

**Propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos para la empresa**

**TV ISLA LTDA.**

Elaborado por:

Johana Patricia Bent Leal

Universidad Ean

Seminario de Investigación

Especialización en Gerencia de Proyectos

Bogotá

Noviembre de 2023

## 1. RESUMEN

La Comisión de regulación de Comunicaciones CRC actuando como organismo de control de los prestadores de servicios de telecomunicaciones en Colombia dentro de sus funciones, adelantó el proyecto regulatorio “Revisión del Mercado de Datos Fijos. Dentro de los hallazgos mas relevantes evidenció que el Departamento de San Andrés posee la tarifa mas alta en el servicio de internet. Esto abrió camino para el despliegue de proyectos de conectividad social que redujeran el impacto negativo de este hallazgo, permitiendo que empresas con la experiencia e infraestructura participaran activamente de estos proyectos.

TV ISLA como empresa 100% local y con más de 25 años prestando soluciones de conectividad en la isla, se presenta como un fuerte oferente y adjudicado de los proyectos públicos que se han desplegado.

Aun cuando todas sus obligaciones legales se han cumplido a cabalidad, la ausencia de una oficina de gerencia de proyectos y un gerente de proyectos más posicionado en su cargo en TV ISLA empiezan a pasar factura a la junta de socios de TV USLA generando contratiempos y sobrecostos.

Palabras claves: Oficina de gerencia de proyectos, PMI, PMBOK, cultura organizacional, TV ISLA, implementación, diagnóstico.

## **2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

TV ISLA LTDA. es una empresa dedicada a la prestación de servicios de telecomunicaciones en el Departamento de San Andrés, Providencia y Santa Catalina. La junta directiva de socios no logra contar con información clara en la ejecución de los presupuestos establecidos para los proyectos públicos, no hay programación oportuna de compras, existen retrasos y demoras en la ejecución de actividades que generan pérdida de capital, hay una falta de asignación adecuada de riesgos y finalmente una mala planificación en general y para cada proyecto.

### **2.1 Antecedentes del problema:**

De acuerdo con lo indicado por El Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones - MinTIC que indica:

Atendiendo el compromiso adquirido por el Gobierno Nacional en el taller construyendo país, celebrado en San Andrés el 31 de enero de 2019. El Plan San Andrés Conectado que será implementado entre 2019 y 2022 (ampliado posteriormente por la pandemia por COVID-19), busca estructurar alternativas de corto y mediano plazo para mejorar de manera escalonada las condiciones de acceso a las telecomunicaciones e impulsar el desarrollo del ecosistema digital en el archipiélago. (MINTIC, 2020, P,4)

Desde el año 2019 TV ISLA LTDA. decidió iniciar su participación de los procesos licitatorios con entidades del sector público del Departamento y directamente con el Ministerio de Tecnologías de la información y las Telecomunicaciones MINTIC para la prestación de servicios de telecomunicaciones y soluciones de conectividad con un enfoque social. Desde ese entonces y hasta la fecha TV ISLA le han sido adjudicados los siguientes procesos públicos de acuerdo con lo publicado en SECOP II (SECOP II, s.f.) descritos en la tabla 1 que se encuentra a continuación:

**Tabla 1** – *Listado de proyectos de TV ISLA*

Ítem	Objeto	Año de adjudicación	Estado
1	Ejecutar El Proyecto Acceso Universal Sostenible En San Andrés Y Providencia, Con El Fin De Planear, Instalar, Poner En Servicio, Operar Y Mantener Las Soluciones De Acceso Público A Internet A Través De Zonas Wifi, De Acuerdo Con Las Condiciones Y Requisitos Establecidos En El Anexo Técnico (Anexo No. 8). (MINTIC, s.f.)	2019	Terminado
2	El objeto del Acuerdo Marco es establecer: (i) las condiciones para la contratación de los Servicios de Conectividad al amparo del Acuerdo Marco y la prestación de los Servicios de Conectividad por parte de los Proveedores; (ii) las condiciones en las cuales las Entidades Compradoras se vinculan al Acuerdo Marco y adquieren los Servicios de Conectividad; y (iii) las condiciones para el pago de los Servicios de Conectividad por parte de las Entidades Compradoras (COLOMBIA COMPRA EFICIENTE, s.f.)	2020	En ejecución
3	Prestación De Servicio De Transporte De Internet Para La Conexión De Última Milla, Desde El Cable Submarino Hasta El Instituto Nacional De Formación Técnica Y Profesional (SECOP II, s.f.)	2021	Terminado
4	La Prestación De Un Servicio De Internet Dedicado De Full Duplex, Conexión De Datos Por Fibra Óptica, Conectividad De Las Instituciones Educativas Oficiales, Conectividad Y Mantenimiento Del Cctv, Mantenimiento De Los Equipos Que Hacen Parte De Las Zonas Wifi-Externas De La Gobernación Del Departamento Archipiélago De San Andrés, Providencia Y Santa Catalina	2022	Terminado

(SECOP II, s.f.)			
5	La Prestación De Un Servicio De Internet Dedicado De Full Dúplex, Conexión De Datos Por Fibra Óptica, Conectividad De Las Instituciones Educativas Oficiales, Conectividad Y Mantenimiento Del Cctv, Conectividad Y Mantenimiento De Los Equipos Que Hacen Parte De Las Zonas Wifi-Externas De La Gobernación Del Departamento Del Archipiélago De San Andrés, Providencia Y Santa Catalina (SECOP II, s.f.)	2023	En ejecución

*Nota.* Fuente: elaboración propia a partir de registros legales de TV ISLA

A pesar de haber ejecutado el 100% de varios de los proyectos y de no incurrir en ningún tipo de incumplimientos de orden legal, es necesario que se establezca un mecanismo más eficiente en su ejecución.

## **2.2. Descripción del problema.**

No existe una oficina de gerencia de proyectos en TV ISLA. En entrevista con la gerencia general de TV ISLA se recaba información acerca de la forma en que se asignan las funciones inherentes a cada proyecto, evidenciando que no existe la figura de gerente de proyectos y se distribuyen las actividades entre el personal que esté disponible en el área administrativa sin considerar que su formación no incluye habilidades en ejecución de proyectos. (CAEZ, 2023) También se evidencia que la información no se encuentra centralizada, ni se crea centro de costos para la ejecución de proyectos, haciendo imposible identificar que gastos y presupuestos pertenece a que proyecto. En la asignación de

actividades operativas tampoco se establecen de acuerdo con los tiempos de cada cronograma ocasionando retrasos importantes en la entrega a las entidades contratantes.

TV ISLA adquiere cada año experiencia en la ejecución de proyectos sociales en el sector público, pero esta experiencia debe ir alineada al fortalecimiento de su estructura financiera y haciendo de ellos una oportunidad de generar un impacto social positivo para el departamento sin que predominen rotulados de retrasos demoras de baja calidad en la prestación de sus servicios.

