



**Diseño de una Oficina de Gestión de Proyectos para la estandarización del ciclo de vida y la alineación estratégica en PGD**

Camilo Andrés Buitrago Molano

David Santiago Arteaga Zamora

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

Maestría en Gerencia de Proyectos

Bogotá D.C., Colombia

20/02/2026

**Diseño de una Oficina de Gestión de Proyectos para la estandarización del ciclo de vida y la alineación estratégica en PGD**

**Camilo Andrés Buitrago Molano**

**David Santiago Arteaga Zamora**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

**Magister en Gerencia de Proyectos**

Director:

Luis Armando Cobo Campo

Modalidad:

**Trabajo Dirigido**

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

Maestría en Gerencia de Proyectos

Bogotá D.C., Colombia

20/02/2026

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

### **Agradecimientos**

Los autores expresan su agradecimiento a Publicis Global Delivery (PGD) por facilitar el desarrollo del presente trabajo, brindando acceso a la información, al contexto organizacional y a los colaboradores que participaron activamente en el proceso de investigación. La apertura de la organización y la disposición de los equipos involucrados fueron determinantes para la realización del diagnóstico organizacional y para el diseño de la propuesta de implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos alineada con la realidad y las necesidades estratégicas de la empresa.

## Resumen

La gestión de proyectos se ha convertido en un elemento estratégico para las organizaciones que buscan garantizar la alineación entre sus iniciativas y los objetivos corporativos. Publicis Global Delivery (PGD), como hub global de servicios digitales y tecnológicos, ha experimentado un crecimiento acelerado en su portafolio de proyectos; sin embargo, este desarrollo no ha estado acompañado por un marco estandarizado de gestión, lo que ha generado inconsistencias, reprocesos y dificultades en la alineación estratégica. En este contexto, el presente trabajo tiene como objetivo diseñar una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) que fomente un adecuado manejo del ciclo de vida de los proyectos y su alineación con la estrategia empresarial de PGD.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo y descriptivo, utilizando entrevistas semiestructuradas aplicadas a actores estratégicos del área de tecnología, complementadas con un análisis del entorno externo y de la cultura organizacional. A partir de los resultados obtenidos, se identificaron brechas en estandarización, gobernanza y visibilidad transversal de los proyectos. Como resultado, se propone un modelo de PMO adaptado a las características culturales y operativas de PGD, acompañado de un plan de implementación, gestión del cambio, gestión de riesgos, indicadores de éxito y un plan de implementación. Las conclusiones evidencian que la PMO constituye un mecanismo clave para fortalecer la madurez en gestión de proyectos y maximizar la generación de valor organizacional.

**Palabras clave:** Gestión de proyectos, PMO, alineación estratégica, cultura organizacional, ciclo de vida del proyecto.

### **Abstract**

Project management has become a strategic capability for organizations seeking to ensure alignment between their initiatives and corporate objectives. Publicis Global Delivery (PGD), as a global hub for digital and technological services, has experienced accelerated growth in its project portfolio; however, this expansion has not been supported by a standardized project management framework, resulting in inconsistencies, rework, and challenges in strategic alignment. In this context, the objective of this study is to design a Project Management Office (PMO) that promotes proper management of the project life cycle and alignment with PGD's business strategy.

This research adopts a qualitative and descriptive approach, using semi-structured interviews with key stakeholders from the Technology area, complemented by an analysis of the external environment and organizational culture. The findings reveal gaps in standardization, governance, and cross-project visibility. Based on these results, a PMO model tailored to PGD's cultural and operational characteristics is proposed, along with an implementation plan, change management strategy, risk management plan, success indicators, and an implementation plan. The conclusions demonstrate that the PMO serves as a strategic mechanism to enhance project management maturity and maximize organizational value creation.

**Keywords:** Project management, PMO, strategic alignment, organizational culture, project life cycle.

## Tabla de contenido

### Pág.

<b>1. Introducción</b> .....	<b>14</b>
1.1 <i>Tema de la intervención empresarial</i> .....	14
1.2 <i>Planteamiento del problema</i> .....	14
1.2.1 Antecedentes .....	14
1.2.2 Descripción del problema .....	17
1.3 <i>Pregunta de investigación</i> .....	18
1.4 <i>Estructura del documento</i> .....	18
<b>2. Objetivos</b> .....	<b>20</b>
2.1 <i>Objetivo general</i> .....	20
2.2 <i>Objetivos específicos</i> .....	20
<b>3. Justificación</b> .....	<b>21</b>
<b>4. Marco Institucional</b> .....	<b>22</b>
4.1 <i>Presentación de la empresa</i> .....	22
4.2 <i>Referentes estratégicos</i> .....	22
4.3 <i>Estructura organizacional</i> .....	23
4.4 <i>Productos o servicios ofertados</i> .....	25
4.5 <i>Análisis del sector</i> .....	26
<b>5. Marco de Referencia</b> .....	<b>30</b>

Modelo de PMO en PGD para fomentar un buen manejo del ciclo de vida de los proyectos y su alineación estratégica.	8
<b>5.1 Fundamentos de la gerencia de proyectos</b> .....	<b>30</b>
5.1.1 Importancia de aplicar buenas prácticas .....	30
5.1.2 Características de un proyecto.....	31
5.1.3 Rol del Project Manager y el equipo de trabajo .....	32
<b>5.2 Ciclo de vida de un proyecto</b> .....	<b>34</b>
5.2.1 Estructuración del ciclo de vida.....	34
5.2.2 Consideraciones finales del ciclo de vida .....	36
<b>5.3 Cultura organizacional en la gestión de proyectos</b> .....	<b>36</b>
5.3.1 Influencia de la cultura organizacional en dominios clave de desempeño ..	37
5.3.1 Modelos para diagnosticar la cultura organizacional .....	38
<b>5.4 Oficina de gestión de proyectos (PMO)</b> .....	<b>41</b>
5.4.1 Tipos de PMO según su nivel de autoridad .....	42
5.4.2 Tipos de PMO según su alcance organizacional .....	44
5.4.3 Fundamentación contemporánea y evidencia empírica sobre PMO .....	44
<b>5.5 Beneficios de implementar una PMO en una organización</b> .....	<b>45</b>
<b>5.6 Retos en su diseño e implementación</b> .....	<b>47</b>
<b>5.7 Estándares Internacionales Contemporáneos en Gerencia de Proyectos</b> .....	<b>49</b>
<b>6. Diseño Metodológico</b> .....	<b>52</b>
6.1 Tipo de investigación.....	52
6.2 Análisis externo .....	52
6.3 Análisis interno .....	54
6.4 Población, muestra y ficha técnica .....	55

Modelo de PMO en PGD para fomentar un buen manejo del ciclo de vida de los proyectos y su alineación estratégica.	9
6.4.1 Población.....	55
6.4.2 Muestra.....	55
6.4.3 Ficha técnica.....	56
6.5 <i>Identificación de variables</i> .....	57
6.6 <i>Instrumento de medición</i> .....	59
6.7 <i>Validación del instrumento</i> .....	61
<b>7. Diagnóstico Organizacional.....</b>	<b>63</b>
7.1 <i>Análisis externo PESTEL y Porter</i> .....	63
7.2 <i>Análisis entrevistas semiestructuradas</i> .....	68
7.2.1 Mapa Conceptual.....	72
7.3 <i>Análisis estadístico de los resultados</i> .....	76
7.3.1 Consideraciones metodológicas para el análisis .....	76
7.3.2. Estandarización y formalización de procesos.....	76
7.3.3. Gobernanza y toma de decisiones.....	77
7.3.4. Nivel de estandarización y forma actual de gestión de proyectos. ....	77
7.3.5. Nivel de madurez percibido.....	78
7.3.6. Herramientas utilizadas y necesidad de mayor visibilidad .....	79
7.3.7 Toma de decisiones y estructura de gobernanza.....	79
7.4 <i>Análisis de la cultura organizacional</i> .....	80
7.4.1 Modelo de Schein .....	80
7.4.2 Modelo de Cameron y Quinn .....	82
7.4.3 Conclusiones cultura organizacional .....	84
7.5 <i>Diagnostico organizacional final</i> .....	85

Modelo de PMO en PGD para fomentar un buen manejo del ciclo de vida de los proyectos y su alineación estratégica.	10
---	----

**8. Plan de Intervención..... 88**

*8.1 Fase 1..... 88*

8.1.1 Evaluación crítica de los tipos de PMO según su compatibilidad con PGD 88

*8.2 Fase 2..... 90*

8.2.1 Definición del tipo, enfoque y nivel de autoridad de la PMO propuesta ..... 90

8.2.2 Definición de los roles clave dentro de la PMO ..... 91

*8.2.3 Diseño de la estructura organizacional de la PMO ..... 93*

8.2.4 Alcance ..... 94

8.2.5 Procesos Clave..... 96

8.2.6 Definición de herramientas y lineamientos para su estandarización..... 98

*8.3 Fase 3..... 99*

8.3.1 Roadmap de implementación..... 99

8.3.2 Gestión del cambio organizacional ..... 105

8.3.3 Plan de gestión de riesgos..... 107

8.3.4 Indicadores de éxito..... 111

8.3.5 Cronograma..... 114

8.3.6 Gestión de calidad ..... 115

8.3.7 Gestión de partes interesadas ..... 116

8.3.7 Presupuesto..... 117

8.3.8 Presupuesto Estimado ..... 119

8.3.9 Análisis costo-beneficio..... 122

8.3.10 Bases de estimación de tiempos y recursos ..... 124

*9. Conclusiones..... 126*

*10. Recomendaciones..... 131*

Modelo de PMO en PGD para fomentar un buen manejo del ciclo de vida de los proyectos y su alineación estratégica.

11

**7. Referencias .....133**

### Lista de Figuras

**Pág.**

Figura 1. Aplicación de prácticas estandarizadas en la dirección de proyectos.....	16
Figura 2. Estructura Organizacional PGD .....	24
Figura 3. Valor del mercado global de publicidad (2023-2033) .....	29
Figura 4. Mapa conceptual parte 1.....	73
Figura 5. Mapa conceptual parte 2.....	74
Figura 6. Mapa conceptual parte 3.....	75
Figura 7. Cronograma de implementación parte 1 .....	114
Figura 8. Cronograma de implementación parte 2 .....	115

### Lista de Tablas

**Pág.**

Tabla 1. Servicios por área .....	26
Tabla 2. Esquema PESTEL .....	54
Tabla 3. Ficha técnica.....	56
Tabla 4. Variables.....	57
Tabla 5. Esquema PESTEL .....	64
Tabla 6. Nivel de estandarización de procesos internos .....	76
Tabla 7. Gobernanza y priorización de proyectos .....	77
Tabla 8. Nivel de estandarización percibido en la gestión de proyectos (n=5) .....	78
Tabla 9. Nivel de madurez percibido .....	78
Tabla 10. Herramientas reportadas por los entrevistados .....	79
Tabla 11. Patrones de gobernanza en toma de decisiones.....	80
Tabla 12. Modelo de procesos clave de la PMO propuesta para PGD.....	96
Tabla 13. Plan de Gestión de Riesgos para la Implementación de la PMO en PGD .	108

## **1. Introducción**

### **1.1 Tema de la intervención empresarial**

Publicis Global Delivery (PGD) es el hub global de producción y consultoría digital de Publicis Groupe, que brinda soluciones en tecnología, data, marketing y creatividad para marcas a nivel mundial. Camilo Andrés Buitrago Molano y David Santiago Arteaga Zamora hemos tomado la iniciativa de analizar la gestión de proyectos dentro de la empresa y con base en esto proponer una mejora. Este trabajo se enmarca en el campo del emprendimiento y la gerencia, dentro del grupo de investigación en Dirección y Gestión de Proyectos, y sigue la línea de investigación en modelos, metodologías y sistemas de gestión para la Gerencia de Proyectos.

### **1.2 Planteamiento del problema**

#### **1.2.1 Antecedentes**

PGD es el centro de experiencia de Publicis Groupe, líder en la industria de la comunicación global, que ofrece una gran variedad de servicios desde cuatro líneas de negocio: Tech, Data, Production y Media. PGD combina talento, tecnología y operaciones para proporcionar soluciones excepcionales a sus clientes, que en este caso son agencias pertenecientes al grupo Publicis. La empresa se destaca por su cultura de colaboración, crecimiento e innovación, ofreciendo a los empleados oportunidades para trabajar con tecnologías de vanguardia y promover el desarrollo profesional continuo (PGD, s.f. a).

En los últimos años, el área de Project Management en PGD ha experimentado un crecimiento significativo, impulsado por la expansión de la empresa y el aumento en la demanda de soluciones tecnológicas y de producción digital. Sin embargo, este crecimiento no ha estado acompañado de un estándar unificado ni de una guía clara para

la gestión de proyectos, lo que ha llevado a que cada equipo implemente sus propias metodologías y herramientas de forma independiente.

La gerencia de proyectos es una disciplina que implica la planificación, organización y control de recursos para alcanzar objetivos específicos dentro de un tiempo y presupuesto definidos. Su relevancia ha crecido en diversos sectores debido a la necesidad de mejorar la eficiencia y eficacia en la ejecución de proyectos. (Acebes et al., 2024)

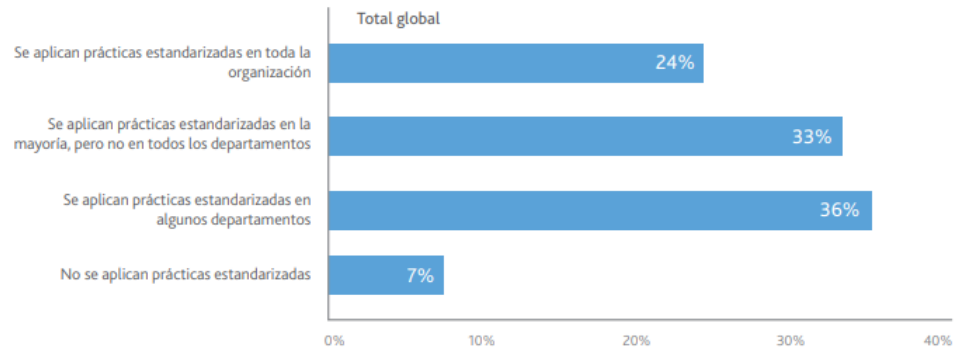
La implementación de prácticas de gerencia de proyectos es esencial para el éxito organizacional. Estas prácticas permiten una mejor coordinación de equipos, optimización de recursos y cumplimiento de metas estratégicas. Además, facilitan la identificación y mitigación de riesgos, lo que contribuye a la sostenibilidad y competitividad de las empresas. (Oldenburg Basgal, 2008)

La implementación de un estándar en la gerencia de proyectos es esencial para mejorar la eficiencia y el éxito en la ejecución de proyectos dentro de una organización. Según la figura 1, solo el 24% de las empresas aplican prácticas estandarizadas en toda la organización, mientras que el 36% lo hace solo en algunos departamentos. La falta de un estándar unificado puede generar inconsistencias en la gestión de proyectos, afectando su alineación estratégica y resultados.

**Figura 1.**

*Aplicación de prácticas estandarizadas en la dirección de proyectos*

P: ¿En qué medida aplica su organización prácticas estandarizadas para la dirección de proyectos?



*Nota. Tomado de El alto costo de un bajo desempeño: El impacto del talento en el éxito de los proyectos por Project Management Institute, 2016.*

Una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO, por sus siglas en inglés) es una estructura organizativa que estandariza los procesos de gobernanza relacionados con proyectos y facilita el intercambio de recursos, metodologías, herramientas y técnicas. Según el Project Management Institute (PMI), las PMO pueden operar en niveles de proyecto, programa o portafolio, y su rol es evolutivo dentro de la organización, adaptándose a las necesidades específicas de cada entidad (Aziz, 2014).

Las funciones de una PMO son diversas, abarcando desde el soporte metodológico y el seguimiento de proyectos hasta la identificación, selección y priorización de iniciativas. Su implementación debe estar alineada con la estrategia organizacional y adaptarse a las necesidades específicas de la empresa, considerando factores como el tamaño de la organización, la industria y la complejidad de los proyectos (Spivak, 2019).

Una gestión de proyectos efectiva es fundamental para el éxito de las organizaciones, ya que permite alinear las iniciativas con los objetivos estratégicos y maximizar el retorno de la inversión. Las organizaciones que adoptan prácticas de

dirección de proyectos como una capacidad estratégica para impulsar el cambio obtienen mejores resultados que sus contrapartes. Además, la gestión adecuada de beneficios asegura que los proyectos produzcan el impacto estratégico esperado y contribuyan al desempeño empresarial (Project Management Institute, 2016).

### **1.2.2 Descripción del problema**

PGD ha experimentado un crecimiento progresivo en su área de Project Management; sin embargo, este crecimiento no ha estado acompañado de la consolidación de un estándar organizacional formal para la gestión de proyectos internos. De acuerdo con la información suministrada por Mauricio Ulate, Regional Lead de Tech Latam, el 100% de los Project Managers no cuenta con un proceso de onboarding estructurado en metodologías de gestión de proyectos diseñado e implementado directamente por PGD. Este hallazgo evidencia la inexistencia de una línea base metodológica común desde el ingreso al rol, lo que contribuye a la heterogeneidad en las prácticas de planificación, seguimiento y control.

Adicionalmente, el diagnóstico permitió identificar que aproximadamente un 50% de los proyectos internos presentan duplicidad parcial o total en sus objetivos o alcance. Esta situación refleja la ausencia de mecanismos formales de priorización y de una visión consolidada del portafolio de iniciativas internas, generando superposición de esfuerzos y uso ineficiente de la capacidad organizacional.

Actualmente, los proyectos internos se gestionan bajo criterios descentralizados y sin un marco institucionalizado que garantice coherencia metodológica y alineación estratégica. La problemática no radica en la ejecución de proyectos como tal, sino en la falta de estandarización, gobernanza y estructura formal que soporte el crecimiento organizacional. Esta brecha entre la complejidad actual de la organización y el nivel de

formalización en la gestión de proyectos constituye el núcleo del problema de investigación.

### **1.3 Pregunta de investigación**

¿Cómo una PMO en PGD fomentará un adecuado manejo del ciclo de vida de los proyectos y su alineación con la estrategia de la empresa?

### **1.4 Estructura del documento**

El presente documento se encuentra estructurado en nueve capítulos, los cuales permiten abordar de manera progresiva y coherente el diseño de una PMO para PGD, con el objetivo de fortalecer el manejo del ciclo de vida de los proyectos y su alineación estratégica. En los primeros capítulos se contextualiza la investigación a partir de la introducción, el planteamiento del problema, la formulación de la pregunta de investigación, los objetivos y la justificación, estableciendo las bases conceptuales y estratégicas que sustentan la necesidad de la intervención. Posteriormente, se desarrolla el marco institucional, que describe el contexto organizacional de PGD, su estructura, servicios y entorno competitivo, seguido del marco de referencia, donde se presentan los fundamentos teóricos de la gerencia de proyectos, la cultura organizacional y el rol de las PMO, apoyados en la literatura especializada y las buenas prácticas del PMI.

En los capítulos finales se presenta el diseño metodológico, que define el tipo de investigación, las técnicas de recolección y análisis de la información, así como las variables estudiadas. A partir de ello, se desarrolla el diagnóstico organizacional, integrando el análisis del entorno externo, la cultura organizacional y los resultados obtenidos mediante entrevistas semiestructuradas. Con base en este diagnóstico, se formula el plan de intervención, donde se propone el modelo de PMO más adecuado para PGD, sus fases de implementación, el plan de gestión del cambio, el plan de gestión de riesgos, el cronograma y los indicadores de éxito. Finalmente, el documento concluye

con un apartado de conclusiones que sintetiza los principales hallazgos del estudio y resalta el valor estratégico de la PMO como mecanismo para mejorar la gobernanza y el desempeño de los proyectos en la organización.

## **2. Objetivos**

### **2.1 Objetivo general**

Diseñar una oficina de proyectos en PGD que fomente el manejo adecuado del ciclo de vida de los proyectos y su alineación con la estrategia empresarial.

### **2.2 Objetivos específicos**

- Analizar la cultura de gestión de proyectos que tiene PGD actualmente, identificando los principales desafíos en el ciclo de vida de los proyectos.
- Investigar modelos y enfoques para la implementación de una PMO, enfocándolos a las necesidades y estrategia de la empresa.
- Diseñar una propuesta estructural para la PMO en PGD, definiendo roles, procesos y herramientas que faciliten la alineación de los proyectos con la estrategia empresarial.
- Proponer un plan de implementación para la PMO, estableciendo acciones y fases para su adopción dentro de la organización.

### **3. Justificación**

La propuesta de una PMO en PGD se justifica en la necesidad de cerrar brechas estructurales identificadas en el diagnóstico organizacional. Actualmente, el 100% de los Project Managers no cuenta con un proceso formal de onboarding metodológico diseñado por la empresa, lo que evidencia la ausencia de una línea base común en la gestión de proyectos. Adicionalmente, se identificó aproximadamente un 50% de duplicidad en proyectos internos, situación que refleja ineficiencias en la priorización y gobernanza de iniciativas estratégicas. Estos hallazgos cuantitativos permiten dimensionar la problemática y evidencian la necesidad de establecer una estructura formal que estandarice procesos, roles y herramientas.

La implementación de una PMO adaptada a la realidad de PGD permitiría reducir la duplicidad de esfuerzos, fortalecer la alineación estratégica de las iniciativas internas y consolidar un marco metodológico común para la gestión del ciclo de vida de los proyectos. Más allá de un enfoque teórico, la propuesta responde a una brecha organizacional medible que impacta la eficiencia operativa y la madurez en gestión de proyectos.

Desde el ámbito académico, la investigación aporta un modelo estructurado basado en referentes internacionales de dirección de proyectos, aplicado a un contexto organizacional real. De esta manera, el trabajo no solo contribuye a la solución de una problemática identificada con evidencia cuantitativa, sino que también fortalece la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos en la Maestría en Gerencia de Proyectos.

## **4. Marco Institucional**

### **4.1 Presentación de la empresa**

PGD es la central de talento de Publicis Groupe, el grupo de comunicación más grande del mundo. Su enfoque principal es contratar, impulsar y desarrollar a los mejores profesionales a nivel global, garantizando la entrega de soluciones excepcionales para los clientes más importantes del grupo. PGD opera como un hub estratégico, proporcionando servicios especializados en tecnología, analítica de datos, producción digital y marketing, lo que permite optimizar la ejecución de campañas y estrategias de negocio para diversas marcas y agencias dentro de Publicis Groupe. (PGD, s. f. a)

En Latinoamérica, PGD cuenta con aproximadamente 3,000 empleados, formando equipos multidisciplinarios que trabajan de manera colaborativa en diferentes proyectos globales. Aunque las cifras específicas de facturación de PGD no se publican de manera individual, Publicis Groupe registró ingresos de aproximadamente 14.7 mil millones de euros en 2023 (Publicis Groupe, 2024), lo que refleja la magnitud y solidez del conglomerado al que pertenece.

Dentro de PGD, el área de Project Management ha experimentado un crecimiento acelerado, gestionando múltiples proyectos sin un marco unificado que estandarice procesos y optimice recursos. Actualmente, la gestión de proyectos se realiza de manera descentralizada, lo que ha generado reprocesos, ineficiencia en el uso de recursos y dificultades en la comunicación entre equipos, afectando la alineación con los objetivos estratégicos de la empresa.

### **4.2 Referentes estratégicos**

La misión de PGD se centra en proporcionar servicios de alta calidad que potencien las capacidades digitales y operativas de las agencias y clientes del grupo. Aunque PGD no publica oficialmente una declaración de misión específica, su compromiso con la

excelencia y la innovación en el ámbito digital es evidente en sus operaciones y objetivos. (PGD, s. f. b)

PGD tiene como visión consolidarse como el centro líder de talento y soluciones digitales dentro de Publicis Groupe, ampliando su presencia en América Latina y otras regiones. Para lograrlo, busca atraer y desarrollar profesionales altamente calificados, promoviendo un entorno colaborativo e impulsado por la innovación. Esta visión guía su estrategia de crecimiento y se materializa a través de programas de formación continua dirigidos a su equipo. (PGD, s. f. b)

Los valores que guían el accionar de PGD son: ser intrépidos, confiables, apasionados por la innovación, fomentar el trabajo en equipo, promover la autonomía y asumir riesgos. Estos principios están alineados con su cultura corporativa, enfocada en empoderar a sus colaboradores para que lideren con creatividad y responsabilidad, contribuyendo así al éxito colectivo del grupo. (PGD, s. f. b)

Desde el punto de vista estratégico, PGD compite por diferenciación. Su propuesta de valor se basa en ofrecer servicios integrales y adaptados a las necesidades específicas de cada cliente, integrando tecnología de punta, creatividad y análisis de datos. Además, al operar desde países latinoamericanos, PGD representa una alternativa eficiente en términos de costos para las agencias del grupo, permitiendo mantener altos estándares de calidad con estructuras operativas más competitivas. (PGD, s. f. b)

### **4.3 Estructura organizacional**

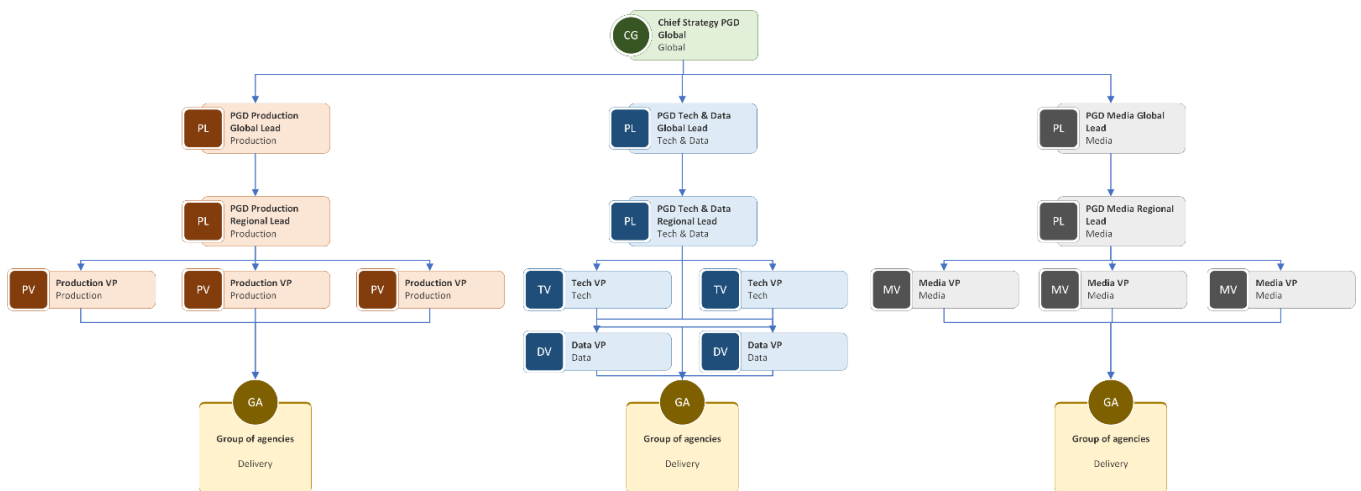
PGD cuenta con una estructura organizacional matricial como se observa en la figura 2, que permite integrar las capacidades funcionales de sus equipos con un enfoque flexible orientado a proyectos. Esta estructura combina la especialización técnica con la adaptabilidad requerida por las necesidades de múltiples agencias y clientes

pertenecientes a Publicis Groupe. En este modelo, los colaboradores reportan tanto a líderes funcionales (por ejemplo, Tech, Data, Producción, Media) como a líderes de proyecto o cuentas específicas. (PGD, 2025)

Esta estructura resulta clave para el modelo operativo de PGD, ya que permite escalar rápidamente equipos multidisciplinarios, garantizar una asignación eficiente de recursos y mantener altos niveles de especialización. Asimismo, favorece la colaboración entre talentos distribuidos en diferentes regiones, facilitando el cumplimiento de objetivos estratégicos y la entrega de soluciones adaptadas a cada cliente.

**Figura 2.**

*Estructura Organizacional PGD*



*Nota. Elaboración propia.*

La estructura como vemos en la figura 2, está encabezada por el Chief Strategy Officer Global, quien supervisa cuatro grandes líneas de servicio: Producción, Tech, Data, y Media. Cada una de estas líneas cuenta con un Global Lead y un Regional Lead, quienes a su vez coordinan con vicepresidencias (VPs) especializadas por servicio. Estas VPs tienen la responsabilidad de dirigir los equipos operativos que están directamente relacionados con los grupos de agencias encargados de ejecutar los proyectos.

Esta configuración facilita una comunicación transversal entre las diferentes unidades funcionales, promoviendo la integración de conocimientos y especializaciones técnicas. A su vez, permite mantener una coordinación regional eficiente, alineada con la estrategia global del grupo. Al trabajar bajo este modelo matricial, PGD logra responder con agilidad a las demandas de los clientes, optimizar la asignación de recursos y mantener la calidad en sus entregables.

#### **4.4 Productos o servicios ofertados**

PGD ofrece un portafolio integral de servicios diseñados para atender las necesidades operativas de las agencias del Groupe a nivel mundial. Su modelo centralizado permite entregar soluciones de alta calidad en distintas disciplinas, contribuyendo significativamente a la eficiencia y escalabilidad de los procesos internos del ecosistema Publicis. PGD combina talento global, herramientas tecnológicas avanzadas y una cultura de mejora continua para garantizar resultados alineados con los objetivos de sus clientes internos.

