



DISEÑO Y PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UNA PMO PARA LA DIÓCESIS DE  
APARTADÓ.

AUTORES:

**GERMAN CAMILO TOSCANO VARGAS**

**JAVIER ALEJANDRO ACEVEDO TORRES**

DOCENTE:

Dr. PostDoc. CESAR HERNANDO RINCON GONZÁLEZ

UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE INGENIERÍA

MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS

2022 - 2023

**Página de aceptación**

---

---

---

---

---

**Firma de jurado**

---

**Firma de jurado**

---

**Firma del director de trabajo de grado**

Bogotá D.C. Día – mes- año.

## **Dedicatoria y agradecimientos**

A nuestros padres, hermanos, parejas y amigos que nos acompañaron, alentaron y apoyaron durante esta travesía.

A los compañeros con quienes compartimos distintos momentos y espacios, por los sacrificios realizados durante este proceso. A los docentes que nos guiaron y con quienes compartimos conocimientos, experiencias y que nos tuvieron paciencia.

Al director del trabajo de grado y a los administrativos de la Diócesis de Apartadó, por su disposición y apoyo constante, por estar abiertos a sugerencias y orientarnos en el proceso.

Al compañero de trabajo de grado, por el gran equipo que conformamos, la confianza, dedicación y por el excelente trabajo que desarrollamos a lo largo de nuestra formación académica.

## Resumen

El objetivo principal de este trabajo fue diseñar y plantear una propuesta de implementación de una oficina de gestión de proyectos (PMO) para la diócesis de Apartadó, una institución con presencia en la subregión de Urabá, que durante 34 años ha sido reconocida por su trabajo social con las comunidades vulnerables y enfocándose en proyectos comunitarios.

Inicialmente, se realizó una investigación de los antecedentes de la institución, en cuanto a su marco institucional que incluyeron los objetivos y los valores de la institución, así mismo, se investigó el funcionamiento en la gestión de proyectos a través del tiempo, teniendo en cuenta que uno de los dos investigadores que elaboraron este trabajo, hacía parte del equipo de trabajo de la institución.

Posteriormente, se complementó la investigación con un marco referencial que abarcó conceptos sobre proyectos, gestión de proyectos y diferentes tipos de PMO propuestos por diversos autores. Con esa información y con el propósito de hacer una evaluación de la madurez en la gestión de proyectos de la institución se analizaron los modelos OPM3, PMMM y P3M3.

El diseño metodológico de este trabajo se basó en un enfoque mixto, donde se combinaron herramientas cuantitativas y cualitativas, entre ellas, un análisis interno y externo y un DOFA, que dieron como resultado un análisis situacional completo de la institución, validadas con un juicio de expertos. Con el resultado de este análisis y basados en los modelos de evaluación mencionados, se determinó hacer el diagnóstico a través de dos (2) instrumentos: entrevista y cuestionario (encuesta), cuyos resultados, validaron la necesidad de la implementación de una PMO, y la identificación de oportunidades o brechas de mejora.

A partir de los resultados obtenidos, se realizó la propuesta para la implementación de la PMO, donde se definieron el alcance, las características, el tipo de PMO, las fases para la implementación y los indicadores, basados en las experiencias en proyectos de la Diócesis de Apartadó, lecciones aprendidas y en la literatura de los diversos autores. Igualmente, se determinó el plan de acción donde se abordaron aspectos como gestión de alcance, cronograma, costos, calidad, comunicaciones, riesgos, cambios adquisiciones y requerimientos para la PMO, lo anterior evaluando la viabilidad financiera del proyecto y tomando en cuenta los recursos disponibles en la Diócesis.

El trabajo concluye con la validación de los objetivos planteados y la respuesta a la pregunta de investigación, presentando así, una propuesta ajustada a la cultura organizacional encontrada en la Diócesis de Apartadó.

**Palabras claves:** Oficina de Gestión de Proyectos (PMO), Gestión de Proyectos, Dirección de Proyectos, Madurez, Diócesis de Apartadó, proyectos.

## **Abstract**

The main objective of this work was to design and propose a proposal for the implementation of a project management office (PMO) for the *Diócesis de Apartadó*, an institution with a presence in the *Urabá* subregion, which for 34 years has been recognized for its social work with vulnerable communities and focusing on community projects.

Initially, an investigation of the background of the institution was carried out, in terms of its institutional framework that included the objectives and institution values, likewise, the operation in the management of projects over time was investigated, in consideration that one of the two researchers who elaborated this work, was part of the work team of the institution.

Subsequently, the research was complemented with a referential framework that covered concepts on projects, project management and different types of PMO proposed by various authors. With this information and with the purpose of making a maturity evaluation about the institution project management, the OPM3, PMMM and P3M3 models were analyzed.

The methodological design of this work was based on a mixed approach, where quantitative and qualitative tools were combined, including an internal and external analysis and a DOFA, which resulted in a complete situational analysis of the institution, validated with expert judgment. With this analysis results and based on the evaluation models, it was determined to make the diagnosis through two (2) instruments: interview and questionnaire (survey), whose results validated the need for the PMO implementation, and the identification of opportunities or gaps for improvement.

Based on the results obtained, the proposal for the implementation of the PMO was made, the scope, characteristics, type of PMO, phases for implementation and indicators were defined, based on experiences in *Diócesis of Apartadó* projects, lessons learned and the literature of the various authors. Likewise, the action plan was determined, aspects such as scope management, schedule, costs, quality, communications, risks, changes, acquisitions and requirements for the PMO were addressed, the above evaluating the financial viability of the project and taking in consideration the available *Diócesis* resources.

The work concludes with the objectives validation set and the answer to the research question, thus presenting an adjusted proposal to the organizational culture found in the *Diócesis de Apartadó*.

**Keywords:** Project Management Office (PMO), Project Management, Project Management, Maturity, *Diocesis de Apartadó*, projects.

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
LISTADO DE ILUSTRACIONES .....	11
LISTADO DE TABLAS .....	12
1. INTRODUCCIÓN .....	14
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	15
2.1. Antecedentes. ....	15
2.2. Descripción del problema. ....	16
2.3. Pregunta de investigación. ....	17
3. OBJETIVOS.....	18
3.1. Objetivo general. ....	18
3.2. Objetivos específicos.....	18
4. JUSTIFICACIÓN.....	18
5. MARCO INSTITUCIONAL.....	20
5.1. Misión.....	20
5.2. Visión. ....	20
5.3. Objetivo general. ....	21
5.4. Principios y valores.....	21
5.5. La Diócesis que soñamos.....	21
6. MARCO DE REFERENCIA.....	22
6.1. Proyecto .....	22
6.2. Gestión de proyectos.....	25
6.3 Oficina de dirección de proyectos (PMO).....	27
6.3.1. Concepto de PMO – PMI .....	27
6.3.2. Concepto de PMO – AXELOS.....	32
6.3.3. Concepto de PMO – APM.....	36
6.3.4. Concepto de PMO – Harold Kerzner .....	38
6.3.5. Concepto de PMO – Gerard Hill.....	39
6.3.6. Concepto de PMO – Comisión Europea.....	41
6.3.7. Concepto PMO – Jeffrey Pinto .....	41
6.3.8. Concepto PMO – Otros autores .....	43
6.4. Madurez en la gestión de proyectos .....	66
6.4.1 Modelo de madurez de gestión de proyectos organizacionales (OPM3) .....	68
6.4.2 Modelo de madurez de gestión de proyectos de Kerzner (PMMM) .....	72

6.4.3 Modelo de madurez de gestión de portafolio (P3M3) .....	77
7. DISEÑO METODOLÓGICO .....	78
7.1. Enfoque de la investigación. ....	78
7.2. Fases para alcanzar los objetivos planteados.....	79
7.2.1. Referentes teóricos. ....	79
7.2.2. Análisis situacional. ....	80
7.2.2.1. Análisis interno y externo. ....	80
7.2.2.2. Técnicas de recolección de datos. ....	88
7.2.2.3. Variables de estudio.....	92
7.2.2.4. Validación de instrumentos: juicio de expertos. ....	102
7.2.2.5. Población y muestra.....	104
7.2.2.6. Ficha técnica.....	105
7.2.2.7 Metodología para la implementación de la PMO. ....	106
8. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL .....	108
8.1. Procesamiento estadístico de datos. ....	108
8.1.1. Resultados instrumento: entrevista. ....	108
8.1.2. Resultados instrumento: encuestas.....	118
8.2. Identificación de oportunidad o brechas de mejora. ....	128
9. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN E INTERVENCIÓN DE LA PMO.....	130
9.1. Alcance de la PMO. ....	130
9.2. Características de la PMO. ....	131
9.3. Propuesta para la implementación de una PMO.....	136
9.3.1. Tipo de PMO a implementar.....	136
9.3.2. Fases para la implementación de una PMO.....	137
9.3.3. Indicadores. ....	138
9.4. Plan de acción para la puesta en ejecución.....	140
9.4.1. Acta de constitución del proyecto.....	141
9.4.2. Gestión del alcance del proyecto .....	145
9.4.2.1. Línea base del alcance. ....	146
9.4.2.2. Estructura de desglose de trabajo (EDT).....	148
9.4.2.3. Diccionario de la EDT.....	148

9.4.3. Gestión del cronograma .....	151
9.4.3.1. Cronograma .....	153
9.4.4. Gestión de costos .....	155
9.4.4.1. Estimación de costos .....	156
9.4.5. Gestión de calidad .....	163
9.4.6. Gestión de las comunicaciones.....	167
9.4.7. Gestión de los interesados.....	170
9.4.8. Gestión de los riesgos.....	174
9.4.8.1 Matriz de los riesgos .....	175
9.4.9. Gestión de cambios .....	179
9.4.10. Gestión de adquisiciones .....	180
9.4.10.1 Matriz de adquisiciones.....	182
9.4.11. Requerimientos para la PMO .....	185
9.4.12. Viabilidad financiera .....	186
9.4.12.1. Costos de inversión.....	186
9.4.12.2. Costos de operación .....	187
9.4.12.3. Tasas de interés.....	187
9.4.12.4. Amortización. ....	188
9.4.12.5. Flujo de caja.....	189
9.4.12.6. Evaluación financiera .....	192
9.5. Validación de objetivos .....	193
9.5.1. Objetivo general.....	193
9.5.2. Evidencia objetivo general. ....	193
9.6. Respuesta a la pregunta de investigación. ....	195
10. CONCLUSIONES .....	196
11. RECOMENDACIONES .....	197
ANEXOS.....	206

## LISTADO DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 1.</b> Principales características de un proyecto según la Comisión Europea.....	23
<b>Ilustración 2.</b> Tipo de PMO según PMI.....	28
<b>Ilustración 3.</b> Capacidades claves de la PMO - según el PMI .....	30
<b>Ilustración 4.</b> Funciones de la PMO .....	31
<b>Ilustración 5.</b> Ejemplo de modelo P3O - Guía P3O de AXELOS .....	33
<b>Ilustración 6.</b> Tipos de PMO basado en APM.....	37
<b>Ilustración 7.</b> Oficina de proyectos basada en Kerzner .....	39
<b>Ilustración 8.</b> Tipos de PMO basado en Dinsmore .....	46
<b>Ilustración 9</b> Ciclo de vida de los proyectos en el tercer sector .....	58
<b>Ilustración 10</b> Elementos OPM3.....	70
<b>Ilustración 11</b> Resumen del ciclo OPM3 .....	72
<b>Ilustración 12</b> Modelo de madurez de Kerzner (PMMM) .....	74
<b>Ilustración 13</b> Modelo de madurez P3M3.....	78
<b>Ilustración 14</b> Nivel de madurez obtenido .....	120
<b>Ilustración 15</b> Resultados habilitador de madurez.....	121
<b>Ilustración 16</b> Resultados del habilitador de métodos y artefactos .....	123
<b>Ilustración 17</b> Resultados del habilitador de desempeño del equipo .....	124
<b>Ilustración 18</b> Habilitador de herramientas/instrumentos para la adecuada dirección de proyectos .....	125
<b>Ilustración 19</b> Resultados del habilitador de nivel de PMO.....	126
<b>Ilustración 20</b> Fases para la implementación de una PMO .....	138
<b>Ilustración 21</b> La estructura de desglose de trabajo (EDT) del proyecto .....	148
<b>Ilustración 22</b> Cronograma implementación PMO Diócesis de Apartadó .....	154

## LISTADO DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Definición de proyecto.....	24
<b>Tabla 2.</b> Definición gestión de proyectos.....	26
<b>Tabla 3.</b> Elementos del modelo P3O.....	33
<b>Tabla 4.</b> Funciones de una PMO basado en Hill .....	40
<b>Tabla 5.</b> Modelo de madurez.....	67
<b>Tabla 6.</b> Grado de dificultad por cada nivel de PMMM .....	74
<b>Tabla 7.</b> Ventajas y desventajas de usar un PMMM.....	76
<b>Tabla 8</b> Matriz EFE (evaluación factores externos) - Diócesis de Apartadó .....	81
<b>Tabla 9</b> Matriz EFI (evaluación factores internos) - Diócesis de Apartadó.....	82
<b>Tabla 10</b> Matriz DOFA - Diócesis de Apartadó.....	85
<b>Tabla 11</b> Preguntas - entrevista estructurada.....	89
<b>Tabla 12</b> Escala de Likert empleada en el cuestionario.....	91
<b>Tabla 13</b> Variables de estudio.....	92
<b>Tabla 14</b> Preguntas del habilitador de madurez .....	93
<b>Tabla 15</b> Rangos del habilitador de madurez .....	94
<b>Tabla 16</b> Preguntas del habilitador de métodos y artefactos. ....	95
<b>Tabla 17</b> Rangos del habilitador de métodos y artefactos .....	96
<b>Tabla 18</b> Preguntas del habilitador de desempeño del equipo .....	97
<b>Tabla 19</b> Rangos del habilitador de desempeño del equipo .....	98
<b>Tabla 20</b> Preguntas del habilitador de herramientas/instrumentos para la adecuada dirección de proyectos .....	99
<b>Tabla 21</b> Rangos del habilitador de herramientas/instrumentos para la adecuada dirección de proyectos .....	99
<b>Tabla 22</b> Preguntas del habilitador de nivel de PMO.....	100
<b>Tabla 23</b> Rangos del habilitador de nivel de PMO.....	101
<b>Tabla 24</b> Valoración de juicio de expertos.....	103
<b>Tabla 25</b> Escala de validación instrumentos de medición .....	104
<b>Tabla 26</b> Resultados de valoración y validación de juicios de expertos.....	104
<b>Tabla 27</b> Colaboradores de la Diócesis de Apartadó.....	104
<b>Tabla 28</b> Ficha técnica de la muestra.....	105
<b>Tabla 29</b> Resultados instrumento: encuesta.....	119
<b>Tabla 30</b> Puntaje total y nivel de madurez obtenido .....	120

<b>Tabla 31</b> Indicadores PMO – Diócesis de Apartadó.....	139
<b>Tabla 32</b> Acta de constitución del proyecto.....	141
<b>Tabla 33</b> Plan de gestión del alcance.....	145
<b>Tabla 34</b> Enunciado del alcance del proyecto.....	146
<b>Tabla 35</b> Diccionario de la EDT.....	148
<b>Tabla 36</b> Plan de gestión del cronograma.....	151
<b>Tabla 37</b> Plan de gestión de los costos.....	155
<b>Tabla 38</b> Estimación de costos.....	156
<b>Tabla 39</b> Plan de gestión de la calidad.....	163
<b>Tabla 40</b> Plan de la gestión de las comunicaciones.....	167
<b>Tabla 41</b> Gestión de los interesados.....	170
<b>Tabla 42</b> Gestión de los riesgos.....	174
<b>Tabla 43</b> Probabilidad de impacto.....	175
<b>Tabla 44</b> Tipo de riesgo.....	175
<b>Tabla 45</b> Matriz de probabilidad de impacto.....	176
<b>Tabla 46</b> Matriz de riesgo.....	177
<b>Tabla 47</b> Gestión de los cambios.....	179
<b>Tabla 48</b> Gestión de las adquisiciones.....	180
<b>Tabla 49</b> Matriz de adquisiciones.....	182
<b>Tabla 50</b> Requerimientos PMO.....	185
<b>Tabla 51</b> Costos de inversion a 19 meses.....	186
<b>Tabla 52</b> Costos de operación.....	187
<b>Tabla 53</b> Tasas de interes Entidades Financieras.....	188
<b>Tabla 54</b> Datos de amortizacion.....	188
<b>Tabla 55</b> Amortizacion Davivienda.....	188
<b>Tabla 56</b> Flujo de Caja.....	191
<b>Tabla 57</b> VPN.....	192
<b>Tabla 58</b> Indicadores de viabilidad.....	193

## 1. INTRODUCCIÓN

Con el transcurrir del tiempo, la dirección de proyectos se ha ido transformando, donde anteriormente, los proyectos se gestionaban de forma *ad hoc*, se asignaba un líder para cada proyecto y se consideraba que tuviera una experiencia técnica dependiendo el proyecto que se fuera a llevar a cabo; el resultado era un alto índice de retrasos y errores que no permitían concluir los proyectos, lo que obligó a hacer un cambio en la forma de dirigir proyectos. La transición empezó por darle un enfoque a la gestión y no centrarse únicamente en lo técnico. Dando así cabida a términos como planeación, programación, alcance y ejecución de proyectos, que finalmente se utilizarían como una manera adecuada de incrementar la posibilidad de alcanzar los resultados y metas esperados de los proyectos (Kerzner, 2017).

Pocas son las oficinas de proyectos implementadas en entidades religiosas, no obstante, en los últimos cinco años desde la Diócesis de Apartadó se han desarrollado más de 50 proyectos, en su mayoría de carácter social, a los que se le asignaba un líder de acuerdo con el objetivo de este, además de unos recursos, se le daban unos tiempos para su cierre, con lo que a través del tiempo se evidenció que los proyectos no se ejecutaban dentro de los tiempos y requerimientos esperados, presentando en algunas oportunidades sobrecostos. De ahí la necesidad de direccionar estratégicamente la estructura actual de la entidad pretendiendo de esta manera el dar cumplimiento a los resultados, productos, metas y objetivos trazados desde los proyectos.

Desde esta perspectiva, la mejor manera de responder a estos retos es a través de la implementación de una PMO, que de acuerdo con (Kerzner, 2017)

su importancia radica en la generación de valor no solo desde lo económico, sino también desde lo estratégico, transformando las PMO en entes de control, que prestan sus servicios para estandarizar procesos, técnicas, herramientas, buenas prácticas y procedimientos en la organización, los cuales se encuentren alineados con sus valores, principios y objetivos estratégicos (pág. 101).

A fin con lo anterior, el propósito de este trabajo es hacer una investigación que permita plantear y proponer la creación de una PMO para la Diócesis de Apartadó, desde donde se cuente con las herramientas suficientes para dar frente a los retos y necesidades del direccionamiento estratégico, aumentando así la posibilidad de lograr con éxito sus proyectos,

lo que a su vez permita una adecuada gestión de estos e incremente su destreza y experticia en lo concerniente con la dirección de proyectos.

## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 2.1. Antecedentes.

Desde tiempos remotos de la historia y evolución como humanidad, la iglesia y los proyectos han estado allí presentes, guardando una estrecha relación entre sí, trabajando de manera conjunta y articulada, siendo los proyectos una herramienta fundamental para poder desarrollar y lograr su trabajo pastoral y social como iglesia universal, la cual no ha descubierto, explorado, ni empleado en su plenitud todos aquellos beneficios, logros y alcances que se pueden obtener a través de la adecuada implementación de esta herramienta tan poderosa como lo son los proyectos.

De acuerdo con lo anterior, la iglesia católica en el entendido de cumplir su propósito y su misión ha utilizado y expandido por todo el mundo la figura de Diócesis, la cual, según (Vaticano, 2022)

Una Diócesis es una porción del pueblo de Dios, cuyo cuidado pastoral se encomienda al Obispo con la cooperación del presbiterio, de manera que, unida a su pastor y congregada por él en el Espíritu Santo mediante el Evangelio y la Eucaristía, constituya una Iglesia particular, en la cual verdaderamente está presente y actúa la Iglesia de Cristo una santa, católica y apostólica. (párr. 2)

Así pues, la Diócesis de Apartadó, ha hecho presencia en el territorio de la subregión del Urabá a lo largo de 34 años, lo que hace que sea reconocida y respetada en los aspectos de trabajo social con comunidades vulnerables, volcando su trabajo pastoral hacia los más pobres y necesitados.

De otro lado, la Diócesis de Apartadó, es una institución de carácter eclesial, por lo que no obedece ni depende a dinámicas particulares de movimientos o partidos políticos, de situaciones exógenas como la economía o la dinámica regional, sino que por sí misma y por su labor social y pastoral, se ha mantenido y se mantiene en el tiempo y en el territorio como presencia de la iglesia universal y solidaria.

Todo lo anterior hace que la Diócesis de Apartadó garantice su permanencia y continuidad en el territorio, además, como ente jurídico civil y eclesiástico tiene dentro de sus competencias la prestación de distintos servicios pastorales, sociales, comunitarios, educativos, deportivos, culturales y de acompañamiento; acreditando experiencia en el trabajo con grupos específicos de población en condición de fragilidad, posicionándose como una organización integral que trabaja en busca del beneficio de las comunidades y a favor de los más vulnerables, lo que le ha permitido desenvolverse de manera efectiva en el territorio.

Sin embargo, es importante mencionar que la Diócesis de Apartadó, actualmente no posee una oficina desde donde se direccionen sus proyectos, debido a que no se contemplaba como una necesidad inmediata, por la falta de recursos financieros y del talento humano, a su cultura organizacional, debido a que es una entidad eclesiástica, que implementa proyectos de carácter social/comunitario, por lo que no es común que estas organizaciones cuenten con una PMO, no obstante, en los últimos cinco (5) años se ha incrementado el número y complejidad de proyectos, pasando de seis (6) proyectos en promedio al año a 12, lo cual se ha presentado en los últimos tres (3) años, donde cada vez son proyectos más exigentes, dificultando así su gestión y dirección. Así mismo, al no estar familiarizados con las ventajas y aportes de una oficina para la dirección de proyectos no la consideraron pertinente.

Ahora bien, dado el crecimiento en el número de proyectos en los últimos años, se ha visto la necesidad de dar una mejor dirección y gestión de proyectos, por lo que en relación al Project Management Institute (PMI, 2021, pág. 211) una PMO es “una estructura que estandariza los procesos de gobernanza relacionados con el proyecto y facilita el intercambio de recursos, metodologías, herramientas y técnicas” con la que se pretende orientar, fortalecer y enriquecer la dirección y gestión de proyectos en relación con cronograma, alcance, riesgo, costo, calidad entre otras variables.

Partiendo de lo mencionado anteriormente, es que se toma esta ausencia como una oportunidad para diseñar un PMO para la Diócesis de Apartadó, así como la propuesta para la implementación de esta.

## **2.2. Descripción del problema.**

La Diócesis de Apartadó es una organización que actualmente no posee una oficina de proyectos desde donde se gestione y direccionen los mismos, e igualmente desde donde se

pueda garantizar un adecuado acompañamiento, seguimiento, análisis del estado de ejecución y una apropiada valoración del cumplimiento de sus proyectos, es decir, conocer, proyectar, medir los resultados que se desean alcanzar con la ejecución de proyectos; de igual forma, se dificulta responder a las variaciones de estos.

Teniendo en cuenta lo anterior, es importante resaltar que desde la Diócesis de Apartadó se manejan proyectos que, al no contar con una adecuada gestión y dirección, se dificulta tener control sobre ellos, realizar el acompañamiento, cumplir con los plazos previstos, requerimientos y avanzar según su programación, lo cual la está llevando a una errada asignación de roles, recursos (costo, alcance y tiempo), identificación de riesgos que se pueden presentar, que la información no fluya, no se comparta, no se empleen los canales adecuados, como tampoco que se apliquen unas buenas prácticas, lo que dificulta alcanzar los resultados previstos y a la adecuada toma de decisiones.

### **2.3. Pregunta de investigación.**

¿Puede una PMO, mejorar la efectividad y eficiencia de los proyectos, generando valor y aportando a una mejor toma de decisiones, en la Diócesis de Apartadó?

Es de resaltar, que la Diócesis de Apartadó, es una entidad que ha hecho una presencia significativa por más de 34 años en la Zona del Urabá del departamento de Antioquia y algunos municipios del departamento del Chocó, estando de manera especial en los momentos de violencia y de mayores conflictividades, lo que hace que sea reconocida y respetada a nivel territorial. Así mismo, la Diócesis de Apartadó, es una institución de carácter eclesial, por lo que no obedece y depende a dinámicas particulares de movimientos o partidos políticos, de situaciones exógenas como la economía o la dinámica regional, sino que por sí misma y por su labor social y pastoral, se mantiene en el tiempo y en el territorio como presencia de la Iglesia Universal.

### 3. OBJETIVOS

#### 3.1. Objetivo general.

Diseñar una oficina para la dirección y gestión de proyectos, así como su plan de implementación en la Diócesis de Apartadó.

#### 3.2. Objetivos específicos.

1. Identificar en la literatura actual los referentes teóricos que posibiliten la implementación de una PMO.
2. Desarrollar un análisis situacional de la Diócesis de Apartadó donde se registre su realidad actual y las posibles oportunidades de mejora frente a la dirección de proyectos.
3. Definir las propiedades y/o alcance de la PMO de acuerdo con las carencias de la Diócesis de Apartadó.
4. Formular una propuesta para la puesta en marcha de una oficina para la dirección de proyectos en la Diócesis de Apartadó que posibilite una adecuada gestión de estos.
5. Establecer un plan para la implementación de la PMO de la Diócesis de Apartadó.

### 4. JUSTIFICACIÓN

Hoy en día, las organizaciones establecen oficinas de proyectos por razones diferentes, sin embargo, el enfoque principal es centrarse en beneficios como: mejorar el direccionamiento de proyectos incluyendo: cronogramas, costos, calidad, riesgo y algunas otras funciones necesarias. Ahora bien, una PMO debería: colaborar e involucrar los distintos interesados, promover el crecimiento de los colaboradores y generar valor a las diversas inversiones realizadas por la organización a los múltiples proyectos que se implementan (PMI, 2021, pág. 211).

Tal como se mencionó, las PMO buscan incentivar el desarrollo que poseen las organizaciones ante la dirección de sus proyectos, es por ello que se pretende que los colaboradores, contratistas y demás grupos de interés que se encuentran dentro y fuera de la PMO, comprendan, establezcan, empleen y cuenten con una variedad de capacidades, destrezas y competencias que conlleven a una apropiada dirección de proyectos, centrándose de esta manera en la adecuada implementación de los procesos, procedimientos y gobernanza

establecidos desde la organización, todo esto en función de las distintas particularidades que se van proporcionando en progreso de los proyectos, a fin de producir productos y/o entregables de cumplan con lo más altos estándares de calidad.

Ahora bien, uno de los componentes a tener en cuenta para el éxito de una PMO, es conservar el firme propósito de los objetivos trazados y esperados de cualquier proyecto, en este orden de ideas, las PMO no pretenden maximizar los resultados de algún proyecto específico, lo que buscan es evaluar y acompañar la correcta ejecución de los proyectos, midiendo así su desempeño y aportes a la organización, todo esto en aras de la incentivar la mejora continua, adicionalmente, del trabajo como un éxito general, por lo que su objeto es evaluar la organización como un todo.

Así mismo, las PMO facilitan orientación e información a los equipos de proyectos, y a los líderes de negocio, que les ayuda a entender cuáles son las opciones para cada circunstancia que se presente, para tomar la decisión adecuada.

Las PMO generalmente y con la intención de crear y transferir conocimiento que se obtiene de cada proyecto, promueve el compartir los resultados y aprendizajes obtenidos con toda la organización, al compartirlo e intercambiar ese conocimiento, se fortalecen y se puede aplicar unas buenas prácticas que permita una adecuada ejecución, gestión y dirección futuros proyectos que se implementen en la organización (PMI, 2021, pág. 213).

Con la implementación de una PMO en la Diócesis de Apartadó no se pretende imponer o someter cambios abruptos, lo que se procura es generar y agregar valor a la organización, tomando su experiencia en proyectos como referencia a fin de realizar una adecuada dirección de sus proyectos.

Otra de las ventajas de implementar una PMO en la Diócesis de Apartadó, es la oportunidad de aplicar buenas prácticas y la posibilidad de realizar gestión de conocimiento, permitiendo de esta manera la estandarización de procedimientos y procesos con relación a proyectos, proporcionando el aprovechamiento de herramientas, técnicas, buenas prácticas, el incremento de activos de la entidad, generando información con la que se posibilita la toma de decisiones, ocasionando así una mayor competitividad y una apropiada gestión de sus proyectos.

## 5. MARCO INSTITUCIONAL

La Diócesis de Apartadó es una organización de carácter eclesial, constituida el 18 de junio de 1988, a través del documento “Quo Aptius”, con la intención de acompañar e impactar de manera más eficaz a los fieles cristianos, que habitan el “Urabá Antioqueño y Urabá Chocoano”.

Esta Diócesis hace presencia en 13 municipios de Colombia, de los cuales nueve (9) de ellos se encuentran en el departamento de Antioquia, los cuales se relacionan a continuación: el municipio de Apartadó como sede principal, por lo cual procede a su nombre (Diócesis de Apartadó) que se encuentra ubicado en el “eje bananero del Urabá” a los cuales también se suman los municipios de Carepa, Chigorodó y el distrito de Turbo, al norte de la subregión del Urabá están los municipios de “San Pedro Urabá, Necoclí, Arboletes y San Juan de Urabá” (Diócesis de Apartadó, 2021, párr. 3); al sur su jurisdicción finaliza en el municipio de Mutatá. En el departamento del Chocó, la Diócesis de Apartadó hace presencia en cuatro (4) municipios, los cuales son: Acandí, Carmen del Darién, Riosucio y Unguía.

De otra parte, la Diócesis de Apartadó, limita con las Diócesis de Quibdó, Montelíbano, Montería, Istmina-Tadó y Santa Fe de Antioquia, así como con las Diócesis del país vecino de Panamá, Chitré y Colón-Kuna Yala (Diócesis de Apartadó, 2021, párr. 4).

### 5.1. Misión.

“La Diócesis de Apartadó anuncia el Evangelio desde el testimonio de Jesucristo vivo, a través de un proceso evangelizador que forma comunidad de creyentes en salida misionera, para que todo el pueblo de Dios en Él tenga vida en abundancia”. (Diócesis de Apartadó, 2021, párr. 6)

### 5.2. Visión.

“La Diócesis de Apartadó en el 2025 habrá consolidado los procesos integrales de fe, por el encuentro con Jesucristo, el espíritu misionero y sinodal de los evangelizadores y la articulación de sus estructuras y liderazgos pastorales”. (Diócesis de Apartadó, 2021, párr. 5).

### 5.3. Objetivo general.

“Lograr que la Diócesis de Apartadó sea un lugar de comunión, escuela de discípulos misioneros, para que, mediante procesos integrales de fe, por el encuentro con Jesucristo, incida en la transformación religiosa y social del Urabá – Darién” (Diócesis de Apartadó, 2021, párr. 10).

### 5.4. Principios y valores.

- La Iglesia particular de Apartadó:
- Está en estado permanente de conversión (kerigma, comunión y misión).
- Es profética, ministerial y testimonial.
- Vive la valoración y respeto por las diversidades en diálogo con la realidad y el cuidado de la creación (Diócesis de Apartadó, 2021, párr. 7).

### 5.5. La Diócesis que soñamos.

Entendiendo la dinámica del territorio en el que hace presencia la Diócesis de Apartadó y a la invitación del actual Papa de la iglesia católica, el Pontífice Francisco de “volver a las fuentes y recuperar la frescura original del evangelio” (Diócesis de Apartadó, 2021, párr. 12), respondiendo a la realidades del territorio, sus problemáticas pero también a sus oportunidades y a los deseos fervorosos de su gente de salir adelante y levantarse de las distintas adversidades a las que se han enfrentado.

La Iglesia Diocesana de Apartadó asume el reto de tomar la fe cristiana como un estilo de vida, en una dinámica de conversión personal, que permita avanzar hacia una conversión pastoral, pasando de una pastoral de mera conservación a una pastoral decididamente misionera (cf. DA 370), renovando las metodologías evangelizadoras y revisando los contenidos del mensaje cristiano, para abrir nuevos caminos guiados por el Espíritu de Jesús. (Diócesis de Apartadó, 2021, párr. 13)

En ese orden de ideas

la Iglesia Diocesana que soñamos tiene la capacidad de ir a todos, darle todo e involucrar a todos. Una Iglesia en comunión y participación, donde todos sus miembros se sienten

valiosos y con sentido de pertenencia con el proyecto de Jesús que no vino a ser servido sino a servir. Una Iglesia Diocesana donde son incluidas todas las personas, todas las estructuras y todos los carismas, debidamente articulados en una pastoral orgánica. (Diócesis de Apartadó, 2021, párr. 14)

Una Iglesia que sea foco de irradiación misionera, con capacidad de impulsar y conducir una acción pastoral planificada, renovada y vigorosa, de manera que la variedad de carismas, servicios y estructuras se orienten en un mismo proyecto misionero que responda a las necesidades más profundas de las gentes que peregrina en esta amada tierra de Urabá. (Diócesis de Apartadó, 2021, párr. 15)

## **6. MARCO DE REFERENCIA**

En aras de realizar el diseño de una PMO, así como su plan de implementación en la Diócesis de Apartadó, es necesario realizar una investigación en la que se recopile e identifique material bibliográfico que permita conocer, aclarar, diferenciar e identificar los aportes con los que está puede contribuir a una organización; y por otra parte, como ésta a su vez puede guardar cierta relación con las actuales necesidades de la entidad, de allí, es donde radica la importancia de establecer referentes teóricos confiables, actuales, con experticia y sobre todo que conozcan acerca de lo que se pretende lograr con este trabajo, ya que al final lo que se pretende es generar valor a la organización y que esta nueva estructura se alinee con los objetivos trazados por la misma.

Con respecto a lo anterior, en el siguiente apartado se presenta una definición de los conceptos más significativos para tener en cuenta en el diseño y planteamiento de una PMO.

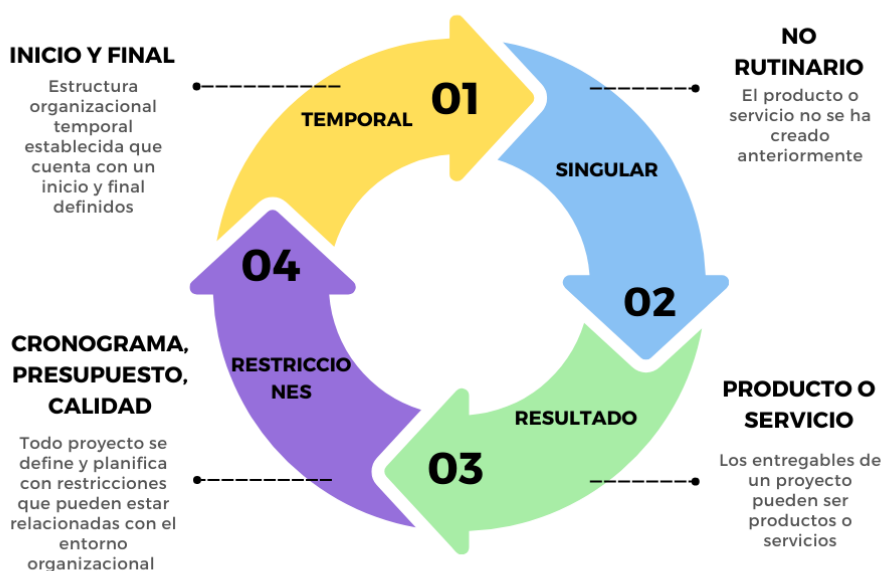
### **6.1. Proyecto**

En este apartado, se hace una relación de algunas de las definiciones del concepto de proyecto más relevantes a saber:

(PMI, 2021, pág. 31) precisa un proyecto como un “esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos indica un principio y un final”.

De otra parte, la Comisión Europea (CE, 2021) en su estándar PM2 metodología de gestión de proyectos guía 3.0.1, define proyecto como “una estructura organizacional temporal”, lo cual significa, que comprende un principio y un final determinado en el que se “crea un producto o servicio singular (entregable) con ciertas restricciones tales como tiempo, coste y calidad”. En la siguiente ilustración se resumen las principales características de un proyecto, esto según el autor antes referenciado:

**Ilustración 1.** Principales características de un proyecto según la Comisión Europea.



**Fuente:** elaboración propia basado en (Comisión Europea, 2021, pág. 12), para una mejor visualización ver: <https://onx.la/4c543>

Para la International Organization for Standardization (ISO, 2020, pág. 11) en su norma 20502 define proyecto como un “esfuerzo temporal para lograr uno o más objetivos definidos”, de igual manera, en la misma guía se considera que “los proyectos son temporales y se centran en retener o agregar valor o capacidad, para una organización patrocinadora, parte interesada o cliente” (ISO, 2020, pág. 13).

Ahora bien, para (Pinto, 2020, pág. 27), “los proyectos están orientados a objetivos, implican la realización coordinada de actividades interrelacionadas, son de duración finita y son todos, hasta cierto punto, únicos”, multifuncionales que requieren de un esfuerzo y de recursos como “dinero, personas, equipos” además los proyectos son multifuncionales.

Según (AXELOS, 2017), "los proyectos constituyen el camino mediante el cual se implementan cambios y, aunque algunas habilidades necesarias son comunes, existen diferencias importantes entre la gestión de proyectos y la gestión empresarial convencional”.

De igual manera, en la siguiente tabla se presentan otras definiciones propuestas por distintos autores:

**Tabla 1.** Definición de proyecto

Autor	Definición
APM (2018)	“Esfuerzo único y transitorio emprendido para lograr el cambio y alcanzar los objetivos planificados” Association for Project Management (APM, 2018, pág. 214).
APM (2020)	“son esfuerzos únicos y transitorios, emprendidos para lograr el cambio y alcanzar los objetivos planificados. Por lo general, se considera que un proyecto es un éxito si logra los objetivos de acuerdo con sus criterios de aceptación, normalmente dentro de un plazo y presupuesto acordados” (APM, 2020, pág. 27)
Kerzner (2017)	Es “un esfuerzo temporal emprendido para crear un producto, servicio o resultado único. Un proyecto tiene un objetivo específico, fechas de inicio y finalización definidas y limitaciones de financiación. Los proyectos consumen recursos incluyendo humanos (mano de obra), equipos y materiales. Un proyecto es generalmente multifuncional o de naturaleza interorganizacional. Los proyectos generalmente producen uno o más entregables y los entregables pueden ser tangibles o intangibles” (Kerzner, 2017, pág. 3).
IPMA (2018)	“Se define como una actividad única, temporal, multidisciplinaria y organizada, para producir los entregables acordados con requisitos y restricciones predefinidas como tiempo, coste, recursos y estándares o requerimientos de calidad” International Project Management Association (IPMA, 2018, pág. 36)
AXELOS (2017)	“Son temporales y se crean con el propósito de entregar uno o más productos de acuerdo con un caso de negocio acordado” (AXELOS, 2017, pág. 8).

**Fuente:** elaboración propia.

No obstante, algunos autores definen un proyecto como una labor que va más allá de la ejecución de tareas relacionadas, puesto que implica el cumplimiento de plazos y presupuestos determinados, así como el cumplimiento de estándares de calidad. En el ámbito organizacional, se pueden distinguir dos tipos de actividades: las operativas y las relacionadas con proyectos. (Barato, 2015).

Según (Varas & Caamaño, 2007, pág. 26) el logro exitoso de un proyecto está estrechamente vinculado a las habilidades y competencias del director encargado de liderar el proyecto en cuestión, por lo que es fundamental que este reciba formación, desarrollo y oportunidades para perfeccionar sus habilidades.

En este sentido, se puede concluir que un proyecto es un proceso que debe cumplir con un plazo determinado (inicio y fin) y un objetivo concreto establecido, para ello es necesario disponer de los recursos (económicos y técnicos), talento humano y herramientas adecuadas con los que se busque garantizar el cumplimiento de metas y objetivos, bajo os estándares de calidad, cronograma, alcance y presupuesto (costo).

## **6.2. Gestión de proyectos**

A este respecto el (PMI, 2021), considera que la gestión de proyectos es

“la aplicación de conocimiento, habilidades, herramientas y técnicas a actividades del proyecto, para cumplir con los requisitos de este. La dirección o gestión de proyectos se refiere a orientar el trabajo del proyecto para entregar los resultados previstos. Los equipos del proyecto pueden lograr los resultados utilizando una amplia gama de enfoques.” (pág. 31)

Por otra parte, la (CE, 2021), establece que la gestión de proyectos es

“el conjunto de actividades de planificación, organización, obtención, supervisión y gestión de los recursos y el trabajo necesarios para alcanzar las metas y objetivos específicos de los proyectos de manera eficaz y eficiente.

El enfoque de gestión de proyectos utilizado debe adaptarse siempre a las necesidades del proyecto”. (pág.14)

Mientras desde el (APM, 2020), se considera que gestión de proyectos es “la aplicación de procesos, métodos, conocimientos, habilidades y experiencia para lograr objetivos específicos de cambio” (pág. 203).

**Tabla 2.** Definición gestión de proyectos

Autor	Definición
ISO (2020)	“Integra las prácticas para dirigir, iniciar, planificar, monitorear, controlar y cerrar el proyecto, administrar los recursos asignados al proyecto y motivar a las personas involucradas en el proyecto para lograr los objetivos del proyecto. La gestión del proyecto debe realizarse a través de un conjunto de procesos y métodos que deben diseñarse como un sistema y deben incluir las prácticas necesarias para un proyecto.” (ISO, 2020, pág. 14)
Pinto (2020)	“La aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del proyecto” (Pinto, 2020, pág. 572).
Kerzner (2017)	“Aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del proyecto. La gestión de proyectos implica la utilización de los cinco grupos principales de procesos: iniciación, planificación de proyectos, ejecución, monitoreo y control, y cierre.” (Kerzner, 2017, pág. 3)
AXELOS (2020)	“La planificación, delegación, seguimiento y control de todos los aspectos del proyecto, y la motivación de los involucrados, para alcanzar los objetivos del proyecto dentro de los objetivos de rendimiento esperados en cuanto a tiempo, costo, calidad, alcance, beneficios y riesgos.” (AXELOS, 2020, pág. 19)

**Fuente:** elaboración propia.

Además de lo mencionado por los estándares, por ejemplo, (Asada, 2008) describe que la gestión de proyectos significa la capacidad de identificar el sistema, controlar el trabajo y capturar su salida de manera eficiente y efectiva en las condiciones requeridas. Aunque la gestión del proceso de planificación, implementación, verificación y control se superpone con la gestión general, se especifica más para cumplir con los atributos y objetivos del proyecto.

### 6.3 Oficina de dirección de proyectos (PMO).

Partiendo de la investigación realizada, la recopilación y lectura del material bibliográfico, donde se consultaron distintos autores y entidades referentes en cuanto a la dirección de proyectos, se identificó que una PMO es aquella “parte de la estructura organizativa que proporciona apoyo a los proyectos” (APM, 2018, pág. 70) y que puede ser denominada de distintas maneras, esto de acuerdo con el autor o entidad que se consulte; sin embargo, independiente del nombre que está pueda recibir o que se le asigne, una PMO realiza, cumple y se crea con el objetivo de acompañar, fortalecer y apoyar la dirección de proyectos, aportando valor a la entidad, en virtud de lo anterior, para efectos de este trabajo, nos centraremos en la PMO, donde también se referencian otros conceptos o términos afines.

#### 6.3.1. Concepto de PMO – PMI

Con referencia al (PMI, 2021) define la Oficina de Dirección de Proyectos (PMO) como “una estructura de gestión que estandariza los procesos de gobernanzas relacionados con el proyecto y facilita el intercambio de recursos, herramientas, metodologías y técnicas” (pág. 306).

De otra parte, el PMI considera que las PMO pueden tener diversos perfiles y enfoques en función de las necesidades y objetivos específicos de una organización, por lo que las PMO pueden acoger distintas formas (tipos), como lo son:

**De orientación:** desde estas PMO se suministran “pautas, plantillas y ejemplos de buenas prácticas”, junto con formación, capacitación y acompañamiento a través del coaching, proporcionando estandarización, unanimidad y consenso a todos los proyectos direccionados por la organización, lo que posibilita una mejor toma de decisiones.

Este tipo de PMO, “a menudo existen en organizaciones que apenas están comenzando a mejorar sus capacidades de dirección de proyectos” (PMI, 2021, pág. 307), por lo que se puede catalogar como un tipo de PMO básica de primer nivel.

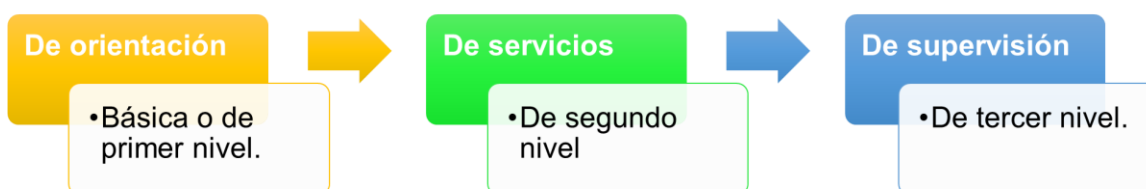
**De servicios:** desde este tipo de PMO se proporciona asistencia al proyecto para la elaboración de “planeación, gestión de riesgo, seguimiento de desempeño y actividades similares”. Este modelo de PMO se da en entidades con “unidades de negocio independientes o diversas” (PMI, 2021, pág. 307) las cuales demandan apoyo y acompañamiento para una

apropiada entrega, manteniendo poder y autoridad sobre sus proyectos, por lo que se le puede considerar como una PMO de segundo nivel.

**De supervisión:** desde esta PMO se realizan actividades que requieren la orientación, asistencia y acompañamiento. De otra parte, esta PMO cuenta con la facultad de solicitar “un caso de negocio para iniciar un proyecto, aprobar solicitudes para cambiar el alcance o las actividades del proyecto y funciones similares”, además, desde este tipo de PMO se facilita la gestión y dirección centralizada de los proyectos.

En la siguiente ilustración, se resume los tipos de PMO según el PMI.

**Ilustración 2.** Tipo de PMO según PMI



**Fuente:** elaboración propia, tomado como referencia el (PMI, 2021, pág. 307).

Esta estructura de PMO (tal y como se puede observar en la ilustración dos) existe en entidades que cuentan con áreas o dependencias desde donde se direccionan diversos proyectos, ofreciendo resultados estratégicamente importantes para la organización.

Este modelo de PMO puede ser considerada de tercer nivel, debido a su funcionalidad y compacta.

Por otra parte, es de resaltar que el PMI estima que, de acuerdo con la necesidad y objetivos de la organización, las PMO pueden ser estratificadas de la siguiente manera:

**PMO a nivel empresarial (EPMO):** que es aquella desde donde se relaciona “la implementación de la estrategia organizacional con las inversiones a nivel de portafolio en programas y proyectos que brindan resultados, cambios o productos específicos” (PMI, 2021, pág. 307). Este modelo de PMO se halla en organizaciones que cuentan con la capacidad de direccionar sus proyectos de una manera bien establecida, además se encuentran

directamente vinculadas en aportar a la consecución de la estrategia organizacional y de sus objetivos.

Las EPMO se enfocan en la gestión de programas y proyectos en un portafolio, asegurando que los recursos se asignen de manera adecuada y se maximice la entrega exitosa de los proyectos y programas de este. De otra parte, las EPMO proporcionan informes y análisis de alto nivel a fin de facilitar la toma de decisiones, así como de la revisión de la eficacia de los programas y proyectos en relación con los objetivos de la organización. Este enfoque requiere una estrecha colaboración con los altos ejecutivos y un fuerte compromiso con el éxito de la entidad.

**Centro de Excelencia Ágil (ACoE) u Oficina de Entrega de Valor (VDO):** a diferencia de las PMO convencionales, la función de una ACOE u VDO “es habilitar y no gestionar o supervisar. El enfoque principal de esta estructura es proporcionar coaching y desarrollo de habilidades y capacidades ágiles en toda la organización, así como brindar mentoría a los espónsor y dueños de los productos para que puedan ser más efectivos en sus roles. Esta estructura está emergiendo en organizaciones más planas, con enfoques adaptables de entrega centrado en el cliente, descentralizadas y ágiles, donde los equipos deben responder rápidamente a las cambiantes necesidades del cliente” (PMI, 2021, pág. 307).

Ahora bien, de igual manera el PMI destaca que las PMO efectivas, independiente su tipo o estructura, efectúan tres claves aportes (ver ilustración 3) que apoyan la entrega de valor, las cuales a saber son:

**Ilustración 3.** Capacidades claves de la PMO - según el PMI



**Fuente:** elaboración propia, tomando como referencia el (PMI, 2021, pág. 308).

**Fomentar la entrega y las capacidades orientadas a los resultados.** Desde las PMO se incentiva y fortalece las competencias para la dirección de proyectos, asegurándose que los distintos involucrados comprendan, ejecuten y aprecien una variedad de capacidades y destrezas ante la dirección de proyectos. De otra parte, “se centra en el dimensionamiento correcto de los procesos de gobernanza, en función de las características únicas de cada proyecto, para producir resultados de alta calidad de manera eficiente, rápida y efectiva” (PMI, 2021, pág. 308).

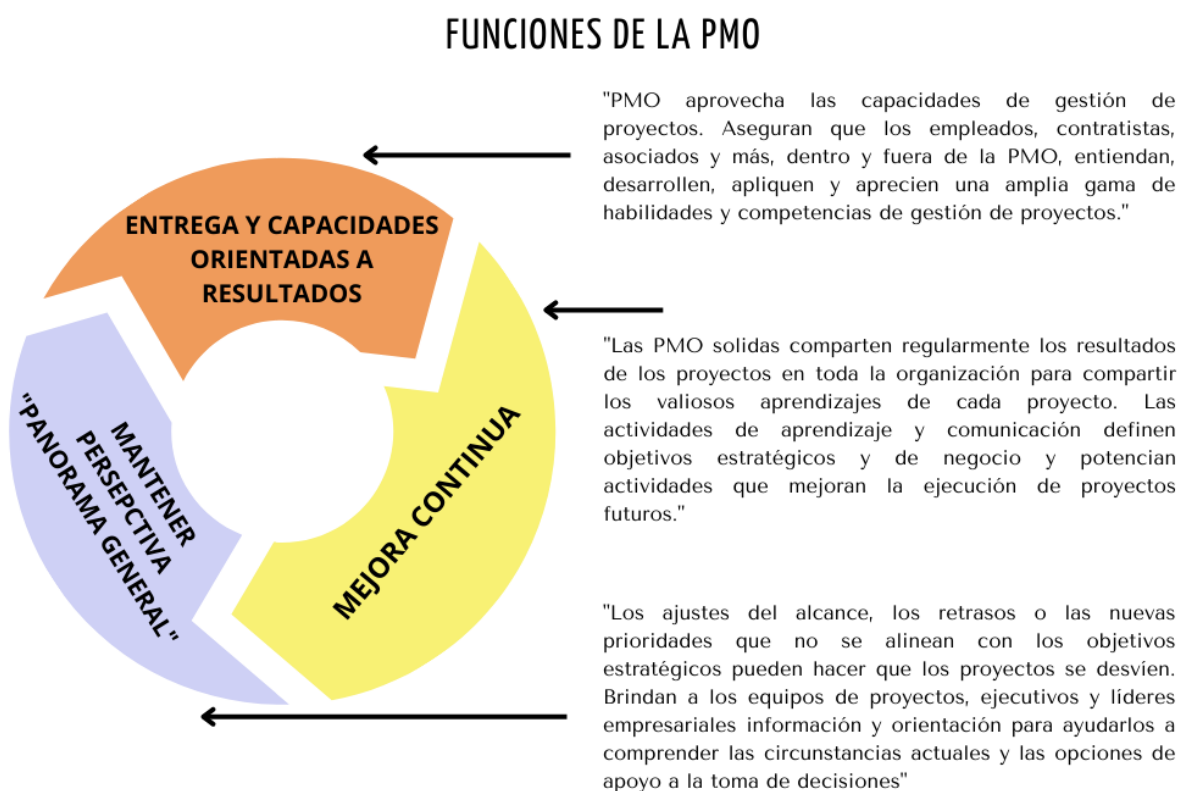
**Mantener la perspectiva del “panorama general”.** “Las PMO fuertes evalúan el desempeño de los proyectos con miras a la mejora continua. Evalúan el trabajo en el contexto del éxito general de la organización en lugar de maximizar los resultados de un proyecto específico” (PMI, 2021, pág. 308). Facilita a los distintos interesados la información y orientación necesaria, con la que puedan entender de mejor manera las eventualidades y situaciones actuales de la entidad, permitiendo así una mejor toma de decisiones.