Esto sería sin duda una gran oportunidad para las empresas locales del Departamento como TV ISLA LTDA. que cuentan con la infraestructura, trayectoria y experiencia en el despliegue técnico que requieren todos estos proyectos sociales para la masificación del servicio de internet fijo entre la comunidad de las islas. No obstante, toda esta capacidad técnica debe ser bien liderada y alineada con una gestión adecuada de estos proyectos con altos recursos económicos y de gran impacto positivo para el ecosistema tecnológico de la isla que ya se encuentra despegando hacia mejores condiciones de calidad y oportunidad.

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

¿Como se podría crear una oficina o centro organizacional para centralizar la gestión y gerencia de proyectos en TV ISLA LTDA.?

Se plantea la alternativa de crear una unidad u oficina debido a que no es suficiente con contar con un gerente de proyectos en TV ISLA. La centralización de información, la estandarización de actividades propias de la gerencia de un proyecto y porque no, la misma necesidad de ejecutar cada proyecto de acuerdo con su naturaleza ponen en la mesa la necesidad de considerar un escenario cuyo objetivo misional sea avanzar en los proyectos de acuerdo con los tiempos definidos, el presupuesto y su objetivo principal.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1. Objetivo general**

Proponer un modelo de oficina o unidad organizacional para la gestión de proyectos en TV ISLA LTDA.

#### **3.2. Objetivos específicos**

- Realizar el diagnóstico de la situación actual de TV ISLA con respecto a su gestión en proyectos.
- Establecer el modelo de oficina de gerencia de proyectos más apropiado para TV ISLA.
- Plantear el plan de implementación para la puesta en marcha de la oficina de gerencia de proyectos en TV ISLA

### **4. JUSTIFICACIÓN**

Los nuevos proyectos de conectividad social que se encuentran desarrollando en el departamento de San Andrés por las entidades oficiales en el marco del desarrollo social, educativo y económico de las islas abre a las empresas locales la oportunidad de ampliar su oferta comercial y posicionarse como autores determinantes en el progreso de las islas.

No obstante, estas oportunidades solo podrán ser tomadas si estas empresas locales logran consolidar su capacidad técnica, económica, financiera, de infraestructura y experiencia para asumir no solo un compromiso legal sino social.

como lo indica (Darter, 2014) “La PMO debería trabajar para permitir que otros hagan su trabajo y lo hagan bien”. Con ello TV ISLA tendrá la oportunidad de reordenar su metodología frente a la ejecución de todos los proyectos públicos o privados en los que participe, buscando optimizar sus recursos e infraestructura, fortaleciendo su capacidad financiera e imprimiendo un

sello de calidad y oportunidad a cada proyecto ejecutado. Así mismo, cada proyecto público o privado que sea ejecutado por empresas locales con altos estándares organizacionales en el Departamento permitirá ampliar el rango de confiabilidad para que otros sectores económicos le apuesten a la inversión y progreso de la población.

Se esperaría poder potenciar todos los beneficios adicionales que le brinde la PMO a TV ISLA así como lo sugiere (Gilchrist, 2014) quien indica que entre otros atributos se espera de la PMO que pueda “aumentar la eficacia organizacional, ayudando a los ejecutivos a lograr los resultados comerciales previstos a través de mejores prácticas establecidas, procesos optimizados, prácticas de gestión de proyectos estandarizadas y metodologías definidas para procesos repetibles”.

En síntesis, se espera que la PMO según (guía del PMBOK) sexta edición, 2017 “Pueda jugar un papel para apoyar la alineación estratégica y entregar valor organizacional” (Project Management Institute I. , 2017)

Los aportes que brindará La oficina de gerencia en proyectos en TV ISLA serán internos, la implementación de un modelo internacional estandarizado a un proceso misional de TV ISLA podrá abrir la oportunidad a que otras áreas de la empresa también implementen estos modelos para la optimización de actividades y procedimientos.

## **5. MARCO TEÓRICO**

Son muchos los conceptos que deben plantearse dentro de la propuesta para la creación de una oficina de gerencia de proyectos. Considerando que es esencial que estas definiciones estén claramente definidas para que la junta directiva de TV ISLA pueda comprender la importancia de la correcta implementación del modelo que se proponga; se profundizará en su investigación partiendo desde los conceptos más básicos dentro del tema abordado:

**5.1. ¿Qué es un proyecto?** La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (guía del PMBOK) sexta edición, 2017 establece que: “Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (PMI,2017, p, 4).

Otras teorías afirman que “Un proyecto es un esfuerzo complejo, no rutinario, limitado por el tiempo, el presupuesto, los recursos y las especificaciones de desempeño y que se diseña para cumplir las necesidades del cliente” (Gray y Larson, 2009, p. 5).

La dirección de este concepto que denominamos proyecto no es una nueva práctica, ha estado en la historia de la humanidad desde hace cientos de años cuando ya había actividades encaminadas a reunir una serie de habilidades de personas para ejecutar actividades que permitieran lograr un objetivo para satisfacer las necesidades de personas o un grupo de ellas. Se evidencia entonces que la dirección de proyectos se alinea desde un enfoque estandarizado para (PMI, 2017 p, 1).

Luego de identificado que es un proyecto, es importante establecer cuál es su importancia para las organizaciones y que beneficios y desventajas trae su implementación como modelo en el logro de los objetivos misionales empresariales.

## **5.2. Importancia de la gerencia de proyectos:**

Entendiendo que es un proyecto y los orígenes de este se podrá comprender que no carece de importancia en la evolución de cualquier individuo u organización que empleando estratégicamente técnicas, habilidades, conocimiento, herramientas y actividades podrá

alcanzar los requisitos que se hayan establecido para el logro de los objetivos de una actividad con principio y fin.

En la tabla 2 se podrá evidenciar como la eficacia en la ejecución de proyectos le permitirá a las organizaciones públicas o privadas:

*Tabla 2: Beneficios de la dirección de proyectos*

<b>Beneficios de una dirección eficaz en los proyectos</b>	
• <b>Cumplir los objetivos del negocio</b>	• Resolver problemas e incidentes
• <b>Satisfacer las expectativas de los interesados</b>	• Responder a los riesgos de manera oportuna
• <b>Ser más predecibles</b>	• Optimizar el uso de los recursos de la organización
• <b>Aumentar las posibilidades de éxito</b>	• Identificar, recuperar o concluir proyectos fallidos
• <b>Entregar los productos adecuados en el momento adecuado</b>	• Gestionar las restricciones
• <b>Gestionar el cambio de una mejor manera</b>	• Equilibrar la influencia de las restricciones en el proyecto

*Nota.* Fuente: Elaboración propia a partir del PMBOK 2017 (p, 10)

¿Pero qué sucede cuando las practicas que emplea una organización para ejecutar los proyectos no son las más apropiadas y carecen de una estructura definida que permita estandarizar apropiadamente y bajo normas internacionales altamente estudiadas las actividades a desarrollar? En la siguiente tabla podremos identificar cuales son las desventajas de una dirección deficiente en los proyectos

**Tabla 3:** *Desventajas de la dirección de proyectos – elaborado a partir del PMI 2017 (p, 10) (Inc, 2017)*

Nota. Fuente: Elaboración propia a partir del PMBOK 2017 (p, 10)

---

<b>Desventajas de una dirección deficiente en los proyectos</b>	
<b>Incumplimiento de plazos</b>	• Retrabajo
<b>Sobrecostos</b>	• Expansión no controlada del proyecto
<b>Calidad deficiente</b>	• Perdida de reputación para la organización
<b>Interesados insatisfechos</b>	• Incumplimiento de los objetivos propuestos del proyecto

---

“Un porcentaje cada vez mayor del esfuerzo típico de una compañía se está dedicando a los proyectos” (Gray y Larson, 2009, p. 10) es por ello por lo que las organizaciones deben establecer mecanismos de actualización de conocimientos frente a la gerencia de proyectos e introducirlos como medios para el logro de objetivos.

