, esto mediante la medición y desarrollo de sus habilidades, para lograr concluir proyectos exitosos, consistentes y predecibles, a fin de colaborarles con el logro de sus metas, mejorando su eficacia.

Determinando el nivel actual de madurez que tiene una organización en el tema de la gestión de proyectos, se logra planificar un camino de mejora, que le permita convertirse en organizaciones con mayor grado de madurez en este tema, mejorando constantemente las prácticas y capacidades, mediante la evaluación continua, este proceso, se ilustra en la figura 3 mostrada a continuación:



Figura 3. Elementos Principales del OPM3.

Fuente: PMI

- PMMM (Harold Kerzner, 2001)

Este modelo es una guía para potencializar las ventajas competitivas y el mejoramiento continuo de las empresas, contiene herramientas de “Benchmarking” para medir el progreso de una organización dentro de un modelo de madurez, tal como se muestra en la figura 4, el modelo está conformado por cinco niveles de desenvolvimiento para alcanzar la plena madurez en gestión de proyectos, que son:

- Nivel 1: Lenguaje Común
- Nivel 2: Procesos Comunes
- Nivel 3: Metodología Común
- Nivel 4: Comparación
- Nivel 5: Mejoramiento continuo

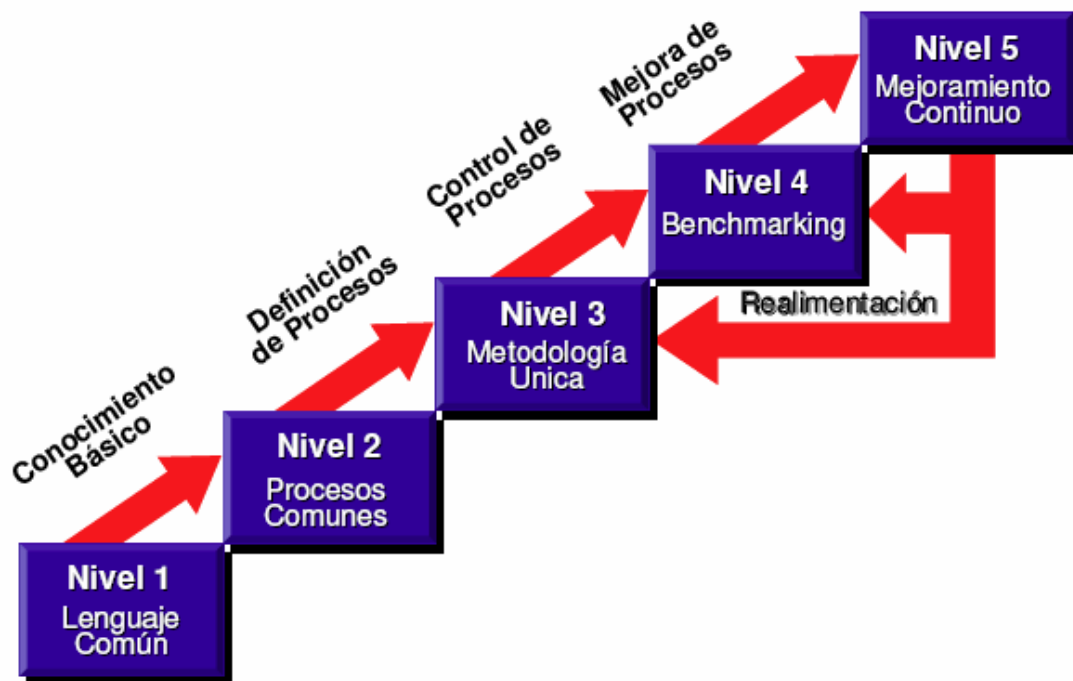


Figura 4. Modelo de Madurez de Harold Kerzner

#### **2.4.6. Tipos de PMO a implementar**

Dependiendo de las necesidades específicas de la organización y del nivel de madurez en Gerencia de proyectos se puede implementar, Casey y Peck (2001) plantean tres modelos fundamentales de PMO ellos son:

- **Weather Station (Estación meteorológica).**

Una especie de PMO cuya misión esencial es emitir informes y métricas relacionada con los proyectos y el programa de la PMO.

La PMO del tipo Estación Meteorológica atiende la necesidad de la Alta Gerencia de saber acerca de la inversión realizada en los diferentes proyectos de la organización, al no tener certeza de lo que ocurre en cada uno de ellos. Se avoca a resolver los problemas de confusión causados por distintos tipos de informes elaborados por los diferentes gerentes de proyectos, manejando lenguajes particulares y enfoques diversos. Este tipo de PMO solo informa la evolución de los proyectos, no intenta influenciarlos; no opina a los gerentes de proyectos y a sus clientes acerca cómo y qué hacer para el éxito del proyecto; no obstante, es responsable por mantener una base de datos con documentos históricos de proyectos y lecciones aprendidas.

- **Control Tower (Torre de control).**

Ejerce un poco más de control sobre los proyectos, apoyando en las diferentes etapas del ciclo de vida de éstos. Incluso estandariza políticas y procedimientos para gobernar planificación, ejecución y gerencia de proyectos. Igualmente sugiere la creación de un comité para seleccionar y definir estándares sobre los proyectos.

---

<sup>7</sup> Strategic Planning for Project Management using a Project Management Maturity Model. Kerzner, Harold, John Wiley and Sons.2002

Surge en organizaciones en las que a pesar de que la gerencia de proyectos es un activo vital, no es posible mejorar el desempeño en esta área. Las organizaciones con estas dolencias poseen metodologías con un alto costo de desarrollo y aún así son poco utilizadas; altos ejecutivos con poca comprensión o visión equivocada sobre la gerencia de proyectos; lecciones aprendidas no utilizadas en nuevos proyectos; uso y cambio constantes de cualquier método y herramientas.

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

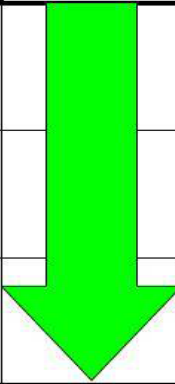
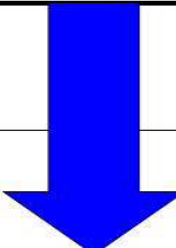
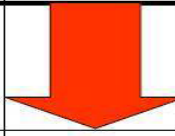
- **Resource Pool (Pool de Recursos).**

Corresponde con un inventario de recursos disponibles a los jefes y gerentes de proyectos en su desarrollo y ciclo de vida.

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

Este tipo de PMO corresponde con un inventario de recursos disponibles a los jefes y gerentes de proyectos en su desarrollo y ciclo de vida. El Director de la PMO es evaluado por el desempeño del pool de recursos. Un Pool de Recursos puede ofrecer un conjunto de gerentes de proyectos con habilidades necesarias para administrar los diferentes tipos de proyectos para los cuales

fueron designados, así como supervisión adecuada para garantizar que estas habilidades serán efectivamente aplicadas (Casey y Peck 2001).

Focos PMO	Focos para la organización	Proyectos Multifuncional	Proyectos Grandes Funcionales	Proyectos Medios Funcionales
Información de indicadores	Estación de control de proceso			
Dirección, gestión y control de Proyectos	Panel de control			
Gestión y aplicación de recursos	Equipo de recursos humanos			

Modelos de Oficinas de Dirección de Proyectos (Casey y Peck 2001)

Adicionalmente y dependiendo de las necesidades específicas de la organización y del nivel de madurez en Gerencia de proyectos se puede implementar tres tipos:

**PMO tipo Operativa.**

Facilita la alineación, planeación, ejecución, monitoreo y control de todos los proyectos individuales. Reporta actividades del proyecto que no influyen su ejecución.

Prepara la guía esencial para la utilización de los recursos.

Establece los procedimientos básicos para la solicitud y asignación de recursos.

Monitorea le rendimiento de los recursos y el compromiso de la gerencia.

Prepara una rutina para la generación de reportes de asignación y utilización

## **PMO tipo Táctica**

Provee estándares, herramientas y formatos para el manejo de los proyectos.

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

## **PMO tipo Estratégica.**

La PMO gobierna y dirige los proyectos. Define la dirección para iniciativas individuales, aprueba: presupuestos, planes de proyectos, requerimientos de personal, etc., y tiene autoridad sobre los gerentes de proyecto e iniciativas. La PMO provee el liderazgo y lleva la responsabilidad de los resultados del programa o proyecto. Se espera que los gerentes de proyecto sigan las directrices dadas por la oficina de proyectos<sup>8</sup>.

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

Se puede delegar a una PMO específica la autoridad para actuar como interesada integral y estar encargada de tomar decisiones clave durante la etapa de iniciación de cada proyecto; también puede estar autorizada para hacer recomendaciones o concluir proyectos a fin de ser congruente con sus

---

<sup>8</sup> Itera, IT and Business process. Administración de Proyectos.  
<http://www.iteraprocess.com/Buscada.html?ordering=&searchphrase=all&searchword=proyectos>

objetivos de negocio. Además, la PMO puede participar en la selección, dirección y reubicación, si fuera necesario, del personal compartido de los proyectos y, si es posible, del personal dedicado de los proyectos.

Entre las características clave de una PMO se incluyen:

- ✓ Recursos compartidos y coordinados entre todos los proyectos administrados por la PMO.
- ✓ Identificación y desarrollo de la metodología de dirección de proyectos, de las mejores prácticas y de las normas.
- ✓ Oficina de información y gestión de políticas, procedimientos y plantillas de proyectos, y de otra documentación compartida.
- ✓ Dirección de configuración centralizada para todos los proyectos administrados por la PMO.
- ✓ Repositorio y gestión centralizados para riesgos compartidos y únicos para todos los proyectos.
- ✓ Oficina central para la operación y gestión de herramientas del proyecto, como el software para la dirección de proyectos en toda la empresa.
- ✓ Coordinación central de la gestión de las comunicaciones entre proyectos.
- ✓ Una plataforma guía para directores del proyecto.
- ✓ Supervisión central de todos los cronogramas y presupuestos de proyectos de la PMO, normalmente en el ámbito empresarial.
- ✓ Coordinación de los estándares generales de calidad del proyecto entre el director del proyecto y cualquier organización de evaluación de calidad de personal o de estándares interna o externa (PMBOK 2008).

### **3. DISEÑO METODOLOGICO**

El desarrollo de este proyecto, se hace mediante la investigación heterogénea, que implica tanto investigación documental, como de campo; con el fin de obtener la información necesaria para lograr cumplir con los objetivos establecidos para este proyecto.

La investigación de campo consiste en información que proviene de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones, la cual se complementa mediante la información de carácter documental que se realice, apoyándose en documentos de cualquier tipo como la consulta de libros, artículos o ensayos de revistas y periódicos o bien en documentos que se encuentran en los archivos de la empresa, como cartas, oficios, circulares, expedientes, etc.

#### **3.1. Fuentes de información**

Las fuentes de información, fueron todos aquellos recursos de los que se dispuso para buscar, localizar e identificar información.

##### **3.1.1. Fuentes primarias**

Estas fuentes de información, corresponden a información original, que ha sido publicada por primera vez y que no ha sido filtrada, interpretada o evaluada por nadie más. Son producto de una investigación o de una actividad eminentemente creativa.

Para efectos de esta investigación se utilizaron como fuente de información primaria, la aplicación y el análisis de encuestas, las cuales que se le realizaron a los miembros de la empresa que se encuentran involucrados directamente en la implementación de los proyectos de la empresa: Por ejemplo; Gerente General, miembros de la Subgerencia Técnica, ingenieros de proyectos, etc.

### 3.1.2. Fuentes secundarias

Correspondieron a aquellas fuentes que presentaron información ya elaborada, o existente, que fue generada anteriormente con otra finalidad que no tiene porqué coincidir necesariamente con la de esta investigación.

Las fuentes secundarias que se utilizaron para desarrollar este proyecto son las siguientes: el PMBOK (PMI, 2008), libros, tesis, investigaciones sobre PMO's y modelos de madurez, información recopilada en los software utilizados en la empresa para el control de los proyectos, entre otros.

### 3.2. Método de investigación aplicado

Para el desarrollo de este proyecto, se utilizó el método de investigación conocido como método analítico-sintético<sup>9</sup>. Donde el método analítico consiste en la observación y examen de hechos, este método distingue los elementos de un fenómeno y permite revisar cada uno de ellos por separado, para posteriormente llevar a cabo una investigación analítica y ordenarlos mediante su enumeración y clasificación, con el fin de lograr explicar el fenómeno, hacer comparaciones y establecer relaciones necesarias para el estudio del proyecto.

Con el método sintético, se concluyó con lo referente al método analítico, pues se logró la comprensión del fenómeno que se analizó en todos sus componentes particulares, relacionando los hechos aparentemente aislados mediante la formulación de una teoría, logrando así, unificar los diversos elementos.

---

<sup>9</sup> HERNÁNDEZ, R., C. Fernández. Y P. Baptista. (2003). Metodología de la investigación. Mexico: McGraw -Hill.

### **3.3. Estrategia de investigación Objetivo Específico 1**

*Evaluar la situación actual de la empresa en el área de la gerencia de proyectos, con el fin de identificar las principales debilidades y fortalezas en esta materia.*

#### **3.3.1. Método de investigación utilizado**

Se utilizó el método de “análisis – síntesis”<sup>10</sup>, como primer punto se pretende conocer la opinión o criterio que tienen los colaboradores de FONADE, sobre la gestión de proyectos en la empresa, una vez recopilada esta información, se realizó un análisis de los resultados obtenidos y se determinó el nivel de madurez que posee, para posteriormente realizar la identificación de las debilidades y fortalezas de la empresa en el área de la gestión de los proyectos.

#### **3.3.2. Técnica de investigación utilizada**

Para el desarrollo de la evaluación de la situación actual de la empresa en el área de gerencia de proyectos se utilizó tanto investigación documental como la de campo, anteriormente descritas, de la siguiente manera:

- Investigación de campo

Se recurrió a las fuentes primarias, mediante la aplicación de encuestas, con lo cual se obtuvo un diagnóstico del nivel de la situación actual en cuanto a la gerencia de proyectos en la entidad.

Las encuestas aplicadas se subdividieron en:

---

<sup>10</sup> HERNÁNDEZ, R., C. Fernández. Y P. Baptista. (2003). Metodología de la investigación. Mexico: McGraw -Hill.

1. Nivel de Madurez en Gerencia de Proyectos: Consiste en identificar el nivel de madurez en la gerencia de proyectos y las buenas prácticas, que aplica la organización para tener un punto de vista más certero en el momento de aplicar cualquier modelo de madurez dependiendo de sus necesidades actuales y futuras.

2. Nivel de Metodología en Dirección de Proyectos: Es el manejo metodológico que la organización aplica al momento de ejecutar y llevar a cabo los proyectos en cuanto a las restricciones como lo es en tiempo, costo, alcance y calidad.

3. Herramientas de Dirección de Proyectos: Son tanto software, hardware que maneja la organización y necesita para la buena ejecución y manejo de los proyectos.