**Mejora continua, transferencia de conocimiento y gestión de cambios.** Desde las PMO se promueve la difusión de resultados obtenidos en los proyectos (transferencia de

conocimiento). “Las actividades de aprendizaje y de intercambio informan los objetivos estratégicos y de negocio, al tiempo que mejoran las actividades que fortalecen la ejecución futura de proyectos” (PMI, 2021, pág. 308). Los cambios que se proporcionen en la organización buscaran contribuir a mejorar sus capacidades y que se encuentren alineados con los objetivos estratégicos de esta, pretendiendo así ser un apoyo para la dirección de proyectos.

A continuación, se describen las funciones de estas PMO:

**Ilustración 4.** Funciones de la PMO



**Fuente:** elaboración propia. Tomado del (PMI, 2021) <https://onx.la/c808c>

### 6.3.2. Concepto de PMO – AXELOS

(AXELOS, 2017) considera que una PMO “es una abreviatura de uso común para la oficina que una organización puede establecer para brindar apoyo y otros servicios para sus programas y proyectos” (pág. 72).

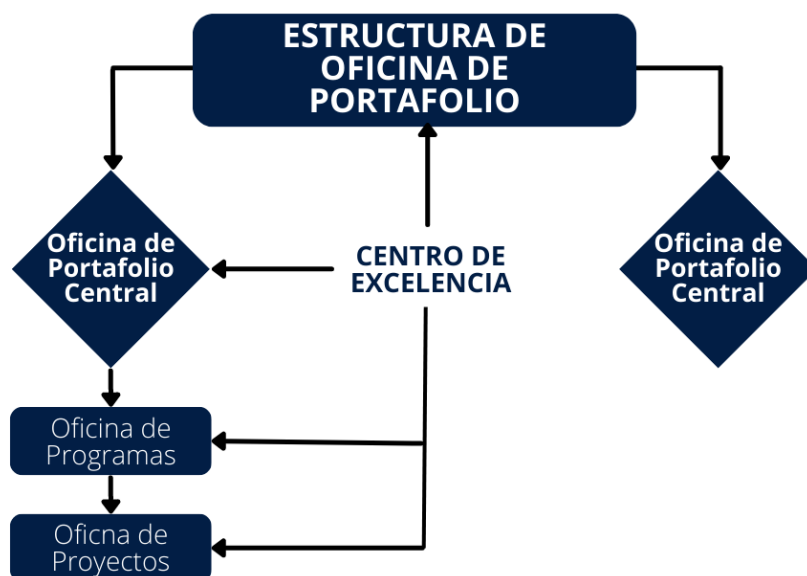
Sin embargo, (AXELOS, 2020) en su guía ágil de PRINCE2, propone no solamente una oficina de proyectos, sino que también integra la gestión de programas y portafolios, por lo que se consultó la guía de “Oficinas de Portafolios, Programas y Proyectos” (P3O) de AXELOS desde donde se resalta lo siguiente:

Las oficinas de programas y proyectos han existido de alguna forma (y bajo muchos nombres diferentes) desde la introducción de la gestión de proyectos como un enfoque disciplinado para gestionar el cambio prestando apoyo a disciplinas como la planificación, la gestión de riesgos, la gestión de cuestiones, el control de cambios y la administración, e informaban directamente al director del programa o del proyecto. No obstante, también se consideró útil emplear oficinas de programas o proyectos que proporcionaran soporte al establecer prioridades en el gasto limitado, como al uso más adecuado y eficaz de los recursos. (AXELOS, 2020, págs. 20-21).

Las P3O incluyen estructuras físicas o virtuales únicas o múltiples, es decir, oficinas permanentes y/o temporales, que proporcionan una combinación de funciones y servicios centrales y localizados, como también la integración con acuerdos de gobernanza, la organización en general y otras funciones de apoyo corporativo.

Ahora bien, “las P3O eficientes tienen una visión y un alcance definido desde y con la alta directiva de cualquier compañía, las cuales son direccionadas por expertos experimentados en la gestión de portafolios, programas y proyectos; planificación comercial o estratégica, dependiendo del enfoque y confiabilidad. De otra parte, las P3O se desarrollan y a medida que avanzan en el tiempo van madurando” (AXELOS, 2020, págs. 20-21) En la ilustración cinco (5) se muestra un ejemplo de un modelo P3O.

**Ilustración 5.** Ejemplo de modelo P3O - Guía P3O de AXELOS



**Fuente:** elaboración propia. Basada y tomada de la guía P3O (AXELOS, 2020, págs. 21-22). Recuperado de: <https://onx.la/8c004>

Continuando con AXELOS, en su guía de P3O, se propone los siguientes tipos o niveles de oficinas para la dirección de proyectos:

**Tabla 3.** Elementos del modelo P3O

Oficina	Definición
Estructura de Oficina de Portafolio	“Una oficina permanente establecida para respaldar la definición y entrega de un portafolio en toda la organización o empresa.”
Oficina Central de Portafolio	“Una oficina permanente establecida para apoyar la definición y ejecución de un portafolio, de programas y proyectos dentro de un departamento, división, región geográfica o unidad de negocio”
Oficina de Programas	“Una oficina temporal establecida para apoyar la entrega de una iniciativa de cambio específica que se entrega como un programa”

Oficina de Proyectos	“Una oficina temporal establecida para apoyar la entrega de una iniciativa de cambio específica que se entrega como un proyecto”
Centro de Excelencia (COE)	“Una oficina de estándares de gestión de carteras, programas y proyectos, que define estándares (procesos, plantillas y herramientas), habilidades y capacitación, gestiona el conocimiento y puede proporcionar una garantía independiente. El COE puede ser parte de una oficina de portafolios o existir como una oficina independiente separada”

**Fuente:** tomado y adaptado de la guía P3O de (AXELOS, 2020, pág. 22).

Tal y como se puede apreciar en la tabla anterior, la guía P3O de AXELOS propone cinco (5) niveles o tipos de oficina para la dirección y gestión de proyectos, de las cuales se resalta y profundizan sobre el modelo de COE, que como ya se mencionó, es aquel desde donde se garantiza la consistencia de la entrega en todos los portafolios, programas y proyectos, se proporciona estándares, métodos y procesos, se acude a la gestión del conocimiento, aseguramiento y capacitación en todo el portafolio.

Es importante saber que, cuando se establece un nuevo programa o proyecto, el COE puede proporcionar métodos, herramientas y capacitación, junto con el asesoramiento y la orientación de las lecciones compartidas durante cambios anteriores similares. El COE proporcionará los medios para que los equipos de programas y proyectos capturen lecciones que puedan ser utilizadas por futuros equipos. De esta manera, la organización puede mejorar continuamente la ejecución de sus programas y proyectos.” (AXELOS, 2020, págs. 24-26).

En cuanto a la gobernanza se refiere, la estructura del P3O deberá estar alineado con los objetivos de la organización ya que está es responsable de garantizar que la información se comparta y comunique adecuadamente con los involucrados, a través de los diferentes niveles del entorno de gestión de portafolios, programas y proyectos. En general, la intención es garantizar que los distintos interesados tomen la decisión correcta, en función del nivel correcto de información de apoyo, desde donde se deberá garantizar una única fuente de información para cada dato, que luego se consolida y resume adecuadamente (AXELOS, 2020, págs. 24-26).

De otro lado, es de resaltar que las P3O más efectivas tienen una visión y alcance acordados con la alta gerencia de la organización, desempeñando así un papel integral desde donde se pueda garantizar que:

- Las estrategias y los requisitos de rendimiento de una organización se realizan a través de portafolios, programas, proyectos y unidades de negocio operativas.
- Se mide, gestiona, supervisa y perfecciona un conjunto integrado de resultados y beneficios para garantizar que se alcancen los objetivos estratégicos y de inversión óptimos. (pág. 29).

De igual manera, desde una P3O se puede aumentar significativamente las posibilidades de que una organización pueda maximizar sus beneficios, entregar programas y proyectos de manera más rentable. Para ello, puede hacer esto de varias maneras. Por ejemplo:

- Mantener una comprensión general del portafolio.
- Proporcionar apoyo a la toma de decisiones para garantizar que se pongan en marcha los programas y proyectos adecuados.
- Proporcionar normas y procesos para garantizar la coherencia de la entrega.
- Proporcionar supervisión y acompañamiento desde donde se busque garantizar que las cosas se hagan bien desde la primera vez.
- Mejorar la rendición de cuentas, la toma de decisiones, la transparencia y la visibilidad de las organizaciones.
- Identificar, comprender y gestionar riesgos y problemas múltiples y transversales.
- Proteger los ingresos y los gastos, y mejorar la relación calidad-precio.
- Proteger la reputación y la confianza de las partes interesadas.

Desarrollar un P3O que ofrezca valor de todo lo anterior requiere del apoyo completo de la alta gerencia; de una inversión de tiempo y dinero desde donde se diseñe y construya un modelo más eficaz, apropiado y asequible para la organización. Es que obtener valor de un P3O no sucederá de la noche a la mañana; Se necesita tiempo, esfuerzo, inversión y compromiso de todas las partes interesadas.

Por ello, para lograr una implementación exitosa de un modelo P3O, se requiere de una gestión de cambios considerable, por lo que tiene ventajas en que se gestione como parte de un programa de cambio empresarial, donde el establecimiento del P3O permite el logro de la cultura de gestión de portafolio, programas y proyectos requerida, desde donde se mejora las

habilidades de los gerentes de programas y proyectos, o revisa los procesos comerciales para garantizar la entrega conjunta de la estrategia.

Para cerrar este apartado, al acordar la visión de una P3O a nivel de proyectos, se deberá entre otras cosas, considerar la ejecución de proyectos altamente eficaz se apoya mediante el uso de procesos y sistemas de apoyo, identificación y gestión de riesgos y gestión de habilidades; los servicios de asesoramiento se proporcionan a través de una función de COE; y existe una responsabilidad adecuada para proyectos grandes y complejos.

### **6.3.3. Concepto de PMO – APM**

Ahora bien, para la (APM, 2018) una PMO es considerada como una estructura de la organización desde donde se provee apoyo y soporte a los distintos proyectos.

Para (APM, 2018) “la PMO aporta tres beneficios principales a cualquier organización centrada en proyectos: apoyo en la implementación, mejora de los procesos y flexibilidad en la gestión de recursos” (pág. 144). El trabajo administrativo, por ejemplo, la agenda y los arreglos de viaje para un equipo, y los servicios de secretaría para la gobernanza, deben contar con recursos en todos los proyectos, programas y carteras, y esto a menudo lo ofrece una PMO.

La (APM, 2018, pág. 77) también señala que la PMO “puede proporcionar servicios que van más allá de lo necesario para un proyecto individual, pero que son beneficiosos para toda la organización”, como, por ejemplo:

- Controles e informes: recolección, análisis y presentación de información sobre el avance y la gestión de interdependencias.
- Garantía: auditorías, controles de salud y revisiones para respaldar la toma de decisiones y el control de cambios.
- Centro de excelencia: mejora de procesos, herramientas y técnicas; integración a través de la capacitación y el apoyo; y medición de capacidades para revisar el progreso y apuntar a niveles más altos de madurez.
- Soporte de especialistas: provisión de habilidades especializadas, como gestión de riesgos, recursos de calidad, planificación o finanzas, como modelos a seguir para otros profesionales del proyecto.

- Gestión de la información: gestión documental y acceso a la información, herramientas y servicios.

De acuerdo con el (APM, 2018, pág. 77) “hay tres maneras usuales en que las PMO se organizan y financian como se muestra en la ilustración seis (6)”.

- PMO integrada: donde la mayoría de las funciones de la PMO se entregan bajo el control del gerente del proyecto/programa/portafolio, con solo elementos de toda la organización como procesos definidos en un nivel superior. Efectivo en grandes proyectos que necesitan mucho apoyo y pueden justificar la inversión.
- PMO central: donde la mayoría de las funciones de la PMO se ubican fuera de los equipos, brindando un servicio a múltiples proyectos. Eficaz cuando hay una cartera de pequeños proyectos, donde se valora más la flexibilidad que el control de gestión.
- PMO Central y satélite: una forma híbrida con una empresa central o PMO de cartera vinculada a PMO satélite dentro de proyectos y/o programas individuales. Efectivo cuando existen funciones y responsabilidades claras entre los gerentes y la PMO para garantizar que los procesos y la información se administren de manera efectiva.

**Ilustración 6.** Tipos de PMO basado en APM



**Fuente:** elaboración propia, basada en (APM, 2018) <https://onx.la/60d94>

#### 6.3.4. Concepto de PMO – Harold Kerzner

De otra parte, en la búsqueda de garantizar la coherencia para una adecuada gestión de proyectos, las compañías han desarrollado “metodologías, plantillas, programas de capacitación, estándares y procesos de revisión para garantizar la coherencia en la gestión de los proyectos” (Kerzner, 2017, pág. 45) lo que se conoce como PMO, las cuales se constituyen para coordinar, direccionar y gestionar actividades relacionadas con proyectos.

Además, según lo señalado por (Kerzner, 2019)

el conocimiento en gestión de proyectos se ha convertido en un factor esencial para garantizar la supervivencia de una empresa. Para concentrar el conocimiento relacionado con la gestión de proyectos, las organizaciones han establecido una oficina de gestión de proyectos (PMO) o un centro de excelencia (COE) en gestión de proyectos. (pág. 411).

Entre las funciones principales de una PMO/COE incluyen:

- Un punto focal de planificación estratégica de la gestión de proyectos
- Una organización dedicada a la evaluación comparativa para la gestión de proyectos
- Una organización dedicada a las mejoras continuas en la gestión de proyectos
- Una organización que proporciona tutoría para gerentes de proyectos sin experiencia
- Un banco de datos centralizado de lecciones aprendidas, posiblemente con una biblioteca de mejores prácticas
- Una organización para compartir ideas y experiencias de gestión de proyectos
- Una gestión de línea directa para la resolución de problemas
- Un punto focal para la planificación centralizada y las actividades de programación
- Un punto focal para el control centralizado de costos y la generación de informes
- Una organización para crear estándares y procesos de gestión de proyectos senior
- Una organización para ayudar a Recursos Humanos en la creación de una trayectoria profesional en gestión de proyectos
- Una organización para ayudar a Recursos Humanos
- Recursos para desarrollar un plan de estudios de capacitación en gestión de proyectos.

Ahora bien, aunque muchas empresas consideran que la PMO y el COE son lo mismo, existen diferencias importantes entre ambos conceptos. Aunque comparten responsabilidades,

las empresas tienen dificultades para determinar en qué área de la organización se debe ubicar la PMO/COE. En general, se acepta que debe estar situada en los niveles más altos de la gerencia (ver ilustración siete).

**Ilustración 7.** Oficina de proyectos basada en Kerzner



**Fuente:** elaboración propia basada en (Kerzner, 2019) <https://onx.la/fa144>

### 6.3.5. Concepto de PMO – Gerard Hill

Para (Hill, 2013) existen cinco (5) tipos de PMO, y se crean a partir de un director de proyectos:

**PO:** Es una oficina de proyectos que tiene como objetivo lograr los entregables del proyecto y lograr los objetivos de planificación de costos y consumo de recursos. Solo se requiere un gerente de proyecto.

**PMO básica:** diseñada para proporcionar un enfoque estándar y repetible para la gestión de proyectos que se puede utilizar en todos los proyectos. Puede tener múltiples proyectos, múltiples gerentes de proyecto, un director de proyecto y un equipo de proyecto.

**PMO estándar:** busca desarrollar capacidades e infraestructura para respaldar y administrar un entorno de proyecto unificado. Puede tener múltiples proyectos, múltiples directores de proyecto, múltiples directores de programa y un equipo de proyecto dedicado 100%.

**PMO avanzada:** busca implementar proyectos integrados y de extremo a extremo que cumplan con los objetivos de la organización. Puede tener múltiples proyectos, múltiples directores de proyecto, múltiples directores de programa, un director de PMO y un equipo de proyecto dedicado 100%.

**Centro de excelencia:** se enfoca en la mejora continua y la colaboración entre la alta dirección para lograr objetivos comerciales estratégicos. Puede tener múltiples proyectos, múltiples directores de proyecto, múltiples directores de programa, un director de PMO, un vicepresidente de PMO y un equipo de proyecto dedicado 100% y línea de conexión directa con la alta dirección.

(Hill, 2013, pág. 31) así: 1) la mejor gestión de las prácticas, 2) provisión de infraestructura, 3) integración de recursos, 4) apoyo metodológico, incluida la asistencia en la planificación de proyectos, realización de auditorías, y el “rescatar” a los proyectos, y 5) proporciona apoyo al desarrollo de los negocios de la organización matriz. Además, nos indica que dentro de estos cinco (5) pilares se deberán abordar algunas funciones específicas como se muestra a continuación:

**Tabla 4.** Funciones de una PMO basado en Hill

Gestión de las practicas	Provisión de infraestructura	Integración de recursos	Apoyo metodológico	Apoyo al desarrollo del negocio
Desarrollo de metodología de gestión	Gestionar la gobernanza	Gestionar los recursos	Brindar apoyo y asesoría	Administrar el portafolio de proyectos
Implementar y gestionar las herramientas	Evaluar	Promover la capacitación y mejora continua	Planear proyectos	Gestionar relaciones con los clientes
Definir estándares	Alinear la gobernanza con la estructura de la organización	Elaborar planes de beneficios	Realizar auditorías a los proyectos	Gestionar desarrollo comercial y de proveedores
Gestionar el conocimiento de proyectos	Facilitar soporte a los proyectos	Desarrollar los equipos de trabajo	Intervenir un busca de “rescatar” proyectos	Gestionar el desempeño del negocio

**Fuente:** elaboración propia basado en (Hill, 2013)

### **6.3.6. Concepto de PMO – Comisión Europea**

La (CE, 2021) indica que una oficina de proyectos es

Un cuerpo (o entidad) organizacional que proporciona servicios que apoyan la gestión de los proyectos. Dichos servicios pueden ir desde la prestación de funciones de apoyo sencillas hasta la ayuda para vincular los proyectos a los objetivos estratégicos. No todas las organizaciones disponen de una Oficina de Soporte a Proyectos (OSP) (pág. 14).

Una Oficina de Soporte a Proyectos (OSP) puede:

Ofrecer apoyo administrativo, asistencia y formación a los Directores de Proyectos (DP) y otros miembros del equipo.

Recopilar y analizar datos e información del progreso del proyecto y elaborar informes.

Ayudar en la definición del cronograma de los proyectos, la planificación de recursos, la coordinación y el uso del Sistema de Información de Gestión del Proyecto (SIGP).

Mantener un repositorio centralizado del proyecto (de Documentos, Riesgos, Lecciones Aprendidas).

Coordinar las actividades de gestión de la configuración y aseguramiento de la calidad.

Supervisar el cumplimiento de las directrices de la metodología y otras normas de la organización.

Adaptar la metodología de gestión de proyectos a nuevas mejores prácticas y ayudar a los equipos de proyecto a aplicar eficazmente la metodología actualizada (CE, 2021, pág. 14).

### **6.3.7. Concepto PMO – Jeffrey Pinto**

Asimismo, (Pinto, 2020) define una PMO “como una unidad centralizada dentro de una organización o departamento que supervisa o mejora la gestión de proyectos” por lo que está “se convierte en el lugar en el que las nuevas mejoras de gestión de proyectos se identifican, prueban, refinan y finalmente se transmiten al resto de la organización”. (pág. 82).

Una oficina de gestión de proyectos (PMO) se define como una unidad centralizada dentro de una organización o departamento que supervisa o mejora la gestión de proyectos que ayuda al gerente de proyecto a lograr los objetivos del proyecto al proporcionar experiencia directa en

tareas vitales de gestión de proyectos, como la programación, asignación de recursos, seguimiento y control del proyecto.

Las PMO se crearon en reconocimiento del hecho de que un centro de recursos para la gestión de proyectos dentro de una empresa puede ofrecer enormes ventajas. En primer lugar, como hemos señalado, los gerentes de proyectos están llamados a participar en una amplia gama de tareas, que incluyen todo, desde atender el lado humano de la gestión de proyectos hasta manejar detalles técnicos importantes. En segundo lugar, está claro que, aunque la gestión de proyectos está emergiendo como una profesión por derecho propio, todavía existe una gran brecha en el conocimiento y las expectativas puestas en los gerentes de proyectos y sus equipos.

Otro beneficio de la PMO es que puede servir como un repositorio central de todas las lecciones aprendidas, la documentación del proyecto y otros registros pertinentes para proyectos en curso, así como para proyectos pasados. Un cuarto beneficio de la PMO es que sirve como el centro dedicado para la excelencia en la gestión de proyectos en la empresa. Por lo tanto, la PMO se convierte en el lugar en el que las nuevas mejoras de gestión de proyectos se identifican, prueban, refinan y finalmente se transmiten al resto de la organización.

Las oficinas de gestión de proyectos están diseñadas para realizar una serie de tareas diferentes, dependiendo del propósito para el que fueron creadas. En términos generales, hay tres (3) formas de PMO, que varían en el grado de control e influencia que tienen sobre la entrega del proyecto, que incluyen:

**1. Apoyo:** proporcionar un papel consultivo a los proyectos mediante el suministro de plantillas, mejores prácticas, capacitación, acceso a la información y lecciones aprendidas de proyectos anteriores. Este tipo de PMO se considera un "repositorio de proyectos" y su control sobre cómo otras unidades ejecutan sus proyectos es bajo.

**2. Control:** proporcionar apoyo y exigir el cumplimiento de las normas o procedimientos adoptados. El cumplimiento puede implicar la adopción de marcos o metodologías de gestión de proyectos, el uso de formularios y herramientas específicos, o el cumplimiento de los estándares de gobernanza. El grado de control proporcionado por la PMO controladora se considera moderado.

**3. Directiva:** tome el control gestionando directamente los proyectos de la organización. El grado de control proporcionado por la PMO directiva es alto (Pinto, 2020, pág. 82).

También es útil considerar algunos de los modelos de PMO. Se ha descrito que las PMO operan bajo una de las dos formas y propósitos alternativos en las empresas: (1) estación meteorológica y (2) torre de control. Cada uno de estos modelos tiene un papel alternativo para la PMO.

Bajo el modelo de estación meteorológica, la PMO generalmente se usa solo como un dispositivo de seguimiento y monitoreo. En este enfoque, la suposición es a menudo una en la que la alta dirección, sintiéndose nerviosa por comprometer dinero para una amplia gama de proyectos, quiere una estación meteorológica como un dispositivo de seguimiento para vigilar el estado de los proyectos sin intentar directamente influir o controlarlos. La PMO de la estación meteorológica está destinada a albergar observadores independientes que se centran casi exclusivamente en algunas cuestiones clave, tales como:

- ¿Cuál es nuestro progreso? ¿Cómo avanza el proyecto en comparación con el plan original? ¿Qué hitos clave hemos logrado?

- ¿Cuánto hemos pagado por el proyecto hasta ahora? ¿Cómo se ven nuestras proyecciones de valor ganado? ¿Hay alguna señal de advertencia presupuestaria?

- ¿Cuál es el estado de los principales riesgos del proyecto? ¿Hemos actualizado nuestra planificación de contingencia según sea necesario?

2. Torre de control. El modelo de torre de control trata la gestión de proyectos como una habilidad empresarial que debe protegerse y respaldarse. Se centra en el desarrollo de métodos para mejorar continuamente las habilidades de gestión de proyectos mediante la identificación de lo que está funcionando, dónde existen deficiencias y cómo resolver los problemas en curso la torre de control es un modelo que está destinado a trabajar directamente y apoyar las actividades del gerente y el equipo del proyecto (Pinto, 2020, pág. 83).

### **6.3.8. Concepto PMO – Otros autores**

Para (Xiaoyi & Wells, 2004) PMO

Es una unidad organizativa que proporciona metodologías, herramientas y técnicas para un desarrollo eficaz y eficiente de los proyectos. (Tahri & Drissi-Kaitouni, 2015) indican que una PMO es la estructura de la organización encargada de la gestión de portafolios de la empresa. (pág. 3).

Los autores (Casey & Peck, 2001, pág. 42) comparten la perspectiva del PMI al definir tres (3) tipos de PMO con enfoques distintos, la cuales a saber son:

- El primer tipo es de soporte, que se encarga de supervisar centralmente varios proyectos y reportar su progreso sin inferir en ellos.
- El segundo tipo es el de control, que busca mejorar la calidad de los procesos de gestión mediante la definición de estándares y la asesoría a los empleados en su cumplimiento. Además, este tipo puede realizar capacitaciones, auditorías y mejora continua.
- Por último, el tercer tipo es el de dirección, que se enfoca en la capacitación del personal y la selección adecuada de miembros para ejecutar el proyecto de manera óptima.

Por otro lado, según (Franklin, 2013) también existen tres (3) tipos de PMO:

- **Táctica:** que se enfoca en tareas administrativas y de seguimiento, brindando informes precisos sobre el estado de los proyectos.
- **Operacional:** que se apoya en el compromiso de los miembros del equipo a través de un mayor liderazgo y la toma de decisiones informadas. Este tipo de PMO analiza el proceso y el impacto de la cultura organizacional existente.
- **Estratégica:** es la que centraliza e integra la gobernanza en toda la organización, reportando al Comité Ejecutivo. Este tipo de PMO proporciona beneficios medibles y estándar asociados con los resultados del proyecto para garantizar el éxito de la misión de la organización.

(Dinsmore, 2014, págs. 12-15) indica, por ejemplo, que la implementación de una PMO se fundamenta en el libro "The Strategic PMO, 2nd edition". Este enfoque consta de tres (3) tipos de PMO que operan como una herramienta de clasificación para distinguir las PMO según su grado de control en la organización. A continuación, se presentan las definiciones de cada uno de estos tipos de PMO:

- **Tipo 1: la Oficina de Control de Proyectos.** Su enfoque se centra específicamente en un proyecto, pero dado que este es tan extenso y complejo, puede requerir la creación de múltiples cronogramas que se deben integrar en un cronograma general del programa. Para esto, la Oficina de Control de Proyectos cuenta con varios gerentes de proyecto, cada uno de los cuales es responsable de forma

independiente de un cronograma de proyecto individual. Todos los cronogramas individuales y sus respectivos requisitos de recursos y costos se integran en un cronograma general del programa, y un gerente de programa o un gerente principal de proyecto se encarga de integrarlos para garantizar que el programa cumpla con sus plazos, hitos y entregables.

- **Tipo 2: Unidad de negocio PMO.** A nivel de división o unidad de negocios, es posible que se requiera una PMO para brindar apoyo a proyectos individuales, pero su desafío radica en la integración de una gran cantidad de múltiples proyectos de diferentes tamaños, desde pequeñas iniciativas a corto plazo que requieren pocos recursos hasta múltiples proyectos a largo plazo que requieren docenas de recursos, grandes cantidades de dinero y una integración compleja de tecnologías. El valor de la PMO tipo dos (2) radica en que comienza a integrar recursos a nivel organizacional, y es a nivel organizacional donde el control de recursos comienza a desempeñar un papel de mayor importancia en la recuperación de la inversión en un sistema de gestión de proyectos. A nivel de proyecto individual, la aplicación de la disciplina de la gestión de proyectos genera un valor significativo para el proyecto, ya que comienza a crear repetibilidad. El cronograma y el plan del proyecto se convierten en herramientas de comunicación entre los miembros del equipo, así como dentro y entre el liderazgo organizacional.  
Ahora bien, "una PMO tipo dos (2) permite a una organización determinar cuándo existe escasez de recursos y tener suficiente información al alcance de la mano para tomar decisiones sobre si contratar o contratar recursos adicionales. Al estar dentro de un solo departamento, los conflictos que la PMO no puede resolver pueden escalar fácilmente a un gerente de departamento o vicepresidente organizacional, quien tiene la responsabilidad final por el desempeño dentro de su organización.
- **Tipo 3: PMO estratégica.** Se enfoca en organizaciones que tienen múltiples unidades de negocios y departamentos de soporte tanto a nivel de unidad de negocios como corporativo, y proyectos en curso dentro de cada unidad. A diferencia de una PMO de tipo dos (2), la PMO estratégica tiene la autoridad para priorizar proyectos desde la perspectiva corporativa y seleccionar aquellos que mejor apoyen los objetivos estratégicos de la organización, como iniciativas estratégicas, oportunidades de generación de ingresos, programas de reducción de costos, mejoras de productividad y contribución a la rentabilidad. Como solo una

organización a nivel corporativo puede proporcionar la coordinación y la perspectiva amplia necesarias para seleccionar, priorizar y monitorear proyectos y programas que contribuyen al logro de la estrategia corporativa, la PMO estratégica es necesaria en este contexto. Esta PMO sirve para resolver la necesidad de recursos competitivos al priorizar continuamente la lista de proyectos en toda la organización, y trabaja en conjunto con un comité de dirección integrado por el director estratégico de la PMO, la dirección corporativa y representantes de cada unidad de negocio y departamento funcional. La ilustración ocho (8) muestra las capacidades comunes de estos diversos tipos de PMO según Dinsmore.

**Ilustración 8.** Tipos de PMO basado en Dinsmore

SERVICIOS	TIPO 1. OFICINA DE CONTROL	TIPO 2. UNIDAD DE NEGOCIO	TIPO 3. PMO ESTRATEGICA	DESCRIPCIÓN DE LAS CAPACIDADES
● Especialistas en Planificación y Control de Proyectos	X		X	Planifica todas las actividades del proyecto, gestiona la ruta crítica, los problemas, los riesgos y el presupuesto. Responsable de la gestión de recursos y la elaboración de informes sobre el estado del presupuesto.
● Gerentes de Proyectos y Programas	X		X	Coordina con los patrocinadores comerciales para administrar el alcance del trabajo, los problemas comerciales, los riesgos, etc. Impulsa los problemas comerciales y se comunica con las partes interesadas del proyecto y los miembros del equipo.
● Mentoría y Coaching		X	X	Coaching individual para gestores de proyectos con menos experiencia, para reforzar la formación y las redes sociales establecidas
● Capacitación y desarrollo profesional de PM		X	X	Una variedad de cursos de capacitación en el sitio que incluyen programas de certificación que se pueden personalizar para cualquier organización.
● Gestión del Cambio Organizacional		X	X	Evaluar la preparación para el cambio de la organización actual, incluidas las barreras al cambio, y desarrollar y ejecutar un plan para implementar con éxito los procesos de gestión de proyectos de costura.
● PM Evaluación de la Madurez Organizacional y Planificación de la Mejora		X	X	Utiliza el modelo de madurez de gestión de propiedad (PMMM) para mostrar cómo madurar sistemáticamente las prácticas de gestión de proyectos de una organización.
● Gestión del portafolio de proyectos		X	X	Herramientas de proceso y software para seleccionar y administrar el conjunto óptimo de proyectos que maximizan el valor comercial.
● Metodología de PM	X	X	X	Metodología personalizada (procesos, procedimientos, ejemplos de plantillas y guías)
● Metodología Funcional		X	X	Metodología funcional que se integra en la metodología general de gestión de proyectos
● Medición del valor de PM		X	X	Programa de métricas tangibles establecido para medir los beneficios derivados de la PMO.
● Software	X	X	X	Herramientas de software probadas para la gestión de panorámicas y la generación de informes de estado de la cartera completa de proyectos.

**Fuente:** elaboración propia basado en (Dinsmore, 2014). Para una mejor visualización ver: <https://onx.la/5a7c7>

“Las PMO podrían actuar como facilitadores para la implementación de gestión de conocimiento” (Arbabi, Salehi-Taleshi, & Ghods, 2020, pág. 17).

En este sistema de gestión, el objetivo principal es diseñar e implementar proyectos que en última instancia pueden facilitar el logro de la organización del proyecto para sus objetivos estratégicos (pág. 2).

La gestión de la cartera de proyectos significa la capacidad de gestionar y controlar eficazmente el éxito del proyecto de la organización, de modo que se haga hincapié en la declaración estratégica de la organización (pág. 3). La gestión de la cartera de proyectos es un enfoque mediante el cual los proyectos de la organización se alinean con la misión de la organización, con el resultado de que los costos y los proyectos se minimizan y la organización logra sus propias metas y objetivos más rápidamente (pág. 3).

El establecimiento de una oficina de gestión de proyectos es uno de los pasos necesarios para lograr la unificación de procedimientos y el establecimiento de sistemas integrados (pág. 8).

- La Oficina de Gestión de Proyectos es un soporte para asegurar, desarrollar y utilizar las "mejores prácticas" en la gestión de proyectos y brindar servicios de apoyo a los custodios y expertos en gestión de proyectos para lograr niveles óptimos de desempeño en los proyectos (pág. 8).

- El centro de gestión de proyectos es central para Desarrollar estándares de gestión de proyectos, mejorar las interacciones y generar influencia para un mejor uso de los recursos de la organización, reduciendo el desperdicio y los efectos negativos de las fallas del proyecto en la productividad y eficacia general de la organización, promoviendo y fomentando la excelencia de la gestión de proyectos en todas las organizaciones de proyectos (pág. 8).

- Una Oficina de Gestión de Proyectos Empresariales está diseñada para crear una mentalidad orientada a proyectos que, a través de la introducción y el uso de diversas herramientas y métodos, se esfuerza por maximizar el éxito y mejorar los resultados de los proyectos, al mismo tiempo que se compromete y potencia los proyectos (pág. 8).

La Oficina de Proyectos Estratégicos (SPO). La actividad de esta oficina, de naturaleza muy similar a la de la oficina de gestión de proyectos, es una organización que se encarga de evaluar los proyectos, de acuerdo con la estrategia de la organización. Y monitorear y asegurar

que la cartera de proyectos de la organización esté de acuerdo con la planificación estratégica. Soporte a proyectos, selección y soporte de software de gestión de proyectos, implementación y mantenimiento del proyecto actual (pág. 9). procesos de gestión, diseño y desarrollo de estándares y metodologías para la realización de trabajos, proporcionando formación en gestión de proyectos, proporcionando servicios de consultoría en gestión de proyectos y gestionando y desarrollando gestores de proyectos a partir de las tareas principales de la oficina de gestión de proyectos.

La oficina de gestión de proyectos es relativamente pequeña en relación con otras partes de la organización, pero también es un factor en la relación entre la visión de la alta dirección de la organización y las actividades actuales y futuras de los proyectos. Además de llevar a cabo las actividades formales de gestión de proyectos mencionadas anteriormente, esta oficina es responsable de una serie de actividades que se abordan en la gestión estratégica del proyecto, como evaluar la madurez de la organización de gestión del sistema de gestión de cartera, promover la cultura de gestión de proyectos, integración y generalización de los procesos de gestión de proyectos a nivel de organización, aseguramiento de la calidad de las organizaciones de proyectos, gestión de recursos organizacionales para la cartera de proyectos y gestión de carteras de proyectos. Pero quizás la tarea más importante de la oficina de gestión de proyectos se puede resumir en dos aspectos:

- Seguimiento y aseguramiento de la consistencia de los planes de trabajo y proyectos de la organización con los objetivos estratégicos aprobados por la alta dirección de la organización.
- Priorización y selección de la cartera de agencias ejecutivas de la organización en base a la priorización e importancia de los proyectos entre sí (pág.10) (Dezhkam, Xue, & Liu, 2019).

El ímpetu para introducir una PMO dentro de una organización es a menudo el deseo de mejorar la gestión general de los proyectos y, al mismo tiempo, reducir la cantidad de proyectos en curso que no cumplen con las expectativas de los clientes y las partes interesadas debido a excesos en el presupuesto. o retrasos inaceptables o incluso emprender dichos proyectos en primer lugar (Aubry et al., 2008 citados por Maqsood, Tareq & Kim, 2019, pág. 3.).

Las unidades de PMO generalmente están estructuradas y ordenadas de acuerdo con las necesidades de las organizaciones alojadas basadas en proyectos dentro de las cuales estos proyectos deben funcionar (pág. 4).

Hobbs et al. (2008) citados por Maqsood, Tareq & Kim, 2019, informó que “muchos de los roles de PMO tienen inicialmente una vida útil corta antes de que se reestructuren y sus funciones se reorienten. La característica de esa PMO es que, en la fase inicial, el enfoque está en las herramientas y métodos tradicionales de gestión de proyectos, y luego ese enfoque evoluciona hacia la gobernanza y el vínculo directo con la planificación estratégica y múltiples gestiones de proyectos”.

Por otro lado, construir una unidad de PMO eficiente no es necesariamente una garantía de alcanzar de manera confiable las competencias sostenibles de gestión de proyectos, como se esperaba, o el valor de gestión de proyectos deseado. Por lo tanto, los ingredientes específicos deben estar involucrados en el proceso de gestión de proyectos y cualquier actividad relacionada con la PMO para garantizar la sostenibilidad tanto de la creación de valor del proyecto como de las competencias de gestión del proyecto. En este caso, los gerentes de proyecto y los profesionales se consideran los principales actores para construir y mantener una unidad de PMO eficiente para el desarrollo del sistema. Aunque la PMO es un fenómeno organizacional reciente, puede tener un impacto sustancial en el desempeño y el desarrollo del sistema de una organización (pág. 6).

Las funciones y responsabilidades de una unidad de PMO pueden variar de acuerdo con el nivel de apoyo de la organización y sus metas, objetivos y justificaciones establecidas para su establecimiento, y la relación con el ecosistema empresarial circundante.

- Apoyar los objetivos de garantizar la calidad del proyecto y la alineación estratégica.
- Informar sobre el desempeño a los niveles superiores de gestión y proyecto para garantizar el seguimiento y el control continuo del proyecto.
- Mantener un depósito de conocimiento de procesos y plantillas usados, y lecciones aprendidas.
- Seguimiento de los recursos disponibles de forma centralizada para la mejor ejecución del proyecto.
- Monitorear el apoyo total a la gobernanza, la entrega de valor y las revisiones de la ejecución posterior al proyecto, etc.
- Compartir información organizacional para mejorar la comunicación (pág.7).

El rol de metodología y competencia de gestión de proyectos (PMMC). Este rol se refiere a la implementación de los métodos estándar de gestión de proyectos, a saber, la tutoría, la

promoción de la cultura del proyecto en todas las organizaciones, el desarrollo de conocimientos y competencias profesionales, y la provisión de procesos, herramientas, etc. Por lo tanto, se supone que vincula los entregables del proyecto con la estrategia objetivos de las organizaciones anfitrionas.

El rol de monitoreo y control del desempeño (MCP). Esta función se ocupa de informar funciones interrelacionadas, como el estado del proyecto, los resultados del desempeño, el autocontrol, los marcadores de apoyo, la gobernanza del proyecto, la información operativa y el sistema de comunicación para agilizar el intercambio de datos y simplificar la ejecución de los proyectos en ejecución según la programación del plan de proyecto.

El rol de aprendizaje organizacional (OL). Se supone que este rol es un habilitador clave para desarrollar la lealtad organizacional y la experiencia específica. También se ocupa del proceso de revisión posterior al proyecto, la tarea de auditoría, la evaluación del desempeño de la PMO y la gestión de las lecciones aprendidas y la recopilación de la experiencia profesional, los riesgos, la documentación y las bases de datos archivadas.

La función de gestión de proyectos múltiples (MPM). Este rol se refiere a la asignación de los recursos disponibles para mantener la ejecución de proyectos ejecutados en paralelo a través de una coordinación eficiente y la asignación de recursos entre los proyectos, resolviendo conflictos y reduciendo el riesgo de superposición de proyectos.

La función de estructura organizativa y comunicación (OSC). Esta función se ocupa de establecer herramientas eficaces para las funciones de la PMO y la comunicación de la misión (pág. 9).

Una PMO puede desempeñar funciones financieras clave (p. ej., gestión de costes y programación), funciones asistidas por estrategia (p. ej., cumplimiento del alcance planificado, alineación de objetivos y confianza de las partes interesadas) y funciones de dimensión comunitaria (p. ej., participación, respuesta a las necesidades). Además, los encuestados consideraron los roles potenciales de la PMO al cumplir con el alcance y los objetivos de la estrategia dentro de un marco de tiempo como contribuciones de valor agregado que de hecho justificaron el establecimiento de una unidad de PMO (pág. 13).

Argumentamos que la operación de cada rol de PMO puede mejorar la capacidad de una organización pública basada en proyectos para administrar sus propios proyectos (individuales

o de cartera) de manera más efectiva y, por lo tanto, entregar proyectos exitosos de manera consistente (pág. 16) (Maqsood, Tareq, & Kim, 2019).

Primero es la creación de una entidad responsable de apoyar a toda la organización para tener éxito en su transformación; esta entidad de apoyo es el asociado al término genérico PMO (Aubry & Lavoie-Tremblay, 2018, pág. 9).

No existe un modelo único e ideal para copiar. Por lo tanto, es necesario dar sentido al contexto particular de la organización, su historia e identidad únicas, y participar en un esfuerzo colectivo para representar lo que se encuentra fuera y dentro de la organización. Esto lleva tiempo (Aubry & Lavoie-Tremblay, 2018, pág. 12).

La Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) es una entidad organizativa que mantiene el estándar de los proyectos y también puede proporcionar recursos para respaldar el proceso de gestión de proyectos en toda la organización. La PMO puede participar en la gestión de carteras o programas, así como en el desarrollo y la gestión de proyectos estratégicos (Philbin, 2016, pág. 1).

La Oficina de Gestión de Proyectos o PMO es una entidad organizativa que se crea con el fin de estandarizar la forma en que se llevan a cabo los proyectos y generar eficiencias a través de las llamadas 'economías de repetición' (Davies y Brady, 2000). Tal repetición de proyectos permite aprender lecciones y establecer mejores prácticas, lo que conduce a una ejecución de proyectos más eficiente y eficaz. Además, es posible desarrollar enfoques, sistemas, herramientas de gestión y metodologías comunes para impulsar mejoras en el desempeño en términos de ejecución de proyectos (de acuerdo con el cronograma, el presupuesto y los parámetros de calidad). La PMO aprovecha el conocimiento y los recursos, incluidas las personas, las finanzas y la infraestructura de apoyo, de modo que un servicio enfocado y una capacidad organizativa estén disponibles para respaldar los proyectos desde la etapa conceptual inicial hasta la puesta en marcha, la entrega del proyecto y, finalmente, el cierre del proyecto, es decir, durante todo el ciclo de vida del proyecto (Philbin, 2016, pág. 1).

Las PMO también apoyan el desarrollo de proyectos estratégicos y han sido vistas como un facilitador para asegurar la alineación estratégica de los proyectos con la estrategia corporativa (Philbin, 2016, pág. 1).

la PMO se puede ver en términos de funciones orientadas a las personas (como la provisión de personal de gestión de proyectos, capacitación y servicios de consultoría), así como

funciones relacionadas con la administración, como el mantenimiento de archivos de proyectos y listas de contratistas y proveedores aprobados (Rad, 2001 citado por Philbin, 2016; pág. 5.).

Anantatmula y Rad (2013) citados por Philbin (2016; pág. 6) han planteado que la PMO debe verse como una unidad complementaria y de apoyo, y no como una unidad rígida y excesivamente administrativa que puede sofocar la creatividad y la flexibilidad necesaria. La PMO debe estar alineada con la estrategia organizacional y el nivel de funcionalidad de la PMO (o el alcance en toda la organización) debe ser una función de la estrategia con los recursos y la dotación de personal de la PMO en un nivel acorde con la funcionalidad requerida. Cuando se produce una discrepancia entre la funcionalidad requerida y los recursos, puede producirse una insatisfacción en el desempeño de la PMO. Además, la PMO no se limita a respaldar las metodologías tradicionales de gestión de proyectos (cf. La metodología en cascada para proyectos de TI) y se ha informado que respalda la gestión ágil de proyectos a través de una PMO ágil (Tengshe y Noble, 2007) o Agile Office (Power, 2011) citados por Philbin (2016, pág. 6).

Al diseñar una nueva PMO, es útil considerar en qué nivel de la organización se espera que la PMO opere y tenga un impacto (p.6).

Yaning y Yuan (2010) citados por Philbin (2016, pág. 6) propusieron una estructura organizativa para la PMO, que es administrada por un director de la PMO que reporta al gerente general de la organización. El director supervisa cuatro áreas, que son las siguientes: equipo de gestión de recursos, equipo de evaluación de proyectos, equipo de apoyo a la gestión y los sistemas de gestión de información de apoyo. En este modelo, la PMO se hace responsable del proceso de selección y evaluación de múltiples proyectos, junto con la integración y asignación de recursos, así como la coordinación y resolución de los conflictos que surjan entre los proyectos bajo gestión. Por lo tanto, el diseño de una PMO debe tener en cuenta estos factores para que los recursos, procesos y sistemas necesarios estén en su lugar para respaldar el inicio y la entrega del proyecto.

Carrillo et al. (2010) citado por Philbin (2016, pág. 6) ha derivado un conjunto de roles y responsabilidades para el equipo de PMO, que es útil para tener en cuenta al diseñar una PMO. El equipo de PMO incluye las siguientes funciones y responsabilidades propuestas:

Coordinación de la PMO – Administración de la PMO, presentación de informes, coordinación del equipo y pertenencia al comité del proyecto.

Gestión de herramientas: gestión de documentos y herramientas de gestión de proyectos empresariales (EPM), actualizaciones de herramientas y mejoras.

Gestión de recursos – Asignación de recursos y actividades de seguimiento para obtener resultados del proyecto en el plazo requerido (pág. 6).

Gestión de seguimiento: gestión de métricas para medir la salud y el progreso del proyecto, seguimiento de varias áreas, incluidos los riesgos del proyecto, los problemas globales y el presupuesto, preparación de informes de progreso de los proyectos (pág. 7).

Mentoría en gestión – Socialización del proceso de gestión de proyectos, creación de políticas y procedimientos, capacitación en procesos y herramientas de proyectos, mejora de planes de proyectos y plantillas organizacionales, implementación de nuevos planes para aumentar la madurez de la gestión de proyectos (pág. 7).

La implementación de una nueva estructura de PMO puede requerir potencialmente un cambio cultural en la organización que es una consecuencia del nuevo enfoque para gestionar proyectos y, en consecuencia, puede tomar mucho tiempo y esfuerzo para que la nueva estructura se incorpore correctamente en la organización. (Polat y Meydanli, 2013 citados por Philbin; 2016, pág. 7.)

La PMO puede actuar como un repositorio de conocimiento para la gestión de proyectos que surge de la experiencia colectiva que se construye a partir de la gestión de proyectos sucesivos (Philbin, 2016, pág. 8).

Liu y Yetton (2007) citados por Philbin (2016, pág. 8) encontraron que la PMO puede tener un impacto positivo en el desempeño del proyecto donde existe un alto nivel de incertidumbre de la tarea y esta situación se vio como una alta capacidad de procesamiento de información debido al nivel de incertidumbre que genera.

El papel de la PMO se puede ver en términos de las dimensiones estratégica y operativa y el marco proporciona el alcance y las actividades junto con los beneficios correspondientes para ambas dimensiones. Se prevé que el equilibrio específico de las actividades estratégicas y operativas de una PMO determinada dependerá de las necesidades organizativas y los requisitos para establecer la PMO (Philbin, 2016, pág. 8).

El objetivo principal de la PMO es facilitar el éxito del proyecto a través de la estandarización de los proyectos y la implementación de las mejores prácticas, la mitigación de los riesgos del

proyecto y el apoyo a la entrega efectiva del proyecto de acuerdo con los requisitos de cronograma, presupuesto y alcance (Philbin, 2016, pág. 10).

Debe tenerse en cuenta que cualquier implementación de la PMO debe depender de las circunstancias organizativas y las necesidades específicas de la PMO (Philbin, 2016, pág. 10).

Las oficinas de proyectos se han utilizado durante bastante tiempo como un medio para administrar grandes proyectos, basados en la necesidad de un enfoque global y coherente. Se establecieron oficinas de proyectos para coordinar carteras de proyectos, y estas oficinas facilitaron la transferencia de experiencia y la evaluación comparativa entre los proyectos. Además, dichas oficinas de proyectos a menudo funcionaban como un “supervisor de proyectos” que informaba directamente a la alta gerencia sobre problemas o desviaciones de los planes (Bjørn, Bjørnar, & Wenche, 2007, pág. 1).

#### **Responsabilidades y tareas de la PMO.**

- Establecer, continuar desarrollando y gestionar metodologías y procesos compartidos para el manejo de proyectos en la organización.
- Ofrecer apoyo a los proyectos, en forma, por ejemplo, de metodología y herramientas.
- La mayoría de las PMO también tienen claro que no quieren actuar como recursos operativos en los proyectos, sino mantener cierta distancia y ser “consultores”.
- Aseguramiento de la calidad de los proyectos, en diferentes etapas y de diferentes maneras, desde la evaluación de los documentos de base de decisión en la fase de selección hasta las evaluaciones intermedias/posteriores, y la facilitación de las revisiones por pares. Nuevamente, la oficina normalmente no tiene autoridad para instruir o detener los proyectos, solo para hacer recomendaciones (Bjørn, Bjørnar, & Wenche, 2007, pág. 5).

#### **Objetivos que se persiguen al establecer una PMO.**

- Grandes diferencias en la forma en que se ejecutan los proyectos, por lo que se establece una PMO para garantizar una ejecución de proyectos más uniforme basada en las mejores prácticas.

- Problemas con los sobrecostos y sobrecostos en los proyectos, por lo que pretende mejorar esto asegurando una unidad de competencia central dentro de la gestión de proyectos en la organización.
- Falta de gerentes de proyecto calificados, como consecuencia de la implementación de una PMO para desarrollar dicha competencia (Bjørn, Bjørnar, & Wenche, 2007, pág. 5).

### **Garantizar la autoridad necesaria de la PMO.**

Independientemente de las tareas asignadas a la PMO, uno de los propósitos principales es que debe contribuir a cambiar las prácticas de gestión de proyectos de la organización.

El apoyo del que goza una PMO por parte de la alta dirección, tanto en la fase de establecimiento como posteriormente en su vida útil. Por supuesto, esto depende de que la alta gerencia vea la necesidad de la PMO. En consecuencia, la PMO debe demostrar su valía creando efectos y documentándolos, tal vez realizando una medición equilibrada del desempeño (Bjørn, Bjørnar, & Wenche, 2007, pág. 6).

### **Requisitos de competencia para una PMO y sus recursos.**

La medida en que una PMO logra labrarse un papel por sí misma, tanto en la fase de establecimiento como en la operativa, también depende, por supuesto, de la competencia que posee. Anteriormente hemos mencionado la antigüedad como un requisito. Más allá de esto, hemos descubierto las siguientes competencias importantes requeridas:

- Obviamente, una sólida comprensión del oficio de la gestión de proyectos.
- Comprensión holística de la organización y sus proyectos.
- Habilidades de comunicación.
- Comprensión empresarial.
- Un sentido de innovación.
- Competencia dentro de otras áreas además del núcleo de la gestión de proyectos: una combinación de persona (Bjørn, Bjørnar, & Wenche, 2007, pág. 6).

### **Recomendaciones y éxito de una PMO.**

- Los empleados de la PMO deben tener vocación de servicio, pero también evitar convertirse en secretarios de los proyectos.