Ahora bien, entendidos los conceptos de proyectos y su importancia se continua con el entendimiento de quien lidera este importante modelo en una organización, que funciones desempeña y que perfil debe tener para dentro del marco del estándar definido por el PMI.

### **5.3. Director de proyectos**

El director del proyecto es la persona asignada por la organización ejecutora para liderar al equipo responsable de alcanzar los objetivos del proyecto. (PMI, 2017 p, 52). Su posición se encuentra centrada en todos los actores de un proyecto, siendo un enlace de comunicación entre patrocinadores y el equipo de trabajo. Sus habilidades blandas para la dirección son esenciales.

La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (guía del PMBOK) sexta edición, 2017 establece que las habilidades más destacadas de un director de proyectos se encuentran enmarcadas en la comunicación efectiva y eficaz, en la incorporación adecuada de canales de retroalimentación y en el desarrollo y conexión de redes formales e informales de contactos estructurados por directores, cargos directivos, especialistas, líderes, personas influyentes y su equipo de trabajo que puedan brindar apoyo guía y asistencia en la resolución de conflictos presentes en la ejecución de cualquier proyecto.. Se espera también que cuente con la capacidad de

crear, mantener y seguir programas de comunicación. Que tenga la capacidad de escuchar y captar ágilmente las necesidades de comunicación de los interesados del proyecto incluyendo noticias e información positiva y negativa. Todo esto entendiendo que una de sus principales funciones como gerente de proyectos es la correcta alineación de la información con el grupo de interesados. (PMI, 2017 p, 52).

Es importante destacar que el gerente de proyectos debe estar debidamente formado para desempeñar este rol contando con el conocimiento según el modelo para la gestión de proyectos que se decida implementar. Aunado a esto, será de vital importancia para cualquier proyecto que este director posea adicionalmente competencias, atributos o cualidades que si bien es cierto parecen ser características subjetivas pueden ser lo suficientemente importantes para ser tenidas en cuenta dentro del perfil, así lo establecieron Moura, RL de., Carneiro, TCJ y Diniz, BD. (2018) durante su investigación denominada Influencia de las características personales del director del proyecto en el desempeño del proyecto. *Gestión y producción*, 25 (4), 751–763 (Moura, Carneiro, & Diniz, 2018)

De las características personales, Actitudes, Conocimientos y Habilidades tienen diferentes efectos en el Desempeño del Proyecto y, por lo tanto, se concluye que deben priorizarse de manera diferente a la hora de buscar mejoras en el Desempeño del Proyecto. Las actitudes deben tener prioridad, seguidas del Conocimiento y, posteriormente, de las Habilidades.

No obstante, vale la pena destacar que será el patrocinador del proyecto quien determine de acuerdo con la complejidad, área de desempeño y tipo de proyecto el perfil del director del proyecto. Esto sugieren los autores (Müller y Turner, 2007, p.21-32) en su artículo hacer coincidir el estilo del liderazgo del director del proyecto con el tipo de proyecto en el que respaldan su segunda hipótesis “diferentes competencias de liderazgo son apropiadas en diferentes tipos de proyecto”. (Müller & Turner, 2007)

Pero ¿qué elementos pueden brindar apoyo a la dirección de un proyecto? ¿Como un director de proyecto podrá centralizar este apoyo durante la ejecución de uno o varios proyectos?

Para dar respuesta a las dudas planteadas, es conveniente profundizar en las principales fuentes confiables de información para la gestión de proyectos y poder resolver los siguientes cuestionamientos:

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

La oficina de proyectos brinda apoyo a la gestión de proyectos, creando lineamientos y parámetros para la ejecución de las tareas, ejerciendo control y generando valor para las organizaciones. La Guía de los fundamentos para la gestión de proyectos del PMBOK® Séptima Edición (2021) señala que:

la oficina de dirección de proyectos (PMO) representa una estructura de gestión que estandariza los procesos de gobernanza relacionados con el proyecto y facilita el intercambio de recursos, herramientas, metodologías y técnicas. Reconociendo que el carácter y la función de una PMO varían entre las organizaciones, e incluso dentro de la misma organización. (P 211).

Las organizaciones establecen PMO por diversas razones, pero con un beneficio central en mente: mejor dirección de proyectos en términos de cronograma, costo, calidad, riesgo y otras facetas. Las PMO tienen muchas funciones potenciales en la mejor dirección de proyectos en términos de cronograma, costo, calidad, alineación del trabajo con los objetivos estratégicos: involucrar y colaborar con los interesados, desarrollar el talento y obtener valor de las inversiones en los proyectos. (P 211).

(Gurtu, 2010) indica que “la PMO es tan importante como cualquier otra función corporativa” resaltando que ahora que las organizaciones están tomando más conciencia de la importancia de la gestión adecuada de proyectos, se encuentran contratando más profesionales en esta área.

Pueden existir varios tipos de PMO al interior de las organizaciones, estas están definidas de acuerdo con el grado de control e influencia sobre los proyectos. A continuación, en la figura 1 se identifican estos tipos de PMO:

**Figura 1:** Tipos de PMO.

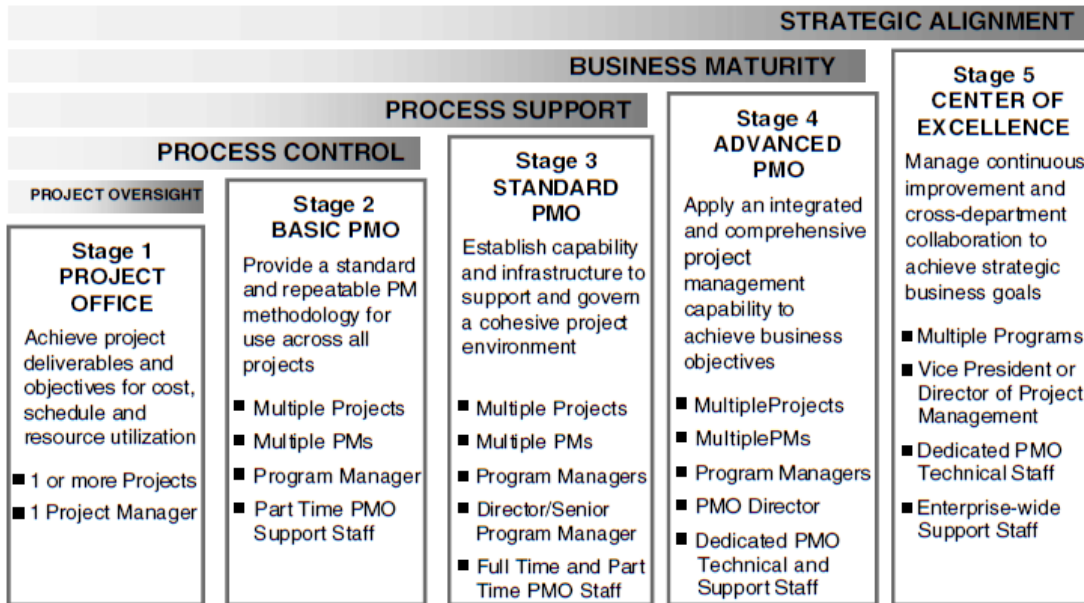


*Nota.* Fuente: Elaboración propia a partir del PMI 2017 (Project Management Institute I. , 2017)