La estructura de servicios de PGD se organiza en cuatro áreas clave: Production, Tech, Data y Media. En Producción, se desarrollan piezas creativas digitales, audiovisuales e impresas, además de brindar servicios de localización, adaptación de contenido y gestión de activos. El área de Tecnología se enfoca en el desarrollo y mantenimiento de plataformas digitales, automatización, soluciones tecnológicas a medida y soporte técnico especializado. En cuanto al área de Data, se centra en servicios de análisis, visualización de datos, implementación de plataformas de medición, gestión de audiencias y ciencia de datos aplicada. Por último, en Media, se ofrecen soluciones para la planificación, ejecución, monitoreo y optimización de campañas en canales digitales y tradicionales. (PGD, 2024)

En la tabla 1 se puede ver a detalle los servicios ofrecidos por cada área:

**Tabla 1.**

*Servicios por área*

Vertical	Craft	Vertical	Craft
Data	Data & Analysis Data Science Data Engineering	Media	Research & Planning Investment Operations Digital Activation Digital Operations
Tech	Front-End Back-End Quality Assurance Content Management Business Analysis DevOps PMO	Production	Design & Creativity Experience Design Print & Email Video

*Nota. Elaboración propia.*

#### **4.5 Análisis del sector**

La empresa Publicis Groupe se caracteriza por ser una compañía francesa multinacional reconocida por el sector de la publicidad y la comunicación. PGD es fundada en 1926 por Marcel Bleustein, la empresa se ha consolidado como unas de las más importantes del sector de comunicaciones a nivel mundial. En la actualidad, la empresa se ha estructurado en cuatro principales áreas, conocidas como Solution Hubs, Publicis Groupe (s.f.), siendo las principales divisiones:

- Publicis Communications: Esta área es la encargada de los servicios creativos y de comunicación en conjunto con relaciones estratégicas de otras agencias como Leo Burnett (Majidi, 2025)
- Publicis Media: Esta área es la encargada de los servicios de planificación y compra de medios, siendo la gestante de las estrategias de los diferentes medios a nivel mundial (Majidi, 2025)
- Publicis Sapient: Esta área es la encargada de la transformación digital y consultoría tecnológica, siendo así la responsable de que las empresas puedan realizar una adaptación al entorno digital (Majidi, 2025)
- Publicis Health: Esta área es la encargada de las comunicaciones y marketing en el sector de la salud, generando soluciones para los clientes enfocados en este ámbito (Majidi, 2025)

Con lo anterior, la empresa Publicis Groupe se ha logrado posicionar como la segunda más importante en el sector de comunicación según (Majidi, 2025) superando a grandes compañías como Omnicom Group, y esto gracias al trabajo en el sector de la publicidad y comunicación, en donde el impacto que reflejó la pandemia del COVID-19 a nivel mundial, la empresa Publicis Groupe se vio afectada con una disminución del 6.3% en dicho año. Sin embargo, gracias a los asertivos manejos administrativos PGD logró mantener una tasa de margen operativo del 16% generando un flujo de caja libre cercano a los €1.2 mil millones (Publicis Groupe, 2021).

PGD para el año 2021 presentó un crecimiento del 10% respecto al año 2019, año en el cual se incrementó un 3%, lo que reflejó un aumento operacional del 18% y un flujo de caja cercano a los €1.4 mil millones (Publicis Groupe, 2022), mientras que para el año 2022 la empresa continua con una tendencia positiva al tener un aumento del 10.1%,

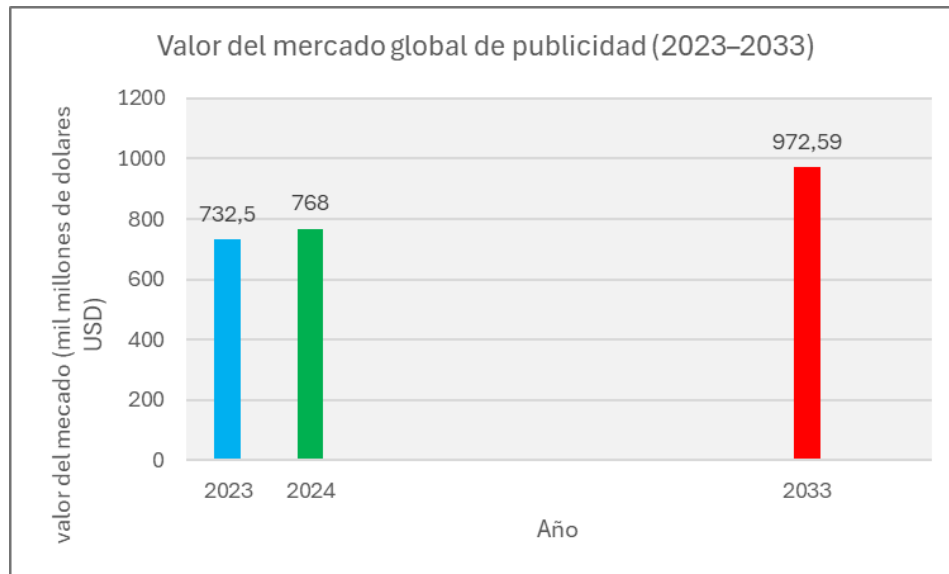
donde las compañías adquiridas por PGD como Epsilon presentaron un aumento significativo del 12% con un flujo de €1.7 mil millones (Publicis Groupe, 2023).

Con lo anterior se refleja la eficacia de estrategia manejada por PGD en donde la manera de adaptación y manejo de emergencias en el ámbito tecnológico al ofrecer los distintos servicios que incluyen la publicidad tradicional y digital, relaciones públicas entre agencias, desarrollo tecnológico en gestión de los medios, logró posicionarse como una de las más importantes del sector por su cercanía con los consumidores en sus diversas estrategias.

Publicis obtuvo unos ingresos globales que superaron los 16.000 millones de euros en 2024 (Majidi, 2025), en donde se proyecta que el mercado crecerá hasta 995.0 mil millones de dólares para 2033 impulsado por las estrategias y marketing (IMARC Groupe, 2024). Puesto que la publicidad digital ha experimentado un crecimiento acelerado gracias a la implementación de internet y el uso de recursos tecnológicos como los dispositivos móviles o la implementación de las IA, como lo realizó la empresa PGD en donde adoptaron la inteligencia artificial para proyectos como el de Marcel (Publicis Groupe, 2017) y realizando compromisos para continuar con la tendencia de mejora en el año 2024 de realizar una inversión de 326 millones de dólares en IA durante los próximos 3 años (Majidi, 2025), con el fin de proporcionar una experiencia más gratificante, inmersiva y eficaz con enfoques más personalizados y en la elaboración de campañas, donde según Business Research Insights, (2025) para el año 2033 se espera alcanzar cifras de 972.59 mil millones de dólares de ganancias como se ilustra en la figura 3.

**Figura 3.**

*Valor del mercado global de publicidad (2023-2033)*



*Nota. Tomado de Business Research Insights, 2025.*

## **5. Marco de Referencia**

### **5.1 Fundamentos de la gerencia de proyectos**

La gestión de proyectos está definida en la literatura como una implementación de procesos, metodología, conocimientos entre otras disciplinas de gestión, en la cual se busca alcanzar objetivos claros y específicos de un proyecto, en base a unos criterios de aceptación de propuesta del proyecto y acorde a las estipulaciones y regulaciones de este, en donde se ven limitados a unos tiempos de entrega según los plazos pactados y el estudio de presupuesto establecido. (Association for Project Management, s.f.)

La gestión de proyectos también ha sido analizada y estudiada por distintos grupos de investigación como El PMI, entidad la cual es una de las líderes mundiales respecto a la disciplina de gestión y la cual la define como: “La aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con sus requisitos” (PMI, 2025), siguiendo esta opinión podemos encontrar como Instituciones educativas superiores como la Universidad Internacional de la Rioja, afirma que para poder obtener una gerencia de proyectos ideal se debe instaurar un modelo de disciplina acorde a la planificación, organización, un buen análisis de recursos financieros y de tiempos, todo esto dentro de un marco estructurado en objetivos específicos (UNIR Colombia, 2023).

#### **5.1.1 Importancia de aplicar buenas prácticas**

En la literatura se han podido encontrar varios estudios los cuales afirman que la gestión de proyectos ha venido incrementado con respecto a la importancia y la necesidad de implementar un nuevo proyecto, ya que con esto se busca desarrollar una buena metodología de gestión, tal como se refleja en la encuesta realizada por Organization science, en donde afirman que gracias a la creciente necesidad de desarrollo de productos y procesos es necesario implementar una serie de mecanismos de manera

estratégica y operativa (Soderlund, 2005), complementando esta información se han encontrado distintas implementaciones de un sistema de gestión, el cual es detallado a continuación:

- Dirección y liderazgo: En este apartado es importante que se tenga una visión clara con una dirección completa del equipo de trabajo así se asegura que todos trabajen hacia metas comunes (Aston, 2022).
- Optimización de recursos: Este es uno de los recursos más importantes ya que este facilita el poder realizar una asignación efectiva y productiva de los recursos económicos ayudando a disminuir los desperdicios y maximizando la productividad (Aston, 2022).
- Reducción de costos y riesgos: Este sistema de gestión nos ayuda a poder identificar y realizar una disminución de la mitigación de los riesgos los cuales pueden convertirse en ahorros significativos para la entidad (Aston, 2022).
- Cumplimiento de objetivos: En este punto se asegura que la entrega de los proyectos y la ejecución de estos se alinee con los objetivos estratégicos de la organización, aumentando la probabilidad de éxito. (Project Management Institute, 2021)

### **5.1.2 Características de un proyecto**

Un proyecto se diferencia de otras actividades organizacionales por una serie de características fundamentales, tales como:

- La temporalidad: Un proyecto tiene un inicio y un fin, y es por esto por lo que el cumplimiento de tiempo y de plazos estipulados por las partes es importante (PMI, 2025). Un equipo de trabajo tiene la responsabilidad de poder llevar a cabo las tareas establecidas en los tiempos estipulados y por lo mismo esta es una tarea que cobra gran responsabilidad y que la estipulación de tiempos es

necesaria para la implementación del proyecto puesto que los avances deben ser alcanzados en el límite de tiempo total pactado (Soderlund, 2005). En la temporalidad existen términos como el de arrastre el cual nos proporciona el cómo poder entender los problemas relacionados con los tiempos en la gestión de proyectos en donde los autores lo definen como el ajuste del ritmo o ciclo de una actividad que coincide con las otras. (Ancona, 2005)

- **Unicidad:** Esta característica se refiere a que cada proyecto es único, ya que al momento de generar un producto o servicio esta es netamente desarrollado por la compañía en pro de esta o en un cliente de acuerdo con las necesidades establecidas (PMI, 2025).
- **Desarrollo progresivo:** Los proyectos al momento de desarrollarse mantienen un avance gradual y evolutivo, el cual funciona por medio de etapas como: Iniciación, planificación, ejecución, monitoreo y cierre. Con esto a medida que el proyecto avanza se pueden llegar a obtener más información y una mejor toma de decisiones a lo largo del proyecto (PMI, 2025)

### **5.1.3 Rol del Project Manager y el equipo de trabajo**

Este apartado es importante en tanto habla sobre las responsabilidades de los presentes en la organización de proyectos como lo es el project manager, el cual garantiza liderar el proyecto desde el inicio hasta su fin, este cargo es fundamental ya que garantiza que se cumplan todos los objetivos propuestos en el proyecto y todo dentro de un alcance, entre tiempos, presupuesto y verificación de calidad del producto o servicio, es por esto que distintos autores han estipulado una serie de responsabilidades a cargo del project manager las cuales son:

- **Planificación:** En este punto se definirán los cronogramas, presupuestos y recursos. (PMI, 2025).

- Liderazgo: Es el encargado de brindar la respectiva motivación al equipo de trabajo y estar siempre con la disposición de resolver conflictos y tomar decisiones. (PMI, 2025).
- Comunicación: Poder llevar a cabo una coordinación de las partes interesadas y garantizar el flujo de información (PMI, 2025).
- Gestión de riesgos: Ser capaz de identificar, analizar y mitigar los posibles factores de riesgo que conlleve un retraso en el proyecto (PMI, 2025).
- Seguimiento y control: Se debe evaluar el desempeño del proyecto y aplicar correcciones cuando sea necesario. (PMI, 2025).

Con respecto al rol de los trabajadores es importante entender que la compañía está conformada por diferentes profesionales, junto con sus respectivas áreas, en las cuales las labores están repartidas por cargos gerenciales, técnicas y operativas, en donde es fundamental un buen desarrollo de estas para poder obtener un excelente proyecto y es por esto que en distintos trabajos encontrados en la literatura se han planteado una serie de responsabilidades (PMI, 2025), detalladas a continuación:

- Ejecutar actividades las cuales han sido asignadas según el plan del proyecto a cada funcionario de la organización, con el fin de colaborar en un ambiente de comunicación
- Contar con las habilidades de adaptación respecto al cambio y poder aportar a la mejora continua para la realización del proyecto y el crecimiento continuo de la organización.
- Los trabajadores deben cumplir con estándares de calidad establecidos por el Project Manager o la organización en el planteamiento del proyecto y en general con la compañía.

## **5.2 Ciclo de vida de un proyecto**

De acuerdo con el Project Management Institute (PMI, 2025), el ciclo de vida del proyecto constituye el marco estructural que organiza el trabajo desde su autorización hasta su cierre, permitiendo gestionar la incertidumbre, coordinar a los interesados y asegurar la entrega de valor. En la octava edición del PMBOK Guide – Octava Edición, el ciclo de vida deja de entenderse como una secuencia rígida de fases predefinidas y se concibe como una arquitectura adaptable, diseñada en función del contexto organizacional, la complejidad del proyecto, el nivel de incertidumbre y la naturaleza del producto o servicio a desarrollar.

Desde este enfoque, el ciclo de vida puede estructurarse bajo esquemas predictivos, iterativos, incrementales, adaptativos o híbridos, dependiendo del grado de definición inicial del alcance y de las condiciones del entorno. Esta flexibilidad responde al principio de adecuación (tailoring), mediante el cual los equipos seleccionan y ajustan prácticas, métodos y artefactos con el objetivo de maximizar la generación de valor y la efectividad de la gestión.

### **5.2.1 Estructuración del ciclo de vida**

De manera general, el ciclo de vida del proyecto se compone de un conjunto de fases que permiten organizar el trabajo y facilitar una toma de decisiones progresiva. Cada fase integra actividades de planificación, ejecución, medición y aprendizaje, las cuales pueden desarrollarse de forma secuencial o superpuesta, según el enfoque adoptado. (PMI, 2025)

#### **1. Definición y autorización del proyecto**

En esta etapa se establece la justificación del proyecto dentro del sistema organizacional de entrega de valor. Se clarifican los objetivos estratégicos, se identifican los interesados clave y se formaliza la autorización para iniciar el trabajo. Más allá de la

elaboración de un acta de constitución, esta fase prioriza la alineación estratégica, la comprensión del contexto y la identificación temprana de riesgos e incertidumbres. (PMI, 2025)

## 2. Diseño del enfoque de trabajo

En esta fase se define cómo será ejecutado el proyecto, determinando el tipo de ciclo de vida más adecuado (predictivo, adaptativo o híbrido), el nivel de detalle requerido en la planificación y los mecanismos de gobernanza. Se estructuran los entregables, se estiman recursos, se identifican riesgos relevantes y se establecen métricas de desempeño. Bajo el enfoque del PMBOK 8, la planificación se concibe como un proceso evolutivo que se ajusta progresivamente a medida que se dispone de nueva información. (PMI, 2025)

## 3. Desarrollo y entrega de valor

Esta fase corresponde a la ejecución del trabajo planificado, integrando los dominios de desempeño asociados al equipo, los interesados y la entrega. El rol del director del proyecto adopta un enfoque facilitador y adaptativo, promoviendo la colaboración, la transparencia y la toma de decisiones basada en datos. La entrega de valor puede materializarse mediante un único resultado final o a través de incrementos funcionales, apoyados en mecanismos de retroalimentación continua. (PMI, 2025)

## 4. Medición y control del desempeño

La medición del desempeño se integra de manera transversal a lo largo del ciclo de vida. Se monitorean variables como tiempo, costo, calidad, alcance y beneficios, con el propósito de mantener la alineación con los objetivos estratégicos. El control no se limita a verificar el cumplimiento del plan, sino que implica la gestión activa de la incertidumbre, la adaptación ante cambios emergentes y la toma de decisiones informadas para maximizar el valor entregado. (PMI, 2025)

## 5. Cierre y aprendizaje organizacional

El cierre formal del proyecto contempla la aceptación de los entregables, la liberación de recursos y la documentación de lecciones aprendidas. Desde una perspectiva contemporánea, esta fase también incluye la evaluación de los beneficios obtenidos y la contribución del proyecto al portafolio organizacional. El conocimiento generado se incorpora como insumo para futuros proyectos, fortaleciendo la madurez organizacional y la capacidad adaptativa. (PMI, 2025)

### **5.2.2 Consideraciones finales del ciclo de vida**

En el marco del PMBOK 8, el ciclo de vida del proyecto deja de ser una estructura lineal y prescriptiva para convertirse en un mecanismo dinámico de gestión orientado a resultados. Su selección y configuración deben responder al contexto, la complejidad y la estrategia organizacional, priorizando de manera consistente la generación sostenible de valor. (PMI, 2025)

### **5.3 Cultura organizacional en la gestión de proyectos**

La cultura organizacional puede entenderse como un sistema dinámico de valores, creencias, normas, prácticas y patrones de comportamiento compartidos que orientan la forma en que los miembros de una organización interpretan su entorno y actúan dentro de él. Desde la perspectiva del PMI, la cultura hace parte del entorno organizacional que condiciona el desempeño de los proyectos y su capacidad para generar valor (PMI, 2025). En este sentido, no se limita a un elemento contextual, sino que actúa como un factor estructural que influye directamente en la toma de decisiones, la interacción entre los interesados y la alineación estratégica.

En el marco del PMBOK 8, la dirección de proyectos se fundamenta en principios y dominios de desempeño interrelacionados que promueven un enfoque sistémico y orientado a la generación de valor. Bajo esta lógica, la cultura organizacional permea de manera transversal los dominios de desempeño, especialmente aquellos asociados al

equipo, los interesados y el trabajo del proyecto, influyendo en la forma en que se ejerce el liderazgo, se establecen mecanismos de gobernanza y se desarrolla la capacidad adaptativa de la organización.

### **5.3.1 Influencia de la cultura organizacional en dominios clave de desempeño**

- Toma de decisiones: La toma de decisiones en la gestión de proyectos se sustenta en el juicio profesional, el uso de información relevante, la evaluación de riesgos y la alineación con los objetivos estratégicos (PMI, 2025). Una cultura organizacional que fomenta la transparencia, la responsabilidad compartida y el pensamiento crítico facilita decisiones oportunas y coherentes con la generación de valor. Por el contrario, culturas excesivamente jerárquicas o resistentes al cambio tienden a limitar la capacidad de respuesta frente a entornos caracterizados por la incertidumbre y la complejidad.
- Liderazgo y desempeño del equipo: El principio de liderazgo enfatiza la necesidad de crear entornos basados en el respeto, la confianza y la colaboración para potenciar el desempeño del equipo (PMI, 2025). La cultura organizacional incide directamente en la forma en que se ejerce el liderazgo en los proyectos, al definir los niveles de autonomía, empoderamiento y responsabilidad compartida. Culturas orientadas a la colaboración fortalecen la cohesión del equipo, incrementan el compromiso y favorecen entornos adaptativos capaces de responder eficazmente al cambio.
- Comunicación y gestión de interesados: El dominio de desempeño de los interesados resalta la comunicación efectiva, bidireccional y transparente como un habilitador clave del éxito del proyecto (PMI, 2025). La cultura organizacional define tanto los canales formales e informales de comunicación como la

disposición al diálogo y a la gestión constructiva de conflictos. Una cultura basada en la confianza facilita la alineación de expectativas y la construcción de relaciones sostenibles con los interesados clave.

- Asignación de recursos y enfoque en valor: La generación de valor constituye el eje central del enfoque del PMBOK 8 (PMI, 2025). En este contexto, la cultura organizacional influye de manera directa en la priorización estratégica y en la asignación eficiente de recursos humanos, financieros y tecnológicos. Las organizaciones con culturas orientadas al desempeño y a la obtención de beneficios estratégicos tienden a tomar decisiones que maximizan el valor a largo plazo, más allá del cumplimiento aislado de alcance, cronograma o costo.

### **5.3.1 Modelos para diagnosticar la cultura organizacional**

La madurez organizacional en gerencia de proyectos se refiere al grado en que una organización ha institucionalizado prácticas, procesos, competencias y estructuras de gobernanza que le permiten ejecutar iniciativas de manera consistente, alineada con la estrategia y orientada a la generación de valor. En el enfoque contemporáneo del PMI (2025), la madurez no se limita al cumplimiento metodológico, sino que se concibe como la capacidad estructural de integrar proyectos, programas y portafolios dentro de un sistema organizacional de entrega de valor.

Uno de los marcos más relevantes en este ámbito es el Organizational Project Management (OPM) del Project Management Institute (PMI, 2018; 2025), el cual establece que la estrategia organizacional se materializa a través de portafolios, programas y proyectos gestionados de manera integrada. En este contexto, el modelo OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model) proporciona un mecanismo estructurado para evaluar el nivel de madurez organizacional mediante la identificación de capacidades estandarizadas y mejores prácticas alineadas con objetivos estratégicos.

OPM3 propone una evolución progresiva desde prácticas aisladas hacia sistemas institucionalizados que permiten gobernanza, medición de beneficios y mejora continua. Complementariamente, el modelo KPMMM (Kerzner Project Management Maturity Model) plantea cinco niveles evolutivos de madurez, que van desde un reconocimiento inicial de la gestión de proyectos hasta una integración organizacional completa con enfoque estratégico (Kerzner, 2022). Este modelo enfatiza que la madurez no depende únicamente de herramientas formales, sino del compromiso directivo y la consolidación cultural de prácticas comunes.

El modelo P3M3 (Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model) desarrollado por Axelos evalúa la capacidad organizacional en tres dimensiones: proyectos, programas y portafolios, estructuradas en cinco niveles de madurez que abarcan desde procesos iniciales hasta optimización continua (Axelos, 2017). Este enfoque permite diagnosticar brechas estructurales en gobernanza, control financiero, gestión de riesgos y alineación estratégica.

Por su parte, el Capability Maturity Model Integration (CMMI), originalmente desarrollado para la mejora de procesos en ingeniería y tecnología, ha sido adoptado como referencia para evaluar la estandarización y formalización de procesos organizacionales. Su estructura progresiva por niveles facilita la identificación de prácticas repetibles, definidas y optimizadas (CMMI Institute, 2018). Aunque no está centrado exclusivamente en proyectos, aporta un marco útil para evaluar la institucionalización de procesos.

En el contexto latinoamericano, el CP3M (Modelo Colombiano de Madurez en Gestión de Proyectos) desarrollado por la Universidad del Valle, adapta los principios internacionales de madurez a las realidades estructurales y culturales del entorno colombiano, incorporando variables organizacionales propias del contexto empresarial nacional.

Además. Esta el modelo de Schein que es uno de los referentes más sólidos para comprender la cultura organizacional desde una perspectiva estructural y profunda.

Edgar Schein (1985) plantea que la cultura no se limita a lo observable, sino que constituye un sistema complejo que influye directamente en el comportamiento, la toma de decisiones y la forma en que las organizaciones enfrentan el cambio.

Según este enfoque, la cultura se compone de tres niveles interrelacionados. Los artefactos corresponden a los elementos visibles y tangibles, como la vestimenta, el lenguaje o la disposición del espacio físico. Los valores representan los principios y creencias que orientan el comportamiento organizacional y suelen estar formalmente declarados. Finalmente, los supuestos básicos son creencias inconscientes y profundamente arraigadas que determinan cómo los miembros perciben, piensan y actúan dentro de la organización, siendo este el nivel más determinante y, a la vez, el más difícil de transformar.

El modelo de Cameron y Quinn (1999) propone una tipología clara para el análisis de la cultura organizacional, identificando cuatro tipos de cultura: clan, adhocrática, de mercado y jerárquica. Kim Cameron y Robert Quinn estructuran este modelo a partir de dos ejes fundamentales: flexibilidad vs. estabilidad y orientación interna vs. orientación externa, lo que permite ubicar a las organizaciones dentro de un perfil cultural específico.

Este enfoque resulta especialmente útil desde una perspectiva diagnóstica y estratégica, ya que facilita la identificación de desalineaciones culturales y el análisis del grado de coherencia entre la cultura organizacional y la estrategia empresarial. Su principal valor radica en que no solo describe el estado actual de la cultura, sino que también orienta procesos de ajuste y alineación cultural en función de los objetivos organizacionales.

Adicionalmente, otros modelos complementarios fortalecen la comprensión integral de la madurez organizacional. El RMM (Risk Maturity Model) se enfoca en la

capacidad organizacional para gestionar riesgos de manera estructurada; el EVM3 (Earned Value Management Maturity Model) evalúa la integración del control de desempeño mediante valor ganado; el OCB (Organizational Competence Baseline) de IPMA enfatiza el desarrollo de competencias organizacionales; y el P2MM (PRINCE2 Maturity Model) valora la capacidad institucional para implementar el enfoque PRINCE2 de manera consistente.

Aunque estos modelos difieren en su arquitectura metodológica y alcance, convergen en principios fundamentales: la necesidad de formalizar estructuras de gobernanza, estandarizar prácticas, fortalecer competencias organizacionales y asegurar alineación estratégica. En conjunto, establecen que la madurez organizacional constituye un proceso evolutivo que trasciende la aplicación aislada de metodologías y requiere una institucionalización progresiva respaldada por liderazgo directivo.

En coherencia con estos referentes internacionales, la implementación de una PMO en PGD se concibe como un habilitador estructural para avanzar en el nivel de madurez organizacional. La PMO permite consolidar prácticas comunes, mejorar la visibilidad del portafolio interno, fortalecer la gobernanza y promover una cultura orientada a la generación de valor, alineándose con el enfoque sistémico propuesto por el PMI (2025).

#### **5.4 Oficina de gestión de proyectos (PMO)**

Es una estructura que estandariza los procesos de gobernanza relacionados con los proyectos y brinda apoyo en el intercambio de recursos, herramientas, metodologías y técnicas. Una PMO tiene como beneficio mejorar la gestión de los proyectos en términos de cronograma, costos, calidad y riesgos además de brindar apoyo en la alineación de los proyectos con los objetivos estratégicos de las empresas, involucrar a los interesados, desarrollar el talento y optimizar el valor ganado. (Project Management Institute, 2025)

#### **5.4.1 Tipos de PMO según su nivel de autoridad**

Las clasificaciones más adoptadas provienen del Project Management Institute (2025), quien distingue cinco tipos de PMO según la autoridad que ejercen sobre los proyectos:

##### **a) PMO de apoyo**

La PMO de apoyo se caracteriza por un rol fundamentalmente consultivo, orientado a proporcionar lineamientos metodológicos, plantillas, buenas prácticas, capacitación y acompañamiento a los equipos de proyecto. Su nivel de autoridad es bajo, ya que no impone procesos ni controla la ejecución de los proyectos, sino que habilita capacidades y promueve la adopción voluntaria de prácticas comunes. De acuerdo con el enfoque del Project Management Institute, este tipo de PMO resulta especialmente adecuado en organizaciones con altos niveles de autonomía, entornos dinámicos y culturas flexibles, donde el valor se genera a través del soporte, la estandarización liviana y el fortalecimiento progresivo de la madurez en gestión de proyectos. (Project Management Institute, 2025)

##### **b) PMO de control**

La PMO de control tiene como objetivo establecer marcos comunes de gestión, estándares mínimos obligatorios y mecanismos formales de seguimiento y reporte. Su nivel de autoridad es intermedio, ya que define reglas y criterios de cumplimiento sin asumir la dirección directa de los proyectos. Este tipo de PMO busca mejorar la visibilidad transversal, la consistencia en la ejecución y la comparabilidad del desempeño entre proyectos. Según el PMO Guide 2025, este enfoque es apropiado para organizaciones que requieren mayor gobernanza y alineación, pero que aún necesitan conservar cierto grado de flexibilidad operativa. (Project Management Institute, 2025)

##### **c) PMO Directiva**

La PMO directiva se distingue por asumir la gestión directa de los proyectos, incluyendo la asignación de Project Managers y la toma de decisiones operativas clave. Su nivel de

autoridad es alto y se apoya en una estandarización robusta de procesos, metodologías y herramientas. Este tipo de PMO está orientado a maximizar la eficiencia, el control y la predictibilidad, y suele implementarse en organizaciones con estructuras jerárquicas, alta madurez en gobernanza y proyectos críticos o altamente regulados. No obstante, el PMO Guide advierte que su aplicación en entornos flexibles o orientados al cliente puede generar fricción cultural y resistencia organizacional. (Project Management Institute, 2025)

d) PMO Estratégica

La PMO estratégica, también denominada Enterprise PMO, opera a nivel organizacional con el propósito de alinear proyectos, programas y portafolios con la estrategia del negocio. Su foco no se encuentra en la ejecución operativa, sino en la priorización estratégica, la gestión de inversiones y la medición de beneficios. Este tipo de PMO ejerce una influencia significativa en la toma de decisiones de la alta dirección y actúa como un mecanismo de conexión entre la estrategia corporativa y la ejecución. De acuerdo con el PMO Guide 2025, este enfoque resulta clave en organizaciones con un alto volumen de iniciativas y una fuerte orientación a la maximización de valor estratégico. (Project Management Institute, 2025)

e) PMO Orientada a la generación de valor

La PMO orientada a la generación de valor representa una evolución del enfoque tradicional de PMO, en la que el énfasis se desplaza del cumplimiento de procesos hacia la obtención de resultados y beneficios estratégicos. Más que una estructura rígida, se concibe como una forma de operar la función de PMO, con una influencia transversal basada en la gestión de beneficios, la adaptabilidad y la mejora continua. El PMO Guide 2025 resalta que este tipo de PMO resulta especialmente relevante en entornos complejos y cambiantes, donde la capacidad de ajustar el enfoque de gestión y

maximizar el valor entregado es más importante que el control formal. (Project Management Institute, 2025)

#### **5.4.2 Tipos de PMO según su alcance organizacional**

##### a) PMO Individual o de proyecto

La PMO individual o de proyecto se establece exclusivamente para gestionar un único proyecto y se disuelve una vez este finaliza. Su naturaleza le otorga una alta capacidad de adaptación, permitiendo ajustar rápidamente procesos, roles y herramientas a las particularidades del proyecto. (Hobbs & Aubry, 2007)

##### b) PMO de departamento

La PMO de departamento se orienta a apoyar una línea específica de la organización, como TI, Marketing o Finanzas, y se encarga de mantener los estándares internos propios de esa área. Además, coordina múltiples proyectos de naturaleza similar, lo que favorece la coherencia metodológica y la optimización de recursos dentro del mismo dominio funcional. (Hobbs & Aubry, 2007)

##### c) PMO empresarial

La PMO empresarial opera a nivel organizacional y se encarga de asegurar la conexión entre los proyectos y la estrategia corporativa. Gestiona portafolios y programas, lo que le otorga un alcance transversal y un alto nivel de autoridad dentro de la empresa. Este tipo de PMO facilita la toma de decisiones estratégicas y la alineación de los esfuerzos de proyecto con los objetivos de largo plazo. (APM, 2019; ISO, 2021)

#### **5.4.3 Fundamentación contemporánea y evidencia empírica sobre PMO**

La literatura especializada ha ampliado la comprensión de la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) más allá de su concepción tradicional como unidad administrativa de control. Hill (2013) plantea que la implementación de una PMO debe responder a un enfoque evolutivo, alineado con el nivel de madurez organizacional, transitando desde

funciones básicas de soporte metodológico hasta estructuras estratégicas orientadas a la generación de valor. De manera complementaria, Kerzner (2022) sostiene que la PMO constituye un habilitador organizacional que articula gobernanza, cultura y competitividad, permitiendo consolidar prácticas estandarizadas sin limitar la flexibilidad operativa.