4. Nivel de Desarrollo de Competencia en Dirección de Proyectos: Los conocimientos inducción y reinducción que se maneja con cada una de las personas involucradas en la ejecución de los proyectos conocimientos expectativas y mejoras continuas.

5. Nivel de Metodología en Dirección del Portafolio: Es el manejo de la gestión centralizada que incluye la identificación, priorización, autorización, administración y control de proyectos, programa y otros trabajos relacionados, para alcanzar los objetivos estratégicos específicos.

6. Nivel de Metodología en Dirección de Programas y Proyectos: Es identificar la colección de proyectos que se agrupan para facilitar una gestión efectiva de los proyectos, orientados a los objetivos estratégicos del negocio.

7. Nivel de Oficina de Dirección de Proyectos (PMO): Identificar las necesidades y beneficios de implementar una PMO en la organización.

Estas encuestas se encuentran en el anexo 1 de este documento.

Para el proceso de recolección de información sobre el manejo de la gerencia de proyectos en la entidad, se escogieron diez personas para la aplicación de las encuestas entre los seleccionados estuvieron los gerentes que en este momento son responsables de la planeación, ejecución y liquidación de todos los proyectos de la entidad.

- Investigación documental

Para esta investigación se utilizaron las fuentes secundarias, para lograr formar un criterio con mayor solidez y respaldo sobre las buenas prácticas en gestión de proyectos, según la información teórica recopilada, con el objetivo de optimizar el análisis de los resultados obtenidos en las encuestas.

### 3.3.3. Análisis de los resultados

Al recopilar la información de las encuestas, se procederá a consolidar y tabular la información por medio de graficas de Excel para identificar el nivel de la gerencia de proyectos de la organización, según el criterio de cada encuestado.

## **3.4. Estrategia de investigación Objetivo Específico 2**

*Determinar el nivel actual de madurez en gerencia de proyectos de la organización*

### 3.4.1. Método de investigación utilizado

Se utilizó el método análisis – síntesis<sup>11</sup>. Una vez determinado el nivel de madurez que posee la organización, se realizó un estudio o análisis para determinar cuál de los tres tipos de PMO existentes (según Casey & Peck), era

---

<sup>11</sup> HERNÁNDEZ, R., C. Fernández. Y P. Baptista. (2003). Metodología de la investigación. Mexico: McGraw -Hill.

el más adecuado para implementar en FONADE, así como las funciones que tendría a su cargo tal como se referencio en el marco teórico.

#### 3.4.2. Técnicas de investigación utilizadas

Para poder cumplir con este objetivo, se utilizó tanto la técnica de investigación de campo como la documental, de la siguiente manera:

- Investigación de campo

Se usaron los resultados de las encuestas, con el cual se logró determinar el nivel de madurez de la empresa, pudiéndose de esta manera, tener un buen criterio para definir el modelo de PMO que mejor se ajustaba a FONADE

- Investigación documental

Se utilizaron fuentes secundarias, para respaldar la recomendación de la PMO que mejor se adaptaba a la empresa, según las características y funciones de cada una, una vez que se analizó la información documental referente a los tipos de PMO.

#### 3.4.3. Análisis de los resultados

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

### **3.5. Estrategia de investigación Objetivo Específico 3**

*Establecer el modelo de PMO que mejor se adapta a la empresa, para satisfacer sus necesidades en materia de dirección de proyectos, así como las funciones que tendrá a cargo.*

#### **3.5.1. Método de investigación utilizado**

De igual forma como se hizo en los objetivos anteriores, se trabajó con el método análisis – síntesis. Una vez definido el tipo de PMO que mejor se adaptaba a la empresa y de asignarse sus respectivas funciones, se procedió a determinar cuáles serán los roles, responsabilidades y competencias del personal que estaría a cargo de la PMO, de manera tal, que la gerencia lograra optimizar los recursos disponibles en la empresa o bien se realizarán las contrataciones de personal necesarias.

#### **3.5.2. Técnica de investigación a utilizadas**

Para este caso, se trabajó con la técnica de investigación documental y de campo.

- Investigación de campo

Una vez concluidos los objetivos específicos 1 y 2, se tomó la información recopilada, para continuar con el análisis mediante la asignación del recurso humano requerido en la empresa, para lograr la creación de una PMO que satisfaga las necesidades de la empresa.

- Investigación documental

Al haberse definido el tipo de PMO que mejor se adapta a FONADE, se requirió hacer un estudio bibliográfico para determinar cuáles son las características más relevantes de este tipo de oficina, con el fin de establecer, cuáles serán los

roles, responsabilidades y competencias del personal que deberá estar a cargo de la PMO.

### 3.5.3. Análisis de los resultados

Una vez concluida la investigación documental correspondiente a este objetivo y de haberse relacionado con la investigación de campo, se contó con el criterio necesario, para establecer las características que debería tener el recurso humano que formaría parte de la PMO. Se debió establecer claramente cuál es el perfil que deberían tener, según los roles y responsabilidades que tendría cada uno en la PMO.

## 4. DESARROLLO

### 4.1. Situación actual de FONADE en las áreas de Estructuración, Evaluación, Ejecución y Liquidación de proyectos

Para realizar la evaluación del nivel de madurez de FONADE, en gestión de proyectos, se empleó el uso de encuestas que corresponden a:

- Madurez en Dirección de Proyectos (29 preguntas)
- Metodología en Dirección de Proyectos (6 preguntas)
- Herramientas de Dirección de Proyectos (6 preguntas)
- Competencia en Dirección de Proyectos (7 preguntas)
- Dirección del Portafolio (6 preguntas)
- Dirección de Programas y Proyectos (5 preguntas)
- Oficina de Dirección de Proyectos (5 preguntas)

Las encuestas se aplicaron a las personas encargadas del proceso de gestión de proyectos en la entidad, y los resultados generados, en conjunto con el nivel teórico aprendido en la Universidad EAN fueron la base para la elaboración de este documento y las conclusiones que se generaron del mismo.

Los resultados generales obtenidos para cada una de las áreas de la gestión de proyectos que fueron evaluadas, se muestran en la figura 5, los cuales reflejan la opinión de los colaboradores de la empresa consultados sobre el estado actual de FONADE en el área de la gestión de proyectos.

Tal como se muestra en la evaluación consolidada mostrada en la figura 5, la empresa tiene un nivel bajo, pues del total de puntos de las encuestas, obtuvo un porcentaje menor al 50%, específicamente de 35%, lo que evidencia la necesidad de fortalecer a gestión de los proyectos en la empresa.

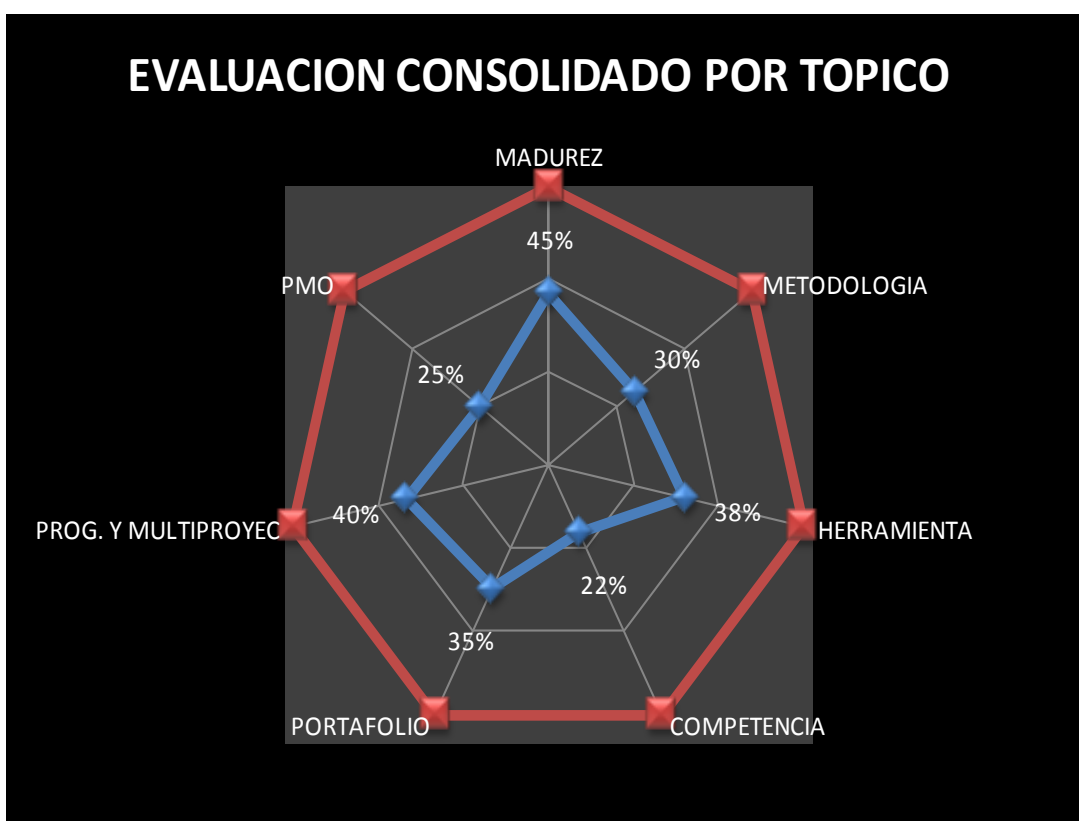


Figura 5. Evaluación consolidada del nivel de madurez de FONADE en Gestión de Proyectos.

Seguidamente, se realizó un análisis puntual por área de conocimiento, de cada una de las encuestas realizadas, que generaron el resultado de la evaluación consolidada de la empresa.

#### 4.1.1 Madurez en Gestión de Proyectos

Los colaboradores de la entidad, consideran que FONADE, tiene un “Nivel bajo” en cuanto a madurez en gestión de proyectos dado que el porcentaje general en este aspecto es de 40%.

En la Figura 6 se muestra la distribución de las encuestas que generaron este resultado para la madurez de la empresa, según los colaboradores encuestados.

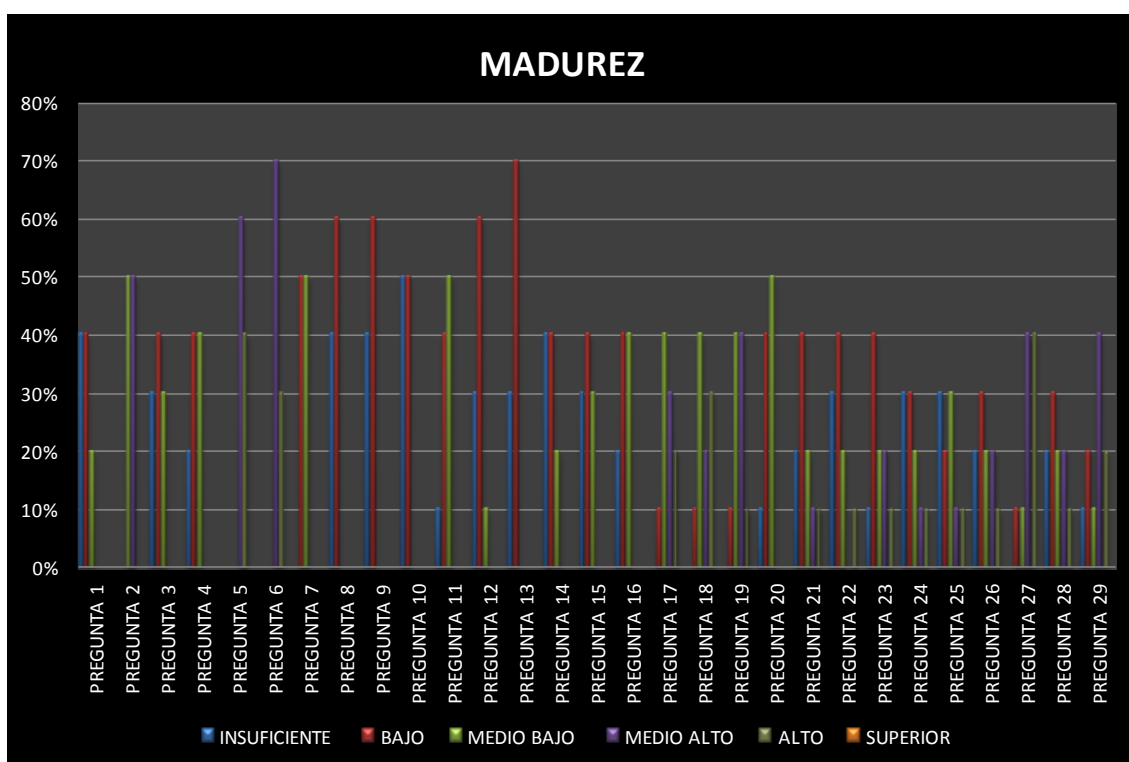


Figura 6. Madurez de la empresa en Gestión de proyectos, según sus colaboradores

Anexo 1 (Preguntas de madurez Harold kreznar).

De acuerdo con algunas de las respuestas dadas FONADE, se caracteriza en este aspecto por:

- No tener claramente definidas la misión, visión, metas y objetivos por los cuales se trabaja.

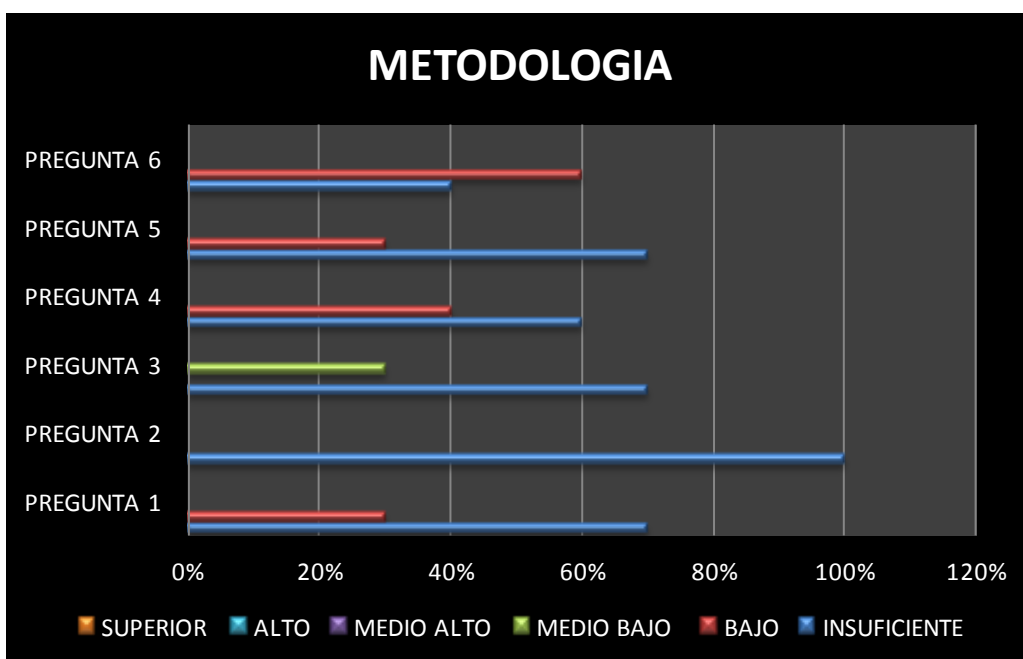
- Los proyectos no tienen objetivos claros y medibles, adicionales al tiempo, alcance y costo.
- No se cuenta con políticas que describen la estandarización, medición, control y mejoras continuas de los procesos de gestión de proyectos.
- No se establece el rol del gerente de proyectos. Generalmente, se asigna un único ingeniero para que desempeñe todas las actividades necesarias durante la ejecución del proyecto: Gestión, Programación, Puesta en Marcha, etc.
- No se asignan los proyectos a un único ingeniero, por lo que es muy común que se deba sustituir, para que trabaje en otro, implicando esto, adiciones en tiempo y dinero, así como posibles variaciones en el alcance del proyecto, lo que trae mucha discrepancia por parte de los clientes.
- No se cuenta con un enfoque estandarizado, para la definición, recolección y análisis de métricas del proyecto para asegurar que la información sea consistente y precisa.
- No se cuenta con estándares para medir y mejorar el desempeño de los proyectos.
- No se utilizan técnicas de gestión del riesgo para medir y evaluar el impacto del riesgo durante la ejecución de los proyectos
- No se establecen ni utilizan, estándares documentados para los procesos de gestión de proyectos
- A la hora de incorporar nuevos proyectos al portafolio de proyectos de la empresa, no se considera previamente y de manera efectiva, la carga de trabajo y tiempos de entrega límites que tiene la empresa.