### **5.5. Etapas de las PMO según sus funciones por competencias:**

Entendiendo que en términos generales una oficina de proyectos PMO actúa como implementador de todas aquellas actividades establecidas por un organismo de más alto nivel directivo, no es necesario que su complejidad alcance niveles avanzados de funcionalidad y más bien que su envergadura o estructura se encuentre adherida al tipo, tamaño y número de proyectos. De acuerdo con lo que establece (Hill, 2014 p, XXI) en la figura 2 que se encuentra a continuación, se describen las capacidades de las PMO según sus competencias:

**Figura 2:** Etapas de las PMO según sus funciones competencias por (Hill, G. 2014).



**Fuente:** Tomado de The Complete Project Management Office Handbook (Hill, G. 2014)

En las etapas que Hill G, propone en su libro The Complete Project Management Office Handbook se describen las etapas así:

- Etapa 1 - Oficina de Proyectos (Project Office):** en la etapa 1 la PMO actúa como una unidad fundamental de supervisión de proyectos siendo esta de dominio el director de proyectos quien a su vez será el responsable del proyecto y su éxito actuando con profesionalismo y excelencia.
- Etapa 2 – La PMO básica (Basic PMO):** es el primer nivel de PMO que se ocupa de múltiples actividades de supervisión y control del proyecto ejecutando una variedad de proyectos centralizados. En algunas grandes organizaciones esta etapa puede conocerse como programa office. Entre sus principales funciones se destacan la de proporcionar los medios para compilar resultados y análisis agregados, responder ante posibles variaciones del proyecto, asegurar el logro de los objetivos del proyecto, establecer la gestión de proyectos como

una disciplina profesional a través de su prescripción de normas, designación de gestores competentes y empoderamiento.

- **Etapas 3 – La PMO Estándar (Estándar PMO):** esta PMO es fundamental para la continuidad de las competencias en un proyecto, presenta la esencia de una PMO completa e integral. Adicional a otras etapas, la estándar introduce un nuevo enfoque optimizando el desempeño individual por proyecto. Esta etapa abarca múltiples proyectos y múltiples gerentes de proyecto.
- **Etapas 4 – La PMO Avanzada (Advanced PMO):** esta etapa evoluciona de una PMO estándar. Integra objetivos comerciales a la gestión del proyecto. Ayuda a crear un entorno empresarial proyectado. Tiene más personal y mayor potencial para la alineación directa de recursos. En esta etapa el director de la PMO tendrá más autoridad para abordar los intereses comerciales en torno a la gestión de los proyectos asignados.
- **Etapas 5 – El centro de la excelencia (Center of Excellence):** es una unidad de negocio dentro de la organización que puede tener responsabilidades de gestión de proyectos en toda la organización. Las otras etapas pueden tener tareas similares pero este nivel es más alto. Su enfoque se centra en los intereses comerciales y estratégicos de toda la organización. Tiene un ejecutivo a cargo con acceso directo a los altos mandos. Es una entidad única de proyectos

## 5.6. Funciones de la Oficina de Proyectos (PMO)

Es indispensable que el tipo de PMO que decida adaptar cada organización se encuentre alineada al tipo de proyectos que se ejecutaran. Así mismo deberá para las funciones que se definan para la PMO que deberán guardar relación con los proyectos. Según (Darter, 2014) La lista de funciones que cumple una Oficina de Gestión de Proyectos puede ser casi interminable y cambia según la organización y, a veces, según el día de la semana. (Darter, Project management, 2014)

Será la PMO quien pueda facilitar la que la ejecución de los proyectos se encuentre alineados con los objetivos trazados por la gerencia de la organización. Para que esto pueda

llevarse a cabo será indispensable considerar tareas y/o actividades clave a desarrollar para que su objeto cumpla su propósito.

La Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK) Project Management Institute I. 202, establece que las tareas más relevantes de PMO son las de brindar asistencia y recomendaciones frente a la gestión del proyecto, liderando la transferencia de conocimiento al equipo. Así mismo tendrá a su cargo gestionar y facilitar los recursos, identificar y desarrollar las mejores prácticas y estándares a través de la elección adecuada de la metodología. Entrenará, orientará, capacitará y supervisará al equipo. Desarrollará, gestionará y hará seguimiento al cumplimiento de los estándares, políticas, procedimientos, plantillas y cualquier otra documentación que pertenezca a cada proyecto mediante auditorias y finalmente cuando sea el caso finalizar el proyecto y tomará otras medidas de ser necesario. (Project Management Institute I. , Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK), 2021)

## **6. MARCO INSTITUCIONAL**

TV ISLA LTDA. identificada con el NIT. 827.000.325.9 domiciliada en la Avenida Providencia Sector del centro No. 2-34, es una sociedad constituida legalmente el 19 de noviembre d 1996 bajo el registro mercantil No. 18621 de la Cámara de Comercio de San Andrés Isla. Su actividad económica principal es la registrada en su RUT CIU 6110 prestación de servicios de telecomunicaciones y como actividades secundarias servicios de telecomunicaciones alámbricos y servicios de telecomunicaciones inalámbricos.

Como empresa de servicios públicos de comunicaciones posee registro de autorización por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las comunicaciones MINTIC brinda los servicios de Televisión, internet, Carrier y última milla. (CAEZ, 2023).

De acuerdo con lo que establece TV ISLA

## MISIÓN:

TV ISLA, empresa prestadora de servicios de telecomunicaciones que busca contribuir con el entretenimiento de nuestra comunidad a través de su portafolio de servicios que comunica, informa. Educa y divierte, generando un impacto positivo en la isla de San Andrés (TVISLA, 2023)

## VISIÓN:

TV ISLA se consolidará en el 2024 como la empresa líder en servicios de telecomunicaciones posicionándose como un autor determinante en el progreso de la isla a través de la ampliación y mejora de la calidad de sus servicios de telecomunicaciones (TVISLA, 2023)

## Valores institucionales:

Honestidad y Responsabilidad

- Actuamos con honestidad, respeto y transparencia.
- Respetamos las normas de la empresa y a nuestros clientes.
- Establecemos compromisos y damos una respuesta positiva o proactiva a éstos.
- Respetamos las diferencias, cultivamos la unidad y libre expresión a través un contenido plural diverso y amplio. (TVISLA, 2023)

### 6.1. Estructura organizacional de TV ISLA

En la figura 3 se encuentra definida la estructura organizacional actual de TV ISLA.