Desde una perspectiva académica, Hobbs y Aubry (2010) evidencian que no existe un modelo único de PMO, sino configuraciones dinámicas que evolucionan según el contexto organizacional y el nivel de alineación estratégica. Sus estudios empíricos demuestran que el éxito de una PMO depende más de su coherencia con la estrategia corporativa que de la sofisticación metodológica. En esta misma línea, el Project Management Institute (2023), a través del informe *Pulse of the Profession*, señala que las organizaciones con estructuras formales de gobernanza y mayor madurez en dirección de proyectos presentan mejores indicadores de desempeño y menor desperdicio de inversión. Asimismo, el *Project Management Offices: A Practice Guide* (PMI, 2025) refuerza que la PMO debe concebirse como parte del sistema organizacional de entrega de valor, integrando proyectos, programas y portafolios dentro de un marco estructurado de alineación estratégica y generación de beneficios.

### **5.5 Beneficios de implementar una PMO en una organización**

La implementación de una PMO aporta múltiples beneficios estratégicos y operativos que fortalecen la capacidad de una organización para ejecutar proyectos de manera eficiente y alineada con sus objetivos. Entre los principales están:

- **Alineación estratégica y ejecución efectiva:** Una PMO bien estructurada facilita la alineación de los proyectos con la estrategia organizacional, asegurando que los recursos se enfoquen en iniciativas que generen mayor valor. Según el PMI, las PMO de alto rendimiento tienen más del triple de probabilidades de alcanzar su

máximo potencial en la contribución de valor empresarial en comparación con las de bajo rendimiento. (Project Management Institute, 2013)

- Mejora en la tasa de éxito de los proyectos: La estandarización de procesos y metodologías promovida por la PMO incrementa la tasa de éxito de los proyectos. Una encuesta realizada por PM Solutions indica que organizaciones con PMO experimentan una reducción del 30% en proyectos fallidos, un aumento del 31% en la satisfacción del cliente y un 25% de proyectos entregados dentro del presupuesto. Esto evidencia el impacto positivo que tienen el manejar los proyectos de una organización con el soporte de una PMO. (Ryan, 2013)
- Optimización de recursos y eficiencia operativa: Una PMO mejora la asignación de recursos al asegurar que el talento, el presupuesto y el tiempo se distribuyan de manera adecuada entre los diferentes elementos del proyecto. Al centralizar este proceso, se evita el desperdicio de recursos, se eliminan esfuerzos duplicados y se optimiza el uso de los activos disponibles, lo que permite una ejecución del proyecto más eficiente. (Mai Lam & Mars, 2024)
- Transparencia y eficiencia: Al centralizar la información y establecer métricas claras, la PMO proporciona una visión integral del estado de los proyectos, facilitando la toma de decisiones informadas y la identificación temprana de desviaciones. Además, se garantiza que todos los proyectos entreguen valor a la empresa y se estos datos se utilizan para poder tomar decisiones sobre próximos proyectos, al final la PMO sirve como un apoyo a la gerencia senior de la empresa. (Fister Gale, 2019)
- Mejor manejo de los riesgos: Una PMO establece un marco estructurado para identificar, evaluar y mitigar riesgos en todos los proyectos de la organización. Esto disminuye la probabilidad de fracasos, fortalece la toma de decisiones al

ofrecer información relevante y facilita una planificación efectiva para responder a los riesgos identificados. (TeamDinamyx, 2020)

- **Mejora Continua:** Las PMO realizan revisiones periódicas de los procesos de gestión de proyectos con el objetivo de identificar oportunidades de mejora e implementar los ajustes necesarios. Este enfoque promueve la mejora continua en la ejecución de proyectos y asegura la integración de las lecciones aprendidas en futuras iniciativas. Además, la PMO brinda capacitación y apoyo en el desarrollo y uso de herramientas y técnicas de gestión, e impulsa la adopción de buenas prácticas para la creación y organización de documentación.

(TeamDinamyx, 2020)

Desde una perspectiva científica, diversos estudios empíricos han analizado el rol y la contribución de las Project Management Offices (PMO) en el desempeño organizacional. En particular, Hobbs y Aubry (2008), a partir de un estudio internacional que analizó más de 500 PMO, evidencian la alta diversidad estructural y funcional de estas unidades, así como la ausencia de un modelo universalmente aplicable. Los autores concluyen que las PMO evolucionan en función del contexto organizacional, la madurez en gestión de proyectos y las dinámicas estratégicas internas, lo cual refuerza la necesidad de diseñar configuraciones adaptadas a las características culturales y estructurales de cada organización.

### **5.6 Retos en su diseño e implementación**

La implementación de una PMO conlleva múltiples desafíos, especialmente en organizaciones que no cuentan con una cultura consolidada en gestión de proyectos. A continuación, se encuentran algunos de los retos encontrados en la literatura:

- **Resistencia al cambio organizacional:** La introducción de una PMO suele implicar cambios en procesos, roles y responsabilidades, lo que puede generar resistencia

entre los empleados. Esta resistencia puede manifestarse en la falta de cooperación o en la adopción superficial de nuevas prácticas. Para mitigar este desafío, es esencial implementar estrategias de gestión del cambio que incluyan comunicación efectiva, capacitación y participación de los stakeholders. (Osman et al., 2024)

- Falta de apoyo de la alta dirección: El respaldo de la alta dirección es crucial para el éxito de una PMO. Sin este apoyo, la PMO puede carecer de la autoridad necesaria para implementar cambios y obtener los recursos requeridos. La falta de compromiso de los líderes puede derivar en una PMO con influencia limitada y escasa integración en la estrategia organizacional. (Schibi, 2013)
- Personal de PMO sin experiencia: La percepción común del equipo de la PMO como un rol principalmente administrativo, de soporte y enfocado en la elaboración de informes lleva a las organizaciones a asignar empleados con poca experiencia en la gestión de proyectos. Es crucial que el equipo de la PMO tenga una base sólida en la gestión de proyectos y comprenda a fondo los desafíos y obstáculos que enfrentan los project managers. Al contar con la experiencia adecuada, los miembros de la PMO pueden dedicar su tiempo a actividades de mayor valor para los proyectos. (Schibi, O, 2013)
- PMO egoístas: Con el transcurso del tiempo, es natural que la PMO evolucione, pero puede desviarse de su rol de apoyo para transformarse en una entidad centrada en sí misma. En lugar de priorizar la generación de valor para la organización y los proyectos, la PMO puede empezar a enfocarse en su propia supervivencia. En este escenario, los procesos se ven influenciados por consideraciones políticas para justificar su existencia, dejando de lado las necesidades de los proyectos y perdiendo su rol como socio de confianza. Es

fundamental que la alta dirección de la organización establezca canales de comunicación claros y directos entre los project managers y otros stakeholders, y que se mantenga atenta a la retroalimentación informal sobre la PMO. (Schibi, O, 2013)

Existen muchos otros desafíos en el diseño e implementación de la PMO; sin embargo, hemos tratado de destacar aquellos que, a nuestro juicio, tienen un mayor impacto en el proceso.

### **5.7 Estándares Internacionales Contemporáneos en Gerencia de Proyectos**

La disciplina de la gerencia de proyectos ha evolucionado hacia un enfoque sistémico y orientado a la generación de valor organizacional, sustentado en estándares internacionales desarrollados por entidades de referencia global. Estos marcos conceptuales no solo establecen lineamientos metodológicos para la ejecución de proyectos, sino que también estructuran principios de gobernanza, liderazgo, desempeño y alineación estratégica.

El Project Management Institute (PMI), a través del PMBOK® Guide – Octava Edición (2025), consolida un enfoque basado en principios y dominios de desempeño, reemplazando el modelo tradicional centrado exclusivamente en procesos. En esta versión, la gestión de proyectos se integra dentro de un sistema organizacional de entrega de valor, donde proyectos, programas y portafolios constituyen mecanismos estratégicos para materializar objetivos corporativos (PMI, 2025).

De manera complementaria, la Association for Project Management (APM, 2019) propone un marco integral que enfatiza la gobernanza organizacional, la gestión de beneficios y la madurez institucional como pilares para la efectividad en proyectos. A diferencia de enfoques puramente metodológicos, el Body of Knowledge de APM subraya

la necesidad de integrar cultura, liderazgo y estrategia como factores determinantes del desempeño.

En el ámbito europeo, el modelo PRINCE2 (Axelos, 2017) se estructura bajo un enfoque basado en principios, temas y procesos, promoviendo la gestión por etapas, la justificación continua del negocio y el control estructurado. Si bien PRINCE2 presenta una arquitectura más prescriptiva, comparte con el PMI 2025 el principio de adaptación (tailoring) según el contexto organizacional.

Por su parte, la International Project Management Association (IPMA), mediante el estándar ICB4 (2018), introduce una perspectiva centrada en competencias, estructurada en tres dimensiones: técnica, conductual y contextual. Este enfoque resalta que el desempeño en proyectos no depende exclusivamente de procesos, sino del desarrollo integral de capacidades organizacionales y liderazgo.

En relación con marcos normativos internacionales, las normas ISO 21500 (2021) e ISO 21502 (2020) establecen directrices para la gestión de proyectos y su gobernanza organizacional, promoviendo coherencia estructural, estandarización y alineación estratégica. Estas normas facilitan la interoperabilidad entre organizaciones y fortalecen la institucionalización de prácticas consistentes en entornos multiculturales y globales.

Adicionalmente, el modelo PM<sup>2</sup> (European Commission, 2023) propone un enfoque estructurado diseñado para organizaciones públicas y privadas en contextos europeos, integrando gobernanza, gestión de riesgos y control de desempeño con una orientación pragmática hacia la implementación institucional.

En el contexto australiano, la Australian Institute of Project Management (AIPM) establece certificaciones como CPPM (Certified Practicing Project Practitioner, 2024) y CPSPM (Certified Practicing Senior Project Manager, 2024), las cuales estructuran estándares de competencia profesional basados en experiencia demostrable, liderazgo y capacidad de gestión estratégica.

Aunque estos estándares presentan diferencias metodológicas y enfoques particulares, convergen en principios fundamentales: la necesidad de integrar proyectos con la estrategia organizacional, institucionalizar prácticas de gobernanza, fortalecer la madurez estructural y maximizar la generación de valor sostenible.

## **6. Diseño Metodológico**

### **6.1 Tipo de investigación**

La metodología de la investigación se va a enfatizar en ser de tipo aplicada, ya que esta tiene como propósito el de diseñar un modelo de PMO el cual permita poder mejorar los ciclos de vida de los proyectos en PGD. Con respecto a la profundidad, está se trata de realizar una investigación descriptiva, ya que busca especificar el estado actual de la gestión de proyectos en la organización, con una postura de lineamientos con el fin de establecer una optimización.

El enfoque metodológico es cualitativo, puesto que se van a utilizar entrevistas como técnica principal para la recolección de datos, con el propósito de poder obtener información respecto a las percepciones, experiencias y las posturas de los colaboradores claves con respecto a los procesos de gestión de proyectos. En este proyecto se va a hacer uso de la lógica de inferencia inductiva, puesto que se toma como partida de inicio el análisis de datos obtenidos en el contexto de PGD con el fin de entablar una propuesta general aplicable a la empresa. Por último, con respecto a la temporalidad este se trata sobre un estudio trasversal, en el cual la obtención de datos se realizará en un único momento.

### **6.2 Análisis externo**

El modelo PESTEL es una herramienta fundamental del análisis estratégico que permite identificar y evaluar los factores del entorno externo que pueden influir en el desempeño, competitividad y toma de decisiones de una organización. Su nombre corresponde a las iniciales de las seis dimensiones que lo componen: Política, Económica, Social, Tecnológica, Ecológica y Legal. A través de este modelo, las empresas pueden comprender el contexto macroeconómico, social y regulatorio en el que operan, con el fin

de anticipar amenazas y aprovechar oportunidades derivadas de cambios en su entorno (Johnson, Scholes & Whittington, 2006).

El análisis PESTEL ha sido ampliamente reconocido en la literatura como una herramienta esencial para la planificación estratégica (Aguilar, 1967; Yüksel, 2012). Su relevancia radica en que proporciona una visión integral de los factores externos que, aunque escapen del control de la organización, inciden directamente en su desempeño. Este modelo resulta especialmente útil en industrias caracterizadas por la rápida transformación tecnológica y la competencia global, como es el caso del sector en el que opera PGD.

PGD, como parte del grupo Publicis, es una compañía dedicada a servicios tecnológicos y de marketing digital. Su entorno operativo se encuentra determinado por factores como la evolución tecnológica, la situación económica de los mercados internacionales, las dinámicas sociales que transforman el comportamiento del consumidor y los marcos legales que regulan la protección de datos, el empleo y la propiedad intelectual. Por tanto, el análisis PESTEL resulta indispensable para comprender cómo estos factores pueden afectar la gestión de proyectos, la innovación y la competitividad de la empresa.

En el marco de esta investigación, el modelo PESTEL se empleará de manera integrada con el análisis de las cinco fuerzas de Porter, con el fin de ofrecer una visión más completa del entorno externo de PGD. Para este propósito, se considerarán cuatro de las seis dimensiones del modelo PESTEL: económica, social, tecnológica y legal, las cuales se consideran más pertinentes para el contexto y la naturaleza de la empresa.

- El factor económico permitirá analizar variables como la inflación, el producto interno bruto y las tasas de cambio, que inciden en los costos y la rentabilidad.
- El factor social examinará aspectos como la diversidad, la inclusión, las tendencias laborales y los cambios en el comportamiento del consumidor,

elementos que afectan directamente la cultura organizacional y la demanda de servicios.

- El factor tecnológico abordará los avances en inteligencia artificial, automatización y digitalización, que representan tanto oportunidades como desafíos para la competitividad.
- El factor legal se centrará en las normativas laborales y la protección de la propiedad intelectual, fundamentales para el cumplimiento y la sostenibilidad operativa.

La Tabla 2 presenta el esquema adaptado del modelo PESTEL que servirá como base para la identificación de oportunidades y amenazas externas relevantes para PGD.

**Tabla 2.**

*Esquema PESTEL*

Económico	Inflación, Producto interno bruto, Tasas de cambio
Social	Diversidad e inclusión
Tecnológico	Avances en IA, digitalización
Legal	Normativas laborales, propiedad intelectual

*Nota. Elaboración propia.*

### **6.3 Análisis interno**

Para la realización del diagnóstico enfocado en la gestión de proyectos de PGD, se ha optado por la metodología cualitativa a través de entrevistas semiestructuradas, considerando que esta técnica permite una exploración profunda de percepciones, experiencias y valoraciones por parte de los actores clave de la organización. Esta herramienta facilita la recolección de información relevante sobre la cultura organizacional, procesos actuales, desafíos en la gestión de proyectos y nivel de

madurez en prácticas relacionadas, desde la perspectiva de quienes están directamente involucrados.

Las entrevistas estarán dirigidas a perfiles estratégicos dentro de la empresa, con el fin de obtener información contextualizada y específica sobre el funcionamiento interno y el estado actual de la gestión de proyectos. Se espera que esta metodología permita identificar percepciones, oportunidades de mejora y retos que enfrenta la organización, lo cual será clave para fundamentar la propuesta de diseño de una PMO alineada a sus necesidades.

## **6.4 Población, muestra y ficha técnica**

### **6.4.1 Población**

La población objeto de estudio está conformada por los colaboradores de PGD que están involucrados directa o indirectamente en actividades relacionadas con la gestión de proyectos dentro de la organización. Este grupo incluye roles asociados a la planificación, ejecución, seguimiento y cierre de proyectos, así como aquellos que participan en la toma de decisiones estratégicas o en la supervisión de entregables. Dado que el propósito del diagnóstico es comprender las dinámicas actuales de gestión de proyectos, esta población representa una fuente valiosa de información sobre las prácticas, herramientas, retos y oportunidades existentes en la empresa.

### **6.4.2 Muestra**

Para la aplicación del instrumento de recolección de información, se ha definido una muestra conformada por dos directores de la vertical de Tecnología (Tech), el Regional Lead del área y dos Project Managers vinculados a esta misma vertical. La muestra se ha seleccionado con un muestreo no probabilístico, ya que los directores y el Regional Lead ocupan posiciones estratégicas que les permiten una visión amplia de los procesos, necesidades y desafíos de la gestión de proyectos en la organización. Por su parte, los

Project Managers fueron incluidos con el fin de complementar la perspectiva operativa y aportar información relevante desde la ejecución de los proyectos. Se consideró que el resto de la población no cuenta con una visión integral ni suficiente contexto estratégico para el propósito del análisis.

### 6.4.3 Ficha técnica

**Tabla 3.**

*Ficha técnica*

Item	Descripción
Tipo de investigación	Cualitativa – Descriptiva
Método de recolección de información	Entrevistas semiestructuradas
Técnica de muestreo	No probabilístico por criterios
Población objetivo	Colaboradores involucrados en la gestión de proyectos en el área de Tecnología de PGD
Muestra seleccionada	2 directores de la vertical de Tecnología, el Regional Lead del área y 2 Project Managers
Tamaño de la muestra	5 personas
Instrumento de recolección	Guía de entrevista con preguntas abiertas orientadas a explorar prácticas actuales de gestión de proyectos, percepción sobre la madurez del área, necesidades operativas y estratégicas, y expectativas frente a la posible implementación de una PMO
Lugar de aplicación	Entrevistas virtuales mediante videollamadas, dada la naturaleza remota de la operación de PGD en Latinoamérica

Análisis de resultados	Categorización temática de respuestas, análisis cualitativo e identificación de patrones o convergencias en las opiniones
Justificación de la muestra seleccionada	Se seleccionaron estos perfiles por su conocimiento estratégico y operativo del área de Tecnología. Los directores y el Regional Lead poseen una visión integral de los procesos y retos, mientras que los Project Managers aportan desde la ejecución y coordinación. El resto de la población no cuenta con visibilidad suficiente a nivel estratégico.

*Nota. Elaboración propia.*

### 6.5 Identificación de variables

Se definen las siguientes variables en la tabla número 4:

**Tabla 4.**

*Variables*

# Variable	Variable	Definición conceptual	Definición Operacional
1	Nivel de estandarización en la gestión de proyectos	Nivel en que los procesos de gestión de proyectos están definidos, documentados y son aplicados de manera uniforme. (Sydle, 2024)	Se evalúa a partir de menciones sobre existencia de metodologías, uso de herramientas y procesos establecidos. Preguntas número uno y dos.
2	Alineación estratégica de los proyectos	Vinculación entre los proyectos ejecutados y los objetivos estratégicos de	Se observa en respuestas sobre cómo se priorizan los proyectos y su relación con los objetivos

		la empresa. (Medina, 2004)	de la empresa. Pregunta número 3.
3	Percepción del desempeño actual	Valoración general de la gestión de proyectos en términos de resultados, eficiencia y efectividad. (Stepanets, 2024)	Se analiza por medio de opiniones sobre fortalezas, debilidades y niveles de cumplimiento de metas. Pregunta número cuatro.
4	Claridad de roles y responsabilidades	Nivel de definición y entendimiento de las funciones de los actores involucrados en los proyectos. (Drew, 2021)	Se mide según las descripciones sobre cómo se distribuyen las responsabilidades y se ejerce el liderazgo. Pregunta número cinco.
5	Eficiencia organizacional en proyectos	Capacidad de la estructura organizacional para ejecutar proyectos de forma efectiva. (UneAtlantico, 2024)	Se evidencia en comentarios sobre coordinación, toma de decisiones y duplicidad de tareas. Pregunta número seis y ocho.
6	Necesidades de herramientas y soporte	Percepción sobre los recursos tecnológicos y humanos requeridos para una buena gestión de proyectos.	Se observa en menciones a falta de herramientas, métricas, reportes o acompañamiento especializado. Pregunta número siete.

7	Nivel de conocimiento sobre PMOs	Grado de familiaridad con el concepto, funciones y beneficios de una PMO.	Se detecta en la forma en que los participantes definen una PMO. Pregunta número nueve.
8	Percepción de valor de una PMO	Opinión sobre la utilidad que tendría implementar una PMO en la organización.	Se identifica mediante comentarios positivos, negativos o neutrales respecto al impacto esperado. Pregunta número diez.
9	Expectativas frente a las funciones de la PMO	Expectativas que tienen los participantes sobre lo que haría una PMO en su día a día.	Se mide por las funciones que consideran necesarias: seguimiento, estandarización, capacitación, etc. Pregunta número once.
10	Resistencia al cambio	Factores culturales o estructurales que podrían dificultar la implementación de una PMO.	Pregunta número doce.

*Nota. Elaboración propia.*

### **6.6 Instrumento de medición**

El instrumento de medición diseñado para realizar el análisis interno de la organización es una entrevista semiestructurada, compuesta por preguntas abiertas agrupadas en cuatro secciones temáticas. Su propósito es obtener información cualitativa sobre las prácticas actuales de gestión de proyectos, identificar necesidades clave, y conocer la percepción de los actores estratégicos frente a la creación de una PMO en PGD.

La entrevista está estructurada de la siguiente manera:

- Sección 1: Cultura y prácticas actuales de gestión de proyectos (4 preguntas)
  - Explora aspectos relacionados con la estandarización de los procesos, la alineación de los proyectos con la estrategia organizacional, la percepción del desempeño actual en la gestión de proyectos y el conocimiento general sobre las prácticas utilizadas.
- Sección 2: Estructura, roles y necesidades (4 preguntas)
  - Busca comprender el nivel de claridad en roles y responsabilidades, la eficiencia organizacional en la ejecución de proyectos, así como las necesidades identificadas en cuanto a herramientas, soporte, y capacidades del equipo.
- Sección 3: Percepción sobre una PMO (4 preguntas)
  - Indaga sobre el conocimiento previo de los entrevistados respecto a las PMO, las expectativas frente a su diseño o implementación, los beneficios esperados, y la percepción de posibles resistencias al cambio.
- Sección 4: Comentarios adicionales (1 pregunta)
  - Se incluye un espacio abierto para que el entrevistado pueda agregar cualquier observación adicional relevante que no haya sido abordada en las preguntas anteriores.

La entrevista completa se puede encontrar en el anexo A del documento y su relación con las variables en la sección 8.5.

## 6.7 Validación del instrumento

La validación del instrumento se llevó a cabo mediante la aplicación de la metodología V de Aiken, la cual permite evaluar la pertinencia, redacción y relevancia de cada ítem con base en la opinión de expertos. Para este proceso se contó con un panel de cinco validadores con experiencia en gestión de proyectos, calidad y dirección estratégica, quienes evaluaron cada una de las preguntas diseñadas para la entrevista.

Los validadores participantes fueron:

- Manuel Martinez Goyeneche – Consultor externo
- Liliana Rodriguez Velasquez – Coordinadora de proyectos
- Cristian Galindo - Responsable de calidad
- Rafael Acosta – Project Manager
- Marjorie Alvarado Rodriguez - Program Management Associate VP

Del total de 13 preguntas formuladas inicialmente, la gran mayoría obtuvo una valoración superior a 0.80, lo que indica un alto nivel de aceptación. No obstante, dos preguntas arrojaron un coeficiente inferior a 0.80, lo que motivó su revisión y ajuste, con base en las observaciones cualitativas entregadas por los validadores.

Las preguntas modificadas fueron las siguientes:

- Pregunta Original

¿Cómo se toman las decisiones importantes en los proyectos? ¿Quiénes suelen intervenir?

- Reformulación

¿Cómo se toman las decisiones importantes en los proyectos? ¿Quiénes suelen intervenir? ¿Existe algún sistema jerárquico en el proceso?

- Pregunta Original

¿Conoces o has trabajado previamente con una PMO?

- Reformulación

¿Has trabajado previamente con una PMO? En caso de ser positiva la respuesta

¿Cual sientes que era el enfoque de esa oficina, era claro para todos los interesados de los proyectos?

Estas modificaciones permitieron mejorar la claridad y la capacidad de exploración de las preguntas, alineándolas mejor con los objetivos del diagnóstico interno propuesto.

## **7. Diagnóstico Organizacional**

Para la realización del diagnóstico organizacional en PGD se llevaron a cabo varias etapas estructuradas enfocadas en la obtención de información directa de los actores clave. En primer lugar, se diseñó un instrumento de recolección de información cualitativa en forma de entrevista semiestructurada, el cual fue validado por expertos mediante la metodología V de Aiken para garantizar su pertinencia, claridad y relevancia. Luego, se aplicaron las entrevistas a una muestra intencional compuesta por perfiles estratégicos del área de Tecnología, incluyendo directores, un Regional Lead y Project Managers, seleccionados por su conocimiento operativo y visión integral de los procesos.

Finalmente, las respuestas obtenidas fueron analizadas de forma descriptiva, lo que permitió identificar percepciones, fortalezas y oportunidades de mejora relacionadas con la cultura, prácticas y desafíos en la gestión de proyectos dentro de la organización.

### **7.1 Análisis externo PESTEL y Porter**

Para el análisis del entorno externo de PGD, se adoptó el modelo PESTEL, con el fin de identificar los factores macro ambientales que influyen en su operación global. No obstante, se excluyeron las dimensiones política y ecológica, dado que la empresa no participa directamente en actividades relacionadas con la formulación de políticas públicas ni en procesos que generen impacto ambiental significativo. En su lugar, se profundizó en los factores económicos, sociales, tecnológicos y legales, que constituyen los ejes más determinantes para su contexto competitivo.

De acuerdo con Johnson, Scholes y Whittington (2006), el modelo PESTEL permite evaluar cómo las variables externas condicionan la capacidad estratégica de una organización, ayudando a anticipar riesgos y aprovechar oportunidades. En el caso de PGD, esta adaptación responde a la naturaleza de sus operaciones como centro global de servicios digitales y creativos, donde las dinámicas de mercado, la innovación

tecnológica y las tendencias sociales tienen una incidencia directa en la gestión y desarrollo de proyectos.

Para este análisis se revisaron fuentes confiables que aportaron información sobre el sector, la economía, la legislación y la evolución tecnológica. Con base en ello, se identificaron los principales factores externos que inciden en la competitividad de PGD, los cuales se presentan en la Tabla 5.

**Tabla 5.**

*Esquema PESTEL*

Económico	La operación de PGD está condicionada por variables macroeconómicas globales como la inflación, la volatilidad cambiaria y el comportamiento del PIB en los mercados donde opera. Las recientes investigaciones muestran que existe un efecto de “pass-through” de la variabilidad del tipo de cambio hacia los precios internos, lo que incrementa la exposición al riesgo para las empresas de servicios globales (Boubaker & Zorgati, 2024). Asimismo, la localización de operaciones en América Latina puede permitir a las compañías de servicios aprovechar estructuras de costos más competitivas frente a otros centros globales (Collignon, 2024).
Social	En el contexto de PGD, los factores de diversidad e inclusión laboral, el trabajo remoto y los nuevos patrones de consumo digital adquieren una especial relevancia. Las políticas organizacionales deben

	<p>fomentar la colaboración y adaptación cultural dentro de equipos multiculturales distribuidos globalmente. De hecho, estudios muestran que el trabajo remoto puede favorecer la retención de talento diverso al ampliar el banco de candidatos y mitigar barreras físicas al empleo (Deloitte Insights, 2022). Además, la transformación del consumo y la producción digital implican que las agencias y proveedores de servicios creativos deban ajustar sus estructuras para responder más ágilmente a los cambios de comportamiento del cliente final (IMD BusinessThink, 2022).</p>
Tecnológico	<p>La tecnología representa un motor clave para la empresa. El avance continuo de herramientas digitales redefine la gama de servicios ofrecidos, lo cual exige que la organización invierta de forma significativa en infraestructura, plataformas y capacidades de personalización para mantener su ventaja competitiva. Según datos recientes, solo el 17 % de los líderes de marketing utilizan ampliamente inteligencia artificial y aprendizaje automático, a pesar de que el 84 % considera que estas tecnologías mejoran la experiencia personalizada del cliente (Gartner, 2021). De igual forma, la transformación digital y adopción tecnológica en mercados emergentes evidencian que la inversión tecnológica es una condición necesaria para desplegar</p>

	servicios innovadores y eficientes (Díaz-Arancibia, Hochstetter-Diez, et al., 2024).
Legal	Al operar de forma global, la empresa debe cumplir una diversidad de marcos normativos que abarcan tanto la legislación laboral en cada país donde tiene talento operativo, como los derechos de autor y propiedad intelectual vinculados a los servicios creativos, además de las normativas sobre tratamiento de datos personales. En este sentido, la proliferación de regulaciones de protección de datos a nivel mundial exige que las organizaciones establezcan estructuras internas robustas de gobernanza, cumplimiento legal y gestión del riesgo para asegurar el cumplimiento y mitigar posibles sanciones (Fujimori-Smith, 2024; Mishova, 2024). Asimismo, las diferencias legislativas en materia de propiedad intelectual —especialmente cuando el talento crea dentro del marco laboral o contractual— obligan a diseñar políticas que salvaguarden los derechos generados y definan claramente la titularidad (Szkalej, 2018).