- Que los servicios de la PMO sean gratuitos para los proyectos.
- Cree cierta distancia e independencia de los proyectos: sea un apoyo, no un recurso.
- Manejar la PMO con gerentes de proyectos sénior y otras personas con amplias habilidades y experiencia en proyectos.
- No convierta la PMO en una unidad de control burocrático.
- Centrarse en mejores prácticas de gestión de proyectos.
- Personalice la PMO con el número de personas y la competencia que parezca necesaria, y elija a las personas con cuidado. Asegúrese de que la PMO represente la experiencia de gestión de proyectos sénior y goce del respeto en toda la organización (Bjørn, Bjørnar, & Wenche, 2007, págs. 7-8).

La PMO (oficina de gestión de proyectos) es una unidad organizativa que se establece con el fin de estandarizar la forma en que se gestionan los proyectos y asegurar la eficiencia mediante la generación de mejores prácticas a partir de la entrega de una cartera de proyectos (Desouza y Evaristo, 2006 citados por Philbin & Kaur; 2020, pág. 2.). El enfoque de PMO para la gestión de proyectos se ha implementado en diferentes sectores. Esto se debe a que muchas organizaciones entregan cada vez más actividades de acuerdo con los proyectos; de hecho, los proyectos como organizaciones temporales pueden verse como una capacidad de producción, como una unidad para asignar recursos a las iniciativas de cambio y como una unidad para gestionar la incertidumbre (Turner y Müller, 2003 citados por Philbin & Kaur; 2020, pág. 2.).

La oficina de gestión de proyectos proporciona un mecanismo que permite a las organizaciones maximizar la probabilidad de éxito del proyecto. Además, la PMO puede desarrollar las mejores prácticas de gestión de proyectos a través de la entrega sucesiva de múltiples proyectos. Este conocimiento se puede aumentar con varias herramientas, técnicas y procedimientos operativos estándar que una PMO desarrolla para apoyar a la comunidad de gestión de proyectos dentro de la organización (do Valle et al., 2008 citados por Philbin & Kaur; 2020, pág. 2.).

Dai y Wells (2004) citados por Philbin & Kaur; (2020, pág. 2.) identificaron un conjunto de características estándar para una PMO, que son las siguientes: Desarrollar y mantener estándares y métodos de gestión de proyectos; desarrollar y mantener archivos históricos del proyecto; proporcionar apoyo administrativo de proyectos, proporcionar recursos

humanos/asistencia de personal, proporcionar consultoría y tutoría en gestión de proyectos, y proporcionar u organizar capacitación en gestión de proyectos (Philbin & Kaur, 2020, pág. 2).

El establecimiento de unidades organizativas denominadas oficinas de gestión de proyectos (PMO) ha contribuido a mejorar el desempeño de los proyectos (Golini et al., 2014 citados por Adonai & Everton; 2018, pág. 2).

Visión basada en recursos (RBV), una perspectiva de estructura organizacional descrita en Barney y Hesterly (2007) citados por Adonai & Everton; (2018, pág. 3), los recursos pueden crear una ventaja competitiva sostenible cuando se convierten en competencias organizacionales. Las PMO, como recurso estratégico interno, pueden proporcionar una ventaja competitiva sostenida en la gestión de proyectos del tercer sector, al convertir este recurso en una competencia organizativa (Adonai & Everton, 2018, pág. 3).

Un aporte relevante de la RBV es que muestra los atributos que le permiten a una organización lograr un desempeño superior a largo plazo, ya que no dependen de las condiciones de la industria (pág. 4).

Barney (1991, pág. 107) afirmó: “no es difícil ver que los recursos organizacionales valiosos y escasos pueden ser una fuente de ventaja competitiva”. Sin embargo, como él explica, no todos los recursos de una organización tienen el potencial para crear una ventaja competitiva. Para hacer esto, un recurso debe tener cuatro atributos: ser valioso, raro, imperfectamente imitable e imperfectamente sustituible (pág. 4).

Este autor destacó que los recursos valiosos y raros son capaces de crear una ventaja competitiva, mientras que aquellos que son inimitables e irremplazables brindan la base para una ventaja competitiva sostenida. Así, Barney y Hesterly (2007) citados por Adonai & Everton (2018; pág. 5) proponen que los atributos clave de los recursos que crean una ventaja competitiva sostenible son: valiosos, raros, costosos de imitar y organizados para explotar.

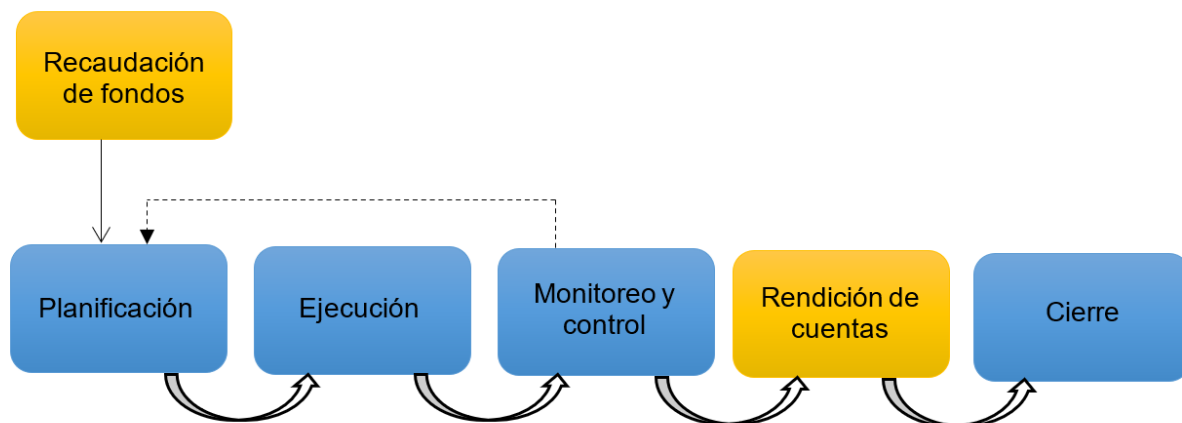
Se puede definir una PMO como un recurso estratégico interno de la organización, capaz de proporcionar una ventaja competitiva sostenible en la gestión de proyectos, ya que tal unidad permite a la organización diferenciarse a través de sus competencias organizacionales y agregar valor a su producto/servicio (Jugdev et al., 2007 citados por Adonai & Everton, 2018; pág. 5).

Por lo tanto, asumimos que las PMO en las ONG permiten a las organizaciones combinar sus capacidades y recursos de manera integrada, brindándoles una ventaja competitiva sostenible en el mercado de donaciones relacionadas con proyectos (Adonai & Everton, 2018, pág. 5).

Las organizaciones han establecido e integrado unidades, generalmente conocidas como PMO, en sus estructuras organizacionales. Estos se consideran innovadores y altamente efectivos (Alexandrova et al., 2015 citados por Adonai & Everton, 2018, pág. 6), en un esfuerzo por gestionar sus proyectos de manera más efectiva (Pellegrinelli y Garagna, 2009; Jalal y Koosha, 2015 citados por Adonai & Everton, 2018, pág.6). Esto también ha sucedido con algunas ONG (Golini et al., 2014; Crawford, 2002; Dinsmore, 1999 citados por Adonai & Everton, 2018, pág. 6).

Las metodologías adaptadas para el tercer sector generalmente extienden el ciclo de vida tradicional de los proyectos (inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control y cierre), considerando dos fases capitales para las ONG: captación de fondos y rendición de cuentas (Lacruz, 2014 citados por Adonai & Everton, 2018, pág. 7), como se muestra en la ilustración nueve (9).

**Ilustración 9** Ciclo de vida de los proyectos en el tercer sector



**Fuente:** elaboración propia, tomada y adaptada de (Adonai & Everton, 2018, pág. 8)

La fase de recaudación de fondos involucra la identificación de oportunidades, la preparación de propuestas, la negociación y la contratación; mientras que, durante la fase de rendición de cuentas, las organizaciones envían informes a los donantes sobre la ejecución del proyecto y su desempeño físico y financiero (Adonai & Everton, 2018, pág. 7).

RBV: valioso, raro, costoso de imitar y organizado de explotar. Dada su rareza, es difícil de imitar. Por lo tanto, podemos sugerir que una PMO tiene los cuatro atributos que construyen una ventaja competitiva sostenible.

Existe evidencia para asumir que las PMO contribuyen a mejorar la gestión de proyectos (Yogarajah, 2017; citados por Adonai & Everton, 2018, pág. 8), y que la gestión de proyectos, a su vez, afecta positivamente el desempeño del proyecto (Joslin y Müller, 2015; citados por Adonai & Everton, 2018, pág. 8). Además, la PMO modera la relación entre la gestión de proyectos y las métricas de desempeño del proyecto (Jalal y Koosha, 2015; citados por Adonai & Everton, 2018, pág. 8).

PMO fue concebida como una unidad rectora con las siguientes actividades: desarrollo, implementación y soporte a la metodología, así como a la herramienta de gestión de proyectos; preparación de propuestas de proyectos; seguimiento y control de proyectos, y definición y seguimiento de indicadores de desempeño; intercambio de informes y documentos de desempeño; y apoyo a la gestión de los recursos compartidos (Adonai & Everton, 2018, pág. 9).

Cada organización es diferente y tiene sus propios problemas a resolver y formará su PMO en base a estos. No existe un conjunto único de responsabilidades para todos (pág.3) para una PMO. Sin embargo, varios estudios han abordado las responsabilidades y tareas de “denominador común” de una PMO.

Si bien es cierto que cada organización es diferente en cuanto composición o heterocomposición, tal y como se ha hecho referencia, al momento de diseñar y proponer la creación de una PMO, se deberá tener en cuenta la planeación y objetivos estratégicos de la organización, pretendiendo que esta nueva unidad/área de la organización se encuentre alineada con la razón de ser de la entidad y a sus necesidades, llevando de esta manera un análisis holístico frente a los componentes referenciados.

“Cuando todos los proyectos en la empresa siguen una plantilla estandarizada, entonces y solo entonces se proyectarán la gestión evoluciona gradualmente hacia una forma de vida cotidiana” (Silvius, 2021, pág. 4).

El papel de la PMO como “propietario” de la metodología de gestión de proyectos o estándar de la organización se ajusta al modelo de “PMO empresarial” de la PMO, que se encuentra como el modelo de PMO sugerido con más frecuencia. La PMO empresarial opera como el centro de gestión de proyectos de excelencia que proporciona a la organización una estructura amplia y soporte para los proyectos y la gestión de proyectos. La PMO empresarial garantiza que el trabajo del proyecto sea congruente con el propósito, la visión, la misión y el plan comercial estratégico de la organización, lo que también le otorga la responsabilidad de respaldar las estrategias de sostenibilidad de la organización (Silvius, 2021, pág. 5).

Desarrollar y mantener una metodología o estándar de gestión de proyectos es una de las responsabilidades más importantes de una PMO (empresarial). Tener una metodología estándar para la gestión de proyectos es una base para el desarrollo de la gestión de cartera de proyectos y la madurez organizacional en la gestión de proyectos (Silvius, 2021, pág. 6).

El aprendizaje organizacional es una responsabilidad clave de una PMO. Como la sostenibilidad sugiere minimizar o eliminar el desperdicio, las organizaciones deberían aprender de sus proyectos para no “desperdiciar” energía, recursos y materiales en sus errores en los proyectos. Los estándares de gestión de proyectos respaldan el aprendizaje organizacional al prescribir que los proyectos documenten sus lecciones aprendidas como parte de la "Base de conocimientos corporativos" de la organización. La PMO puede apoyar el aprendizaje organizacional sobre la integración de aspectos de sostenibilidad en la gestión de proyectos, integrando la evaluación de perspectivas y aspectos de sostenibilidad en las evaluaciones de proyectos, revisiones de proyectos e informes de lecciones aprendidas de proyectos (Silvius, 2021, pág. 8).

La Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) es una estructura organizativa creada con el fin de promover y mejorar la práctica de gestión de proyectos, mediante la adopción de metodologías adecuadas para lograr altos niveles de eficiencia y eficacia (Monteiro, Santos, & Varajão, 2016, pág. 1).

Las organizaciones actuales adoptan prácticas de gestión de proyectos, definidas como la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas para cumplir con los

requisitos y objetivos de los proyectos mediante la implementación de procesos y metodologías adecuadas, como parte de su estrategia y como factor crítico (Monteiro, Santos, & Varajão, 2016, pág. 2).

Una Oficina de Gestión de Proyectos es “un órgano o entidad organizativa a la que se le asignan diversas responsabilidades relacionadas con la gestión centralizada y coordinada de los proyectos bajo su dominio. Las responsabilidades de la PMO pueden ir desde proporcionar funciones de apoyo a la gestión de proyectos, hasta ser realmente responsable de la gestión directa de un proyecto” (Monteiro, Santos, & Varajão, 2016, pág. 2).

Con el crecimiento de los entornos de gestión de proyectos, han surgido PMO multiproyecto o estratégicas para desarrollar competencias en gestión de proyectos, gestionar el rendimiento de un solo proyecto y coordinar múltiples proyectos [5] (Monteiro, Santos, & Varajão, 2016, pág. 2).

La PMO es, por lo tanto, una unidad o departamento, en organizaciones matriciales o en organizaciones basadas en proyectos, para el desarrollo de metodologías e institucionalización de prácticas de gestión de proyectos. Según Desouza & Evaristo citados por Monteiro, Santos & Varajão, (2016; pág. 2), la PMO es un ejercicio para personalizar y sustentar las prácticas, métodos, técnicas y herramientas en las organizaciones. Dai & Wells citados por Monteiro, Santos & Varajão, (2016; pág. 2) describen a la PMO como una unidad organizativa que proporciona gerentes de proyecto, equipos y gerentes funcionales con acceso a los principios, prácticas, metodologías, herramientas y técnicas que se utilizan para una gestión de proyectos eficiente y eficaz (Monteiro, Santos, & Varajão, 2016, págs. 2-3).

A nivel operativo, una PMO brinda soporte básico centralizado a proyectos individuales y garantiza profesionalismo y excelencia en la aplicación de principios ampliamente aceptados y prácticas preferidas de gestión de proyectos para cada proyecto. A un nivel táctico, los servicios de PMO brindan un mayor valor agregado a través de la coordinación de múltiples proyectos y la gestión de las dependencias entre proyectos. Esto puede incluir la integración de recursos entre proyectos y garantizar que se cumplan las disciplinas de gestión de proyectos. Finalmente, la PMO estratégica involucra todos los aspectos de una PMO operativa y táctica y también está equipada con la autoridad para priorizar proyectos en relación con los objetivos y estrategias corporativos y asesorar a la alta dirección sobre la viabilidad de las inversiones del proyecto (Monteiro, Santos, & Varajão, 2016, pág. 3).

Tipología 1: Englund, Graham & Dinsmore (2003) citados por Monteiro, Santos & Varajão, (2016; pág. 4) Diferentes autores han propuesto modelos para clasificar los principales servicios que ofrece una PMO. Las descripciones de las PMO en la literatura a menudo se resumen en tipologías que comprenden pocos modelos. Las tipologías más comunes tienen de tres a cinco tipos, en los que cada tipo es un modelo de PMO. Cualquier modelo es necesariamente una simplificación y una reducción de las complejidades de la realidad organizacional. Los modelos son muy útiles, incluso necesarios, para apoyar tanto la investigación como la práctica. Englund, Graham & Dinsmore (2003) citados por Monteiro, Santos & Varajão, (2016; pág. 4) proponen tres modelos de PMO. La primera, Project Support Office, proporciona consultoría interna para actividades de gestión de proyectos, como planificación y programación, herramientas de gestión de proyectos y gestión de documentos. El segundo, Centro de Excelencia en Gestión de Proyectos (PMCOE), incluye funciones más orientadas a asegurar metodologías y habilidades actualizadas en la gestión de proyectos, tales como estandarización de procesos, identificación de mejores prácticas y capacitación. La tercera es la Oficina de Gestión de Programas, que promueve la autoridad total sobre los proyectos y la responsabilidad de reclutar y desarrollar gerentes de proyectos, selección de proyectos y alineación de prioridades con las estrategias comerciales.

Tipología 3: Garfein (2005) citado por Monteiro, Santos & Varajão, (2016; pág. 5) La PMO empresarial tiene la función de informar y supervisar las principales iniciativas de la empresa y puede expandirse a una oficina de soporte de estrategia con responsabilidad para la planificación de escenarios y el análisis estratégico función administrativa proporcionando el estado del proyecto, identificando riesgos y problemas potenciales, y manteniendo los archivos del proyecto. La función del Administrador de Información es rastrear y reportar el progreso de los proyectos con el objetivo de servir Garfein (2005) citados por Monteiro, Santos & Varajão, (2016; pág. 5) propone cuatro modelos de PMO. La Oficina de Proyectos, que proporciona datos a una PMO de nivel superior u otra autoridad de supervisión para la consolidación. La PMO básica, que desarrolla un proceso y criterios para la selección de proyectos y recopila datos de rendimiento de múltiples proyectos. La PMO madura, que alinea los proyectos con la estrategia comercial e implementa un proceso para evaluar y asignar recursos, y desarrolla métodos para priorizar proyectos. Y Enterprise PMO, que permite datos de proyectos en tiempo real en la toma de decisiones y crea una capacidad general de gestión de cartera de proyectos.

Tipología 4. Letavec (2006) citado por Monteiro, Santos & Varajão, (2016; pág. 5) propone tres modelos. Una PMO de consultoría aborda las necesidades de gestión de proyectos de la organización principalmente a través de la tutoría y promueve un sentido de comunidad de gestión de proyectos en la organización, y es responsable de la gestión diaria de los proyectos. La PMO de conocimiento (fuerte) sirve como el organismo central de gestión de proyectos y programas en la organización, ejerce una influencia significativa sobre los estándares y procesos que rigen los proyectos en la organización y desempeña el papel de una organización de conocimiento que mantiene bibliotecas de proyectos, lecciones aprendidas. y la construcción de mejores prácticas organizacionales en la gestión de proyectos. La PMO estándar (combinada) brinda servicios de consultoría, capacitación y actividades de establecimiento de estándares y, a menudo, se considera un centro de experiencia para la gestión de proyectos en las organizaciones. Su función más allá de los límites organizacionales es identificar las mejores prácticas e implementar estándares y herramientas para el beneficio de toda la comunidad del proyecto.

Tipología 10: Unger, Gemünden & Aubry (2012) Unger, Gemünden y Aubry (2012) citado por Monteiro, Santos & Varajão, (2016; pág. 6) presentan tres modelos de PMO. El primero es el Apoyo, que implica brindar servicios a los miembros y líderes del proyecto durante la implementación del proyecto, incluidas las actividades para capacitar y motivar los estándares de gestión de proyectos y las operaciones dentro de la organización. El segundo, Controlling, implica la gestión de la información para brindar información en la toma de decisiones, incluida la recopilación, preparación y suministro de información, así como la sugerencia de medidas correctivas. En tercer lugar, está la coordinación, que incluye la evaluación de proyectos, la selección, el apoyo entre proyectos, la coordinación entre departamentos y grupos de entrenamiento para mejorar la colaboración entre las partes interesadas.

Tipología 12: DL Bolles y DG Hubbard (2015) citado por Monteiro, Santos & Varajão, (2016; pág. 7) DL Bolles y DG Hubbard (2015) proponen cinco modelos de PMO. La Oficina de Proyectos (proyecto único) y la Project PMO (major project), que hemos agrupado en Project Office/ PMO. Este modelo proporciona la gestión de un proyecto único, de misión crítica o importante, desarrolla los planes y presupuestos operativos del proyecto y autoriza los ajustes. Los informes de control actualizan el progreso y mantienen la documentación del proyecto. El segundo modelo es la Oficina de Soporte de Proyectos, que brinda soporte administrativo a uno o más proyectos no complejos y de informes, proporcionando controles de proyecto.

Hemos agrupado la PMO de división y la PMO de unidad de negocio en una PMO de división / unidad de negocio, que proporciona gestión de proyectos de negocio en todas las organizaciones, gestiona carteras y supervisa programas. La PMO empresarial proporciona gestión comercial de proyectos a nivel de toda la empresa, supervisando la PMO de la división y la unidad comercial, la selección de proyectos y la priorización. Finalmente, el Centro de Excelencia de Gestión de Proyectos (PMCoE) establece e implementa estándares, metodología, prácticas, educación, capacitación y competencia de gestión de proyectos de gestión empresarial de proyectos en toda la empresa (Monteiro, Santos, & Varajão, 2016, pág. 7).

Hemos analizado varios modelos de PMO encontrados en la literatura. Los resultados muestran que las estructuras, roles, funciones y descripciones de las PMO varían considerablemente de una fuente a otra. De hecho, los autores establecen una gran variedad de PMO diferentes (Monteiro, Santos, & Varajão, 2016, pág. 9).

Los proyectos sirven como una herramienta eficaz para que las organizaciones lograr objetivos estratégicos (Szalay, Kovács, & Sebestyén, 2017, págs. 1-2).

Las PMO ahora se ven como unidades centralizadas que ofrecen servicios directos de gestión de proyectos o apoyo en la entrega de proyectos en cualquier fase del ciclo de vida del proyecto, a saber, inicio, planificación, ejecución, cierre y operación; las PMO han evolucionado en tamaño, sofisticación e importancia para las organizaciones (Ntshwene, Ssegawa, & Rwelamila, 2021, pág. 2).

Las PMO son conocidas en varias organizaciones por diferentes nombres que incluyen, por ejemplo, oficina de proyectos, oficina de apoyo a proyectos, unidad de implementación de proyectos, unidad técnica y, recientemente, centro de excelencia en gestión de proyectos. Andrews citado por Ntshwene, Ssegawa, & Rwelamila, (2021; pág. 2) definió una PMO como un centro de excelencia que ayuda a los gerentes de proyecto a implementar proyectos con éxito mediante la creación de los procesos y métodos necesarios para el trabajo de implementación. Kwak y Dai citado por Ntshwene, Ssegawa, & Rwelamila, (2021; pág. 2) definieron una PMO como una entidad organizativa con personal a tiempo completo que proporciona y apoya servicios gerenciales, administrativos, de capacitación, consultoría y técnicos para proyectos en organizaciones e identificaron cuatro posibles servicios principales. Primero, las PMO pueden facilitar a las organizaciones la selección de proyectos que estén alineados con sus objetivos estratégicos. Por lo tanto, PMO identifica, categoriza y prioriza

proyectos y, por lo tanto, proporciona medios para avanzar en sus niveles de madurez de gestión de proyectos. En segundo lugar, puede desarrollar herramientas, plantillas y metodologías estándar para aplicar a todos los proyectos dentro de una organización. En tercer lugar, la PMO puede brindar educación y capacitación a todos los involucrados con respecto a la gestión de proyectos dentro de una organización. Esto facilita un cambio organizacional para desarrollar e implementar procedimientos de entrega de proyectos. Por último, la PMO puede ejecutar actividades del proyecto, incluida la realización de evaluaciones para aprovechar las lecciones aprendidas para mejorar la entrega futura del proyecto (Ntshwene, Ssegawa, & Rwelamila, 2021, pág. 3).

La PMO presenta una variedad de roles y funciones, cuyo desempeño está relacionado con el logro de los objetivos estratégicos (Viglioni, Cunha, & Moura, 2016, pág. 1).

Las Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO) son estructuras organizativas encargadas de gestionar y coordinar varios proyectos simultáneos dentro de las empresas, diseño de sistemas de gestión del rendimiento (PMSDF) (Duarte, Deschamps, Pinheiro de Lima, Pepino, & Guzman, 2019, pág. 1)

Los sistemas de gestión del desempeño (PMS). Las PMO son unidades organizativas que tienen una serie de responsabilidades relacionadas con la gestión centralizada y coordinada de los proyectos bajo su dominio. Las PMO son estructuras complejas y no hay consenso sobre las expectativas y responsabilidades que deben asumir dentro de cada empresa (Duarte, Deschamps, Pinheiro de Lima, Pepino, & Guzman, 2019, pág. 3).

Zózimo citado por Duarte, Deschamps, Pinheiro de Lima, Pepino, & Guzman, (2019; pág. 7) la “PMO ofrece una estructura organizativa para apoyar la gestión de proyectos, a nivel metodológico, proporcionando herramientas, documentos, marcos y recomendaciones a los directores de proyectos. Por brindando capacitación y conocimiento, los PM's se sienten capaces de entregar con mayor agilidad, nivel de entrega y calidad, no solo al proyecto sino también a la cartera a la que pertenecen estos proyectos. Debe ser un facilitador de estas competencias y está disponible para las personas que trabajarán en la operación del proyecto y programa”. La PMO brinda apoyo para que las personas no se sientan impotentes. También es el responsable de llevar la innovación al PM (Duarte, Deschamps, Pinheiro de Lima, Pepino, & Guzman, 2019, pág. 7).

#### 6.4. Madurez en la gestión de proyectos

De acuerdo con (AXELOS, 2017) se ha demostrado que el uso efectivo de métodos de gestión de proyectos en todas las organizaciones puede aumentar el rendimiento empresarial. Esto se ha medido mediante la utilización de evaluaciones de madurez, que miden la capacidad de una organización para gestionar proyectos, programas y/o carteras. Cuanto mayor es la madurez que alcanza una organización, más eficaz y eficiente es en términos comerciales.

Según (AXELOS, 2017, pág. 38) los beneficios de usar una evaluación de madurez incluyen, pero no se limitan a:

- Ayudar a las organizaciones a determinar el nivel de madurez que deben alcanzar para satisfacer sus necesidades comerciales
- Crear una base de capacidad confiable contra la cual se pueden medir objetivamente las mejoras en el desempeño
- Proporcionar una evaluación objetiva de fortalezas y debilidades
- Justificar la inversión en infraestructura de gestión de proyectos proporcionar validación de la madurez de una organización demostrar la calidad del servicio para respaldar propuestas a clientes potenciales reducir los costos de entrega y aumentar los beneficios indicar cuáles son los próximos pasos lógicos de mejora para que el desempeño de los proyectos tenga una eficiencia demostrable.

De acuerdo con lo mencionado en (Dinsmore, 2014)

“se puede observar que en la gestión de proyectos se ha dado prioridad a los activos tangibles y codificados, lo cual se refleja en los modelos de madurez de gestión que se han presentado como fuente de ventaja competitiva. Estos modelos se basaron en el modelo de madurez de capacidad del Carnegie-Mellon Software Engineering Institute para el desarrollo de software, los cuales constaban de cinco etapas lineales que reflejaban procesos y prácticas cada vez más definidos y repetibles. Los modelos utilizaron una visión racional y mecanicista de las organizaciones, pero no abordaron los aspectos sociales e interrelacionales. Los modelos abordaron los activos tangibles, pero no los activos intangibles. Los modelos de madurez tienen un valor limitado porque los rivales no tardan mucho en imitar prácticas documentadas o instituir prácticas y procedimientos similares. El conocimiento codificado es fácilmente transferible entre

empresas. Los proveedores solían indicar que sus modelos se basaban en bases de datos de mejores prácticas. Además, los modelos no enfatizaron inicialmente los procesos y prácticas organizacionales y carecían de una conexión clara entre la gestión de operaciones y la estrategia. (pág. 297).

Según lo expresado por (Kerzner, 2019) en la actualidad empresarial, la gestión de proyectos se ha vuelto fundamental para alcanzar los objetivos estratégicos, generar beneficios comerciales y crear valor para las organizaciones.

La gestión de proyectos se trata en muchas empresas como uno de los cuatro o cinco componentes estratégicos necesarios para la supervivencia a largo plazo de la empresa, en lugar de ser simplemente otro puesto de trayectoria profesional. Por lo tanto, se espera que las empresas busquen proyectos modelos de madurez de gestión para ayudarlos a ser mejores en el uso de la gestión de proyectos.

Desafortunadamente, esto no es tan fácil como parece. Más de 30 modelos de madurez de gestión de proyectos (PMMM) están en el mercado. hay algo de similitud entre varios de los modelos, pero también hay diferencias significativas.

Seleccionar el PMMM correcto para su industria y tipo de negocio requiere una cuidadosa consideración. Las empresas pueden crecer en las prácticas de gestión de proyectos al capturar las lecciones aprendidas y mejores prácticas. La mayoría de las empresas utilizan lecciones aprendidas generadas internamente y mejores prácticas para mejorar los procesos, formularios, lineamientos, plantillas y listas de verificación que conforman la metodología de gestión de proyectos. Los PMMM pueden lograr el mismo efecto e identificar ventanas de oportunidades de mejora a un ritmo más rápido. Los PMMM también pueden utilizarse para medir las mejoras en los activos tangibles e intangibles.

**Tabla 5.** Modelo de madurez

<b>MODELO DE MADUREZ</b>	<b>CMMI</b>	<b>P3M3</b>	<b>OPM3</b>
Organización	SEI	OGC/AXELOS	PMI
Antecedentes teóricos	-	Gestión exitosa de programas	PMBOK
Continuidad entre ediciones	SI	SI	SI

Sector	Ingeniería/software	Todos	Todos
Dominio	Proyectos	Portafolio, programa y proyectos	Portafolio, programa y proyectos
Alcance	22 áreas de proceso	32 áreas de proceso	Mejores prácticas
Representación	Por etapas/continuo	Por etapas	Continuo
Niveles	5	5	4
Auto evaluado	SI	SI	SI
Mejora continua	SI	SI	SI
Interpretación	Medio	Medio	SI
Facilidad de ejecución	SI	SI	SI

**Fuente:** elaboración propia basado en (Kerzner, 2019).

#### 6.4.1 Modelo de madurez de gestión de proyectos organizacionales (OPM3)

Según (BENTO, 2019, pág. 51) hay estudios que sugieren que las estrategias organizacionales no se implementan adecuadamente debido a la dificultad de alinearlas con detalle en el nivel táctico. Para abordar este problema, en 2003 el PMI introdujo su propio modelo de madurez, llamado OPM3, que tiene como objetivo cerrar la brecha entre la estrategia y la ejecución del proyecto. Para lograr esto, “OPM3 utiliza una serie de evaluaciones iterativas que se centran en la gestión en los tres niveles de la organización: proyectos, programas y portafolios, así como en las estrategias organizacionales.” En resumen, OPM3 busca mejorar las capacidades de gestión de las organizaciones en todos sus proyectos, y alinearlos con sus objetivos y estrategias. “En 1998, el PMI inició el desarrollo de un marco de referencia para medir la madurez de la gestión de proyectos organizacionales, llamado OPM3. El modelo se estandarizó en 2003 y se actualizó en 2008. A diferencia del CMM, este modelo no utiliza niveles, sino que ofrece una evaluación más continua de la madurez en diferentes áreas según las necesidades de la organización” (Haugan, 2011, pág. 316).

La evaluación de la madurez se puede hacer según diferentes dominios, como proyectos, programas y carteras, etapas, como estandarización, control, medición y mejora, o según resultados empresariales, como la previsibilidad del proyecto, la optimización de recursos y el cuadro de mando integral. Además, el modelo OPM3 hace hincapié en diferentes habilitadores

organizacionales, como políticas, procedimientos, pautas e infraestructura, que deben estar en su lugar.

“El modelo OPM3 se basa en 488 mejores prácticas en estos dominios, etapas, resultados empresariales y habilitadores organizacionales. El objetivo es guiar el progreso y detectar las deficiencias organizacionales de acuerdo con estas mejores prácticas, para mejorar la capacidad de la organización para lograr sus objetivos estratégicos y desarrollar aún más sus capacidades en la gestión de proyectos, programas y carteras.” (Haugan, 2011, pág. 316)

Además, OPM3 también evalúa la madurez de la gestión de proyectos de las organizaciones en cuatro etapas de mejora de procesos.

- “En la primera etapa, la estandarización, se asegura que exista un proceso que rijan, que se documente y se comunique a quienes deben ejecutarlo, y que se aplique de manera consistente en toda la organización.
- En la segunda etapa, la medición, se cuantifica la calidad de los procesos.
- En la tercera etapa, el control, se recopilan datos para determinar si un proceso está bajo control después de medirlo.
- En la cuarta etapa, la mejora, se busca mejorar los procesos estandarizados, medidos y controlados.”

Cabe señalar que este modelo no sigue la madurez de CMM a través de la escala de cinco (5) etapas.

La adopción organizacional de OPM3 puede ser impulsada por una variedad de motivaciones, como la oportunidad de conocer las mejores prácticas en su industria y mercado, la búsqueda de un equilibrio entre la reputación y las mejores prácticas mediante la implementación de planes de mejora y la evaluación continua, la reducción de la variabilidad del rendimiento del proyecto y el aumento de su previsibilidad, la gobernanza mejorada y la satisfacción de las partes interesadas y el enfoque de los esfuerzos del proyecto en los objetivos estratégicos.

Conocido como el Modelo de Madurez de Gestión de Proyectos Organizacionales, OPM3 fue creado por PMI para evaluar y desarrollar capacidades de ejecución de estrategias que buscan comprender los procesos y prácticas para una ejecución exitosa

Según el (PMI, 2013) el ciclo de implementación de OPM3 consta de tres elementos interrelacionados: conocimiento, evaluación y mejora. Los elementos de conocimiento brindan a las organizaciones información descriptiva relacionada con las mejores prácticas, capacidades, resultados y otros componentes de la madurez organizacional en la gestión de proyectos. Los elementos de evaluación permiten a las organizaciones determinar el estado actual de su gestión de proyectos, madurez organizacional. El elemento de mejora utiliza los resultados del elemento de evaluación para planificar acciones que pueden mejorar la madurez organizacional de la gestión de proyectos lo cual se resume en la ilustración 10.

**Ilustración 10** Elementos OPM3



**Fuente:** elaboración propia, basado en (PMI, 2013).

Con estos tres (3) elementos, el OPM3 desarrolla una hoja de ruta para determinar el nivel de madurez de los procesos y buenas prácticas en la organización; la hoja de ruta consta de cinco (5) pasos relacionados a continuación:

- Preparación de la evaluación: definido a partir del modelo de evaluación; crea y desarrolla herramientas para la ejecución de planes de mejora; implica la participación de recursos humanos clave en las evaluaciones de los procesos organizacionales que

determinan el alcance y el nivel de experiencia adquirida para comenzar a construir un camino definido hacia la madurez.

- Realizar la evaluación: A través de cuestionarios y entrevistas con cada usuario, se recomienda generar valoraciones mediante escalas tipo Likert que asignan valores según el grado de pertinencia y capacidades requeridas para las operaciones
- Plan de mejora: documentar los resultados obtenidos anteriormente e identificar los pasos y actividades que crean y no crean dependencias de proceso; llevar a cabo evaluaciones para tomar decisiones y acciones (planes), determinar el tiempo, el alcance del impacto, gestionar procesos, complementar y establecer la dirección de las buenas prácticas
- Implementar mejoras: incluida la implementación de:
  - Política de contratación.
  - Desarrollar planes utilizando diagramas de flujo, manuales, métricas de gestión, adquisiciones de software, etc. Que tengan influencia de control y seguimiento.
  - Desarrollo de plantillas, formularios, manuales de usuario.
- Repetir el proceso: consiste en determinar un tiempo (mensual, bimestral, trimestral, semestral, anual) en que se vuelva a realizar el OPM3 y poder observar los resultados obtenidos de acuerdo con la implementación de mejoras y generar diagnósticos.

En la ilustración 11, se presenta el resumen gráfico del ciclo OPM3, basado en el PMI.

**Ilustración 11** Resumen del ciclo OPM3



**Fuente:** elaboración propia basado en (PMI, 2013).

#### 6.4.2 Modelo de madurez de gestión de proyectos de Kerzner (PMMM)

El Modelo de Madurez de Gestión de Proyectos (PMMM), desarrollado Kerzner, postula que las organizaciones se esfuerzan por alcanzar la madurez y la excelencia en la gestión de proyectos, pero no todas hacen la planificación estratégica para lograrlo. Como resultado, a las organizaciones les lleva mucho tiempo alcanzar los objetivos deseados, este tiempo puede reducirse si la gestión de proyectos se entiende como parte de la estrategia de la organización. (Kerzner, 2017)

El modelo Kerzner fue creado en 2001 para determinar el progreso de una organización en la aplicación de herramientas de gestión de proyectos para una adecuada gestión.

La finalidad del PMMM es examinar el desempeño del sistema de entrega, identificar oportunidades de mejora, establecer una base para la mejora continua y luego revisar regularmente el rendimiento para verificar si se han implementado mejoras. Los hallazgos del análisis del PMMM pueden indicar modificaciones necesarias en los procesos de gestión de proyectos y en la infraestructura de la organización (Kerzner, 2019, pág. 21).

El modelo es una guía para aumentar la ventaja competitiva y la mejora continua de la organización e incluye una herramienta de "evaluación comparativa" para medir el progreso de la organización a través del modelo de madurez. El modelo consta de cinco (5) niveles de desarrollo para alcanzar la plena madurez en la gestión de proyectos (ilustración 12).

**Nivel 1. Lenguaje común:** en este nivel, la organización reconoce la importancia de adquirir conocimientos básicos de gestión de proyectos utilizando el mismo lenguaje y la terminología.

**Nivel 2. Procesos comunes:** busca desarrollar procesos y métodos para garantizar el funcionamiento efectivo del equipo y para garantizar que los procesos exitosos en un proyecto se puedan aplicar a otros proyectos. También se enfatiza la importancia de la gestión de proyectos en la gestión organizacional.

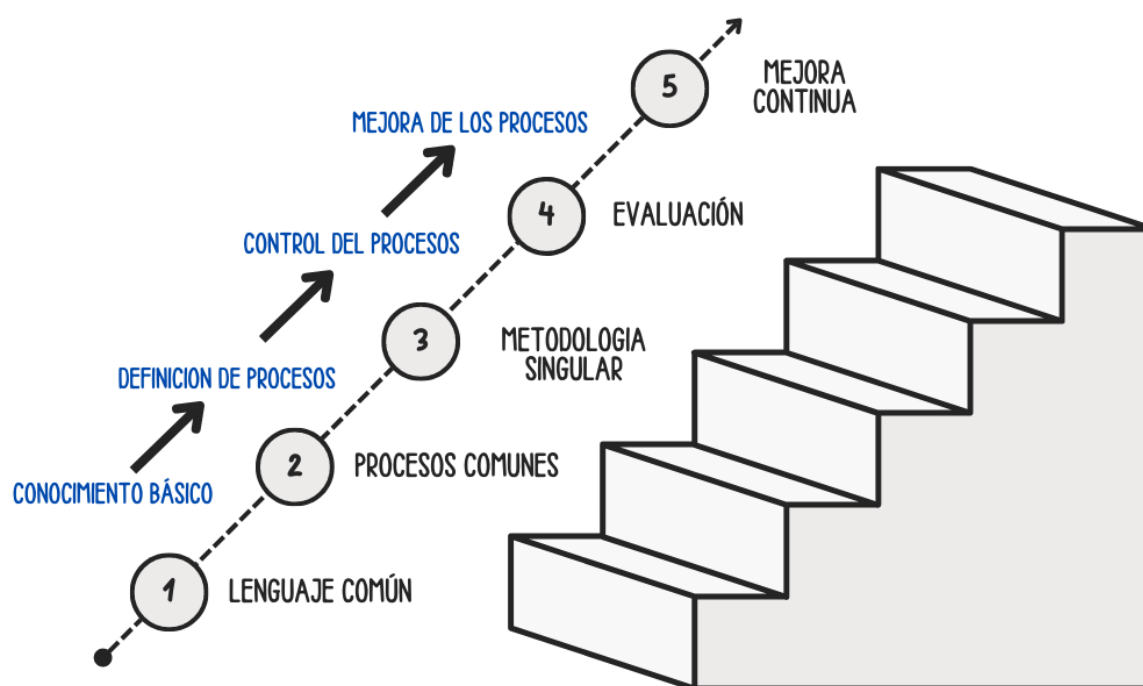
**Nivel 3. Metodología única:** la organización evidencia ventajas entre el enfoque de la gestión de proyectos de una organización y las metodologías utilizadas y busca adaptarse a la gestión de proyectos en un solo enfoque en lugar de múltiples enfoques centrados en la gestión de proyectos.

**Nivel 4. Benchmarking:**

Este nivel implica reconocer que la mejora constante del proceso es fundamental para mantener una ventaja competitiva en el mercado. Es esencial realizar una evaluación comparativa de manera continua, en la que las empresas deben determinar qué aspectos comparar y con quiénes hacerlo. La oficina de proyectos cumple la función de centralizar y unificar el conocimiento sobre la gestión de proyectos, mientras se lleva a cabo un proceso de mejora constante (Higuera Carrillo, 2019, pág. 20)

**Nivel 5. Mejora continua:** "la empresa evalúa los resultados del benchmarking y propone los cambios necesarios y busca la mejora continua desde la dirección" (Cooke-Davies & Arzymanow, 2003, pág. 472).

**Ilustración 12** Modelo de madurez de Kerzner (PMMM)



**Fuente:** elaboración propia basado en (Kerzner, 2017)

Se pueden asignar riesgos a cada nivel del PMMM, los cuales se clasifican en (3) tres categorías o grados: bajo, medio y alto, tal y como se puede observar en la siguiente tabla.

**Tabla 6.** Grado de dificultad por cada nivel de PMMM

NIVEL	DESCRIPCIÓN	GRADO DE DIFICULTAD
1	Lenguaje común	Medio
2	Procesos comunes	Medio
3	Metodología singular	Alto
4	Evaluación	Bajo
5	Mejora continua	Bajo

**Fuente:** elaboración propia basado en (Kerzner, 2019).

El nivel de riesgo se asocia principalmente con el impacto que tendría cambiar la cultura corporativa. La evaluación del riesgo es subjetiva y se basa en cómo se espera que la cultura corporativa reaccione en un nivel específico del PMMM. A continuación, se presentan las definiciones de cada uno de los tres riesgos:

**Bajo riesgo:** cuando el cambio no tendrá prácticamente ningún impacto en la cultura corporativa o en la empresa. La organización reconoce que se necesita un cambio, pero puede ser consciente del impacto que este tendría.

**Riesgo medio:** cuando la organización reconoce que se necesita un cambio, pero puede no ser consciente del impacto que este tendría. Por ejemplo, la implementación de informes a múltiples jefes sería un cambio que conlleva un riesgo medio.

**Riesgo alto:** cuando la organización reconoce que los cambios derivados de la implementación de la gestión de proyectos provocarán un cambio significativo en la cultura corporativa. Los ejemplos incluyen la creación de metodologías, políticas y procedimientos de gestión de proyectos, así como la descentralización de la autoridad y la toma de decisiones.

El nivel tres (3) es el nivel con mayores riesgos y grado de dificultad para la organización, como se muestra en la tabla seis (6). Una vez que la organización se compromete con el nivel tres (3), el tiempo y el esfuerzo necesarios para alcanzar niveles de madurez más altos se vuelven más manejables.

Sin embargo, alcanzar el nivel tres (3) puede requerir un cambio significativo en la cultura corporativa. Todos los miembros de la organización, incluso a nivel mundial, deben utilizar la misma metodología para la gestión de proyectos. Esto puede provocar cambios en los hábitos de trabajo, grupos sociales y zonas de confort. Desarrollar una metodología singular, también conocida como metodología de gestión de proyectos empresariales, no es tarea fácil.

La mayoría de las personas argumentan que pueden ser necesarias varias metodologías, como una para proyectos de sistemas de información y otra para el desarrollo de nuevos productos. Algunas empresas que dicen utilizar una metodología singular de gestión de proyectos empresariales pueden tener la metodología de sistemas de información como un subconjunto de la metodología de desarrollo de nuevos productos (Kerzner, 2019, pág. 43).

Considerando que las metas y objetivos estratégicos, así como el sistema de entrega, pueden variar de una empresa a otra, es necesario que los PMMM puedan ser personalizados. Esperar que las evaluaciones de PMMM se realicen una sola vez y que los cambios ocurran rápidamente no es realista. Es preferible que se realicen evaluaciones periódicas de madurez para determinar si se están produciendo mejoras continuas y cerrar las brechas descubiertas en evaluaciones anteriores. Los cambios deben hacerse de manera gradual para evitar interrupciones significativas en los negocios en curso y evitar la resistencia al cambio. Las

evaluaciones y las actividades de mejora continua pueden brindar a la empresa una ventaja competitiva, pero es poco probable que esta ventaja se mantenga a largo plazo sin evaluaciones periódicas. En la tabla siete, se presentan las ventajas y desventajas de emplear una PMMM.

**Tabla 7.** Ventajas y desventajas de usar un PMMM.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Identifica fortalezas y debilidades de la organización en la gestión de proyectos.	Demasiado enfoque en la madurez del proceso
Proporciona información de evaluación comparativa, permitiendo a la empresa comparar su desempeño con estándares de gestión de proyectos, de la industria y de clase mundial.	Demasiado enfoque en las mejoras en los activos tangibles y poca o ninguna consideración de los activos intangibles
Reconoce la gestión de proyectos como un activo estratégico para la empresa, no solo táctico.	Falta de una metodología clara y consistente para realizar evaluaciones y mejoras continuas.
Permite a la empresa centrarse en oportunidades de ventaja competitiva más allá de mejoras en tiempo, costo, alcance y servicio al cliente.	Demasiados niveles de madurez
Permite a la empresa mejorar sus indicadores de desempeño.	Falta de enfoque en la cultura empresarial y la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios.
Identifica métricas para medir tanto lo tangible como lo intangible, incluyendo el crecimiento de activos.	Falta de una estructura de responsabilidad clara puede llevar a una falta de propiedad y compromiso por parte de los empleados y gerentes en los esfuerzos de mejora continua.
Crea conciencia sobre cómo las mejoras en la gestión de proyectos pueden beneficiar a la organización.	Evaluaciones dirigidas a las personas equivocadas de la empresa

**Fuente:** elaboración propia, basado en (Kerzner, 2019).

Es importante que todas las áreas de gestión participen en las evaluaciones, no solo la gestión ejecutiva. Los niveles inferiores y medios de gestión son responsables de proporcionar personal para los proyectos y pueden enfrentar problemas que deben tenerse en cuenta. Aunque algunas personas creen que el gerente de proyectos es el único responsable del éxito o fracaso de un proyecto, el éxito o fracaso debe ser compartido por todo el equipo de proyecto y los gerentes funcionales involucrados. Por lo tanto, las evaluaciones pueden llevar a recomendaciones de cambios que se deben implementar en todos los niveles de gestión (Kerzner, 2019).

### **6.4.3 Modelo de madurez de gestión de portafolio (P3M3)**

Este modelo de la gestión de proyectos gestiona, controla y organiza proyectos de forma eficaz. Las principales características de P3M3, es que cuenta con una estructura organizativa clara del equipo de gestión de proyectos, un enfoque de planificación basado en productos, un énfasis en dividir los proyectos en fases manejables y controlables, y flexibilidad que se puede usar cuando sea necesario.

Además, es un modelo que permite a una organización evaluar su desempeño actual y crear planes de mejora apropiados. El modelo P3M3 tiene tres submodelos que son:

- PfM3 – Gestión de la Cartera (Portfolio Management)
- PgM3 – Gestión de Programas (Programme Management)
- PjM3 – Gestión de Proyectos (Project Management)

P3M3 permite a las organizaciones identificar diversas fortalezas y debilidades mediante la evaluación de procesos, capacidades individuales e información de gestión utilizada por la organización.

No hay interdependencia entre los tres modelos, por lo que se puede utilizar uno (1), dos (2) o los tres (3) para la evaluación. Los modelos tienen cinco (5) niveles de madurez y siete (7) perspectivas de proceso (ilustración 13).

**Ilustración 13** Modelo de madurez P3M3



**Fuente:** elaboración propia basado en varios autores.

## 7. DISEÑO METODOLÓGICO

### 7.1. Enfoque de la investigación.

La línea de investigación bajo la cual se elaboró este trabajo de grado es la de intervención empresarial de trabajo dirigido, en la que se llevó a cabo una investigación aplicada a un problema identificado en la Diócesis de Apartadó, para lo cual se empleó una investigación de tipo mixto, que de acuerdo con (Hernández S. & Mendoza T., 2018, pág. 50) esta representa

“un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación en la que implican la recolección y el análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2008). En la ruta mixta se utiliza evidencia de datos numéricos, verbales, textuales, visuales, simbólicos y de otras clases para entender problemas” (DeCuir-Gunby y Schutz, 2017; Creswell, 2013a y Lieber y Weisner, 2010 citados por Hernández S. & Mendoza T., 2018).

Así las cosas y a fin de conocer el estado o situación actual de la Diócesis de Apartadó, en cuanto a la gestión de proyectos, se realizó un análisis en el que se implementaron las matrices EFE (Evaluación de Factores Externos), EFI (Evaluación de Factores Internos) y DOFA, en donde se detallan las variables controlables como lo son las fortalezas y debilidades; como también variables no controlables como las oportunidades y amenazas. Asimismo, se desarrolló una evaluación en cuanto a la madurez en la gestión de proyectos de la Diócesis de Apartadó, para ello se empleó la herramienta de la encuesta y la entrevista, con las cuales se levantó información relevante para la valoración del estado actual de la entidad y tener así argumentos necesarios, a fin de desarrollar la propuesta de la oficina para la dirección de proyectos.

## **7.2. Fases para alcanzar los objetivos planteados.**

Frente a las fases que se implementaron para lograr los objetivos planteados en el presente trabajo de grado tenemos las siguientes:

### **7.2.1. Referentes teóricos.**

Con respecto al objetivo específico número uno (1): identificar en la literatura actual los referentes teóricos que posibiliten la implementación de una PMO.

En cuanto a este primer objetivo, se realizó una investigación y consulta de distintos referentes teóricos a fin de rastrear toda la documentación posible y relacionada con las PMO recolectándose la suficiente información que permitiera aclarar conceptos, funcionalidades y tipos de PMO, lo que a su vez proporciono los suficientes argumentos que posibilitaran la estructuración de una PMO que se adaptará a las necesidades de la Diócesis de Apartadó.

En el rastreo de los referentes teóricos se consultaron diferentes estándares como lo son: PMBOK del (PMI, 2021), el Project Fundamentals Qualification Study Guide del (APM, 2020), Prince2 de (AXELOS, 2017), PM2 del (CE, 2021), ICB4 del (IPMA, 2018), ISO 21500 de (ISO, 2021), ISO 21502 de (ISO, 2020) y el P2M del (PMAJ, 2017).

Por otra parte, también se estudiaron los autores: (Hill, 2013), (Kerzner, 2019), (Pinto, 2020) como principales referentes, de igual manera se rastrearon en los buscadores especializados

Scopus y Science Direct, 30 artículos científicos en los que se discutieran acerca PMOs y POs, desde donde se resalta el artículo de los autores (Bjørn, Bjørnar, & Wenche, 2007).

Se debe agregar que, de igual manera se realizaron exploraciones en la literatura acerca de los modelos de madurez, consultando referentes como el OPM3 del (PMI, 2013) y El Modelo de Madurez de Gestión de Proyectos (PMMM), desarrollado Kerzner (2017).

### **7.2.2. Análisis situacional.**

En relación con el objetivo específico dos (2): desarrollar un análisis situacional de la Diócesis de Apartadó donde se registre su realidad actual y las posibles oportunidades de mejora frente a la dirección de proyectos.

Partiendo de lo anterior y con el fin de conocer el estado actual de la Diócesis de Apartadó en cuanto a la gestión de proyectos y el nivel de madurez de esta, se desarrolla lo siguiente:

#### **7.2.2.1. Análisis interno y externo.**

Se realiza tanto el análisis externo como interno de la Diócesis de Apartadó, para lo cual se usaron las matrices de evaluación de factores externos (EFE), de evaluación de factores internos (EFI) y DOFA.

Es de recordar que en este análisis se estudian dos (2) variables que son controlables como lo son las fortalezas y debilidades, las cuales permiten el análisis al interior de la organización. De otra parte, están los factores o variables que no son controlables, las cuales son las oportunidades y amenazas que se presentan en ambientes externos a la organización y que no son manejables.

Con la implementación de este análisis se pueden llevar a cabo las medidas correctivas a las que hubiere lugar y tomar las respectivas decisiones que se consideren necesarias, teniendo en cuenta que todas las organizaciones tienen falencias que propenden mejorar o corregir, pero a su vez, también cuentan con fortalezas donde destacan y que hay que robustecer, las cuales también pueden ser tomadas como un elemento diferencial.