- La empresa no está encaminada a las políticas, valores de la gestión de proyectos en un lenguaje común y el uso de los procesos de la gestión durante la implementación de los proyecto.
- Los ejecutivos de la empresa se involucran directamente con la dirección en la gestión de proyectos, pero no cuentan con los conocimientos necesarios en esta área.
- La empresa no cuenta con estrategias para retener el conocimiento de recursos tanto internos como externos.
- El portafolio de proyectos de la empresa no cuenta con una agrupación que clasifique los trabajos en programas y en proyectos, lo que dificulta su gestión efectiva.
- La medición de la calidad de los proyectos, tiene muchas deficiencias, ya que se toma como indicador únicamente la satisfacción del cliente.
- No se cuenta con un repositorio central de métricas de proyectos
- No se incorporan lecciones aprendidas de los proyectos ejecutados exitosamente.

A pesar de las buenas intenciones y la conciencia de la necesidad de cambio que se tienen en la empresa, no se ha logrado obtener los resultados esperados, por no contar con el conocimiento profesional en este tema, siendo la gerencia general quien dicta las pautas a seguir, sin obtener resultados positivos, lo cual desmotiva a los empleados y trae mucha disconformidad por parte de los clientes, debido a los deficiencias en la gestión de los proyectos.

#### 4.1.2. Metodología

Según los resultados obtenidos en las encuestas, los colaboradores de FONADE poseen un “Nivel Insuficiente” en cuanto al uso de metodologías estandarizadas para la gestión de proyectos, obtenido de la distribución que se muestra en la figura 7.



**Figura 7. Metodologías de la empresa en gestión de proyectos, según sus colaboradores** Anexo 1  
(Preguntas de Metodología).

Este resultado, tiene su origen principalmente en que la empresa:

- No cuenta con metodologías estandarizadas para la Dirección de Proyectos, lo cual conlleva a serias deficiencias en esta área.
- Durante la planeación de los proyectos no se consideran las 9 áreas de conocimiento de la Dirección de Proyectos, dándosele prioridad a la triada de la gestión de proyectos: Alcance, Costo y Tiempo.
- No se establecen métricas para el cálculo de Indicadores Principales de Desempeño (KPiS) de acuerdo con los objetivos del proyecto, por lo que no se

puede determinar claramente cuáles son las principales deficiencias en la implementación de los proyectos.

- En la empresa, las lecciones aprendidas y la mejora continua en Dirección de Proyectos no se maneja adecuadamente, pues no quedan archivadas para que todos los colaboradores tengan acceso a esta información, conllevando esto a que las lecciones aprendidas forman parte únicamente de la experiencia de los miembros de un determinado proyecto.

#### 4.1.3. Herramientas

Respecto al uso de herramientas en la gestión de proyectos, las encuestas reflejan que la empresa tiene un “nivel bajo”.

En la figura 8 se muestra la calificación que cada funcionario le dio al tema del Uso y disponibilidad de herramientas para gestión de proyectos, que generan el nivel anteriormente mencionado.

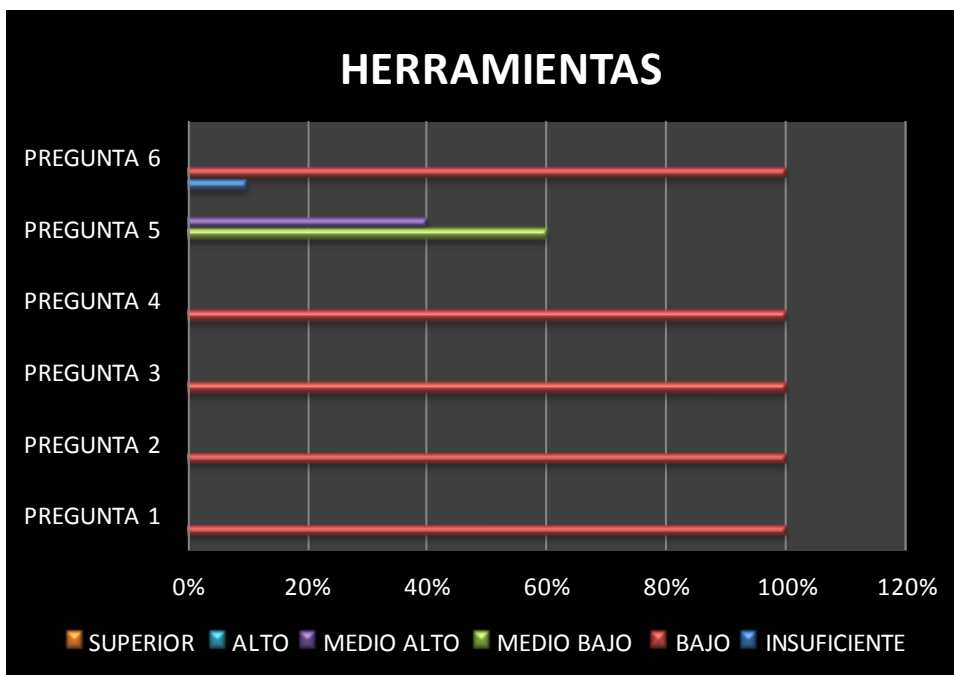


Figura 8. Uso y disponibilidad de herramientas según los colaboradores de la empresa.

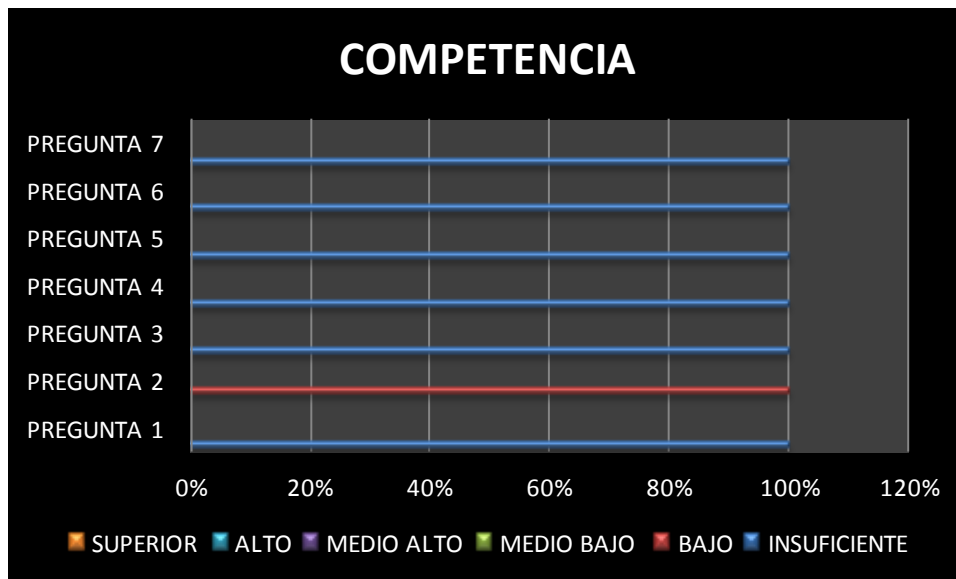
Anexo 1 (Preguntas de Herramientas).

Se considera que los resultados obtenidos tienen su origen en el hecho de que debido a que se dispone de varias herramientas de software de gran utilidad para la gestión de los proyectos, la empresa no tiene la cultura de la correcta gestión de proyectos, por lo que muchas de estas herramientas no son utilizadas por los colaboradores, debido a que no saben de la existencia de las mismas, no saben cómo obtener el mejor provecho de ellas por no haber recibido capacitación, o bien, su uso se encuentra restringido únicamente a ciertos colaboradores. Sumado a lo anterior, la empresa no trabaja con estándares en el uso de las herramientas que tiene disponibles, implicando esto, que sean utilizadas a criterio propio, sin lograr optimizar el uso de estas herramientas.

La distribución de la información de los proyectos de la empresa, a todos los miembros del equipo, se ha tratado de estandarizar mediante la realización de grupos de trabajo en transmisión de información, que ha logrado mejorar este proceso, aunque posee varias deficiencias pues la información correspondiente a los avances y deficiencias del proyecto, no quedan formalmente informados ni documentados a los miembros del equipo.

#### 4.1.4. Competencia

El tema de la competencia en la gestión de proyectos en la empresa, es uno de los más críticos, obteniéndose un “Nivel Insuficiente”, el cual es obtenido de la distribución que se muestra en la figura 9, con la opinión de cada Colaborador encuestado.



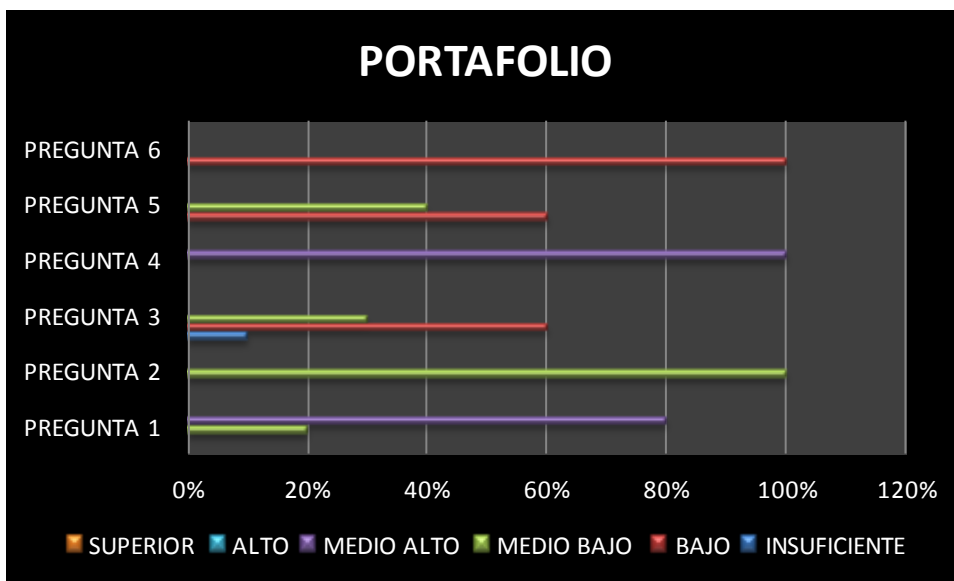
**Figura 9. Competencias de la empresa en gestión de proyectos, según sus colaboradores.**

Anexo 1 (Preguntas de competencia).

Este resultado, puede deberse principalmente, a que en la empresa no se tiene la cultura de la gestión de los proyectos; por parte de la gerencia de la empresa, a pesar de tener conciencia de su importancia, se han hecho esfuerzos, pero no se han tomado las medidas necesarias para generar un cambio radical en esta área, lo cual ha conllevado a la pérdida de muchísimo dinero y tiempo durante la implementación de los proyectos.

#### 4.1.5. Portafolio

El tema del portafolio en la empresa, se considera de un “nivel medio bajo”, según los resultados de las encuestas aplicadas, cuya distribución se muestra en la figura 10.



**Figura 10. Tema del portafolio de empresa, según sus colaboradores.**

Anexo 1 (Preguntas de Portafolio).

El origen de este resultado, se debe a muchas de las deficiencias que tiene la empresa en la gestión del riesgo de los proyectos, debido a que este, no es tomado en cuenta durante la ejecución de los proyectos, lo que evidentemente ha generado muchas dificultades durante su desarrollo, mismas que pudieron haberse manejado a tiempo, evitando así que tengan gran impacto para el proyecto.

Adicionalmente, se tiene la limitante de que el gerente general y la junta directiva, influyen en las decisiones que se toman en el control de proyectos, imponiendo su decisión sobre la que han tomado los gerentes de los proyectos, provocando que los demás colaboradores de la empresa y los clientes, vean con poca autoridad a los gerentes y por lo tanto las decisiones que ahí se toman.

Por lo anterior, para implementar la PMO en FONADE, es indispensable un cambio de actitud por parte de la Gerencia, para que no interfieran en las decisiones que se tomen en la PMO y de ser necesaria su intervención, lo hagan en conjunto con los miembros de la PMO.

La empresa no cuenta con un estándar para la dirección del portafolio, actualmente, todos los componentes se encuentran distribuidos en un solo portafolio, el cual contiene tanto programas como proyectos, pero sin estar claramente identificados como tales, por lo que la selección y priorización de los proyectos no se hace de una manera formal dentro del portafolio y por lo general se utiliza como regla a la hora de asignar recursos, como prioritarios, aquellos proyectos que generan mayores ingresos o bien los que constan de un contrato que establece multas por atrasos, por lo anterior, se debe crear un portafolio debidamente clasificado, en programas y proyectos, que facilite su priorización según el tiempo de entrega establecido y el alcance de cada uno.

Finalmente, en FONADE, los Indicadores de Desempeño Principales (KPI'S) que se usan para el monitoreo del portafolio no se tienen claramente definidos y por consiguiente no se logran aplicar al portafolio de una manera eficaz.

#### 4.1.6. Programas y Proyectos

Los programas y Proyectos en la empresa se trabajan con un “nivel bajo”, según los resultados obtenidos en las encuesta, tal como se muestra en la figura 11.