*Nota. Elaboración propia.*

Con el propósito de complementar el análisis macro ambiental, se aplicó el modelo de las cinco fuerzas de Porter (Porter, 2008), que permite examinar la dinámica competitiva del sector publicitario y tecnológico en el que participa PGD. Este modelo evalúa la rivalidad entre competidores, el poder de negociación de clientes y proveedores, y las

amenazas de nuevos entrantes y productos sustitutos, para determinar el nivel de atractivo y rentabilidad de una industria.

A continuación, se presenta el análisis de cada fuerza:

- **Rivalidad entre competidores existentes:** Alta. El sector global de publicidad digital está dominado por grandes conglomerados y plataformas tecnológicas con elevados recursos, lo cual intensifica la competencia. Según la Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), los mercados de publicidad digital presentan concentraciones elevadas que incrementan la rivalidad entre los agentes presentes (OECD, 2021). Además, investigaciones académicas sobre publicidad digital advierten que la presencia de grandes plataformas multiplica la cantidad de actores que luchan por participación de mercado, lo que intensifica la competencia estratégica (Obi, Eze & Balogun, 2023).
- **Poder de negociación de los clientes:** Alto. En el contexto de servicios de publicidad digital, los clientes (agencias internas, marcas globales) cuentan con elevados estándares de calidad, gran volumen de compra y múltiples opciones de proveedor, lo que fortalece su poder de negociación. La literatura sectorial señala que el poder del cliente se intensifica cuando existe fácil intercambio entre proveedores y cuando la información sobre coste y calidad es accesible (CIO, 2021).
- **Poder de negociación de los proveedores:** Medio. Aunque la empresa depende de tecnologías de terceros (plataformas, software, datos), su escala global le permite negociar condiciones más favorables. Sin embargo, la dependencia tecnológica y los posibles cambios en licenciamiento o acceso a plataformas representan un riesgo. Estudios recientes sobre cadenas de valor

y plataformas digitales muestran que los proveedores que controlan datos o algoritmos pueden ejercer una mayor influencia (Zhang, Kwark & Raghunathan, 2025).

- **Amenaza de nuevos entrantes:** Media. Si bien el establecimiento de operaciones globales con capacidades tecnológicas avanzadas y economías de escala constituye una barrera significativa, la aparición de agencias digitales boutique y startups impulsadas por tecnologías emergentes reduce dicha barrera. Según análisis de modelos de negocio digitales, la proliferación de plataformas basadas en IA afecta la facilidad de entrada en el sector (Ali, 2022).
- **Amenaza de productos sustitutos:** Alta. Las soluciones tecnológicas de autogestión publicitaria (por ejemplo, Google Ads o Meta Business Suite) junto con herramientas de inteligencia artificial que permiten desarrollar contenido sin intermediarios representan una amenaza directa para algunos servicios tradicionales del sector. En entornos digitales, la facilidad de acceso a herramientas automatizadas incrementa la amenaza de sustitutos (medium article, 2023).

## 7.2 Análisis entrevistas semiestructuradas

Se realizaron cinco entrevistas a diferentes colaboradores de PGD: Marjorie Alvarado (Associate Vicepresident Product Management), Mauricio Ulate (Global Lead Tech), Mónica Mesa (Senior Project Manager), Cristian Rojas (Program Management Associate Director) y Rafael Mesa (Project Manager). Se llevó a cabo un análisis cualitativo con el propósito de identificar el estado actual de la gestión de proyectos en la organización y las percepciones respecto a la posible implementación de una PMO.

A partir de un instrumento estructurado por trece preguntas, se exploraron aspectos relacionados con: el nivel de estandarización en la gestión de proyectos, la alineación estratégica de los mismos, las fortalezas del modelo actual, la claridad de roles y responsabilidades, la eficiencia organizacional, la toma de decisiones, las necesidades de herramientas y soporte, el conocimiento sobre PMOs, la percepción de valor de una PMO, las expectativas frente a sus funciones, la resistencia al cambio y las oportunidades de mejora en los procesos.

El análisis de las respuestas permitió identificar puntos de coincidencia y divergencia entre los entrevistados, evidenciando tanto los desafíos actuales como las oportunidades de fortalecimiento en la gestión de proyectos de PGD. En términos generales, se encontró que la organización presenta alta adaptabilidad y capacidad técnica, pero carece de estandarización, visibilidad transversal y alineación estratégica entre proyectos y objetivos corporativos.

A continuación, se presenta la síntesis consolidada de las entrevistas, la cual integra las principales percepciones, conclusiones y recomendaciones derivadas de las cinco perspectivas analizadas.

- **Nivel de estandarización en la gestión de proyectos:** En general, los entrevistados coinciden en que no existe una estandarización formal en la gestión de proyectos dentro de PGD. Cada cuenta o cliente define sus propios procesos, metodologías y herramientas, lo que genera un entorno altamente adaptable pero poco unificado. Se utilizan metodologías ágiles, tradicionales e híbridas. Esta flexibilidad ha permitido ajustarse a las necesidades específicas de cada cliente, pero también ha provocado duplicidad de esfuerzos, falta de visibilidad transversal y desarticulación entre áreas. (Alvarado, 2025; Ulate, 2025; Mesa M., 2025; Rojas, 2025; Mesa R., 2025)

- **Alineación estratégica de los proyectos:** Los entrevistados reconocen que los proyectos se enfocan principalmente en responder a las necesidades de los clientes, más que en una alineación directa con los objetivos estratégicos de PGD. Si bien la satisfacción del cliente contribuye indirectamente a la estrategia corporativa, no existe un vínculo formal entre los proyectos y los objetivos organizacionales, lo cual se atribuye a la ausencia de liderazgo con formación en Project Management y a la falta de mecanismos de priorización estratégica. (Rojas, 2025; Ulate, 2025)
- **Percepción del desempeño actual y fortalezas:** Entre las principales fortalezas se destaca el talento humano, la capacidad de adaptación y la diversidad de conocimientos metodológicos en el equipo. La flexibilidad permite aplicar buenas prácticas en función del contexto del cliente, y la existencia de rutas de desarrollo profesional (“Career Paths”) que brinda una guía clara de crecimiento. Sin embargo, la falta de visibilidad entre proyectos y la carencia de un repositorio común de conocimiento dificulta el aprovechamiento colectivo de las experiencias y lecciones aprendidas. (Mesa M., 2025; Mesa R., 2025; Alvarado, 2025)
- **Claridad de roles y responsabilidades:** La mayoría considera que los roles y responsabilidades están definidos internamente, aunque no siempre son claros para los clientes. En algunos casos, la definición se construye progresivamente durante el proyecto, lo cual genera ambigüedad y discrepancias entre equipos similares. Se propone unificar los criterios de rol y establecer guías iniciales claras desde el inicio de cada gerente de proyectos en la empresa. (Mesa M., 2025; Mesa R., 2025)
- **Eficiencia organizacional y toma de decisiones:** Se identifican problemas de comunicación interdepartamental, duplicidad de esfuerzos y falta de seguimiento

en ciertos proyectos debido al trabajo en silos específicamente en los proyectos internos. Las decisiones relevantes suelen tomarse de manera jerárquica, con participación de vicepresidentes o líderes técnicos, aunque no existe un sistema formal de gobernanza de proyectos internos. Se sugiere implementar estructuras centralizadas de seguimiento y procesos de decisión más ágiles y transparentes. (Rojas, 2025; Ulate, 2025)

- **Necesidades de herramientas y soporte:** Actualmente, el grupo cuenta con un portafolio de herramientas bastante amplio, por lo que se considera que el apoyo debería enfocarse más en la estandarización de procesos que en la incorporación de nuevas herramientas. Las plataformas disponibles son suficientes para garantizar la eficiencia en los procesos y en el desarrollo de las funciones del rol. La mayoría de los proyectos se gestionan en Jira, y un adecuado dominio de esta herramienta permite trabajar de forma fluida. (Alvarado, 2025; Ulate, 2025)
- **Percepción y expectativas frente a una PMO:** Existe un consenso general sobre la necesidad y el valor potencial de una PMO. Todos los entrevistados coinciden en que esta oficina permitiría estandarizar procesos, unificar roles y metodologías, priorizar proyectos estratégicos, y mejorar la visibilidad organizacional. Además, la PMO sería clave para fortalecer la alineación con los objetivos corporativos y consolidar buenas prácticas, actuando más como una entidad consultiva y de soporte que como un ente de control o autoridad. (Ulate, 2025; Rojas, 2025; Mesa R., 2025)
- **Resistencias y retos de implementación:** Los principales desafíos identificados para la creación de una PMO son la resistencia al cambio cultural, especialmente por parte de las cuentas o clientes con procesos rígidos, y la falta de conocimiento general sobre gestión de proyectos dentro del liderazgo. También se advierte que

algunos colaboradores podrían resistirse a adoptar nuevos procesos si no perciben beneficios inmediatos. Por ello, se recomienda una implementación progresiva, acompañada de capacitación y comunicación efectiva sobre los beneficios de la PMO. (Rojas, 2025; Mesa R., 2025; Alvarado, 2025)

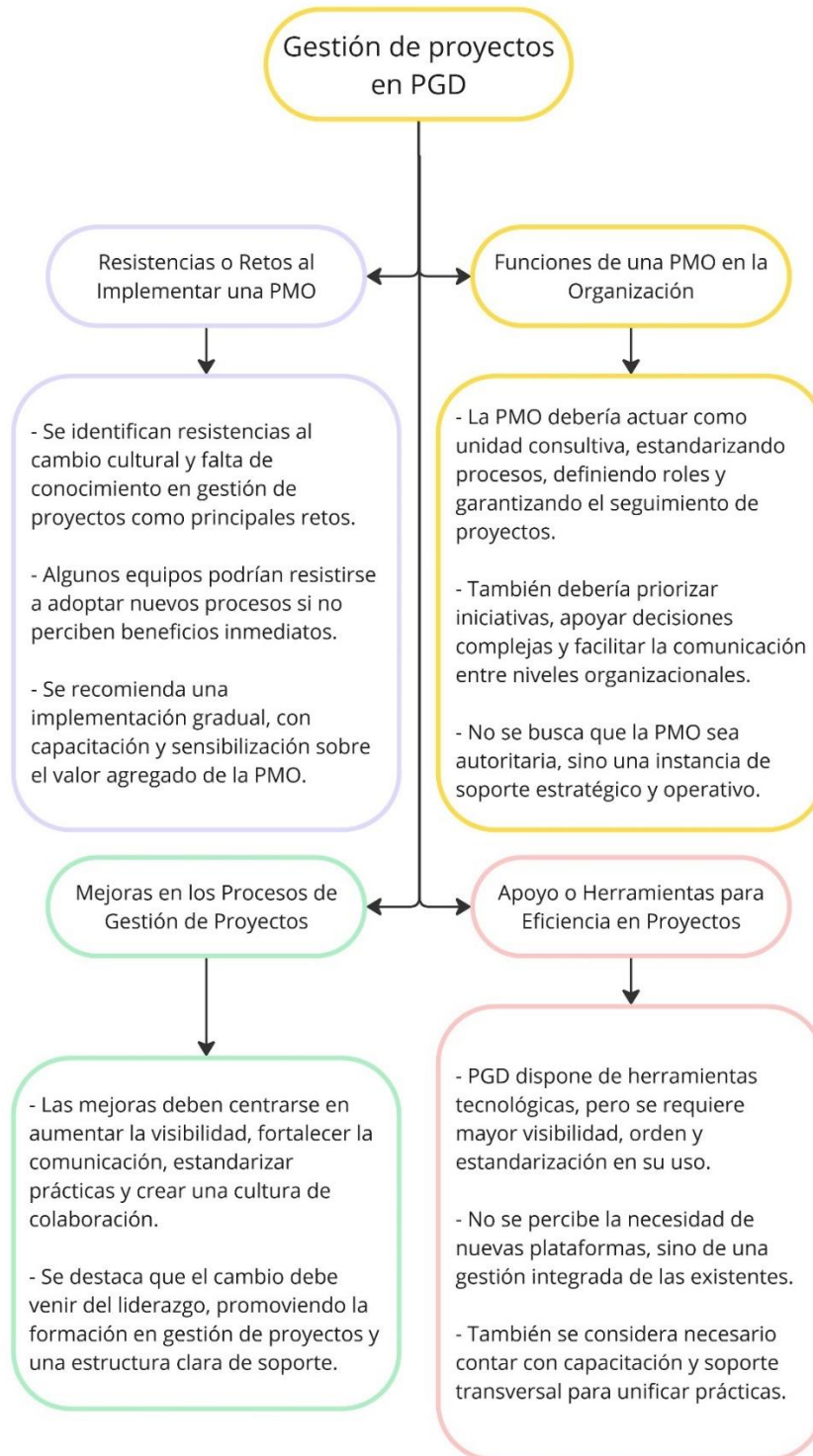
Finalmente, con base en estos hallazgos, se elaboró un mapa conceptual que resume los aspectos más relevantes identificados por cada entrevistado, destacando los elementos comunes y las oportunidades de mejora más significativas para PGD. Adicional se realizó una ficha técnica para cada entrevista que se pueden encontrar en los anexos del documento.

### **7.2.1 Mapa Conceptual**

El análisis de las entrevistas evidenció que PGD cuenta con un equipo altamente capacitado y adaptable, pero carece de estandarización, alineación estratégica y visibilidad transversal en la gestión de proyectos. Los participantes coincidieron en que una PMO podría aportar valor al actuar como un ente consultivo que consolide buenas prácticas, estandarice procesos y priorice los proyectos internos, dado que los externos son definidos directamente por los clientes. Se concluye que su implementación debería ser gradual y acompañada de estrategias de comunicación y liderazgo que aseguren su adopción y alineación con la estrategia corporativa de PGD. Se separo el mapa conceptual en las figuras 4, 5 y 6 para garantizar la visibilidad correcta de la información.

Figura 4.

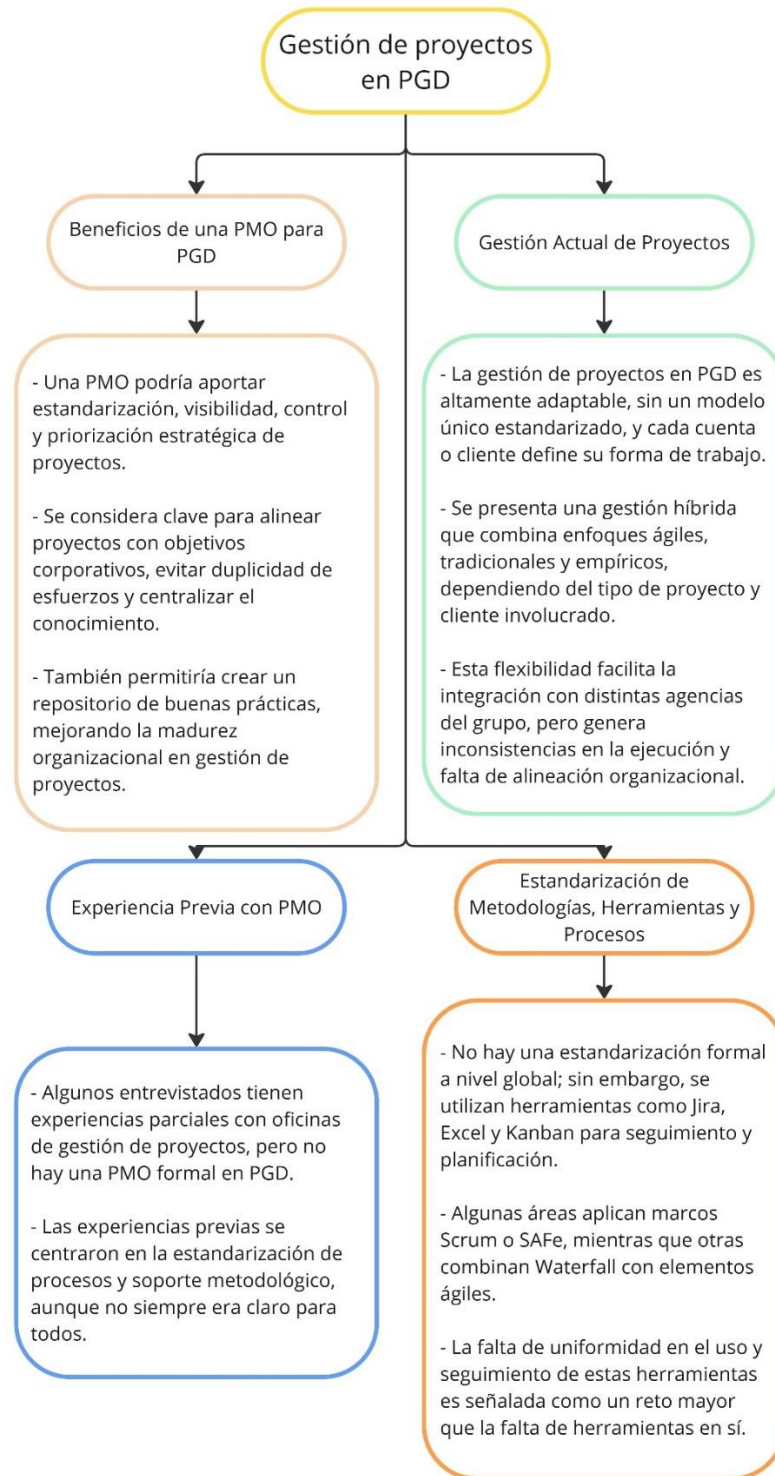
Mapa conceptual parte 1



Nota. Elaboración propia

**Figura 5.**

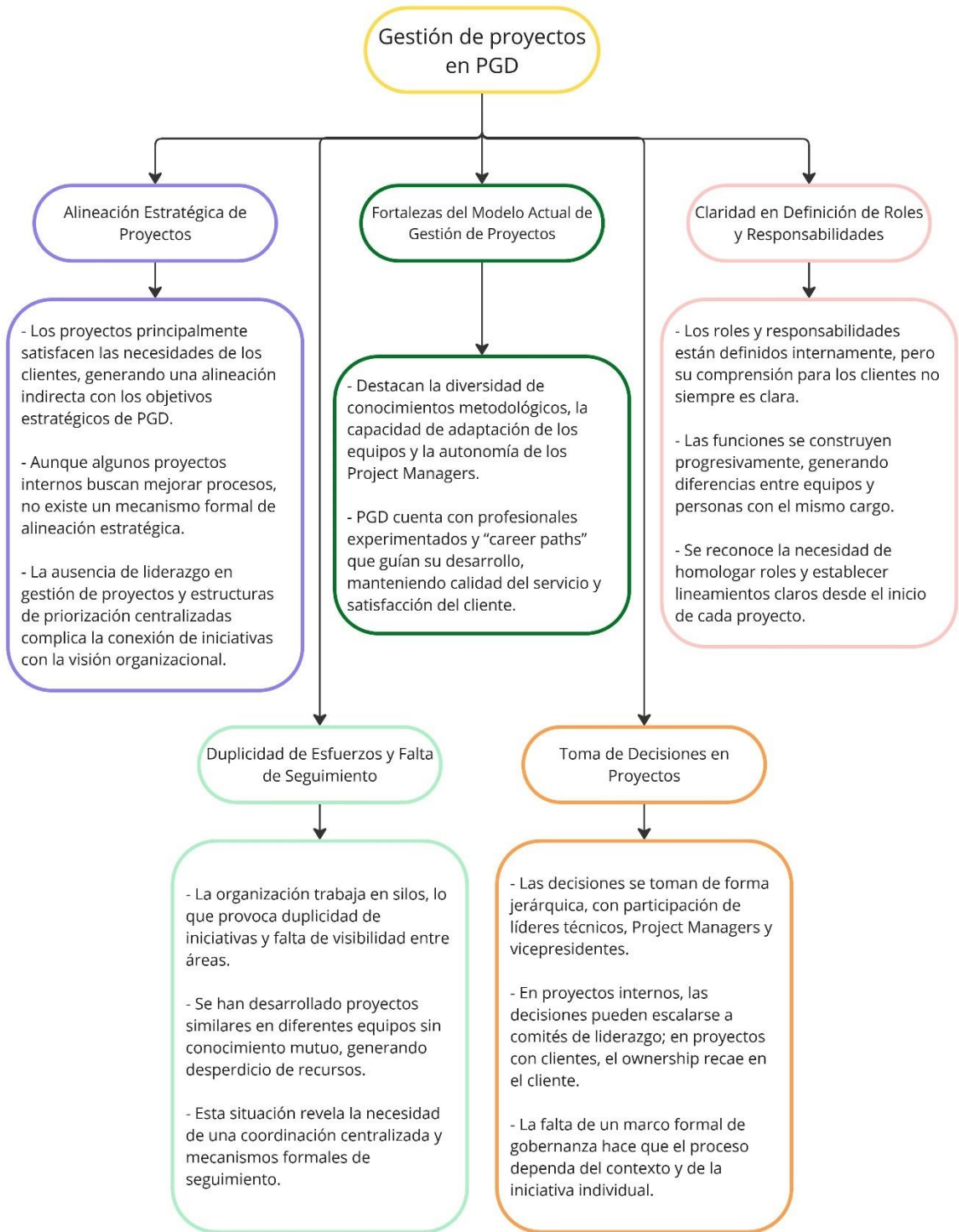
*Mapa conceptual parte 2*



*Nota. Elaboración propia*

**Figura 6.**

*Mapa conceptual parte 3*



*Nota. Elaboración propia*

### 7.3 Análisis estadístico de los resultados

#### 7.3.1 Consideraciones metodológicas para el análisis

Para fortalecer la trazabilidad de los hallazgos, se aplicó un proceso de codificación temática de respuestas (análisis de contenido), contabilizando menciones por categoría y calculando porcentajes sobre el total de entrevistados (n=5). Este enfoque permite “cuantificar” la evidencia cualitativa sin perder la riqueza interpretativa.

#### 7.3.2. Estandarización y formalización de procesos

Uno de los ejes centrales del diagnóstico fue analizar el nivel de estandarización metodológica en la gestión de proyectos internos. Desde la perspectiva de los modelos de madurez organizacional (PMI, 2018; Kerzner, 2022), la institucionalización de procesos constituye un indicador clave del nivel de desarrollo estructural. En este sentido, se evaluó la percepción de los entrevistados respecto a la existencia de metodologías comunes, plantillas estandarizadas y lineamientos formales, como se ve en la siguiente tabla

**Tabla 6.**

Nivel de estandarización de procesos internos

Aspecto evaluado	Frecuencia	Porcentaje
No existe metodología formal común	4	80%
Cada área usa su propio enfoque	3	60%
No hay plantillas estandarizadas	3	60%
Se percibe necesidad de estandarización	5	100%

*Nota. Elaboración propia.*

Los resultados muestran que el 80% de los entrevistados percibe ausencia de una metodología formal común, mientras que el 100% reconoce la necesidad de estandarizar

procesos. Esto evidencia una brecha significativa en institucionalización metodológica y sugiere un nivel inicial de madurez organizacional en esta dimensión.

### 7.3.3. Gobernanza y toma de decisiones

La gobernanza organizacional constituye un elemento esencial dentro del enfoque contemporáneo del Organizational Project Management (PMI, 2025), ya que define los mecanismos mediante los cuales se priorizan, supervisan y alinean los proyectos con la estrategia institucional. En este contexto, se analizó la percepción de los participantes sobre la existencia de estructuras formales de priorización y toma de decisiones.

La siguiente tabla sintetiza los patrones identificados en las entrevistas, cuantificados en términos de frecuencia y porcentaje (n=5).

**Tabla 7.**

Gobernanza y priorización de proyectos

Aspecto evaluado	Frecuencia	Porcentaje
No existe comité formal de priorización	4	80%
La priorización depende del cliente o urgencia	3	60%
Falta visibilidad transversal del portafolio	4	80%
Se percibe necesidad de mayor gobernanza	5	100%

*Nota. Elaboración propia.*

### 7.3.4. Nivel de estandarización y forma actual de gestión de proyectos.

Los resultados muestran una heterogeneidad marcada en la forma de gestionar proyectos, principalmente por la dependencia del cliente/cuenta y la ausencia de un marco metodológico transversal, Al clasificar las respuestas en tres categorías, se observa lo siguiente en la tabla 8:

**Tabla 8.**

*Nivel de estandarización percibido en la gestión de proyectos (n=5)*

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Baja / inexistente	2	40%
Variable por cliente / cuenta	2	40%
Herramientas comunes, procesos variables	1	20%

*Nota. Elaboración propia.*

El 80% indicó ausencia de un mecanismo formal de priorización interna, lo que limita la alineación estratégica. La totalidad de los entrevistados reconoce la necesidad de fortalecer la gobernanza del portafolio.

### **7.3.5. Nivel de madurez percibido**

Con el fin de integrar las dimensiones analizadas y aproximar el nivel actual de desarrollo organizacional en gestión de proyectos, se solicitó a los participantes una valoración global del estado actual del modelo interno. Esta percepción se contrastó con los niveles planteados en modelos internacionales de madurez organizacional, tal como se ve en la siguiente tabla:

**Tabla 9.**

Nivel de madurez percibido

<b>Nivel percibido</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Inicial / informal	3	60%
Parcialmente definido	2	40%
Estandarizado	0	0%

Gestionado estratégicamente	0	0%
-----------------------------	---	----

*Nota. Elaboración propia.*

### 7.3.6. Herramientas utilizadas y necesidad de mayor visibilidad

En términos de herramientas, se observa predominio de plataformas como Jira y prácticas complementarias (p.ej., seguimiento en Excel), aunque con diferencias por cuenta y por nivel de seguimiento, como se evidencia en la tabla 10.

**Tabla 10.**

*Herramientas reportadas por los entrevistados*

Herramienta	Frecuencia	Porcentaje
Jira	4	80%
Excel	1	20%

*Nota. Elaboración propia.*

A nivel interpretativo, los datos sugieren que la brecha no es únicamente tecnológica, sino de gobernanza y seguimiento: se reporta el intento de implementar herramientas (p.ej., Jira) sin continuidad suficiente, lo cual refuerza la necesidad de un rol articulador que asegure orden, visibilidad y consistencia en el uso.

### 7.3.7 Toma de decisiones y estructura de gobernanza

En la toma de decisiones se identifican dos constantes: (1) presencia de estructuras jerárquicas en la definición/aprobación y (2) mantenimiento del “Ownership” del Project Manager sobre decisiones del proyecto, esto se puede evidenciar en la tabla 11 que se muestra a continuación.

**Tabla 11.**

*Patrones de gobernanza en toma de decisiones*

<b>Patrón identificado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Decisiones con componente jerárquico	4	80%
El PM conserva la responsabilidad	4	80%
Alta influencia del cliente/cuenta	3	60%
Reuniones/comités con stakeholders	2	40%

*Nota. Elaboración propia.*

Estos hallazgos sugieren que cualquier PMO propuesta debe operar como unidad consultiva (no autoritaria) y adaptarse a un esquema donde, aunque existe jerarquía, el PM conserva responsabilidad y el cliente influye significativamente en el marco operativo.

#### **7.4 Análisis de la cultura organizacional**

Comprender la cultura organizacional de PGD resulta fundamental para contextualizar los hallazgos sobre la gestión de proyectos y la viabilidad de implementar una PMO. La cultura influye directamente en la forma en que se comunican los equipos, se toman decisiones y se gestionan los procesos. Para este análisis se emplean dos modelos ampliamente utilizados en el estudio de las organizaciones: el modelo de Schein (1988) y el modelo de valores en competencia de Cameron y Quinn (1999).

##### **7.4.1 Modelo de Schein**

- Según Schein (1988), la cultura organizacional se compone de tres niveles interrelacionados:

- Artefactos: los elementos visibles de la organización, como estructuras, procesos, lenguaje o símbolos.
- Valores adoptados: las normas, estrategias y filosofías que orientan el comportamiento y la toma de decisiones.
- Supuestos básicos: las creencias inconscientes y compartidas que determinan la forma en que las personas perciben y reaccionan ante su entorno.

A partir de las entrevistas realizadas, se identifican los siguientes elementos:

- **Artefactos:** Las entrevistas evidencian una cultura marcada por la adaptabilidad y autonomía. Cada equipo gestiona los proyectos de manera independiente, utilizando distintas metodologías (ágiles, híbridas o tradicionales) según las necesidades del cliente. Esta flexibilidad refleja una orientación fuerte hacia el servicio y la personalización, pero también genera fragmentación organizacional, falta de estandarización y trabajo en silos. Se observa el uso de herramientas tecnológicas robustas, como Jira, aunque sin una aplicación homogénea. Asimismo, la comunicación interdepartamental es limitada, lo que afecta la visibilidad transversal y la colaboración entre áreas.
- **Valores adoptados:** PGD declara valores la autonomía, trabajo en equipo, innovación, confiabilidad, asumir riesgos e ímpetu. Estos valores se reflejan en el comportamiento de los equipos, que demuestran alto compromiso y disposición para adaptarse a distintos contextos. Sin embargo, el valor del trabajo en equipo se ve afectado por la falta de procesos comunes que faciliten la cooperación estructurada. Los entrevistados coinciden en que la orientación principal está centrada en el cliente, lo que refuerza la flexibilidad, pero debilita la conexión con los objetivos estratégicos internos. En este nivel, la cultura de PGD prioriza la ejecución y la autonomía sobre la coordinación y el control formal.