Es por ello, que el presente trabajo de grado se realizó un análisis a la Diócesis de Apartadó, donde posteriormente y de acuerdo con los resultados obtenidos y aquí presentados, se

plantearán 13 estrategias con la finalidad de reforzar las debilidades y enfrentar las amenazas tanto internas como externas que puedan, en algún momento, influir en la adecuada gestión de los proyectos.

#### 7.2.2.1.1. Matriz de evaluación de factores externos (EFE).

A través de la implementación de esta matriz se posibilita “sintetizar y valorar datos e información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva” (David & David, 2017, pág. 105) por lo cual fue empleada para identificar y analizar las oportunidades y amenazas de la Diócesis de Apartadó, en cuanto a la dirección y gestión de proyectos se refiere. Los resultados obtenidos se presentan a continuación:

**Tabla 8** Matriz EFE (evaluación factores externos) - Diócesis de Apartadó

FACTORES EXTERNOS	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1 Aumento en el interés de inversión, por parte de cooperantes en Colombia para proyectos sociales.	16%	2	0,32
2 Beneficios tributarios que se otorgan a entidades por inversiones o donaciones.	12%	2	0,24
3 Desarrollos tecnológicos para optimizar la ejecución de proyectos.	6%	2	0,12
4 Aumentos de los programas impulsados por entidades gubernamentales.	13%	2	0,26
5 Acceso a diferentes convocatorias en las que se adjudican proyectos.	10%	3	0,30
<b>AMENAZAS</b>			
1 Incremento de ataques cibernéticos.	5%	3	0,15
2 Cambio en el marco normativo y legislativo de las entidades sin ánimo de lucro y entidades eclesíásticas.	10%	2	0,20
3 Cambios en la políticas tributarias y económicas.	12%	2	0,24
4 Altas exigencias para participar en convocatorias en la que se adjudiquen proyectos/recursos.	6%	2	0,12

5	Alteraciones de orden público que imposibiliten la ejecución de proyectos.	10%	3	0,30
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>		<b>2,25</b>

**Fuente:** elaboración propia, basado en (David & David, 2017, pág. 106).

De acuerdo con los resultados obtenidos en la tabla ocho (8), el valor ponderado de los EFE de la Diócesis de Apartadó con relación a la gestión y dirección de proyectos es de 2,25 el cual se ubica por debajo del promedio que es 2,5 esto según lo indicado por (David & David, 2017, pág. 106). Este resultado era de esperarse, debido a la manera en que la Diócesis de Apartadó direcciona y gestiona sus proyectos, como también la forma en la que se confronta a las amenazas y se aprovechan las oportunidades.

Esta matriz de evaluación fue desarrollada y aplicada por los autores del presente trabajo de grado, siguiendo las indicaciones para su elaboración.

#### 7.2.2.1.2. Matriz de evaluación de factores internos (EFI).

Con la aplicación de esta matriz se "resume y analiza las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa, lo que también la constituye en la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas" (David & David, 2017, pág. 144), los resultados obtenidos para la Diócesis de Apartadó, en cuanto la dirección y gestión de proyectos fueron los siguientes:

**Tabla 9** Matriz EFI (evaluación factores internos) - Diócesis de Apartadó

FACTORES INTERNOS	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO	
<b>FORTALEZAS</b>				
1	34 años de presencia en el territorio (13 municipios) realizando trabajo social y pastoral.	5%	3	0,15
2	10 áreas de procesos estructuradas en la Diócesis de Apartadó, donde el 100% de su personal se encuentra en un nivel mínimo de estudios técnicos, tecnológicos o profesional.	15%	4	0,60
3	Manejo de herramientas y equipos tecnológicos que permiten salvaguardar la	11%	4	0,44

información de la Diócesis de Apartadó e interesados.

4	20 años de experiencia en la formulación y ejecución de proyectos, como del manejo de recursos de cooperación internacional y nacional.	10%	4	0,40
5	Crecimiento del 8% de sus excedentes con respecto al 2021.	14%	3	0,42
<b>DEBILIDADES</b>				
1	Cargas laborales.	12%	1	0,12
2	No se cuenta con un área u oficina para la dirección de proyectos.	9%	1	0,09
3	Pocas herramientas empleadas para la dirección y gestión de proyectos.	4%	2	0,08
4	Baja asignación salarial.	10%	1	0,10
5	Alta rotación de personal.	10%	1	0,10
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>		<b>2,50</b>

**Fuente:** elaboración propia, basado en (David & David, 2017, pág. 145)

Tal y como se puede observar en la tabla anterior, los resultados obtenidos por la Diócesis de Apartadó en cuanto a los EFI, es de 2,50, lo que la sitúa en una posición promedio, esto de acuerdo con (David & David, 2017, pág. 145). Este resultado indica que la Diócesis de Apartadó no presenta características de organizaciones con debilidades internas, pero tampoco indican una posición interna fuerte en lo que concierne a la dirección y gestión de proyectos.

Esta matriz de evaluación fue desarrollada y aplicada por los autores del presente trabajo de grado, siguiendo las indicaciones para su elaboración.

#### 7.2.2.1.3. Matriz DOFA.

La matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (DOFA) es una importante herramienta con la que se puede realizar un análisis tanto interno (variables controlables) como externo (variables no controlables), la cual, aplicada de una manera correcta, sin sesgar y con datos reales, se logrará obtener información relevante e importante del estado actual de la organización que se esté analizando.

La DOFA puede ser considerada como

“una evaluación estática (como una fotografía) en el tiempo; es decir, su análisis es como estudiar una sola imagen de una película, en la que se ven los personajes principales y el escenario, pero se ignora cuál es su contexto. Puesto que las circunstancias, capacidades, amenazas y estrategias siempre están cambiando” (David & David, 2017, pág. 201).

Al desarrollar la matriz DOFA de la Diócesis de Apartadó, se generaron 13 tipos de estrategias: estrategias FO (fortalezas- oportunidades), estrategias DO (debilidades- oportunidades), estrategias FA (fortalezas-amenazas) y estrategias DA (debilidades-amenazas), las cuales se presentan en la siguiente tabla:

**Tabla 10** Matriz DOFA - Diócesis de Apartadó

# DOFA

		<b>Elementos internos (los puedo controlar)</b>	
		<b>Fortaleza (+)</b>	<b>Debilidades (-)</b>
		1. 34 años de presencia en el territorio (13 municipios) realizando trabajo social y pastoral.	1. Cargas laborales.
		2. 10 áreas de procesos estructuradas en la Diócesis de Apartadó, donde el 100% de su personal se encuentra en un nivel mínimo de estudios técnicos.	2. No se cuenta con un área u oficina para la dirección de proyectos.
		3. Manejo de herramientas y equipos tecnológicos que permiten salvaguardar la información de la Diócesis de Apartadó e interesados.	3. Pocas herramientas empleadas para la dirección y gestión de proyectos.
		4. 20 años de experiencia en la formulación y ejecución de proyectos, como del manejo de recursos de cooperación internacional y nacional.	4. Baja asignación salarial.
		5. Crecimiento del 8% de sus excedentes con respecto al 2021.	5. Alta rotación de personal.
		<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
<b>Elementos externos (no los puedo controlar)</b>	<b>Oportunidades (+)</b>	1. Aumento en el interés de inversión, por parte de cooperantes en Colombia para proyectos sociales.	1. D2 - O5 = Estructuración de una PMO desde donde se realice un adecuado acompañamiento y dirección de proyectos, generando competitividad y una apropiada gestión de estos.
		1. F3 - F4 - O5 = "Caja de herramientas proyectos - Diócesis de Apartadó", desde donde se suministran "pautas, plantillas y ejemplos de buenas prácticas" proporcionando estandarización, unanimidad y consenso para los proyectos, buscando de esta manera responder a las oportunidades y necesidades de los patrocinadores de manera más eficiente y efectiva.	
			<b>Estrategias combinadas</b>

2. Beneficios tributarios que se otorgan a entidades por inversiones o donaciones.	2. F5 - O1 = "Regla 85/15" la cual consiste en que la Diócesis de Apartadó realice aportes como mínimo del 15% como contrapartida en los proyectos, independiente de que estos lo soliciten o no, de esta manera la propuesta se hace más atractiva para el sponsor, quien o quienes aportaran el 85% restante.	2. D3 - O3 = Crear un plan de formación y capacitación (virtual y presencial) para el personal de la Diócesis de Apartadó, con el fin de mejorar sus habilidades y conocimientos en la gestión de proyectos, permitiendo así que puedan desempeñarse mejor en sus quehaceres.
3. Desarrollos tecnológicos para optimizar la ejecución de proyectos.	3. F1 - O1 - O2 = Emplear el interés de los cooperantes de proyectos sociales y los beneficios tributarios que se pueden conseguir que permitan crear una oficina de proyectos en la Diócesis de Apartadó.	3. D4 - D5 - O2 = Establecer un sistema de incentivos y beneficios laborales para los colaboradores de la Diócesis de Apartadó que permita mantenerlos motivados y mitigar así la alta rotación de personal, para ello, identificar aquellas organizaciones que estén dispuestas a realizar inversiones a cambio de beneficios tributarios es clave.
4. Aumentos de los programas impulsados por entidades gubernamentales.	4. F5-O2= Diversificar las fuentes de financiamiento y cooperación para minimizar la dependencia de un solo donante o programa.	
5. Acceso a diferentes convocatorias en las que se adjudican proyectos.		
<b>Amenazas (-)</b>	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>
	1. Incremento de ataques cibernéticos.	1. A5 - F1- F2 = Brindar las herramientas y posibilidades al talento humano de los proyectos de evaluar los riesgos que se pueden presentar en la ejecución de estos y las posibles soluciones que se

	<p>pueden proporcionar, partiendo de la experiencia, recorrido, buen nombre y del personal preparado en la organización.</p>	<p>herramientas y técnicas que proporcionan mayor competitividad y valor agregado a la organización.</p>
<p>2. Cambio en el marco normativo y legislativo de las entidades sin ánimo de lucro y entidades eclesiásticas.</p>	<p>2. F4 - A2 = Establecer una política de contingencia para mitigar los efectos de los cambios normativos o tributarios en las operaciones de la Diócesis de Apartadó.</p>	<p>2. D5 - A4 = Realizar una evaluación constante de los requisitos y exigencias de las convocatorias o términos de referencia para determinar cuáles son viables y factibles de acuerdo con las capacidades de la Diócesis de Apartadó.</p>
<p>3. Cambios en la políticas tributarias y económicas.</p>	<p>3. F1 - A1 = Fortalecer el departamento de sistemas y jurídico de la Diócesis de Apartadó, con el fin de generar confianza y credibilidad en los cooperantes y/o donantes, a fin de que se sientan seguros de los recursos a invertir.</p>	<p>3. D5 - A5 = Con el personal vinculado a los proyectos, realizar un análisis de riesgos y diseñar planes de contingencia para enfrentar posibles alteraciones del orden público que puedan imposibilitar la ejecución de proyectos, estableciendo estrategias de mitigación y/o reorientación de proyectos en caso de ser necesario.</p>
<p>4. Altas exigencias para participar en convocatorias en la que se adjudiquen proyectos/recursos.</p>		
<p>5. Alteraciones de orden público que imposibiliten la ejecución de proyectos.</p>		

Estrategias combinadas

**Fuente:** elaboración propia, basado en (David & David, 2017, pág. 201).

La matriz DOFA fue desarrollada y aplicada por los autores del presente trabajo de grado, tomando las indicaciones para su elaboración y las variables identificadas en las matrices EFE y EFI.

#### **7.2.2.2. Técnicas de recolección de datos.**

Con el propósito de conocer el estado actual y el nivel de madurez de la Diócesis de Apartadó en cuanto a la dirección y gestión de proyectos, para lo cual se empleó una investigación de tipo mixto, que de acuerdo con Chen (2006) esta es

“la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una “fotografía” más completa del fenómeno, y señala que estos pueden ser conjuntados de tal manera que las rutas cuantitativa y cualitativa conserven sus estructuras y procedimientos originales” (Hernández S. & Mendoza T., 2018, pág. 50).

En contraste con lo anterior, las herramientas o instrumentos empleados para la recolección de datos fueron las siguientes:

##### *7.2.2.2.1. Entrevista.*

Esta se define como un espacio o reunión que se emplea para “conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados), las cuales a través de unas preguntas y unas respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema” (Janesick, 1998, citado por Hernández S. & Mendoza T., 2018, pág. 489).

Ahora bien, las entrevistas pueden ser estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas o abiertas (Ryen, 2013; y Grinnell y Unrau, 2011 citados por Hernández S. & Mendoza T., 2018, pág. 489).

Para el caso de esta investigación, se empleará un tipo de entrevista estructurada, que será aplicada por el estudiante German Camilo Toscano Vargas (entrevistador), el cual se guiará por las siguientes preguntas:

**Tabla 11** Preguntas - entrevista estructurada

#	Pregunta
1	¿Qué requisitos existen en la Diócesis de Apartadó para la ejecución de proyectos?
2	De acuerdo con los lineamientos de la Diócesis de Apartadó ¿Cuál es su definición de "proyecto"?
3	¿Cuántos proyectos en total se ejecutaron durante el 2022?
4	¿Cuál fue el rango promedio, en pesos colombianos (COP), de los proyectos ejecutados por la Diócesis de Apartadó durante el 2022?
5	De acuerdo con su percepción ¿Cuál ha sido el beneficio de la ejecución de proyectos en la Diócesis de Apartadó?
6	¿La Diócesis de Apartadó cuenta con alguna metodología específica para la gestión de proyectos?
7	Según su criterio ¿Qué podría motivar a la Diócesis de Apartadó a crear una oficina de proyectos?
8	¿Cuál cree usted que pueden ser las limitantes para implementar una oficina de proyectos en la Diócesis de Apartadó?
9	A parte de las herramientas como MS Excel, MS Word y MS Power Point ¿Qué otras herramientas de software se emplean para la dirección de proyectos?
10	¿Quiénes determinan qué proyectos serán desarrollados y cómo lo hacen?
11	¿Existe un área en la Diócesis de Apartadó que se encargue de la administración de proyectos? En caso de que sí, ¿Cuál es el área encargada? En caso de que no, ¿Quién lo hace?
12	¿Se identifican los posibles riesgos de cada proyecto? ¿Cómo se registran?
13	¿Cómo se seleccionan los recursos para la ejecución de proyectos?
14	¿En el caso del talento humano, como hace la Diócesis de Apartadó para conocer su disponibilidad real? ¿Existe un software u otra herramienta de apoyo?
15	¿Las personas que trabajan en los proyectos tienen dedicación exclusiva o deben realizar las labores de su cargo de manera paralela?
16	¿Cómo se hace el seguimiento y acompañamiento a los proyectos que desarrolla la Diócesis? ¿Quién (es) se encarga (n) de monitorearlo?
17	¿Se conoce la información del estado de los proyectos y sus resultados? ¿Esta información es restringida al nivel directivo? ¿Quiénes conocen como van los proyectos?

**Fuente:** elaboración propia.

Por cuestiones de reserva y ética, se guardará confidencialidad de las personas que participen y a las que se les aplique el instrumento. Para ello se sustituirá el nombre verdadero de los participantes por su cargo y la identificación "entrevistado (?)".

De igual manera, es importante mencionar que las entrevistas se realizarán en las instalaciones de la Curia (Diócesis de Apartadó), aplicándose a cuatro (4) colaboradores de distintas áreas/dependencias (directivos y áreas de apoyo) quienes se encuentran directamente involucrados en la ejecución de proyectos, razón por la cual se definieron como una muestra no probabilística.

Con la aplicación de esta herramienta se pretende conocer el estado de la Diócesis de Apartadó en cuanto a la ejecución, dirección, gestión, riesgos, acompañamiento y control de proyectos, acciones tomadas, herramientas empleadas, procedimientos que permitan establecer donde se encuentra la organización y hacia dónde va, como también conocer la percepción de los entrevistados ante la implementación de una oficina de proyectos en la Diócesis de Apartadó.

Es importante referenciar que en la investigación cualitativa la recolección y el análisis de datos e información ocurren prácticamente en paralelo; además, el análisis no es completamente uniforme, ya que cada estudio requiere un esquema peculiar (Hernández S. & Mendoza T., 2018, pág. 504), por lo que conforme se van recolectando los datos, se revisan a fin de evaluar si se está obteniendo la información deseada de acuerdo con los objetivos de la aplicación del instrumento.

De otra parte, dado el amplio volumen de datos, estos se deberán encontrar muy bien organizados en una base de datos, que faciliten la codificación cualitativa abierta, la cual

“implica comparar unidades de análisis con el fin de descubrir categorías relevantes para el planteamiento del problema, El investigador considera segmentos de contenido, los analiza y compara. Si son distintos en términos de significado y concepto, induce una categoría de cada uno; si son similares, induce una categoría común” (Hernández S. & Mendoza T., 2018, pág. 514).

#### *7.2.2.2.2. Cuestionario.*

Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir (Bourke, Kirby y Doran, 2016 citados por (Hernández S. & Mendoza T., 2018, pág. 290), donde se contemplan dos (2) tipos de preguntas: cerradas y abiertas.

Para efectos de este trabajo, se empleará un cuestionario (encuesta) con preguntas cerradas, “las cuales contienen categorías u opciones de respuesta que han sido previamente delimitadas. Es decir, se presentan las posibilidades de respuesta a los participantes, quienes deben acotarse a estas” (Hernández S. & Mendoza T., 2018, pág. 291).

Las respuestas de las preguntas cerradas son “definidas a priori por los investigadores y se le muestran al encuestado, quien elegirá la opción que describa de manera adecuada su respuesta” (Hernández S. & Mendoza T., 2018, pág. 291), este tipo de preguntas son más

“sencillas de codificar y preparar para su análisis. Asimismo, requieren un menor esfuerzo por parte de los encuestados, ya que no tienen que escribir o verbalizar sus pensamientos, sino únicamente seleccionar la alternativa que sintetice mejor su respuesta, por lo que responder a un cuestionario con preguntas cerradas toma menos tiempo que contestar uno con preguntas abiertas” (Hernández S. & Mendoza T., 2018, pág. 294)

Dicho lo anterior, para la calificación o respuesta de este instrumento se usó una escala de Likert, tomando de referencia las cuatro (4) opciones de respuestas del OPM3, esto significa que a cada opción de respuesta se le asignó un valor numérico, el cual facilitará su codificación. Los valores numéricos asignados se ilustran a continuación:

**Tabla 12** Escala de Likert empleada en el cuestionario

Opción de respuesta	Puntuación
No implementado	2
Parcialmente implementado	4
Aplica plenamente	6
Aplica en su totalidad	8

**Fuente:** elaboración propia.

Es importante resaltar que “las puntuaciones de las escalas Likert se obtiene sumando los valores alcanzados respecto de cada frase. Por ello se denomina escala aditiva, una puntuación se considera alta o baja según el número de ítems o afirmaciones” (Hernández S. & Mendoza T., 2018, pág. 318).

Así las cosas y a fin de poder evaluar el nivel de madurez de la Diócesis de Apartadó en cuanto a la gestión de proyectos, se empleó la herramienta cuestionario (encuesta) con preguntas cerradas de una única respuesta, aplicando una escala de Likert.

A fin de lograr lo propuesto se tomó de referencia el OPM3 del (PMI, 2013) y El Modelo de Madurez de Gestión de Proyectos (PMMM), desarrollado Kerzner (2017) para la identificación y selección de variables de medición, luego se realizó la construcción de una batería de 52 preguntas que se adaptaran a las necesidades de la Diócesis de Apartadó, con las que se

pueda realizar un análisis de cinco (5) habilitadores de medición (variables de estudio) las cuales a saber son:

### 7.2.2.3. Variables de estudio.

De acuerdo con lo indicado, las variables de estudio que serán analizadas y evaluadas a fin de conocer el nivel de madurez de la Diócesis de Apartadó son:

**Tabla 13** Variables de estudio

#	Variable de estudio	Preguntas totales	Pregunta inicial	Pregunta final
1	Madurez en la gerencia de proyectos	22	1	22
2	Métodos y artefactos	7	23	29
3	Desempeño del equipo	10	30	39
4	Herramientas/instrumentos para la adecuada dirección de proyectos	6	40	45
5	Nivel de PMO	7	46	52

**Fuente:** elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla anterior, se contempla la medición de cinco (5) habilitadores, los cuales componen el cuestionario de 52 preguntas, por lo que a continuación, se realizará una descripción de cada una de las variables de estudio.

**Madurez en la gerencia de proyectos:** con la medición de este habilitador se busca identificar el manejo que se da desde la Diócesis de Apartadó, al momento de ejecutar o llevar a cabo proyectos, teniendo en cuenta las restricciones de tiempo (cronograma), presupuesto (costo) y alcance, así como de las buenas prácticas que aplica en la gestión de proyectos.

De otra parte, se pretende evaluar la gestión de fuentes de patrocinio, la definición de indicadores clave de desempeño, la capacidad y competencia de la Diócesis de Apartadó para la ejecución de proyectos de acuerdo con el ciclo de vida de los proyectos y si se recopila, analiza y aplican lecciones aprendidas, para ello, tal y como ya se referencio, se plantean 22 preguntas, las cuales a saber son:

**Tabla 14** Preguntas del habilitador de madurez

#	Pregunta
1	¿La Diócesis cuenta con Políticas para la Gestión de Proyectos?
2	¿La Diócesis gestiona fuentes de patrocinio para sus proyectos?
3	¿La Diócesis establece apoyo administrativo en la dirección de proyectos?
4	¿La Diócesis define indicadores clave de desempeño?
5	¿La Diócesis adapta los procesos de gestión de proyectos de forma flexible?
6	¿La Diócesis integra la metodología de gestión de proyectos con los procesos organizativos?
7	¿La Diócesis provee el personal competente para Gestión de Proyectos?
8	¿La Diócesis demuestra su capacidad para iniciar un proyecto?
9	¿La Diócesis demuestra competencia en la planificación de un proyecto?
10	¿La Diócesis demuestra competencia en la ejecución de proyectos?
11	¿La Diócesis demuestra competencia en el monitoreo y control de sus proyectos?
12	¿La Diócesis demuestra competencia para cerrar un proyecto?
13	¿La Diócesis demuestra competencia de comunicación?
14	¿La Diócesis evalúa y considera la inversión de talento humano y recursos financieros al seleccionar proyectos?
15	¿La Diócesis realiza control de costos del proyecto?
16	¿Los proyectos liderados por la Diócesis cuentan con objetivos claros y medibles en tiempo, costo y calidad?
17	¿La Diócesis define hitos de los entregables de sus proyectos a fin de evaluarlos y determinar su avance?
18	¿La Diócesis utiliza técnicas de gestión de riesgos para tomar medidas y determinar el impacto del riesgo durante la ejecución del proyecto?
19	¿Los proyectos de la Diócesis terminan en la fecha prevista, costo y alcance?
20	¿La Diócesis establece el rol del gerente de proyecto para todos los proyectos?
21	¿La Diócesis recopila, analiza y aplica las lecciones aprendidas de proyectos pasados?
22	¿La Diócesis revisa información de proyectos anteriores o proyectos similares como fuente de información para la planificación?

**Fuente:** elaboración propia.

Al aplicar el instrumento de evaluación, los encuestados responderán 22 preguntas correspondientes a este habilitador, las cuales se multiplicarán con la puntuación más alta asignada en la escala de Likert (ocho (8) puntos), para luego volver a ser multiplicada por el número total de personas que participen de la encuesta, tal como se ilustra en la siguiente formula:

**Puntuación máxima:** ((número total de preguntas del habilitador \* puntuación máxima de la escala de Likert) \* (número total de encuestados) = total puntos máximos a lograr).

De esta manera se conocerá la puntuación más alta por recibir en este habilitador. De otra parte, y a fin de conocer cuál es la puntuación más baja se aplica la siguiente formula:

**Puntuación mínima:** ((número total de preguntas del habilitador \* puntuación mínima de la escala de Likert) \* (número total de encuestados) = total puntos mínimos alcanzados).

De esta manera se conocerá tanto la puntuación mínima como la máxima a lograr, con lo cual, los autores asignaron un rango porcentual sobre la puntuación máxima a recibir, a fin de medir y ubicar los rangos de los niveles del habilitador, tal como se muestra a continuación:

**Tabla 15** Rangos del habilitador de madurez

Niveles	Rangos (%)
Muy bajo	Del 25% al 29% sobre la puntuación máxima.
Bajo	Del 30% al 45% sobre la puntuación máxima.
Medio	Del 46% al 65% sobre la puntuación máxima.
Alto	Del 66% al 90% sobre la puntuación máxima.
Muy alto	Del 91% al 100% sobre la puntuación máxima.

**Fuente:** elaboración propia.

Lo anterior se interpreta de la siguiente manera:

El habilitador de madurez se ubicará en el nivel “muy bajo” si después de obtener los resultados de la variable de medición, su puntaje se ubica entre el 25% y 29% sobre la puntuación máxima del habilitador, lo que significa que la organización da un muy bajo manejo a la ejecución de proyectos, como a las restricciones de tiempo (cronograma), presupuesto (costo) y alcance, así como una muy baja aplicación de buenas prácticas en la gestión de proyectos, demostrando a su vez una muy baja competencia para la gestión de recursos (patrocinio), la definición y medición a través de indicadores claves de desempeño, la ejecución de proyectos de acuerdo con el ciclo de vida de los proyectos, la recopilación, análisis y aplicación de lecciones aprendidas también es considerada muy baja.

De igual manera, si la puntuación del habilitador se ubica entre el 30% y el 45% será “bajo”; sobre el 46% y el 65% es considerado “medio”; sobre el 66% y el 90% se estima como “alto” y sobre el 91% y el 100% es considerado “muy alto”. A medida que la puntuación obtenida en el habilitador va aumentando, su significado irá mejorando.

**Métodos y artefactos:** elementos de uso común que son útiles para dirigir proyectos, con los cuales se logra un efecto, salida o entregable. En este habilitador también se incluye plantillas, documentos, técnicas y metodologías para una adecuada gestión de proyectos, de igual manera mide la estandarización del proceso del plan de gestión del alcance, cronograma,

comunicaciones y riesgos del proyecto, como la gestión documental. Para ello, en esta variable de medición, se plantean siete (7) preguntas, las cuales se presentan a continuación:

**Tabla 16** Preguntas del habilitador de métodos y artefactos.

#	Pregunta
1	¿La Diócesis utiliza metodologías y técnicas de gestión de proyectos en una manera que sea relevante y eficaz para cada proyecto?
2	¿Tiene la Diócesis plantillas de estimación / herramientas establecidas para su uso en toda la organización?
3	¿Los equipos de proyectos de la Diócesis realizan un informe final del proyecto donde se aclare lo que salió bien y lo que salió mal?
4	¿La Diócesis estandariza el proceso del Plan de Gestión del Alcance del Proyecto?
5	¿La Diócesis estandariza el proceso del Plan de Gestión del Cronograma del Proyecto?
6	¿La Diócesis estandariza el proceso del Plan de Gestión de Comunicaciones del Proyecto?
7	¿La Diócesis estandariza el proceso del Plan de Gestión de Riesgos del Proyecto?

**Fuente:** elaboración propia.

Al aplicar el instrumento de evaluación, los encuestados responderán siete (7) preguntas correspondientes a este habilitador, las cuales se multiplicarán con la puntuación más alta asignada en la escala de Likert (ocho (8) puntos), para luego volver a ser multiplicada por el número total de personas que participen de la encuesta, tal como se ilustra en la siguiente formula:

**Puntuación máxima:** ((número total de preguntas del habilitador \* puntuación máxima de la escala de Likert) \* (número total de encuestados) = total puntos máximos a lograr).

De esta manera se conocerá la puntuación más alta por recibir en este habilitador. De otra parte, y a fin de conocer cuál es la puntuación más baja se aplica la siguiente formula:

**Puntuación mínima:** ((número total de preguntas del habilitador \* puntuación mínima de la escala de Likert) \* (número total de encuestados) = total puntos mínimos alcanzados).

De esta manera se conocerá tanto la puntuación mínima como la máxima a lograr en la variable de medición, con lo cual, los autores asignaron un rango porcentual sobre la puntuación máxima a recibir, a fin de medir y ubicar los rangos de los niveles del habilitador, tal como se muestra a continuación:

**Tabla 17** Rangos del habilitador de métodos y artefactos

Niveles	Rangos (%)
Muy bajo	Del 25% al 29% sobre la puntuación máxima.
Bajo	Del 30% al 45% sobre la puntuación máxima.
Medio	Del 46% al 65% sobre la puntuación máxima.
Alto	Del 66% al 90% sobre la puntuación máxima.
Muy alto	Del 91% al 100% sobre la puntuación máxima.

**Fuente:** elaboración propia.

Lo anterior se interpreta de la siguiente manera:

El habilitador de métodos y artefactos se ubicará en el nivel “muy bajo” si después de obtener los resultados de la variable de medición, su puntaje se ubica entre el 25% y 29% sobre la puntuación máxima del habilitador, lo que significa que el uso de elementos comunes y que son útiles para dirigir proyectos, con los que se logra un efecto, salida o entregable son muy bajo. Como también lo es el uso de plantillas, documentos, técnicas y metodologías que permitan una adecuada gestión de proyectos, de igual manera la estandarización del proceso del plan de gestión del alcance, cronograma, comunicaciones y riesgos del proyecto, como la gestión documental es considerada muy baja.

De igual manera, si la puntuación del habilitador se ubica entre el 30% y el 45% será “bajo”; sobre el 46% y el 65% es considerado “medio”; sobre el 66% y el 90% se estima como “alto” y sobre el 91% y el 100% es considerado “muy alto”. A medida que la puntuación obtenida en el habilitador va aumentando, su significado irá mejorando.

**Desempeño del equipo:** este habilitador evalúa el nivel de competencia del talento humano de la Diócesis de Apartadó, midiendo de forma integral aptitudes, habilidades blandas y conocimientos adquiridos que contribuyan a la consecución de los objetivos trazados en los proyectos.

De otra parte, también se mide el nivel de capacitación, formación y desarrollo del talento humano. Para ello, en esta variable de medición, se plantean 10 preguntas, las cuales son:

**Tabla 18** Preguntas del habilitador de desempeño del equipo

#	Pregunta
1	¿La Diócesis utiliza un sistema de rendimiento formal que evalúe a individuos y equipos de proyecto en su rendimiento del proyecto, así como los resultados totales de los proyectos?
2	¿La Diócesis tiene los procesos necesarios, las herramientas, las pautas u otros medios formales para determinar el desempeño, el conocimiento y los niveles de experiencia de los recursos del proyecto y asignarlos a los roles del proyecto apropiadamente?
3	¿La Diócesis establece un programa de capacitación y desarrollo para su talento humano?
4	¿La Diócesis facilita el desarrollo de director de proyectos?
5	¿La Diócesis establece una ruta de carrera para todos los roles de gestión de proyectos?
6	¿La Diócesis incentiva el desarrollo personal?
7	¿El nivel de los salarios de los colaboradores está en el promedio del sector y de la actividad económica?
8	¿La Diócesis transmite seguridad laboral a sus colaboradores a través de contratos de trabajo sólidos y estables?
9	¿Los funcionarios de la Diócesis demuestran competencias en el manejo de conflictos?
10	¿Se fomenta desde la Diócesis la colaboración y el trabajo en equipo a fin de generar ideas más diversas y que contribuyan a obtener mejores resultados?

**Fuente:** elaboración propia.

Al aplicar el instrumento de evaluación, los encuestados responderán 10 preguntas correspondientes a este habilitador, las cuales se multiplicarán con la puntuación más alta asignada en la escala de Likert (ocho (8) puntos), para luego volver a ser multiplicada por el número total de personas que participen de la encuesta, tal como se ilustra en la siguiente fórmula:

**Puntuación máxima:** ((número total de preguntas del habilitador \* puntuación máxima de la escala de Likert) \* (número total de encuestados) = total puntos máximos a lograr).

De esta manera se conocerá la puntuación más alta por recibir en este habilitador. De otra parte, y a fin de conocer cuál es la puntuación más baja se aplica la siguiente fórmula:

**Puntuación mínima:** ((número total de preguntas del habilitador \* puntuación mínima de la escala de Likert) \* (número total de encuestados) = total puntos mínimos alcanzados).

De esta manera se conocerá tanto la puntuación mínima como la máxima a lograr en la variable de medición, con lo cual, los autores asignaron un rango porcentual sobre la puntuación máxima a recibir, a fin de medir y ubicar los rangos de los niveles del habilitador, tal como se muestra a continuación:

**Tabla 19** Rangos del habilitador de desempeño del equipo

Niveles	Rangos (%)
Muy bajo	Del 25% al 29% sobre la puntuación máxima.
Bajo	Del 30% al 45% sobre la puntuación máxima.
Medio	Del 46% al 65% sobre la puntuación máxima.
Alto	Del 66% al 90% sobre la puntuación máxima.
Muy alto	Del 91% al 100% sobre la puntuación máxima.

**Fuente:** elaboración propia.

Lo anterior se interpreta de la siguiente manera:

El habilitador de desempeño del equipo se ubicará en el nivel “muy bajo” si después de obtener los resultados de la variable de medición, su puntaje se ubica entre el 25% y 29% sobre la puntuación máxima del habilitador, lo que significa que el nivel de competencia del talento humano de la organización es muy baja en cuanto a la gestión de proyectos, por lo que las aptitudes, habilidades blandas y conocimientos adquiridos por el equipo son muy bajas, lo aporta muy poco para que se alcancen los objetivos trazados en los proyectos. De otra parte, el nivel de capacitación, formación y desarrollo del talento humano también es muy bajo.

De igual manera, si la puntuación del habilitador se ubica entre el 30% y el 45% será “bajo”; sobre el 46% y el 65% es considerado “medio”; sobre el 66% y el 90% se estima como “alto” y sobre el 91% y el 100% es considerado “muy alto”. A medida que la puntuación obtenida en el habilitador va aumentando, su significado irá mejorando.

**Herramientas/instrumentos para la adecuada dirección de proyectos:** aquí se identifican las herramientas (tanto software como hardware) que se emplean desde la Diócesis de Apartadó para la apropiada dirección de sus proyectos, como también aquellas que se necesitarán para una buena ejecución y manejo de estos.

También se mide los tiempos de adquisición de equipos, repuestos, materiales e insumos para la ejecución de proyectos.

Para este habilitador, la conectividad representa un rol de suma importancia, debido a la implementación de nuevas tecnologías asociada al proyecto que se iniciaran a emplear, por ello, desde la Diócesis de Apartadó se deberá garantizar la capacidad para conectarse a una red como Internet e intranet (red interna de la organización), entendiendo la relevancia que

tiene en cuanto a la comunicación interna y externa con los distintos interesados e involucrados.

**Tabla 20** Preguntas del habilitador de herramientas/instrumentos para la adecuada dirección de proyectos

#	Pregunta
1	¿Tiene la Diócesis un sistema de información de Gestión de Proyectos?
2	¿La institución ha seleccionado uno o más paquetes de software de gestión de proyectos para utilizarlos como sistema de seguimiento de proyectos?
3	¿Cuentan la organización con alguna herramienta para la Gestión de Proyectos?
4	¿Se han hecho mejoras de software y de sistemas para mejorar la gestión de proyectos?
5	¿El talento humano vinculado a los proyectos usa frecuentemente las herramientas de Gestión de Proyectos?
6	¿La Diócesis establece los tiempos de adquisición de equipos, repuestos, materiales e insumos requeridos para la ejecución de los proyectos?

**Fuente:** elaboración propia.

Al aplicar el instrumento de evaluación, los encuestados responderán seis (6) preguntas correspondientes a este habilitador, las cuales se multiplicarán con la puntuación más alta asignada en la escala de Likert (ocho (8) puntos), para luego volver a ser multiplicada por el número total de personas que participen de la encuesta, tal como se ilustra en la siguiente fórmula:

**Puntuación máxima:** ((número total de preguntas del habilitador \* puntuación máxima de la escala de Likert) \* (número total de encuestados) = total puntos máximos a lograr).

De esta manera se conocerá la puntuación más alta por recibir en este habilitador. De otra parte, y a fin de conocer cuál es la puntuación más baja se aplica la siguiente fórmula:

**Puntuación mínima:** ((número total de preguntas del habilitador \* puntuación mínima de la escala de Likert) \* (número total de encuestados) = total puntos mínimos alcanzados).

De esta manera se conocerá tanto la puntuación mínima como la máxima a lograr en la variable de medición, con lo cual, los autores asignaron un rango porcentual sobre la puntuación máxima a recibir, a fin de medir y ubicar los rangos de los niveles del habilitador, tal como se muestra a continuación:

**Tabla 21** Rangos del habilitador de herramientas/instrumentos para la adecuada dirección de proyectos

Niveles	Rangos (%)
Muy bajo	Del 25% al 29% sobre la puntuación máxima.
Bajo	Del 30% al 45% sobre la puntuación máxima.

Medio	Del 46% al 65% sobre la puntuación máxima.
Alto	Del 66% al 90% sobre la puntuación máxima.
Muy alto	Del 91% al 100% sobre la puntuación máxima.

**Fuente:** elaboración propia.

Lo anterior se interpreta de la siguiente manera:

El habilitador de herramientas/instrumentos para la adecuada dirección de proyectos se ubicará en el nivel “muy bajo” si después de obtener los resultados de la variable de medición, su puntaje se ubica entre el 25% y 29% sobre la puntuación máxima del habilitador, lo que significa que el uso de las herramientas (tanto software como hardware) desde la organización es muy bajo, como también aquellas que se necesitarán para una buena ejecución y manejo de estos. De otra parte, los tiempos de adquisición de equipos, repuestos, materiales e insumos para la ejecución de proyectos son muy bajos.

De igual manera, si la puntuación del habilitador se ubica entre el 30% y el 45% será “bajo”; sobre el 46% y el 65% es considerado “medio”; sobre el 66% y el 90% se estima como “alto” y sobre el 91% y el 100% es considerado “muy alto”. A medida que la puntuación obtenida en el habilitador va aumentando, su significado irá mejorando.

**Nivel de PMO:** se pretende identificar el nivel de dirección de proyectos para determinar las necesidades y beneficios de implementar una PMO en la Diócesis de Apartadó, como se alinea y prioriza proyectos acordes a la estrategia organizacional, sus valores corporativos; si se establecen políticas de gobernabilidad, la medición al progreso de proyectos e implementación de un modelo de madurez que facilite la mejora continua.

**Tabla 22** Preguntas del habilitador de nivel de PMO

#	Pregunta
1	¿La Diócesis alinea y prioriza proyectos acordes a su estrategia de organizacional?
2	¿La Diócesis define valores que permita una adecuada gestión de proyectos?
3	¿La Diócesis establece políticas de gobernabilidad en toda la organización?
4	¿La Diócesis realiza una comparación del progreso real vs el planificado para detectar desviaciones del proyecto?
5	¿La Diócesis reconoce la necesidad de incorporar un Modelo de Madurez organizacional como parte de su mejora continua?
6	¿Emplea la Diócesis una oficina para la Dirección de Proyectos?
7	¿Algún grupo o individuo dentro de la Diócesis ha tomado el rol de la PMO, sin estar reconocido oficialmente?

**Fuente:** elaboración propia

Al aplicar el instrumento de evaluación, los encuestados responderán siete (7) preguntas correspondientes a este habilitador, las cuales se multiplicarán con la puntuación más alta asignada en la escala de Likert (ocho (8) puntos), para luego volver a ser multiplicada por el número total de personas que participen de la encuesta, tal como se ilustra en la siguiente formula:

**Puntuación máxima:** ((número total de preguntas del habilitador \* puntuación máxima de la escala de Likert) \* (número total de encuestados) = total puntos máximos a lograr).

De esta manera se conocerá la puntuación más alta por recibir en este habilitador. De otra parte, y a fin de conocer cuál es la puntuación más baja se aplica la siguiente formula:

**Puntuación mínima:** ((número total de preguntas del habilitador \* puntuación mínima de la escala de Likert) \* (número total de encuestados) = total puntos mínimos alcanzados).

De esta manera se conocerá tanto la puntuación mínima como la máxima a lograr en la variable de medición, con lo cual, los autores asignaron un rango porcentual sobre la puntuación máxima a recibir, a fin de medir y ubicar los rangos de los niveles del habilitador, tal como se muestra a continuación:

**Tabla 23** Rangos del habilitador de nivel de PMO

Niveles	Rangos (%)
Muy bajo	Del 25% al 29% sobre la puntuación máxima.
Bajo	Del 30% al 45% sobre la puntuación máxima.
Medio	Del 46% al 65% sobre la puntuación máxima.
Alto	Del 66% al 90% sobre la puntuación máxima.
Muy alto	Del 91% al 100% sobre la puntuación máxima.

**Fuente:** elaboración propia

Lo anterior se interpreta de la siguiente manera:

El habilitador de nivel de PMO se ubicará en el nivel “muy bajo” si después de obtener los resultados de la variable de medición, su puntaje se ubica entre el 25% y 29% sobre la puntuación máxima del habilitador, lo que significa que la alineación y priorización de proyectos acordes a la estrategia organizacional, sus valores corporativos es muy baja; lo mismo que el establecer políticas de gobernabilidad, la medición del progreso de proyectos y la implementación de un modelo de madurez que facilite la mejora continua.

De igual manera, si la puntuación del habilitador se ubica entre el 30% y el 45% será “bajo”; sobre el 46% y el 65% es considerado “medio”; sobre el 66% y el 90% se estima como “alto” y

sobre el 91% y el 100% es considerado “muy alto”. A medida que la puntuación obtenida en el habilitador va aumentando, su significado irá mejorando.

Por otra parte, y a fin de conseguir el mayor número o la totalidad de las respuestas esperadas, el cuestionario (encuesta) será aplicado de manera autoadministrado individual, lo que significa que “el cuestionario se les proporcionará directamente a los participantes, quienes lo contestarán. No hay intermediarios y las respuestas las marcan ellos” (Hernández S. & Mendoza T., 2018, pág. 308), de igual manera se utilizará la metodología de entrevistas, la cual implica que “una persona entrenada y calificada (entrevistador) aplica el cuestionario a los participantes; haciendo las preguntas a cada entrevistado. El entrevistador “no sesgará o influirá en las respuestas” de los entrevistados, su propósito será el de guiar y llevar a buen término cada encuesta, “evitando que decaiga la concentración e interés del participante, además de orientarlo en el tránsito del instrumento. Las explicaciones que proporcione deberán ser breves pero suficientes” (Hernández S. & Mendoza T., 2018, pág. 309) siendo neutral, cordial y servicial. Asimismo, es muy importante que transmita a todos los participantes que no hay respuestas correctas o equivocadas. En ambos casos, y para efectos del levantamiento de la información de este trabajo de grado a través del instrumento de cuestionario, el estudiante German Camilo Toscano Vargas, será el responsable de realizar el debido acompañamiento y aplicación de la herramienta. De igual manera, es importante mencionar que los cuestionarios (encuestas) se realizaran en un archivo MS Excel a fin de que se facilite su tabulación y la elaboración de las respectivas graficas de los resultados.

Las encuestas se llevarán a cabo en las instalaciones de la Curia (Diócesis de Apartadó), aplicándose a los colaboradores de distintas áreas/dependencias (directivos, áreas de apoyo y personal de los proyectos) quienes tengan un vínculo con la ejecución de proyectos.

De otra parte y por cuestiones de reserva y ética, se guardará confidencialidad de las personas que participen y a las que se les aplique el instrumento.

#### **7.2.2.4. Validación de instrumentos: juicio de expertos.**

“El juicio de expertos se define como una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en éste, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones” (Escobar & Cuervo, 2008, pág. 29 citados por Teherán 2018, pág.108).

Partiendo de lo mencionado anteriormente, se realizaron dos instrumentos (entrevista y encuesta) con las cuales se pretende medir el nivel de madurez de la Diócesis de Apartadó y que fueron validadas por dos (2) expertos los cuales cuentan con competencias en la gestión de proyectos.

El juicio de expertos desarrollado se realizó de manera individual, donde cada uno de los expertos inspecciona los instrumentos para luego llevar a cabo su respectiva valoración y apreciación, teniendo en cuenta lo siguiente, para ellos se tomó de modelo y referencia lo planteado por (Teherán, 2018, pág. 108):

Para la calificación se implementó una escala de uno (1) a cinco (5), siendo uno (1) inferior al básico, dos (2) básico, tres (3) intermedio, cuatro (4) sobresaliente y cinco (5) muy sobresaliente, tal como se puede observar en la siguiente tabla:

**Tabla 24** Valoración de juicio de expertos

Variable	Categoría				
	1	2	3	4	5
1. Las preguntas están redactadas de manera clara y precisa, sin ambigüedades.					
2. Las preguntas guardan cierta relación con la gerencia de proyectos y modelos de madurez.					
3. Las preguntas fueron redactadas teniendo en cuenta los modelos de madurez citados, investigados y presentados en este trabajo.					
4. Las preguntas que se presentan en los instrumentos NO sesgan o contaminan su respuesta (manipulación)					
5. Las preguntas de los instrumentos empleados son coherentes y concretas en cuanto a cantidad (extensión).					
6. Grado de objetividad de los instrumentos elaborados.					
7. Grado de relevancia de los instrumentos elaborados.					
8. Grado de suficiencia de los instrumentos elaborados.					
9. Grado de coherencia de los instrumentos elaborados.					
10. Estructura técnica básica de los instrumentos elaborados.					
Puntaje parcial					
<b>Puntaje total</b>					

**Fuente:** elaboración propia, basado y adaptado de (Teherán, 2018, pág. 109)

Para tener en cuenta: se omite la identidad de los expertos por acuerdo de confidencialidad.

El Índice de Juicio de Experto (IJE) = (Puntaje obtenido / 50) \* 100 = Escala de validación.

A continuación, en la tabla 25 se presenta la escala de validación aplicada a los instrumentos de medición construidos.

**Tabla 25** Escala de validación instrumentos de medición

Muy baja 0% a 20%	Baja 21% a 40%	Regular 41% a 60%	Alta 61% a 80%	Muy alta 81% a 100%
Los instrumentos no cumplen con los requisitos para ser aplicados.			Los instrumentos requieren ajustes para su aplicación.	Los instrumentos están aptos para su aplicación

**Fuente:** adaptado y tomado de (Teherán, 2018, pág. 109).

Luego de aplicar la escala de validación de instrumentos, en la tabla 26, se presentan los resultados obtenidos de la valoración y validación recibido en el juicio de expertos.

**Tabla 26** Resultados de valoración y validación de juicios de expertos

Experto	Especialidad	Certificado	Índice de Juicio de Experto (IJE)	
			Entrevista	Encuesta
1	Gerencia de proyectos	Sí	94%	92%
2	Gerencia de proyectos	Sí	90%	90%

**Fuente:** elaboración propia, adaptado y tomado de (Teherán, 2018, pág. 110).

De acuerdo con la valoración, resultados obtenidos y retroalimentación por parte de los expertos se adicionaron y suprimieron preguntas de los instrumentos elaborados.

### 7.2.2.5. Población y muestra

La Diócesis de Apartadó a la fecha de la aplicación de los instrumentos para medir el nivel de madurez, contaba con 54 colaboradores, tal y como se relacionan en la siguiente tabla:

**Tabla 27** Colaboradores de la Diócesis de Apartadó

Nivel	# de personas	%
Directivos	4	7,41%
Áreas de apoyo	16	29,63%
Vinculados a proyectos	34	62,96%
<b>TOTAL</b>	<b>54</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** elaboración propia.

Tal y como se puede observar en la tabla anterior, la población objeto de estudio y a la cual se le aplicará los instrumentos de medición del nivel de la Diócesis de Apartadó está compuesta por directivos, áreas de apoyo (comunicaciones, jurídica, talento humano, compras, sistemas, contabilidad, tesorería, seguridad y salud en el trabajo) y los profesionales que se

encuentran vinculados en los proyectos que actualmente se ejecutan desde la Diócesis de Apartadó.

Para la selección de la muestra, recae el interés en aquellas personas disponibles, dispuestas a participar, de fácil acceso e involucradas de manera directa o indirecta a los proyectos, lo que convierte en un muestreo no probabilística o dirigida, la cual según (Hernández S. & Mendoza T., 2018) es aquella donde se “seleccionan individuos o casos típicos sin intentar que sean estadísticamente representativos de una población determinada” los cuales son seleccionados de manera detallada y controlada, cumpliendo con ciertas “características especificadas previamente en el planteamiento del problema” (pág. 255).

### 7.2.2.6. Ficha técnica

A continuación, se presenta la ficha técnica de la muestra:

**Tabla 28** *Ficha técnica de la muestra*

Característica	Descripción
Periodo de recolección de datos	Mayo de 2023
Entidad objeto de estudio	Diócesis de Apartadó
Ciudad de aplicación	Apartadó
Cargos/áreas de las personas participantes	Directivos, comunicaciones, jurídica, talento humano, compras, sistemas, contabilidad, tesorería, profesionales vinculados a proyectos, seguridad y salud en el trabajo.
Población	54
Medio de recolección empleado	Entrevista y cuestionario
Muestra	No probabilística o dirigida. Entrevista estructurada: cuatro (4) colaboradores de distintas áreas/dependencias (directivos y áreas de apoyo) quienes se encuentran directamente involucrados en la ejecución de proyectos. Cuestionario: colaboradores disponibles, dispuestos a participar de la encuesta, de fácil acceso e involucradas de manera directa o indirecta a los proyectos.

**Fuente:** *elaboración propia.*

De acuerdo con lo argumentado anteriormente, a las referencias teóricas de (Hernández S. & Mendoza T., 2018) en su libro “Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa,

cuantitativa y mixta” y a la literatura consultada, los criterios de selección de los colaboradores que participarían fueron los siguientes:

Entrevista: colaboradores de la Diócesis de Apartadó, de distintas áreas/dependencias (directivos y áreas de apoyo) que se encuentren directamente involucrados en la ejecución de proyectos, por lo que se define como una muestra no probabilística o dirigida.

Cuestionario: colaboradores de la Diócesis de Apartadó, de distintas áreas/dependencias (directivos, áreas de apoyo y vinculados directamente a proyectos) disponibles, dispuestos a participar de la encuesta, de fácil acceso e involucradas de manera directa o indirecta a los proyectos, por lo que se define como una muestra no probabilística o dirigida

#### ***7.2.2.7 Metodología para la implementación de la PMO.***

El plan de implementación de la PMO de la Diócesis de Apartadó se fija en una ruta de cuatro (4) fases, las cuales se muestran a continuación:

#### **Fase 1 – Autorización, socialización y alistamiento.**

1. Para implementar la PMO en la Diócesis de Apartadó, lo primero que se deberá realizar es una presentación de la propuesta a las directivas, a fin de lograr su aprobación y visto bueno.
2. Solicitar aprobación para realizar prueba piloto.
3. Establecer los procesos, procedimientos, metodologías y estándares de gestión de proyectos que se adoptarán en la PMO de la Diócesis de Apartadó.
4. Identificar las herramientas y tecnologías necesarias para respaldar la gestión de proyectos.
5. Elaborar los planes de beneficios, de gestión de recursos, de cambio organizacional, de riesgos y demás planes necesarios.
6. Diseñar los roles, perfiles y responsabilidades del talento humano que harán parte de la PMO.
7. Formalizar el inicio del montaje de la PMO.

Esta primera fase será desarrollada en tres (3) meses.

## **Fase 2 - Montaje.**

1. Seleccionar al personal adecuado para desempeñar los roles definidos para la PMO.
2. Crear los procedimientos, pautas, métodos, artefactos, plantillas y formatos para gestión de proyectos.
3. Definir el plan de capacitaciones y formación para el equipo de la PMO, colaboradores de áreas de apoyo y administrativos de la Diócesis de Apartadó.
4. Capacitar al equipo de la PMO, colaboradores de áreas de apoyo y administrativos de la Diócesis de Apartadó en las metodologías, herramientas, métodos, artefactos y estándares de gestión de proyectos.
5. Identificación de uno (1) o dos (2) proyectos para la implementación de manera gradual de la PMO.

Esta segunda fase será desarrollada en cuatro (4) meses.