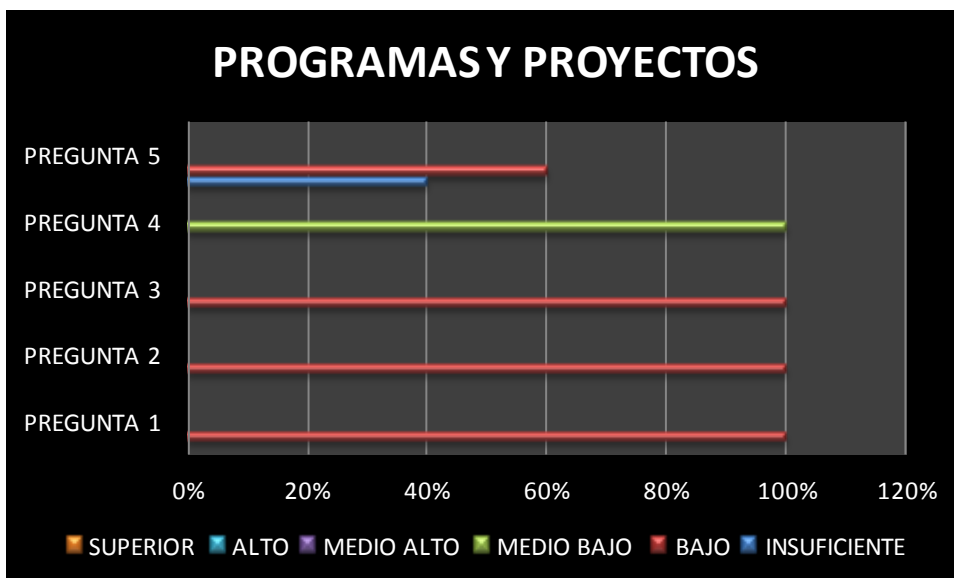


Figura 11. Programas y proyectos en la empresa, según sus colaboradores.

Anexo 1 (Preguntas de Programas y proyectos).

Un punto a recalcar, es el hecho de que en el portafolio de FONADE, actualmente, no se clasifican en programas y proyectos, simplemente se manejan como proyectos en general.

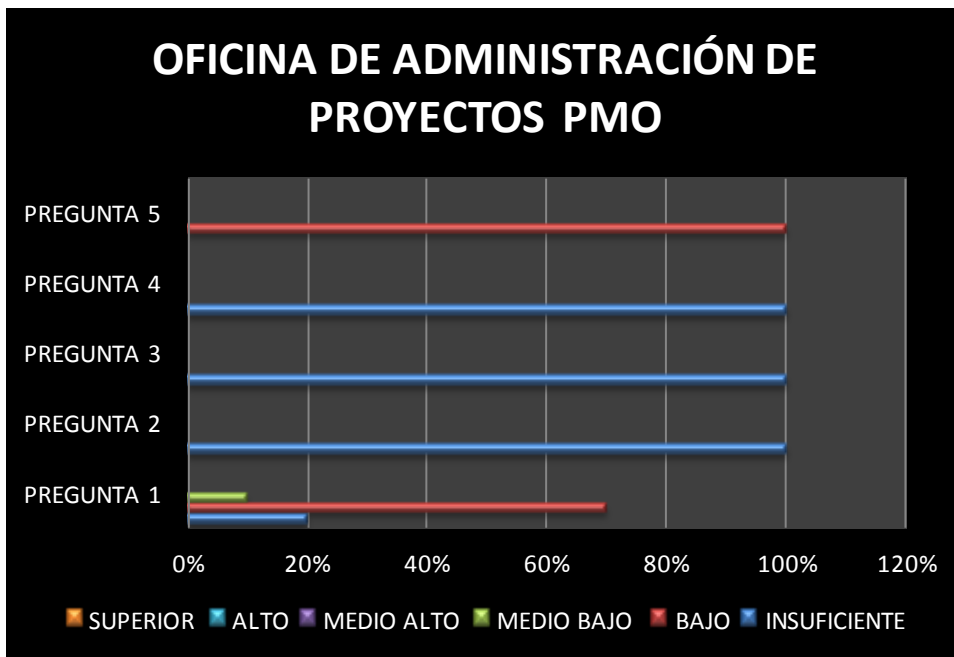
Para dar inicio a los proyectos, se realiza una reunión identificando roles, en la cual participan las personas que estarán involucradas en el proyecto, lo cual es un buen paso para la comunicación a los involucrados, siempre y cuando estén presentes todos los colaboradores que serán parte del proyecto, de lo contrario como en ocasiones sucede, los proyectos pueden ingresar al portafolio y no se les da el debido control y seguimiento.

No se considera de una manera efectiva la carga de trabajo de los recursos involucrados en los proyectos, ni los tiempos de entrega, para decidir la cantidad de trabajo que se puede emprender en la empresa.

Otro factor a tomar en cuenta, es que se ha tratado de establecer métricas de desempeño para los procesos de tiempo y costo, pero no para las restantes 7 áreas de conocimiento en la gestión de los proyectos, por lo que los resultados obtenidos han sido poco satisfactorios, ya que continúan los disgustos por parte de los clientes por la falta de planificación que se da en los proyectos, lo que genera retrocesos, bajos niveles en la calidad, conflictos entre los miembros de empresa, etc.

#### 4.1.7. Oficina de Gestión de Proyectos (PMO)

En el tema de la PMO, FONADE cuenta con un “nivel Insuficiente” obtenido en las encuestas aplicadas, según la distribución mostrada en la figura 12.



**Figura 12. La PMO en la empresa, según sus colaboradores.**

Anexo 1 (Preguntas de Oficina de Gestión de Proyectos).

A pesar del concepto erróneo que tiene algunos colaboradores, por desconocimiento de lo que es en realidad una PMO, en la empresa actualmente no se cuenta con una oficina de gestión de proyectos oficialmente establecida, con lo que se cuenta, es con una subgerencia técnica, en el cual se realizan actividades principalmente referentes a la gestión de Proyectos, combinadas con la asignación de roles y responsabilidades a los recursos, sin profundizar en lo relacionados a la correcta gestión de los proyectos, pues no se cuenta con el personal suficiente en esta área, ni tiempo necesario para manejar la gran carga de trabajo de esta oficina, la cual, por el perfil de las personas que trabajan, corresponde más a una oficina administrativa que a una PMO, ya que no se percibe de gran ayuda en la gestión de la gestión de los proyectos, por lo que para implementar una verdadera PMO, se deberá contar con personal capacitado en gestión de proyectos.

#### 4.1.8. Fortalezas de FONADE.

- Dada la experiencia de la empresa en el área de gerencia de proyectos, se hace un esfuerzo continuo por mejorar en cuanto a la gestión de los proyectos

ya que se es consciente de la necesidad de mejorar y obtener mejores resultados, por lo cual, actualmente la empresa está certificada con la norma ISO, lo que implica estandarizar y reforzar las mejores prácticas en la gestión de los proyectos.

- La empresa cuenta con varias herramientas de software de gran utilidad para la gestión de los proyectos tales como:

- ✓ MS Acces puede administrar toda la información desde un único archivo de base de datos sirve para la gestión de proyectos.

- ✓ MS Project es un software de administración de proyectos diseñado para asistir a administradores de proyectos en el desarrollo de planes, asignación de recursos a tareas, dar seguimiento al progreso, administrar presupuesto y analizar cargas de trabajo.

- ✓ MS Power Point Es un programa diseñado para hacer presentaciones con texto esquematizado, animaciones de texto e imágenes prediseñadas o importadas desde imágenes de la computadora importante para la presentación de proyectos.

- ✓ MS Excel es utilizado normalmente en tareas financieras y contables para el manejo y distribución de recursos entre proyectos.

- ✓ MS Sharepoint sirve para el manejo de proyectos y trabajo compartido entre partes involucradas en la ejecución de un proyecto.

- La empresa cuenta con personal de alta capacidad técnica, responsable y comprometida con el trabajo que se le asigna, por lo que están más manejables al cambio y a la mejora continua.

- Fonade en cuanto a inversión financiera para la implementación de una PMO operativa, lo que se requiere básicamente es personal, equipos de computo, sistemas de información, puestos de trabajo, para lo cual actualmente Fonade cuenta dentro de su presupuesto con lo mencionado sin necesidad de invertir en contratación de personal y adquisiciones de equipos y mobiliario ya que el personal que la conformara está contratado, el suministro de equipos hay los suficientes para la adecuación, por el área de tecnología de la información se tiene los programas y sistemas de información licenciados y disponibles con un nivel bajo de utilización se encuentran el espacio adecuado y los puestos de trabajo a disposición para lo cual faltaría la aprobación y puesta en marcha del proyecto.

Para la implementación de una PMO operativa se requiere invertir básicamente en personal, equipos de cómputo, puestos de trabajo y archivo

- Es reconocida a nivel comercial e industrial de estado, por el respaldo y garantía que brinda a todos los proyectos que implementa, lo cual le da confianza a muchos de los clientes que solicitan los servicios.

Todos los puntos por cada uno de los temas analizados anteriormente, contribuyeron como plataforma para determinar cuáles son las fortalezas y las debilidades de la empresa, información que será indispensable para poder definir cuál es el modelo de PMO que mejor se adapta a las necesidades de FONADE con el fin de lograr resolver sus debilidades, lo que permitirá optimizar cada uno de los proyectos que se implementen en la empresa.

#### **4.2. Modelo de PMO que mejor se adapta a la empresa**

Tal como se analizó anteriormente, los resultados de la investigación señalan que la forma como actualmente se administran los proyectos en FONADE, no es la mejor, pues a pesar de los esfuerzos realizados, aún hay muchos aspectos por mejorar, por lo que surge la necesidad de identificar alternativas que ayuden a mejorar esta situación. Por lo anterior, se considera pertinente la

creación de una instancia que se dedique exclusivamente a la gestión profesional de los proyectos en la empresa, dejando de lado la tendencia a mezclar la gestión de la empresa como tal, con la gestión de los proyectos. Como parte de esta propuesta, se presentará la metodología recomendada para la implementación de una PMO en FONADE.

#### 4.2.1 Tipo de PMO a implementar

Según los resultados obtenidos en cuanto al nivel de madurez de la empresa, el análisis, tabulación, metodología sugerencias y criterio de los entrevistados, se considera que el mejor modelo de PMO y el más conveniente para implementarse de acuerdo a los métodos desarrollados y las características propias de la organización se toma de referencia y buenas prácticas de su técnica, según (Casey y Peck 2001) es la "Torre de Control", dadas las características particulares de la misma y la situación actual de FONADE, en cuanto a la gestión de proyectos.

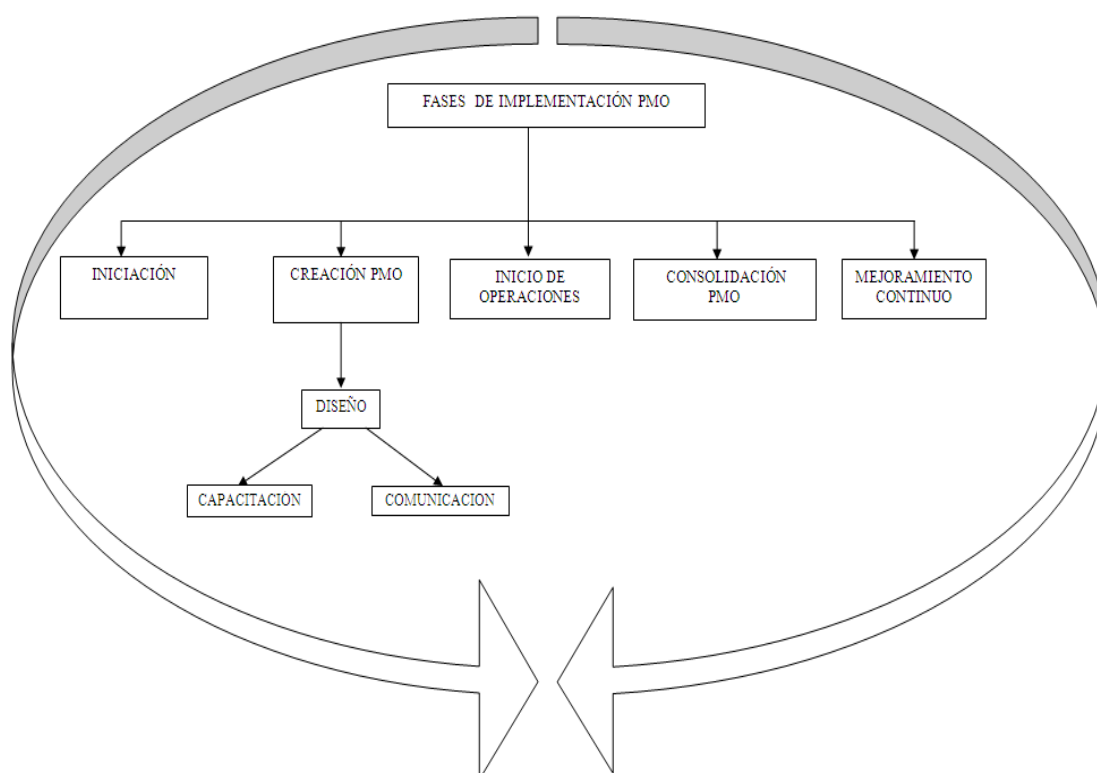
Se seleccionó este modelo, porque se pretende que la PMO que se constituya oriente a los gerentes de proyectos en qué hacer y cómo hacerlo, de ésta oficina deben salir las directrices a seguir por los colaboradores responsables de los proyectos. Es decir, cada gerente de proyecto manejará su avión y tendrá responsabilidad directa por el vuelo, pero deberá seguir las instrucciones de la "Torre de Control", especialmente durante el despegue y el aterrizaje. Los gerentes de proyecto deben prestar mucha atención a la orientación brindada por parte de los miembros de la PMO y cumplir a cabalidad con lo indicado, pues de lo contrario, su avión podría caer.

Corresponderá a la "Torre de Control" establecer y garantizar el uso de una metodología de gestión de proyectos, incluyendo gestión de riesgos, definición de roles y responsabilidades, comunicación, lecciones aprendidas, herramientas, entre otros aspectos importantes.

Si se desea que la PMO a implementar, bajo el modelo de “Torre de Control” sea realmente efectiva, es necesario que ésta disponga de una autonomía clara en la gestión de proyectos, para que los miembros de la misma realicen su trabajo. Lo anterior, sin dejar de lado un necesario control por parte de la gerencia general de la empresa en cuanto a los recursos asignados y la coordinación en general.

#### 4.2.2. Estrategia de implementación de la PMO de acuerdo a las necesidades de la entidad

En la figura 13, se muestran las diferentes fases que se proponen para la implementación de la PMO en FONADE.



**FIGURA 13 CRONOGRAMA DE FASES**

**Fuente:** Propio (IFI PROPUESTA PMO FONADE).

**Figura 13. Fases propuestas para la implementación de la PMO en FONADE.**

La primera fase corresponde a la “Iniciación”, la segunda fase está relacionada con la “Creación de la PMO” y durante ésta se deberán cumplir tres etapas, las cuales corresponde a: Capacitación, Diseño y Comunicación, la tercera fase corresponde al “Inicio de Operaciones”, la cuarta fase está relacionada con la “Consolidación de la PMO” y la fase final con el “Mejoramiento Continuo”. A continuación, se presenta el desarrollo de cada una de las fases anteriormente mencionadas.