Figura 3 – Estructura organizacional.



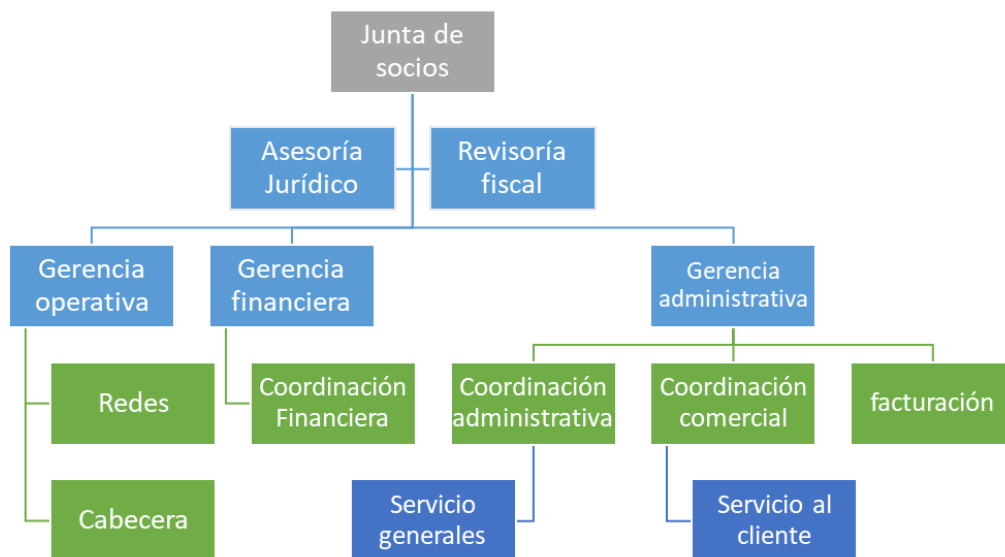
Nota. Fuente: TV ISLA 2023 (BENT, 2023)

Se evidencia de que dentro de su estructura organizacional no se encuentra identificado un gerente de proyectos aun cuando desde el 2019 vienen ejecutando proyectos del sector público. Su composición esta concentrada en su mayoría por el area operativo y no de liderazgo.

### 6.1. Áreas definidas dentro de TV ISLA

A continuación, en la figura 4 de describen las áreas que se encuentra plenamente definidas en TV ISLA

Figura 4 – Áreas definidas.



Nota. Fuente: Elaboración propia a partir de entrevista con TV ISLA 2023 (ESCAÑO, 2023).

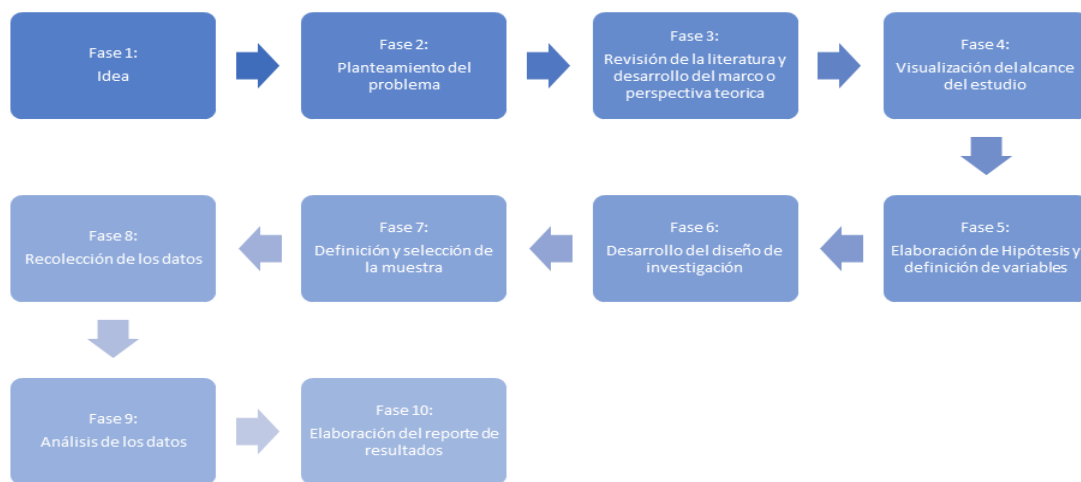
## 7. METODOLOGIA

### 7.1. Primer nivel

#### 7.1.1. Enfoque, alcance y diseño de la investigación

Considerando que se requieren obtener resultados medibles y cuantificables a través de métodos matemáticos procesando información concreta obtenida desde entrevistas tipo encuestas que a su vez sean de fácil interpretación se establece como principal enfoque el cuantitativo. Tal y como lo explican (Hernandez Sampieri & Mendoza Torres, 2018 p,5) “El enfoque cuantitativo, es un conjunto de procesos organizados de manera secuencial para comprobar ciertas suposiciones”. Estas fases que componen la metodología cuantitativa preceden uno del otro sin lugar a eludir los pasos previstos en dicho enfoque. En la figura 5 vemos las fases que componen el método cuantitativo.

**Figura 5:** Fases del método cuantitativo.



*Nota.* Fuente: (Hernandez Sampieri & Mendoza Torres, Metodología de la Investigación, 2018 p,6)

No obstante, no se descarta que la investigación pueda tomar un rumbo hacia la metodología de tipo mixto.

La metodología de investigación que se sugiere para la propuesta de la oficina de gerencia de proyectos (PMO) en TV ISLA LTDA. es de tipo descriptiva ya que se pretende analizar tal y como lo indica Hernandez Sampieri & Mendoza Torres, (2018) buscando identificar como es y cómo se manifiesta un fenómeno y cuáles son sus componentes. Pero vale la pena destacar que la investigación no se limitara en la recolección de datos, también se buscara relacionarlos con otras variables y los distintos mecanismos existentes en la literatura académica para tal fin. Finalmente se aclara que la investigación es de tipo no experimental considerando que no habrá manipulación de variables debido a que la recolección de datos se realizará en un único momento y en un tiempo tal y como lo sugiere (Hernandez Sampieri & Mendoza Torres, Metodología de la Investigación , 2018 p,49).

#### **7.1.2. Definición de variables:**

En un estudio descriptivo el investigador selecciona una serie de cuestiones (variables) y después recaba información sobre cada una de ellas, para así representar lo que se investiga (describirlo o caracterizarlo) (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, Metodología de la Investigación, 2018).