## **Fase 3 – Operación.**

1. Seleccionar uno (1) o dos (2) proyectos por los cuales se pueda iniciar la implementación de manera gradual de la PMO.
2. Iniciar la gestión operativa de los proyectos de la Diócesis de Apartadó bajo la supervisión de la PMO desde donde se garanticen el uso de los parámetros ya establecidos.
3. Brindar apoyo continuo a los equipos de proyecto, asegurando el cumplimiento de los estándares.
4. Crear e implementar un sistema de gestión de la información y documentación de proyectos.
5. Promover la transferencia de conocimientos y la gestión de lecciones aprendidas.
6. Realizar seguimientos a la ejecución de los proyectos y proveer el soporte requerido.
7. Evaluar periódicamente el desempeño de la PMO de la Diócesis de Apartadó.
8. Realizar auditorías de los proyectos para identificar oportunidades de mejora y buenas prácticas.

Esta tercera fase será desarrollada en tres (12) meses.

#### **Fase 4 - Mejora continua.**

1. Realizar un registro de lecciones aprendidas,
2. Sistematizar la experiencia.
3. Identificar aspectos a mejorar.
4. Aplicar evaluaciones de madurez en gestión de proyectos para medir el progreso y establecer acciones de mejora continua.

Esta cuarta fase será desarrollada en tres (3) meses.

### **8. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

#### **8.1. Procesamiento estadístico de datos.**

##### **8.1.1. Resultados instrumento: entrevista.**

A continuación, se presenta la información más relevante recopilada de la entrevista aplicada a cuatro (4) colaboradores de la Diócesis de Apartadó, quienes se encuentran directamente involucrados en la ejecución de proyectos, razón por la cual se definieron como una muestra no probabilística.

Tal y como se hizo mención en el punto 7.2.2.2.1., al aplicar este instrumento de medición se realizaría codificación cualitativa abierta, por lo que, al comparar las respuestas de los entrevistados, se descubrieron categorías similares, por tanto, se sintetizaron.

A través de esta entrevista se identificó la manera en cómo se viene realizando la gestión de proyectos desde la Diócesis de Apartadó, como también la percepción de estos colaboradores frente al tema de proyectos.

Los entrevistados fueron:

- Director Ejecutivo – entrevistado 1.
- Delegado - entrevistado 2.
- Administrador Diocesano – entrevistado 3.
- Contadora - entrevistado 4.

Es importante mencionar que, a pesar de estar directamente involucrados en la ejecución de proyectos por su rol como directivos, se seleccionaron a estos cuatro (4) colaboradores debido a su influencia, autoridad, papel y función dentro de la organización, además porque son los colaboradores líderes, referentes, quienes toman decisiones, trazan el rumbo de la Diócesis de Apartadó, velan por los intereses de esta, porque se logren los objetivos, metas y resultados de la entidad, además, por ellos pasa toda la información que se genera en la organización.

### **1. ¿Qué requisitos existen en la Diócesis de Apartadó para la ejecución de proyectos?**

De acuerdo con el enunciado anterior, los encuestados manifestaron lo siguiente:

Entrevistado 1, 2 y 4: que vaya acorde a la misionalidad de la Diócesis, por otro lado, que los recursos provenientes sean de entidades que trabajen en las mismas líneas de acción de la Diócesis y que como tercero, se ajuste a las realidades/necesidades del territorio o beneficiarios.

Entrevistado 4: que responda a crisis humanitarias, la defensa de la vida, la promoción de la paz.

Es de resaltar que los entrevistados 1, 2, y 4 concuerdan con sus apreciaciones.

### **2. De acuerdo con los lineamientos de la Diócesis de Apartadó ¿Cuál es su definición de “proyecto”?**

Frente a esta pregunta los entrevistados tienen distintas apreciaciones, las cuales se relacionan a continuación:

Entrevistado 1 y 4: es una propuesta o una estrategia que se genera a partir de una necesidad con la que se busca dar alternativa a las problemáticas identificadas.

Entrevistado 2: es toda aquella estrategia que permita el desarrollo de acciones que vayan encaminadas al ejercicio y ejecución del componente misional de la Diócesis de Apartadó.

Entrevistado 3: que tiene un objetivo concreto, una justificación (¿el por qué se va a hacer?) con unas metas concretas, donde se defina cuáles son las actividades y que sea sostenible. Por eso un proyecto es algo integral.

Si bien las respuestas son distintas, todas apuntan a los mismo, a resolver una necesidad identificada y que tal como se menciona en la literatura, un proyecto tiene un principio y un final, con el que se busca crear un producto, servicio o resultado único.

### **3. ¿Cuántos proyectos en total se ejecutaron durante el 2022?**

Entrevistado 1: durante esta vigencia se alcanzó a ejecutar tres (3) proyectos.

Entrevistado 2: no tengo el dato exacto de la cantidad de proyectos ejecutados, sin embargo, estoy seguro de que fueron más de 10 proyectos.

Entrevistado 3: de la Diócesis en general no tengo conocimiento, sin embargo, desde el Secretariado Diocesano de Pastoral Social, entidad vinculada a la Diócesis de Apartadó, se ejecutaron alrededor de 12 proyectos.

Entrevistado 4: alrededor de cuatro (4) o cinco (5) proyectos.

De acuerdo con las respuestas de los entrevistados se ejecutaron entre tres (3) y 12 proyectos, pero ninguno da un dato con certeza. De otra parte, las respuestas recibidas frente a esta pregunta no coinciden, lo que puede ser interpretado como que no se tiene un dato exacto, que no fluye, ni se comparte la información entre los distintos involucrados, a fin de que todos los colaboradores de la Diócesis estén informados, situación que puede ser tomada como una acción u oportunidad de mejora.

### **4. ¿Cuál fue el rango promedio, en pesos colombianos (COP), de los proyectos ejecutados por la Diócesis de Apartadó durante el 2022?**

Entrevistado 1: alcanzamos a ejecutar alrededor de \$900 millones de pesos.

Entrevistado 2: más o menos 1.500 millones de pesos.

Entrevistado 3: no se tiene un monto establecido, esto se hace de acuerdo con el alcance y área de intervención.

Entrevistado 4: más o menos 800 millones de pesos.

Partiendo de la información recolectada por los entrevistados, durante el año 2022 se ejecutaron entre 800 y 1.500 millones de pesos COP.

Tal y como se hizo mención en la pregunta inmediatamente anterior, las personas entrevistadas no dan un dato con certeza, lo que resulta en que se reciba distintas respuestas,

lo que puede ser interpretado como que no se tiene un dato exacto, que no fluye, ni se comparte la información entre los distintos involucrados, a fin de que todos los colaboradores de la Diócesis, independiente de su nivel o cargo, conozcan esta información. Esta situación también puede ser tomada como una acción u oportunidad de mejora.

#### **5. De acuerdo con su percepción ¿Cuál ha sido el beneficio de la ejecución de proyectos en la Diócesis de Apartadó?**

Frente a esta pregunta los entrevistados manifiestan que:

Encuestado 1: fortalecimiento en la gestión y ejecución de proyectos con miras a formalizar una línea estratégica que tenga que ver con la formulación, planeación y gestión de proyectos.

Encuestado 2: uno, en temas administrativos, ya que los proyectos nos llevan a pensarnos y organizarnos como una entidad que desarrolla los proyectos. Dos, en temas operativos, permite que la Diócesis de Apartadó despliegue un radio de acción efectivo en el territorio que ayuda a alcanzar la misión trazada como organización. Tres, permite tener la posibilidad de experiencia y reconocimiento ante distintas organizaciones cooperantes.

Entrevistado 3 y 4: toda la experiencia que se ha logrado y que los procesos internos establecidos se vayan consolidando.

De lo anterior se percibe que el mayor beneficio de la ejecución de proyectos y del cual los entrevistados resaltan y coinciden, es el fortalecimiento de la Diócesis de Apartadó en temas administrativos, consolidando y mejorando sus procesos, como también ganar reconocimiento y adquirir experiencia.

#### **6. ¿La Diócesis de Apartadó cuenta con alguna metodología específica para la gestión de proyectos?**

Entrevistado 1: hablar de una metodología específica no, pero si cuenta con una vasta experiencia y trayectoria en desarrollo de proyectos.

Entrevistado 2: una metodología específica no tiene, más bien, lo que se ha establecido es unos criterios básicos.

Entrevistado 3: no, sin embargo, se debe conocer cómo llegar a las comunidades, como comunicar y avisar entre otras medidas.

Entrevistado 4: no.

Frente a esta pregunta, todos los entrevistados concuerdan en su respuesta al decir que la Diócesis de Apartadó no cuenta con una metodología específica para la gestión de proyectos convirtiéndolo así en una oportunidad para la oficina de proyectos en caso de que sea implementada.

### **7. Según su criterio ¿Qué podría motivar a la Diócesis de Apartadó a crear una oficina de proyectos?**

De las respuestas recibidas se resalta que:

Entrevistado 1: para tener de manera organizada la gestión de proyectos.

Entrevistado 2: le daría más sentido y más peso a lo que se desarrolla a través de los proyectos.

Entrevistado 3 y 4: la motivación principal es que hay muchas necesidades por resolver.

Se percibe un interés de que se cree una oficina para la dirección de proyectos en la Diócesis, sin embargo, al establecerla o implementarla se debe ser claro sobre cuál será su alcance, qué funciones desempeñará y qué es lo que se hará desde esta unidad de la organización, esto a fin de no generar falsas expectativas y tener claridad sobre lo que se desarrollará y la función que está cumplirá.

### **8. ¿Cuál cree usted que pueden ser las limitantes para implementar una oficina de proyectos en la Diócesis de Apartadó?**

De las respuestas recibidas por parte de los entrevistados a la pregunta anterior, se resalta lo siguiente:

Entrevistado 1: la limitante principal tiene que ver con el tema de recursos, porque es de suponer que debe haber un personal que se encargue o lidere todo este ejercicio de gestión de proyectos.

Entrevistado 2: fundamentalmente el tema de recursos, ya que esa oficina necesitaría recursos financieros, logístico, mobiliario, talento humano entre otros.

Entrevistado 3: que no se comunique ni se involucra a todos los que van a participar e interesados.

Entrevistado 4: una de las limitantes es que la Diócesis no cuenta con un presupuesto o recursos que estén destinados para eso.

De las respuestas anteriores se destaca que tres (3) de los cuatro (4) entrevistados consideran los recursos financieros como la mayor limitante para implementar una oficina de proyectos en la Diócesis de Apartadó, así como también se indica la importancia de comunicar e involucrar a los distintos interesados. Esto será de suma importancia y se deberá tener en cuenta al momento de sugerir la implementación de una oficina para la dirección y gestión de proyectos, de igual manera se indicarán algunas otras limitantes que no se mencionaron pero que son importantes y se también se deberían tener en cuenta o contemplar.

### **9. A parte de las herramientas como MS Excel, MS Word y MS Power Point ¿Qué otras herramientas de software se emplean para la dirección de proyectos?**

Entrevistado 1: desde el área contable conozco un software especializado para llevar el control de la ejecución de los recursos, hay una plataforma que se llama HELISA, que es un programa contable que nos ayuda a gestionar el control financiero de la ejecución de los recursos de los proyectos.

Entrevistado 2: no se cuenta con un recurso así, sin embargo, hay proyectos que por su naturaleza y por el cooperante, nos exige el uso de plataformas.

Entrevistado 3: ahora las exigen, y de acuerdo con al cooperante se manejan o solicitan distintas plataformas, las cuales se deben aprender a manejar.

Entrevistado 4: ninguna.

Ante esta pregunta, todos los entrevistados coinciden en su respuesta al decir que desde la Diócesis de Apartadó no se cuenta ni se emplean herramientas de software para la dirección de proyectos, lo que se convierte en un reto y oportunidad para la oficina de proyectos de la Diócesis de Apartadó, en caso de que esta decida ser implementada.

### **10. ¿Quiénes determinan qué proyectos serán desarrollados y cómo lo hacen?**

Entrevistado 1: regularmente se hace desde la cabeza de la Diócesis de Apartadó, que es el señor obispo, quien conoce las necesidades generales de toda la Diócesis y es él quien determina con su equipo interdisciplinar, que es el equipo colegio de consultores, hacia a donde apuntar en la implementación de los proyectos.

Entrevistado 2: en cabeza del señor obispo y los distintos directores de las entidades vinculadas se evalúa si es viable o no.

Entrevistado 3: la Diócesis cuenta con delegados para cada una de sus pastorales.

Entrevistado 4: desde la dirección del señor obispo.

De acuerdo con la información suministrada por los entrevistados, quien determina qué proyectos serán desarrollados es el representante legal de la Diócesis de Apartadó, la cual está en cabeza del señor obispo, quien a su vez se apoya y consulta con los distintos directores de las entidades vinculadas a la Diócesis.

**11. ¿Existe un área en la Diócesis de Apartadó que se encargue de la administración de proyectos?**

**En caso de que sí, ¿Cuál es el área encargada?**

**En caso de que no, ¿Quién lo hace?**

Entrevistado 1: no tenemos un área específica, como se ha venido mencionando y la gestión de los proyectos se viene realizando por el señor obispo.

Entrevistado 2: no hay un área encargada de la gestión y dirección de los proyectos. Lo que sí está claro es que debería existir un equipo que piense desde lo cualitativo y cuantitativo para que dialogue lo uno con lo otro y la ejecución se realice en los mejores términos.

Entrevistado 3: cualquier proyecto necesita el aval del superior.

Entrevistado 4: un área determinada, no.

Ante esta pregunta todos los entrevistados manifiestan que en la Diócesis de Apartadó no existe un área determinada para la dirección y gestión proyectos.

La respuesta anterior, se toma como una oportunidad latente e iniciativa para justificar y proponer la implementación de una oficina de proyectos en la Diócesis de Apartadó, desde donde se realice la gestión de proyectos, además, se percibe interés por parte de los administrativos/directivos de contar con una oficina para la dirección de proyectos, sobre todo por los beneficios que se pueden lograr a través de esta unidad, como del valor agregado que se le daría a la organización y a los mismos proyectos.

## **12. ¿Se identifican los posibles riesgos de cada proyecto? ¿Cómo se registran?**

Ante esta pregunta, los entrevistados manifiestan que:

- Entrevistado 1: los riesgos en los proyectos son variables, tengo claro que sí se identifican los riesgos en los proyectos antes de ejecutar, como las eventualidades que pueden llegar a presentarse.
- Entrevistado 2: sí, dentro de los proyectos se tiene por lo general unas matrices de riesgos que permiten identificar riesgos tanto internos como externos.
- Entrevistado 3: debemos aprender hacer análisis de realidad y de contexto, sobre todo el de coyuntura, identifiquemos que está pasando en el momento.
- Entrevistado 4: los riesgos en la ejecución de los proyectos quedan registrados en los informes y en los seguimientos que se realizan.

De las respuestas anteriores, se identifica que desde la Diócesis de Apartadó no se realiza plenamente la identificación de riesgos para sus proyectos, ni se tiene estandarizado este proceso, por lo que en algunos proyectos si se identifican y en otros no, lo que significa que esto no es constante ni fijo.

## **13. ¿Cómo se seleccionan los recursos para la ejecución de proyectos?**

Entrevistado 1: los recursos de los proyectos que vienen asignados por el agente cooperador y la misma estructura del proyecto nos indica que otros recursos o suministros se requieren para la ejecución del proyecto y el talento humano desde el área encargada, desde donde se realiza todo el proceso para la atracción y vinculación de personal.

Entrevistado 2: depende del cooperante y de acuerdo con eso se va dando la línea de acción.

Entrevistado 3: la Diócesis de Apartadó hace parte de la red de caritas, lo que quiere decir que entramos en una red solidaria y que este acorde a su accionar. Otra manera es vincularse a plataformas donde están constantemente llegando convocatorias de proyectos.

Entrevistado 4: desde las directrices del señor obispo.

Ante la pregunta anterior, los entrevistados manifestaron que los recursos de los proyectos son asignados por el agente cooperador y la misma estructura del proyecto es la que indica que otros recursos o suministros se requieren para la ejecución del proyecto y el talento

humano desde el área encargada, desde donde se realiza todo el proceso para la atracción y vinculación de personal.

De otra parte, también manifiestan que la Diócesis de Apartadó hace parte de la red de Caritas, lo que quiere decir que entra en una red solidaria y que está acorde al accionar de la Diócesis. Otra manera, es vincularse a plataformas donde están constantemente llegando convocatorias de proyectos.

Estas respuestas dan cuenta que al mencionar o hablar de recursos para la ejecución de los proyectos, los entrevistados lo relacionan solo a los recursos económicos, dejando de lado otros recursos importantes para la ejecución como los son la asignación de talento humano, equipos, suministros y otros materiales de importancia. Por ello, se deberá aclarar, unificar y estandarizar términos, que faciliten su comprensión.

**14. ¿En el caso del talento humano, como hace la Diócesis de Apartadó para conocer su disponibilidad real? ¿Existe un software u otra herramienta de apoyo?**

Entrevistado 1: no tenemos un software, lo hacemos a través de nuestra experiencia y conocimiento que se tiene del personal que nos apoyan en todos los proyectos.

Entrevistado 2: no, no hay un software como tal, sino que más bien hay un seguimiento que se realiza desde el área de talento humano.

Entrevistado 3: este es uno de los retos que tendrá que ayudarnos a resolver una oficina de proyectos.

Entrevistado 4: se realiza de manera interna en cada área, desde donde se evalúa la dimensión del proyecto.

Ante la pregunta anterior, los entrevistados manifiestan y coinciden en indicar que en la Diócesis de Apartadó no existe un software o herramienta de apoyo que permita conocer la disponibilidad real de sus colaboradores. Así mismo es de resaltar que:

- Esta información se obtiene a través de la experiencia y conocimiento que se tiene del personal que nos apoyan en todos los proyectos.
- Este es uno de los retos que tendrá que ayudar a resolver la oficina de proyectos.

**15. ¿Las personas que trabajan en los proyectos tienen dedicación exclusiva o deben realizar las labores de su cargo de manera paralela?**

Partiendo del enunciado anterior, los entrevistados indican que:

- Entrevistado 2: puede pasar de las dos formas, todo esto depende del cooperante y del proyecto, por ejemplo, en los casos donde se solicita contrapartida.
- Entrevistado 3: el talento humano directamente vinculado a los proyectos tiene una dedicación exclusiva a las labores de cada proyecto y a los compromisos que se adquieren. Ya desde las áreas de apoyo, se es un poco más flexible, por ello se cuenta con departamentos específicos.
- Entrevistado 1 y 4: las personas vinculadas directamente al proyecto (técnicos) son exclusivos del proyecto. Para las áreas de apoyo son paralelo, ya que prestan sus servicios de manera puntual.

De las respuestas obtenidas se resalta que el personal vinculado directamente (técnicos u operativos) son de dedicación exclusiva al proyecto donde prestan sus servicios, sin embargo, si es un cargo administrativo, contable o de alguna área de apoyo, su dedicación puede ser paralela o proporcional.

**16. ¿Cómo se hace el seguimiento y acompañamiento a los proyectos que desarrolla la Diócesis? ¿Quién (es) se encarga (n) de monitorearlo?**

Entrevistado 1: Se hace a través de la persona encargada o líder del proyecto, ya que a cada proyecto se le nombra un director del proyecto y está es la persona encargada de suministrar la información cada vez que desde algún área específica se le solicite.

Entrevistado 2: cada director de la entidad vinculada a la Diócesis de Apartadó, además en cada proyecto se contempla un coordinador de proyecto, quien se encarga de estar pendiente y de levantar los respectivos informes que luego serán presentados a los distintos involucrados.

Entrevistado 3: el seguimiento se realiza desde el área contable/financiera, a fin de conocer cómo va la ejecución del proyecto, que las cosas no se atrasen. Lo otro es que todos los proyectos se les asigna un coordinador y es este quien supervisa que se cumplan con los tiempos, metas e informes.

El seguimiento también lo deben hacer los directores de cada dependencia. Al hacer esto, se puede tomar acciones de mejoras y las decisiones a las que haya lugar.

Entrevistado 4: esos seguimientos se realizan desde distintas áreas, hay un seguimiento técnico que lo desarrolla el coordinador del proyecto, un seguimiento desde la parte

administrativa por parte de los directores o delegados y un seguimiento desde lo contable/financiero.

Ante esta pregunta, los entrevistados coinciden en mencionar que a cada proyecto se le asigna un coordinador, quien es el principal responsable de realizar seguimiento y monitoreo al desarrollo del proyecto, como también de la consecución de metas, objetivos, resultados, actividades y rendición de cuentas.

Por otra parte, se resalta que de igual manera se realiza un seguimiento y monitoreo a los proyectos desde la parte contable/financiera.

**17. ¿Se conoce la información del estado de los proyectos y sus resultados? ¿Esta información es restringida al nivel directivo? ¿Quiénes conocen como van los proyectos?**

De acuerdo con lo indicado por las personas entrevistadas ante la pregunta anterior, se puede resaltar que:

Entrevistado 1: se conoce la información; siempre se debe mostrar avance de lo que se está realizando y en qué condiciones se está haciendo.

Entrevistado 2: se comparte con los beneficiarios la información del estado de los proyectos.

Entrevistado 3: realmente los proyectos siempre tienen una proyección a la comunidad, lo que significa que es abierto y se informa.

Entrevistado 4: sí, se conoce la información y todos tienen acceso a ella.

De lo anterior se resalta que, desde la organización se promueve la divulgación de la información, lo que demuestra su transparencia y compromiso con los distintos involucrados.

**8.1.2. Resultados instrumento: encuestas.**

Tal y como se hizo mención, este instrumento de medición fue aplicado a 30 colaboradores de la Diócesis de Apartadó (muestra no probabilística) entre directivos, áreas de apoyo (comunicaciones, jurídica, talento humano, compras, sistemas, contabilidad, tesorería, seguridad y salud en el trabajo) y profesionales vinculados a proyectos, con el que se pretendía

medir y conocer el nivel de madurez de la Diócesis de Apartadó, en cuanto a la gestión de proyectos se refiere, por lo que a continuación, se presentan los resultados obtenidos:

**Tabla 29** Resultados instrumento: encuesta

#	Madurez	Métodos y artefactos	Desempeño	Herramientas	Nivel PMO
1	68	90	110	80	108
2	132	94	114	68	98
3	86	138	112	72	124
4	124	90	104	78	94
5	90	90	86	80	130
6	92	88	112	162	64
7	96	84	86		134
8	138		108		
9	136		134		
10	140		136		
11	124				
12	118				
13	88				
14	72				
15	144				
16	124				
17	70				
18	78				
19	116				
20	136				
21	82				
22	70				
Puntaje obtenido	<b>2324</b>	<b>674</b>	<b>1102</b>	<b>540</b>	<b>752</b>
<b>TOTAL MÁXIMO</b>	5280	1680	2400	1440	1680
<b>(%) ALCANZADO</b>	<b>44,0%</b>	<b>40,1%</b>	<b>45,9%</b>	<b>37,5%</b>	<b>44,8%</b>

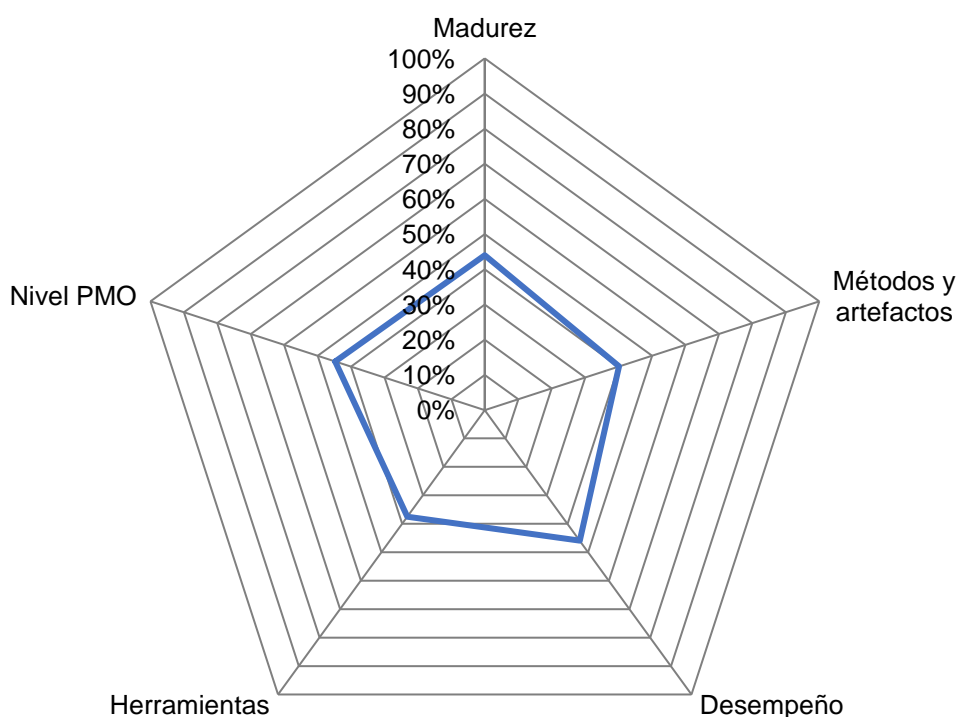
**Fuente:** elaboración propia

**Tabla 30** Puntaje total y nivel de madurez obtenido

Puntaje total obtenido	<b>5392 de 12480</b>
Nivel de madurez	<b>BAJO</b>

**Fuente:** elaboración propia

**Ilustración 14** Nivel de madurez obtenido



**Fuente:** elaboración propia.

Tal y como se puede observar en la anterior tabla y gráfica, los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de medición de madurez, determina que la Diócesis de Apartadó en términos generales se encuentra en un nivel “**BAJO**”, sin embargo, estos mismos resultados demuestra el grado de avance en los habilitadores de desempeño, de PMO y madurez, los cuales se sitúan por encima del 44% de madurez. En contraste a ellos, los habilitadores con los avances más bajos son el de métodos y artefactos con un 40,1% seguido del de herramientas con un 37,5%.

A pesar de que la Diócesis de Apartadó, no cuenta con una PMO, los resultados obtenidos son alentadores y animan a que se continúe trabajando en la búsqueda de generar valor agregado a la organización, reconociendo de igual manera que aún queda mucho trabajo por realizar.

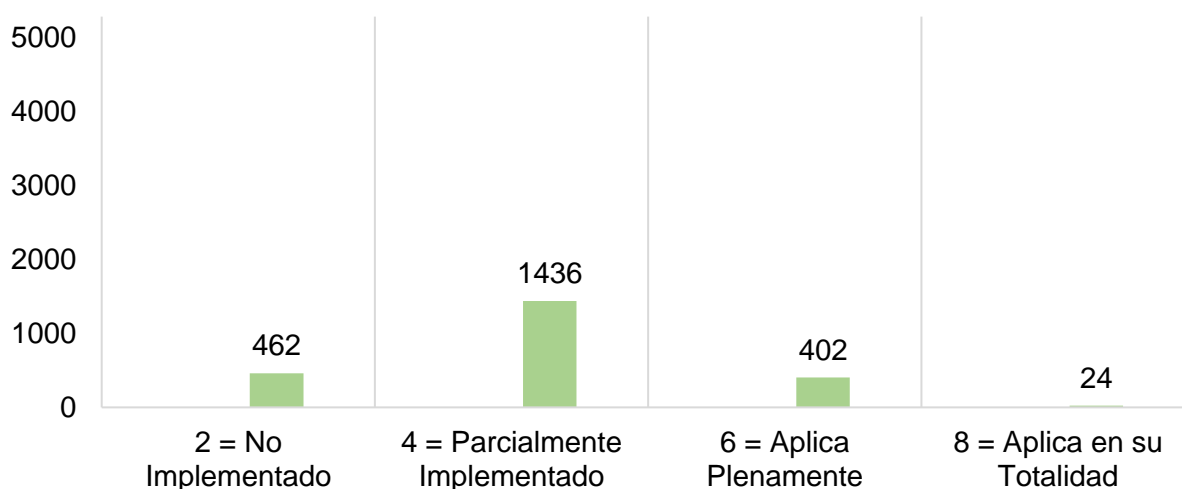
Ahora bien, al realizar un análisis por un poco más detallado de cada habilitador, se obtiene lo siguiente:

**Madurez en la gerencia de proyectos:** el cual obtuvo una puntuación del 44%, que teniendo en cuenta los rangos descritos en “tabla 15. Rangos del habilitador de madurez”, se ubica en un nivel “bajo”, con una puntuación de 2.324 de 5.280 puntos posibles, lo que la ubica en la tercera posición entre los demás habilitadores.

Los resultados obtenidos se interpretan como que la organización da un bajo manejo a la ejecución de proyectos, como a las restricciones de tiempo (cronograma), presupuesto (costo) y alcance, así como una baja aplicación de buenas prácticas en la gestión de proyectos, demostrando a su vez una baja competencia para la gestión de recursos (patrocinio), la definición y medición a través de indicadores claves de desempeño, la ejecución de proyectos de acuerdo con el ciclo de vida de los proyectos, la recopilación, análisis y aplicación de lecciones aprendidas también es considerada baja.

Resultados que se afirman con la siguiente gráfica:

**Ilustración 15** Resultados habilitador de madurez.



**Fuente:** elaboración propia.

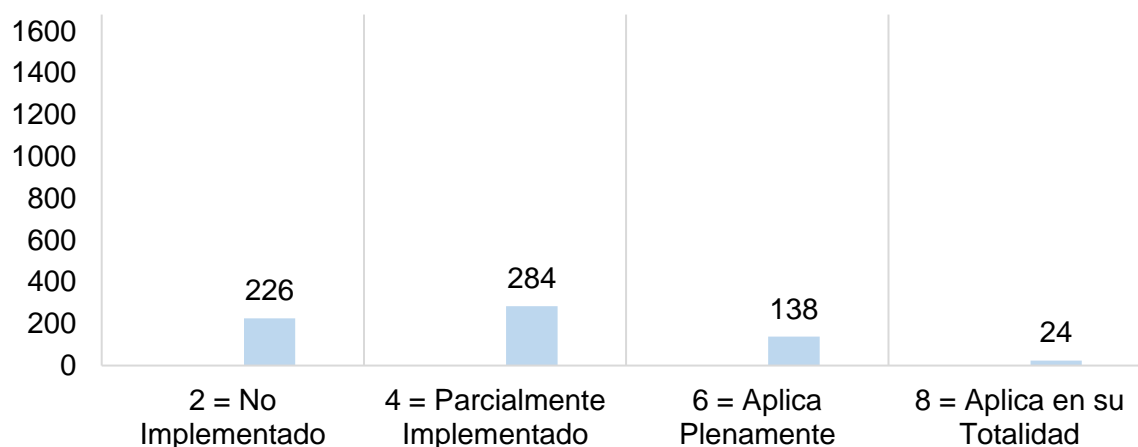
De acuerdo con la gráfica anterior, el habilitador de madurez es parcialmente aplicado en la Diócesis de Apartadó, con una puntuación de 1436 de 5000 puntos posibles, seguido de un no implementado con una representación del 19,9%. Esto indica que aún hay margen para mejorar la implementación de prácticas y procesos relacionados con la gestión de proyectos en la Diócesis de Apartadó.

De otra parte, se resalta que a percepción de los entrevistados los proyectos liderados por la Diócesis de Apartadó cuentan con objetivos claros y medibles en tiempo, costo y calidad, además de que terminan dentro de la fecha, el costo y el alcance previsto o estipulado, lo que concuerda con lo que se pretende medir a través de este habilitador. Otro aspecto por resaltar es que, de acuerdo con la percepción de los entrevistados, desde la Diócesis de Apartadó se establece el rol de gerente (coordinador) de proyectos para todos los proyectos, lo que coincide con lo mencionado por las personas entrevistadas.

**Métodos y artefactos:** se obtiene una puntuación del 40,1%, teniendo en cuenta los rangos descritos en “tabla 17. Rangos del habilitador de métodos y artefactos”, que lo ubica en la cuarta posición entre las demás variables de medición y que se interpretan como que el uso de elementos comunes y que son útiles para dirigir proyectos, con los que se logra un efecto, salida o entregable es bajo. Como también lo es el uso de plantillas, documentos, técnicas y metodologías que permitan una adecuada gestión de proyectos, de igual manera la estandarización del proceso del plan de gestión del alcance, cronograma, comunicaciones y riesgos del proyecto, como la gestión documental es considerada baja

Este resultado se debe a que la Diócesis de Apartadó no estandariza los procesos de los planes de gestión de riesgos, alcance y comunicaciones, como tampoco utiliza o emplea metodologías y técnicas de gestión de proyectos en una manera que sea relevante y eficaz para cada proyecto

**Ilustración 16** Resultados del habilitador de métodos y artefactos



**Fuente:** elaboración propia.

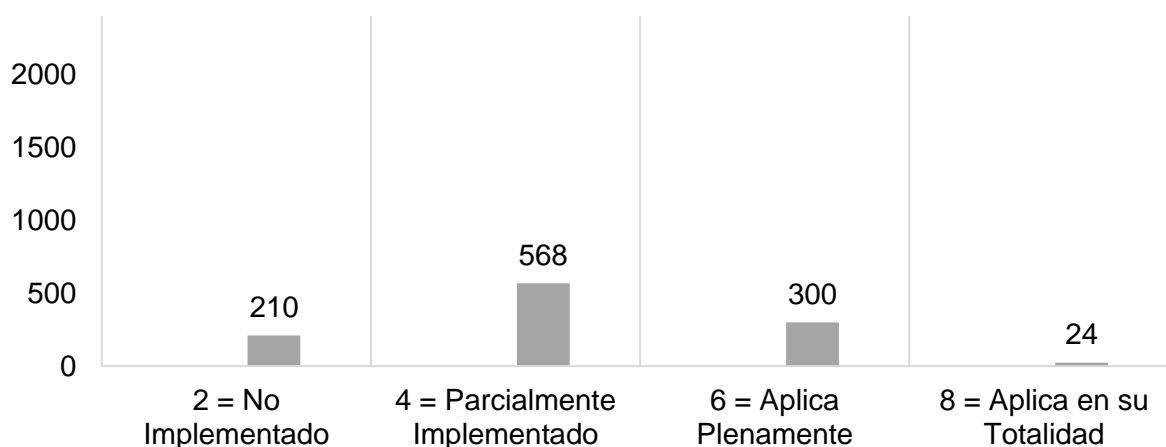
Con una puntuación total de 674 de 1.680 posibles, la Diócesis de Apartadó se encuentra en el rango de "bajo" ante el habilitador de métodos y artefactos. Estos resultados sugieren que, si bien se han implementado algunos métodos y artefactos en la gestión de proyectos, aún hay espacio para mejorar y fortalecer su adopción, haciendo enfoque en la estandarización de métodos y artefactos, así como en la promoción de su uso consistente en todos los proyectos de la Diócesis.

**Desempeño del equipo:** para este habilitador se obtuvo una puntuación del 45,9%, teniendo en cuenta los rangos descritos en “tabla 19. Rangos del habilitador de desempeño del equipo”, puntuación que la ubica en lo más alto del podio entre los demás habilitadores.

Estos resultados se interpretan como que el nivel de competencia del talento humano de la organización es “medio” en cuanto a la gestión de proyectos, por lo que las aptitudes, habilidades blandas y conocimientos adquiridos por el equipo son medios, aporta así al alcance de los objetivos trazados en los proyectos. De otra parte, el nivel de capacitación, formación y desarrollo del talento humano también es medio.

Sin embargo, de otra parte, para los encuestados la Diócesis de Apartadó no establece una ruta de carrera para todos los roles de gestión de proyectos, ni trasmite seguridad laboral a sus colaboradores a través de contratos de trabajo sólidos y estables.

**Ilustración 17** Resultados del habilitador de desempeño del equipo



**Fuente:** elaboración propia.

Con una puntuación total de 1102 de 2400 posibles, la Diócesis de Apartadó se encuentra en el rango de "medio" frente a la variable de medición de desempeño del equipo, rango que abarca entre el 46% al 66% del máximo puntaje posible.

Estos resultados indican que el desempeño del equipo en la gestión de proyectos es aceptable, pero aún existen oportunidades para mejorar y elevar el nivel de desempeño a través de capacitación, desarrollo de habilidades y fortalecimiento de la estructura organizativa.

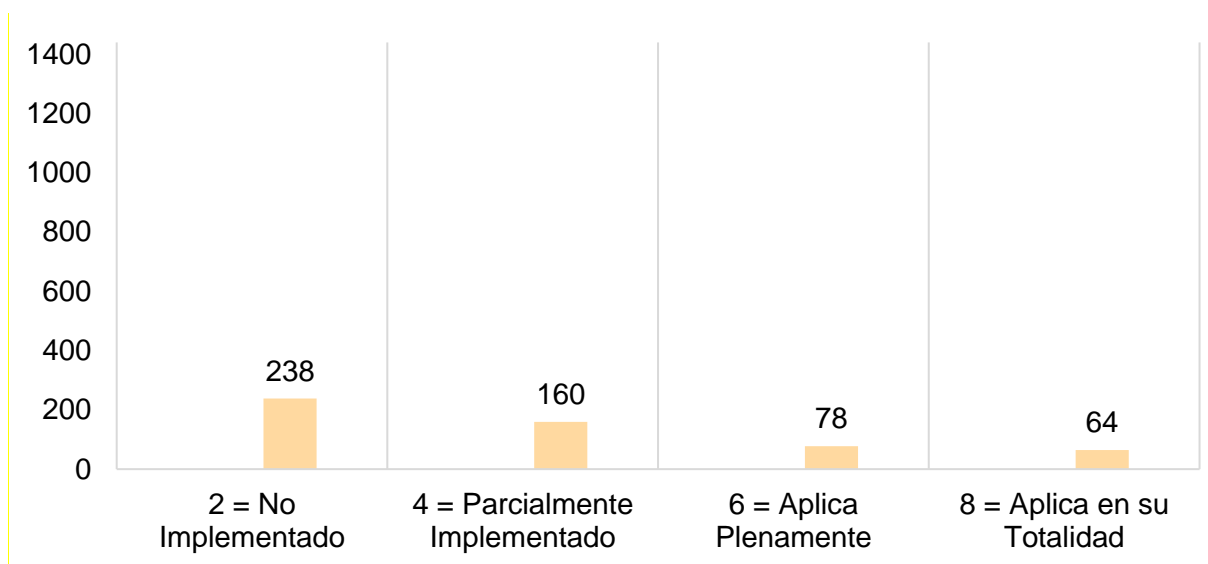
**Herramientas/instrumentos para la adecuada dirección de proyectos:** el resultado obtenido por este habilitador fue de 37,5%, teniendo en cuenta los rangos descritos en tabla 21. Rangos del habilitador de herramientas/instrumentos para la adecuada dirección de proyectos”, lo que lo ubica en el último puesto del ranking y coincide este resultado con los indicado por las personas entrevistadas.

Este resultado es interpretado como que el uso de las herramientas (tanto software como hardware) desde la organización es bajo, como también aquellas que se necesitarán para una buena ejecución y manejo de estos. De otra parte, los tiempos de adquisición de equipos, repuestos, materiales e insumos para la ejecución de proyectos son bajos.

Para este habilitador los encuestados consideran que la Diócesis de Apartadó no ha seleccionado uno o más paquetes de software que permitan la gestión de proyectos, con los

que también se pueda realizar seguimiento a los proyectos, ni tampoco se han hecho mejoras de software y/o sistemas para mejorar la gestión de proyectos.

**Ilustración 18** *Habilitador de herramientas/instrumentos para la adecuada dirección de proyectos*



**Fuente:** *elaboración propia.*

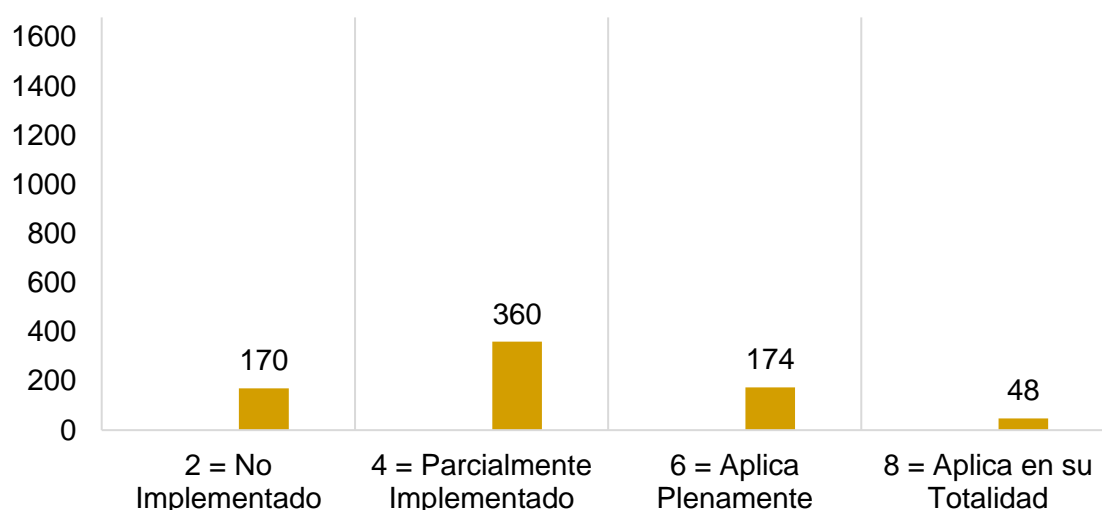
Tal y como ya se hizo mención, estos resultados ratifican lo mencionado por los entrevistados, es por eso, que de esta manera se puede explicar el por qué este habilitador se ubica en la última posición, marcando así una necesidad y oportunidad de mejora para la organización. De otra parte, estos resultados sugieren que se deben fortalecer y evaluar las necesidades de herramientas específicas para la Diócesis de Apartadó, garantizando a su vez la disponibilidad, capacitación, formación y actualización permanente.

**Nivel de PMO:** para este habilitador se obtuvo una puntuación del 44,8%, la cual teniendo en cuenta los rangos descritos en “tabla 23. Rangos del habilitador de nivel de PMO” se sitúa en un nivel “bajo”, situándose en la segunda posición entre las demás variables de medición, ubicándose por encima de los habilitadores de como el de madurez en gestión de proyectos y el de métodos y artefactos.

Estos resultados significan que la alineación y priorización de proyectos acordes a la estrategia organizacional, como sus valores corporativos son bajos; lo mismo que el hecho de establecer políticas de gobernabilidad, la medición del progreso de proyectos y la implementación de un modelo de madurez que facilite la mejora continua.

De otra parte, los encuestados reconocen que algún grupo o individuo dentro de la Diócesis ha tomado el rol de la PMO, sin estar reconocido oficialmente y que se viene implementando de manera parcial y continua una comparación del progreso real vs el planificado para detectar desviaciones del proyecto, lo que concuerda con los mencionado por los entrevistados en cuanto al tema de acompañamiento, monitoreo y seguimiento de los proyectos. Esta percepción también puede ser visto o explicar el ¿por qué? de los resultados obtenidos en cada habilitador.

**Ilustración 19** Resultados del habilitador de nivel de PMO



**Fuente:** elaboración propia.

Con una puntuación total de 752 de 1680 posibles, la Diócesis de Apartadó ante el habilitador de nivel de PMO se encuentra en el rango de "bajo". Estos resultados indican que la implementación de la Oficina de Gestión de Proyectos aún se encuentra en una etapa inicial y requiere un mayor desarrollo y fortalecimiento.

El hecho de que el puntaje se encuentre en el rango bajo sugiere que la Diócesis de Apartadó enfrenta obstáculos en términos de coordinación, estandarización y control de los proyectos. Es posible que exista una falta de claridad en los roles y responsabilidades, así como una necesidad de mejorar la comunicación y la colaboración entre los equipos de proyecto.

### Otros aspectos para resaltar:

- De acuerdo con los resultados obtenidos, un 60% de los encuestados consideran que, en la Diócesis de Apartadó, parcialmente se implementa y demuestra competencia en la planificación de un proyecto. El 40% restante se encuentra distribuido entre los que creen que se aplica plenamente con un 23,3%, seguido de un 10% quienes creen que no se implementa y el 6,7% faltante son los que consideran que se aplica en su totalidad.
- Para el 66,7% de los encuestados, la Diócesis de Apartadó, parcialmente implementa y demuestra competencia en la ejecución de proyectos, mientras que el 33,3% restante consideran que esto se aplica plenamente.
- Según los resultados obtenidos, el 80% de los encuestados creen que en la Diócesis de Apartadó se demuestra competencia y que parcialmente se implementa el monitoreo y control de sus proyectos, siendo esta una alta percepción por parte de los colaboradores, la cual coincide con lo mencionado por las personas entrevistadas. Sin embargo, solo un 6,7% de las personas que participaron de la encuesta, creen que esto no se implementa.
- El 53,3% de los colaboradores de la Diócesis de Apartadó que participaron de la encuesta, creen que parcialmente se implementa y establece un programa de capacitación y desarrollo para el talento humano, donde un 16,7% consideran que esto se aplica plenamente, sumando entre ambos el 70% de los encuestados; mientras que el 30% faltante consideran que esto no se implementa en la organización, siendo esta una representación considerable.
- Para el 50% de las personas encuestadas, manifiestan que parcialmente se incentiva desde la Diócesis de Apartadó el desarrollo personal, seguido por un 13,3% quienes creen que se aplica plenamente y un 3,3% consideran que se aplica en su totalidad. Sin embargo, 10 de las personas encuestadas (33,3%, un tercio) manifiestan que esto no se implementa ni se incentiva.
- De acuerdo con los resultados obtenidos, el 66,7% de los encuestados, es decir, 20 personas, consideran que el nivel de los salarios de los colaboradores de la Diócesis de Apartadó no está en el promedio del sector y de la actividad económica (no se implementa) mientras que el 33,3% restante creen que esto se aplica parcialmente (23,3%) y que si aplica en su totalidad (10%).

- 24 de las personas que participaron de la encuesta, representadas en un 80%, manifiestan que la Diócesis de Apartadó no implementa ni cuentan con alguna herramienta para la gestión de proyectos, lo que concuerda con los resultados obtenidos en las entrevistas y al valor alcanzado en el habilitador de herramientas.
- Un 53,3% de los encuestados consideran que la Diócesis de Apartadó no realiza ni implementa una comparación del progreso real vs el planificado para detectar desviaciones del proyecto, seguidamente de un 40% que creen que esto parcialmente se implementa. El 6,6% restantes creen que se aplica plenamente (3,3%) y que esto se aplica en su totalidad (3,3%).
- Para un 96,7% de los encuestados, desde la Diócesis de Apartadó no se implementa una oficina para la dirección de proyectos, resultado que ratifica que esto puede ser tomado como una oportunidad de poder implementar una PMO.
- A pesar de no contar con una oficina para la dirección de proyectos, el 60% de los encuestados creen que algún grupo o individuo dentro de la Diócesis ha tomado el rol de la PMO, sin estar oficialmente reconocido, lo que puede explicar el resultado general obtenido en el nivel de madurez, el cual la ubica en un nivel bajo y no en un nivel muy bajo.

De los resultados anteriores, se puede indicar que las prácticas actuales y el desempeño de la Diócesis de Apartadó en cuanto a la dirección y gestión de proyectos, se encuentran en un nivel de evolución y crecimiento, el cual tiende a consolidarse de manera paulatina, siempre y cuando se involucre a los distintos interesados y se mantenga la organización entre los parámetros de las buenas prácticas.

## **8.2. Identificación de oportunidad o brechas de mejora.**

De acuerdo con los resultados obtenidos de los dos (2) instrumentos aplicados, se detectan oportunidades en los siguientes aspectos:

- La Diócesis de Apartadó cuenta una base sólida de implementación parcial de prácticas y procesos de gestión de proyectos, lo que indica la oportunidad de fortalecer y mejorar la madurez en esta área, así como de facilitar la adopción y aplicación de una PMO.

- Es posible mejorar la implementación de métodos y artefactos en la gestión de proyectos a través de la estandarización y uso en todos los proyectos.
- El desempeño del equipo en la gestión de proyectos es aceptable, pero aún hay margen para mejorarlo. Invertir en el desarrollo de habilidades, formación y competencias del equipo, así como promover buenas prácticas y colaboración efectiva, puede contribuir a un mejor desempeño en la dirección de proyectos en la Diócesis de Apartadó, de igual manera aporta a consolidar y mejorar los equipos de trabajo.
- La adopción y uso de herramientas (software) en la gestión de proyectos pueden fortalecerse. Por lo que se podrían evaluar las necesidades específicas de herramientas y garantizar su disponibilidad, capacitación sobre estas y actualización continua, esto a fin de mantener a la vanguardia y agregar valor agregado a la gestión de los proyectos.
- La implementación de la PMO se encuentra en una etapa inicial y requiere un mayor acompañamiento, apoyo y fortalecimiento. Este resultado respalda la oportunidad de implementar una PMO de manera oficial en la Diócesis de Apartadó.

Por otro lado, se identifican las siguientes brechas de mejora:

- Es necesario abordar la brecha existente en la planificación de proyectos, ya que hay una parte de los colaboradores que considera que no se implementa en absoluto o de manera adecuada.
- La ejecución de proyectos también requiere mejoras, ya que algunos consideran que no se implementa plenamente, lo que ocasiona atrasos y desperdicios que se pudieran evitar.
- Aunque se percibe que parcialmente se implementa el monitoreo y control de proyectos, es importante fortalecer y proporcionar mayor acompañamiento, a fin de mejorar esta percepción, sin que este monitoreo y control se entienda como una persecución, sino más bien un apoyo.
- Se debe trabajar en establecer y fortalecer programas de capacitación y desarrollo para los colaboradores, sobre todo en torno a la adecuada gestión de proyectos, ya que hay parte del personal que considera que esto no se implemente en absoluto.

- Es necesario fomentar el desarrollo personal y el crecimiento profesional de los colaboradores, ya que un tercio de los encuestados no percibe que se implemente ni se incentive.
- Se debe evaluar y ajustar los salarios para estar en línea con el promedio del sector y la actividad económica.
- Es fundamental establecer y promover la comparación del progreso real vs. planificado para detectar desviaciones en los proyectos, como compartir esta información con los distintos involucrados.

Estas oportunidades y brechas identificadas pueden orientar la propuesta para la elaboración del plan de implementación de la PMO en la Diócesis de Apartadó, como también el guiar las acciones necesarias para fortalecer la gestión de proyectos en la organización. Se recomienda involucrar a los colaboradores y promover una cultura de gestión de proyectos efectiva, como una continua mejora.

## **9. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN E INTERVENCIÓN DE LA PMO**

En relación con el objetivo específico tres (3): definir las propiedades y/o alcance de la PMO de acuerdo con las carencias de la Diócesis de Apartadó.

Partiendo de los resultados anteriores, se plantea el alcance y características mínimas que tendrá la PMO de la Diócesis de Apartadó, la cual se busca este acorde a las necesidades, capacidades y a hallazgos encontrados en la fase anterior. Con esta PMO se pretende estandarizar buenas prácticas e implementar procesos que permitan una adecuada gestión de proyectos.

### **9.1. Alcance de la PMO.**

La PMO de la Diócesis de Apartadó, se centrará en mejorar la eficiencia, la transparencia y el éxito general de los proyectos, asegurando que se logren los resultados deseados y contribuyendo al crecimiento y desarrollo del trabajo diocesano y pastoral al servicio de la comunidad.

Por ello, el alcance de la PMO se define de la siguiente manera:

Que se logre gestionar varios y diferentes proyectos de manera simultánea, pero bajo el mismo contexto o estandarización, de igual manera que se incentive y consolide la elaboración de informe del progreso y estado de los proyectos, estableciendo, documentando y fomentando los estándares de gestión y buenas prácticas de proyectos.

Coordinación y seguimiento de proyectos, donde la PMO tendrá la responsabilidad de coordinar y hacer seguimiento a los proyectos en curso en la Diócesis. Esto implica establecer una estructura de administración de proyectos y asegurarse de que los proyectos se ejecuten de acuerdo con los plazos y presupuestos establecidos.