#### 4.2.2.1. Fase 1. Iniciación

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

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

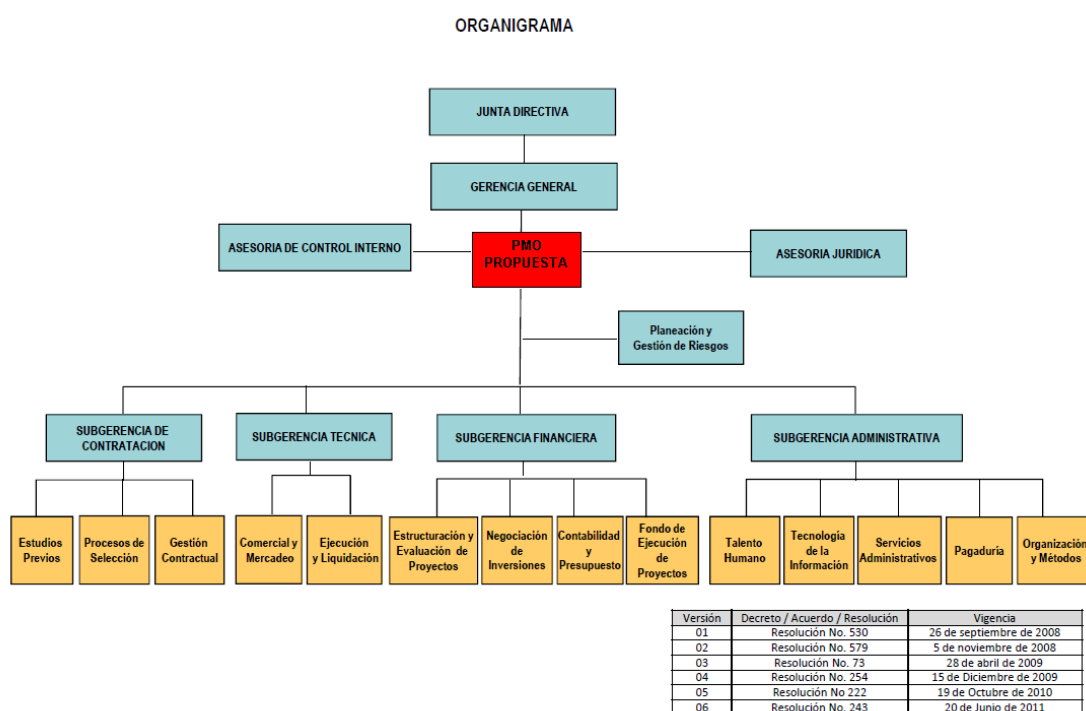
Finalmente, le corresponderá a la Jefatura de la PMO liderar todo el proceso de implementación de dicha oficina, contando con el apoyo de su equipo y de la gerencia general.

#### 4.2.2.2. Fase 2. Creación de la PMO

Como parte de la propuesta, se recomienda que la PMO a implementarse deba ubicarse en el segundo nivel del organigrama, correspondiendo a una oficina estratégica de proyectos, la cual tendría la función principal, de ser una Unidad

de Apoyo Múltiple para los diferentes departamentos de la empresa. Además, debe participar en la conformación de la estrategia de la organización, teniendo la autoridad para realizar la priorización de proyectos estratégicos cuando lo considere conveniente.

En la siguiente figura, se muestra el organigrama de la empresa, una vez implementada la PMO:



**Figura 14. Organigrama de la empresa, una vez implementada la PMO.**

En cuanto al equipo de trabajo de la PMO, según lo documentado y las necesidades de la misma, obviamente teniendo en cuenta los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los colaboradores, para que se logren atender las necesidades de FONADE la PMO tendrían que estar conformada por un Director que manejara la jefatura, tres coordinadores de proyectos, y un administrador sistema de información, para la contratación del personal descrito anteriormente se contara con el 5% de las ganancias netas de los proyectos más relevantes y de ingresos adicionales para la organización.

Adicionalmente, como parte de la Fase 2 deberán cumplirse las siguientes tres etapas:

- Capacitación

Es importante como primer paso, generar paulatinamente un cambio en la cultura organizacional en relación con a la gestión de proyectos, es necesario que se realicen actividades de capacitación formal, conducidas por expertos en la materia y otros profesionales, que compartan con los colaboradores de la empresa su experiencia en gestión de proyectos.

El proceso de capacitación debe proponerse tanto interno como externo de la PMO, es decir, una vez que los colaboradores de la PMO actualicen sus conocimientos en la gestión de proyectos, corresponderá a estas personas transmitir sus conocimientos a los demás miembros de la empresa, de manera tal, que se fomente día con día la cultura de la gestión de proyectos a nivel empresarial.

Se deben realizar actividades divulgativas e instructivas, tales como, talleres, seminarios, sesiones de capacitación, entre otros, de forma tal que los colaboradores se actualicen constantemente con los avances en el área y así garantizar la correcta gestión de los proyectos y la calidad en la asesoría que se brinde a los colaboradores involucrados en los proyectos.

- Diseño

Esta etapa es de suma importancia ya que es donde se definirán aspectos de privilegio que redundarán tanto durante la fase de “Inicio de operaciones”, como en la de la “Consolidación de la PMO”. Corresponde tomar decisiones en cuanto a:

- ✓ Definir el uso de una metodología estándar o procedimientos para aplicar en la empresa.
- ✓ Establecer las políticas de gestión de proyectos a utilizar.
- ✓ Definir los procesos y validarlos para realizar los ajustes necesarios antes de la puesta de marcha. Además del soporte, seguimiento y mejora a los mismos.
- ✓ Definir el Portafolio de proyectos de FONADE.
- ✓ Es necesario precisar cuáles serán los criterios de éxito a considerar para evaluar el desempeño de la PMO. Se deben considerar factores tales como: satisfacción del usuario, nivel de capacitación, utilización de la metodología de gestión de proyectos, utilización de métricas, otros.

- Comunicación

Debe realizarse una fuerte campaña de difusión para comunicar la nueva forma de trabajar en el área de proyectos, esto se constituye como un factor clave de éxito.

La PMO deberá informar oportunamente sobre los procedimientos a seguir en cuanto a los trámites para la formulación de nuevos proyectos, presentación de informes de proyectos en ejecución o para el cierre, etc. Se debe elaborar un calendario de fechas principales relacionadas con todas las gestiones relativas a proyectos y un contacto en la PMO para cada una de ellas.

Además, se dispondrá de un documento que servirá de guía para que los involucrados en los proyectos, sepan cómo proceder de acuerdo con la gestión que deseen realizar, dicho documento se podrá acceder tanto en forma impresa como digitalizada.

Dada la importancia del proceso que se sigue, es fundamental que todos los colaboradores involucrados de una u otra forma en la gestión de los proyectos en la empresa, estén al tanto del cambio que se dará en la manera de administrar los proyectos, por lo que se introducirán paulatinamente por colaboradores de la PMO, durante un periodo no superior a tres meses, para generar una transferencia de la información clara y sin presiones, que permita la óptima absorción de la información por parte de los miembros de la PMO, así como demás colaboradores de la empresa.

#### 4.2.2.3. Fase 3. Inicio de Operaciones

Además, el equipo de la PMO se fortalece y se inicia la labor de identificación de estrategias para mejorar los servicios que se brindarán; integrado con un equipo más capacitado, y donde que las actividades de cada miembro de la PMO se encuentran claramente definidas y enfocadas exclusivamente a la gestión de los proyectos.

Los procesos de “Capacitación” y “Comunicación” se deben mantener, pues son indispensables para el éxito de la PMO en la empresa.

En esta fase, la PMO comienza las operaciones realizando las tareas planificadas para cumplir con las iniciativas a corto plazo, posteriormente y conforme al avance obtenido se empiezan a desarrollar las funciones a mediano y largo plazo como lo muestra el siguiente cuadro.

Horizonte de tiempo	Objetivo	Métricas
<b>CORTO PLAZO (MÁXIMO 1 AÑO)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ofrecer charlas introductorias a los ejecutivos de primer nivel sobre los estándares del PMI® y las tendencias en la gestión de proyectos.</li> <li>2. Visitar Pares, esto es, organizaciones que tenga implantado una PMO.</li> <li>3. Establecer las políticas para el Departamento de PMO y la Gobernabilidad de la Gestión de Proyectos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 100% de cobertura a 6 meses</li> <li>2. Referencias a 30 de febrero 2014</li> <li>3. Documento realizado a 15 de mayo 2014</li> </ol>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>4. Generar norma administrativa para la Gestión de Proyectos</li> <li>5. Lanzamiento de la Oficina de Proyectos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>4. Documento realizado a 15 de mayo 2014</li> <li>5. Lanzamiento 29 de junio 2014</li> </ul>
<b>MEDIANO PLAZO (MÁXIMO 3 AÑO)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Evaluar la Madurez actual de la Organización.</li> <li>2. Establecer una metodología estándar para manejar los proyectos.</li> <li>3. Desarrollar Plan de Gestión del Cambio y de Capacitación.</li> <li>4. Definir el Macroproceso Corporativo para la Gestión de Proyectos.</li> <li>5. Realizar "Prueba Piloto" Metodológica</li> <li>6. Implementar un sistema de Información para la gestión de los Proyectos y sus procesos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Madurez evaluada a 30 de mayo 2017</li> <li>2. Proceso establecido y documentado</li> <li>3. Evidencia de la prueba realizada y lecciones aprendidas documentadas</li> <li>4. Gestión de un proyecto soportada por el sistema de información definido</li> </ul>
<b>LARGO PLAZO (5 AÑOS)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Estandarización de los procesos.</li> <li>2. Establecer un proceso para la Gestión de Programas y Portafolios.</li> <li>3. Evaluar la Madurez actual de la Organización.</li> <li>4. Definir PMO satélites en los departamentos de Tecnología y Procesos y Operaciones.</li> <li>5. Obtener un nivel de madurez Medio Alto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Actualización de las versiones de los procesos en la documentación.</li> <li>2. Procesos, manejo de programas y portafolio en 2019.</li> <li>3. Madurez media alta en gerencia de proyectos, programas y portafolios</li> <li>4. Plantillas implementadas en satélites en 2019</li> </ul>

#### 4.2.2.4. Fase 4. Consolidación de la PMO

En esta fase la PMO se concentrará en mejorar los procesos, desarrollar al personal e implementar una estructura de soporte permanente, necesario para administrar proyectos con éxito. En esta fase también se identifican e implementan nuevas soluciones o estrategias de acción a mediano plazo, continúan los esfuerzos de capacitación y dirección, se conducen pruebas piloto según sea apropiado y se realiza paulatinamente la función conjunta y completa de la PMO.

#### 4.2.2.5. Fase 5. Mejoramiento Continuo

Esta fase se constituye como fase final y continua, debido a que se pretende realizar una evaluación de los resultados obtenidos con la implementación de la PMO, hacer una revisión de los procesos y metodologías utilizadas en la empresa, con el objetivo de identificar mejoras en el funcionamiento general de la PMO.

También se deberá establecer un programa de perfeccionamiento o mejora de los procesos y metodologías implementados, que permita la calidad y mejora continua en la gestión de la PMO. Dicho programa tendrá como base la retroalimentación que se obtenga de los colaboradores involucrados en los proyectos, las lecciones aprendidas, la capacitación y actualización en gestión de proyectos.

#### 4.2.3. Roles y Funciones de la PMO

La PMO puede operar en aspectos que van desde proporcionar las funciones de respaldo para la dirección de proyectos mediante capacitación, software, políticas estandarizadas, herramientas varias y procedimientos, hasta la coordinación y dirección de proyectos relacionados. En general se constituiría en una instancia de soporte para los responsables de proyectos y sus equipos, dando énfasis en la planificación coordinada, la priorización y la ejecución de proyectos vinculados con los objetivos de la empresa.

Además, la PMO tendría que cumplir los siguientes roles:

<b>ROL</b>	<b>FUNCIONES</b>	<b>CARGO</b>
Realiza la creación del Departamento PMO	<ul style="list-style-type: none"><li>• Crear e implementar la carta del Departamento PMO</li><li>• Establecer los roles, responsabilidades y competencias del personal necesario para la</li></ul>	✓ Jefatura Departamento PMO

	creación de la PMO.	
Consolida la PMO alineada con la estrategia de la corporación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lograr el apoyo de la Dirección administrativa</li> <li>Realizar sinergias con los departamentos de Innovación y Planeación estratégica</li> </ul>	✓ Jefatura Departamento PMO
Desarrolla metodologías y herramientas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valorar el nivel de madurez de la gestión de proyectos en la corporación</li> <li>Diseñar el plan de madurez de la gestión de proyectos</li> <li>Desarrollar el Modelo Operativo del Dpto. PMO alineado con la medición de Madurez</li> </ul>	✓ Jefatura Departamento PMO
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar la metodología y herramienta tecnológica de gestión de proyectos alineadas con la medición de madurez</li> </ul>	✓ Jefatura Departamento PMO ✓ Coordinador Metodología ✓ Administrador sistema de información
Gestión plan de formación en gestión de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar el Plan de Formación en Gestión de Proyectos</li> </ul>	✓ Jefatura Departamento PMO
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programar la ejecución del Plan de Formación en Gestión de Proyectos</li> <li>Implementar el Plan de Formación en Gestión de Proyectos</li> <li>Evaluar y registrar los resultados del Plan de Formación en Gestión de Proyectos</li> <li>Implementar la acciones resultantes de la evaluación del Plan de Formación en Gestión de Proyectos</li> </ul>	✓ Jefatura Departamento PMO ✓ Capacitador metodología y Project Secretaria PMO
Seguimiento a proyectos y control de portafolio	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar las necesidades de asesoría en Gestión de Proyectos</li> <li>Preparar la asesoría en Gestión de Proyectos</li> <li>Realizar la asesoría en Gestión de Proyectos</li> <li>Realizar informe de asesorías en Gestión de Proyectos</li> <li>Coordinar la implementación de las acciones definidas frente al Portafolio</li> </ul>	✓ Jefatura Departamento PMO ✓ Coordinador de proyecto
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conformar Comité Corporativo de Proyectos</li> <li>Comunicar los resultados de las asesorías en Gestión de Proyectos</li> </ul>	✓ Jefatura Departamento PMO

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar y garantizar la consistencia de la información de los proyectos registrada y almacenada en el Sistema de Información</li> <li>• Presentar el Estado del Portafolio Corporativo de Proyectos</li> <li>• Realizar reuniones con las Diferentes Subdirecciones UENS para analizar el estado de los proyectos</li> </ul>	
Gestión del sistema de información	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrar los accesos al sistema de información</li> <li>• Solicitar la instalación o desinstalación de licencias</li> <li>• Gestión de datos y vistas de los proyectos</li> <li>• Proveer soporte en el uso de software de apoyo a la gestión de proyectos</li> </ul>	✓ Administrador Sistema de Información

Para poder cumplir satisfactoriamente con estas funciones, la PMO estará compuesta por un equipo de trabajo capacitado y con experiencia en el área de la gestión de proyectos, tal como se muestra a continuación.