En este estudio, se enfocará específicamente en las variables cuantitativas, dado su potencial para proporcionar mediciones numéricas precisas y su capacidad para ser analizadas a través de métodos estadísticos y matemáticos. Se procederá a definir y analizar estas variables, estableciendo relaciones, patrones y tendencias que contribuyan al entendimiento profundo del fenómeno investigado. La comprensión y definición clara de estas variables cuantitativas serán fundamentales para la construcción de modelos, el análisis de resultados y

la obtención de conclusiones significativas que arrojen luz sobre la problemática o tema en estudio.

Así pues, las variables a definir serán el grado de conformismo que existe de la gestión de proyectos en TV ISLA y el grado de madurez de la gestión de los proyectos en TV ISLA según los procesos y según las áreas de conocimientos que propone al PMI.

### 7.1.3. Población y muestra:

Según lo expresado por (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, Metodología de la investigación, 2018 p,196) “En la ruta cuantitativa, una muestra es un subgrupo de la población o universo que te interesa, sobre la cual se recolectarán los datos pertinentes, y deberá ser representativa de dicha población”. TV ISLA LTDA cuenta con una planta de 45 empleados directos, 9 de estos 45 empleados están involucrados directamente con la ejecución de proyectos. Considerando que la muestra es pequeña, se tomara al universo completo de los involucrados para la aplicación de las encuestas. Se determina una muestra no probabilística, ya que “la elección de las unidades no depende de la probabilidad, sino de razones relacionadas con las características y contexto de la investigación” (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, Metodología de la investigación, 2018 p, 200). Se describe en la tabla 4 en detalle como está compuesta la muestra seleccionada para la investigación.

**Tabla 4:** *Población objetivo.*

Ítem	Cargo	Relación
1	Gerente Operativo	Directa – figura en la mayoría de los proyectos como gerente de proyectos
2	Ingeniero de proyectos	Directa – Tiene dentro de sus funciones actividades para la gestión de proyectos
3	Ingeniero de Redes 1	Directa – Tiene dentro de sus funciones actividades

		para la gestión de proyectos
4	Ingeniero de Redes 2	Directa – Tiene dentro de sus funciones actividades para la gestión de proyectos
5	Ingeniero de desarrollo	Indirecta – Brinda apoyo en la gestión de proyectos desde el área de uso y desarrollo de software
6	Ingeniero de cabecera	Indirecta – Brinda apoyo en la gestión de proyectos
7	Gerente Administrativo	Directa – participa en la gestión de recursos
8	Coordinador administrador	Directa – participa en la gestión de las partes interesadas – recursos y documentación
9	Coordinadora comercial	Directa – participa en la gestión de las partes interesadas – recursos y documentación

*Nota.* Fuente: Elaboración propia a partir de entrevista con (CAEZ, 2023)

## 7.2. Segundo nivel

### 7.2.1. Selección de métodos o instrumentos para recolección de información

Una vez establecida las variables y muestras, el ejercicio debe continuar con los instrumentos para la recolección de datos. Se pretende poder adelantar un análisis y diagnóstico adecuado de la situación actual de TV ISLA. El método a través de encuestas ha sido el elegido, en ella se plasmará un cuestionario con preguntas, es vital comprender que los datos son la base de la investigación. Así lo aclara (Hernandez Sampieri & Mendoza Torres, Metodología de la Investigación, 2018) Los datos obtenidos son la base del análisis. Sin datos no hay investigación

### 7.2.2. Técnicas de análisis de datos:

Una vez recolectada toda la información necesaria, se procederá a avanzar en un análisis estadístico considerando lo que indica (Hidalgo, 2019) “La estadística es la herramienta fundamental para hacer análisis a los datos obtenidos en una investigación de tipo cuantitativo” para el caso que nos atañe seleccionaremos a la estadística descriptiva como el medio para procesar los datos que se obtengan.

## **8. ANALISIS Y DISCUSION DE LOS RESULTADOS:**

### **8.1. Recopilación de datos:**

Considerando que lo que se busca con la encuesta es poder identificar si lo que requiere TV ISLA es una PMO y su nivel de necesidad, se emplearon dos cuestionarios. El primer cuestionario se encuentra encaminado a identificar el estado actual de la gestión de proyectos en TV ISLA a través de preguntas básicas en torno a los proyectos. Por otra parte se emplea el segundo cuestionario a partir del formato propuesto por OPM3® Organizational Project Management Maturity Model o Modelo de Madurez Organizacional en Gestión de Proyectos propuesto por Guoglielmi, M (2023) que cuenta con un cuestionario compuesto con 501 preguntas encaminadas a identificar el grado de madurez de una organización para la gestión de proyectos de acuerdo con las buenas prácticas definidas en los estándares del Project Management Body of Knowledge.

### **8.2. Organización de datos:**

El primer cuestionario fue planteado con la escala de Likert para poder comprender las opiniones y grado de conformidad del equipo ante los mecanismos que se emplean en TV ISLA para la gestión de proyectos. las preguntas se segregaron por cinco (5) criterios. En la tabla 5 que continua se detalla el número de preguntas según el criterio a evaluar.

**Tabla 5:** *Criterios de encuesta 1.*

<b>Ítem</b>	<b>Criterio</b>	<b>No. de Preguntas</b>	<b>Puntuación máxima posible</b>
<b>1</b>	Fundamentos básicos en la gestión de Proyectos	6	36
<b>2</b>	Recursos y Herramientas para la Gestión de proyectos	7	42
<b>3</b>	Gestión y apoyo en los proyectos	6	36
<b>4</b>	Formación, capacitación, habilidades y competencias para la gestión de proyectos	7	42
<b>5</b>	El Rol del gerente de proyecto, sus funciones equipo	11	66

*Nota.* Fuente: elaboración propia a partir de formato de encuesta diseñado

En el segundo cuestionario se descartaron del modelo original, todas aquellas preguntas cuyo enfoque estaba dirigido a la gestión de portafolios y servicios ya que no hacen parte de la investigación y TV ISLA aun no contempla la necesidad de estudiar su relevancia e implementación. Las preguntas se distinguen por áreas de conocimiento y por grupo de procesos. las preguntas solo tienen una posible respuesta binomial con el fin de simplificar el proceso de recolección de datos debido a lo extenso que resulta el cuestionario. Las opciones de respuesta son: Se implementa – 1 o NO se implementa – 0. En las tablas 6 y 7 se detallan el número de preguntas según el área de conocimiento y procesos.

**Tabla 6** – *Número de Preguntas por área de conocimiento.*

<b>ÁREA DE CONOCIMIENTO</b>	<b>CANTIDAD DE PREGUNTAS</b>
Gestión de la Integración	25
Gestión del alcance	25
Gestión del tiempo	28
Gestión de costos	16
Gestión de la calidad	12

Gestión de RRHH	16
Gestión de las comunicaciones	12
Gestión del riesgo	24
Gestión de las adquisiciones	16
Gestión de los interesados	16
General	26
<b>TOTAL</b>	<b>216</b>

*Nota.* Fuente: elaboración propia a partir de diseño de encuestas

El análisis de preguntas desde los procesos que establece el PMI permitirá a la alta dirección de TV ISLA poder enfocar la implementación de mejoras a partir de los procesos.