Establecimiento de procesos y metodologías desde donde la PMO desarrolle y promueva la adopción de procesos y metodologías de administración de proyectos que sean adecuadas para la Diócesis de Apartadó. Estos procesos proporcionarán una guía clara sobre cómo iniciar, planificar, ejecutar y cerrar proyectos, asegurando una administración eficaz, eficiente y efectiva.

Apoyo en la identificación y administración de riesgos, donde la PMO brinde su apoyo para la identificación y administración de riesgos asociados a los proyectos, estableciendo así procesos que permitan identificar potenciales riesgos, evaluar su impacto y probabilidad de ocurrencia, como el desarrollo de las respectivas estrategias de mitigación adecuadas.

## **9.2. Características de la PMO.**

La PMO se creará inicialmente como una unidad de respaldo u apoyo para mejorar la dirección de proyectos dentro de la Diócesis de Apartadó.

### **Misión de la PMO**

Proporcionar apoyo a la gestión de proyectos en la Diócesis de Apartadó, facilitando servicios de acompañamiento y asesoría que contribuyan al cumplimiento de los objetivos trazados en los proyectos, promoviendo y potencializando a su vez, una cultura fuerte de proyectos.

## Visión de la PMO

La PMO de la Diócesis de Apartadó en tres (3) años se convertirá en referente de gestión eficiente de proyectos, monitoreando de cerca los indicadores clave de rendimiento y asegurando que los proyectos se ejecuten dentro de los plazos, presupuestos y alcances definidos aumentando así su nivel de madurez.

## Valores de la PMO

**Colaboración:** promover la colaboración entre todas las partes interesadas. Trabajar en equipo, fomentando la comunicación abierta, el respeto mutuo y la participación para lograr resultados conjuntos.

**Adaptabilidad:** adaptarse a los cambios y desafíos que se presentan en la gestión de proyectos. Ser flexibles y abiertos a nuevas ideas y enfoques, buscando soluciones innovadoras y creativas.

**Excelencia:** garantizar la calidad en los resultados de los proyectos y cumplimiento de deberes, obligaciones, metas y objetivos propuestos, tanto a nivel organizacional como a nivel de proyectos, independiente de su tamaño, alcance y valor.

**Transparencia:** actuar con transparencia y ética en todo su accionar, promoviendo la rendición de cuentas y la apertura en la gestión de proyectos, fortaleciendo el vínculo de confianza entre la Diócesis de Apartadó y la comunidad en general.

**Mejora continua:** aprender de las experiencias pasadas, evaluar las prácticas y buscar constantemente oportunidades para mejorar y crecer como equipo y como PMO.

## Roles de la PMO

Los roles de la PMO serán fundamentales para promover y fortalecer la gestión de proyectos en consecuencia con los objetivos de la Diócesis de Apartadó, por ello, los principales roles serán:

**Coordinación y soporte:** la PMO desempeña una función central de coordinación y apoyo para todos los proyectos de la Diócesis de Apartadó. Su función principal será proporcionar asistencia y acompañamiento en la planificación, ejecución y seguimiento de proyectos,

garantizando de esta manera que se cumplan los plazos, presupuestos y entregables establecidos u acordados.

**Desarrollo y promoción de estándares:** la PMO será la responsable de establecer, divulgar y fomentar los estándares y metodologías de gestión de proyectos que se implemente en la Diócesis de Apartadó. Esto incluye definir procesos, procedimientos, crear plantillas, herramientas de gestión y capacitar al personal en las mejores prácticas de gestión de proyectos.

**Supervisión y control:** la PMO supervisará y controlará el avance de los proyectos direccionados por la Diócesis de Apartadó. Esto implica la recopilación de datos, el seguimiento del rendimiento, la identificación de desviaciones y la implementación de acciones correctivas cuando sea necesario. Además, la PMO será la responsable de informar regularmente sobre el estado de los proyectos a la alta dirección y a las distintas partes interesadas e involucradas.

**Gestión de riesgos:** la PMO tendrá a su cargo la identificación, evaluación y mitigación de riesgos que se puedan presentar en los proyectos. De igual manera colabora estrechamente con los distintos equipos de proyecto para implementar estrategias de gestión de riesgos efectivas minimizando así los impactos negativos que se puedan presentar.

**Mejora continua:** la PMO impulsará y buscará siempre la mejora continua de su gestión, lo que incluye realizar y documentar lecciones aprendidas, la implementación de mejores prácticas y la búsqueda de oportunidades para optimizar procesos, como también aumentar la eficiencia en la ejecución de los proyectos que se acompañen.

### **Funciones de la PMO**

Proporcionar un papel consultivo a los proyectos mediante el suministro de plantillas, mejores prácticas, capacitación, acceso a la información y lecciones aprendidas de proyectos anteriores.

#### **Generar valor a la organización.**

**Desarrollo y estandarización de procesos:** la PMO tendrá la responsabilidad de desarrollar y estandarizar los procedimientos y procesos de la gestión de proyectos en la

Diócesis de Apartadó. Esto implica definir metodologías, prácticas y herramientas que permitan una adecuada planificación, ejecución, monitoreo y cierre de proyectos.

**Coordinación y apoyo en la gestión de proyectos:** la PMO proporcionará acompañamiento a los distintos equipos de proyectos de la Diócesis de Apartadó. Entre los que se incluye el resolver problemas y conflictos, facilitar la comunicación entre equipos y proyectar la asignación de recursos que se emplearán en la ejecución del proyecto.

**Gestión de proyectos:** La PMO direccionará y orientará los distintos proyectos liderados por la Diócesis de Apartadó, tomándose las medidas necesarias que le permitan conocer el seguimiento de su progreso, avance, la consecución de los objetivos, metas y actividades trazados, como también establecer hitos de sus entregables.

**Seguimiento del desempeño de los proyectos:** la PMO establecerá mecanismos de control, acompañamiento y seguimiento que le faciliten la evaluación del desempeño de los proyectos liderados por la Diócesis de Apartadó, definiendo indicadores clave de desempeño, la elaboración de informes de seguimiento, analizar las posibles desviaciones e implementar acciones correctivas a las que haya lugar.

**Gestión de riesgos y problemas:** la PMO en conjunto con los distintos involucrados, será la responsable de identificar, evaluar y mitigar los riesgos y problemas asociados a la ejecución de los proyectos. Esto implica, el desarrollo de estrategias de gestión de riesgos, la implementación de planes de contingencia y la resolución de problemas que puedan afectar el éxito de los proyectos.

**Capacitación y desarrollo:** la PMO facilitará la formación y capacitación a los equipos de proyectos liderados por la Diócesis de Apartadó, contribuyendo al desarrollo de competencias en gestión de proyectos. Esto incluye, la preparación de talleres, charlas, capacitaciones desde donde se indiquen los lineamientos acerca de la gestión de proyectos y el uso apropiado de herramientas, de igual manera se buscará fomentar una cultura de aprendizaje continuo en materia de gestión de proyectos

**Comunicación y reportes:** la PMO facilitará la comunicación efectiva y oportuna entre todas las partes interesadas en los proyectos, por lo que se incluye la elaboración de informes del estado y avance, la comunicación del progreso y logros, como la gestión de la información relacionada con los proyectos.

## **Responsabilidades de la PMO**

1. Desarrollar y mantener estándares y directrices de gestión de proyectos en la diócesis.
2. Establecer y mantener una metodología de gestión de proyectos que se ajuste a las necesidades de la Diócesis de Apartadó.
3. Proporcionar orientación y apoyo en la planificación, ejecución, seguimiento y cierre de proyectos.
4. Proponer la asignación de recursos necesarios para la ejecución de los proyectos.
5. Identificar, evaluar y mitigar los riesgos y problemas asociados a la ejecución de los proyectos.
6. Supervisar el progreso, avance y rendimiento de los proyectos, buscando de esta manera asegurar el cumplimiento de los plazos y los entregables pactados.
7. Realizar revisiones periódicas de los proyectos para identificar oportunidades de mejora.
8. Elaborar, mantener y actualizar un registro centralizado de proyectos y su estado actualizado.
9. Facilitar la comunicación y la colaboración entre los equipos de proyecto y las partes interesadas a través de la implementación de herramientas adecuadas.
10. Generar informes y presentaciones sobre el estado y avance de los proyectos a la dirección y los distintos interesados.
11. Promover una cultura de dirección y gestión de proyectos, desde donde se potencialicen habilidades en administración de proyectos.
12. Identificar oportunidades para la mejora continua en la dirección de proyectos, proponiendo iniciativas de mejora.
13. Mantenerse actualizado sobre las mejores prácticas y tendencias en dirección de proyectos, a fin de compartir conocimientos relevantes y valiosos al interior de la Diócesis.

14. Colaborar con las áreas de apoyo de la Diócesis de Apartadó, a fin de garantizar una armonía efectiva de los proyectos con los procesos existentes en la organización.

### **9.3. Propuesta para la implementación de una PMO.**

Con relación al objetivo específico cuatro (4): formular una propuesta para la puesta en marcha de una oficina para la dirección de proyectos en la Diócesis de Apartadó que posibilite una adecuada gestión de estos.

Tomando de referencia los resultados obtenidos, lo investigado, el análisis realizado, el alcance y las características para la PMO, a continuación, se presenta la propuesta para la implementación de una PMO en la Diócesis de Apartadó.

Es importante mencionar y resaltar, que

“no existe un modelo único e ideal para copiar. Por lo tanto, es necesario dar sentido al contexto particular de la organización, su historia e identidad únicas, y participar en un esfuerzo colectivo para representar lo que se encuentra fuera y dentro de la organización. Esto lleva tiempo” (Aubry & Lavoie-Tremblay, 2018, pág. 12).

Lo que refuerzan Polat y Meydanli, al considerar que la

“implementación de una nueva estructura de PMO puede requerir potencialmente un cambio cultural en la organización que es una consecuencia del nuevo enfoque para gestionar proyectos y, en consecuencia, puede tomar mucho tiempo y esfuerzo para que la nueva estructura se incorpore correctamente en la organización” (Polat y Meydanli, 2013 citados por Philbin; 2016, pág.7.).

En virtud de lo anterior, se plantea:

#### **9.3.1. Tipo de PMO a implementar.**

Basados en los resultados de la medición de madurez en los proyectos de la organización y su resultado “BAJO” y considerando las características y beneficios identificados de los autores referidos en este trabajo, en las PMO de orientación y estándar, se ha decidido seleccionar un plan de implementación de la PMO que combine lo mejor de ambos enfoques. Este enfoque

híbrido permitirá aprovechar las fortalezas de cada tipo de PMO y adaptarlas a las necesidades y contexto específico de la Diócesis de Apartadó.

Lo que le permitirá tener características que le puedan proporcionar orientación y apoyo, se suministren pautas, métodos, artefactos, plantillas y ejemplos de buenas prácticas, se fomente una cultura de colaboración y aprendizaje continuo, además de establecer estándares, unanimidad, consenso y procedimientos para la adecuada ejecución de los proyectos. De igual manera se podrá implementar programas de capacitación, formación y desarrollo en busca de mejorar las habilidades y competencias en gestión y dirección de proyectos de los distintos involucrados. Así mismo, se, establecerá algunos mecanismos de acompañamiento y seguimiento de los proyectos, como también se proporciona apoyo en la planificación, gestión de riesgo, seguimiento de desempeño y actividades similares.

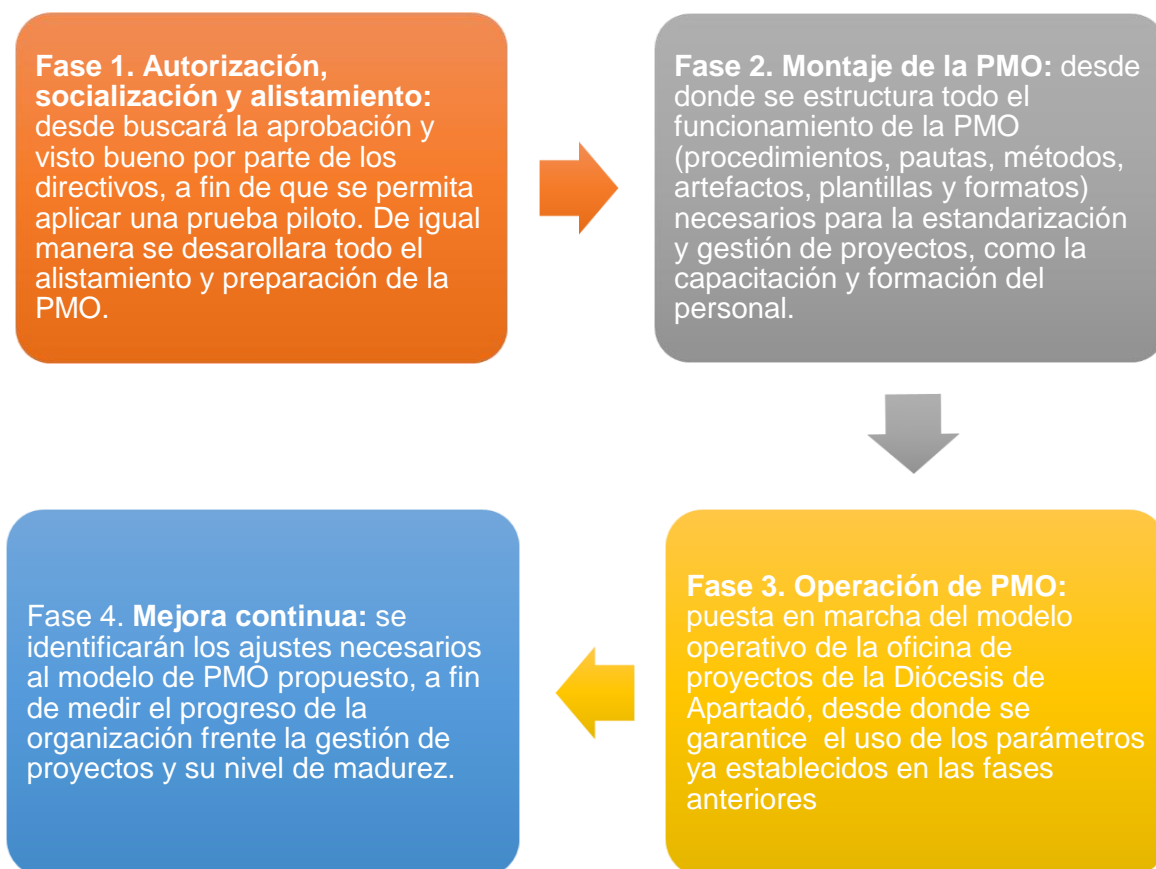
La PMO utilizará un enfoque integrado para asegurar que se establezca un sistema de gestión de proyectos sólido en la Diócesis, la excelencia en la ejecución de proyectos, la toma de decisiones fundamentadas y el cumplimiento de los objetivos trazados. Con la orientación, estándares y apoyo proporcionados por la PMO, la Diócesis de Apartadó estará mejor preparada para enfrentar los desafíos y maximizar los resultados de sus proyectos, generando así un valor agregado a la organización.

### **9.3.2. Fases para la implementación de una PMO.**

En la siguiente gráfica se sintetizan las fases que se desarrollarán en la implementación en la PMO, fases que serán más detalladas en el apartado del plan de acción para la puesta en ejecución de la PMO.

De igual manera, estas fases fueron mencionada en el inciso 7.2.2.7. Metodología para la implementación de la PMO.

**Ilustración 20** Fases para la implementación de una PMO



**Fuente:** elaboración propia.

### 9.3.3. Indicadores.

Si una organización no mide el desempeño de sus proyectos pueden suceder dos cosas. Primero, la organización no puede saber si ha alcanzado el nivel deseado de desempeño (resultados) en la entrega del proyecto; y segundo, no puede mejorar, sostener o superar este desempeño. Esto último solo puede ocurrir cuando hay retroalimentación de la medición de los resultados, de modo que los factores que obstaculizan (o mejoran) el logro de los resultados se identifica como lecciones aprendidas. (Ntshwene, Ssegawa, & Rwelamila, 2021, pág. 3).

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, para seleccionar los indicadores se revisaron los objetivos de la Diócesis con la implementación de esta PMO que incluyen, mejorar la

eficiencia y eficacia de los proyectos para lograr el alcance propuesto en los proyectos, obtener una mejor rentabilidad, la reducción de atrasos y el aumento de calidad del trabajo. De igual forma con el resultado de la evaluación de madurez de la organización, se pudo identificar que las áreas clave que se deben monitorear, incluyen una adecuada gestión del presupuesto, de los recursos y de la gestión del riesgo. Por lo cual, los indicadores presentados en la tabla 31. Incluyen cuatro (4) indicadores por cada área clave para un total de 12, estos indicadores, son medibles y posibilitan identificar de manera temprana el estado de los proyectos, garantizando así el éxito a través del monitoreo de métricas mediante un comité conformado por el señor Obispo o administrador diocesano, delegado diocesano, contador, director de proyectos y el gestor del proyecto, quienes tomarán decisiones fundamentadas en función de estos indicadores.

Ahora bien,

la medición de la eficiencia y eficacia de los servicios requiere la identificación de los resultados requeridos, la eficiencia se relaciona con la velocidad y el costo a los que una PMO presta servicios. La efectividad trata con el nivel en que el servicio de una PMO logra su propósito previsto. Al determinar el nivel de logro, se formulan indicadores clave de rendimiento (KPI) para medir la eficiencia y eficacia de los servicios. (Ntshwene, Ssegawa, & Rwelamila, 2021, pág. 4).

En ese orden de ideas y con la intención de evaluar y monitorear la eficacia y eficiencia de la PMO de la Diócesis de Apartadó, se proponen las siguientes métricas:

**Tabla 31** Indicadores PMO – Diócesis de Apartadó.

#	Nombre del indicador	Medición	Unidad	Meta	Frecuencia de medición
1	Alcance de los proyectos	# de proyectos que no alcanzaron el alcance total / # total de proyectos	Porcentaje (%)	85%	Semestral
2	Tiempo de los proyectos	# de proyectos en a tiempo con el cronograma / # total de proyectos	Porcentaje (%)	85%	Trimestral
3	Entregas de acuerdo con el cronograma	# de entregas de acuerdo con el cronograma / # total de entregas	Porcentaje (%)	100%	Semestral
4	Ejecución presupuestal	# de proyectos que ejecutaron el total del presupuesto / # total de proyectos.	Porcentaje (%)	95%	Semestral

5	Cierre de los proyectos	# de proyectos finalizados con acta de cierre / # total de proyectos culminados	Porcentaje (%)	100%	Semestral
6	Ejecución bajo prácticas de gestión de proyectos	# de proyectos que aplican gestión de proyectos / # total de proyectos	Porcentaje (%)	80%	Semestral
7	Nivel del servicio	Medición del valor ganado	Porcentaje (%)	95%	Semestral
8	Capacitación en proyectos	# de capacitaciones realizadas / # total de capacitaciones planeadas	Porcentaje (%)	100%	Semestral
9	Cumplimiento de entrega de informes	# de informes atrasados / # total de informes de proyectos en ejecución	Porcentaje (%)	100%	Trimestral
10	Comunicación	# canales usados para el intercambio de información / # total de canales disponibles y autorizados.	Porcentaje (%)	80%	Trimestral
11	Cumplimiento en ejecución de presupuesto	Valor de ejecución del presupuesto / Valor total aprobado en el presupuesto	Porcentaje (%)	95%	Semestral
12	Recursos obtenidos para proyectos	# de proyectos (propuestas) aprobadas / # de proyectos (propuestas) presentadas.	Porcentaje (%)	75%	Anual

**Fuente:** elaboración propia.

#### 9.4. Plan de acción para la puesta en ejecución

Frente al objetivo específico cinco (5): establecer un plan para la implementación de la PMO de la Diócesis de Apartadó.

Finalmente se propone la ruta o plan de implementación de la PMO de la Diócesis de Apartadó, definiéndose los planes de acción para la puesta en marcha, por lo que se desarrolla el plan para la dirección del proyecto.

Es importante mencionar y resaltar que en la puesta en marcha de la PMO para la Diócesis de Apartadó se presentaran y darán cambios, por lo que el desarrollo del plan de intervención/implementación que aquí se plantea se recomienda se lleve a cabo de manera gradual o parcial (tal como se indica en la fase anterior), preparando de esta manera a los distintos involucrados, de tal manera que no se generé resistencia a las eventualidades que se puedan llegar a ocasionar y que la PMO sea vista como un área de apoyo que permita la adecuada dirección y gestión de sus proyectos.

### 9.4.1. Acta de constitución del proyecto.

**Tabla 32** Acta de constitución del proyecto

<b>Control de versiones</b>				
<b>Versión</b>	<b>Elaborada por</b>	<b>Aprobada por</b>	<b>Fecha</b>	<b>Motivo</b>
01	German Toscano y Alejandro Acevedo	Propietario o sponsor	01 de julio de 2023	Constitución acta de inicio del proyecto

<b>Datos del proyecto</b>	
<b>Título del proyecto</b>	Diseño y propuesta de implementación de una PMO para la Diócesis de Apartadó
<b>Nombre del sponsor</b>	Diócesis de Apartadó

#### **1. Descripción del proyecto**

El proyecto para el diseño y propuesta de la implementación de una PMO para la Diócesis de Apartadó consta de los siguientes pasos:

1. Autorización, socialización y alistamiento.
2. Montaje de la PMO.
3. Operación de la PMO
4. Mejora continua.

Se busca fomentar la dirección de proyectos de la Diócesis de Apartadó con el fin de garantizar entregas (productos) de mayor impacto y calidad, que además sean eficientes y efectivos, así mismo, será posible medir, monitorear, acompañar y observar la evolución constante de los proyectos, generando así los medios para la estandarización, aplicar unas buenas prácticas, un mejor desempeño y una constante mejora continua, otorgando de esta manera información relevante al momento de tomar decisiones.

Con la implementación de este proyecto se buscará proporcionar herramientas suficientes que permitan dar frente a los retos y necesidades del direccionamiento estratégico de la organización, aumentando así la posibilidad de lograr con éxito sus proyectos, lo que a su vez permita una adecuada gestión de estos e incremente su destreza y experticia en lo concerniente con la dirección de proyectos, para ello, se propone el desarrollo de cuatro etapas antes mencionadas.

Es fundamental tener una comprensión clara del alcance, los costos, el tiempo y los riesgos que serán abordados durante la duración de este proyecto. Se implementarán los formatos y plantillas esenciales, y se incorporarán las mejores prácticas de gestión de proyectos. La utilización de métricas permitirá detectar los riesgos y el estado del proceso y su éxito estará garantizado gracias al seguimiento de indicadores.

Durante el desarrollo de los procesos, es importante asegurar el control y la calidad mediante el aseguramiento de calidad. Se elaborarán informes de revisión para los gerentes, así como reportes ejecutivos periódicos para la gerencia, con recomendaciones y mejoras para la metodología. Por último, se procederá a la implementación completa de la metodología, brindando capacitación a ejecutivos, gerentes de proyectos, jefes de proyectos y otros recursos involucrados en los proyectos.

#### **2. Descripción del producto del proyecto**

---

Como producto final del proyecto está la implementación de una PMO desde donde se genere herramientas que permitan la adecuada gestión de proyectos en la Diócesis de Apartadó.

**Fase 1 – Autorización, socialización y alistamiento:** se hace una presentación de la propuesta de implementación de la PMO a las directivas de la Diócesis de Apartadó, a fin de lograr su aprobación y visto bueno para realizar una prueba piloto.

En esta fase se establecen los procesos, procedimientos, metodologías y estándares de gestión de proyectos que se adoptarán en la PMO, como también se realizará la identificación de las herramientas y tecnologías necesarias para respaldar la gestión de proyectos.

De otra parte, se elaborarán los planes de beneficios, de gestión de recursos, de cambio organizacional, de riesgos y demás planes necesarios.

Por último, se diseñarán los roles, perfiles y responsabilidades del talento humano que harán parte de la PMO, como la formalización del inicio para el montaje de la PMO.

**Fase 2 - Montaje de la PMO:** es fundamental llevar a cabo una selección cuidadosa del personal adecuado que va a desempeñar los roles definidos en la PMO. Además, se deben crear los procedimientos, pautas, métodos, artefactos, plantillas y formatos necesarios para la gestión de proyectos. Estos recursos serán de gran utilidad para estandarizar y mejorar las prácticas de gestión en la Diócesis de Apartadó.

Asimismo, es necesario definir un plan de capacitaciones y formación para el equipo de la PMO, así como para los colaboradores de áreas de apoyo y administrativos de la organización. Mediante este plan, se garantizará que todos los involucrados adquieran los conocimientos y habilidades necesarias en las metodologías, herramientas, métodos, artefactos y estándares de gestión de proyectos.

Una vez establecido el plan de capacitación, se llevará a cabo la formación correspondiente, tanto para el equipo de la PMO como para los colaboradores de áreas de apoyo y administrativos. Esto permitirá que todo el equipo de trabajo este alineado y preparado para aplicar de manera efectiva las prácticas y herramientas de gestión de proyectos en la Diócesis de Apartadó.

Como parte del proceso de implementación de la PMO, se identificará uno o dos proyectos iniciales en los cuales se pondrán en práctica las nuevas metodologías y herramientas. Estos proyectos piloto servirán como ejemplos y referencias para la adopción gradual de la PMO en toda la organización.

**Fase 3 - Operación de PMO:** puesta en marcha del modelo operativo de la oficina de proyectos de la Diócesis de Apartadó por lo que se realizará la selección de uno (1) o dos (2) proyectos como prueba piloto, desde donde se garanticen el uso de los parámetros ya establecidos en las fases anteriores.

En esta fase de operación también se brindará apoyo continuo a los equipos de proyecto, se implementará un sistema de gestión de la información y documentación de proyectos (lecciones aprendidas), se hará seguimiento y acompañamiento a la ejecución de los proyectos, se proveerá el soporte requerido y se evaluará periódicamente el desempeño de la PMO.

**Fase 4 – Mejora continua:** se identificarán los ajustes necesarios al modelo de PMO propuesto, por lo que se desarrollará un registro de lecciones aprendidas, identificación de errores, clasificación para la programación de ajustes, sistematización de la experiencia y aplicación de evaluación de madurez a fin de medir el progreso de la organización.

---

### **3. Objetivos del proyecto**

---

Concepto	Objetivo	Criterio de éxito
Alcance	Implementación de la PMO	Funcionamiento de la PMO.
Cronograma	Implementación en 22 meses	Culminar el proyecto en el tiempo establecido, sin retrasos en la ejecución del cronograma
Costo	Cumplimiento en un 98% del presupuesto aprobado.	Superar el 98% de la ejecución total del presupuesto.

#### 4. Hitos del proyecto

Hito o evento significativo	Fecha
Inicio	03 de julio de 2023
Autorización, socialización y alistamiento.	03 de julio de 2023
Montaje de la PMO	02 de octubre de 2023
Operación de PMO	05 de febrero de 2024
Mejora continua	03 de febrero de 2025
Fin	30 de abril de 2025

#### 5. Riesgos generales del proyecto

- R1. Mala comunicación y que la información no fluya ni llegue a donde se pretende.
- R2. Un inadecuado montaje de las distintas fases de implementación de la PMO.
- R3. No tener en cuenta las lecciones aprendidas.
- R4. Imponer u obligar a los colaboradores de la Diócesis de Apartadó a participar de la PMO.
- R5. La inadecuada selección del personal que integrará la PMO.
- R6. La insuficiente cantidad de personal vinculada a la PMO.
- R7. Retrasos en el cronograma.
- R8. Modificación del alcance debido a cambios en los requerimientos o imprevistos que puedan surgir durante el proceso.

#### 6. Recursos financieros del proyecto

Concepto	Monto
Autorización, socialización y alistamiento.	\$ 22.620.000
Montaje de la PMO	\$ 67.840.000
Operación de PMO	\$ 237.060.000
Mejora continua	\$ 22.820.000
Contingencias	\$ 20.000.000
Imprevistos	\$ 10.000.000
<b>PRESUPUESTO TOTAL</b>	<b>\$ 380.340.000</b>

#### 7. Lista de interesados claves

Nombre	Rol	Fase de mayor interés	Expectativas	Clasificación	
				Interno /externo	Apoyo / neutral / opositor
Administrador diocesano	Propietario	Todo el proyecto	Implementación PMO	Interno	Apoyo
German Toscano	Director de la PMO	Todo el proyecto	Implementación PMO	Interno	Apoyo
Analista de proyectos	Analista de proyectos	Todo el proyecto	Implementación PMO	Interno	Apoyo
Coordinador/a de talento humano	Director de talento humano	Montaje y operación	Vinculación y contratación	Interno	Neutral

Contador/a	Contador/a	Todo el proyecto	Garantizar la disponibilidad de recursos	Interno	Neutral
------------	------------	------------------	--	---------	---------

### 8. Niveles de autoridad

Área de autoridad	Descripción del nivel de autoridad
Junta directiva	Influencia ALTA, son los inversionistas y principales interesados en las mejoras de los resultados esperados.
Sponsor	Influencia ALTA, al ser el responsable por el cumplimiento, logró de resultado del proyecto, control y supervisión.
Director de la PMO	Influencia ALTA, al ser el responsable por el cumplimiento, ejecución y logró de los resultados del proyecto, como del control y supervisión del personal de la PMO.
Personal PMO	Influencia ALTA, al ser los responsables de la ejecución de los resultados esperados.
Personal de áreas de apoyo	Influencia BAJA, prestan apoyo a la PMO cuando se requiera.

### 9. Requisitos de aprobación del proyecto

Funcionamiento de la PMO de acuerdo con el plan de implementación presentado a los directivos de la Diócesis de Apartadó, desde donde se apliquen unas buenas prácticas de gestión de proyectos como también el uso de herramientas y técnicas establecidas en la fase de montaje del proyecto.

El encargado de decidir si el proyecto tiene éxito es:

- Administrador diocesano – sponsor.

### 10. Criterios de culminación del proyecto

- Cumplimiento es su totalidad con lo pactado en la propuesta de implementación de la PMO.
- Cumplimiento del cronograma establecido (duración en meses del proyecto).
- Ejecución total del presupuesto establecido y aprobado.
- El incumplimiento de la propuesta inicial realizada para la implementación de la PMO.

### 11. Designación del director del proyecto

**Nombre:** German Camilo Toscano Vargas

**Reporta a:** Administrador diocesano

**Supervisa a:** Personal PMO

### 12. Aprobaciones

Cargo	Fecha	Firma
Junta directiva	01 de julio de 2023	_____
Sponsor	01 de julio de 2023	_____
Director del proyecto	01 de julio de 2023	_____

**Fuente:** elaboración propia.

### 9.4.2. Gestión del alcance del proyecto

El propósito de este plan es establecer con precisión el alcance del proyecto, definiendo un valor medible que nos permita evaluar su cumplimiento. Es fundamental comprender y determinar claramente los objetivos que se desean lograr con el proyecto.

Uno de los objetivos principales es definir los límites del proyecto de manera clara y específica, junto con la identificación de los entregables, es decir, los productos o servicios que se entregarán al final del proyecto.

Asimismo, se establecerán mecanismos de control del alcance del proyecto, que permitirán evaluar el avance del proyecto en relación con los objetivos establecidos y tomar acciones correctivas si es necesario, tal como se puede observar en la siguiente tabla:

**Tabla 33** Plan de gestión del alcance

<b>Control de versiones</b>				
<b>Versión</b>	<b>Elaborada por</b>	<b>Aprobada por</b>	<b>Fecha</b>	<b>Motivo</b>
<b>01</b>	German Toscano y Alejandro Acevedo	Propietario o sponsor	01 de julio de 2023	Elaboración del plan de gestión del alcance
<b>PLAN DE GESTIÓN DEL ALCANCE</b>				
<b>Datos del proyecto</b>				
<b>Título del proyecto</b>	Diseño y propuesta de implementación de una PMO para la Diócesis de Apartadó			
<b>Nombre del sponsor</b>	Diócesis de Apartadó			
<b>1. Proceso de definición del alcance</b>				
La definición del alcance del proyecto se desarrollará conforme a: Se realizará un encuentro con el sponsor donde se revisarán las condiciones establecidas en plan de implementación de la PMO para el desarrollo del proyecto.				
<b>2. Pasos para la elaboración de la EDT:</b>				
La estructura de desglose de trabajo (EDT) del proyecto se realizará por el método de descomposición, donde se identifican los entregables principales del proyecto de diseño y propuesta de implementación de una PMO para la Diócesis de Apartadó. Identificados estos entregables, se procede con la descomposición de cada uno en paquetes de trabajo, los cuales permitirán conocer al mínimo detalle el costo, trabajo y calidad incurrido en la elaboración del entregable. La EDT del proyecto puede ser construida en MS Excel, MS Project o el cualquier otro software de gestión de proyectos.				
<b>3. Proceso para establecer la línea base del alcance.</b>				
Una vez definido el enunciado del alcance, se elaborará la EDT y su respectivo diccionario. En seguida, se establecerá la línea base del alcance del proyecto. Esto permitirá monitorear si se ha seguido o no lo establecido en el alcance del proyecto.				
<b>4. Proceso para la aceptación del alcance</b>				

Al finalizar cada entregable identificado, se deberá presentar al sponsor, el cual se encargará de evaluar, analizar, estudiar, rechazar, presentar observaciones y sugerencias que considere necesarias; como también de dar el visto bueno o aprobación.

## 5. Aprobaciones

Cargo	Fecha	Firma
Junta directiva	01 de julio de 2023	_____
Sponsor	01 de julio de 2023	_____
Director del proyecto	01 de julio de 2023	_____

**Fuente:** elaboración propia.

### 9.4.2.1. Línea base del alcance.

**Tabla 34** Enunciado del alcance del proyecto

Control de versiones				
Versión	Elaborada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
01	German Toscano y Alejandro Acevedo	Propietario o sponsor	01 de julio de 2023	Elaboración del enunciado del alcance del proyecto

## ENUNCIADO DEL ALCANCE DEL PROYECTO

### Datos del proyecto

<b>Título del proyecto</b>	Diseño y propuesta de implementación de una PMO para la Diócesis de Apartadó
<b>Nombre del sponsor</b>	Diócesis de Apartadó

### 1. Descripción del alcance

Implementación de una PMO desde donde se genere herramientas que permitan la adecuada gestión de proyectos y buenas prácticas en la Diócesis de Apartadó. El alcance es establecido por el sponsor y el director del proyecto, quienes son los encargados del cumplimiento y logro de estos. De esa misma manera, el director del proyecto reportara al sponsor para la aceptación del alcance.

### 2. Entregables del proyecto

Fases del proyecto	Entregables
1. Dirección del proyecto	1.1. Plan para la implementación de la PMO. 1.2. Acta de constitución del proyecto. 1.3. Memorias. 1.4. Informes de parciales de avance.
2. Autorización, socialización y alistamiento.	2.1. Presentación de la propuesta. 2.2. Aprobación prueba piloto (documento). 2.3. Definición de procesos, procedimientos, metodologías y estándares de gestión de proyectos. 2.4. Identificación de herramientas y tecnologías. 2.5. Plan para la dirección de proyectos. 2.6. Diseño de los roles, perfiles y responsabilidades del TT.HH. de la PMO.

	2.7. Formalización del inicio del montaje de la PMO.
3. Montaje de la PMO	3.1. Selección del TT.HH. para la PMO. 3.2. Métodos y artefactos. 3.3. Plan de capacitación y formación. 3.4. Identificación de proyectos para prueba piloto.
4. Operación de PMO	4.1. Selección de proyectos para desarrollo de prueba piloto. 4.2. Inicio gestión operativa de la PMO. 4.3. Acompañamiento de los equipos de proyectos. 4.4. Implementación de un sistema de gestión documental. 4.5. Evaluación del desempeño de los proyectos.
5. Mejora continua	5.1. Sistematización de la experiencia. 5.2. Aplicación de evaluación de madurez.
6. Cierre	6.1. Informe de evento de socialización de resultados. 6.2. Informe final. 6.3. Acta de cierre del proyecto.

### 3. Criterios de aceptación del producto

Concepto	Criterios de aceptación
1. Técnicos	Se debe cumplir con los estándares de buenas prácticas y gestión de proyectos.
2. De calidad	Los entregables deben cumplir con las especificaciones y requerimientos establecidos por el sponsor.
3. Administrativos	Todos los entregables deben ser aprobados por el sponsor.
4. Comerciales	Cumplir con los acuerdos y alcance presentados en el plan de implementación de la PMO.
5. Sociales	Los entregables deben aportar al accionar de la Diócesis de Apartadó, como guardar una estrecha relación con el trabajo pastoral y social que se desarrolla desde la organización.

### 4. Exclusiones del proyecto

financiamiento de actividades y/o adquisiciones que no estén contempladas en el presupuesto.

Las instalaciones de la Diócesis de Apartadó no tendrán ninguna modificación estructural. No se realizarán cambios de TT.HH.

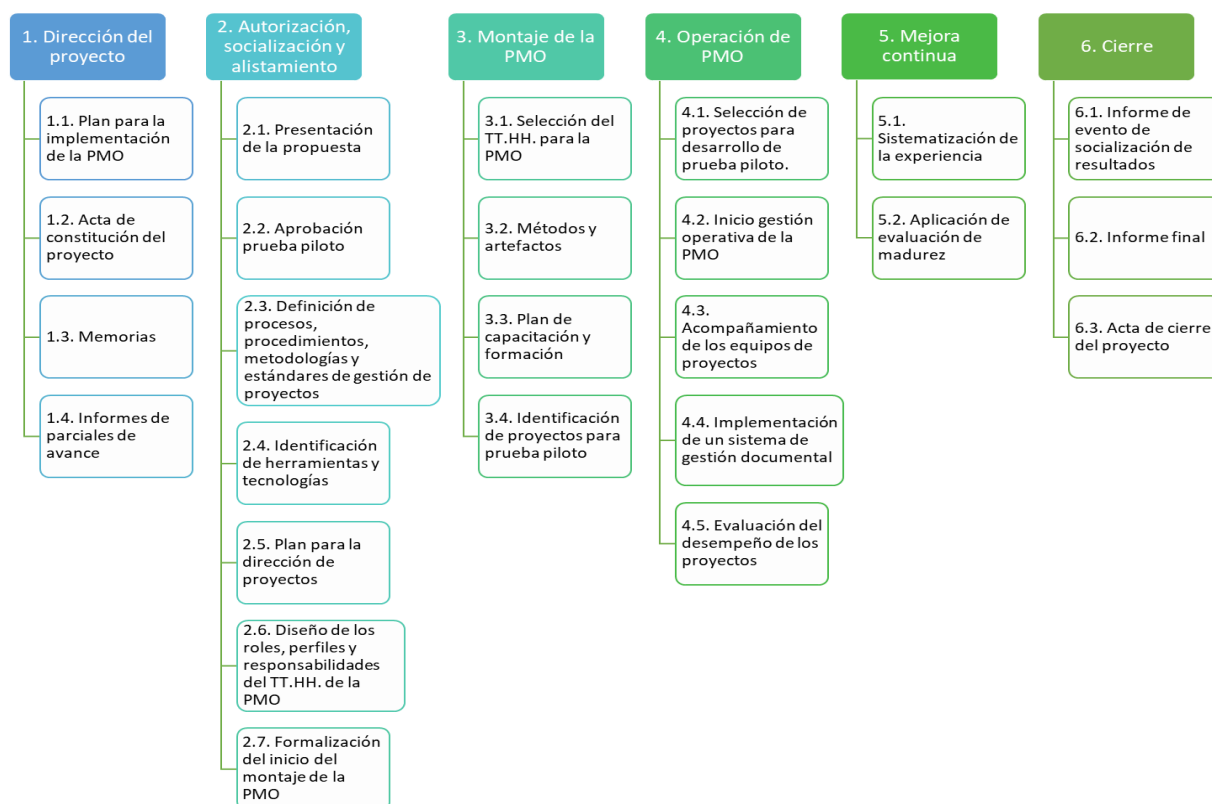
### 5. Aprobaciones

Cargo	Fecha	Firma
Junta directiva	01 de julio de 2023	_____
Sponsor	01 de julio de 2023	_____
Director del proyecto	01 de julio de 2023	_____

**Fuente:** elaboración propia.

### 9.4.2.2. Estructura de desglose de trabajo (EDT).

**Ilustración 21** La estructura de desglose de trabajo (EDT) del proyecto



**Fuente:** elaboración propia.

### 9.4.2.3. Diccionario de la EDT.

El diccionario de la EDT proporciona información detallada sobre la entregable, el cual es producto del proceso de desarrollar la EDT, por lo cual su función primordial es respaldar la EDT.

**Tabla 35** Diccionario de la EDT

Control de versiones				
Versión	Elaborada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
01	German Toscano y Alejandro Acevedo	Propietario o sponsor	01 de julio de 2023	Elaboración del diccionario de la EDT

**DICCIONARIO DE LA EDT**

<b>ESPECIFICACIÓN DE PAQUETES DE TRABAJO DE LA EDT</b>		
1. Dirección del proyecto	1.1. Plan para la implementación de la PMO.	Elaborar el plan detallado para la implementación de la PMO, estableciendo las etapas, actividades y plazos necesarios para su ejecución.
	1.2. Acta de constitución del proyecto.	Documentar formalmente el acta de constitución del proyecto, que incluye los objetivos, alcance, stakeholders, roles y responsabilidades, así como los recursos asignados.
	1.3. Memorias.	Registrar y documentar las reuniones y decisiones importantes tomadas durante el desarrollo del proyecto, para tener un historial completo y poder realizar seguimientos.
	1.4. Informes de parciales de avance.	Generar informes periódicos que detallen el avance del proyecto en relación con los hitos establecidos, incluyendo el cumplimiento de plazos, recursos utilizados y calidad del trabajo realizado.
2. Autorización, socialización y alistamiento.	2.1. Presentación de la propuesta.	Realizar una presentación detallada de la propuesta de implementación de la PMO, destacando los beneficios, objetivos y recursos necesarios para su ejecución.
	2.2. Aprobación prueba piloto	Obtener la aprobación oficial para llevar a cabo una prueba piloto de la PMO, que permita evaluar su eficacia y ajustar aspectos necesarios antes de su implementación completa.
	2.3. Definición de procesos, procedimientos, metodologías y estándares de gestión de proyectos.	Establecer los procesos, procedimientos, metodologías y estándares específicos que regirán la gestión de proyectos dentro de la PMO, para garantizar una gestión eficiente y coherente.
	2.4. Identificación de herramientas y tecnologías.	Identificar y seleccionar las herramientas y tecnologías necesarias para el soporte y seguimiento de los proyectos gestionados por la PMO, considerando las necesidades y requerimientos específicos.
	2.5. Plan para la dirección de proyectos.	Elaborar un plan detallado que establezca cómo se llevará a cabo la dirección de proyectos dentro de la PMO, incluyendo la asignación de roles y responsabilidades, la estructura organizativa y los flujos de comunicación.
	2.6. Diseño de los roles, perfiles y responsabilidades del TT.HH. de la PMO.	Definir los roles y perfiles necesarios para el equipo de la PMO, estableciendo las responsabilidades y habilidades requeridas para cada posición, con el fin de garantizar una adecuada gestión de proyectos.
	2.7. Formalización del inicio del montaje de la PMO.	Realizar los trámites administrativos y legales necesarios para formalizar el inicio del montaje de

		la PMO, asegurando su reconocimiento y respaldo dentro de la organización.
3. Montaje de la PMO	3.1. Selección del TT.HH. para la PMO.	Realizar el proceso de selección del talento humano necesario para integrar el equipo de la PMO, considerando las competencias, habilidades y experiencia requeridas para cada posición.
	3.2. Métodos y artefactos.	Desarrollar los métodos y artefactos necesarios para la gestión de proyectos dentro de la PMO, incluyendo plantillas, guías, manuales y herramientas de apoyo que faciliten la ejecución de los proyectos.
	3.3. Plan de capacitación y formación.	Diseñar un plan de capacitación y formación que cubra las necesidades de desarrollo de habilidades y conocimientos del equipo de la PMO, asegurando su preparación para llevar a cabo las tareas requeridas.
	3.4. Identificación de proyectos para prueba piloto.	Identificar los proyectos que serán considerados para la prueba piloto de la PMO, seleccionando aquellos que sean representativos y permitan evaluar la efectividad de la implementación.
4. Operación de PMO	4.1. Selección de proyectos para desarrollo de prueba piloto.	Seleccionar los proyectos que participarán en la prueba piloto de la PMO, considerando criterios como su viabilidad, impacto y alineación con los objetivos estratégicos de la organización.
	4.2. Inicio gestión operativa de la PMO.	Iniciar la gestión operativa de la PMO, poniendo en marcha los procesos, metodologías y estándares establecidos, y asegurando el seguimiento y control de los proyectos en curso.
	4.3. Acompañamiento de los equipos de proyectos.	Brindar un acompañamiento cercano y continuo a los equipos de proyectos, proporcionando asesoramiento, apoyo y recursos necesarios para asegurar el éxito en la ejecución de los proyectos.
	4.4. Implementación de un sistema de gestión documental.	Establecer un sistema de gestión documental que permita la organización, almacenamiento y acceso eficiente a la documentación generada durante la ejecución de los proyectos gestionados por la PMO.
	4.5. Evaluación del desempeño de los proyectos.	Realizar evaluaciones periódicas del desempeño de los proyectos, utilizando métricas y criterios predefinidos, con el fin de identificar oportunidades de mejora y asegurar el logro de los objetivos establecidos.
5. Mejora continua	5.1. Sistematización de la experiencia.	Sistematizar la experiencia adquirida durante la gestión de proyectos en la PMO, documentando lecciones aprendidas, buenas prácticas y recomendaciones para su aplicación en futuros proyectos.
	5.2. Aplicación de evaluación de madurez.	Aplicar evaluaciones de madurez de la gestión de proyectos en la PMO, utilizando modelos o estándares reconocidos, con el fin de identificar

		áreas de mejora y establecer acciones para aumentar la eficacia y eficiencia de la gestión.
6. Cierre	6.1. Informe de evento de socialización de resultados.	Elaborar un informe detallado que documente los resultados obtenidos durante la implementación de la PMO, destacando los logros, lecciones aprendidas y recomendaciones para futuras iniciativas.
	6.2. Informe final.	Preparar un informe final que resuma todas las etapas y resultados del proyecto de implementación de la PMO, incluyendo aspectos como el alcance, los recursos utilizados, los entregables obtenidos y la satisfacción de los stakeholders.
	6.3. Acta de cierre del proyecto.	Documentar formalmente el acta de cierre del proyecto, que certifica la finalización exitosa del proyecto de implementación de la PMO y establece las responsabilidades posteriores al cierre.

**Fuente:** elaboración propia.

### 9.4.3. Gestión del cronograma

El plan de gestión del cronograma de la PMO de la Diócesis incluirá los procesos necesarios para garantizar la finalización oportuna de todo el alcance del proyecto (ver tabla 36). Para ello, el equipo de dirección del proyecto podrá elegir entre diferentes métodos de programación, como el método de la ruta crítica o un enfoque ágil.

La herramienta seleccionada para la programación será Microsoft Excel. Se utilizará esta herramienta para estructurar el listado de actividades de cada paquete de trabajo, que a su vez conforman los entregables y las fases del proyecto. De esta manera, será posible planificar y gestionar eficientemente el cronograma de actividades.

La implementación de la PMO de la Diócesis de Apartadó tendrá una duración total de 22 meses, de los cuales la fase uno (1) durará tres (3) meses; la fase dos (2) durará cuatro (4) meses; la fase tres (3) tendrá una duración de 12 meses, la cuarta y última fase durará tres (3) meses.

**Tabla 36** Plan de gestión del cronograma

Control de versiones			
Elaborada por	Aprobada por	Fecha	Motivo
German Toscano y Alejandro Acevedo	Director de Proyectos	01 de julio de 2023	Elaboración del plan de gestión del cronograma

---

**PLAN DE GESTIÓN DEL CRONOGRAMA**

---

**DESARROLLO DEL MODELO DE PROGRAMACIÓN DEL PROYECTO**

---

El coordinador del proyecto y su equipo de trabajo serán responsables del desarrollo del cronograma del proyecto en la Diócesis.

Para ello, se utilizará el modelo de programación basado en la propuesta del beneficiario, donde se identifican y secuencian las actividades del proyecto, incluyendo los entregables y los hitos. Esta propuesta servirá como referencia para obtener toda la información necesaria para elaborar el cronograma. Se empleará la herramienta MS Excel para ingresar las actividades de los entregables, definir el calendario, manejar actividades repetitivas, asignar recursos y establecer la secuencia adecuada.

Una vez elaborado, el cronograma será presentado al Propietario. Después de su aprobación, se enviará al sponsor como material de consulta, seguimiento y control durante la ejecución del proyecto.

---

**PERIODO DE LANZAMIENTO E ITERACIÓN**

---

Para el desarrollo del proyecto y cronograma, no se comprenden iteraciones ni metodologías

---

**NIVEL DE EXACTITUD**

---

La estimación de la precisión de la constitución se realizará considerando la duración de cada una de sus actividades. Esta estimación se basará en datos históricos de proyectos con características similares. Además, se establecerá un nivel aceptable de precisión del 10% para estimar la duración de cada actividad.

---

**UNIDADES DE MEDIDA**

---

<b>RECURSO</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>
Talento humano	Horas, días, semanas
Material o consumibles	Unidades
Materiales o no consumibles	Unidades

---

**ENLACES CON LOS PROCEDIMIENTOS DE LA ORGANIZACIÓN**

---

El plan para la gestión del cronograma está vinculado a los siguientes procesos:

- Desarrollo del acta de constitución del proyecto: En este proceso se establecen el inicio, los límites, los supuestos, las restricciones, los requisitos de alto nivel, el control y el seguimiento del proyecto. También se definen los hitos y entregables.
- Desarrollo del plan para la dirección del proyecto: En este proceso se utiliza la línea base del alcance, la definición del alcance y la EDT para definir las actividades, estimar la duración y estructurar el cronograma del proyecto.

El plan de gestión del cronograma se relaciona con los siguientes procesos posteriores:

- Identificación de riesgos: En este proceso se recopila información sobre los objetivos y expectativas relacionados con el tiempo y/o el cronograma del proyecto. También se identifican los riesgos que pueden afectar la duración de las actividades planteadas si no se realizan en los tiempos estimados.
- 

**MANTENIMIENTO DEL MODELO DE PROGRAMACIÓN DEL PROYECTO**

---

Se establecen reuniones de seguimiento del proyecto en las que se llevan a cabo las siguientes actividades con el equipo designado:

- Verificación de la lista de tareas y actividades.
  - Reporte del avance de cada entregable.
  - Actualización de las tareas y actividades.
  - Aprobación de modificaciones o cambios por parte del director de proyectos
  - Comunicación de las modificaciones o cambios.
-

- Generación de informes de desempeño y trabajo.
- Al finalizar, se elaboran los informes finales para el sponsor.

### UMBRALES DE CONTROL

En el ámbito de la gestión del proyecto, se lleva a cabo la identificación de los informes de desempeño, actividades y trabajo, así como la programación de reuniones dedicadas al control del cronograma del proyecto. Estas actividades desempeñan un papel fundamental en el seguimiento y supervisión del cronograma del proyecto.