#### **4.3. Responsabilidades y habilidades del personal necesario para la creación de la PMO**

En este apartado, se detallan las habilidades y responsabilidades de cada colaborador de la PMO, según el rol a desempeñar dentro de la misma. Dadas las necesidades identificadas en la empresa y el criterio propio; al momento de su creación, la PMO deberá contar con un director que maneje la jefatura, tres coordinadores de proyectos, y un administrador sistema de información, como ya se ha mencionado.

#### 4.3.1. Habilidades de los miembros de la PMO<sup>12</sup>

Las habilidades que deben poseer los colaboradores de la PMO, según su rol dentro de esta, son las siguientes:

CARGO	HABILIDADES
Jefatura Departamento PMO	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Experiencia en el manejo de personal profesional.</li> <li>✓ Facilidad para ejercer el liderazgo y comunicarse.</li> <li>✓ Conocimientos en gestión de proyectos profesional.</li> <li>✓ Trabajo en equipo.</li> <li>✓ Manejo y resolución de conflictos.</li> <li>✓ Seleccionar y desarrollar personal clave.</li> <li>✓ Excelente manejo de relaciones interpersonales.</li> <li>✓ Creativo.</li> <li>✓ Proactivo.</li> <li>✓ Dado al cambio.</li> <li>✓ Habilidades Directivas</li> <li>✓ Visión Estratégica</li> </ul>
Coordinador de Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Orientación al Cliente</li> <li>✓ Trabajo en Equipo</li> <li>✓ Compromiso Organizacional</li> <li>✓ Comunicación Proactiva</li> <li>✓ Calidad Humana</li> <li>✓ Conocimientos Efectivos en la metodología definida</li> <li>✓ Comunicación efectiva</li> </ul>
Coordinador Metodología	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Orientación al Cliente</li> <li>✓ Trabajo en Equipo</li> <li>✓ Compromiso Organizacional</li> <li>✓ Comunicación Proactiva</li> <li>✓ Calidad Humana</li> <li>✓ Conocimientos Efectivos en la metodología definida</li> </ul>
Capacitador Metodología y Project	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Orientación al Cliente</li> <li>✓ Trabajo en Equipo</li> <li>✓ Compromiso Organizacional</li> <li>✓ Comunicación Proactiva</li> <li>✓ Calidad Humana</li> <li>✓ Conocimientos Efectivos en la metodología definida</li> </ul>

<sup>12</sup> Fuente: Propia (IFI PROPUESTA PMO FONADE).

	✓ Liderazgo
Administrador Sistema De Información	✓ Orientación al Cliente ✓ Trabajo en Equipo ✓ Compromiso Organizacional ✓ Comunicación Proactiva ✓ Calidad Humana ✓ Conocimientos Efectivos en las herramientas tecnológicas definidas

#### 4.3.2. Beneficios de Implementar la PMO propuesta para FONADE

El beneficio principal de la PMO es el soporte que obtendrá la organización en la gestión de proyectos esta operación se traducirá automáticamente en múltiples beneficios y valor agregado para la Organización se presenta a continuación los beneficios que se pueden lograr con la PMO:

- ✚ Una mejoría de los resultados de la Empresa.
- ✚ Disminución de los tiempos de ejecución de los proyectos.
- ✚ Reducción de costos de producción.
- ✚ Reducción del costo de los proyectos.
- ✚ Incremento del retorno sobre la inversión.
- ✚ Perspectiva de los procesos internos
- ✚ Incremento de la frecuencia de los proyectos sin fallas
- ✚ Control de proyectos claro y transparente
- ✚ Orden y efectividad en los proyectos
- ✚ Utilización metódica de herramientas y técnicas de gestión de proyectos

- ✚ Cambio de cultura hacia una Gerencia de Proyectos moderna, sólida y efectiva

- ✚ Mejoramiento organizacional

Los resultados debidos al desempeño de la PMO, deberían ser notables durante el primer y segundo años, y posteriormente su valor debería incrementarse ligeramente cada año, debido al mejoramiento continuo de los procesos de la PMO y de la organización de Proyectos.

## 5. CONCLUSIONES

Después de realizar un análisis e interpretación de la información obtenida de las encuestas aplicadas a los colaboradores de la empresa, se llegó a las siguientes conclusiones:

- El nivel general de FONADE, en cuanto a la gestión de proyectos es “bajo”, esto según los datos obtenidos tras la aplicación de las encuestas diseñadas para determinar tal situación.
- Tomando en consideración el nivel de madurez de la empresa, el documentado de los entrevistados, se considera que el tipo de PMO más indicado para implementarse en la empresa, es el de “Torre de Control”, dadas las características particulares de la misma y la situación actual de la empresa en cuanto a la gestión de los proyectos.
- En FONADE, se han realizado esfuerzos importantes para la gerencia integral de proyectos, pero no se han logrado obtener óptimos resultados, ya que la empresa continúa perdiendo significativas cantidades de dinero por el retroceso y presenta altos índices de rotación de personal, lo cual puede deberse, entre otras causas a que no se tiene el conocimiento sobre la manera correcta de administrar los proyectos por lo que se hace de una forma muy desordenada, no se tiene personal capacitado para coordinar los proyectos, ni dedicado exclusivamente esto no se da el control de riesgos, no se encuentran documentados las lecciones aprendidas, no se utiliza un sistema formal de medición del desempeño por proyecto.
- Es importante realizar auditorías internas para verificar el cumplimiento de aspectos tales como: vigencia de los proyectos, cumplimiento de las tareas asignadas, control de costos, cumplimiento de los procedimientos establecidos, calidad en los entregables o productos de los proyectos, entre otros.

- La implementación de una PMO proporcionará un gran número de ventajas competitivas para la empresa, al operar como una instancia centralizada de planeación y cronograma de actividades relacionadas con los proyectos.
- La implementación de la PMO permitirá ejecutar los proyectos de una forma más eficiente y eficaz, basándose en políticas bien definidas, haciendo uso de una metodología estandarizada, con colaboradores capacitados y que comparten sus experiencias entre sí para el logro de los proyectos según lo planificado.
- La capacitación formal e informal en gestión de proyectos es necesaria e imprescindible para los colaboradores de la PMO y los colaboradores a cargo de implementar los proyectos.
- La correcta gestión de proyectos, mediante la implementación de las nueve áreas del conocimiento, conllevará a obtener proyectos exitosos, que mejorarán tanto la imagen de la empresa, como la satisfacción de sus clientes y colaboradores.

## 6. RECOMENDACIONES

- Se debe hacer un esfuerzo por cambiar la cultura organizacional en cuanto a la gestión de proyectos, dejando atrás las creencias arraigadas en la empresa respecto a este tema, para darle cabida a un cambio trascendental mediante la creación de la PMO.
- Una vez implementada la PMO ésta debe trabajar como un banco de datos centralizado de lecciones aprendidas de gestión de proyectos, compartir ideas y experiencias, proporcionar asesoría a los colaboradores sin experiencia y direccionar las tareas de gestión de proyectos a un proceso de mejora continua.
- Se debe procurar que la PMO contribuya a la generación y evaluación de información para facilitar la toma de decisiones en todo nivel.
- Durante el proceso de implementación de la PMO se debe estimular la participación de todos los colaboradores involucrados en proyectos y mantener una comunicación fluida para que los esfuerzos realizados contribuyan al beneficio de la empresa.
- Se debe capacitar a los colaboradores de la PMO así como a los involucrados en los proyectos, en el uso de las herramientas tecnológicas para la gestión de los proyectos.
- Se deben realizar evaluaciones anuales sobre el funcionamiento de la PMO, esto con el objetivo de lograr la retroalimentación y mejorar continua.
- Los canales de comunicación deben estar claramente definidos, de forma tal, que la información entre los involucrados en los proyectos, sea clara y concisa, lo cual se constituye en un aspecto clave para el éxito de la PMO.

## 7. BIBLIOGRAFIA

1. CASEY, William; Peck, Wendy. (2001). *Choosing the Right PMO Setup*. PM Network, v15 n2.
2. Amendola, L.P, González María C, Prieto R. Metodología para la implementación del "Project Management Office" PMO. Departamento de proyectos de ingeniería/UPV, Valencia, España. 2004:  
[http://www.aepro.com/congresos/2004\\_2/pdf/liiam@dpi.upv.es\\_492e3af](http://www.aepro.com/congresos/2004_2/pdf/liiam@dpi.upv.es_492e3af)
3. CLIFORD F. Gray. *Gestión de Proyectos*. Mc Graw Hill. Cuarta Edición. 2009
4. HERNÁNDEZ, R., C. Fernández. Y P. Baptista. (2003). *Metodología de la investigación*. Mexico: McGraw -Hill.
5. KERZNER, Harold. (2001b). *Using the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management* (2da ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc.
6. PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. (2008). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos – Guía PMBOK (4ta ed.)*. Project Management Institute. Pennsylvania: Newton Square.
7. STRATEGIC PLANNING FOR PROJECT Management using a Project Management Maturity Model. Kerzner, Harold, John Willey and Sons.2002.
8. Enciclopedia Wikipedia. Definición PMO (Oficina de Dirección de Proyectos)  
[http://es.wikipedia.org/wiki/Oficina\\_de\\_gesti%C3%B3n\\_de\\_proyectos](http://es.wikipedia.org/wiki/Oficina_de_gesti%C3%B3n_de_proyectos)
9. Hallows, Jolyon E. *The Project Management Office ToolKit*. USA, AMACOM Div American Mgmt Assn, 2002

10. Universidad La Salle. Fuentes de información. Extraído el 23 de mayo del 2008 del sitio web de la Universidad La Salle: [http://evirtual.lasalle.edu.co/info\\_basica/nuevos/guia/fuentesDeInformacion.pdf](http://evirtual.lasalle.edu.co/info_basica/nuevos/guia/fuentesDeInformacion.pdf).

11. Hill. M Gerard: "EVOLVING THE PROJECT MANAGEMENT OFFICE: A COMPETENCY CONTINUUM", *formation systems fal* 2004, 45-51p.

## 8. ANEXOS

### 8.1. Encuestas: Determinación del nivel de madurez<sup>13</sup>

<b>Ejercicio No.1</b>	
<b>Cuestionario: Nivel de Madurez en Dirección de Proyectos</b>	
<b>PREGUNTA</b>	
<b>1. ¿Las metas y los objetivos estratégicos de su organización se comunican y las entienden todos los equipos de proyectos?</b>	
a. Definitivamente no	b. Se hace el esfuerzo
c. No creo	d. Definitivamente si
e. Parcialmente:	
<b>2. ¿Los proyectos de su organización tienen objetivos claros y medibles, además de tiempo costo y calidad?</b>	
a. Definitivamente no	b. Se hace el esfuerzo
c. No creo	d. Definitivamente si
e. Parcialmente:	
<b>3. ¿Su organización (cuenta con políticas que describen la estandarización, medición, control y mejoras continuas de los procesos de gestión de proyectos?</b>	
a. Definitivamente no	b. Se hace el esfuerzo
c. No creo	d. Definitivamente si
e. Parcialmente:	
<b>4. Su organización utiliza datos internos del proyecto, datos internos de la organización y datos de la industria para desarrollar modelos de planeación y re-planeación?</b>	
a. Definitivamente no	b. Se hace el esfuerzo

<sup>13</sup> KERZNER, Harold. (2001b). *Using the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management* (2da ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc.

c. No creo	d. Definitivamente si
e. Parcialmente:	
<b>5. ¿Su organización establece el rol del gerente de proyecto para todos los proyectos?</b>	
a. Definitivamente no	b. Se hace el esfuerzo
c. No creo	d. Definitivamente si
e. Parcialmente:	
<b>6. ¿Su organización tiene los procesos, herramientas, directrices y otros medios formales necesarios para evaluar el desempeño, conocimiento y niveles de experiencia de los recursos del proyecto de tal manera que la asignación de los roles del proyecto sea adecuada?</b>	
a. Definitivamente no	b. Se hace el esfuerzo
c. No creo	d. Definitivamente si
e. Parcialmente:	
<b>7. ¿Los gerentes de proyecto de su organización comunican y colaboran de manera efectiva y responsable con los gerentes de proyecto de otros proyectos?</b>	
a. Definitivamente no	b. Se hace el esfuerzo
c. No creo	d. Definitivamente si
e. Parcialmente:	
<b>8. ¿Su organización tiene un enfoque estándar para la definición, recolección y análisis de métricas del proyecto para asegurar que la información sea consistente y precisa?</b>	
a. Definitivamente no	b. Se hace el esfuerzo
c. No creo	d. Definitivamente si
e. Parcialmente:	
<b>9. ¿Su organización utiliza tanto estándares internos como externos para medir y mejorar el desempeño de los proyectos?</b>	
a. Definitivamente no	b. Se hace el esfuerzo
c. No creo	d. Definitivamente si

e. Parcialmente:	
<b>10. ¿Su organización tiene hitos (milestones) definidos, donde se evalúan los entregables de proyecto para determinar si se debe continuar o terminar?</b>	
a. Definitivamente no	b. Se hace el esfuerzo
c. No creo	d. Definitivamente si
e. Parcialmente:	
<b>11. ¿Su organización utiliza técnicas de gestión del riesgo para medir y evaluar el impacto del riesgo durante la ejecución de los proyectos?</b>	
a. Definitivamente no	b. Se hace el esfuerzo
c. No creo	d. Definitivamente si
e. Parcialmente:	
<b>12. ¿Su organización tiene actualmente una estructura organizacional que apoya a la comunicación y colaboración efectiva entre proyectos dentro de un programa enfocado a mejorar los resultados de dichos proyectos?</b>	
a. Definitivamente no	b. Se hace el esfuerzo
c. No creo	d. Definitivamente si
e. Parcialmente:	
<b>13. ¿Los gerentes de programas y proyectos evalúan la viabilidad de los planes del proyecto en términos de su cronograma, dependencias con otros proyectos y disponibilidad de recursos?</b>	
a. Definitivamente no	b. Se hace el esfuerzo
c. No creo	d. Definitivamente si
e. Parcialmente:	
<b>14. ¿Los gerentes de programas o Proyectos entienden como sus programas y otros programas dentro de la organización forman parte de los objetivos y estrategias generales de la organización?</b>	
a. Definitivamente no	b. Se hace el esfuerzo
c. No creo	d. Definitivamente si
e. Parcialmente:	