- **Supuestos básicos:** En el nivel más profundo, la cultura de PGD se sustenta en la creencia de que la flexibilidad es clave para el éxito. Se asume que cada equipo o cuenta debe tener libertad para definir sus procesos y enfoques, lo que ha permitido responder con agilidad a los clientes. No obstante, este supuesto también ha consolidado una mentalidad descentralizada y poco estandarizada, donde la gestión de proyectos se percibe más como un medio operativo que como un componente estratégico. La confianza en la autonomía de los equipos y la orientación al cliente predominan sobre la necesidad de estructuras formales o mecanismos de control.

En conclusión, la cultura organizacional de PGD se caracteriza por ser flexible, orientada al cliente y altamente autónoma, lo que ha favorecido la agilidad operativa y la innovación, pero ha limitado la estandarización y la alineación estratégica. Desde la perspectiva de Schein, los tres niveles culturales muestran coherencia entre los valores y las prácticas visibles, aunque también evidencian tensiones entre la autonomía individual y la necesidad de cohesión organizacional. En este contexto, la creación de una PMO con un enfoque consultivo y no impositivo podría contribuir a fortalecer la coordinación y la alineación sin comprometer la agilidad que define la identidad cultural de PGD.

#### **7.4.2 Modelo de Cameron y Quinn**

El modelo de Cameron y Quinn (1999) clasifica la cultura organizacional en cuatro tipologías basadas en dos ejes: flexibilidad vs control y orientación interna vs externa.

Las tipologías resultantes son:

- **Cultura Clan:** organización colaborativa, enfocada en las personas, la cohesión y el trabajo en equipo.
- **Cultura Adhocrática:** dinámica, creativa e innovadora, centrada en la flexibilidad y la adaptación.

- Cultura de Mercado: orientada a resultados, competitiva y enfocada en el cumplimiento de metas externas.
- Cultura Jerárquica: estructurada, formal y basada en procedimientos estables y controlados.

Con base en los hallazgos de las entrevistas realizadas, la cultura organizacional de PGD se identifica principalmente con la cultura adhocrática, complementada por rasgos de cultura de mercado. Los entrevistados describieron un entorno caracterizado por la autonomía, la innovación y la adaptabilidad, donde cada equipo define sus propios métodos y herramientas según las necesidades de los clientes. Este enfoque refleja una fuerte orientación hacia la flexibilidad y la experimentación, coherente con los valores de la cultura de PGD, centrada en la creatividad, la iniciativa individual y la capacidad de respuesta ante el cambio.

Al mismo tiempo, la orientación al cliente y los resultados que predomina en PGD evidencia la presencia de una cultura de mercado. La prioridad por atender las demandas externas condiciona la organización interna, limitando la consolidación de procesos propios y la alineación estratégica de los proyectos. Según los entrevistados, la gestión de proyectos está más enfocada en la satisfacción de los clientes que en el fortalecimiento de la estructura organizacional, lo cual refleja un entorno competitivo y orientado al desempeño.

En cuanto a los rasgos de cultura jerárquica, estos son poco evidentes. Aunque existe una estructura de liderazgo definida, la toma de decisiones —especialmente en lo relacionado con los proyectos internos— suele ser reactiva y concentrada en niveles superiores, sin un marco formal de gobernanza o priorización. Finalmente, se identifican algunos elementos de cultura clan, reflejados en la colaboración y sentido de equipo dentro de las cuentas o proyectos, aunque la falta de conexión transversal entre áreas limita la consolidación de una identidad organizacional compartida.

En conclusión, los resultados de las entrevistas permiten ubicar a PGD dentro del cuadrante de flexibilidad y orientación externa del modelo de Cameron y Quinn (1999). Esta posición describe a una organización innovadora, adaptable y fuertemente enfocada en el cliente, pero con retos en estandarización, cohesión interna y toma de decisiones estratégicas para sus proyectos internos. En este sentido, el planteamiento de una PMO representa una oportunidad para equilibrar la flexibilidad con una estructura común, fortaleciendo la alineación entre la gestión operativa y los objetivos corporativos.

#### **7.4.3 Conclusiones cultura organizacional**

El análisis de la cultura organizacional en PGD evidencia una empresa con una identidad marcada por la flexibilidad, la autonomía y la innovación, características que han sido clave para su posicionamiento dentro del sector tecnológico y de servicios globales. Los equipos de trabajo operan con un alto grado de independencia, adaptando metodologías y herramientas según las necesidades de cada cliente. Esta libertad ha permitido un entorno altamente creativo y dinámico, pero también ha generado falta de estandarización, comunicación transversal limitada y ausencia de una visión unificada sobre la gestión de proyectos.

La cultura de PGD se encuentra fuertemente orientada al cliente y a los resultados, lo que impulsa la eficiencia en la entrega y la capacidad de respuesta, aunque en ocasiones esto ocurre en detrimento del fortalecimiento de procesos internos. A nivel interno, se percibe un clima colaborativo dentro de los equipos, pero con escasa conexión entre áreas o regiones, lo que dificulta la construcción de una identidad organizacional cohesionada y un aprendizaje colectivo.

Asimismo, la toma de decisiones en proyectos internos tiende a ser reactiva y concentrada en niveles de liderazgo, lo que refleja la necesidad de estructuras más claras de gobernanza y priorización. A pesar de ello, existe una disposición positiva al

cambio y una comprensión compartida de la importancia de mejorar la gestión de proyectos de manera integral.

En conjunto, la cultura organizacional de PGD puede definirse como innovadora, orientada al cliente y basada en la autonomía de sus equipos, pero con retos en integración, visibilidad y alineación estratégica. Este contexto cultural representa una base sólida para el planteamiento de una PMO que funcione como un ente consultivo y de apoyo, capaz de fortalecer la colaboración, estandarizar procesos esenciales y conectar la ejecución de los proyectos con los objetivos estratégicos de la empresa, sin comprometer la agilidad que caracteriza a la organización.

### **7.5 Diagnostico organizacional final**

El análisis integral de la información recolectada a través de las entrevistas, el estudio de la cultura organizacional y la revisión de modelos teóricos permitió identificar la situación actual del área de Project Management en PGD, así como sus principales fortalezas y oportunidades de mejora.

PGD se caracteriza por una estructura organizacional dinámica, flexible y altamente orientada a las necesidades de sus clientes. Su cultura promueve la autonomía, la innovación y la adaptabilidad, lo que le ha permitido mantener un crecimiento constante y responder con agilidad a las demandas del mercado global. Sin embargo, esta misma flexibilidad ha derivado en una gestión de proyectos descentralizada y poco estandarizada, donde cada equipo opera con metodologías y herramientas distintas según la cuenta o cliente asignado.

Actualmente, no existe un marco unificado de gestión de proyectos ni mecanismos claros de alineación con los objetivos estratégicos de la empresa. Las decisiones relacionadas con los proyectos internos se toman de manera reactiva y concentrada en niveles de liderazgo, sin una estructura formal de gobernanza o

priorización. Además, se evidencian dificultades de comunicación transversal entre áreas y regiones, lo que genera duplicidad de esfuerzos, falta de visibilidad organizacional y una gestión del conocimiento limitada.

Las fortalezas que se encontraron dentro de la organización fueron:

- Talento humano altamente calificado: Los equipos cuentan con sólidas competencias técnicas, conocimiento metodológico y capacidad de adaptación.
- Cultura innovadora y flexible: La autonomía favorece la creatividad y la búsqueda de soluciones ajustadas a cada cliente, manteniendo la competitividad del negocio.
- Orientación al cliente: La organización ha logrado consolidar relaciones sólidas con sus clientes mediante un enfoque centrado en resultados y satisfacción.
- Compromiso y sentido de pertenencia: Los colaboradores muestran disposición al cambio y compromiso con el cumplimiento de los objetivos de sus proyectos.
- Iniciativas de desarrollo profesional: La existencia de rutas de crecimiento (“career paths”) fortalece la motivación y la retención de talento.

Por otra parte, se encontraron las siguientes oportunidades de mejora:

- Estandarización de procesos: Se requiere definir procedimientos internos claros para la planeación, seguimiento y control de proyectos, sin afectar la metodología específica de cada cliente.
- Alineación estratégica: Es necesario fortalecer la conexión entre los proyectos internos y los objetivos corporativos para maximizar su contribución al desarrollo organizacional.
- Gobernanza y priorización: Se recomienda establecer una estructura que permita tomar decisiones estratégicas más claras y ágiles respecto al portafolio de proyectos internos.

- Gestión del conocimiento: La creación de un repositorio común de lecciones aprendidas y buenas prácticas podría potenciar la eficiencia colectiva y reducir reprocesos.
- Comunicación transversal: Es fundamental mejorar la articulación entre áreas para fomentar la colaboración y la cohesión cultural a nivel organizacional.

En síntesis, PGD cuenta con una base sólida para la madurez de su gestión de proyectos, sustentada en su talento humano y cultura innovadora. No obstante, el crecimiento del área y la diversidad de prácticas evidencian la necesidad de formalizar procesos internos de gestión que permitan equilibrar la flexibilidad operativa con la eficiencia organizacional y la alineación estratégica. En este contexto, el planteamiento de una PMO se perfila como una iniciativa clave para fortalecer la coordinación, la visibilidad y la integración de los esfuerzos de la organización.

## **8. Plan de Intervención**

La literatura y los estándares internacionales coinciden en que las Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO) pueden diferir ampliamente según su alcance, nivel de autoridad, propósito y ubicación dentro de la organización. A continuación, se presenta un análisis comparativo de estas.

### **8.1 Fase 1**

#### **8.1.1 Evaluación crítica de los tipos de PMO según su compatibilidad con PGD**

El análisis cultural realizado, basado en entrevistas, el modelo de Schein y el marco de Cameron y Quinn, muestra que PGD opera principalmente bajo una cultura adhocrática caracterizada por alta autonomía, flexibilidad operativa, innovación constante y estructuras poco jerárquicas. A esto se suma una fuerte orientación al cliente, lo que deriva en variabilidad metodológica, dependencia externa para la priorización y una gestión reactiva frente a necesidades cambiantes. En este contexto, no todos los modelos de PMO resultan compatibles ni sostenibles para la organización.

En primer lugar, las PMO de tipo directivo, caracterizadas por alta autoridad, control centralizado y estandarización rígida, presentan una baja compatibilidad con la cultura de PGD. Este tipo de oficina tiende a imponer metodologías homogéneas, lo que entraría en conflicto con la necesidad de adaptar procesos a los requerimientos específicos de cada cliente. Además, su enfoque centralizado contrasta con la autonomía que los equipos valoran y ejercen, generando resistencia cultural significativa. Desde la perspectiva de Schein, introducir controles estrictos afectaría los supuestos básicos de flexibilidad y experimentación. Según Cameron y Quinn, también desplazaría a PGD hacia una cultura jerárquica para la cual no existe soporte estructural ni liderazgo preparado.

Por otro lado, las PMO de control, que buscan definir estándares y supervisar su cumplimiento, también implican riesgos de fricción cultural. Si bien podrían aportar mayor claridad, consistencia y visibilidad, su aplicación estricta se percibiría como restrictiva en una organización donde la adaptabilidad y la autonomía forman parte del ADN. Las entrevistas muestran que PGD gestiona proyectos bajo metodologías definidas por los clientes, por lo que una PMO que intente regular estos procesos enfrentaría resistencia inmediata. No obstante, un componente moderado de control podría ser útil para proyectos internos, siempre que se limite a una gobernanza mínima viable y no interfiera con el delivery orientado al cliente.

La PMO de apoyo presenta una alta compatibilidad con la cultura de PGD. Su carácter consultivo y basado en el acompañamiento se alinea con la flexibilidad y el trabajo colaborativo que distingue a la organización. Además, permite estandarizar procesos internos sin intervenir en los marcos de trabajo definidos por los clientes. De esta manera, responde a necesidades clave como mayor visibilidad transversal, reducción de duplicidades y fortalecimiento del aprendizaje organizacional. Esta PMO facilita la transferencia de conocimiento, el incremento progresivo de la madurez y la mejora continua, todo con baja resistencia cultural y en coherencia con las expectativas del personal.

Finalmente, desde una perspectiva estructural, una PMO de carácter departamental enfocada exclusivamente en proyectos internos y en el desarrollo de capacidades, como roles, procesos, herramientas y una gobernanza mínima, resulta más viable que una PMO corporativa. Esta estructura permite iniciar con un alcance limitado, medible y alineado con la necesidad real de PGD: mejorar la gestión de los proyectos internos, generar estándares transversales y consolidar una base de conocimiento sin interferir con la relación cliente-equipo que caracteriza el trabajo externo.

En síntesis, el modelo de PMO más compatible con la cultura actual de PGD es una PMO de apoyo con alcance departamental, enfocada en estandarizar procesos internos, mejorar la visibilidad y fortalecer capacidades sin imponer metodologías rígidas ni afectar la autonomía operativa de los equipos frente a los clientes. Este modelo respeta la cultura de PGD, potencia su orientación al cliente y reduce los riesgos asociados a la resistencia cultural, al tiempo que atiende las brechas identificadas en estandarización, gobernanza y transferencia de conocimiento.

## **8.2 Fase 2**

### **8.2.1 Definición del tipo, enfoque y nivel de autoridad de la PMO**

#### **propuesta**

Con base en los resultados de la Fase 1 del plan de intervención y en el diagnóstico organizacional y cultural de PGD, se determina que la PMO debe estructurarse como una PMO de apoyo (supportive PMO), con un enfoque predominantemente consultivo y un nivel de autoridad bajo. Esta decisión se sustenta en la naturaleza de la organización, caracterizada por una alta autonomía en los equipos, flexibilidad en la operación y una marcada orientación al cliente.

La PMO se concibe como una unidad habilitadora, orientada a fortalecer las capacidades internas de gestión de proyectos mediante acompañamiento metodológico, asesoría especializada y provisión de buenas prácticas, sin asumir responsabilidades de control ni de ejecución directa. En el contexto específico de PGD, este modelo resulta el más viable, dado que los proyectos externos se rigen en gran medida por metodologías, procesos y prioridades definidas por los clientes, lo que limita la posibilidad de imponer esquemas metodológicos o estructuras de gobernanza estandarizadas desde la organización.

En términos de alcance, la autoridad de la PMO se restringe de forma deliberada a los proyectos internos, donde existe un mayor margen de maniobra para intervenir en la estandarización de procesos, mejorar la visibilidad transversal del portafolio y apoyar la toma de decisiones organizacionales. La PMO no ejercerá autoridad jerárquica sobre los Project Managers ni sobre los equipos de proyecto, sino que operará a través de relaciones funcionales, promoviendo la colaboración y ofreciendo lineamientos, herramientas y soporte bajo demanda.

Este enfoque permite abordar de manera efectiva las principales brechas identificadas en el diagnóstico, particularmente la ausencia de procesos homogéneos de gestión de proyectos internos, la baja visibilidad a nivel organizacional y la débil alineación estratégica del portafolio, sin contradecir los supuestos culturales de PGD. Adicionalmente, minimiza el riesgo de resistencia al cambio al evitar una aproximación normativa o impositiva, y priorizar una adopción gradual basada en el valor generado para los equipos.

En consecuencia, la PMO propuesta se posiciona como un mecanismo de soporte estratégico y operativo, orientado al incremento progresivo de la madurez en gestión de proyectos, la sistematización del conocimiento organizacional y la mejora continua, preservando la flexibilidad requerida para operar en un entorno altamente dinámico y centrado en el cliente.

### **8.2.2 Definición de los roles clave dentro de la PMO**

Se plantea una estructura de roles enfocada en el acompañamiento, la estandarización gradual y el desarrollo de capacidades en gestión de proyectos, evitando esquemas de control rígidos o una centralización innecesaria. Esta aproximación es coherente con las directrices del PMI, que señala que las PMO de apoyo deben priorizar el soporte

metodológico, la gestión del conocimiento y la asesoría a los equipos, en lugar de ejercer autoridad directa sobre los proyectos (Project Management Institute, 2015).

El rol de PMO Lead o director de PMO tiene como función principal liderar la definición de lineamientos, facilitar la adopción de buenas prácticas y actuar como punto de articulación entre la PMO, los líderes de proyecto y la alta dirección. Este rol no contempla la gestión directa de proyectos, sino una función de coordinación, integración y orientación estratégica. La evidencia empírica indica que, en organizaciones dinámicas y orientadas al cliente como PGD, las PMO con mejores resultados son aquellas cuyo liderazgo actúa como facilitador y articulador de información, promoviendo consistencia sin comprometer la autonomía operativa de los equipos (Hobbs & Aubry, 2007; Müller & Lecoeuvre, 2014).

El rol de PMO Analyst se define como una posición de carácter técnico y operativo, responsable de apoyar la estandarización de los procesos internos de gestión de proyectos, consolidar información relevante, elaborar reportes transversales y apoyar el seguimiento de los proyectos internos. Este rol contribuye directamente a incrementar la visibilidad organizacional, disminuir la duplicación de esfuerzos y fortalecer la toma de decisiones basada en información, funciones que el Project Management Institute (2025) reconoce como esenciales en PMO con bajo nivel de autoridad y enfoque consultivo.

De manera complementaria, se incorpora el rol de Coordinador de Capacitación o Centro de Excelencia, orientado al fortalecimiento de las capacidades organizacionales en gestión de proyectos. Este rol será responsable de diseñar y gestionar rutas de formación, promover la adopción de estándares internos, facilitar la sistematización de lecciones aprendidas y consolidar un repositorio de conocimiento. Según Kerzner (2019), las PMO que operan como centros de excelencia cumplen un papel determinante en el aumento de la madurez organizacional, especialmente en contextos donde la estandarización debe alcanzarse de forma progresiva y adaptable.

Finalmente, se definen mecanismos de interacción con los Project Managers basados en acompañamiento metodológico, asesoría puntual, espacios estructurados de retroalimentación y comunidades de práctica. Estos mecanismos buscan reforzar la coherencia interna y el aprendizaje colectivo, sin interferir con las metodologías y marcos de trabajo establecidos por los clientes externos. Este planteamiento se alinea con modelos de gobernanza ligera, en los cuales la PMO facilita la alineación y el flujo de información sin imponer estructuras jerárquicas rígidas (Müller & Lecoeuvre, 2014).

### **8.2.3 Diseño de la estructura organizacional de la PMO**

La estructura organizacional de la PMO propuesta para PGD se define bajo un enfoque funcional y liviano, orientado al soporte transversal y a la articulación con las áreas involucradas en la gestión de proyectos, sin incorporar niveles jerárquicos adicionales que alteren la dinámica operativa existente. Esta decisión se fundamenta en los resultados del diagnóstico organizacional, los cuales evidencian altos niveles de autonomía en los equipos y una baja tolerancia a esquemas formales de control.

La PMO se posiciona funcionalmente dentro del área de Project Management, manteniendo una relación directa tanto con los líderes de la vertical de Tech como con el liderazgo regional, desde donde se garantiza la alineación con los objetivos estratégicos y la adecuada priorización de las iniciativas internas. Sin embargo, la PMO no ejerce autoridad jerárquica sobre los Project Managers ni sobre los equipos de proyecto, operando a través de relaciones funcionales basadas en el acompañamiento, la asesoría y la coordinación, en coherencia con su carácter de PMO de apoyo.

Desde la perspectiva estructural, la PMO se conforma por los roles previamente definidos (PMO Lead, PMO Analyst y Coordinador de Capacitación o Centro de Excelencia), los cuales interactúan de manera transversal con los Project Managers y demás actores clave de los proyectos internos. Esta configuración facilita la

comunicación, promueve la transferencia de conocimiento y contribuye a la consolidación de prácticas comunes, sin sacrificar la flexibilidad requerida para atender las demandas de los clientes externos.

La estructura propuesta incorpora, además, mecanismos formales de interacción, tales como comités de seguimiento de proyectos internos, espacios periódicos de alineación metodológica y canales específicos para la gestión del conocimiento. Estos mecanismos permiten incrementar la visibilidad organizacional, mitigar el trabajo en silos y fortalecer la toma de decisiones relacionadas con los proyectos internos, evitando al mismo tiempo la generación de cargas administrativas innecesarias.

Desde un sustento teórico, distintos estudios coinciden en que las PMO más efectivas en organizaciones dinámicas son aquellas que adoptan estructuras ligeras, con un énfasis marcado en la coordinación y el soporte, más que en el ejercicio de autoridad formal (Hobbs & Aubry, 2007; Müller & Lecoivre, 2014). De igual forma, el PMI (2017) resalta que la ubicación funcional de la PMO y la claridad en sus relaciones organizacionales son factores críticos para su aceptación y sostenibilidad, particularmente en contextos donde la estandarización debe alcanzarse de forma progresiva.

En consecuencia, la estructura organizacional de la PMO en PGD se plantea como un modelo flexible, escalable y adaptable, susceptible de evolucionar a medida que se incremente la madurez en gestión de proyectos, sin comprometer los principios culturales que definen a la organización.

#### **8.2.4 Alcance**

El alcance de la PMO propuesta para PGD se define de forma delimitada y focalizada, en coherencia con su carácter de PMO de apoyo y con las características culturales y operativas identificadas en el diagnóstico organizacional. Su propósito principal es

fortalecer la gestión de los proyectos internos de la organización, sin intervenir en la ejecución de los proyectos externos, los cuales se rigen por las metodologías, prioridades y lineamientos definidos por los clientes.

En este sentido, la PMO tendrá como ámbito de actuación los procesos internos de gestión de proyectos, incluyendo la planificación, seguimiento y control de iniciativas internas, tales como proyectos de mejora operativa, transformación organizacional y esfuerzos estratégicos transversales. A través de este enfoque, la PMO contribuirá a la estandarización progresiva de prácticas internas, a la mejora de la visibilidad organizacional y a la reducción de duplicidades, sin afectar la flexibilidad necesaria para el delivery orientado al cliente.

Adicionalmente, la PMO asumirá un rol de seguimiento transversal de los proyectos internos, con el objetivo de consolidar información sobre avances, riesgos y dependencias, facilitando la toma de decisiones informadas por parte del liderazgo. Asimismo, se contempla una gobernanza mínima viable orientada a la priorización de proyectos internos, considerando criterios como impacto estratégico, capacidad organizacional y uso eficiente de recursos, reconociendo que la priorización de proyectos externos es responsabilidad directa de los clientes.

De manera explícita, la PMO no tendrá alcance sobre la definición de metodologías de los proyectos externos, la asignación de recursos en cuentas de clientes ni la toma de decisiones operativas del delivery. Esta delimitación clara del alcance permite reducir la resistencia al cambio y posiciona a la PMO como un habilitador organizacional, coherente con las recomendaciones de la literatura para PMO de apoyo en entornos altamente dinámicos (Hobbs & Aubry, 2007).

### 8.2.5 Procesos Clave

El modelo de procesos propuesto en la tabla 9 permite fortalecer la gestión de los proyectos internos de PGD mediante prácticas estandarizadas y livianas, orientadas a la visibilidad, la alineación estratégica y la toma de decisiones informadas. Su diseño evita la imposición de marcos metodológicos rígidos y respeta la autonomía de los equipos, lo que lo hace compatible con una cultura orientada al cliente, tal como lo recomiendan los principales marcos internacionales para PMO de apoyo.

**Tabla 12.**

*Modelo de procesos clave de la PMO propuesta para PGD*

<b>Proceso</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Principales actividades</b>	<b>Soporte teórico</b>
<b>Planificación de proyectos internos</b>	Establecer lineamientos mínimos comunes para la gestión de proyectos internos, garantizando claridad desde el inicio sin imponer metodologías rígidas.	Definición de objetivos del proyecto, alcance preliminar, identificación de stakeholders, responsables, hitos clave, riesgos iniciales y criterios de éxito.	PMI (2025); Kerzner (2019)

<p><b>Seguimiento y control transversal</b></p>	<p>Mejorar la visibilidad organizacional del estado de los proyectos internos y apoyar la toma de decisiones oportunas.</p>	<p>Consolidación de avances, identificación de desviaciones, seguimiento de riesgos y dependencias, alertas tempranas.</p>	<p>Project Management Institute (2017); Müller &amp; Lecoeuvre (2014)</p>
<p><b>Priorización de proyectos internos</b></p>	<p>Apoyar la toma de decisiones estratégicas sobre qué iniciativas internas ejecutar y en qué secuencia.</p>	<p>Definición de criterios de priorización (alineación estratégica, impacto, urgencia, esfuerzo, capacidad), evaluación comparativa y recomendación al liderazgo.</p>	<p>ISO 21502 (2020); APM (2019)</p>

<p><b>Reporte y visibilidad organizacional</b></p>	<p>Proveer información clara, estandarizada y transversal sobre el portafolio de proyectos internos.</p>	<p>Diseño de reportes estandarizados, tableros de control y consolidación de información para la alta dirección.</p>	<p>Project Management Institute (2017); Hobbs &amp; Aubry (2007)</p>
--	--	--	--

*Nota. Elaboración propia*

### 8.2.6 Definición de herramientas y lineamientos para su estandarización

La PMO propuesta para PGD adopta un enfoque de estandarización del uso de las herramientas existentes, evitando la incorporación de nuevas plataformas tecnológicas. Esta decisión responde a los hallazgos del diagnóstico organizacional, donde se identificó que la empresa cuenta con un portafolio de herramientas suficiente para la gestión de proyectos, pero carece de lineamientos homogéneos que faciliten la visibilidad y coherencia de la información.

Desde su rol de apoyo, la PMO no definirá herramientas obligatorias ni impondrá cambios tecnológicos, sino que establecerá criterios mínimos comunes de uso para los proyectos internos, especialmente en aspectos como actualización de estados, registro de riesgos, seguimiento de dependencias y generación de reportes. Este enfoque permite mejorar la visibilidad transversal y la toma de decisiones sin afectar la autonomía de los equipos ni los marcos de trabajo definidos por los clientes externos.

Adicionalmente, la PMO promoverá la consolidación de información y la gestión del conocimiento, mediante el uso de repositorios compartidos que almacenen plantillas,

buenas prácticas y lecciones aprendidas. De acuerdo con la literatura, la estandarización ligera del uso de herramientas y del conocimiento organizacional es una de las funciones más efectivas de las PMO de apoyo en entornos dinámicos y orientados al cliente (Hobbs & Aubry, 2007).

### **8.3 Fase 3**

#### **8.3.1 Roadmap de implementación**

La implementación de la PMO en PGD se plantea como un proceso progresivo y adaptativo, alineado con la dinámica organizacional existente y orientado a facilitar su adopción efectiva. El roadmap se enfoca en la generación temprana de valor, la flexibilidad operativa y la incorporación gradual de prácticas de gestión de proyectos, evitando esquemas impositivos o excesivamente normativos que podrían entrar en tensión con el modelo cultural de la organización. El despliegue se estructura en cuatro fases secuenciales.

- **Fase 1: Preparación y alineación organizacional.**

Esta fase tiene como objetivo establecer las bases organizacionales para la implementación de la PMO, garantizando la comprensión, aceptación y alineación interna respecto a su propósito, alcance y rol dentro de la organización. El foco se centra en posicionar la PMO como un mecanismo de apoyo a los proyectos internos, evitando su percepción como una instancia de control o supervisión.

Durante esta fase se desarrollan actividades de socialización del modelo propuesto, validación del alcance restringido a proyectos internos y formalización del nivel de autoridad definido para la PMO. Adicionalmente, se establecen los principios iniciales de priorización de proyectos y los lineamientos mínimos de gobernanza requeridos para su operación.

- Entregables Principales:
  - Aprobación formal del modelo de PMO.
  - Definición validada de alcance y nivel de autoridad.
  - Roles y responsabilidades acordados.
  - Lineamientos iniciales de priorización interna.
- Responsables:
  - Sponsor ejecutivo (VP).
  - PMO Lead (rol propuesto).
  - Representantes clave de Project Managers de proyectos internos.
- Tiempo estimado:
  - 4 a 6 semanas.
- Recursos:
  - Tiempo de dedicación parcial del PMO Lead y Project Managers.
  - Espacios de reunión (Teams).
  - Documentación interna existente (lineamientos, roles actuales, información de proyectos internos).

- **Fase 2: Diseño detallado y estandarización inicial.**

En esta fase se desarrolla el diseño operativo de la PMO, transformando el modelo conceptual en procesos, herramientas y prácticas concretas. El énfasis se orienta a la estandarización de la gestión de los proyectos internos, preservando la flexibilidad

necesaria para no interferir con los enfoques metodológicos definidos por los clientes en los proyectos externos.

Durante esta fase se documentan los procesos clave de gestión, se definen plantillas y formatos comunes, y se establecen lineamientos para el uso consistente de las herramientas existentes. Asimismo, se diseñan los mecanismos de interacción entre la PMO y los Project Managers, con un enfoque de acompañamiento, alineación y coherencia operativa.

- Entregables Principales:
  - Manual de procesos de gestión de proyectos internos.
  - Plantillas y formatos estandarizados.
  - Lineamientos de uso de herramientas.
- Responsables:
  - PMO Lead.
  - PMO Analyst.
  - Project Managers participantes en el diseño.
- Tiempo estimado:
  - 6 a 8 semanas.
- Recursos:
  - Dedicación parcial del PMO Lead y PMO Analyst.
  - Jira.

- Sharepoint.
  - Referentes metodológicos y estándares definidos en la Fase 1.
  - Espacios de reunión (Teams).
- **Fase 3: Implementación piloto.**

La implementación se inicia mediante un piloto controlado, aplicado a un conjunto reducido de proyectos internos representativos. Esta fase tiene como propósito validar la pertinencia y viabilidad operativa de los procesos definidos, evaluar su aplicabilidad en contextos reales y realizar los ajustes necesarios antes de su despliegue a mayor escala.