### REGLAS PARA LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO

REGLAS PARA ESTABLECER EL % COMPLETADO.	TÉCNICAS PARA MEDIR EL VALOR GANADO.	MEDIDAS DE DESEMPEÑO DEL CRONOGRAMA.
El coordinador del proyecto se asegurará de llevar a cabo la actualización semanal de la programación y el estado de las actividades de manera directa desde el proyecto de la PMO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>SV(T) = es</math> (cronograma ganado) – at (tiempo real)</li> <li>• <math>SPI(T) = es</math> (cronograma ganado) / at (tiempo real)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>SV =</math> variación inferior al 10%</li> <li>• <math>SPI =</math> mínimo 0.1</li> </ul>

### FORMATOS DE LOS INFORMES

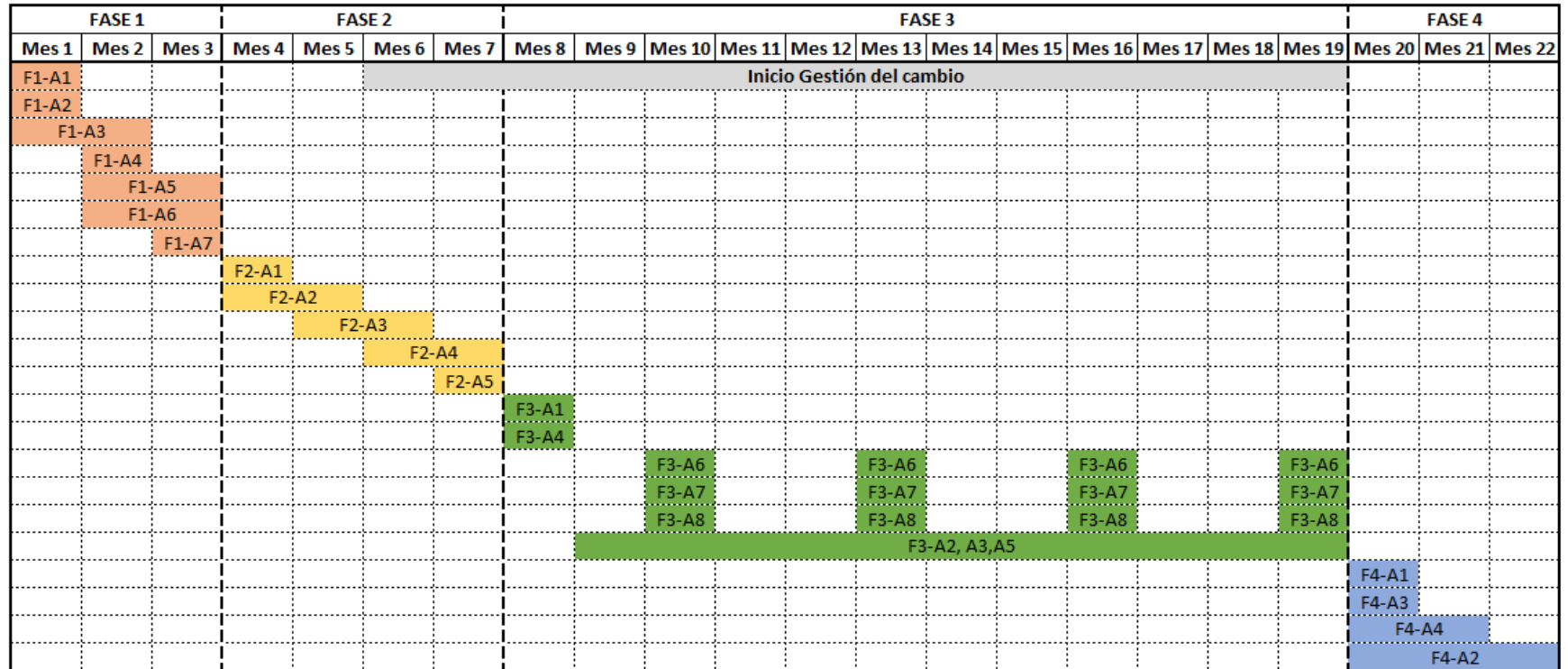
INFORME	FRECUENCIA DE PRESENTACIÓN
Informe de desempeño	Bimestral
Informe de trabajo	Mensual
Informe de actividades	Semanal
Informe final	Final del proyecto

**Fuente:** elaboración propia.

#### 9.4.3.1. Cronograma

La implementación de la PMO de la Diócesis de Apartadó tendrá una duración total de 22 meses, tal y como se puede observar en la tabla 22, de los cuales la fase uno (1) durará tres (3) meses; la fase dos (2) durará cuatro (4) meses; la fase tres (3) tendrá una duración de 12 meses, la cuarta y última fase durará tres (3) meses.

**Ilustración 22** Cronograma implementación PMO Diócesis de Apartadó



F (?)= Fase | A (?)= Actividad

**Fuente:** elaboración propia.

#### 9.4.4. Gestión de costos

**Tabla 37** Plan de gestión de los costos

<b>Control de versiones</b>			
<b>Elaborada por</b>	<b>Aprobada por</b>	<b>Fecha</b>	<b>Motivo</b>
German Toscano y Alejandro Acevedo	Director de Proyectos	01 de julio de 2023	Elaboración del plan de gestión de los costos
<b>PLAN DE GESTIÓN DE LOS COSTOS</b>			
<b>UNIDADES DE MEDIDA</b>			
<b>RECURSO</b>		<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	
Talento humano		Horas, días, semanas	
Material o consumibles		Unidades	
Materiales o no consumibles		Unidades	
<b>NIVEL DE PRECISIÓN</b>			
<b>Tipo de Estimación</b>	<b>Modo de Formulación</b>	<b>Nivel de Precisión</b>	
Presupuesto	Análoga	Redondeado hacia arriba	
<b>NIVEL DE EXACTITUD</b>			
<b>Tipo de Estimación</b>	<b>Modo de Formulación</b>	<b>Nivel de Precisión</b>	
Presupuesto	Análoga	-5% + 10%	
<b>ENLACES CON LOS PROCEDIMIENTOS DE LA ORGANIZACIÓN</b>			
Procedimientos precedentes al plan de gestión de costos – entradas:			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acta de constitución del proyecto.</li> <li>• Se relaciona por medio de códigos o números vinculado al costo de cada actividad.</li> </ul>			
<b>REGLAS PARA LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO</b>			
<b>ALCANCE</b>	<b>METODO DE MEDICIÓN</b>	<b>MODO DE MEDICIÓN</b>	
Proyecto completo	Informes de desempeño e informe final.	Bimestral y al finalizar el proyecto.	
<b>FORMATO DE GESTION DE COSTOS</b>			
<b>FORMATO DE GESTIÓN DE COSTOS</b>		<b>DESCRIPCIÓN</b>	
Plan de gestión de costos		Documento que presenta la planificación para la gestión del costo del proyecto.	
<b>DETALLES ADICIONALES DE LA GESTIÓN DE COSTOS</b>			
<b>Selección del financiamiento</b>			
La financiación del proyecto está a cargo del Banco Seleccionado de acuerdo con las tasas de interés ofrecidas.			
<b>Fluctuaciones en los tipos de cambio</b>			
Estas fluctuaciones no afectan la financiación del proyecto, debido a que la moneda establecida para el mismo es en pesos Colombianos COP.			
<b>Registro de los costos</b>			
Los costos se registran y monitorean a través de la herramienta Microsoft Excel monitoreado por el director de proyectos, apoyado por el área contable.			

**Fuente:** elaboración propia.

#### 9.4.4.1. Estimación de costos

**Tabla 38** Estimación de costos

ENTREGABLE	ACTIVIDAD	COSTO POR ACTIVIDAD	COSTO POR PAQUETE DE TRABAJO	COSTO POR CUENTA CONTROL	
<b>1. Dirección del proyecto</b>	Realizar el análisis y la planificación detallada para la implementación de la PMO.	\$ 900.000			
	1.1. Plan para la implementación de la PMO	Determinar los recursos necesarios, como personal, herramientas y equipos.	\$ 1.350.000	\$ 3.477.890	
		Estimar los costos asociados a la implementación de la PMO, incluyendo gastos operativos y de infraestructura.	\$ 1.227.890		\$ 22.620.000
		Elaborar el acta de constitución del proyecto, identificando los recursos financieros necesarios para su ejecución.	\$ 2.000.000		
	1.2. Acta de constitución	Estimar los costos relacionados con la documentación y aprobación del acta de constitución.	\$ 798.493	\$ 2.798.493	

<b>2. Autorización, socialización y alistamiento.</b>	1.3. Memorias	Registrar y documentar las reuniones y decisiones importantes, considerando el tiempo y los recursos necesarios para realizar estas actividades.	\$ 1.914.342	\$ 1.914.342
	1.4. Informes de parciales de avance.	Generar informes periódicos de avance, estimando los recursos requeridos para recopilar la información y preparar los informes.	\$ 1.601.465	\$ 1.601.465
	2.1. Presentación de la propuesta.	Preparar una presentación detallada de la propuesta, considerando el tiempo y los recursos necesarios para su elaboración.	\$ 1.137.298	\$ 1.137.298
	2.2. Aprobación prueba piloto	Realizar los trámites necesarios para obtener la aprobación de la prueba piloto, considerando los costos asociados a la presentación y seguimiento del proceso de aprobación.	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
	2.3. Definición de procesos, procedimientos, metodologías y estándares de	Establecer los procesos, procedimientos, metodologías y estándares de gestión de proyectos, considerando los	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000

gestión de proyectos.	recursos necesarios para su diseño e implementación.		
2.4. Identificación de herramientas y tecnologías.	Realizar la identificación y selección de las herramientas y tecnologías requeridas, estimando los costos asociados a su adquisición y configuración.	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
2.5. Plan para la dirección de proyectos.	Elaborar un plan detallado para la dirección de proyectos, estimando los recursos necesarios para su desarrollo y seguimiento.	\$ 2.490.512	\$ 2.490.512
2.6. Diseño de los roles, perfiles y responsabilidades del TT.HH. de la PMO.	Definir los roles, perfiles y responsabilidades del personal de la PMO, considerando los costos asociados a la contratación y formación del personal.	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
2.7. Formalización del inicio del montaje de la PMO.	Realizar los trámites y gestiones administrativas necesarias para formalizar el inicio del montaje de la PMO, considerando los costos asociados a estos procesos.	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000

<b>3. Montaje de la PMO</b>	3.1. Selección del TT.HH. para la PMO.	Llevar a cabo el proceso de selección del personal de la PMO, estimando los costos asociados a la contratación y formación del personal seleccionado.	\$ 33.500.000		
				\$ 33.500.000	
	3.2. Métodos y artefactos.	Desarrollar los métodos y artefactos necesarios para la gestión de proyectos, estimando los recursos requeridos para su elaboración y revisión.	\$ 20.340.000		
				\$ 20.340.000	
					\$ 67.840.000
	3.3. Plan de capacitación y formación.	Diseñar un plan de capacitación y formación para el personal de la PMO, considerando los recursos necesarios para la implementación de este plan.	\$ 12.000.000		
				\$ 12.000.000	
	3.4. Identificación de proyectos para prueba piloto.	Identificar y seleccionar los proyectos que participarán en la prueba piloto, estimando los costos asociados a la selección y preparación de estos proyectos.	\$ 2.000.000		
				\$ 2.000.000	
<b>4. Operación de PMO</b>	4.1. Selección de proyectos para desarrollo de prueba piloto.	Seleccionar los proyectos que serán gestionados durante la prueba piloto, estimando los recursos necesarios	\$ 35.500.000	\$ 35.500.000	\$ 237.060.000

		para su gestión y seguimiento.			
	4.2. Inicio gestión operativa de la PMO.	Iniciar la gestión operativa de la PMO, estimando los recursos necesarios para el seguimiento y control de los proyectos en curso.	\$ 58.900.000		\$ 58.900.000
	4.3. Acompañamiento de los equipos de proyectos.	Brindar apoyo y seguimiento a los equipos de proyectos, estimando los recursos necesarios para el acompañamiento y asesoramiento.	\$ 35.000.000		\$ 35.000.000
	4.4. Implementación de un sistema de gestión documental.	Establecer un sistema de gestión documental, estimando los recursos necesarios para su implementación y mantenimiento.	\$ 55.000.000		\$ 55.000.000
	4.5. Evaluación del desempeño de los proyectos.	Realizar evaluaciones periódicas del desempeño de los proyectos, estimando los recursos necesarios para llevar a cabo estas evaluaciones.	\$ 52.660.000		\$ 52.660.000
<b>5. Mejora continua</b>	5.1. Sistematización de la experiencia.	Sistematizar la experiencia adquirida, estimando los recursos necesarios para documentar las	\$ 7.820.000	\$ 7.820.000	\$ 22.820.000

	lecciones aprendidas y las recomendaciones.		
	5.2. Aplicación de evaluación de madurez.	Aplicar evaluaciones de madurez de la gestión de proyectos, estimando los recursos necesarios para realizar estas evaluaciones y llevar a cabo las mejoras correspondientes.	\$ 3.200.000
			\$ 3.200.000
	6.1. Informe de evento de socialización de resultados.	Elaborar un informe detallado sobre los resultados obtenidos durante la implementación de la PMO, estimando los recursos necesarios para la elaboración de este informe.	\$ 4.300.000
			\$ 4.300.000
<b>6. Cierre</b>	6.2. Informe final.	Preparar un informe final que resuma todas las etapas y resultados del proyecto de implementación de la PMO, estimando los recursos necesarios para la elaboración de este informe.	\$ 4.300.000
	6.3. Acta de cierre del proyecto.	Documentar formalmente el acta de cierre del proyecto, estimando los recursos necesarios para la finalización y	\$ 3.200.000
			\$ 3.200.000

certificación del proyecto.	
<b>Contingencias</b>	<b>\$ 20.000.000</b>
<b>Imprevistos</b>	<b>\$ 10.000.000</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 380.340.000</b>

**Fuente:** elaboración propia

La anterior estimación de costos se realizó basado en cada paquete de trabajo, teniendo en cuenta los costos de los recursos indicados en el anexo D y en la matriz de adquisiciones de este trabajo; se definieron las actividades necesarias para llevar a cabo el desarrollo de cada paquete de trabajo y como referencia se tomaron los datos promedio de tiempos, costos y recurso humano de los proyectos ejecutados en los últimos tres (3) años desde la Diócesis de Apartadó.

### 9.4.5. Gestión de calidad

**Tabla 39** Plan de gestión de la calidad

<b>Control de versiones</b>			
<b>Elaborada por</b>	<b>Aprobada por</b>	<b>Fecha</b>	<b>Motivo</b>
German Toscano y Alejandro Acevedo	Director de Proyectos	01 de julio de 2023	Elaboración del plan de gestión de la calidad
<b>PLAN DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>			
<b>NORMA APLICABLE</b>			
<b>ENTREGABLE</b>		<b>ESTANDAR O FACTOR DE CALIDAD</b>	
1. Dirección de proyecto		Aprobación del propietario	
2. Autorización, socialización y alistamiento		Aprobación del propietario	
3. Montaje de la PMO		Desempeño del proyecto	
4. Operación de la PMO		Desempeño del proyecto	
5. Mejora Continua		Cumplimiento de la calidad	
6. Cierre		Satisfacción de los interesados	
<b>OBJETIVOS DE CALIDAD</b>			
1. Cumplir con los requisitos de calidad para el desarrollo, constitución y formalización de la PMO, ejecutando el presupuesto establecido y en el tiempo previsto.			
2. Asegurar la calidad de los entregables a cargo del equipo de la PMO para garantizar los objetivos del proyecto y las expectativas del sponsor			
<b>ROLES PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>			
<b>DIRECTOR DE PROYECTOS</b>	<b>Objetivos del rol:</b>		
	Controlar el desarrollo de entregables y flujos de trabajo.		
	Realizar el aseguramiento de la calidad.		
	Planificar la gestión de la calidad del proyecto.		
	Responsable de verificar la calidad de los entregables.		
	<b>Funciones del rol:</b>		
Revisar, aprobar o rechazar y tomar acciones de mejoramiento de la calidad de los entregables.			
<b>Niveles de autoridad:</b>			
Alta gerencia para toma de decisiones a discreción y asignación de recursos.			
<b>Reporta a:</b>			
Sponsor.			
<b>Supervisa a:</b>			
Analista de proyectos			
<b>Requisitos de conocimientos:</b>			
Gerencia de proyectos y dirección de equipos.			

	<p><b>Requisitos de habilidades:</b>  Liderazgo  Trabajo en equipo  Comunicación asertiva  Resolución de conflictos  Toma de decisiones</p> <hr/> <p><b>Requisitos de experiencia:</b>  Cinco años en ejecución de proyectos</p>
	<p><b>Objetivos del rol:</b>  Revisión de los entregables, aceptación o rechazo de la calidad según los estándares establecidos.</p> <hr/> <p><b>Funciones del rol:</b>  Revisar estándares, supervisión de actividades del proyecto, control y seguimiento del proyecto, generar y aplicar acciones correctivas, recepcionar y revisar entregables, aceptar o rechazar entregables.</p> <hr/> <p><b>Niveles de autoridad:</b>  Maneja un nivel de autoridad medio basado en las funciones que desempeña, tomando las decisiones en cuestiones técnicas del proyecto, así como la de liderar el equipo asignado, exigiendo con el cumplimiento de entregables.</p>
<p><b>ANALISTA DE PROYECTOS</b></p>	<p><b>Reporta a:</b>  Director de Proyectos</p> <hr/> <p><b>Supervisa a:</b>  Equipo de trabajo del proyecto</p> <hr/> <p><b>Requisitos de conocimientos:</b>  Gestión de proyectos</p> <hr/> <p><b>Requisitos de habilidades:</b>  Liderazgo  Trabajo en equipo  Comunicación asertiva  Resolución de conflictos  Toma de decisiones  Atención al detalle  Motivación  Solución de conflictos</p> <hr/> <p><b>Requisitos de experiencia:</b>  Tres años participando en la ejecución de proyectos y/o cargo.</p>
<p><b>MIEMBROS DEL EQUIPO</b></p>	<p><b>Objetivos del rol:</b></p>

Elaboración de entregables con calidad y estándares requeridos.

**Funciones del rol:**

Elaboración de entregables bajo los estándares de calidad exigidos.

**Niveles de autoridad:**

Aplicar las recomendaciones y/o acciones correctivas asignadas.

**Reporta a:**

Analista de Proyecto

**Supervisa a:**

-----

**Requisitos de conocimientos:**

En la ejecución de proyectos y las especialidades asignadas según se responsabilidades.

**Requisitos de habilidades:**

Trabajo en equipo  
Comunicación asertiva  
Y demás específicas según los entregables

**Requisitos de experiencia:**

Mínimo un año en tareas relacionadas con los entregables

**ACTIVIDADES DE CONTROL Y GESTIÓN DE LA CALIDAD**

Actividades de Control de la Calidad

- Informes de calidad y aprobación de entregables.
- Recolección de datos y solicitudes de cambio.
- Reuniones de seguimiento.
- Actualización de entregables de proyecto, verificando conformidad por parte del director de proyectos.

Actividades de Gestión de la Calidad

- Monitoreo línea base de desempeño y métricas de calidad.
- Presentación de resultados y evaluaciones de satisfacción, para identificar acciones de mejora o la toma de decisiones.
- Verificación de ejecución de medidas correctivas o implementación de acciones de mejora.

**HERRAMIENTAS DE CALIDAD**

Términos de referencias  
Check list

---

Plan de gestión de calidad  
Propuesta del beneficiario

---

**PROCEDIMIENTOS RELEVANTES DE LA CALIDAD**

---

Se lleva a cabo una reunión de control y seguimiento cada 45 días, donde se analizan los avances del proyecto y se toman decisiones, realizando ajustes si es necesario.

En cada uno de estos encuentros, se elaboran minutas que documentan los hallazgos, avances, logros y pendientes identificados. Estas minutas desempeñan un papel fundamental en la mejora de procesos, la resolución de problemas, el aseguramiento de calidad y las auditorías.

---

**Fuente:** *elaboración propia.*

#### 9.4.6. Gestión de las comunicaciones.

**Tabla 40** Plan de la gestión de las comunicaciones

Control de versiones							
Versión	Elaborada por		Aprobada por		Fecha	Motivo	
01	German Toscano y Alejandro Acevedo		Propietario o sponsor		01 de julio de 2023	Elaboración del plan de gestión de las comunicaciones	
PLAN DE GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES							
Datos del proyecto							
<b>Título del proyecto</b>		Diseño y propuesta de implementación de una PMO para la Diócesis de Apartadó					
<b>Nombre del sponsor</b>		Diócesis de Apartadó					
Requisitos de comunicación de interesados	Información para comunicar	Razones de distribución	Programa / frecuencia	Responsable de comunicar	Responsable de aprobar	Personas / grupos receptores	Métodos o tecnología de comunicación
Acta de inicio del proyecto.	Inicio del proyecto.	Con el fin de conocer los objetivos, el alcance, logros, hitos, riesgos y demás información general del proyecto.	Una sola vez	Coordinador del proyecto	Sponsor	Distintos interesados del proyecto.	Documentos digitales (MS Word, MS Excel, MS Project, MS Power Point) vía correo electrónico.
Planes para la dirección del proyecto	Planes de dirección y administración del proyecto.	Con el fin de conocer la información que permitan una adecuada gestión del proyecto.	Una sola vez	Coordinador del proyecto y personal PMO.	Sponsor	Distintos interesados del proyecto.	Documento MS Word vía correo electrónico.
Métodos y artefactos	Métodos y artefactos que se emplearán a	Estandarización y gestión de proyectos,	Una sola vez	Coordinador del proyecto	Sponsor	Distintos interesados	Documentos digitales (MS Word, MS

	lo largo del proyecto	aplicando buenas prácticas.				s del proyecto.	Excel, MS Power Point) vía correo electrónico.
Informes parciales de avance del proyecto.	Estado y/o avance del proyecto.	Con el fin de conocer el avance, logros, dificultades y lo que resta del proyecto.	Bimestral	Coordinador del proyecto	Sponsor	Distintos interesados del proyecto.	Documento MS Word vía correo electrónico.
Reuniones	Evaluación, acompañamiento y seguimiento del proyecto.	Avances, logros, dificultades y acciones correctivas del proyecto.	Mensuales	Coordinador del proyecto	Sponsor	Distintos interesados del proyecto.	Presentación MS Power Point y documento MS Word vía correo electrónico.
Informe de actividades	Actividades ejecutadas.	Informar del desempeño y/o logro de responsabilidades	Mensual	Coordinador del proyecto y personal de la PMO.	Coordinador del proyecto y sponsor.	Distintos interesados del proyecto.	Documentos MS Word vía correo electrónico.
Presentaciones	Avance del proyecto	Exponer los avances, logros y dificultades del proyecto.	Bimestral	Coordinador del proyecto	Sponsor	Distintos interesados del proyecto.	Presentación MS Power Point vía correo electrónico.
Gestión documental	Lecciones aprendidas, buenas prácticas, aspectos a mejorar	Sistematizar la experiencia, las lecciones aprendidas y los aspectos a mejorar.	Trimestral	Coordinador del proyecto y personal de la PMO.	Coordinador del proyecto y sponsor.	Distintos interesados del proyecto.	Documentos MS Word vía correo electrónico e intranet (red de la organización)..

Informe del cierre del proyecto	Cierre del proyecto	Información sobre los resultados alcanzados y cierre del proyecto.	Una sola vez	Coordinador del proyecto	Sponsor	Distintos interesados del proyecto.	Documento digital (MS Word) vía correo electrónico.
Acta de cierre del proyecto	Cierre del proyecto	Información sobre los resultados alcanzados y cierre del proyecto.	Una sola vez	Coordinador del proyecto	Sponsor	Distintos interesados del proyecto.	Documento digital (MS Word) vía correo electrónico.

## 2. Recursos asignados.

Talento humano vinculado al proyecto desde su inicio hasta el final, como los colaboradores que prestan su apoyo a la PMO.

## 3. Métodos para actualizar y refinar el plan de gestión de las comunicaciones

El plan de gestión de las comunicaciones se podrá actualizar y ajustar cada que:

1. Se apruebe un cambio que impacte, modifique o altere el plan para la dirección del proyecto elaborado y aprobado.
2. Una acción correctiva que impacte los requerimientos, logros u alcance del proyecto.
3. Ingrese o salga un miembro del equipo del proyecto.
4. Se presenten quejas, sugerencias, comentarios o evidencias de requerimientos de información/comunicación no satisfechos.

Para la actualización del plan de gestión de las comunicaciones habrá que:

1. Actualizar y presentar el nuevo plan de gestión de las comunicaciones para su aprobación por parte del sponsor.
2. Aprobar el nuevo plan de gestión de las comunicaciones por parte del sponsor o de quien este delegue.

## 4. Glosario de terminología común

**Diagrama de flujo de la información:** instrucciones y comunicaciones en la ejecución de las distintas actividades del proyecto.

**Documento:** información relacionada mediante correo electrónico o en físico, como medio de soporte por lo cual requiere sea documentado.

**Informes:** recopilación de datos de un determinado evento y/o actividad ejecutada en un periodo determinado.

**Memoria:** documento en el que se registra y documenta las reuniones y decisiones importantes tomadas durante el desarrollo del proyecto, para tener un historial completo y poder realizar seguimientos.

**Métodos y artefactos:** plantillas, guías, manuales y herramientas de apoyo que faciliten la ejecución del proyecto.

**Registro:** datos estructurados con el objetivo de dejar una constancia con el fin de que los involucrados estén informados.

**Requisitos:** condición necesaria para ejecutar una actividad estipulada

## 5. Diagramas de flujo de la información.

1. Establecer un objetivo específico para cada reunión.
2. Elaborar la agenda a desarrollarse con la participación del equipo del proyecto.
3. Compartir con anticipación y vía correo electrónico el orden del día y cumplirlo durante la reunión.
4. Se informará de manera anticipada la fecha, hora y lugar con los participantes, a fin de que los distintos involucrados puedan participar.
5. Se dará inicio a la reunión a la hora estipulada.
6. Asignar responsabilidades, compromisos, acuerdos y fijar tiempo para cada una de las tareas que surjan durante la reunión.
7. Cumplir con el tiempo establecido para la reunión.
8. Documentar la reunión (elaboración de memoria).

---

#### **6. Restricciones**

1. Las reuniones se realizarán cada 45 días de manera ordinaria o cada que sean necesarias de manera extraordinarias, las cuales deberán ser aprobadas por el sponsor.
2. Cada reunión no podrá superar 60 minutos.
3. Todas las reuniones se realizarán en las instalaciones de la Curia (Diócesis de Apartadó) o empleándose los canales tecnológicos autorizados en la organización.
4. Se deberá compartir vía correo electrónico con todos los asistentes la agenda (orden día a desarrollar) y documentos (archivos) a socializarse, con mínimo cuatro días antes de la reunión.
5. En la reunión no se podrán tocar temas que no estén contemplados en el orden día ya compartido.
6. No debe invadir o perturbar la privacidad de las personas, norma que regula la protección de datos personales regulada por la ley de habeas data.

---

**Fuente:** elaboración propia.

#### **9.4.7. Gestión de los interesados.**

**Tabla 41** Gestión de los interesados

<b>Control de versiones</b>				
<b>Versión</b>	<b>Elaborada por</b>	<b>Aprobada por</b>	<b>Fecha</b>	<b>Motivo</b>
<b>01</b>	German Toscano y Alejandro Acevedo	Propietario o sponsor	01 de julio de 2023	Elaboración del plan de gestión de los interesados
<b>PLAN DE GESTIÓN DE LOS INTERESADOS</b>				

<b>Datos del proyecto</b>					
<b>Título del proyecto</b>	Diseño y propuesta de implementación de una PMO para la Diócesis de Apartadó				
<b>Nombre del sponsor</b>	Diócesis de Apartadó				
<b>Interesado clave</b>	<b>Nivel actual de involucramiento en el proyecto</b>	<b>Nivel deseado de involucramiento en el proyecto</b>	<b>Alcance del cambio para el interesado</b>	<b>Impacto del cambio para el interesado</b>	<b>Análisis de relaciones del interesado</b>
Administrador diocesano	Alto	Alto	Cumplimiento, aprobación, acompañamiento, control y supervisión.	Aprobación e implementación de la PMO acorde a su plan.	Como sponsor con los distintos interesados.
German Toscano	Alto	Alto	Cumplimiento, aprobación, ejecución, dirección, control y supervisión.	Ejecución del plan de implementación con del plan para la dirección de proyectos, lo que permite la operación de la PMO	Con el administrador diocesano, así como su relacionamiento con el analista de proyecto, contadora y otras áreas de apoyo.
Analista de proyecto	Medio	Medio	Apoyo en su función de la implementación de la PMO.	Montaje y operación de la PMO.	German Toscano, coordinador del proyecto y personal de la PMO.
Coordinador/a de talento humano	Bajo	Bajo	Apoyo en su función de la implementación de la PMO.	Montaje y operación de la PMO.	German Toscano, coordinador del proyecto y personal de la PMO.
Contador/a	Bajo	Bajo	Apoyo en su función de la	Montaje y operación de la PMO.	German Toscano,

				implementación de la PMO.		coordinador del proyecto y personal de la PMO.
Cooperantes /donantes	Bajo	Bajo	Organización y funcionamiento de la PMO	Operación de la PMO		Personal de la entidad (directivos) y de la PMO
Proveedores	Bajo	Bajo	Organización y funcionamiento de la PMO	Operación de la PMO		Personal de la entidad (directivos) y de la PMO
Comunidad	Bajo	Bajo	Organización y funcionamiento de la PMO	Operación de la PMO		Personal de la entidad (directivos y de áreas de apoyo) y de la PMO.

### Método de actualización y refinamiento del plan

Este plan de gestión de los interesados será actualizado o ajustado por el coordinador del proyecto. El sponsor es quien acepta o rechaza la solicitud realizada.

### Distribución de información

Interesados receptores	Información	Idioma	Formato	Contenido	Nivel de detalle	Razón o motivo de distribuir la información	Impacto esperado	Marco temporal (momento)	Frecuencia
Administrador diocesano	Informes de avance e informe final	Español	Los estipulados en el plan de dirección de proyecto	Reporte de avances, logros, en el periodo reportado	Alto	Mantener la información actualizada de la ejecución del proyecto	Alto	Al comienzo	Una vez
German Toscano	Informes de avance e informe final	Español	Los estipulados en el plan	Reporte de avances, logros, en	Alto	Mantener la información actualizada de la	Alto	Al comienzo	Una vez

			de dirección de proyecto	el periodo reportado		ejecución del proyecto			
Analista de proyecto	Informes de avance e informe final	Español	Los estipulados en el plan de dirección de proyecto	Reporte de avances, logros, en el periodo reportado	Alto	Mantener la información actualizada de la ejecución del proyecto	Alto	Al comienzo	Una vez
Coordinador/a de talento humano	Informes de avance e informe final	Español	Los estipulados en el plan de dirección de proyecto	Reporte de avances, logros, en el periodo reportado	Alto	Mantener la información actualizada de la ejecución del proyecto	Bajo	Al comienzo	Una vez
Contador/a	Informes de avance e informe final	Español	Los estipulados en el plan de dirección de proyecto	Reporte de avances, logros, en el periodo reportado	Alto	Mantener la información actualizada de la ejecución del proyecto	Bajo	Al comienzo	Una vez

**Fuente:** elaboración propia.

### 9.4.8. Gestión de los riesgos

**Tabla 42** Gestión de los riesgos

<b>Control de versiones</b>			
<b>Elaborada por</b>	<b>Aprobada por</b>	<b>Fecha</b>	<b>Motivo</b>
German Toscano y Alejandro Acevedo	Director de Proyectos	01 de julio de 2023	Elaboración del plan de gestión de los riesgos
<b>PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS</b>			
<b>ESTRATEGIA DE RIESGOS</b>			
Como estrategia para mitigar los riesgos, se emplearán los procesos de gestión de riesgos establecidos en la guía del PMI.			
<b>METODOLOGÍA DE GESTIÓN DE RIESGOS</b>			
<b>Proceso</b>	<b>Descripción</b>	<b>Herramientas</b>	<b>Fuentes de Información</b>
Identificación de Riesgos	Identificar que riesgos pueden afectar el proyecto	Check list	Interesados y equipo del proyecto.
Planificación de Gestión de Riesgos	Elaborar el plan de Gestión de riesgos, en el cual se defina las respuestas a esos riesgos	Estrategias de respuestas.	Dirección del proyecto y equipo del proyecto
Análisis Cualitativo y cuantitativo de Riesgos	Evaluar la probabilidad de impacto, alto medio y bajo	Matriz de riesgo	Sponsor, interesados y equipo del proyecto
Seguimiento y Control de Riesgos	Verificar la probabilidad de ocurrencia de riesgos.	Matriz de riesgo	Sponsor, interesados y equipo del proyecto.
	Supervisar y verificar la ejecución de respuestas.	Matriz de riesgo	Director del proyecto y equipo del proyecto
Seguimiento y Control de Riesgos	Seguimiento y control de riesgos	Matriz de riesgo	Sponsor, interesados y equipo del proyecto.
	Identificación de los riesgos para realizar el plan de acción	Matriz de riesgo e implementación de estrategias de respuestas	Director del proyecto y equipo del proyecto.
<b>ROLES Y RESPONSABILIDADES DE GESTIÓN DE RIESGOS</b>			
<b>Proceso</b>	<b>Roles</b>		<b>Responsabilidades</b>
Planificación de gestión de registros	Director de proyecto		Definir, dirigir y ejecutar actividades
	Propietario		
			Aprobar, revisar, y rechazar

Identificación de riesgos	Director de proyecto	Identificar, dirigir y ejecutar actividades, responsable
	Analista de proyecto	Identificar y ejecutar actividades
Seguimiento y control de riesgos	Propietario	Identificación y responsable directo.
	Director de proyecto	Definir, dirigir y ejecutar actividades.
	Propietario	Definir y responsable directo.
Respuesta a los riesgos	Analista de proyecto	Identificar y ejecutar actividades
	Director de proyecto	Dirigir y ejecutar actividades, responsable.
	Propietario	Definir y responsable directo.

**Fuente:** elaboración propia.

#### 9.4.8.1 Matriz de los riesgos

La matriz de probabilidad se enumera del 1 al 3. Para obtener la calificación, se multiplica la probabilidad por el impacto ( $P * I$ ) y se genera un nivel de riesgo.

**Tabla 43** Probabilidad de impacto

PROBABILIDAD	1	1	2	3
	2	2	4	6
	3	3	6	9
		1	2	3
		<b>IMPACTO</b>		
		ACEPTABLE	MODERADO	INACEPTABLE

**Fuente:** elaboración propia.

**Tabla 44** Tipo de riesgo

RIESGO	PONDERACION	ACCION NECESARIA
ACEPTABLE	Mayor o igual a 1 y menor de 3	Cuando el riesgo tiene una ocurrencia muy baja, se puede optar por aceptarlo y esperar hasta que ocurra; en ese caso, se debe actuar dentro de los 10 días hábiles.

<b>MODERADO</b>	Mayor o igual a 3 y menor de 5	<p>Cuando el riesgo es de nivel medio, es necesario tomar medidas preventivas y correctivas de manera pronta para mitigar y controlar el riesgo. Esto implica que interesados clave deben actuar dentro de un plazo de 5 a 7 días hábiles. El objetivo de estas acciones es reducir tanto la probabilidad como el impacto del riesgo.</p>
<b>INACEPTABLE</b>	Mayor o igual que 5 o menor de 10	<p>Cuando el riesgo es de nivel extremo, es crucial que el director del proyecto tome acciones inmediatas para evitar que el riesgo aumente. Esto implica la necesidad de eliminar la causa raíz del riesgo. Es necesario actuar en un plazo de menos de 3 días hábiles para abordar de manera eficaz esta situación crítica.</p>

**Fuente:** elaboración propia.

**Tabla 45** Matriz de probabilidad de impacto

<b>PROBABILIDAD</b>	<b>1</b>	R1, R9	R2, R5, R10
	<b>2</b>		R7
	<b>3</b>	R4	R8
		<b>1</b>	<b>2</b>
		<b>IMPACTO</b>	
		ACEPTABLE	MODERADO
			INACEPTABLE

**Fuente:** elaboración propia.

**Tabla 46** Matriz de riesgo

RIESGO	CAUSA	CONSECUENCIA	CATEGORIA	RESPONSABLE	PLAN DE CONTIGENCIA	TIEMPO DE RESPUESTA	TIPO DE RIESGO
R1	Falta de herramientas para la comunicación	Desinformación de procesos	Técnico	Director de proyecto	Plan de comunicaciones	10 días	ACEPTABLE
R2	Falta de conocimiento del talento humano	Reprocesos en la implementación del proyecto	Gestión	Director de proyecto	Seguimiento y control	5 a 7 días	MODERADO
R3	Omisión de los registros	Fallas en la implementación del proyecto	Gestión	Director de proyecto y Analista de proyecto	Seguimiento y control	3 días	INACEPTABLE
R4	Falta de talento humano	Fallas en la implementación del proyecto	Técnico	Propietario y director de proyecto	Plan de interesados	5 a 7 días	MODERADO
R5	Falta de conocimiento	Reprocesos en la implementación del proyecto	Técnico	Coordinador TT.HH.	Corrección de acciones	5 a 7 días	MODERADO
R6	Falta de presupuesto	terminación del proyecto	Gestión	Propietario	Corrección de acciones	3 días	INACEPTABLE
R7	Demoras en las actividades asignadas	Retrasos en el proyecto	Gestión	Director de proyecto	Seguimiento y control	5 a 7 días	MODERADO
R8	Entregables sin aceptación	Desaprobación del proyecto	Técnico	Director de proyecto	Seguimiento y control de proyecto, corrección de acciones	3 días	INACEPTABLE
R9	Alteraciones de orden público	Atrasos en el desarrollo de actividades	Técnico	Director del proyecto	Actividades híbridas o de manera remota	10 días	ACEPTABLE

R10	Incremento en los valores de las adquisiciones	Demora en la compra de las adquisiciones requeridas, o disminución en las cantidades a adquirir.	Gestión	Propietario	Plan de interesados	5 a 7 días	MODERADO
-----	--	--	---------	-------------	---------------------	------------	----------

**Fuente:** elaboración propia.

### 9.4.9. Gestión de cambios

**Tabla 47** Gestión de los cambios

<b>Control de versiones</b>			
<b>Elaborada por</b>	<b>Aprobada por</b>	<b>Fecha</b>	<b>Motivo</b>
German Toscano y Alejandro Acevedo	Director de Proyectos	01 de julio de 2023	Elaboración del plan de gestión de cambios
<b>PLAN DE GESTIÓN DE CAMBIOS</b>			
<b>ROLES DE LA GESTIÓN DE CAMBIOS</b>			
<b>NOMBRE DEL ROL</b>	<b>RESPONSABILIDADES</b>	<b>NIVELES DE AUTORIDAD</b>	
Sponsor	Aprobar o rechazar los requerimientos solicitados, así como también tomar decisiones en la gestión de cambios.	Alto	
Director de Proyecto	Evaluar y elevar la gestión de cambios con el Sponsor	Alto	
Analista de Proyecto	Identificar y solicitar los cambios al director	Medio	
<b>TIPOS DE CAMBIOS</b>			
La implementación de este tipo de cambios requerirá, sin excepción, pasar por el proceso integral de gestión de cambios, el cual se detalla en la sección siguiente			
<b>PROCESO GENERAL DE GESTIÓN DE CAMBIOS</b>			
El director de proyectos tiene la facultad de presentar una solicitud de cambio en la cual se proporciona una explicación detallada de los motivos que justifican la solicitud de cambio.	El director de proyectos será responsable de evaluar el impacto en el proyecto, en términos de costos, tiempos y alcance, de las solicitudes de cambios presentadas. Posteriormente, informará al coordinador del proyecto sobre la aprobación o rechazo de dichas solicitudes		
Si el cambio ha sido aprobado, se implementará el cambio.	Se realizará un seguimiento del cambio para evaluar los efectos que este genera en el proyecto, tanto positivos como negativos		
<b>PLAN DE CONTINGENCIA ANTE SOLICITUDES DE CAMBIO URGENTES</b>			
El único responsable autorizado para utilizar y ejecutar personalmente este plan de contingencia es el director del proyecto. El director del proyecto se encarga de registrar, verificar y evaluar los impactos del cambio, tomando decisiones en consulta con el sponsor. Además, el director del proyecto implementa los cambios, formaliza las modificaciones, ejecuta las decisiones y concluye el proceso de cambio.			
<b>HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE CAMBIOS</b>			
software	No aplica		
procedimientos	No aplica		
formatos	Formatos en MS Word y MS Excel		
otros	No aplica		

**Fuente:** elaboración propia.

#### 9.4.10. Gestión de adquisiciones

Teniendo en cuenta que en los entregables definidos, se establecieron: una actividad previa y una de cierre adicional a las cuatro (4) fases definidas para la implementación de la PMO, para las actividades definidas, se trabajó con el área de compras de la diócesis y la dirección operativa, tomando referencia de costos de ejercicios anteriores, evaluando las opciones de proveedores de recursos y equipos, los precios del mercado, gastos de envío y precios asociados.

Para la fase previa de dirección de proyecto se contempla la compra de dos (2) computadores portátiles, dos (2) impresoras y papelería. Para la fase 1, de autorización, socialización y alistamiento se contempla la compra del proyector y papelería. Para la fase 2 Montaje de la PMO, se contempla la compra de los 3 computadores portátiles que se requieren y las 2 licencias para el desarrollo de esta fase. En la fase 3 y fase 4 operación de la PMO y mejora continua, se contempla la recompra de las licencias, que tienen validez de un año. Y para la fase de cierre únicamente un rubro de papelería para realización de informes y actas. Consolidando lo referido en la tabla 49. Gestión de las adquisiciones.

Lo anterior de acuerdo con los recursos y equipos que se definieron según las experiencias previas en el desarrollo de proyectos de la diócesis que se evidencian a continuación:

**Tabla 48** *Gestión de las adquisiciones*

<b>Control de versiones</b>			
<b>Elaborada por</b>	<b>Aprobada por</b>	<b>Fecha</b>	<b>Motivo</b>
German Toscano y Alejandro Acevedo	Director de Proyectos	01 de julio de 2023	Elaboración del plan de gestión de adquisiciones
<b>PLAN DE GESTIÓN DE ADQUISICIONES</b>			
<b>COORDINACIÓN CON OTROS ASPECTOS DEL PROYECTO</b>			
De acuerdo con plan de gestión del cronograma, plan de gestión de costos y al plan de gestión de calidad se coordinará las adquisiciones del proyecto.			
<b>MÉTRICAS</b>			
Se aplicará lo estipulado en el manual de compras de la diócesis, adaptando las exigencias que entre otras son: realizar invitaciones a cotizar, comité de compras, ordenes de servicios y certificación de cumplimiento			
<b>ROLES Y RESPONSABILIDADES</b>			
El director de proyectos participará en el comité de compras para la selección del proveedor que suministrará las adquisiciones requeridas.			
El analista del proyecto será el encargado de realizar la respectiva invitación a cotizar a los proveedores, elaborar el acta del comité de compras, así como elaborar la orden de servicio y el certificado de cumplimiento.			

---

El equipo de apoyo de proyectos será responsable de enviar y recibir la información necesaria para las adquisiciones del proyecto, así como de recolectar las firmas pertinentes en los documentos correspondientes.

---

#### **RESTRICCIONES Y SUPUESTOS**

---

1. Insuficiencia de recursos disponibles.
  2. No aprobación por parte del sponsor.
  3. Monto de adquisición que excede los límites establecidos
  4. Restricción de compras después de los primeros 20 días calendario del mes.
- 

**Fuente:** *elaboración propia.*

### 9.4.10.1 Matriz de adquisiciones

**Tabla 49** Matriz de adquisiciones

ENTREGABLE		TIPO DE ADQUISICIÓN	MODALIDAD DE ADQUISICIÓN	FECHA ESTIMADA	PRESUPUESTO ESTIMADO
<b>1. Dirección del proyecto</b>	1.1. Plan para la implementación de la PMO	Documentos requeridos para el levantamiento de información y diagnóstico dentro de la diócesis	Compra de equipos portátiles, papeleo.	1/06/2023	\$ 6.100.000
	1.2. Acta de constitución				
	1.3. Memorias				
	1.4. Informes de parciales de avance.				
<b>2. Autorización, socialización y alistamiento.</b>	2.1. Presentación de la propuesta.	Documentos requeridos para el levantamiento de información y diagnóstico dentro de la diócesis	Compra de equipos y papeleo	1/07/2023	\$ 2.600.000
	2.2. Aprobación prueba piloto				
	2.3. Definición de procesos, procedimientos, metodologías y estándares de gestión de proyectos.				
	2.4. Identificación de herramientas y tecnologías.				

	2.5. Plan para la dirección de proyectos.				
	2.6. Diseño de los roles, perfiles y responsabilidades del TT.HH. de la PMO.				
	2.7. Formalización del inicio del montaje de la PMO.				
<b>3. Montaje de la PMO</b>	3.1. Selección del TT.HH. para la PMO.				
	3.2. Métodos y artefactos.				
	3.3. Plan de capacitación y formación.	capacitación, software para el control y seguimiento	Compra de equipos y software	1/10/2023	\$ 15.180.000
	3.4. Identificación de proyectos para prueba piloto.				
<b>4. Operación de PMO</b>	4.1. Selección de proyectos para desarrollo de prueba piloto.	Software para control y seguimiento	Compra de software	1/02/2024	\$ 9.180.000
	4.2. Inicio gestión				

	operativa de la PMO.				
	4.3. Acompañamiento de los equipos de proyectos.				
	4.4. Implementación de un sistema de gestión documental.				
	4.5. Evaluación del desempeño de los proyectos.				
<b>5. Mejora continua</b>	5.1. Sistematización de la experiencia.	Software para control y seguimiento	Compra de software	1/02/2025	\$ 9.180.000
	5.2. Aplicación de evaluación de madurez.				
<b>6. Cierre</b>	6.1. Informe de evento de socialización de resultados.	Documentos requeridos	Papelería	1/05/2025	\$ 100.000
	6.2. Informe final.				
	6.3. Acta de cierre del proyecto.				
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 42.340.000</b>

**Fuente:** elaboración propia.

Se toma como referencia otros proyectos liderados y ejecutados por la Diócesis de Apartadó, que guardan similitud o relación al proyecto que se pretende desarrollar, realizando de esta manera gestión de conocimiento (lecciones aprendidas). De acuerdo con lo anterior las cantidades indicadas en la tabla 50 se determinaron basados en las necesidades identificadas por el equipo directivo de la Diócesis y el análisis realizado de los proyectos gestionados durante los últimos cinco (5) años, en donde se presentó un aumento de proyectos pasando de 6 a 12 en promedio, pero no se incrementó el margen de utilidades y se evidenciaron la mayoría de las falencias en cuanto a retrasos y presupuestos.

#### 9.4.11. Requerimientos para la PMO

Para la implementación de la PMO en lo Diócesis de Apartadó, se deberán contemplar los siguientes requerimientos de talento humano, equipos, insumos e infraestructura:

**Tabla 50** *Requerimientos PMO*

TIPO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Recurso Humano	Director de Proyectos	1
Recurso Humano	Sponsor	1
Recurso Humano	Director RR.HH.	1
Recurso Humano	Analista de Proyectos	1
Recurso Humano	Formador (externo)	1
Recurso Humano	Asistente Administrativo	1
Equipos	Computador Portátil	5
Equipos	Impresora	2
Equipos	Proyector	1
Insumos	Misceláneos	10 resmas papel
Insumos	Misceláneos	10 bolígrafos
Insumos	Misceláneos	10 marcadores
Insumos	Misceláneos	1 tablero
Infraestructura	Sitios de trabajo	1 oficina

**Fuente:** *elaboración propia*

En cuanto al requerimiento de talento humano, la Diócesis de Apartadó cuenta con personas que han liderado proyectos, por lo que se contemplaría la opción de asignar a uno (1) de ellos en el rol de analista de proyectos, realizando así y de manera estratégica, la dirección y gestión de proyectos.

De otra parte, el formador (externo) se contempla como asesor, auditor, de acompañamiento y de control por durante la ejecución del proyecto, sin embargo, al finalizar, se les recomienda a

los directivos de la Diócesis de Apartadó, que se evalúe si es necesario o no la continuidad de este rol, desde donde se contemplen y evalúen todas las variables pertinentes.

En cuanto a las cantidades de los insumos y requerimientos, se toma como referencia otros proyectos liderados y ejecutados por la Diócesis de Apartadó, que guardan cierta similitud o relación al proyecto que se pretende desarrollar, realizando de esta manera gestión de conocimiento (lecciones aprendidas).

#### 9.4.12. Viabilidad financiera

En este estudio se analizarán exhaustivamente los costos económicos asociados al proyecto de implementación de la PMO. Esto incluirá la evaluación de los costos relacionados con el equipo y otros recursos necesarios, las horas de trabajo requeridas, los beneficios esperados del proyecto, el cronograma de rentabilidad previsto y los riesgos financieros asociados a la propuesta.

##### 9.4.12.1. Costos de inversión

Los costos de inversión inicial se calcularán proyectando el tiempo necesario para el primer año de funcionamiento y hasta la puesta en marcha (fase de operación) de la PMO, como se muestra a continuación:

**Tabla 51** Costos de inversión a 19 meses

DESCRIPCIÓN	COSTO (millones de pesos)
<b>Autorización, socialización y alistamiento</b>	<b>\$ 22.620.000</b>
<i>Asistente Administrativo</i>	\$ 3.900.000
<i>Analista de Proyectos</i>	\$ 10.920.000
<i>RR. HH</i>	\$ 7.800.000
<b>Montaje</b>	<b>\$ 67.840.000</b>
<i>RR. HH</i>	\$ 10.400.000
<i>Director de Proyectos</i>	\$ 21.840.000
<i>Analista de Proyectos</i>	\$ 15.600.000
<i>Formador</i>	\$ 20.000.000
<b>Operación</b>	<b>\$ 237.060.000</b>
<i>Director de Proyectos</i>	\$ 87.360.000

Asistente Administrativo	\$ 24.960.000
Analista de Proyectos	\$ 56.160.000
RR. HH	\$ 23.400.000
Implementador SGC	\$ 36.000.000
Software	\$ 9.180.000
<b>Mejora Continua</b>	<b>\$ 22.820.000</b>
Director de Proyectos	\$ 7.280.000
Asistente Administrativo	\$ 2.080.000
Analista de Proyectos	\$ 10.400.000
Software	\$ 3.060.000
<b>Contingencias</b>	<b>\$ 20.000.000</b>
<b>Imprevistos</b>	<b>\$ 10.000.000</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 380.340.000</b>

**Fuente:** elaboración propia

#### 9.4.12.2. Costos de operación

Los costos de operación de la PMO se definieron de acuerdo con los requerimientos de la PMO los cuales se representan a continuación:

**Tabla 52** Costos de operación

RECURSO	CANTIDAD	COSTO POR AÑO
Director de Proyectos	1	\$109.200.000
Director RR. HH	1	\$78.000.000
Analista de Proyectos	1	\$62.400.000
Asistente Administrativo	1	\$31.200.000
Computador Portátil	5	\$10.000.000
Impresora	2	\$2.000.000
Proyector	1	\$2.500.000
Software (licencias)	2	\$9.180.000

**Fuente:** elaboración propia

#### 9.4.12.3. Tasas de interés

Teniendo en cuenta que la Diócesis de Apartadó cuenta con recursos propios para la implementación de una parte de la PMO, por lo que requiere solicitar un préstamo para la inversión inicial proyectada a 19 meses, el cual será por un valor de \$180.000.000 millones de pesos COP.

Para obtener la financiación, se consultaron entidades bancarias con los siguientes resultados:

**Tabla 53** Tasas de interes Entidades Financieras

ENTIDAD	TASA E. A	TASA E.M
BANCOLOMBIA	26,52%	0,0198
BANCO DAVIVIENDA	22,42%	0,0170
BANCO DE BOGOTA	45,31%	0,0316
BANCO DE OCCIDENTE	44,64%	0,0312

**Fuente:** elaboración propia

Teniendo en cuenta lo anterior, la opción más viable para la Diócesis de Apartadó es solicitar el préstamo con el Banco Davivienda, quien tiene una tasa 1,70% E.M, siendo este el interés más bajo.