<b>15. ¿Su organización establece y utiliza estándares documentados; ejecuta y establece controles, y evalúa e implementa mejoras para los procesos de gestión de proyectos de sus Programas y proyectos?</b>	
a. Definitivamente no	b. Se hace el esfuerzo
c. No creo	d. Definitivamente si
e. Parcialmente:	
<b>16. ¿Su organización considera de manera efectiva la carga de trabajo, requerimientos de ganancias o márgenes y tiempos de entrega limites para decidir la cantidad de trabajo que puede emprender?</b>	
a. Definitivamente no	b. Se hace el esfuerzo
c. No creo	d. Definitivamente si
e. Parcialmente:	
<b>17. ¿Su organización define y prioriza los proyectos de acuerdo a su estrategia de negocio?</b>	
a. Definitivamente no	b. Se hace el esfuerzo
c. No creo	d. Definitivamente si
e. Parcialmente:	
<b>18. ¿Su organización esta estandarizada en lo referente a las políticas y valores de la gestión de proyectos, un lenguaje común de proyecto y el uso de los procesos de la gestión de proyectos a través de todas las operaciones?</b>	
a. Definitivamente no	b. Se hace el esfuerzo
c. No creo	d. Definitivamente si
e. Parcialmente:	
<b>19. ¿Su organización utiliza y mantiene un marco de referencia común de trabajo metodología y procesos de gestión de proyectos para todos sus proyectos?</b>	
a. Definitivamente no	b. Se hace el esfuerzo
c. No creo	d. Definitivamente si
e. Parcialmente:	
<b>20. ¿Los ejecutivos de su organización están involucrados directamente</b>	

<b>con la dirección gestión de proyectos, y demuestran conocimiento y apoyo hacia dicha dirección?</b>	
a. Definitivamente no	b. Se hace el esfuerzo
c. No creo	d. Definitivamente si
e. Parcialmente:	
<b>21. ¿Su organización establece estrategias para retener el conocimiento de recursos tanto internos como externos?</b>	
a. Definitivamente no	b. Se hace el esfuerzo
c. No creo	d. Definitivamente si
e. Parcialmente:	
<b>22. ¿Su organización balancea la mezcla de proyectos dentro de un portafolio para asegurar la salud del mismo?</b>	
a. Definitivamente no	b. Se hace el esfuerzo
c. No creo	d. Definitivamente si
e. Parcialmente:	
<b>23. ¿Su organización recolecta medidas de aseguramiento de la calidad en sus proyectos?</b>	
a. Definitivamente no	b. Se hace el esfuerzo
c. No creo	d. Definitivamente si
e. Parcialmente:	
<b>24. ¿Su organización cuenta con un repositorio central de métricas de proyectos?</b>	
a. Definitivamente no	b. Se hace el esfuerzo
c. No creo	d. Definitivamente si
e. Parcialmente:	
<b>25. ¿Su organización utiliza métricas de sus proyectos para determinar la efectividad de los programas y portafolios?</b>	
a. Definitivamente no	b. Se hace el esfuerzo
c. No creo	d. Definitivamente si
e. Parcialmente:	
<b>26. ¿Su organización evalúa y considera la inversión de recursos</b>	

<b>humanos y financieros cuando selecciona proyectos?</b>	
a. Definitivamente no	b. Se hace el esfuerzo
c. No creo	d. Definitivamente si
e. Parcialmente:	
<b>27. ¿Su organización evalúa y considera el valor de los proyectos para la organización al momento de seleccionarlos?</b>	
a. Definitivamente no	b. Se hace el esfuerzo
c. No creo	d. Definitivamente si
e. Parcialmente:	
<b>28. ¿Su organización reconoce la necesidad de incorporar un Modelo de Madurez organizacional como parte de su programa de mejora en gestión de proyectos?</b>	
a. Definitivamente no	b. Se hace el esfuerzo
c. No creo	d. Definitivamente si
e. Parcialmente:	
<b>29. ¿Su organización incorpora lecciones aprendidas de proyectos, programas y portafolios anteriores a la metodología de gestión de proyectos?</b>	
a. Definitivamente no	b. Se hace el esfuerzo
c. No creo	d. Definitivamente si
e. Parcialmente:	

<b>Ejercicio No.2</b>
<b>Cuestionario: Nivel de Metodología en Dirección de Proyectos</b>
<b>1. ¿Cuántas diferentes metodologías de Dirección de Proyectos existen en su Organización (ej. considere si la metodología de Dirección de Proyectos de desarrollo de sistemas es diferente a la metodología de Dirección de Proyectos para el desarrollo de nuevos productos)?</b>
a. No tenemos ninguna metodología estandarizada
b. Cada especialidad o área de negocio desarrolla y aplica su propia metodología
c. Entre 2 y 3
d. 1
<b>2. Durante la planeación de los proyectos, se sigue una metodología estandarizada que considera las 9 áreas de conocimiento de la Dirección de Proyectos:</b>
a. No se sigue una metodología estandarizada, depende del gerente de proyecto en turno y de su equipo de trabajo
b. Sólo están estandarizados los procesos de gestión del alcance y del tiempo
c. Lo indicado en (b), además de los procesos de Costo y Calidad
d. Lo indicado en (c), además de los procesos de Adquisiciones, Comunicaciones, recursos humanos y Riesgo
e. Se integran de manera eficiente las 9 áreas del conocimiento de la Dirección de Proyectos
<b>3. La metodología de Dirección de Proyectos de mi organización establece métricas para el cálculo de Indicadores Principales de Desempeño (KPiS) de acuerdo con los objetivos del proyecto para:</b>
a. No se utiliza ningún indicador de desempeño o no se tiene una metodología estandarizada
b. Alcance y Tiempo
c. Lo indicado en (b), además de Costo y Calidad
d. Lo indicado en (c), además de Adquisiciones, Comunicaciones, recursos Humanos y Riesgo
e. Se integran de manera eficiente KPIs de las 9 áreas del conocimiento de la

Dirección de Proyectos
<b>4. La aprobación de un Plan de proyecto en mi organización contempla:</b>
a. Los planes se aprueban sin que se siga ninguna metodología o estandarizada
b. Un presupuesto y un programa que no están integrados y sin una estructura de desglose de trabajos (WBS)
c. Acta del proyecto, WBS, estimados de costo, presupuesto y cronograma
d. Lo indicado en (c) además del plan de calidad y el plan de adquisiciones
e. Lo indicado en (d), además de análisis de riesgo, evaluación de participantes (stakeholders), asignación y balanceo de recursos, roles y responsabilidades, y plan para gestión de cambios de.
<b>5. En mi organización la gestión de cambios con respecto al Plan autorizado del proyecto (línea base) se lleva a cabo de la siguiente manera.</b>
a. No se administran los cambios.
b. Midiendo su impacto para facilitar la autorización de los mismos por los niveles facultados para hacerlo
c. Lo indicado en (b) y se registra en una bitácora de cambios con los datos más relevantes.
d. Lo indicado en (c) de acuerdo a una metodología estandarizada de gestión de cambios integrada con una metodología de gestión de la configuración.
e. Lo indicado en (d), con un repositorio empresarial en una base de datos manejada por una herramienta corporativa de dirección de proyectos en línea que me permite documentar y difundir todos los cambios.
<b>6. En mi organización las lecciones aprendidas y la mejora continua en Dirección de Proyectos se maneja:</b>
a. No tenemos un proceso estandarizado para las lecciones aprendidas ni para la mejora continua
b. Cada gerente de proyecto guarda los documentos principales de sus proyectos
c. Existe una proceso de generación de lecciones aprendidas y se difunde al terminar cada proyecto

d. Lo indicado en (c) además de que la PMO aplica las lecciones aprendidas para el proceso de mejora continua de procesos de Dirección de Proyectos

e. Lo indicado en (d) además de contar con un repositorio de lecciones aprendidas y de procesos actualizados en una herramienta de software de dirección corporativa de proyectos en línea y de fácil acceso para todos los involucrados

### Ejercicio No.3

#### Cuestionario: Herramientas de Dirección de Proyectos

**1. En mi Organización, las herramientas de Software disponibles para Dirección de Proyectos (con licencias disponibles para más del 80% de los proyectos) son:**

a. No existen herramientas para Dirección de Proyectos

b. Herramientas como hojas de cálculo (Excel), procesadores de texto (Word), láminas de presentación (PowerPoint), o similares.

c. Herramientas señaladas en (b), además de herramientas especiales para Dirección de Proyectos (MS Project o similar), en forma individual para los gerentes de proyecto.

d. Herramientas de Dirección Corporativa de Proyectos (MS Enterprise Project Management,...), integradas, que manejan bases de datos corporativas con soluciones en línea y en tiempo real

e. Herramientas indicadas en (d) que están integradas con otros sistemas corporativos (Gestión de Documentos, ERP, CRM,...)

**2. En mi Organización, las herramientas de Software que realmente se usan para la Dirección de Proyectos (con evidencia de uso en más del 80% de los proyectos) son:**

a. No existen herramientas para Dirección de Proyectos

b. Herramientas como hojas de cálculo (Excel), procesadores de texto (Word), láminas de presentación (PowerPoint), o similares.

c. Herramientas señaladas en (b), además de herramientas especiales para Dirección de Proyectos (MS Project o similar), en forma individual para los gerentes de proyecto.

d. Herramientas de Dirección Corporativa de Proyectos (MS Enterprise Project Management,...),
integradas, que manejan bases de datos corporativas con soluciones en línea y en tiempo real
e. Herramientas indicadas en (d) que están integradas con otros sistemas corporativos (Gestión de Documentos, ERP, CRM,...)
<b>3. Con respecto a la Dirección de Proyectos individuales, en mi organización existe un estándar de uso de herramientas de Software de Dirección de Proyectos, con vistas y plantillas personalizadas para la empresa (más del 80% de los proyectos lo usan y lo presentan igual), para:</b>
a. No se tiene un estándar cada Gerente de Proyecto lo usa a su discreción.
b. Manejo de cronogramas (diagrama de barras) y manejo de costos en forma independiente.
c. Manejo de alcance (WBS), tiempo (cronogramas, ruta crítica) y costos (estimados de costo internos y externos, presupuesto y línea base del costo) en forma integrada.
d. Lo indicado en (c), con la Metodología del Valor Devengado o (Earned Value Management), con monitoreo de desviaciones, índices de desempeño, tendencias y pronósticos.
e. Lo indicado en (d), con análisis de escenarios, múltiples líneas base y con una metodología de gestión del riesgo (análisis cualitativo, análisis cuantitativo, simulaciones Monte Carlo, ...)
<b>4. Con respecto a la Dirección de Programas y Proyectos, en mi Organización existe un estándar de uso de herramientas de Software de Dirección de Proyectos, con vistas y plantillas personalizadas para la empresa (más del 80% de los proyectos lo usan y lo presentan igual), para:</b>
a. No se tiene un estándar cada Gerente de Proyecto lo usa a su discreción.
b. Manejo de cronogramas (diagrama de barras) y manejo de costos en forma independiente.
c. Manejo de alcance (WBS), tiempo (cronogramas, ruta crítica) y costos

(estimados de costo internos y externos, presupuesto y línea base del costo) en forma integrada.

d. Lo indicado en (c), con la Metodología del Valor Devengado o (Earned Value Management), con monitoreo de desviaciones, índices de desempeño, tendencias y pronósticos.

e. Lo indicado en (d), con análisis de escenarios, múltiples líneas base y con una metodología de gestión del riesgo (análisis cualitativo, análisis cuantitativo, simulaciones Monte Carlo, ...)

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

a. No se tiene un estándar, cada Director de Portafolio lo usa a su discreción

b. Los Directores de Portafolio y otros altos ejecutivos de la empresa sólo reciben: un informe resumen (en papel o electrónico) de los Gerentes de Programas y Proyectos con la información del estado de los proyectos.

c. Los Directores de Portafolio y otros altos ejecutivos de la empresa tienen acceso a una página de Intranet o Internet en la que pueden consultar la información de los proyectos, pero sin poder llegar a mayores detalles.

d. Los Directores de Portafolio y otros altos ejecutivos de la empresa tienen acceso a una solución en línea (Servidor de Proyectos), en la que pueden consultar cualquier nivel que requieran de la información del Portafolio, Programas o Proyectos.

e. Los Directores de Portafolio y otros altos ejecutivos de la empresa tienen acceso a una solución en línea (Servidor de Proyectos), en la que tienen un Panel de Control Ejecutivo, con indicadores de desempeño tanto de objetivos de negocio, como de objetivos de proyecto, en la que pueden consultar cualquier nivel que requieran de la información del portafolio, Programas o Proyectos.

**6. Con respecto a la distribución y recopilación de información a todos los Miembros del equipo, Gerentes Funcionales o de Línea, y cualquier participante en los proyectos, en mi Organización existe un estándar de**

**uso de herramientas de Software de Dirección de Proyectos, con vistas y plantillas personalizadas para la empresa (mas del 80% de los proyectos lo usan y o presentan igual), para:**

a. No se tiene estándar, cada participante lo usa a su discreción.

b. Los participantes reciben información de los respectivos Gerentes de Proyectos en formatos estandarizados (papel o electrónicos), que llenan con sus avances y lo regresan al Gerente de Proyecto.

c. Los participantes tienen acceso directo a las herramientas de software de dirección de proyectos e ingresan sus avances y estado de sus tareas en herramientas individuales por proyecto.

d. Lo indicado en (c), con un control de horas por persona y de cualquier otro tipo de recurso (interno o externo) que se requiera para el desarrollo de sus tareas, en herramientas individuales por proyecto.

e. Lo indicado en (d), en una herramienta en línea y en tiempo real (Servidor de Proyectos), con un sistema de autorizaciones por parte de sus Líderes Funcionales y de Proyecto, ligado automáticamente al sistema de correo electrónico de la organización.