Durante el piloto, la PMO opera como un facilitador cercano, recopilando retroalimentación sistemática de los equipos y monitoreando indicadores básicos de desempeño. Los ajustes derivados de este ejercicio buscan asegurar que la PMO genere valor tangible y sea percibida como un mecanismo de apoyo efectivo para la gestión de los proyectos internos.

- Entregables Principales:
  - Informe de resultados del piloto.
  - Ajustes al modelo de procesos y herramientas.
  - Lecciones aprendidas documentadas.
- Responsables:
  - PMO Lead.
  - PMO Analyst.

- Project Managers de los proyectos internos seleccionados para el piloto.
- Sponsor ejecutivo para seguimiento y resolución de bloqueos.
- Tiempo estimado:
  - 8 a 12 semanas.
- Recursos:
  - Proyectos internos seleccionados como casos piloto.
  - Dedicación operativa de los Project Managers involucrados.
  - Herramientas de seguimiento y reporte ya existentes.
  - Material de capacitación básica (guías, plantillas, sesiones cortas).
  - Espacios de retroalimentación y seguimiento periódico.
- **Fase 4: Despliegue progresivo y evaluación.**

Durante esta fase, la PMO consolida su operación sobre los proyectos internos y amplía su rol como instancia consultiva y de acompañamiento para los Project Managers que gestionan proyectos con clientes. Este apoyo se presta sin intervenir en la definición metodológica ni en las decisiones propias del delivery externo, respetando los marcos de trabajo acordados con cada cliente.

La PMO actúa como un centro de soporte y referencia, ofreciendo asesoría bajo demanda en buenas prácticas de gestión, planificación, seguimiento, gestión de riesgos, reportes y resolución de situaciones complejas. Este enfoque contribuye al fortalecimiento de las capacidades individuales de los Project Managers, promueve la

transferencia de conocimiento y mejora la consistencia en la gestión, sin afectar la autonomía operativa ni la flexibilidad requerida en la relación con los clientes.

Adicionalmente, se realiza el seguimiento a los indicadores definidos, se evalúa el desempeño de la PMO y se identifican oportunidades de mejora continua, ajustando procesos, herramientas y lineamientos a partir de los aprendizajes obtenidos durante la implementación. Esta fase busca consolidar la PMO como un habilitador organizacional y no como un mecanismo de control, en coherencia con la cultura flexible y orientada al cliente de PGD.

- Entregables Principales:
  - PMO operativa para proyectos internos.
  - Reportes periódicos de desempeño.
  - Evaluación de indicadores de éxito.
  - Plan de mejora continua.
- Responsables:
  - PMO Lead.
  - PMO Analyst.
  - Project Managers de proyectos internos.
  - Project Managers de proyectos con cliente (participación voluntaria, bajo demanda).
  - Sponsor ejecutivo para evaluación estratégica.
- Tiempo estimado:

- 12 a 16 semanas (Despliegue gradual).
- Recursos:
  - Herramientas actuales de gestión y documentación.
  - Recursos de capacitación continua (sesiones de refuerzo, materiales de apoyo).
  - Indicadores definidos para medición de desempeño.
  - Espacios periódicos de revisión y mejora continua.
  - Repositorio de buenas prácticas y lecciones aprendidas.
  - Presupuesto operativo básico para sostenimiento de la PMO.

### **8.3.2 Gestión del cambio organizacional**

El enfoque de gestión del cambio organizacional para la implementación de la PMO en PGD se define a partir de las características culturales de la organización, en particular la alta autonomía de los equipos, la flexibilidad operativa y la orientación al cliente. Bajo este contexto, el cambio se aborda como un proceso progresivo de adopción, orientado a la construcción de valor percibido y al acompañamiento continuo de los Project Managers, evitando enfoques de imposición estructural.

La estrategia de gestión del cambio se estructura sobre tres ejes principales: comunicación interna, formación y acompañamiento. Estos ejes permiten reducir la resistencia al cambio, fortalecer la comprensión del rol de la PMO y facilitar su integración gradual y natural en la dinámica de trabajo existente.

- **Comunicación interna:** La comunicación se orienta a posicionar la PMO como un habilitador del trabajo de los Project Managers, y no como una instancia de control. Para ello, se prioriza una comunicación clara, consistente y recurrente

sobre el propósito, alcance y beneficios de la PMO, enfatizando su carácter consultivo y su enfoque en la mejora de los procesos internos de gestión de proyectos.

Los mensajes se centran en beneficios concretos y tangibles, tales como la reducción de reprocesos, el aumento de la visibilidad organizacional, el acceso a buenas prácticas y la disponibilidad de soporte especializado ante situaciones complejas. La comunicación se desarrolla de manera continua, utilizando tanto canales formales como informales, y se apoya en los líderes de proyecto como agentes de cambio que refuercen el mensaje a través de la práctica diaria.

- **Formación:** La formación se plantea como un mecanismo de fortalecimiento de capacidades, y no como un proceso de estandarización rígida de metodologías. En coherencia con la cultura organizacional, se priorizan espacios formativos prácticos, de corta duración y orientados a la aplicación, enfocados en los procesos internos de gestión de proyectos, el uso eficiente de las herramientas existentes y la adopción de buenas prácticas adaptables a distintos contextos. Estos espacios incluyen talleres, sesiones de intercambio de experiencias y cápsulas de conocimiento, con el objetivo de promover el aprendizaje colaborativo y capitalizar el conocimiento ya presente en la organización. La formación se ofrece de manera gradual y flexible, permitiendo a los Project Managers incorporar las prácticas en función de su contexto, madurez y necesidades específicas.
- **Acompañamiento a los Project Managers:** El acompañamiento constituye el eje central del enfoque de gestión del cambio. La PMO ofrece soporte personalizado y bajo demanda a los Project Managers, tanto en proyectos internos como, de manera consultiva, en proyectos con cliente. Este acompañamiento se orienta a la

resolución de problemáticas concretas, al fortalecimiento de competencias y a la adopción progresiva de prácticas que aporten valor tangible a la gestión diaria.

Este enfoque contribuye a construir confianza, reduce la percepción de imposición y posiciona a la PMO como un aliado estratégico para los equipos.

Adicionalmente, permite recopilar retroalimentación continua que alimenta la mejora del modelo, asegurando que la PMO evolucione en función de las necesidades reales de la organización.

### **8.3.3 Plan de gestión de riesgos**

La implementación de una PMO en PGD implica la gestión de diversos riesgos asociados tanto a factores culturales como operativos y de adopción organizacional. De acuerdo con las buenas prácticas del PMI, la gestión de riesgos constituye un proceso sistemático orientado a identificar, analizar, planificar respuestas y monitorear los eventos que pueden afectar el logro de los objetivos del proyecto. En este sentido, el presente plan de gestión de riesgos busca anticipar las principales amenazas que podrían impactar la implementación de la PMO y definir estrategias de respuesta que permitan minimizar su probabilidad y/o impacto.

Considerando el diagnóstico organizacional realizado, los riesgos identificados se agrupan en tres categorías principales evidenciados en la tabla 10: riesgos culturales, riesgos operativos y riesgos asociados a la adopción de la PMO. Estos riesgos fueron definidos a partir de los resultados de las entrevistas semiestructuradas, el análisis de la cultura organizacional y la revisión de la literatura especializada en implementación de PMO. Para cada riesgo se establecieron acciones de mitigación y responsables, con el fin de asegurar un enfoque preventivo y alineado con la gobernanza propuesta.

**Tabla 13.**

*Plan de Gestión de Riesgos para la Implementación de la PMO en PGD*

<b>Categoría del riesgo</b>	<b>Riesgo identificado</b>	<b>Causa</b>	<b>Impacto potencial</b>	<b>Estrategia de respuesta</b>	<b>Responsable</b>
Cultural	Resistencia al cambio por parte de los equipos	Alta autonomía de las cuentas y diversidad de metodologías utilizadas	Baja adopción de procesos estandarizados y rechazo a la PMO	Implementar un plan de gestión del cambio enfocado en comunicación temprana, capacitación y participación activa de los stakeholders	PMO Lead / Dirección
Cultura	Percepción de la PMO como ente de control	Experiencias previas negativas o desconocimiento del rol real de la PMO	Falta de colaboración y cumplimiento superficial de procesos	Posicionar la PMO como unidad de apoyo y generación de valor, destacando beneficios operativos y estratégicos	PMO Lead

Cultura	Desalineación cultural entre áreas	Equipos multiculturales y distribuidos globalmente	Dificultad para adoptar prácticas comunes	Adaptar metodologías y herramientas a la realidad cultural de PGD, manteniendo flexibilidad controlada	PMO / Líderes funcionales
Operativo	Falta de estandarización de procesos	Ausencia de un marco común de gestión de proyectos	Duplicidad de esfuerzos y baja visibilidad transversal	Definir procesos mínimos obligatorios y plantillas estándar para todos los proyectos	PMO
Operativo	Sobrecarga operativa de los Project Managers	Asignación simultánea a múltiples proyectos	Retrasos en cronogramas y disminución de calidad	Implementar lineamientos de priorización y balance de carga desde la PMO	PMO / Dirección
Operativo		Uso de múltiples plataformas según la cuenta o cliente	Información dispersa y dificultad para el seguimiento	Definir un conjunto mínimo de herramientas estándar para gestión y reporte	PMO / Área de Tecnología

	Falta de herramientas unificadas				
Adopción	Falta de patrocinio de la alta dirección	Prioridades estratégicas enfocadas en el corto plazo	Pérdida de legitimidad de la PMO	Asegurar el sponsorship ejecutivo y vincular la PMO a objetivos estratégicos	Alta Dirección
Adopción	Baja madurez en gestión de proyectos	Ausencia de formación formal en Project Management	Uso incorrecto o parcial de la metodología	Implementar programas de capacitación progresiva y acompañamiento	PMO
Adopción	Expectativas poco realistas sobre la PMO	Desconocimiento del alcance y tiempos	Frustración frente a resultados	Definir y comunicar claramente el alcance, fases y beneficios	PMO Lead

*Nota. Elaboración propia*

### **8.3.4 Indicadores de éxito**

Con el objetivo de evaluar el nivel de adopción, la efectividad y el valor aportado por la PMO propuesta para PGD, se estableció un conjunto acotado de indicadores clave de desempeño (KPIs), alineados con el rol consultivo y de soporte de la PMO, así como con las restricciones reales de recursos identificadas durante el diagnóstico organizacional.

El sistema de medición propuesto privilegia la simplicidad, la utilidad para la toma de decisiones ejecutivas y la coherencia con la cultura organizacional, evitando métricas operativas complejas que puedan generar sobrecarga administrativa. En este sentido, los indicadores no están orientados a evaluar el desempeño de los proyectos con cliente, los cuales responden a marcos metodológicos y prioridades externas, sino a medir el nivel de adopción, uso y valor percibido de la PMO, tanto en proyectos internos como en su función de acompañamiento y asesoría a Project Managers que trabajan con clientes.

#### **1. Visibilidad del portafolio de proyectos internos**

Este indicador evalúa el grado en que la alta dirección dispone de información clara, consolidada y oportuna sobre los proyectos internos de la organización. Da respuesta directa a una de las principales brechas identificadas en el diagnóstico organizacional: la ausencia de visibilidad transversal y de información centralizada que apoye la toma de decisiones.

El indicador se calcula como el porcentaje de proyectos internos activos que cuentan con información mínima centralizada, incluyendo el estado actual, el responsable y la prioridad del proyecto. Su medición permite valorar la capacidad de la PMO para promover la transparencia organizacional, sin intervenir en la ejecución operativa de los proyectos.

## **2. Visibilidad del portafolio de proyectos internos**

Este indicador mide el nivel de adopción de la PMO como instancia de apoyo en la gestión de proyectos internos, permitiendo identificar si su utilización por parte de los equipos es efectiva o si su rol se mantiene únicamente a nivel conceptual.

Se calcula como la proporción de proyectos internos que reciben acompañamiento, orientación o utilizan los artefactos definidos por la PMO, en relación con el total de proyectos internos activos durante un período determinado.

## **3. Uso de la PMO como asesoría en proyectos con cliente**

Este indicador evalúa el uso voluntario de la PMO como espacio de consulta y soporte por parte de los Project Managers que participan en proyectos con cliente. Su objetivo no es medir los resultados de dichos proyectos, sino identificar el nivel de confianza y el valor percibido del acompañamiento brindado por la PMO.

El indicador se calcula como el porcentaje de proyectos con cliente en los que los Project Managers solicitan apoyo puntual de la PMO, en relación con el total de proyectos con cliente activos durante el período de medición.

## **4. Percepción de valor del acompañamiento de la PMO**

Este indicador captura la percepción de valor del aporte de la PMO desde la experiencia directa de los Project Managers que han interactuado con ella. En coherencia con la cultura adhocrática identificada en PGD, este KPI resulta especialmente relevante, dado que la legitimidad de la PMO se construye a partir del valor percibido más que de la autoridad formal.

La medición se realiza mediante una pregunta única de percepción, aplicada de forma periódica a los Project Managers que hayan recibido acompañamiento, utilizando una escala de valoración simple.

## **5. Reutilización de prácticas y lineamientos de gestión**

Este indicador evalúa el nivel de adopción de las prácticas, guías y lineamientos promovidos por la PMO, con el propósito de reducir la duplicidad de esfuerzos y fortalecer el aprendizaje organizacional.

El indicador se determina como el porcentaje de proyectos internos y con cliente que reutilizan artefactos, metodologías o buenas prácticas documentadas por la PMO, respecto del total de proyectos.

De manera complementaria, se propone un único Objetivo y Resultados Clave (OKR) que permita evaluar de forma integral el impacto de la PMO desde una perspectiva ejecutiva:

**Objetivo:** Consolidar la PMO como un habilitador de visibilidad y soporte efectivo en la gestión de proyectos de PGD.

### **Resultados clave:**

- Al menos el 70% de los proyectos internos cuentan con información centralizada y visible.
- La PMO es utilizada como asesoría en al menos el 30 % de los proyectos con cliente.
- La percepción de valor del acompañamiento de la PMO es igual o superior a 4 sobre 5.

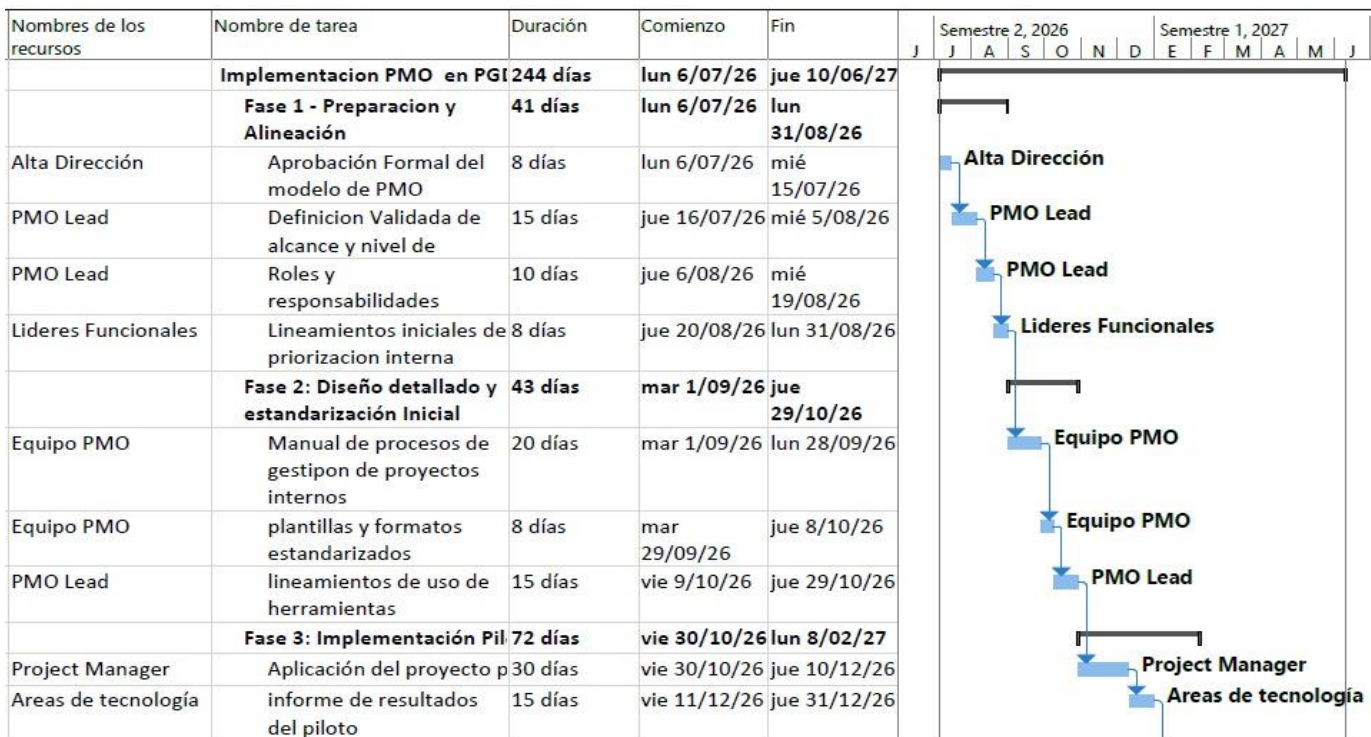
En conjunto, estos indicadores permiten monitorear de forma objetiva y realista la evolución de la PMO, asegurando que su implementación contribuya a fortalecer la visibilidad, la coherencia y el soporte en la gestión de proyectos.

### 8.3.5 Cronograma

El cronograma fue diseñado bajo un enfoque de implementación progresiva, permitiendo controlar tiempos, responsables y recursos, y facilitando la adopción gradual de la PMO acorde con la madurez organizacional de PGD.

**Figura 7.**

*Cronograma de implementación parte 1*



*Nota. Elaboración propia.*



- Cumplimiento del alcance definido.
- Validación documental del modelo de PMO antes del despliegue piloto.

### **8.3.7 Gestión de partes interesadas**

La implementación de la PMO en PGD se concibe como un proceso de cambio organizacional que incide directamente en la gestión de proyectos, los niveles de autonomía operativa y los mecanismos de toma de decisiones. En consecuencia, las partes interesadas fueron identificadas y clasificadas con base en su nivel de influencia y grado de interés, priorizando la gestión directa de la Dirección General y del Regional Lead Tech Latam como actores con capacidad de decisión estratégica, así como de los Project Managers, quienes asumen el rol de usuarios clave y responsables de la ejecución del modelo propuesto.

Durante la fase de diagnóstico, el involucramiento de las partes interesadas se desarrolla mediante entrevistas individuales estructuradas y sesiones de validación grupal de los hallazgos, con registro formal de actas y observaciones, garantizando trazabilidad y rigor metodológico. En la fase de diseño, se llevan a cabo talleres de revisión del modelo de PMO, orientados a la validación de roles, procesos y artefactos, documentando los ajustes aprobados y los criterios de aceptación definidos.

Posteriormente, en la fase de implementación piloto, se establecen reuniones de seguimiento con periodicidad quincenal, destinadas a evaluar el nivel de adopción del modelo, identificar dificultades operativas y definir acciones de mejora.

El monitoreo de la gestión de partes interesadas se realiza a través de criterios verificables y medibles, tales como el porcentaje de participación efectiva en las sesiones programadas, el número de observaciones atendidas y cerradas antes del despliegue formal, y el nivel de utilización de los artefactos definidos en el proyecto piloto. Este enfoque permite que la gestión de stakeholders sea sistemática, documentada y

evaluable, contribuyendo a la mitigación de riesgos de resistencia al cambio y aumentando la probabilidad de sostenibilidad y consolidación del modelo de PMO en la organización.

### **8.3.7 Presupuesto**

La estimación presupuestal para la implementación de la PMO se construye bajo un enfoque de eficiencia en el uso de los recursos actuales de la organización. Se prioriza el aprovechamiento del talento interno, la reutilización de las herramientas ya disponibles y el desarrollo de capacidades mediante esquemas de capacitación interna, minimizando la necesidad de inversiones adicionales. Este planteamiento responde al carácter consultivo de la PMO, a su alcance centrado en proyectos internos y a su alineación con una cultura organizacional flexible, orientada a la entrega de valor al cliente.

Adicionalmente, es necesario precisar que los proyectos internos en PGD no manejan presupuestos financieros asignados, ya que se gestionan como iniciativas estratégicas y de mejora continua, y no como proyectos con financiación independiente. En consecuencia, el plan de implementación de la PMO no contempla un presupuesto monetario específico, dado que su ejecución se apoya en la redistribución, priorización y optimización del tiempo de los recursos actuales, sin implicar costos financieros adicionales para la organización. Sin embargo, a continuación, se presentan los componentes que se tuvieron en cuenta para llegar a esta conclusión:

- **Recursos humanos (dedicación interna)**

El principal componente del “presupuesto” del plan de implementación corresponde a la dedicación parcial de los roles involucrados, entre ellos el PMO Lead, el PMO Analyst y los Project Managers participantes. Estos roles forman parte de la estructura organizacional actual, por lo que no se considera la contratación de personal adicional ni la asignación de compensaciones extraordinarias. La ejecución del plan se sustenta en

una asignación controlada y planificada del tiempo de estos recursos para actividades de diseño, estandarización, acompañamiento y seguimiento.

- **Herramientas y plataformas**

La implementación de la PMO se sustenta exclusivamente en el uso de las herramientas actualmente disponibles en PGD, entre ellas Jira, SharePoint y las plataformas de comunicación colaborativa. No se prevé la adquisición de nuevas herramientas ni licencias adicionales, dado que el diagnóstico realizado evidencia que la principal brecha no es de carácter tecnológico, sino de estandarización, gobernanza y uso consistente de los recursos existentes.

- **Capacitación y gestión del conocimiento**

Las actividades de capacitación se desarrollan mediante sesiones internas, talleres prácticos y materiales diseñados por la propia PMO, orientados a la socialización del modelo, los procesos definidos y las buenas prácticas de gestión de proyectos. Estas acciones no requieren inversión económica directa, dado que se apalancan en el conocimiento interno y en los espacios de formación ya existentes dentro de la organización.

- **Gestión del cambio y comunicación interna**

Las acciones de comunicación y acompañamiento se integran en los canales formales e informales ya utilizados por la organización, tales como reuniones periódicas, sesiones informativas y repositorios internos. En consecuencia, no se consideran costos adicionales asociados a campañas de comunicación ni a la contratación de servicios externos, dado que la estrategia se apoya en los mecanismos de comunicación ya institucionalizados en PGD.

### **8.3.8 Presupuesto Estimado**

El presupuesto presentado corresponde a un ejercicio técnico de estimación financiera elaborado con el propósito de atender la observación del jurado y dimensionar económicamente la solución propuesta bajo un escenario hipotético de asignación formal de recursos. No obstante, es necesario precisar que, en la realidad operativa de PGD, los proyectos internos no cuentan con presupuestos independientes, sino que se ejecutan a partir de la capacidad instalada y la redistribución de los recursos existentes.

En este sentido, la estimación presupuestal expuesta no refleja de manera directa la lógica operativa actual de la organización, sino que cumple un propósito analítico y prospectivo, orientado a evaluar la viabilidad financiera potencial de la implementación de la PMO en un escenario estructurado de inversión y asignación de recursos.

#### **1. Supuestos metodológicos para la estimación financiera.**

- Fuente de los valores salariales

Los valores salariales utilizados fueron estimados con base en:

- Estudio de Remuneración Michael Page Colombia 2025. (Michael Page Colombia, 2025).
- Promedios salariales reportados en Glassdoor Colombia para empresas del sector servicios y tecnología. (Glassdoor, 2026)

- Rangos de referencias utilizados

Con base en dichas fuentes, los rangos promedio son:

- PMO Lead: 11M a 18M COP

- Project Manager: 8M a 14M COP
- PMO Analyst: 5M a 9M COP
- Director / VP (Sponsor): 16M a 28M COP

Para efectos del modelo financiero se utilizaron valores medios conservadores:

- PMO Lead: 14.000.000 COP
- PMO Analyst: 7.000.000 COP
- Project Manager: 10.000.000 COP
- Sponsor VP: 20.000.000 COP

## **2. Presupuesto ajustado según roadmap real**

### **Fase 1: Preparación y alineación (1.5 meses)**

Dedicación estimada:

- PMO Lead: 50%
- 2 Project Managers: 20%
- Sponsor: 10%

Calculo:

- PMO Lead:  $14.000.000 \times 1,5 \times 50\% = 10.500.000$
- 2 PM:  $10.000.000 \times 1,5 \times 20\% \times 2 = 6.000.000$
- Sponsor:  $20.000.000 \times 1,5 \times 10\% = 3.000.000$
- Subtotal Fase 1: 19.500.000 COP

### **Fase 2: Diseño y estandarización (2 meses)**

Dedicación estimada:

- PMO Lead: 60%
- 2 Project Managers: 15%
- PMO Analyst: 50%

Calculo:

- PMO Lead:  $14.000.000 \times 2 \times 60\% = 16.800.000$
- 2 PM:  $10.000.000 \times 2 \times 15\% \times 2 = 6.000.000$
- PMO Analyst:  $7.000.000 \times 2 \times 50\% = 7.000.000$
- Subtotal Fase 2: 29.800.000 COP

### **Fase 3: Piloto (3 meses)**

Dedicación estimada:

- PMO Lead: 70%
- 3 Project Managers: 25%
- PMO Analyst: 60%
- Sponsor 5%

Calculo:

- PMO Lead:  $14.000.000 \times 3 \times 70\% = 29.400.000$
- 3 PM:  $10.000.000 \times 3 \times 25\% \times 3 = 22.500.000$
- PMO Analyst:  $7.000.000 \times 3 \times 60\% = 12.600.000$
- Sponsor:  $20.000.000 \times 3 \times 5\% = 3.000.000$
- Subtotal Fase 3: 67.500.000 COP

### **Fase 4: Despliegue progresivo (3 meses)**

Dedicación estimada:

- PMO Lead: 70%
- 3 Project Managers Internos: 20%
- 2 Project Managers cliente: 10%
- PMO Analyst: 60%
- Sponsor 5%

Calculo:

- PMO Lead:  $14.000.000 \times 3 \times 70\% = 29.400.000$
- 3 PM internos:  $10.000.000 \times 3 \times 20\% \times 3 = 18.000.000$
- 2 PM cliente:  $10.000.000 \times 3 \times 20\% \times 3 = 18.000.000$
- PMO Analyst:  $7.000.000 \times 3 \times 60\% = 12.600.000$
- Sponsor:  $20.000.000 \times 3 \times 5\% = 3.000.000$
- Subtotal Fase 3: 69.000.000 COP

#### **Presupuesto operativo básico:**

- Capacitación continua: 6.000.000 COP
- Ajustes herramientas: 5.000.000 COP
- Gestión documental: 3.000.000 COP
- Subtotal operativo: 14.000.000 COP

#### **3. Costo total estimado**

- Fase 1: 19.500.000
- Fase 2: 29.800.000
- Fase 3: 67.500.000
- Fase 4: 69.000.000
- Operativo: 14.000.000
- **Total, estimado implementación PMO: 199.800.000 COP**

#### **8.3.9 Análisis costo-beneficio**

En el contexto de PGD, el análisis costo beneficio debe interpretarse desde la lógica propia de una organización orientada a la prestación de servicios y a la ejecución de proyectos con cliente, donde el recurso crítico no es la asignación presupuestal a proyectos internos, sino la capacidad instalada del talento humano. En la situación actual, los Project Managers gestionan de forma simultánea proyectos con clientes e iniciativas internas, lo que, en ausencia de criterios estructurados de priorización y de mecanismos

formales de gobernanza, genera reprocesos, ajustes recurrentes y sobreasignación de carga laboral.

Bajo un escenario conservador en el que se consideran cinco Project Managers con un salario promedio de mercado de \$10.000.000 COP mensuales, la inversión anual asociada a este rol asciende aproximadamente a \$600.000.000 COP. Si se estima que al menos un 10% de su tiempo se ve afectado por ineficiencias derivadas de la falta de estandarización y alineación estratégica, se estaría hablando de cerca de \$60.000.000 COP anuales en capacidad organizacional improductiva. En un escenario moderado, donde la implementación de la PMO permita recuperar al menos un 6% de eficiencia efectiva en la gestión interna, se liberarían aproximadamente \$36.000.000 COP anuales en capacidad que podría ser redirigida a iniciativas estratégicas o generadoras de valor.

Adicionalmente, la implementación de una estructura formal de gobernanza para los proyectos internos contribuye de manera indirecta a la estabilidad operativa de la organización. La sobrecarga de trabajo y la ausencia de criterios claros de priorización no solo generan ineficiencias operativas, sino que incrementan el riesgo de desviaciones en cronograma, disminución en la calidad de la gestión y presión sostenida sobre los equipos. Si bien estos efectos no siempre se reflejan en pérdidas financieras directas y fácilmente cuantificables, sí impactan de forma significativa la sostenibilidad organizacional y la capacidad de mantener niveles consistentes de desempeño. En este contexto, la PMO actúa como un mecanismo de estabilización estructural que reduce la recurrencia de ineficiencias y mejora la predictibilidad en la gestión interna.

Asimismo, debe considerarse el impacto asociado al desgaste organizacional y al riesgo de rotación del talento clave. La ausencia de una estructura clara para la gestión de proyectos internos incrementa la probabilidad de desmotivación y salida de perfiles estratégicos. El costo de reemplazo de un Project Manager, considerando procesos de selección, curva de aprendizaje e impacto operativo, se estima entre \$30.000.000 y

\$50.000.000 COP. Si la consolidación de la PMO permite evitar al menos un evento de rotación cada dos años, el beneficio anualizado podría aproximarse a \$20.000.000 COP.