**Tabla 7** – *Numero de preguntas por proceso.*

<b>PROCESOS</b>	<b>Preguntas</b>
Procesos de inicio	8
Procesos de planificación	96
Procesos de ejecución	32
Procesos de seguimiento y control	44
Procesos de cierre	8
General	28
<b>Total general</b>	<b>216</b>

*Nota.* Fuente: elaboración propia a partir de diseño de encuestas

Con el fin de interpretar los datos que se obtengan en los instrumentos de recolección y medición, se propone el siguiente rango o escala

**Tabla 8 - Escala de medición.**

ENCUESTA 1	ESCALA DE MEDICION	GRADO DE CONFORMIDAD EN GESTIÓN DE PROYECTOS	ACCIONES PROPUESTAS
	84-100%	Muy alta	Brindar recomendaciones básicas
	67-83%	Alta	
	51-66%	Intermedia Alta	Establecer mecanismos de mejora
	34-50%	Intermedia Baja	
	18-33%	Baja Diseñar	Diseñar - documentar
	0-17%	Muy baja	

*Nota.* Fuente: elaboración propia

### 8.3. presentación de datos:

#### 8.3.1. Instrumento de recolección de datos – encuesta 1

Los datos obtenidos a través del primer instrumento de medición cuyo enfoque estaba dirigido a identificar la percepción general del equipo que tiene relación directa con la gestión de proyectos en TV ISLA. En la tabla 9 observaremos el grado de conformidad que poseen según los cargos que desempeñan.

**Tabla 9 – Grado de conformidad en la Gestión de Proyectos por cargo.**

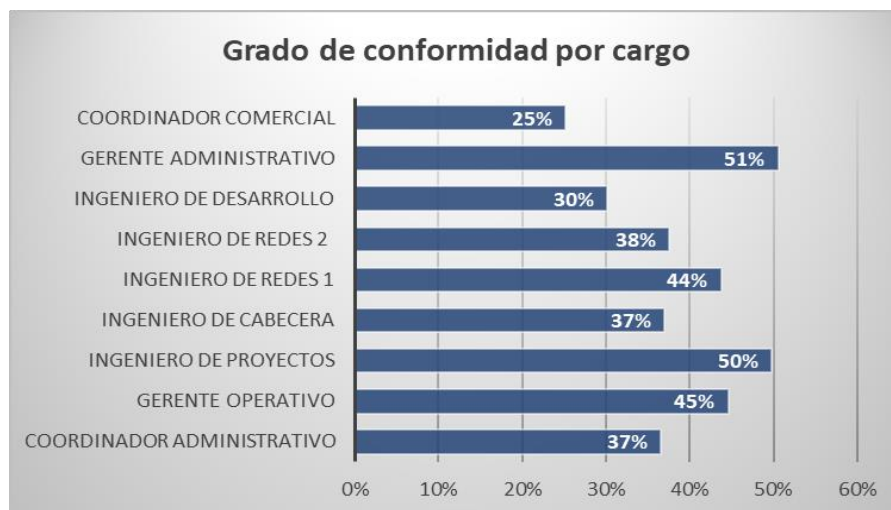
Ítem	CARGO	% Medición	Grado de conformidad
1	Coordinador Administrativo	37%	Intermedia Baja
2	Gerente Operativo	45%	Intermedia Baja
3	Ingeniero de proyectos	50%	Intermedia Baja
4	Ingeniero de cabecera	37%	Intermedia Baja

5	Ingeniero de redes 1	44%	Intermedia Baja
6	Ingeniero de redes 2	38%	Intermedia Baja
7	Ingeniero de desarrollo	30%	BAJA
8	Gerente administrativo	51%	Intermedia Baja
9	Coordinador comercial	25%	BAJA

*Nota.* Fuente: elaboración propia a partir de encuestas realizadas

Se observa que de manera general existe un bajo grado conformidad frente a la gestión de proyectos en TV ISLA. siendo coherente con lo planteado en los antecedentes del problema siendo el gerente administrativo quien manifiesta un grado moderado de conformidad frente a la gestión de proyectos.

**Figura 6:** Resultados grado de conformidad por cargo.



*Nota.* Fuente: elaboración propia a partir de resultados de encuestas

De otra parte, en la tabla 11 que se encuentra a continuación, se procesan los datos según los criterios básicos para identificar la percepción de la gestión de proyectos en TV ISLA. Se identifica cinco criterios y el porcentaje de medición y grado de conformidad.

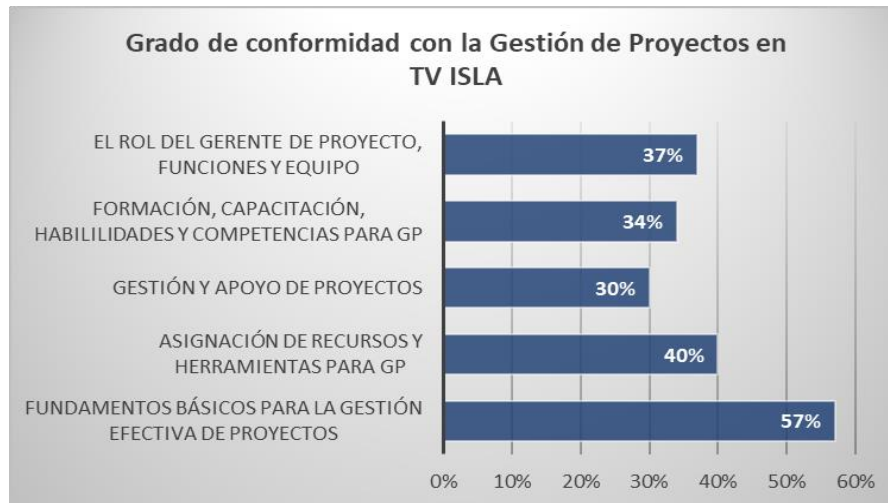
**Tabla 10** – *Grado de conformidad según criterio.*

<b>PROCESOS</b>	<b>Escala de medición</b>	<b>GRADO DE MADUREZ EN GESTIÓN DE PROYECTOS</b>
Procesos de inicio	3%	Muy baja
<b>Procesos de planificación</b>	17%	Muy baja
<b>Procesos de ejecución</b>	16%	Muy baja
<b>Procesos de seguimiento y control</b>	13%	Muy baja
<b>Procesos de cierre</b>	0%	Muy baja
<b>General</b>	43%	Intermedia Baja

*Nota.* Fuente: elaboración propia a partir de resultados de encuestas

La grafica 7 que se encuentra a continuación evidencia que los criterios de gestión y apoyo a los proyectos y la formación, capacitación, habilidades y competencias son los que poseen una puntuación mas baja.