#### **Ejercicio No.4**

##### **Cuestionario: Nivel de Desarrollo de Competencia en Dirección de Proyectos**

**1. En mi organización, el estado actual del Proceso de Desarrollo de Competencia en Dirección de Proyectos es:**

a. No existe un proceso para desarrollar competencia en Dirección de Proyectos

b. Existe un proceso de selección y desarrollo natural los sobrevivientes se van desarrollando en las trincheras

c. Existe un proceso de desarrollo de competencia en Dirección de Proyectos en algunas áreas de la empresa

d. Existe un proceso de desarrollo de competencia en Dirección de Proyectos a nivel corporativo

e. Existe un proceso de desarrollo de competencia en Dirección de Proyectos a nivel corporativo que está ligado al proceso de evaluación de desempeño

**2. En mi Organización, el estado actual del uso del Proceso de Desarrollo de Competencia en Dirección de Proyectos es:**

a. Ni se usa ni existe un proceso para desarrollar competencia en Dirección de Proyectos

b. Existe un proceso de desarrollo de competencia en Dirección de Proyectos pero sólo lo usa el que esté interesado por si mismo

c. Existe un proceso de desarrollo de competencia en Dirección de Proyectos y se usa en algunas áreas de la empresa

d. Existe un proceso de desarrollo de competencia en Dirección de Proyectos y existe evidencia de uso a nivel corporativo en más del 80% de Directores de Portafolio, Gerentes de Programas y de Proyectos, Miembros del Equipo y demás involucrados

e. Lo indicado en (d), además de que está ligado al proceso de evaluación de desempeño y al proceso de determinación de pagos, bonificaciones y promociones con base en el desarrollo personal y en los resultados obtenidos

**3. En mi Organización, el Proceso de Desarrollo de Competencia en Dirección de Proyectos de acuerdo con los niveles de puestos:**

a. Ya había contestado que no existe un proceso de desarrollo de competencia en Dirección de Proyectos

b. Está dirigido a los Gerentes de Proyecto

c. Lo indicado en (b) y a los Miembros del Equipo

d. Lo indicado en (c) y a los Gerentes de Programas y Proyectos

e. Lo indicado en (d) y a los Directores de Portafolio y Altos Ejecutivos de la Organización

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

a. No se tiene un proceso estandarizado para e desarrollo de la competencia de conocimiento en Dirección de Proyectos

b. Se autorizan cursos aislados para individuos que lo solicitan

c. Existe una selección de cursos y talleres que ofrecen instituciones especializadas en capacitación de Dirección de Proyectos autorizados a nivel corporativo

d. Se tiene un currículo de cursos y talleres personalizados de acuerdo con la metodología de Dirección de Proyectos de la Organización y con ejercicios y casos reales que se ofrecen a nivel corporativo (por instructores internos o con colaboración de instituciones especializadas)

e. Lo indicado en (d), con un sistema de certificación individual basado en las mejores prácticas Internacionales

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

a. No se tienen contemplados cursos en el uso de herramientas de software de Dirección de Proyectos, nuestro personal es autodidacta

b. Se autorizan cursos aislados en uso de herramientas de software para individuos que lo solicitan

c. Existe una selección de cursos y talleres que ofrecen instituciones especializadas en capacitación de Dirección de Proyectos autorizados a nivel corporativo

d. Se tiene un currículo de cursos y talleres personalizados de acuerdo con la metodología de Dirección de Proyectos de la organización con ejercicios y casos reales que se ofrecen a nivel corporativo (por instructores internos o con colaboración de instituciones especializadas)

e. Lo indicado en (d), con un sistema de certificación individual basado en las mejores prácticas internacionales

**6. Con respecto a la Competencia de Desempeño de la Dirección de Proyectos, mi organización se define de acuerdo con:**

a. No se tiene un proceso estandarizado para el desarrollo de la competencia de desempeño en Dirección de Proyectos

b. Lo indicado en (a), pero al monitorear el desempeño de los proyectos se evalúa indirectamente el desempeño de los participantes.

c. Lo indicado en (b), pero se cuenta con un proceso de evaluación de desempeño de Dirección de Proyectos para los Gerentes de Proyecto

d. Lo indicado en (c) pero para todos los participantes en los proyectos (Gerentes de Programas y Proyectos, Miembros de Equipo, Gerentes Funcionales Directores de Portafolio y Altos Ejecutivos).

e. Lo indicado en (d) con un sistema auditorias de desempeño de procesos de Dirección de Proyectos, integrado al sistema de calidad de la corporación.

**7. Con respecto a la Competencia Persona de Dirección de Proyectos, mi organización se define de acuerdo con:**

a. No se tiene contemplado la competencia personal y/o el perfil de habilidades humanas (gerenciales), para la selección de candidatos a posiciones de Dirección de Proyectos

b. Se contempla la competencia personal y/o el perfil de habilidades humanas (gerenciales), para la selección de candidatos a las diferentes posiciones relacionadas con la Dirección de Proyectos, pero no se tiene un proceso estandarizado para el desarrollo de la competencia personal.

c. Se contempla la competencia personal y/o el perfil de habilidades humanas (gerenciales), para la selección de candidatos a posiciones de Gerentes de Proyectos, y se tiene un proceso estandarizado para el desarrollo de la competencia personal.

d. Lo indicado en (c) pero también para Gerentes de Programas, Proyectos y Directores de Portafolio.

e. Lo indicado en (d) pero para todos los participantes en los proyectos (Gerentes de Proyecto, Gerentes de Programas y Proyectos, Miembros del Equipo, Gerentes Funcionales, Directores de Portafolio y Altos Ejecutivos)

**Ejercicio No.5**

Cuestionario: Nivel de Metodología en Dirección del Portafolio

**1. La metodología de la gestión del riesgo de proyectos en mi Organización es:**

a. Inexistente

b. Más informal que formal

c. Basada en una metodología estructurada soportada por políticas y procedimientos
d. Basada en una metodología estructurada soportada por políticas, procedimientos, plantillas con lecciones aprendidas de proyectos anteriores y formas estandarizadas para ser llenadas
e. Lo indicado en (d), además de servir de base para los criterios de toma de decisiones a nivel Programas, Proyectos y Portafolio de Proyectos de la Organización
<b>2. La cultura de Dirección de Proyectos dentro de mi Organización es mejor descrita como:</b>
a. Nadie confía en las decisiones de nuestros gerentes de proyecto
b. Intromisión ejecutiva, lo que ocasiona un exceso de documentación y micro gestión
c. Con políticas y procedimientos pero sólo en algunas áreas dirigidas por proyectos, y con nula o con deficiencias en áreas matriciales
d. Basada formalmente en políticas y procedimientos, con roles y responsabilidades bien definidos a nivel Miembros del Equipo, Gerentes de Proyecto, Gerentes Funcionales, Sponsors, Gerentes de Programas o Proyectos, Directores de Portafolio y Altos Ejecutivos, en todas las áreas de la Organización
e. Lo indicado en (d), pero ya convertida en la forma habitual de trabajo de todos los involucrados, basada en la confianza, comunicación y cooperación
<b>3. En mi organización, el proceso de selección y priorización de proyectos dentro del portafolio corporativo es:</b>
a. No existe un proceso de selección o priorización de proyectos dentro del portafolio corporativo
b. La selección y priorización se realiza de acuerdo con el área que tenga más poder en la organización ó grite más fuerte
c. Existe un Comité de Decisiones que analiza las propuestas de proyectos para hacer una selección y priorización de los mismos, y determina que el portafolio resultante esté alineado con los objetivos estratégicos de la Organización

d. Lo indicado en (c), con un proceso estandarizado de selección y priorización de proyectos, basado en algún modelo de medición de beneficios, factibilidad financiera, balance score card, u otros
e. Lo indicado en (d), con herramienta de Dirección de Proyectos en donde se publica claramente para los involucrados autorizados el proceso de selección y priorización, además de balancear los recursos estratégicos, de acuerdo con los requerimientos de cada proyecto, para generar planes realistas acordes con la capacidad de la Organización
<b>4. Los criterios en que se basa la priorización de proyectos en mi Organización contempla:</b>
a. No hay criterios
b. Clientes y grado de dificultad
c. Lo indicado en (b), beneficios subjetivos y financieros
d. Lo indicado en (c), beneficios financieros y riesgo
e. Lo indicado en (d), alineación con objetivos. estratégicos, ventaja competitiva, sinergias y alianzas estratégicas
<b>5. En mi Organización se hacen revisiones periódicamente en los Puntos de Control (Quality Gates) establecidos, para la aprobación de fases sucesivas de los proyectos, y cuando es necesario, se genera un documento de requerimiento de cambios para someterlo a evaluación y autorización por parte del Comité de Decisiones</b>
a. Definitivamente no
b. En algunos casos, porque lo solicitan algunos clientes
c. Lo indicado en (b) y en algunas áreas específicas de la Organización
d. Lo indicado en (c) y en los proyectos estratégicos
e. En todo el portafolio corporativo
<b>6. Los Indicadores de Desempeño Principales (KPI'S) que se usan para el monitoreo del portafolio corporativo son:</b>
a. No se tienen definidos Indicadores de Desempeño
b. Se tienen algunos Indicadores por proyecto pero no es posible integrarlos en Programas o Portafolios

c. Se cuenta con Indicadores básicos de Dirección de Proyectos (tiempo, costo, alcance, calidad, etc.) estandarizados y de fácil integración a Programas y Portafolio
d. Lo indicado en (c), además de Indicadores de Negocio (NPV, ROI, IRR, etc.)
e. Lo indicado en (d), incorporando el concepto de riesgo y la alineación con objetivos estratégicos corporativos

Ejercicio No.6
Cuestionario: Nivel de Metodología en Dirección de Programas y Proyectos
<b>1. Mi Organización establece y utiliza métricas para iniciar formalmente sus Programas o Proyectos (Proceso de Inicio)</b>
a. Definitivamente no
b. No creo
c. Parcialmente
d. Se hace el esfuerzo
e. Definitivamente si
<b>2. Mi Organización identifica, evalúa e implementa mejoras para los procesos principales de Dirección de Programas y Proyectos:</b>
a. Definitivamente no se hace nada al respecto
b. Para los procesos de Planeación
c. Lo indicado en (b), además de los procesos de Ejecución
d. Lo indicado en (c), además de los procesos de Control y Cierre
e. Lo indicado en (d), además de contar con un proceso de recopilación y difusión de lecciones aprendidas y un proceso de mejora continua
<b>3. Mi Organización establece y utiliza métricas de desempeño para los procesos de las diferentes áreas del conocimiento de la Dirección de Programas y Proyectos</b>
a. Definitivamente no
b. Tiempo y Costo
c. Lo indicado en (b), además de Alcance y Calidad
d. Lo indicado en (c), además de Adquisiciones, Recursos Humanos Comunicaciones y Riesgo
e. Se integran en forma eficiente las nueve áreas del conocimiento
<b>4. Mi Organización considera de manera efectiva la carga de trabajo de los recursos involucrados en los proyectos, requerimientos de ganancias o márgenes, y tiempos de entrega límites para decidir la cantidad de trabajo que se puede emprender</b>
a. Definitivamente no
b. No creo
c. Parcialmente

d. Se hace el esfuerzo
e. Definitivamente sí
<b>5. Mi Organización planea la utilización de recursos de la siguiente manera:</b>
a. No se planea con base en límites o restricciones de recursos reales, los recursos se asignan y se buscan conforme se autorizan los proyectos
b. Se revisan las disponibilidades de los recursos estratégicos y las prioridades conforme se va detallando el cronograma para su autorización
c. Se planean los proyectos estableciendo perfiles con las habilidades necesarias en la asignación de actividades para posteriormente planear las asignaciones basadas en la disponibilidad real de recursos
d. Lo indicado en (c), pero únicamente se revisan capacidades de trabajo para posteriormente balancear sobre-asignaciones en un horizonte de no más de 6 meses
e. Lo indicado en (d), con la facilidad de un sistema centralizado de Dirección de Proyectos que facilita la solución de sobrecargas de trabajo al manejar una base de datos integral en un servidor.

Ejercicio No.7
Cuestionario: Nivel de Oficina de Dirección de Proyectos (PMO)
<b>1. En mi Organización, el estado actual de la Oficina de Dirección de Proyectos (PMO) es:</b>
a. No existe una Oficina de Dirección de Proyectos en mi organización
b. Alguien (grupo o individuo) dentro de la Organización ha tomado el rol de la PMO, sin estar reconocido oficialmente.
c. Existen algunas PMO's en algunos departamentos pero sin trabajar en forma integrada
d. Lo indicado en (c), además de existir una PMO a nivel corporativo con funciones, roles y responsabilidades claramente definidos
e. Lo indicado en (d), existiendo una integración total, con una metodología estandarizada y un proceso de mejora continúa establecido.
<b>2. En mi organización el nivel de responsabilidad de la Oficina de Dirección de Proyectos (PMO) se limita a:</b>
a. No existe una PMO oficialmente establecida en mi organización
b. Dar soporte a proyectos para la correcta utilización de técnicas y herramientas en dirección de proyectos, establece métodos, procesos y estándares
c. Lo indicado en (b), además recopila información de todos los proyectos para consolidación y análisis de las desviaciones y pronósticos emitiendo informes consolidados a toda la organización. Se encarga también de la capacitación en Dirección de Proyectos; y actúa como consultor o mentor interno
d. Lo indicado en (c), además de hacer auditorias y recomendaciones a los proyectos, asigna y balancea los recursos del portafolio de acuerdo a las prioridades establecidas, establece el plan de desarrollo de competencia de los gerentes de proyecto y puede participar en el comité de decisiones
e. Lo indicado en (d), además de tener completa responsabilidad de la dirección del portafolio, estableciendo prioridades del mismo de acuerdo al plan estratégico de la empresa

**3. En mi organización la ayuda que proporciona la Oficina de Dirección de Proyectos (PMO) a los ejecutivos se limita a:**

a. No existe una Oficina de Dirección de Proyectos oficialmente establecida

b. Existe una PMO, pero no se percibe una gran ayuda, más bien es reconocida como un generador de burocracia y un gasto innecesario

c. Se reconoce su ayuda para la identificación, planeación y control de proyectos con orden

d. Lo indicado en (c) pero además como un gran contribuidor para alcanzar el éxito de los objetivos de los proyectos

e. Lo indicado en (d), pero además es parte fundamental en el logro de los objetivos estratégicos de la organización

**4. Los roles definidos en la Oficina de Dirección de Proyectos de mi Organización son los siguientes:**

a. No existe una Oficina de Dirección de Proyectos oficialmente establecida

b. Existe una PMO, pero no se tienen claramente definidos los roles y responsabilidades de los integrantes

c. Están definidos los roles de Ejecutivo de la PMO, Especialista en Metodología y Administrador de Datos, y se actúa conforme a ellos

d. Lo indicado en (c), además de estar definidos los roles de Instructor o Mentor de Dirección de Proyectos Mentor de herramientas de Dirección de Proyectos y Especialistas para help desk, y se actúa conforme a ello.

e. Lo indicado en (d), además de estar definidos los roles de Director del Portafolio de Proyectos y Administrador de Recursos Estratégicos y se actúa conforme a ellos

**5. En mi Organización las comunicaciones corporativas en lo relacionado con flujo de información de Dirección de Proyectos se definen como:**

a. Informales

b. Se establecen comunicaciones directamente entre los involucrados, mediante cartas, faxes y correos electrónicos según el gusto de los involucrados

c. Existe un sistema establecido por la PMO pero con algunos problemas de

eficiencia y confiabilidad

d. Existe un sistema establecido por la PMO, que funciona bastante bien con ayuda de herramientas de software personalizadas

e. Existe un sistema establecido por la PMO, que funciona bastante bien con ayuda de herramientas de software basadas en un servidor central, manteniendo una comunicación en línea y en tiempo real con todos los involucrados

LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo JOSE LEONARDO CALDERON SANDOVAL

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: 7.186.523

Nombre Completo \_\_\_\_\_

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: \_\_\_\_\_

Nombre Completo \_\_\_\_\_

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: \_\_\_\_\_

Nombre Completo \_\_\_\_\_

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: \_\_\_\_\_

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UNA OFICINA DE  
GESTIÓN DE PROYECTOS (PMO) EN FONADE.

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI  NO   
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).


Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizo (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: <u>JOSÉ CARLOS CALDERÓN SANCHEZ</u>	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: 	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>7.186.523</u>	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: <u>POSTGRADOS</u>	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: <u>GERENCIA DE PROYECTOS</u>	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

NOMBRE COMPLETO: _____	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: _____	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: _____	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: _____	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

Fecha de firma: 13 de Marzo 2013