En conjunto, y considerando una inversión estimada cercana a \$200.000.000 COP para la implementación estructurada de la PMO, el impacto económico anual proyectado, bajo supuestos conservadores y alineados con el diagnóstico organizacional realizado, podría estimarse en aproximadamente \$56.000.000 COP en recuperación directa de capacidad productiva, a lo que se suman beneficios indirectos asociados a mayor estabilidad operativa y retención de talento. Este escenario permite proyectar un punto de equilibrio en un horizonte de mediano plazo y evidencia que la viabilidad de la solución propuesta no se sustenta únicamente en la reducción de costos, sino en el fortalecimiento estructural y la sostenibilidad organizacional.

### **8.3.10 Bases de estimación de tiempos y recursos**

Las estimaciones del plan de implementación se desarrollaron a partir del juicio experto, sustentado en la experiencia previa en gestión de proyectos dentro de la organización y en el análisis de iniciativas comparables asociadas a procesos de cambio estructural. Se adoptó un enfoque por fases, lo que permitió desagregar la implementación en actividades claramente definidas correspondientes a diagnóstico, diseño, validación e implementación piloto, facilitando la trazabilidad y el control del avance.

La estimación del cronograma se construyó con base en la secuencia lógica de las actividades y sus dependencias, considerando una dedicación parcial de los actores clave, dado que la implementación de la PMO se ejecuta de manera paralela a la operación regular de la empresa. Este supuesto permitió modelar una ejecución progresiva orientada a minimizar la afectación de los proyectos en curso y a habilitar ajustes iterativos entre fases, en función de los resultados obtenidos.

En relación con los recursos, se proyectó el uso exclusivo de capacidad instalada, involucrando principalmente a la Dirección, los Project Managers y los líderes funcionales, sin contemplar contratación de servicios externos ni la adquisición de herramientas tecnológicas adicionales. La asignación de recursos se estimó bajo un esquema de dedicación porcentual sobre la jornada laboral, acorde con el nivel de participación requerido en cada fase, permitiendo una planificación realista y alineada con la dinámica operativa actual de la organización.

## 9. Conclusiones

El presente trabajo dirigido permitió analizar de forma integral el estado actual de la gestión de proyectos en PGD, identificar brechas tanto estructurales como culturales y formular una intervención organizacional alineada con la realidad operativa de la empresa. A partir del diagnóstico organizacional, la revisión de modelos teóricos y el diseño de una PMO, se derivaron conclusiones coherentes dando cumplimiento a cada uno de los objetivos específicos planteados, las cuales se presentan a continuación.

- **Analizar la cultura de gestión de proyectos que tiene PGD actualmente, identificando los principales desafíos en el ciclo de vida de los proyectos.**

Con el propósito de comprender el contexto organizacional en el que se gestionan los proyectos, se llevó a cabo un análisis de la cultura de PGD mediante entrevistas semiestructuradas y la aplicación de los modelos de Schein y de Cameron y Quinn. Este ejercicio permitió identificar los supuestos, valores y prácticas que influyen de manera directa en la gestión de proyectos dentro de la organización.

Como resultado del análisis, se concluye que PGD presenta una cultura predominantemente adhocrática, caracterizada por altos niveles de autonomía, flexibilidad, capacidad de adaptación y una marcada orientación al cliente. Si bien esta configuración cultural representa una ventaja competitiva en un entorno altamente dinámico, también introduce desafíos significativos en la gestión de los proyectos internos, entre ellos la ausencia de un nivel mínimo de estandarización, la limitada visibilidad transversal, la duplicidad de esfuerzos y la inexistencia de mecanismos formales de priorización y gobernanza. Estas brechas no responden a deficiencias técnicas del talento humano, sino a la falta de una estructura organizacional que articule, ordene y dé coherencia a la gestión de proyectos a nivel corporativo.

- **Investigar modelos y enfoques para la implementación de una PMO, enfocándolos a las necesidades y estrategia de la empresa.**

Con el fin de analizar las alternativas existentes para la implementación de una PMO, se llevó a cabo una revisión de la literatura y de estándares internacionales que abordan los distintos tipos de PMO, sus niveles de autoridad, alcances organizacionales y roles dentro de las organizaciones. Este análisis permitió identificar las principales características, ventajas y limitaciones de cada enfoque, así como las condiciones organizacionales en las que suelen resultar más efectivos.

A partir de la revisión teórica y de casos documentados, se concluye que no existe un modelo único de PMO aplicable de forma transversal a todas las organizaciones, dado que su efectividad depende en gran medida del contexto cultural, estratégico y operativo en el que se implementa. La literatura señala que las PMO con altos niveles de control y autoridad tienden a ser más efectivas en organizaciones con estructuras jerárquicas y mayores niveles de madurez en gestión de proyectos, mientras que los enfoques más flexibles y consultivos se ajustan mejor a entornos dinámicos y orientados al cliente. Este hallazgo refuerza la necesidad de que la selección y el diseño de una PMO se fundamenten en un análisis contextual previo, evitando la adopción de modelos prescriptivos que no consideren la cultura organizacional ni la estrategia del negocio.

- **Diseñar una propuesta estructural para la PMO en PGD, definiendo roles, procesos y herramientas que faciliten la alineación de los proyectos con la estrategia empresarial.**

Con base en los hallazgos del diagnóstico organizacional y en los aprendizajes derivados del análisis de los distintos modelos de PMO, se formuló una propuesta estructural orientada a responder de manera directa y realista a las necesidades específicas de PGD. El diseño parte del reconocimiento de que la organización no requiere una PMO

tradicional orientada al control, sino una estructura que fortalezca la gestión de los proyectos internos sin comprometer la flexibilidad ni la autonomía que caracterizan su operación con clientes.

Se concluye que una PMO de apoyo, con un enfoque consultivo y un alcance claramente delimitado, permite articular roles, procesos y herramientas de forma coherente con la cultura organizacional existente. La definición de roles como PMO Lead y PMO Analyst, junto con mecanismos claros de interacción con los Project Managers, establece responsabilidades sin introducir estructuras jerárquicas rígidas. Asimismo, la definición de procesos mínimos de planificación, seguimiento, priorización interna y reporte mejora la visibilidad transversal y la coherencia en la gestión de los proyectos internos, abordando de manera directa las brechas identificadas en el diagnóstico.

Finalmente, la propuesta evidencia que el valor de la PMO no reside en la imposición de metodologías o herramientas, sino en su capacidad para habilitar prácticas comunes, facilitar la transferencia de conocimiento y actuar como un punto de referencia organizacional. Al apoyarse en herramientas ya existentes y en lineamientos flexibles, la PMO diseñada se posiciona como un habilitador estratégico que contribuye a la alineación interna y al fortalecimiento progresivo de la madurez en gestión de proyectos, sin entrar en conflicto con los marcos metodológicos definidos por los clientes. En este sentido, la propuesta estructural constituye un aporte aplicable y sostenible para PGD, al traducir los hallazgos teóricos y diagnósticos en un modelo concreto, culturalmente viable y orientado a la generación de valor organizacional.

- **Proponer un plan de implementación para la PMO, estableciendo acciones y fases para su adopción dentro de la organización.**

A partir del diseño estructural de la PMO, se formuló un plan de implementación orientado a asegurar su adopción progresiva y su sostenibilidad dentro del contexto operativo de PGD. Dicho plan se construyó a partir del reconocimiento explícito de las

restricciones reales de la organización, en particular la inexistencia de presupuestos asignados para proyectos internos y la necesidad de evitar una sobrecarga operativa sobre la alta dirección y los equipos de trabajo.

Se concluye que la viabilidad de la PMO está directamente vinculada a una implementación por fases, enfocada en la generación temprana de valor, la gestión del cambio cultural y el acompañamiento continuo a los Project Managers. El roadmap propuesto prioriza la activación gradual de los procesos, el aprovechamiento eficiente de las herramientas existentes y la capacitación interna, permitiendo que la PMO se consolide a partir de la adopción voluntaria y no de la imposición jerárquica. Asimismo, la definición de indicadores de éxito simples y de carácter ejecutivo facilita el seguimiento del impacto de la PMO sin introducir niveles de complejidad innecesarios.

Finalmente, el plan de implementación evidencia que es posible institucionalizar la función de gestión de proyectos en PGD sin requerir inversiones financieras adicionales, apalancándose principalmente en la gestión del conocimiento y en la redistribución estratégica del tiempo de los recursos internos. En este sentido, el plan propuesto no solo habilita la puesta en marcha de la PMO, sino que establece las condiciones para su evolución futura, permitiendo ajustar su alcance y profundidad en función de los resultados obtenidos y del nivel de madurez organizacional alcanzado.

Desde una perspectiva disciplinar, el presente estudio trasciende el diseño aplicado para PGD al aportar evidencia sobre la relación crítica entre cultura organizacional y configuración estructural de la función de gestión de proyectos. Mientras gran parte de la literatura en dirección de proyectos aborda las PMO desde tipologías estructurales y niveles de autoridad, este trabajo incorpora el análisis cultural como variable determinante en su diseño e implementación. Los hallazgos sugieren que en organizaciones con culturas predominantemente adhocráticas, caracterizadas por autonomía, flexibilidad y orientación al cliente, los modelos tradicionales de PMO

orientados al control centralizado pueden resultar disonantes y generar resistencia. En consecuencia, se propone y fundamenta un enfoque de PMO de apoyo, progresiva y consultiva, como alternativa coherente con contextos de baja formalización estructural.

Este planteamiento contribuye al debate profesional sobre la adaptación contextual de los modelos de gobernanza en gestión de proyectos, ampliando la comprensión sobre cómo institucionalizar la dirección de proyectos sin comprometer la agilidad organizacional, y ofreciendo un referente analítico para futuras investigaciones en entornos empresariales similares.

## 10. Recomendaciones

Con base en el diagnóstico organizacional realizado, el análisis cultural de PGD y el diseño del plan de intervención orientado a la implementación de una PMO de apoyo, se formulan las siguientes recomendaciones. Estas buscan fortalecer y evolucionar la gestión de proyectos en la organización, aportar conocimiento aplicable al contexto empresarial y abrir líneas de análisis para futuras investigaciones en el ámbito de la gestión de proyectos en entornos de carácter adhocrático.

En primer lugar, se recomienda que PGD avance de manera progresiva hacia la consolidación de un modelo propio de gestión de proyectos internos, entendido no como un marco metodológico rígido, sino como un conjunto de prácticas adaptativas alineadas con su cultura organizacional. Los resultados del estudio evidencian que la principal problemática no radica en la ausencia de metodologías formales, sino en la falta de coherencia, visibilidad y mecanismos de priorización para los proyectos internos. En este sentido, el desarrollo de un modelo contextualizado permitiría mejorar la toma de decisiones, optimizar el uso de los recursos existentes y fortalecer la alineación estratégica, ofreciendo una alternativa viable a los enfoques tradicionales de PMO descritos en la literatura.

En segundo lugar, se plantea fortalecer el rol consultivo de la PMO como mecanismo de transferencia de conocimiento y difusión de buenas prácticas, particularmente hacia los Project Managers que gestionan proyectos con clientes. Los hallazgos sugieren que este rol genera valor sin interferir con las metodologías exigidas por los clientes, lo que abre una línea relevante para el estudio de modelos de PMO híbridos que operen simultáneamente como estructuras internas de soporte y como centros de asesoría especializada.

Como tercera recomendación, se plantea profundizar en la articulación entre la gestión de proyectos y la cultura organizacional como un eje estratégico de intervención.

Este trabajo evidencia que la efectividad de una PMO no depende exclusivamente de su diseño estructural, sino de su coherencia con valores organizacionales como la autonomía, la flexibilidad y la orientación al cliente. En este sentido, futuras investigaciones podrían analizar con mayor profundidad cómo los modelos de PMO se adaptan o fracasan en contextos similares a PGD.

Finalmente, se sugiere utilizar los resultados de este estudio como base para evaluaciones longitudinales que permitan analizar la evolución de la PMO en el tiempo y su impacto real en la organización. Este tipo de análisis contribuiría tanto a la mejora continua en PGD como al fortalecimiento del conocimiento aplicado sobre la implementación progresiva de PMO de apoyo en organizaciones dinámicas, generando aportes relevantes para la academia y para el sector empresarial.

## 7. Referencias

Acebes, F., Pereda, M., Poza, D., Pajares, J., & Galán, J. M. (2024, mayo). *Stochastic earned value analysis using Monte Carlo simulation and statistical learning techniques*.

arXiv. <https://arxiv.org/abs/2406.02589>

Aguilar, F. J. (1967). *Scanning the business environment*. New York: Macmillan.

Ali, H. M. (2022). *Porter's five forces for strategic digital marketing success*

[Blog/Artículo digital]. <https://hafizmuhammadali.com/digital-marketing-porters-five-forces-model/>

APM (2019). APM Body of Knowledge (7th Edition)

Association for Project Management. (s. f.). *What is project management?*

<https://www.apm.org.uk/resources/what-is-project-management/>

Aston, B. (2022, 14 de julio). *¿Cuál es la importancia de la gestión de proyectos?* The Digital Project Manager. <https://thedigitalprojectmanager.com/es/temas/por-que-es-importante-la-gestion-de-proyectos/>

Australian Institute of Project Management. (2024). CPPM Certification Framework. AIPM.

Australian Institute of Project Management. (2024). CPSPM Certification Framework. AIPM.

Axelos. (2017). *Managing Successful Projects with PRINCE2* (6th ed.). TSO

Binder, J., & Salvi, E. (2022, septiembre 27). *Advancing diversity and inclusion in an age of hybrid work*. IMD BusinessThink. <https://www.imd.org/ibyimd/diversity-inclusion/advancing-diversity-and-inclusion-in-an-age-of-hybrid-work/>

Boubaker, H., & Zorgati, M. S. (2024). Transmission of inflation and exchange rate effects: The Markov switching vector autoregressive methodology. *Journal of Risk and Financial Management*, 17(6), 221. <https://doi.org/10.3390/jrfm17060221>

Business Research Insights. (2025). *Digital advertising market*. Recuperado el 5 de abril de 2025, de <https://www.businessresearchinsights.com/market-reports/digital-advertising-market-108271>

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Reading, MA: Addison-Wesley.

CIO. (2021). *How digital business disrupts the five forces of industry competition*. <https://www.cio.com/article/244954/digital-disruption-from-the-perspective-of-porters-five-forces-framework.html>

Collignon, S. (2024). The tale of two economies: Inflationary dynamics in the Euro area and the USA in the context of uncertainty. *Economies*, 12(7), 157. <https://doi.org/10.3390/economies12070157>

Deloitte Insights. (2022, agosto). *New considerations for DEI at work*. <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/diversity-equity-inclusion/diversity-and-inclusion.html>

Díaz-Arancibia, J., Hochstetter-Diez, J., Bustamante-Mora, A., Sepúlveda-Cuevas, S., Albayay, I., & Arango-López, J. (2024). Navigating digital transformation and technology adoption: A literature review from small and medium-sized enterprises in developing countries. *Sustainability*, 16(14), 5946. <https://doi.org/10.3390/su16145946>

Dietrich, P., Artto, K. A., & Kujala, J. (2010). Prioridades estratégicas y funciones de la PMO en empresas orientadas a proyectos. En *Conferencia de Investigación del PMI®: Definiendo el Futuro de la Gestión de Proyectos*, Washington, D. C. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Drew. (2021). *Principales roles en la gestión de un proyecto*. Drew. <https://blog.wearedrew.co/gestion-de-proyectos/principales-roles-en-la-gestion-de-un-proyecto>

European Commission. (2023). *PM<sup>2</sup> Project Management Methodology Guide*.

European Union.

El País. (2021, 7 de diciembre). *Qué hacer (y qué no) para que las reuniones de trabajo, presenciales y en línea, sean efectivas*. <https://elpais.com/economia/estar-donde-estes/2021-12-07/que-hacer-y-que-no-para-que-las-reuniones-de-trabajo-presenciales-y-en-linea-sean-efectivas.html>

Fister Gale, S. (2019). Beneficios digitales: La PMO de Triglav Group ayuda a la compañía de seguros a crecer y transformarse. *PM Network*, 33, 64–69.

Fujimori-Smith, A. (2024). Analysis of global data privacy regulations and cross-border impacts. *Santa Clara University Law Review*, X(Y), ZZ–ZZ.

Gartner, Inc. (2021, 14 abril). *Gartner says 63 % of digital marketing leaders still struggle with personalization, yet only 17 % use AI and machine learning across the function*. <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/-gartner-says-63--of-digital-marketing-leaders-still-struggle-wi>

Giraud, L., & Monaldi, E. (2015). Evolución de la PMO: del origen al futuro. En *Congreso Global PMI® 2015—EMEA*, Londres, Inglaterra. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Glassdoor. (2026). Sueldos para perfiles de gerencia en Colombia. [https://www.glassdoor.es/Sueldos/colombia-human-resources-manager-sueldo-SRCH\\_IL.0,8\\_IN54\\_KO9,32.htm](https://www.glassdoor.es/Sueldos/colombia-human-resources-manager-sueldo-SRCH_IL.0,8_IN54_KO9,32.htm)

Hill, G. M. (2013). *The Complete Project Management Office Handbook* (3rd ed.). CRC Press.

Hobbs, B., & Aubry, M. (2007). A multi-phase research program investigating Project Management Offices (PMOs).

Hobbs, B., & Aubry, M. (2008). An empirically grounded search for a typology of project management offices. *Project Management Journal*, 39(1), 69–82.

<https://doi.org/10.1002/pmj.20012>

Hobbs, B., & Aubry, M. (2010). *The Project Management Office (PMO): A Quest for Understanding*. Project Management Institute.

International Project Management Association. (2018). *Individual Competence Baseline for Project, Programme and Portfolio Management (ICB4)*. IPMA.

International Organization for Standardization. (2020). ISO 21502:2020 Project, programme and portfolio management — Guidance on project management. ISO.

International Organization for Standardization. (2021). ISO 21500:2021 Guidance on project management. ISO.

ISO. (2021). ISO 21502:2021 – Project, programme and portfolio management.

IMARC Group. (2024). *Global advertising market*. Recuperado el 5 de abril de 2025, de <https://www.imarcgroup.com/global-advertising-market>

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Exploring corporate strategy: Text and cases* (8th ed.). Harlow: Prentice Hall.

Kerzner, H. (2019). *Using the Project management maturity model: Strategic planning for project management* (3rd ed.). John Wiley & Sons.

Kerzner, H. (2022). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (13th ed.). Wiley.

Majidi, M. (2025). *Publicis Groupe – estadísticas y hechos*. Statista. Recuperado el 5 de abril de 2025, de <https://www.statista.com/topics/9955/publicis-groupe/>

Mai Lam, & Mars, M. (2024, 24 junio). *Top 5 benefits of having a PMO in your organisation*. Projective Group. <https://www.projectivegroup.com/top-5-benefits-of-having-a-pmo-in-your-organisation>

Medina, M. S. (2004). Conectando los proyectos con la estrategia empresarial: gerencia de portafolio. En *PMI® Global Congress 2004—Latin America*, Buenos Aires, Argentina. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Michael Page Colombia. (2025). Guía salarial 2025.

<https://www.michaelpage.com.co/estudios-y-tendencias/guia-salarial-2025-SG25>

Mishova, A. (2024, August 16). *Data protection laws around the world: A global perspective*. GDPR Local. <https://gdprlocal.com/data-protection-laws-around-the-world-a-global-perspective/>

Muhammad Ali. (2022). *Porter's five forces for strategic digital marketing success*. <https://hafizmuhammadali.com/digital-marketing-porters-five-forces-model/>

Müller, R., & Lecoeuvre, L. (2014). Operationalizing governance categories of projects. *International Journal of Project Management*, 32(8), 1346–1357. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.03.005>

Obi, P., Eze, K., & Balogun, R. (2023). Competition in marketing: A deep dive into advertising rivalries. *Fusion of Multidisciplinary Research: An International Journal*. <https://doi.org/10.63995/BVIT4813>

OECD. (2021). *Competition in digital advertising markets*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/f2209674-en>

Oldenburg Basgal, D. M. (2008). Gerencia de proyectos. *Revista de Investigación Visión del Futuro*, 10(2), 175-191. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7404967>

Osman, S., Khan, S., & Subhan, A. (2024). Challenges in the implementation of project management office (PMO): A case study of health care construction project. *City University Research Journal*. <https://cusitjournals.com/index.php/CURJ/article/download/935/488>

PGD. (s. f. a). *PGD – About us*. LinkedIn. Recuperado el 3 de abril de 2025, de <https://www.linkedin.com/company/pgd/about/>

PGD. (s. f. b). *Who we are? PGD LATAM*. <https://publicisgroupe.sharepoint.com/sites/LATAM-PGD/SitePages/About-Us.aspx>

PGD. (2024). *PGD LATAM framework*. <https://publicisgroupe.sharepoint.com/sites/LATAM-PGD/SitePages/PGD-Latam-Framework.aspx>

PGD. (2025). *OPS processes*. <https://publicisgroupe.sharepoint.com/sites/LATAM-PGD/SitePages/OPS-PROCESSES.aspx>

Project Management Institute. (2013). *The impact of PMOs on strategy implementation*. *Pulse of the Profession*.

Project Management Institute. (2016). *El alto costo de un bajo desempeño: El impacto del talento en el éxito de los proyectos*. Project Management Institute. <https://www.pmi.org/learning/library/es-2016-alto-costo-de-un-bajo-13580>

Project Management Institute. (2023). *Pulse of the Profession*. PMI.

PMI. (2025). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) - Eighth Edition*.

Project Management Institute. (2025). *PMO Practice Guide*. PMI.

Project Management Institute. (2025). *Project Management Offices: A Practice Guide*. PMI.

Publicis Groupe. (2017). *Publicis Groupe crée la première plateforme professionnelle basée sur l'intelligence artificielle et la machine learning*. Publicis Groupe. Recuperado el 5 de abril de 2025, de <https://www.publicisgroupe.com/fr/news-fr/communiqués-de-presse/publicis-groupe-cree-la-premiere-plateforme-professionnelle-basee-sur-l-intelligence-artificielle-et-la-machine-learning>

Publicis Groupe. (2021). *Publicis Groupe: 2020 full year results*. Publicis Groupe.

Recuperado el 5 de abril de 2025, de <https://www.publicisgroupe.com/en/news/press-releases/publicis-groupe-2020-full-year-results>

Publicis Groupe. (2022). *Publicis Groupe: 2021 full year results*. Publicis Groupe.

Recuperado el 5 de abril de 2025, de <https://www.publicisgroupe.com/en/news/press-releases/publicis-groupe-2021-full-year-results>

Publicis Groupe. (2023). *Publicis Groupe: Full year 2022 results*. Publicis Groupe.

Recuperado el 7 de abril de 2025, de <https://www.publicisgroupe.com/en/news/press-releases/publicis-groupe-2022-full-year-results>

Publicis Groupe. (2024). *Another record year on all KPIs: Confident for 2024*. Publicis Groupe. <https://www.publicisgroupe.com/en/news/press-releases/publicis-groupe-2023-full-year-results>

Publicis Groupe. (s. f.). *À propos de Publicis Groupe*. Publicis Groupe. Recuperado el 5 de abril de 2025, de <https://www.publicisgroupe.com/fr/le-groupe/a-propos-de-publicis-groupe>

Rdiouat, Y., Nakabi, N., Kahtani, K., & Semma, A. (2021). Towards a new approach of continuous process improvement based on CMMI and PMBOK [Preprint]. *arXiv*. <https://arxiv.org/abs/2109.07251>

Ryan, G. (2013). *The why and how of implementing a project management office*. Project Management Institute Thailand Chapter. <https://pmithai.org/the-why-and-how-of-implementing-a-project-management-office/>

Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Schein, E. H. (1988). *Organizational culture and leadership* (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Schibi, O. (2013). Why PMOs do not deliver to their potential. En *PMI® Global Congress 2013—North America*, New Orleans, LA. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Spivak, E. (2019). *PMO governance: Practical strategies to govern portfolio, program, and project delivery*. CRC Press.

Sydle. (2024, 11 diciembre). *Estandarización de procesos: ¿Cómo aplicarla y cuál es la mejor herramienta para ello?* Blog SYDLE.

<https://www.sydle.com/es/blog/estandarizacion-de-procesos-60f723cfb2503757979bb13b>

Szkalej, K. (2018). *Employees' intellectual property rights: Who owns the IP?* (Doctoral thesis). Uppsala University. [https://uu.diva-](https://uu.diva-portal.org/smash/get/diva2%3A1275020/FULLTEXT01.pdf)

[portal.org/smash/get/diva2%3A1275020/FULLTEXT01.pdf](https://uu.diva-portal.org/smash/get/diva2%3A1275020/FULLTEXT01.pdf)

TeamDynamix. (2020, marzo). *Risks and benefits of a project management office*. <https://www.teamdynamix.com/blog/risks-and-benefits-of-a-project-management-office/>

UneAtlántico. (2024). *La importancia de una estructura organizacional eficaz en el éxito empresarial*. Blogs UNEATLANTICO. <https://blogs.uneatlantico.es/proyectos/2024/07/19/estructura-organizacional-eficaz-en-el-exito-empresarial>

UNIR Colombia. (2023). *¿Qué es la gerencia de proyectos?* Universidad Internacional de La Rioja. <https://colombia.unir.net>

Yüksel, İ. (2012). Developing a multi-criteria decision making model for PESTEL analysis. *International Journal of Business and Management*, 7(24), 52–66.

Zhang, Z., Kwark, Y., & Raghunathan, S. (2025). *Separating advertising and marketplace functions of e-commerce platforms: Is it social welfare enhancing?* arXiv. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2502.08548>

**A. Anexo: Entrevista**

<b>Sección</b>	<b># Pregunta</b>	<b>Pregunta</b>
1	1	¿Cómo describirías actualmente la forma en que se gestionan los proyectos en tu área?
1	2	¿Existen metodologías, herramientas o procesos estandarizados que se usen comúnmente para gestionar proyectos? ¿Cuáles?
1	3	¿Consideras que los proyectos se alinean de manera clara con los objetivos estratégicos de PGD? ¿Por qué?
1	4	¿Qué fortalezas destacarías del modelo actual de gestión de proyectos en PGD?
2	5	¿Qué tan clara consideras que es la definición de roles y responsabilidades en los proyectos?
2	6	¿Crees que hay duplicidad de esfuerzos o falta de seguimiento en algunos proyectos?
2	7	¿Qué tipo de apoyo o herramientas te harían más eficiente en tu rol dentro de los proyectos?
2	8	¿Cómo se toman las decisiones importantes en los proyectos? ¿Quiénes suelen intervenir? ¿Existe algún sistema jerárquico en el proceso?
3	9	¿Has trabajado previamente con una PMO? En caso de ser positiva la respuesta ¿Cual sientes que era el enfoque de esa oficina, era claro para todos los interesados de los proyectos?

3	10	Desde tu experiencia, ¿qué beneficios crees que podría aportar una PMO a PGD?
3	11	¿Qué funciones consideras que debería tener una PMO en esta organización?
3	12	¿Qué tipo de resistencias o retos consideras que podrían surgir al implementar una PMO en PGD?
4	13	¿Hay algo más que quisieras comentar sobre cómo podrían mejorar los procesos de gestión de proyectos en PGD?