#### 9.4.12.4. Amortización.

La siguiente tabla muestra los datos de la amortización del préstamo:

**Tabla 54** Datos de amortizacion

AMORTIZACIÓN	
PRESTAMO	\$ 180.000.000 COP
TASA E. A	22,42%
INTERÉS MENSUAL	0,017
PERIODO	19 meses
CUOTA MENSUAL	\$ 11.514.711
INTERESES TOTALES	\$ 34.567.005
VALOR PAGADO	\$ 218.779.509
VF	\$238.140.000

**Fuente:** elaboración propia

**Tabla 55** Amortizacion Davivienda

Nº Período	Saldo Inicial	Intereses	Amortización	Cuota Mensual	Saldo Final
1	\$180.000.000	\$3.045.000	\$8.469.711	\$11.514.711	\$171.530.289
2	\$171.530.289	\$2.912.114	\$8.602.597	\$11.514.711	\$162.927.692
3	\$162.927.692	\$2.778.758	\$8.735.953	\$11.514.711	\$154.191.739
4	\$154.191.739	\$2.644.904	\$8.869.807	\$11.514.711	\$145.321.932

5	\$145.321.932	\$2.510.525	\$9.004.186	\$11.514.711	\$136.317.746
6	\$136.317.746	\$2.375.593	\$9.139.118	\$11.514.711	127.178.628
7	\$127.178.628	\$2.240.081	\$9.274.630	\$11.514.711	\$117.903.998
8	\$117.903.998	\$2.103.960	\$9.410.751	\$11.514.711	\$108.493.247
9	\$108.493.247	\$1.967.201	\$9.547.510	\$11.514.711	\$98.945.737
10	\$98.945.737	\$1.829.775	\$9.684.936	\$11.514.711	\$89.260.801
11	\$89.260.801	\$1.691.654	\$9.823.057	\$11.514.711	\$79.437.744
12	\$79.437.744	\$1.552.808	\$9.961.903	\$11.514.711	\$69.476.841
13	\$69.476.841	\$1.413.209	\$10.101.502	\$11.514.711	\$59.377.339
14	\$59.377.339	\$1.272.825	\$10.241.886	\$11.514.711	\$49.135.453
15	\$49.135.453	\$1.131.625	\$10.383.086	\$11.514.711	\$38.747.366
16	\$38.747.366	\$989.574	\$10.525.137	\$11.514.711	\$28.212.229
17	\$28.212.229	\$846.639	\$10.668.072	\$11.514.711	\$17.529.157
18	\$17.529.157	\$702.785	\$10.811.927	\$11.514.711	\$6.718.230
19	\$6.718.230	\$557.975	\$10.956.737	\$11.514.711	\$0
		<b>\$34.567.005</b>	<b>\$184.212.506</b>	<b>\$ 218.779.509</b>	

**Fuente:** elaboración propia

#### 9.4.12.5. Flujo de caja

El presente flujo de caja proyectado proporciona una visión integral de los ingresos, egresos e inversiones previstas para los próximos tres (3) años de la Diócesis de Apartadó. Esto permitirá tomar decisiones financieras fundamentadas y asegurar una gestión eficiente de los recursos financieros de la institución.

En el año cero (0), se obtendrá un préstamo bancario por un monto de \$180,000,000, el cual constituye una parte importante de los ingresos iniciales de la organización, adicional a los recursos propios. De otra parte, tal y como se puede observar en la tabla 56, el crédito adquirido en el año cero (0) se iniciará a pagar en el año uno (1), con el saldo del ejercicio del año anterior, el cual está por valor de \$345.840.000 los cuales serán tomados como fuente de sostenimiento de los gastos previstos para el año uno (1).

A partir del segundo año y durante el tercer año, se esperan ganancias provenientes de proyectos por un total de \$250,000,000 (15 proyectos) y \$600,000,000 (25 proyectos), respectivamente. Estas ganancias se distribuirán proporcionalmente a lo largo de los dos (2) años, generando un flujo constante de recursos financieros.

En caso de no lograr esta proyección, con los ingresos actuales y los saldos de ejercicios de años anteriores se cancelarían las obligaciones con terceros (cuentas por pagar), y se realizaría una reformulación enfocada a potencializar lo que funciona y está dando resultados, de igual manera se ejecutaría un seguimiento detallado, desde donde se tomen las medidas y acciones correctivas a tiempo, a fin de no cometer los mismos errores. Así mismo, se estudiaría la opción de reducir el equipo de talento humano de la PMO.

En términos de egresos, se han contemplado diversas inversiones. En el año inicial, se ha destinado una suma de \$20,000,000 para la adecuación de instalaciones. En el primer año, se tiene prevista una inversión de \$14,500,000 para la adquisición de equipos, así como una inversión adicional de \$9,180,000 para la implementación de software. Asimismo, se ha creado un fondo de contingencia en el tercer año por un monto de \$20,000,000.

Además, se ha considerado el pago del préstamo adquirido, el cual se realizará mediante cuotas fijas mensuales. En el primer año, se estima un total de 12 cuotas, equivalente a \$138,176,532, mientras que en el segundo año se efectuarán siete (7) cuotas, sumando un total de \$80,603,977, como se muestra a continuación:

**Tabla 56** Flujo de Caja

AÑO	0	1	2	3	TOTAL
<b>INGRESOS</b>					
1.1 Préstamo	\$ 180.000.000				\$ 180.000.000
1.2 Ganancias por proyectos			\$ 250.000.000	\$ 600.000.000	\$ 850.000.000
1.3 Recursos propios	\$ 200.340.000				\$ 200.340.000
<b>EGRESOS</b>					
2.1 Autorización, socialización y alistamiento		\$ 22.620.000			\$ 22.620.000
2.2 Montaje		\$ 67.840.000			\$ 67.840.000
2.3 Operación		\$ 98.775.000	\$ 138.285.000		\$ 237.060.000
2.4 Mejora Continua			\$ 22.820.000		\$ 22.820.000
<b>INVERSIÓN</b>					
3.1 Adecuación de instalaciones	\$ 20.000.000				\$ 20.000.000
3.2 Equipos	\$ 14.500.000				\$ 14.500.000
3.3 Software		\$ 9.180.000	\$ 9.180.000	\$ 9.180.000	\$ 27.540.000
3.4 Imprevistos			\$ 10.000.000		\$ 10.000.000
3.5 Pago de préstamo		\$ 138.176.532	\$ 80.603.977		\$ 218.780.509
3.6 Contingencias			\$ 20.000.000		\$ 20.000.000
3.7 Impuestos (33%)			\$ 82.500.000	\$ 198.000.000	\$ 280.500.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 345.840.000</b>	<b>-\$ 336.591.532</b>	<b>-\$ 113.388.977</b>	<b>\$ 392.820.000</b>	<b>\$ 288.679.491</b>

**Fuente:** elaboración propia

#### 9.4.12.6. Evaluación financiera

Esta evaluación financiera permitirá evaluar la rentabilidad del proyecto al considerar el valor actual de los flujos de efectivo futuros. Para ello, se empleará la fórmula del Valor Presente Neto (VPN), que tiene en cuenta la tasa de descuento y los flujos de efectivo esperados en cada período. En este estudio, se ha establecido una tasa de descuento del 12,36%, correspondiente a la inflación promedio del país.

**Tabla 57** VPN

<b>AÑO</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>SALDO</b>	\$ -	\$345.840.000	\$9.248.468	-\$104.140.509
<b>FLUJO EFECTIVO</b>	\$345.840.000	-\$336.591.532	-\$113.388.977	\$392.820.000
<b>SALDO FINAL PERIODO</b>	\$345.840.000	\$ 9.248.468	-\$104.140.509	\$288.679.491
<b>VPN</b>	\$345.840.000	-\$297.732.233	-\$ 87.500.801	\$287.176.691

**Fuente:** elaboración propia

En el análisis financiero de proyectos de inversión, se utilizan diversos indicadores que permiten evaluar la viabilidad y rentabilidad de las inversiones. En el caso de la Diócesis de Apartadó, se han determinado cuatro (4) indicadores financieros clave, el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), el Beneficio-Costo (B/C) y el Periodo de Recuperación, con el fin de garantizar la viabilidad financiera de la organización.

El (VAN) se calcula para determinar si los proyectos de la Diócesis generarán un retorno económico positivo. A través de este indicador, se ha descontado el flujo de efectivo futuro al valor presente utilizando una tasa de descuento. Si el VAN es mayor a cero, se considera que el proyecto de implementación es rentable y contribuirá al crecimiento financiero de la Diócesis de Apartadó.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) determina la rentabilidad de los proyectos. Este indicador proporciona el porcentaje de rentabilidad que iguala el VAN a cero.

El Beneficio-Costo (B/C) se calculará con el fin de comparar los beneficios esperados de los proyectos con los costos asociados. A través de esta relación, se ha determinado si los beneficios superan los costos y si los proyectos son favorables desde una perspectiva financiera. Un B/C mayor a uno (1) indica que los beneficios esperados superan los costos y respalda la viabilidad financiera de la Diócesis de Apartadó.

De igual manera, dentro de los beneficios que los directivos de la Diócesis de Apartadó esperan lograr, está el de incrementar la utilidad por proyectos, generar valor agregado a la organización que la vuelva atractiva para la inversión, donación y aportes de cooperantes tanto nacionales como internacionales, a la creación de nuevos puestos de trabajos, además de ser referente en el sector de eclesiástico y social-comunitario, promoviendo así a otras Diócesis a la creación de sus propias PMO.

Por último, el Periodo de Recuperación se evaluará para determinar el tiempo necesario para que los flujos de efectivo acumulados iguallen o superen la inversión inicial. Este indicador proporciona una medida clara de la rapidez con la que se recuperará la inversión y asegura la estabilidad financiera de la Diócesis de Apartadó a largo plazo.

**Tabla 58** Indicadores de viabilidad

<b>TASA DE DESCUENTO</b>	<b>12,36%</b>
<b>VAN</b>	\$ 248.783.657
<b>TIR</b>	31,33%
<b>B/C</b>	1,31
<b>PRI</b>	2,26
<b>IMPUESTO</b>	33%

**Fuente:** elaboración propia.

## 9.5. Validación de objetivos

### 9.5.1. Objetivo general.

Diseñar una oficina para la dirección y gestión de proyectos, así como su plan de implementación en la Diócesis de Apartadó.

### 9.5.2. Evidencia objetivo general.

Es posible evidenciar el cumplimiento del objetivo planteado inicialmente, basados en el cumplimiento de los cinco (5) objetivos específicos del presente trabajo de la siguiente manera:

- Identificar en la literatura actual los referentes teóricos que posibiliten la implementación de una PMO.

Este objetivo se abordó realizando una revisión exhaustiva de la literatura científica y técnica relacionada con las PMO. Se analizaron diferentes modelos, marcos de referencia y enfoques teóricos utilizados en la implementación de PMO. A partir de estos estudios, se sintetizaron los hallazgos relevantes y se identificaron los referentes teóricos que fueron aplicados en el diseño e implementación de la PMO en la Diócesis de Apartadó.

- Desarrollar un análisis situacional de la Diócesis de Apartadó donde se registre su realidad actual y las posibles oportunidades de mejora frente a la dirección de proyectos.

Para el cumplimiento de este objetivo se llevó a cabo un análisis situacional de la Diócesis de Apartadó, donde se registró su realidad actual y se identificaron las posibles oportunidades de mejora en relación con la dirección de proyectos mediante los instrumentos realizados. Se recopiló información sobre los procesos, recursos, capacidades y prácticas existentes en la Diócesis de Apartadó, y se realizaron análisis detallados. A partir de este análisis, se identificaron las áreas críticas y se definieron unos habilitadores que mostraron las oportunidades para fortalecer la dirección de proyectos en la organización mediante la implementación de la PMO.

- Definir las propiedades y/o alcance de la PMO de acuerdo con las carencias de la Diócesis de Apartadó.

Para cumplir con este objetivo se definieron las propiedades y el alcance de la PMO de acuerdo con las carencias identificadas en la Diócesis de Apartadó. Se establecieron los objetivos, funciones y responsabilidades específicas de la PMO, y se diseñó una estructura organizativa y un modelo de funcionamiento adecuados para su implementación en la Diócesis de Apartadó, con la selección adecuada de la PMO.

- Formular una propuesta para la puesta en marcha de una oficina para la dirección de proyectos en la Diócesis de Apartadó que posibilite una adecuada gestión de estos. Con respecto a este objetivo, se formuló una propuesta detallada para la puesta en marcha de la oficina de dirección de proyectos en la Diócesis de Apartadó, con el objetivo de posibilitar una adecuada gestión de los proyectos. Se diseñaron los

procesos y procedimientos específicos adaptados a las necesidades y características de la Diócesis de Apartadó, y se presentó una propuesta que abordaba de manera integral la gestión de proyectos.

- Establecer un plan para la implementación de la PMO de la Diócesis de Apartadó.

Para cumplir con el objetivo, se estableció un plan detallado que describía las actividades, plazos, recursos y responsabilidades necesarias para la implementación de la PMO en la Diócesis de Apartadó. Se identificaron las fases y los hitos clave en el proceso de implementación, y se desarrolló un enfoque de gestión del cambio y estrategias de comunicación para asegurar la adopción exitosa de la PMO por parte de la organización.

#### **9.6. Respuesta a la pregunta de investigación.**

La pregunta de investigación planteada para este trabajo es: ¿Puede una PMO, mejorar la efectividad y eficiencia de los proyectos, generando valor y aportando a una mejor toma de decisiones, en la Diócesis de Apartadó?

- Las evidencias recopiladas durante la realización del trabajo de grado proporcionan respuestas concretas y claras al interrogante planteado de la siguiente manera: durante el desarrollo del estudio, se empleó una metodología cuantitativa y se utilizó un instrumento compuesto por 52 preguntas, el cual fue aplicado a un total de 30 colaboradores de la Diócesis de Apartadó (entre directivos, áreas de apoyo y personal vinculado a los proyectos). Gracias a los datos obtenidos, se logró identificar de manera precisa la situación actual de la Diócesis de Apartadó en lo que respecta a la gestión de sus proyectos.
- Después de un análisis exhaustivo, se determinó el modelo de PMO más apropiado para cubrir las necesidades actuales de la diócesis en términos de mejorar la eficiencia en la gestión de proyectos. Se definieron claramente las funciones que esta PMO deberá asumir y sus responsabilidades dentro de la estructura organizativa de la diócesis. Esta etapa fue crucial para asegurar que el modelo de PMO seleccionado esté alineado con los objetivos estratégicos de la diócesis y pueda brindar un sólido apoyo en la dirección y ejecución de los proyectos.

- Para concluir, se presentó un plan detallado de implementación para la propuesta de la PMO, el cual incluye todas las fases necesarias para su adopción por parte de la diócesis, en caso de que se tome la decisión de implementarla. Este plan contempla todas las actividades, recursos y plazos requeridos para llevar a cabo una transición exitosa hacia la nueva estructura de gestión de proyectos en pro de tomar mejores decisiones.

## 10. CONCLUSIONES

1. Se identificaron los referentes teóricos necesarios para la implementación de una PMO, entre los cuales se encuentran referentes como Harold Kerzner, Jeffrey Pinto, William Casey y Gerard Hill, y más de 35 referentes bibliográficos permitiendo contar con una base sólida para el diseño e implementación de la PMO en la Diócesis de Apartadó.
2. A través del análisis situacional realizado, se obtuvo una comprensión clara de la realidad actual de la Diócesis de Apartadó y se identificaron oportunidades de mejora en cuanto a la dirección de proyectos con herramientas que permitieron reconocer el estado actual, como la EFI, EFE y DOFA. igualmente se logró evaluar el nivel de madurez de la Diócesis de Apartadó frente a la gestión de proyectos, aplicando los instrumentos de encuesta y cuestionario basados en el OPM3 del PMI y en el modelo de madurez de Kerzner, la cual arrojó un nivel de madurez “bajo”, siendo esta una oportunidad de mejora y de justificación para la implementación de la PMO.
3. Se definieron las propiedades y el alcance de la PMO de acuerdo con las carencias específicas identificadas en la Diócesis de Apartadó. Esto llevo a la consecución del diseño con las características, roles y responsabilidades que debía asumir la PMO con el fin de que esté diseñada y adaptada de manera adecuada para abordar los desafíos y necesidades de la organización.
4. La propuesta formulada para la puesta en marcha de la oficina de dirección de proyectos en la Diócesis de Apartadó brinda un enfoque estructurado y completo que permitirá una gestión adecuada de los proyectos incluyendo la gestión de todos los planes de integración necesarios para su implementación gradual. Esto asegura que se cuenten con los recursos y procesos necesarios para lograr los objetivos establecidos.

5. Se ha establecido un plan detallado para la implementación de la PMO en la Diócesis de Apartadó, en el que se sugieren el desarrollo de los planes para la dirección de proyectos, buscando así asegurar que el proceso de transición y adopción de la oficina de dirección de proyectos se realice de manera efectiva y eficiente, minimizando posibles contratiempos y maximizando los resultados esperados.
6. Con la elaboración de este trabajo de grado contribuye a mejorar las buenas prácticas de gestión de proyectos de la Diócesis de Apartadó, por lo cual se considera como un aporte a la academia, partiendo de que la entidad objeto de estudio pertenece al sector eclesiástico y de entidades sin ánimo de lucro (tercer sector de la economía), por lo que existen pocos referentes bibliográficos.

## 11. RECOMENDACIONES

La evaluación de madurez situó a la Diócesis de Apartadó en un nivel bajo frente a la gestión de proyectos, lo que resalta la necesidad no sólo de implementar una PMO que fortalezca las prácticas y procesos que actualmente se implementan sino involucrar, capacitar y formar al personal de la organización que se encuentre relacionado directa e indirectamente con proyectos.

Se recomienda realizar la implementación de la PMO por fases como se sugiere en el plan de implementación, aprovechando las oportunidades de mejora a medida que se identifican, permitiendo de esta manera una adaptación gradual a los cambios por parte de los interesados e involucrados.

Para reforzar la cultura de gestión de proyectos, será necesario crear una base sólida dentro de la organización. Sensibilizar al equipo de trabajo de la Diócesis de Apartadó sobre los principios, las mejores prácticas y las ventajas de la gestión de proyectos. Además, la estandarización también es un enfoque eficaz para fortalecer la cultura de gestión de proyectos.

Para implementar con éxito la PMO, es importante contar con protocolos e instrumentos (métodos y artefactos) que sean adecuados para gestionar proyectos con precisión. Seleccionar las herramientas adecuadas es indispensable para planificar, supervisar y controlar proyectos, mientras que establecer procedimientos estandarizados es igualmente esencial para la implementación de la PMO.

Se recomienda adquirir y usar herramientas tecnológicas (software) que contribuyan a la adecuada gestión de proyectos, lo que incrementara el valor y el factor de éxito de los proyectos de la Diócesis de Apartadó.

Para próximos estudios o continuidad de este trabajo de grado se recomienda actualizar la batería de preguntas para evaluar la madurez de la organización, a fin de que se pueda realizar una mejora continua. De la misma manera se sugiere emplear las distintas herramientas y plantillas que se plasman en este documento.

## BIBLIOGRAFÍA

- Adonai, L., & Everton, C. (2018). *Project management office in non-governmental organizations: an ex post facto study*. Obtenido de Base de datos Scopus - emeraldinsight: <https://bit.ly/3qJqfNY>
- APM. (2018). *APM Body of Knowledge, Association for Project Management*. Obtenido de Base de datos Ebook Central - ProQuest: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaean-ebooks/reader.action?docID=6348558>
- APM. (2020). *APM Project Fundamentals Qualification Study Guide*. Obtenido de Base de datos Ebook Central - ProQuest: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaean-ebooks/reader.action?docID=6348563&query=PMO>
- Arbabi, H., Salehi-Taleshi, M.-J., & Ghods, K. (2020). *The role of project management office in developing knowledge management infrastructure*. Obtenido de Base de datos Scopus - Emerald Publishing Limited: <https://bit.ly/3qJYNzw>
- Asada, T. O. (2008). *Japanese project management : Kpm - innovation, development and improvement*. Singapore: World Scientific Publishing Company.
- Aubry, M., & Lavoie-Tremblay, M. (2018). *Organizing for the management of projects: The project management office in the dynamics of organizational design*. Obtenido de Base de datos Scopus - University of Sussex Library: <https://www-scopus-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/record/display.uri?eid=2-s2.0-85037120305&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=%22Project+Management+Office%22+OR+%22PMO%22&st2=%22Design%22&nlo=&nlr=&nls=&sid=43cc815edcfd2d23d255a656382d2d2&s>
- AXELOS. (2017). *Managing successful projects with prince2 2017 edition*. Londres: The Stationery Office Ltd.
- AXELOS. (2017). *PRINCE2 - Managing Successful Projects*. Obtenido de Base de datos Ebook Central - ProQuest: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaean-ebooks/reader.action?docID=4863041&query=Managing+Successful+Projects>

- AXELOS. (2020). *Portafolio, Programme and Project Offices*. Obtenido de Base de datos Ebook Central - ProQuest: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaean-ebooks/reader.action?docID=6402097&query=PMO&ppg=1>
- Barato, J. (2015). *El Director de Proyectos a Examen: Guía de estudio en español para la capacitación del Director de Proyectos. Preparación para el Examen PMP/CAPM del PMI según la Guía del PMBOK*. Ediciones Díaz de Santos.
- BENTO, I. G. (2019). The Relationship between Opm3 and Project Management: A Multiple Case Study. *Journal of Modern Project Management*, 46–58.
- Bjørn, A., Bjørnar, H., & Wenche, A. (2007). *Benchmarking of Project Management Office Establishment: Extracting Best Practices*. Obtenido de Base de datos de Scopus - JOURNAL OF MANAGEMENT IN ENGINEERING: <https://bit.ly/3Dt4EB4>
- Bolles, D., & Hubbard, D. (2015). PMO Framework and PMO Models for Project Business Management. *PM World Journal*.
- Bryan, F., & Dovey, K. (2005). Evaluating project management maturity models: an analysis of business needs. *Evaluating project management maturity models*. Singapore: Project Management Institute.
- Casey, W., & Peck, W. (2001). Choosing the right PMO setup. *PM Network*, págs. 40–47.
- CE. (2021). *La Guía de la Metodología de Gestión de Proyectos PM<sup>2</sup> 3.0.1*. Obtenido de Sitio web oficial de Unión Europea: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/b8458be2-821d-11eb-9ac9-01aa75ed71a1/language-en>
- Comisión Europea. (2021). *La Guía de la Metodología de Gestión de Proyectos PM<sup>2</sup> 3.0.1*. Bruselas: Centre of Excellence in PM<sup>2</sup> (CoEPM<sup>2</sup>).
- Cooke-Davies, T., & Arzymanow, A. (2003). The maturity of project management in different industries: An investigation into variations between project management models. *International Journal of Project Management*, 471-478. Obtenido de [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00084-4](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00084-4).
- David, F., & David, F. (2017). *Conceptos de administración estratégica*. Obtenido de Base de datos E-books 7/24 - Pearson: <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=5029>

- Dezhkam, M., Xue, S., & Liu, Z. (2019). *Project portfolio management system, concepts and approach foundations*. Obtenido de Base de datos Scopus - IOP Conf. Series: Earth and Environmental Science: <https://bit.ly/3BhoBYE>
- Dinsmore, P. C.-B. (2014). *The ama handbook of project management*. Nashville: AMACOM.
- Diócesis de Apartadó. (2021). *Nuestra historia*. Obtenido de Página web Diócesis de Apartadó: <https://diocesisdeapartado.org/nuestra-historia/>
- Diócesis de Apartadó. (2021). *Plan Pastoral*. Obtenido de Página web Diócesis de Apartadó: <https://diocesisdeapartado.org/plan-pastoral-2/>
- Duarte, R., Deschamps, F., Pinheiro de Lima, E., Pepino, Á., & Guzman, R. (2019). *Performance Management Systems for Project Management Offices: A Case-Based Study*. Obtenido de Base de datos de Science Direct - Elsevier Ltd: <https://bit.ly/3RQQYUB>
- Franklin, M. (2013). *Which PMO model is the best fit for you?* Obtenido de Morgan-Franklin: <http://www.morganfranklin.com>
- Haugan, G. T. (2011). *Project Management Fundamentals - Key Concepts and Methodology*. Management Concepts, Inc.
- Hernández S., R., & Mendoza T., C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Obtenido de Primera edición por: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C. V., base de datos Ebooks7-24: <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=6443>
- Higuera Carrillo, E. L. (2019). Modelos de madurez en la gerencia de proyectos. *Negonotas Docentes*, 11-22. Obtenido de <https://revistas.cun.edu.co/index.php/negonotas/article/view/572>
- Hill, G. (2013). *The Complete Project Management Office Handbook. 3rd edition*. New York: Taylor & Francis.
- Hobbs, B., & Aubry, M. (2007). A multi-phase research program investigating project management offices (PMOs). *Project Management Journal*, 74–86.

- Hobbs, B., Aubry, M., & Thuillier, D. (2008). *The project management office as an organisational innovation*. Obtenido de Base de datos: Science Direct - Elsevier Ltd:  
<https://bit.ly/3SuvfCb>
- IPMA. (2018). *Individual Competence Baseline Versión 4.0.1 (ICB4)*. Obtenido de Página web International Project Management Association: <https://shop.ipma.world/my-account/?v=42983b05e2f2>
- ISO. (2020). *ISO 21502 Project, programme and portfolio management - Guidance on project management*. Obtenido de Página web INCONTEC: <https://ecollection-icontec-org.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/pdfview/viewer.aspx?locale=es&Q=F61E3008092BD34982D1358FC5AC62A5AB5DD8AF4125EE74&Req=>
- ISO. (2021). *Estandar Internacional ISO 21500*. Obtenido de Colección electrónica ICONTEC: <https://ecollection-icontec-org.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/pdfview/viewer.aspx?locale=es&Q=DFA62E5541FD3F61756340ACE820D9ED2B1DA961E0A07526&Req=>
- Kerzner, H. (2017). *Project Management Workbook and PMP / CAMP Exam Study Guide\_ Twelfth Edition*. Obtenido de Base de datos Knovel: [https://app-knovel-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/web/view/khtml/show.v/rcid:kpPMWPMP01/cid:kt011IAUX9/viewerType:khtml/root\\_slug:project-management-workbook/url\\_slug:front-matter?&b-q=Kerzner&b-toc-cid=kpPMWPMP01&b-toc-title=Project%20Management%20](https://app-knovel-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/web/view/khtml/show.v/rcid:kpPMWPMP01/cid:kt011IAUX9/viewerType:khtml/root_slug:project-management-workbook/url_slug:front-matter?&b-q=Kerzner&b-toc-cid=kpPMWPMP01&b-toc-title=Project%20Management%20)
- Kerzner, H. (2017). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. Obtenido de Base de datos Knovel: [https://app-knovel-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/web/view/khtml/show.v/rcid:kpPMASAPSC/cid:kt011BFPH1/viewerType:khtml/root\\_slug:project-management-systems/url\\_slug:front-matter?&b-q=Kerzner&b-toc-cid=kpPMASAPSC&b-toc-title=Project%20Management%20](https://app-knovel-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/web/view/khtml/show.v/rcid:kpPMASAPSC/cid:kt011BFPH1/viewerType:khtml/root_slug:project-management-systems/url_slug:front-matter?&b-q=Kerzner&b-toc-cid=kpPMASAPSC&b-toc-title=Project%20Management%20)
- Kerzner, H. (2019). *Using the Project Management Maturity Model : Strategic Planning for Project Management*. John Wiley & Sons, Incorporated.
- Kerzner, H. (2019). *Using the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management*. Obtenido de Base de datos: Knovel :  
<https://app.knovel.com/hotlink/pdf/id:kt0125PFM6/using-project-management/project-office-or-center>

- López, C., Sánchez, A., & Pardo, R. (2016). *Diseño de una Oficina de Gestion de Proyectos (PMO) en la Universidad EAFIT para la ejecución de Proyectos de C&T con Recursos Públicos*. Obtenido de Revista ESPACIOS. Vol. 37 (N°13):  
<https://www.revistaespacios.com/a16v37n13/16371320.html>
- Maqsood, A., Tareq, Z., & Kim, W. (2019). *Benchmarking the strategic roles of the project management office (PMO) when developing business ecosystems*. Obtenido de Base de datos Scopus - Benchmarking: An International Journal - emeraldinsight:  
<https://bit.ly/3LtQKAz>
- Monteiro, A., Santos, V., & Varajão, J. (2016). *Project Management Office Models – a review*. Obtenido de Base de datos: Science Direct - Elsevier: <https://bit.ly/3xwr3tr>
- Ntshwene, Ssegawa, & Rwelamila. (2021). *Key Performance Indicators (KPIs) for measuring PMOs Services in selected Organisations in Botswana*. Obtenido de Base de datos: Science Direct - Elsevier Ltd: <https://bit.ly/3xvWELI>
- Pellegrinelli, S., & Garagna, L. (2009). Towards a conceptualisation of PMOs as agents and subjects of change and renewal. *International Journal of Project Management*, 649-656.
- Pemsel, S., & Wiewiora, A. (2013). Project management office a knowledge broker in project-based organisations. *International Journal of Project Management*.
- Pérez-Mergarejo, E., Pérez-Vergara, I., & Rodríguez-Ruiz, Y. (2014). Modelos de madurez y su idoneidad para aplicar en pequeñas y medianas empresas. *Scielo*, 184-198. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362014000200004&lng=es&tIng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362014000200004&lng=es&tIng=es).
- Philbin, S. (2016). *Exploring the project management office (PMO)-role structure and processes*. Obtenido de Base de datos Scopus - Copyright, American Society for Engineering Management: <https://bit.ly/3qJJarZ>
- Philbin, S., & Kaur, R. (2020). *Measuring PMO Performance – Application of the Balanced Scorecard in a Collaborative Research Context*. Obtenido de Base de datos Scopus - Journal Modern PM Vol.07 Num.04: <https://www-scopus-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/record/display.uri?eid=2-s2.0-85091161017&origin=resultslist&sort=plf->

f&src=s&st1=%22Design%22&st2=%22Implementation%22&searchTerms=%22Project+Management+Office%22+OR+%22PMO%22%3f%21%22\*%24&sid=659

- Pinto, J. (2020). *Project management: achieving competitive advantage\_Fifth Edition*. Obtenido de Base de datos E-books24/7 - Pearson Educación: <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=8906>
- PMAJ. (2017). *P2M Bibelot (All)*. Obtenido de Project Management Association of Japan (PMAJ): [https://www.pmaj.or.jp/ENG/p2m/p2m\\_guide/P2M\\_Bibelot\(All\)\\_R3.pdf](https://www.pmaj.or.jp/ENG/p2m/p2m_guide/P2M_Bibelot(All)_R3.pdf)
- PMI. (2013). *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)*. Project Management Institute.
- PMI. (2021). *El estándar para la dirección de proyectos e Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía PMBOK). Séptima edición*. Project Management Institute, Inc.
- PMI's Pulse of the Profession. (2014). *The high cost of low performance*. Project Management Institute.
- PMI's Pulse of the Profession. (2018). *Success in Disruptive Times. Expanding the Value Delivery Landscape to Address the High Cost of Low Performance*. Project Management Institute.
- Silvius, G. (2021). *The role of the Project Management Office in Sustainable Project Management*. Obtenido de Base de datos de Science Direct - Procedia Computer Science: <https://bit.ly/3qKxrJB>
- Szalay, I., Kovács, Á., & Sebestyén, Z. (2017). *Integrated Framework for Project Management Office Evaluation*. Obtenido de Base de datos: Science Direct - Elsevier Ltd.: <https://bit.ly/3Suv7mb>
- Tahri, H., & Drissi-Kaitouni, O. (2015). New design for calculating Project Management Maturity (PMM). *3rd International Conference on Leadership, Technology and Innovation Management*. Procedia - Social and Behavioral Sciences.
- Teherán, Y. (2018). *DISEÑO DE UN MODELO DE EVALUACIÓN Y MEDICIÓN DE LA MADUREZ ORGANIZACIONAL EN GESTIÓN DE PROYECTOS Y APLICACIÓN A COMPAÑÍAS DE ARMADORES DE COLOMBIA*. Obtenido de Repositorio de la

Universidad Tecnológica de Bolívar:

<https://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0073665.pdf>

- Tinnirello, P. (2001). *New Directions in Project Management*. Obtenido de Auerbach Publications: <https://www-scopus-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/record/display.uri?eid=2-s2.0-84861835567&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&st1=%22Project+Management+Office%22+OR+%22PMO%22&st2=%22Design%22&nlo=&nlr=&nls=&sid=43cc815edcfd2d23d255a656382d2d2&s>
- Varas, M., & Caamaño, J. (2007). La gestión de proyectos de R&D: Teoría y Experiencia. *Revista Espacios*.
- Vaticano. (2022). *DE LAS IGLESIAS PARTICULARES (Cann. 368-374)*. Obtenido de Página web del Vaticano - Código de Derecho Canónico: [https://www.vatican.va/archive/cod-iuris-canonici/esp/documents/cic\\_libro2\\_cann368-374\\_sp.html](https://www.vatican.va/archive/cod-iuris-canonici/esp/documents/cic_libro2_cann368-374_sp.html)
- Viglioni, T., Cunha, J., & Moura, H. (2016). *A Performance Evaluation Model for Project Management Office based on a Multicriteria Approach*. Obtenido de Base de datos: Science Direct - Elsevier Ltd: <https://bit.ly/3S9iTPB>
- Wedekind, G., & Philbin, S. (2018). Research and Grant Management: The Role of the Project Management Office (PMO) in a European Research Consortium Context. *Journal of Research Administration*, 43-62.
- Work Meter. (01 de Octubre de 2022). *Work Meter*. Obtenido de <https://www.workmeter.com/blog/gestion-de-proyectos/>
- Xiaoyi, C., & Wells, W. (2004). An exploration of project management office features and. *International Journal of Project Management*.

## ANEXOS

### Anexo A. Aplicación instrumento\_entrevistas TDG\_173

#### Modelo de entrevista

La presente entrevista se realiza a algunos colaboradores de la Diócesis de Apartadó (muestra NO probabilística) quienes se encuentran directamente involucrados en la ejecución de proyectos, esto como parte de un ejercicio académico con el que se pretende conocer el estado actual y el nivel de madurez de la organización.

#### Contextualización

**Pregunta de investigación:** ¿Puede una PMO, mejorar la efectividad y eficiencia de los proyectos, generando valor y aportando a una mejor toma de decisiones, en la Diócesis de Apartadó?

**Objetivo general:** diseñar una oficina para la dirección y gestión de proyectos, así como su plan de implementación en la Diócesis de Apartadó.

#### Objetivos específicos:

1. Identificar en la literatura actual los referentes teóricos que posibiliten la implementación de una PMO.
2. Desarrollar un análisis situacional de la Diócesis de Apartadó donde se registre su realidad actual y las posibles oportunidades de mejora frente a la dirección de proyectos.
3. Definir las propiedades y/o alcance de la PMO de acuerdo con las carencias de la Diócesis de Apartadó.
4. Formular una propuesta para la puesta en marcha de una oficina para la dirección de proyectos en la Diócesis de Apartadó que posibilite una adecuada gestión de estos.
5. Establecer un plan para la implementación de la PMO de la Diócesis de Apartadó.

#	Pregunta
1	¿Qué requisitos existen en la Diócesis de Apartadó para la ejecución de proyectos?
2	De acuerdo con los lineamientos de la Diócesis de Apartadó ¿Cuál es su definición de "proyecto"?
3	¿Cuántos proyectos en total se ejecutaron durante el 2022?

4	¿Cuál fue el rango promedio, en pesos colombianos (COP), de los proyectos ejecutados por la Diócesis de Apartadó durante el 2022?
5	De acuerdo con su percepción ¿Cuál ha sido el beneficio de la ejecución de proyectos en la Diócesis de Apartadó?
6	¿La Diócesis de Apartadó cuenta con alguna metodología específica para la gestión de proyectos?
7	Según su criterio ¿Qué podría motivar a la Diócesis de Apartadó a crear una oficina de proyectos?
8	¿Cuál cree usted que pueden ser las limitantes para implementar una oficina de proyectos en la Diócesis de Apartadó?
9	A parte de las herramientas como MS Excel, MS Word y MS Power Point ¿Qué otras herramientas de software se emplean para la dirección de proyectos?
10	¿Quiénes determinan qué proyectos serán desarrollados y cómo lo hacen?
11	¿Existe un área en la Diócesis de Apartadó que se encargue de la administración de proyectos? En caso de que sí, ¿Cuál es el área encargada? En caso de que no, ¿Quién lo hace?
12	¿Se identifican los posibles riesgos de cada proyecto? ¿Cómo se registran?
13	¿Cómo se seleccionan los recursos para la ejecución de proyectos?
14	¿En el caso del talento humano, como hace la Diócesis de Apartadó para conocer su disponibilidad real? ¿Existe un software u otra herramienta de apoyo?
15	¿Las personas que trabajan en los proyectos tienen dedicación exclusiva o deben realizar las labores de su cargo de manera paralela?
16	¿Cómo se hace el seguimiento y acompañamiento a los proyectos que desarrolla la Diócesis? ¿Quién (es) se encarga (n) de monitorearlo? ¿Se conoce la información del estado de los proyectos y sus resultados? ¿Esta información es restringida al nivel directivo? ¿Quiénes conocen como van los proyectos?
17	

## **Anexo B. instrumento\_encuestas TDG\_173**

### **Modelo de encuesta**

La presente encuesta se realiza a algunos colaboradores de la Diócesis de Apartadó (muestra NO probabilística) quienes se encuentran directamente involucrados en la ejecución de proyectos, esto como parte de un ejercicio académico con el que se pretende conocer el estado actual y el nivel de madurez de la organización.

### **Contextualización**

**Pregunta de investigación:** ¿Puede una PMO, mejorar la efectividad y eficiencia de los proyectos, generando valor y aportando a una mejor toma de decisiones, en la Diócesis de Apartadó?

**Objetivo general:** diseñar una oficina para la dirección y gestión de proyectos, así como su plan de implementación en la Diócesis de Apartadó.

**Objetivos específicos:**

6. Identificar en la literatura actual los referentes teóricos que posibiliten la implementación de una PMO.
7. Desarrollar un análisis situacional de la Diócesis de Apartadó donde se registre su realidad actual y las posibles oportunidades de mejora frente a la dirección de proyectos.
8. Definir las propiedades y/o alcance de la PMO de acuerdo con las carencias de la Diócesis de Apartadó.
9. Formular una propuesta para la puesta en marcha de una oficina para la dirección de proyectos en la Diócesis de Apartadó que posibilite una adecuada gestión de estos.
10. Establecer un plan para la implementación de la PMO de la Diócesis de Apartadó.

Agradecemos su colaboración respondiendo las preguntas aquí presentadas de una manera objetiva y sincera, de acuerdo con su experiencia en la participación en proyectos liderados por la Diócesis de Apartadó. Es importante mencionar que tanto sus resultados, como respuestas no serán divulgados o publicados y que se tomarán como línea base para fines académicos.

Responda a las siguientes preguntas teniendo en cuenta la siguiente escala de calificación:

2 = No implementado

4 = Parcialmente implementado

6 = Aplica plenamente

8 = Aplica en su totalidad

**Habilitador de madurez**

#	Pregunta
1	¿La Diócesis cuenta con Políticas para la Gestión de Proyectos?
2	¿La Diócesis gestiona fuentes de patrocinio para sus proyectos?
3	¿La Diócesis establece apoyo administrativo en la dirección de proyectos?
4	¿La Diócesis define indicadores clave de desempeño?
5	¿La Diócesis adapta los procesos de gestión de proyectos de forma flexible?

6	¿La Diócesis integra la metodología de gestión de proyectos con los procesos organizativos?
7	¿La Diócesis provee el personal competente para Gestión de Proyectos?
8	¿La Diócesis demuestra su capacidad para iniciar un proyecto?
9	¿La Diócesis demuestra competencia en la planificación de un proyecto?
10	¿La Diócesis demuestra competencia en la ejecución de proyectos?
11	¿La Diócesis demuestra competencia en el monitoreo y control de sus proyectos?
12	¿La Diócesis demuestra competencia para cerrar un proyecto?
13	¿La Diócesis demuestra competencia de comunicación?
14	¿La Diócesis evalúa y considera la inversión de talento humano y recursos financieros al seleccionar proyectos?
15	¿La Diócesis realiza control de costos del proyecto?
16	¿Los proyectos liderados por la Diócesis cuentan con objetivos claros y medibles en tiempo, costo y calidad?
17	¿La Diócesis define hitos de los entregables de sus proyectos a fin de evaluarlos y determinar su avance?
18	¿La Diócesis utiliza técnicas de gestión de riesgos para tomar medidas y determinar el impacto del riesgo durante la ejecución del proyecto?
19	¿Los proyectos de la Diócesis terminan en la fecha prevista, costo y alcance?
20	¿La Diócesis establece el rol del gerente de proyecto para todos los proyectos?
21	¿La Diócesis recopila, analiza y aplica las lecciones aprendidas de proyectos pasados?
22	¿La Diócesis revisa información de proyectos anteriores o proyectos similares como fuente de información para la planificación?

### Habilitador de métodos y artefactos

#	Pregunta
1	¿La Diócesis utiliza metodologías y técnicas de gestión de proyectos en una manera que sea relevante y eficaz para cada proyecto?
2	¿Tiene la Diócesis plantillas de estimación / herramientas establecidas para su uso en toda la organización?
3	¿Los equipos de proyectos de la Diócesis realizan un informe final del proyecto donde se aclare lo que salió bien y lo que salió mal?
4	¿La Diócesis estandariza el proceso del Plan de Gestión del Alcance del Proyecto?
5	¿La Diócesis estandariza el proceso del Plan de Gestión del Cronograma del Proyecto?
6	¿La Diócesis estandariza el proceso del Plan de Gestión de Comunicaciones del Proyecto?
7	¿La Diócesis estandariza el proceso del Plan de Gestión de Riesgos del Proyecto?

### Habilitador de desempeño del equipo

#	Pregunta
1	¿La Diócesis utiliza un sistema de rendimiento formal que evalúe a individuos y equipos de proyecto en su rendimiento del proyecto, así como los resultados totales de los proyectos?

2	¿La Diócesis tiene los procesos necesarios, las herramientas, las pautas u otros medios formales para determinar el desempeño, el conocimiento y los niveles de experiencia de los recursos del proyecto y asignarlos a los roles del proyecto apropiadamente?
3	¿La Diócesis establece un programa de capacitación y desarrollo para su talento humano?
4	¿La Diócesis facilita el desarrollo de director de proyectos?
5	¿La Diócesis establece una ruta de carrera para todos los roles de gestión de proyectos?
6	¿La Diócesis incentiva el desarrollo personal?
7	¿El nivel de los salarios de los colaboradores está en el promedio del sector y de la actividad económica?
8	¿La Diócesis transmite seguridad laboral a sus colaboradores a través de contratos de trabajo sólidos y estables?
9	¿Los funcionarios de la Diócesis demuestran competencias en el manejo de conflictos?
10	¿Se fomenta desde la Diócesis la colaboración y el trabajo en equipo a fin de generar ideas más diversas y que contribuyan a obtener mejores resultados?

### Habilitador de herramientas

#	Pregunta
1	¿Tiene la Diócesis un sistema de información de Gestión de Proyectos?
2	¿La institución ha seleccionado uno o más paquetes de software de gestión de proyectos para utilizarlos como sistema de seguimiento de proyectos?
3	¿Cuentan la organización con alguna herramienta para la Gestión de Proyectos?
4	¿Se han hecho mejoras de software y de sistemas para mejorar la gestión de proyectos?
5	¿El talento humano vinculado a los proyectos usa frecuentemente las herramientas de Gestión de Proyectos?
6	¿La Diócesis establece los tiempos de adquisición de equipos, repuestos, materiales e insumos requeridos para la ejecución de los proyectos?

### Habilitador de nivel de PMO

#	Pregunta
1	¿La Diócesis alinea y prioriza proyectos acordes a su estrategia de organizacional?
2	¿La Diócesis define valores que permita una adecuada gestión de proyectos?
3	¿La Diócesis establece políticas de gobernabilidad en toda la organización?
4	¿La Diócesis realiza una comparación del progreso real vs el planificado para detectar desviaciones del proyecto?
5	¿La Diócesis reconoce la necesidad de incorporar un Modelo de Madurez organizacional como parte de su mejora continua?
6	¿Emplea la Diócesis una oficina para la Dirección de Proyectos?
7	¿Algún grupo o individuo dentro de la Diócesis ha tomado el rol de la PMO, sin estar reconocido oficialmente?

## Anexo C. Juicio de expertos.

### Calificación experto 1 – instrumento: entrevista.

**Calificación:** experto 1 - Confenalco Antioquia - Especialista Gerencia de Proyectos.

**Juicio de experto:** entrevista

Escala para la calificación: escala de uno (1) a cinco (5), siendo uno (1) inferior al básico, dos (2) básico, tres (3) intermedio, cuatro (4) sobresaliente y cinco (5) muy sobresaliente.

Variable	Categoría				
	1	2	3	4	5
1. Las preguntas están redactadas de manera clara y precisa, sin ambigüedades.					5
2. Las preguntas guardan cierta relación con la gerencia de proyectos y modelos de madurez.					5
3. Las preguntas fueron redactadas teniendo en cuenta los modelos de madurez citados, investigados y presentados en este trabajo.					5
4. Las preguntas que se presentan en los instrumentos NO sesgan o contaminan su respuesta (manipulación)				4	
5. Las preguntas de los instrumentos empleados son coherentes y concretas en cuanto a cantidad (extensión).					5
6. Grado de objetividad de los instrumentos elaborados.					5
7. Grado de relevancia de los instrumentos elaborados.				4	
8. Grado de suficiencia de los instrumentos elaborados.				4	
9. Grado de coherencia de los instrumentos elaborados.					5
10. Estructura técnica básica de los instrumentos elaborados.					5
<b>Puntaje parcial</b>	0	0	0	12	35
<b>Puntaje total</b>					47

El Índice de Juicio de Experto (IJE) = ((Puntaje obtenido / 50) \* 100 = Escala de validación) = 94

### Calificación experto 1 – instrumento: cuestionario.

<b>Juicio de experto:</b> cuestionario					
Escala para la calificación: escala de uno (1) a cinco (5), siendo uno (1) inferior al básico, dos (2) básico, tres (3) intermedio, cuatro (4) sobresaliente y cinco (5) muy sobresaliente.					
Variable	Categoría				
	1	2	3	4	5
1. Las preguntas están redactadas de manera clara y precisa, sin ambigüedades.				4	
2. Las preguntas guardan cierta relación con la gerencia de proyectos y modelos de madurez.					5
3. Las preguntas fueron redactadas teniendo en cuenta los modelos de madurez citados, investigados y presentados en este trabajo.					5
4. Las preguntas que se presentan en los instrumentos NO sesgan o contaminan su respuesta (manipulación)				4	
5. Las preguntas de los instrumentos empleados son coherentes y concretas en cuanto a cantidad (extensión).					5
6. Grado de objetividad de los instrumentos elaborados.					5
7. Grado de relevancia de los instrumentos elaborados.				4	
8. Grado de suficiencia de los instrumentos elaborados.				4	
9. Grado de coherencia de los instrumentos elaborados.					5
10. Estructura técnica básica de los instrumentos elaborados.					5
<b>Puntaje parcial</b>	0	0	0	16	30
<b>Puntaje total</b>			46		

El Índice de Juicio de Experto (JE) = ((Puntaje obtenido / 50) \* 100 = Escala de validación) = 92

## Calificación experto 2 – instrumento: entrevista.

**Calificación:** experto 2 - CEO Geek2Net - Especialista Gerencia de Proyectos

**Juicio de experto:** entrevista

Escala para la calificación: escala de uno (1) a cinco (5), siendo uno (1) inferior al básico, dos (2) básico, tres (3) intermedio, cuatro (4) sobresaliente y cinco (5) muy sobresaliente.

Variable	Categoría				
	1	2	3	4	5
1. Las preguntas están redactadas de manera clara y precisa, sin ambigüedades.				4	
2. Las preguntas guardan cierta relación con la gerencia de proyectos y modelos de madurez.					5
3. Las preguntas fueron redactadas teniendo en cuenta los modelos de madurez citados, investigados y presentados en este trabajo.					5
4. Las preguntas que se presentan en los instrumentos NO sesgan o contaminan su respuesta (manipulación)				4	
5. Las preguntas de los instrumentos empleados son coherentes y concretas en cuanto a cantidad (extensión).					5
6. Grado de objetividad de los instrumentos elaborados.				4	
7. Grado de relevancia de los instrumentos elaborados.					5
8. Grado de suficiencia de los instrumentos elaborados.				4	
9. Grado de coherencia de los instrumentos elaborados.					5
10. Estructura técnica básica de los instrumentos elaborados.				4	
<b>Puntaje parcial</b>	0	0	0	20	25
<b>Puntaje total</b>	45				

El Índice de Juicio de Experto (IJE) =  $((\text{Puntaje obtenido} / 50) * 100 = \text{Escala de validación}) = 90$

## Calificación experto 2 – instrumento: cuestionario.

<b>Juicio de experto: Cuestionario</b>					
Escala para la calificación: escala de uno (1) a cinco (5), siendo uno (1) inferior al básico, dos (2) básico, tres (3) intermedio, cuatro (4) sobresaliente y cinco (5) muy sobresaliente.					
Variable	Categoría				
	1	2	3	4	5
1. Las preguntas están redactadas de manera clara y precisa, sin ambigüedades.				4	
2. Las preguntas guardan cierta relación con la gerencia de proyectos y modelos de madurez.					5
3. Las preguntas fueron redactadas teniendo en cuenta los modelos de madurez citados, investigados y presentados en este trabajo.					5
4. Las preguntas que se presentan en los instrumentos NO sesgan o contaminan su respuesta (manipulación)			3		
5. Las preguntas de los instrumentos empleados son coherentes y concretas en cuanto a cantidad (extensión).					5
6. Grado de objetividad de los instrumentos elaborados.				4	
7. Grado de relevancia de los instrumentos elaborados.					5
8. Grado de suficiencia de los instrumentos elaborados.				4	
9. Grado de coherencia de los instrumentos elaborados.					5
10. Estructura técnica básica de los instrumentos elaborados.					5
<b>Puntaje parcial</b>	0	0	3	12	30
<b>Puntaje total</b>			45		

El Índice de Juicio de Experto (IJE) = ((Puntaje obtenido / 50) \* 100 = Escala de validación) = 90

#### Anexo D. Recursos necesarios para la implementación de la PMO

RECURSO	CANTIDAD	COSTO POR AÑO
Director de Proyectos	1	\$ 109.200.000
Director RR. HH	1	\$ 78.000.000
Analista de Proyectos	1	\$ 62.400.000
Asistente Administrativo	1	\$ 31.200.000
Computador Portátil	5	\$ 10.000.000
Impresora	2	\$ 2.000.000
Proyector	1	\$ 2.500.000
Software (licencias)	2	\$ 9.180.000

DESCRIPCIÓN	COSTO (millones de pesos)	TIEMPO DE EJECUCIÓN	
<b>Autorización, socialización y alistamiento</b>	<b>\$ 22.620.000</b>	<b>3 MESES</b>	<b>IMPLEMENTACIÓN DE LA PMO</b>
<i>Asistente Administrativo</i>	\$ 3.900.000		
<i>Analista de Proyectos</i>	\$ 10.920.000		
<i>RR. HH</i>	\$ 7.800.000		
<b>Montaje</b>	<b>\$ 67.840.000</b>	<b>4 MESES</b>	

<i>RR. HH</i>	\$ 10.400.000	
<i>Director de Proyectos</i>	\$ 21.840.000	
<i>Analista de Proyectos</i>	\$ 15.600.000	
<i>Formador</i>	\$ 20.000.000	
<b>Operación</b>	<b>\$ 237.060.000</b>	<b>12 MESES</b>
<i>Director de Proyectos</i>	\$ 87.360.000	
<i>Asistente Administrativo</i>	\$ 24.960.000	
<i>Analista de Proyectos</i>	\$ 56.160.000	
<i>RR. HH</i>	\$ 23.400.000	
<i>Implementador SGC</i>	\$ 36.000.000	
<i>Software</i>	\$ 9.180.000	
<b>Mejora Continua</b>	<b>\$ 22.820.000</b>	<b>4 MESES</b>
<i>Director de Proyectos</i>	\$ 7.280.000	
<i>Asistente Administrativo</i>	\$ 2.080.000	
<i>Analista de Proyectos</i>	\$ 10.400.000	
<i>Software</i>	\$ 3.060.000	
<b>Contingencias</b>	<b>\$ 20.000.000</b>	
<b>Imprevistos</b>	<b>\$ 10.000.000</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 380.340.000</b>	