**B. Anexo: Entrevista Marjorie Alvarado**

<b>Rol</b>	Associate Vicepresident Product Management
<b>Nivel de estandarización en la gestión de proyectos</b>	<p>¿Cómo describirías actualmente la forma en que se gestionan los proyectos en tu área?</p> <p>La forma de manejar los proyectos depende de cada cuenta, ya que no hay un método único, sino que se adapta a cómo cada una prefiere gestionarlos.</p> <p>¿Existen metodologías, herramientas o procesos estandarizados que se usen comúnmente para gestionar proyectos? ¿Cuáles?</p> <p>Depende de la cuenta: unas trabajan con metodologías ágiles, otras con métodos tradicionales y otras combinan ambos enfoques. Aún no hay una forma estándar, pero deberíamos avanzar hacia eso.</p>
<b>Alineación estratégica de los proyectos</b>	<p>¿Consideras que los proyectos se alinean de manera clara con los objetivos estratégicos de PGD? ¿Por qué?</p> <p>Más o menos, porque los proyectos se enfocan en las estrategias de los clientes, que no siempre están ligadas a los objetivos de PGD. Aun así, al cumplir con lo que el cliente necesita y mantener la calidad, se termina aportando indirectamente a la estrategia de PGD.</p>
<b>Percepción del desempeño actual</b>	<p>¿Qué fortalezas destacarías del modelo actual de gestión de proyectos en PGD?</p>

	<p>Contamos con varias herramientas para realizar nuestras actividades, con un gran equipo capaz de sacar adelante cualquier proyecto y con un Career Path que orienta a los PM sobre lo que se espera en cada rol y cómo gestionar los proyectos.</p>
<b>Claridad de roles y responsabilidades</b>	<p>¿Qué tan clara consideras que es la definición de roles y responsabilidades en los proyectos?</p> <p>Desde el lado de PGD es bastante claro; sin embargo, en ocasiones puede resultar confuso para el cliente. Aun así, internamente cada rol cuenta con una descripción y tareas específicas bien definidas.</p>
<b>Eficiencia organizacional en proyectos</b>	<p>¿Crees que hay duplicidad de esfuerzos o falta de seguimiento en algunos proyectos?</p> <p>Sí, existen áreas dentro de la empresa que no están completamente conectadas entre sí, y a largo plazo se evidencia la duplicación de proyectos. Esto genera esfuerzos repetidos que podrían evitarse con una mejor comunicación y coordinación.</p> <p>¿Cómo se toman las decisiones importantes en los proyectos? ¿Quiénes suelen intervenir? ¿Existe algún sistema jerárquico en el proceso?</p> <p>Existe una estructura jerárquica en la que siempre hay un Associate VP o VP brindando apoyo a los proyectos en caso de que sea necesario escalar algún tema. No obstante, el</p>

	<p>Project Manager mantiene el ownership y la responsabilidad principal sobre las decisiones del proyecto.</p>
<p><b>Necesidades de herramientas y soporte</b></p>	<p>¿Qué tipo de apoyo o herramientas te harían más eficiente en tu rol dentro de los proyectos?</p> <p>Más que una herramienta, es más tener visibilidad y orden de las herramientas que ya están dentro del grupo. Una vez se intentó implementar Jira para mapear todas las tareas y proyectos sin embargo no se hizo seguimiento y ahí quedo.</p>
<p><b>Nivel de conocimiento sobre PMOs</b></p>	<p>¿Has trabajado previamente con una PMO? En caso de ser positiva la respuesta ¿Cual sientes que era el enfoque de esa oficina, era claro para todos los interesados de los proyectos?</p> <p>Más que usar una nueva herramienta, lo importante es tener visibilidad y orden con las que ya tenemos en el grupo. En su momento se intentó implementar Jira para mapear tareas y proyectos, pero no se hizo seguimiento y el esfuerzo se quedó ahí.</p>
<p><b>Percepción de valor de una PMO</b></p>	<p>Desde tu experiencia, ¿qué beneficios crees que podría aportar una PMO a PGD?</p> <p>Estandarizar los procesos y contar con visibilidad sobre los proyectos que se están ejecutando.</p>
<p><b>Expectativas frente a las funciones de la PMO</b></p>	<p>¿Qué funciones consideras que debería tener una PMO en esta organización?</p> <p>Brindar asesoría a los Project Managers en la gestión de sus proyectos.</p>

<b>Resistencia al cambio</b>	<p>¿Qué tipo de resistencias o retos consideras que podrían surgir al implementar una PMO en PGD?</p> <p>Los principales retos provendrán por parte de los clientes, ya que resulta complejo estandarizar sus procesos debido a que cada uno maneja metodologías y herramientas diferentes. A nivel interno, en PGD, no representa una gran dificultad, dado que los Project Managers son altamente adaptables a los distintos procesos.</p>
<b>Comentarios Adicionales</b>	<p>¿Hay algo más que quisieras comentar sobre cómo podrían mejorar los procesos de gestión de proyectos en PGD?</p> <p>La única forma de hacer cambios grandes es teniendo el ownership de los proyectos, pero como los Project Managers suelen estar dentro del equipo del cliente, es difícil modificar sus políticas o procesos. Por eso, lo más realista de nuestro lado es asumir un rol más consultivo que ejecutor.</p>

### C. Anexo: Entrevista Mauricio Ulate

<b>Rol</b>	Global Lead Tech
<b>Nivel de estandarización en la gestión de proyectos</b>	<p>¿Cómo describirías actualmente la forma en que se gestionan los proyectos en tu área?</p> <p>Nuestro modelo se basa en ofrecer talento a las agencias del grupo Publicis, lo que implica adaptarnos a los procesos que cada una maneja. En PGD se perciben algunas inconsistencias entre agencias; aunque intentamos aportar a la optimización de procesos desde nuestro lado, no siempre es sencillo promover cambios de forma directa.</p> <p>¿Existen metodologías, herramientas o procesos estandarizados que se usen comúnmente para gestionar proyectos? ¿Cuáles?</p> <p>En la mayoría de los casos se utiliza Jira u otras herramientas similares para el seguimiento de tareas y proyectos, así como para la priorización y estimación de tiempos. En cuanto a los procesos estandarizados, estos dependen de cada agencia; sin embargo, a nivel de PGD nos enfocamos en cumplir con la entrega oportuna de los entregables y en mantener los estándares de calidad establecidos.</p>
<b>Alineación estratégica de los proyectos</b>	<p>¿Consideras que los proyectos se alinean de manera clara con los objetivos estratégicos de PGD? ¿Por qué?</p>

	<p>Sí, cada nuevo proyecto en PGD surge a partir de una necesidad interna, la cual puede provenir tanto del liderazgo como de cualquier colaborador de la compañía. El principal desafío radica en obtener el presupuesto necesario, considerando la cantidad de iniciativas que pueden llegar a presentarse.</p>
Percepción del desempeño actual	<p>¿Qué fortalezas destacarías del modelo actual de gestión de proyectos en PGD?</p> <p>Una de las principales fortalezas es que, al tener contacto constante con las diferentes agencias del grupo, contamos con una amplia base de conocimiento y una evolución continua en la forma en que se manejan los procesos. No obstante, hace falta un mecanismo que permita que ese conocimiento esté disponible para todo el Craft. Por ahora, cuando se presentan casos puntuales, tenemos la posibilidad de acudir a estas personas para que actúen como consultores expertos en determinados temas.</p>
Claridad de roles y responsabilidades	<p>¿Qué tan clara consideras que es la definición de roles y responsabilidades en los proyectos?</p> <p>Muchas personas conocen cuál debería ser su rol, pero se presentan fallas en la ejecución. Por ejemplo, en el caso de los Project Managers, algunos asumen una postura demasiado autoritaria dentro de los proyectos, lo que genera conflictos con el equipo; mientras que otros carecen de la autoridad necesaria, lo que afecta los resultados esperados.</p>

	<p>Por ello, es fundamental tener un entendimiento completo de las expectativas del rol, no solo desde la definición formal, sino también desde la comprensión individual de lo que se espera. Este entendimiento requiere una combinación entre la actitud personal y una comunicación clara y constante por parte de los líderes.</p>
<b>Eficiencia organizacional en proyectos</b>	<p>¿Crees que hay duplicidad de esfuerzos o falta de seguimiento en algunos proyectos?</p> <p>Sí, existe una alta duplicidad de esfuerzos. Se han desarrollado proyectos de manera simultánea para resolver un mismo problema sin que las áreas se comuniquen entre sí. Como resultado, terminan existiendo dos soluciones diferentes, lo que obliga a decidir si se conserva solo una o si deben integrarse, generando en este último caso un esfuerzo adicional.</p> <p>¿Cómo se toman las decisiones importantes en los proyectos? ¿Quiénes suelen intervenir? ¿Existe algún sistema jerárquico en el proceso?</p> <p>Del lado del cliente, ellos tienen el ownership total sobre las decisiones del proyecto. En cuanto a los proyectos internos, cada vertical lead es responsable de los procesos dentro de su vertical; sin embargo, cuando surgen temas que exceden ese alcance, se revisan en el comité de liderazgo. A partir de allí, existen etapas definidas para escalar los asuntos según el nivel correspondiente.</p>

<b>Necesidades de herramientas y soporte</b>	<p>¿Qué tipo de apoyo o herramientas te harían más eficiente en tu rol dentro de los proyectos?</p> <p>Actualmente, el grupo cuenta con un portafolio de herramientas bastante amplio, por lo que considero que el apoyo debería enfocarse más en la estandarización de procesos que en la disponibilidad de nuevas herramientas.</p>
<b>Nivel de conocimiento sobre PMOs</b>	<p>¿Has trabajado previamente con una PMO? En caso de ser positiva la respuesta ¿Cual sientes que era el enfoque de esa oficina, era claro para todos los interesados de los proyectos?</p> <p>No he trabajado directamente con una PMO formal.</p>
<b>Percepción de valor de una PMO</b>	<p>Desde tu experiencia, ¿qué beneficios crees que podría aportar una PMO a PGD?</p> <p>La PMO podría aportar en la estandarización de procesos y en la priorización de tareas y proyectos, ya que actualmente cada área los gestiona de manera independiente, cuando idealmente debería hacerse de forma centralizada. Desde mi perspectiva, cada área podría enviar sus iniciativas a la PMO, y esta, junto con el equipo de liderazgo, se encargaría de priorizar y asignar (o retirar) presupuesto según la alineación de las iniciativas y proyectos con los objetivos estratégicos de la empresa.</p>
<b>Expectativas frente a las funciones de la PMO</b>	<p>¿Qué funciones consideras que debería tener una PMO en esta organización?</p> <p>Para mí, la PMO debe abordarse desde dos perspectivas:</p>

	<p>Del lado del cliente: No podemos intervenir directamente en sus procesos, pero sí podemos brindar asesoría desde la PMO, actuando como una consultora externa.</p> <p>Desde el lado interno: La PMO debería tener un rol transversal a las cuatro verticales y a las áreas de apoyo, junto con una oficina de calidad. En este sentido, su función no solo debe centrarse en la asesoría, sino también en garantizar que los proyectos se ejecuten correctamente, realizando el seguimiento necesario para asegurar que los procesos se cumplan y que los equipos estén alineados y trabajen con metas claras.</p> <p>En conclusión, el objetivo es que la PMO no sea percibida como una figura autoritaria, sino como una herramienta que facilite la ejecución efectiva de los proyectos y brinde apoyo constante a los equipos existentes.</p>
<b>Resistencia al cambio</b>	<p>¿Qué tipo de resistencias o retos consideras que podrían surgir al implementar una PMO en PGD?</p> <p>En el modelo inicial de PGD nunca se incluyeron aspectos relacionados con la gestión de proyectos, por lo que, al incorporarlos actualmente, algunas áreas podrían considerar que no son necesarios. El principal reto ahora es asegurar que todos los Project Managers lleguen con el entendimiento de que su función es brindar apoyo y no ejercer autoridad, ya que este suele ser el punto de mayor conflicto, especialmente en las áreas de apoyo.</p>

<b>Comentarios Adicionales</b>	<p>¿Hay algo más que quisieras comentar sobre cómo podrían mejorar los procesos de gestión de proyectos en PGD?</p> <p>Es necesario que todos los procesos internos cuenten con una gestión formal, algo que actualmente no existe. Sería ideal contar con un backlog interno que permitiera evaluar todas las iniciativas de la empresa y tener una visión clara de las actividades planificadas. Este backlog no tendría que limitarse a un horizonte de tres meses, sino que podría proyectarse a dos años, permitiendo una planificación más estratégica y una asignación eficiente de los recursos.</p>
--------------------------------	--

**D. Anexo: Entrevista Monica Mesa**

<b>Rol</b>	Senior Project Manager
Nivel de estandarización en la gestión de proyectos	<p>¿Cómo describirías actualmente la forma en que se gestionan los proyectos en tu área?</p> <p>Existe una central dentro del cliente que define las tareas que deben ejecutarse en el proyecto. Esta central trabaja bajo una metodología Scrum y nos entrega los entregables y tiempos ya definidos, motivo por el cual, a nivel interno, la gestión se realiza bajo un enfoque Waterfall. En conjunto, puede considerarse una metodología híbrida.</p> <p>¿Existen metodologías, herramientas o procesos estandarizados que se usen comúnmente para gestionar proyectos? ¿Cuáles?</p> <p>Usamos Jira para la gestión de los proyectos y la comunicación con el equipo, pero además llevo un control interno en Excel para hacer un seguimiento adicional de todos los proyectos que manejo.</p>
<b>Alineación estratégica de los proyectos</b>	<p>¿Consideras que los proyectos se alinean de manera clara con los objetivos estratégicos de PGD? ¿Por qué?</p> <p>Sí, porque el cliente se encuentra satisfecho con el trabajo que se está realizando.</p>
<b>Percepción del desempeño actual</b>	<p>¿Qué fortalezas destacarías del modelo actual de gestión de proyectos en PGD?</p> <p>El modelo es altamente adaptable a la forma en que cada cliente gestiona sus proyectos. En mi caso, al trabajar con la</p>

	<p>central de Italia, la adaptación ha sido sencilla. Por ello, no existe un estándar definido de nuestro lado, sino un rango de conocimientos necesarios que permite ajustarse a las necesidades específicas de cada cliente.</p>
<b>Claridad de roles y responsabilidades</b>	<p>¿Qué tan clara consideras que es la definición de roles y responsabilidades en los proyectos?</p> <p>No fue completamente claro al inicio, ya que con el cliente se fueron construyendo gradualmente los alcances de mi rol. Sin embargo, desde el lado de PGD siempre hubo buena disposición para definir y ajustar las expectativas. Sería recomendable contar con esta claridad desde el comienzo de los proyectos.</p>
<b>Eficiencia organizacional en proyectos</b>	<p>¿Crees que hay duplicidad de esfuerzos o falta de seguimiento en algunos proyectos?</p> <p>No existe una duplicidad de esfuerzos como tal; sin embargo, sería valioso contar con mayor visibilidad sobre los demás Project Managers, conocer en qué proyectos participan y así crear una red de apoyo que evite la pérdida de tiempo al intentar identificar quién está asignado a cada proyecto.</p> <p>¿Cómo se toman las decisiones importantes en los proyectos? ¿Quiénes suelen intervenir? ¿Existe algún sistema jerárquico en el proceso?</p> <p>Sí, hay un sistema jerárquico para escalar temas, pero siempre se intenta resolver todo dentro del equipo antes de</p>

	<p>hacerlo. Si el tema es importante, entonces se incluye al cliente.</p>
<b>Necesidades de herramientas y soporte</b>	<p>¿Qué tipo de apoyo o herramientas te harían más eficiente en tu rol dentro de los proyectos?</p> <p>En este momento considero que las herramientas disponibles son suficientes para garantizar la eficiencia en los procesos y en el desarrollo de mi rol.</p>
<b>Nivel de conocimiento sobre PMOs</b>	<p>¿Has trabajado previamente con una PMO? En caso de ser positiva la respuesta ¿Cual sientes que era el enfoque de esa oficina, era claro para todos los interesados de los proyectos?</p> <p>En mi anterior empresa se estaba iniciando la creación de una oficina encargada de estandarizar los procesos, y tuve la oportunidad de participar en esa etapa inicial. Sin embargo, solo alcancé a estar involucrada en el comienzo del proceso.</p>
<b>Percepción de valor de una PMO</b>	<p>Desde tu experiencia, ¿qué beneficios crees que podría aportar una PMO a PGD?</p> <p>Contar con asesoría en los procesos por parte de alguien con mayor experiencia o conocimiento, con el fin de disponer de un apoyo adicional.</p>
<b>Expectativas frente a las funciones de la PMO</b>	<p>¿Qué funciones consideras que debería tener una PMO en esta organización?</p> <p>Brindar asesoría a los Project Managers en la gestión de sus proyectos.</p>

<b>Resistencia al cambio</b>	<p>¿Qué tipo de resistencias o retos consideras que podrían surgir al implementar una PMO en PGD?</p> <p>Existen procesos ya definidos dentro de los clientes que serán difíciles de modificar.</p>
<b>Comentarios Adicionales</b>	<p>¿Hay algo más que quisieras comentar sobre cómo podrían mejorar los procesos de gestión de proyectos en PGD?</p> <p>Estaría bien disponer de una guía inicial sobre los conceptos y la forma de trabajo, para hacer más sencillo el proceso de inicio.</p>

### E. Anexo: Entrevista Cristian Rojas

<b>Rol</b>	Program Management Associate Director
<b>Nivel de estandarización en la gestión de proyectos</b>	<p>¿Cómo describirías actualmente la forma en que se gestionan los proyectos en tu área?</p> <p>A nivel de PGD, no existe una estandarización en la gestión de proyectos. Desde que él entró a PGD hace seis años, planteó la necesidad de cierto tipo de estandarización o incluso de la creación de una PMO, pero esto no se ha materializado.</p> <p>Explica que, a diferencia de otras compañías donde los managers tienen formación en Project Management, este know-how no existe en PGD. En su día a día, el conocimiento sobre gestión de proyectos es muy laxo. Algunas áreas como Tech tienen un poco más de formación, especialmente enfocada en proyectos de desarrollo de software, pero a nivel de Management en la región LATAM hay muchas variaciones. Cuando se intenta proponer una PMO, aparecen varios bloqueos:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Falta de conocimiento por parte de Management,</li><li>2. Falta de conocimiento por parte de las cuentas, y</li><li>3. La naturaleza de los proyectos, que muchas veces requiere manejar solo una parte de los procesos o improvisar soluciones.</li></ol> <p>También comenta que se consideró la posibilidad de un modelo “on-demand”, donde se solicitan recursos a la PMO</p>

	<p>para asignarlos a proyectos, pero esto se descartó por el tipo de negocio que maneja la organización.</p> <p>¿Existen metodologías, herramientas o procesos estandarizados que se usen comúnmente para gestionar proyectos? ¿Cuáles?</p> <p>Cristian indica que no hay estandarización de metodologías ni procesos. Cada área o manager aplica lo que conoce, y no hay un lineamiento común. En Tech, por ejemplo, sí hay algo más de formación en gestión de proyectos, pero está enfocada principalmente en software.</p> <p>En otras áreas, depende mucho del conocimiento individual del PM o del equipo. No hay un marco metodológico unificado ni una PMO que lo impulse.</p>
<b>Alineación estratégica de los proyectos</b>	<p>¿Consideras que los proyectos se alinean de manera clara con los objetivos estratégicos de PGD? ¿Por qué?</p> <p>Cristian explica que hay esfuerzos que están “caminando en estos momentos” para alinear los proyectos con objetivos, pero que en general la alineación no es completa. Para implementar proyectos de forma más estratégica, sería necesaria una alineación desde leadership, pero actualmente los líderes no tienen formación en Project Management y no comprenden bien ese ámbito.</p> <p>Cuando se presentan iniciativas, muchas veces son devueltas o descartadas porque no las entienden o no se ajustan al modelo de negocio actual, que está más centrado en</p>

	<p>necesidades específicas de clientes que en una estrategia organizacional clara.</p>
<b>Percepción del desempeño actual</b>	<p>¿Qué fortalezas destacarías del modelo actual de gestión de proyectos en PGD?</p> <p>La principal fortaleza, según Cristian, es que existe libertad para aplicar diferentes metodologías. No hay una imposición estricta, lo que permite que cada PM adapte su enfoque a la realidad de su cuenta o área.</p> <p>Pone como ejemplo el caso de Stellantis, donde un PM llegó, reestructuró procesos de Project Management y el programa se estabilizó. Esto demuestra que, cuando hay conocimiento y autonomía, se pueden aplicar buenas prácticas exitosamente.</p> <p>No obstante, aclara que esta libertad también tiene su lado negativo: en algunos casos, la falta de conocimiento en leadership ha frenado implementaciones metodológicas que podrían haber generado beneficios, como ocurrió en el área de Media.</p>
<b>Claridad de roles y responsabilidades</b>	<p>¿Qué tan clara consideras que es la definición de roles y responsabilidades en los proyectos?</p> <p>Cristian explica que a nivel general sí existe una definición de roles y responsabilidades para los PM, pero depende del tipo de proyecto.</p>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• En proyectos grandes, al iniciar ya está clara la definición y el PM actúa como proxy para todo el equipo.</li><li>• En transiciones, los roles y responsabilidades suelen estar definidos desde el comienzo para todo el equipo.</li><li>• En algunas cuentas, puede que no exista un documento formal, y en esos casos es el PM quien debe construir ese proxy y presentarlo.</li></ul> <p>En resumen, sí hay definiciones claras en proyectos grandes y complejos, pero en otros casos depende de la iniciativa del PM.</p>
<b>Eficiencia organizacional en proyectos</b>	<p>¿Crees que hay duplicidad de esfuerzos o falta de seguimiento en algunos proyectos?</p> <p>Cristian responde que sí, se da bastante. Explica que todas las áreas trabajan muy en silos, y eso genera duplicidad y falta de visibilidad entre equipos.</p> <p>Por ejemplo, menciona el caso de Idealab: Production tenía su propia versión, India también, y otras áreas estaban empezando a implementar la suya. Esto llevó a duplicar esfuerzos.</p> <p>Sin embargo, señala que el enfoque actual de liderazgo apunta a romper esos silos y lograr mejor visibilidad a nivel regional y global, lo que en el futuro debería reducir estas ineficiencias.</p>

	<p>¿Cómo se toman las decisiones importantes en los proyectos? ¿Quiénes suelen intervenir? ¿Existe algún sistema jerárquico en el proceso?</p> <p>Las decisiones importantes suelen tomarse de forma bastante dependiente del contexto de cada área o proyecto, sin un esquema jerárquico claramente establecido. Generalmente intervienen los líderes de cada área y los managers involucrados, aunque no existe un proceso formal estandarizado. En muchos casos, las decisiones se centralizan en leadership, lo que puede generar cierta falta de claridad o tiempos de respuesta variables.</p>
<b>Necesidades de herramientas y soporte</b>	<p>¿Qué tipo de apoyo o herramientas te harían más eficiente en tu rol dentro de los proyectos?</p> <p>Un mayor nivel de estandarización y la disponibilidad de herramientas comunes de seguimiento y coordinación entre áreas facilitarían la gestión y reducirían duplicidades.</p> <p>También sería clave contar con una estructura de soporte más clara, como la que podría brindar una PMO, para optimizar la asignación de recursos y mejorar la visibilidad general de los proyectos.</p>
<b>Nivel de conocimiento sobre PMOs</b>	<p>¿Has trabajado previamente con una PMO? En caso de ser positiva la respuesta ¿Cual sientes que era el enfoque de esa oficina, era claro para todos los interesados de los proyectos?</p>

	<p>Cristian menciona que propuso la creación de una PMO hace seis años y ha intentado varias veces “vender” la idea, pero no ha prosperado. No da detalles de una experiencia directa previa con una PMO en otra organización en el fragmento compartido.</p>
<p><b>Percepción de valor de una PMO</b></p>	<p>Desde tu experiencia, ¿qué beneficios crees que podría aportar una PMO a PGD?</p> <p>Cristian considera que una PMO permitiría alinear mejor los proyectos a nivel organizacional, romper silos, y dar estructura a la gestión de proyectos. También habla de modelos “on-demand” donde se asignan recursos desde la PMO, lo cual podría optimizar la asignación de capacidades a distintos proyectos.</p>
<p><b>Expectativas frente a las funciones de la PMO</b></p>	<p>¿Qué funciones consideras que debería tener una PMO en esta organización?</p> <p>Menciona la idea de una PMO que haga análisis de costo-beneficio y, con base en esto, decida qué proyectos implementar. También sugiere un enfoque centralizado de recursos y metodologías para dar coherencia a la gestión de proyectos en toda la organización.</p>
<p><b>Resistencia al cambio</b></p>	<p>¿Qué tipo de resistencias o retos consideras que podrían surgir al implementar una PMO en PGD?</p> <p>Los principales retos serían:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de conocimiento de liderazgo sobre Project Management,</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Resistencia al cambio por parte de áreas que no comprenden los beneficios,</li><li>• Ajuste del modelo de negocio actual, que está centrado en necesidades de clientes más que en una estrategia global.</li></ul>
<b>Comentarios Adicionales</b>	<p>¿Hay algo más que quisieras comentar sobre cómo podrían mejorar los procesos de gestión de proyectos en PGD?</p> <p>Cristian hace énfasis en que, si bien hay iniciativas en curso, el cambio debe venir desde leadership, con formación en gestión de proyectos y una visión alineada. También menciona que el futuro debería apuntar a eliminar silos y mejorar la visibilidad global.</p>

### F. Anexo: Entrevista Rafael Mesa

<b>Rol</b>	Project Manager
<b>Nivel de estandarización en la gestión de proyectos</b>	<p>¿Cómo describirías actualmente la forma en que se gestionan los proyectos en tu área?</p> <p>Actualmente, la gestión de proyectos es un modelo intermedio entre lo técnico y lo empírico. Normalmente, cuando se recibe un proyecto por parte de un cliente, lo primero es la llegada del brief con la solicitud. Luego se realiza una validación inicial con el Business Analyst, el Product Owner y los líderes técnicos. Se construye el roadmap identificando los recursos necesarios, su nivel de seniority y el presupuesto.</p> <p>Posteriormente, se hace un kick-off para alinear a todos los miembros del equipo. En la mayoría de los casos, el Scrum Master está en Onshore, mientras que el Product Owner y los desarrolladores están en Nearshore. Ese es, en general, el proceso que se sigue hasta iniciar formalmente un proyecto.</p> <p>¿Existen metodologías, herramientas o procesos estandarizados que se usen comúnmente para gestionar proyectos? ¿Cuáles?</p> <p>En la mayoría de las cuentas no existen procesos estandarizados ni un marco de trabajo formal. Sin embargo, hay una cuenta específica en la que sí se sigue el marco Scrum de manera estricta. Se empieza con la creación del backlog, se hacen story mappings y se definen épicas e historias de usuario. Además, se combina con tableros</p>

	<p>Kanban, ya que es la herramienta con la que los equipos se sienten más cómodos para asignar y dar seguimiento a las tareas.</p>
<p><b>Alineación estratégica de los proyectos</b></p>	<p>¿Consideras que los proyectos se alinean de manera clara con los objetivos estratégicos de PGD? ¿Por qué?</p> <p>Sí, desde dos perspectivas. En los proyectos internos, hay una alineación clara porque se diseñan para solucionar problemas o mejorar procesos dentro de la compañía. Del lado de los clientes, también existe alineación porque las cuentas con las que se trabaja comprenden la filosofía de la empresa y confían en el equipo desde la etapa de ideación. El objetivo de PGD es tener equipos más grandes y cubrir más áreas según las solicitudes de los clientes, y eso se refleja en cómo se gestionan los proyectos.</p>
<p><b>Percepción del desempeño actual</b></p>	<p>¿Qué fortalezas destacarías del modelo actual de gestión de proyectos en PGD?</p> <p>Una de las principales fortalezas es la diversidad de conocimientos dentro del equipo. Hay Project Managers con experiencia en Waterfall, Scrum e incluso SAFE para proyectos más grandes. Otra fortaleza importante es la claridad de los roles, así como la existencia de rutas de desarrollo profesional que permiten a las personas saber qué camino seguir para crecer en su rol.</p>
<p><b>Claridad de roles y responsabilidades</b></p>	<p>¿Qué tan clara consideras que es la definición de roles y responsabilidades en los proyectos?</p>

	<p>Depende mucho del líder con el que se esté trabajando, pero generalmente la definición de roles es clara. La comunicación es directa y concisa, por lo que se entiende bien hasta dónde llegan las responsabilidades de cada uno. Sin embargo, hay diferencias entre personas con el mismo cargo en distintos proyectos; las funciones pueden variar bastante, lo que genera divergencias y podría mejorarse unificando más la definición de roles.</p>
<b>Eficiencia organizacional en proyectos</b>	<p>¿Crees que hay duplicidad de esfuerzos o falta de seguimiento en algunos proyectos?</p> <p>Sí, en algunos casos puede haber similitudes de tareas entre personas con el mismo cargo debido a la adaptación que se hace a cada proyecto. Esto genera divergencias que podrían reducirse al unificar criterios y funciones de rol.</p> <p>¿Cómo se toman las decisiones importantes en los proyectos? ¿Quiénes suelen intervenir? ¿Existe algún sistema jerárquico en el proceso?</p> <p>En la toma de decisiones participan principalmente los líderes técnicos de cada área —por ejemplo, front-end, back-end o QA— junto con los ADBs y líderes directos. También intervienen roles como Scrum Master, Program Manager y otros interesados del lado del cliente. Existe una estructura jerárquica técnica que guía las decisiones, aunque se procura que quienes están directamente involucrados también participen activamente.</p>

<p><b>Necesidades de herramientas y soporte</b></p>	<p>¿Qué tipo de apoyo o herramientas te harían más eficiente en tu rol dentro de los proyectos?</p> <p>Actualmente la mayoría de los proyectos se manejan en Jira, y si se domina bien la herramienta, es suficiente para trabajar de forma fluida. No obstante, sería útil fortalecer el conocimiento en otras plataformas de comunicación y seguimiento, ya que algunos clientes prefieren herramientas distintas. Contar con soporte y capacitación más diversa permitiría adaptarse mejor a diferentes contextos y plataformas.</p>
<p><b>Nivel de conocimiento sobre PMOs</b></p>	<p>¿Has trabajado previamente con una PMO? En caso de ser positiva la respuesta ¿Cual sientes que era el enfoque de esa oficina, era claro para todos los interesados de los proyectos?</p> <p>Sí, ha trabajado con una PMO, pero su enfoque no era completamente claro para todos los interesados. Era una oficina muy nueva y aún estaba en proceso de definir puntos clave, lo que generó algunos retrasos en la gestión de ciertos proyectos.</p>
<p><b>Percepción de valor de una PMO</b></p>	<p>Desde tu experiencia, ¿qué beneficios crees que podría aportar una PMO a PGD?</p> <p>Una PMO podría ayudar a unificar descripciones de roles y conocimientos, estandarizar prácticas de gestión y generar mayor visibilidad. Actualmente, al no existir una PMO, la visibilidad sobre el trabajo y los logros es baja, lo que dificulta</p>

	<p>mostrar casos de éxito. Con una PMO, se podría mejorar esa exposición y consolidar buenas prácticas.</p>
<p><b>Expectativas frente a las funciones de la PMO</b></p>	<p>¿Qué funciones consideras que debería tener una PMO en esta organización?</p> <p>Debería encargarse de estandarizar procesos, roles, descripciones de cargo y learning paths. También de definir marcos de trabajo claros y generar rutas de aprendizaje.</p> <p>Además, debe facilitar el monitoreo y control de proyectos, servir como soporte para toma de decisiones complejas y centralizar el conocimiento experto para que todos puedan recurrir a la PMO cuando lo necesiten. También tendría un rol clave en mejorar la comunicación y conexión entre Project Managers que trabajan en diferentes cuentas.</p>
<p><b>Resistencia al cambio</b></p>	<p>¿Qué tipo de resistencias o retos consideras que podrían surgir al implementar una PMO en PGD?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La principal resistencia sería el cambio cultural. Muchas personas tienen su tiempo y métodos de trabajo muy calculados, por lo que adaptarse a una nueva estructura podría requerir más tiempo y dedicación al inicio. Además, podría presentarse resistencia a participar activamente en reuniones o espacios adicionales que la PMO proponga, sobre todo si no se percibe valor inmediato.</li> </ul>
<p><b>Comentarios Adicionales</b></p>	<p>¿Hay algo más que quisieras comentar sobre cómo podrían mejorar los procesos de gestión de proyectos en PGD?</p>

	<p>Considera que es fundamental que la PMO tenga una cabeza visible o un Board of Governors que lidere la oficina, tome decisiones y le dé visibilidad. Tener un liderazgo claro cambiaría positivamente la dinámica y fortalecería la gestión de proyectos en la compañía.</p>
--	---