**Figura 7 – Grado de conformidad por criterios con la gestión de proyectos en TV ISLA.**



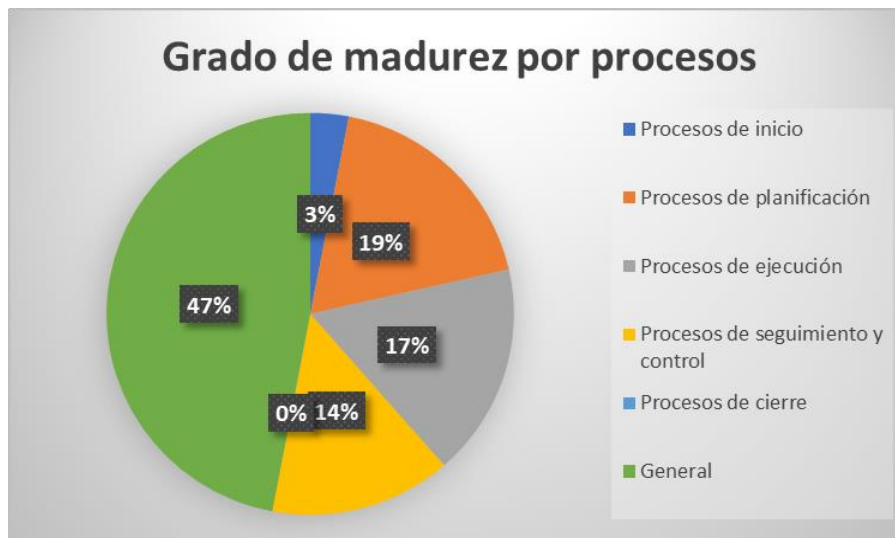
*Nota.* Fuente: elaboración propia a partir de resultado de encuestas

El criterio que posee una mejor puntuación es el que posee actividades relacionadas con los fundamentos básicos para la gestión efectiva de proyectos.

### **8.3.2. Instrumento de recolección de datos – encuesta 1**

Los datos obtenidos a través del segundo instrumento de medición cuyo enfoque estaba dirigido a identificar el grado de madurez de la gestión de proyectos en TV ISLA. En la figura 8 se observa el grado de madurez según los procesos definidos por el PMI para las buenas practicas en la gestión de proyectos:

**Figura 8:** Grado de madurez por grupo de procesos.



*Nota.* Fuente: elaboración propia a partir de resultado de encuestas

Se evidencia que el proceso que posee el mas bajo grado de madurez es el de cierre con el 0%, así mismo se evidencia que el proceso de Inicio también posee un bajo grado de madurez con el 3%. Por otro lado, se evidencia que aquellas actividades generales que se recopilaron en el proceso general de gestión de proyectos poseen un alto grado de madurez evidenciando una puntuación del 47%.

En la tabla 11 se evidencia el grado de madurez de la gestión de proyectos por área de conocimiento que establece la PMI para las buenas practicas en la gestión de riesgos:

**Tabla 11 –** Grado de madurez por área de conocimiento

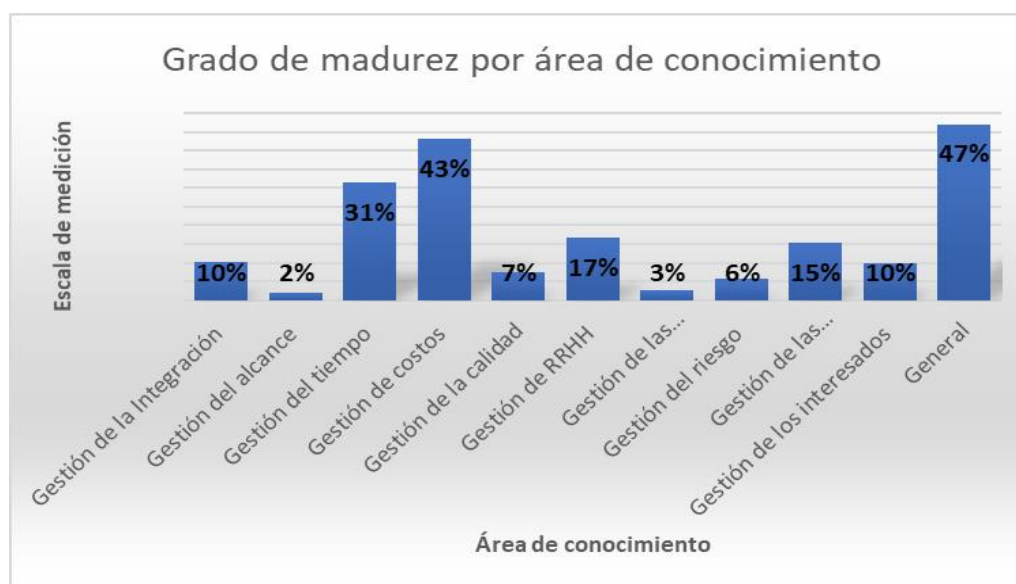
ÁREA DE CONOCIMIENTO	Escala de medición	GRADO DE MADUREZ EN GESTIÓN DE PROYECTOS
Gestión de la Integración	10%	Muy baja
Gestión del alcance	2%	Muy baja

<b>Gestión del tiempo</b>	31%	Baja
<b>Gestión de costos</b>	43%	Intermedia Baja
<b>Gestión de la calidad</b>	7%	Muy baja
<b>Gestión de RRHH</b>	17%	Muy baja
<b>Gestión de las comunicaciones</b>	3%	Muy baja
<b>Gestión del riesgo</b>	6%	Muy baja
<b>Gestión de las adquisiciones</b>	15%	Muy baja
<b>Gestión de los interesados</b>	10%	Muy baja
<b>General</b>	47%	Intermedia Baja

*Nota.* Fuente, Elaboración propia a partir de resultado de encuestas

En la figura 9 se evidencia de manera general que existe un muy bajo grado de madurez en las distintas áreas de conocimientos establecidas por el PMI para la gestión de proyectos en TV ISLA, coincidiendo con el planteamiento del problema.

**Figura 9:** Resultados grado de madurez por área de conocimiento.



*Nota.* Fuente: elaboración propia a partir de resultado de encuestas

La gestión del alcance con un 2%, la gestión de las comunicaciones 3% y la gestión del riesgo con el 6% presentan el mas bajo grado de madurez en la gestión de proyectos en TV ISLA. Por otra parte, aquellas actividades recopiladas en el proceso general de gestión de proyectos poseen un nivel de madures moderado, pero no suficiente para que sea considerado como alto.

## **9. Análisis:**

Una vez procesados todos los datos que arrojaron los instrumentos de recolección y medición desarrollados con el personal de TV ISLA que se encuentra directamente relacionado con la gestión de proyectos, se puede determinar que TV ISLA posee un bajo grado de inmadurez en las áreas de conocimiento, en los procesos y en las habilidades y conocimientos de su personal que desarrollan estas funciones.

Frente a la pertinencia de crear una PMO (oficina de gerencia de proyectos) es importante señalar que esta área que puede considerar la empresa traería múltiples beneficios que mejorarían sustancialmente la estandarización, la medición, el control y el seguimiento de todas las actividades propias en la gestión de proyectos. No obstante, se requiere adelantar otras actuaciones como la adquisición de herramientas, software y otros recursos propios para una gestión más efectiva, pero esto debe ir alineado con un programa de formación robusto que fortalezca las habilidades entre el equipo que desarrolla las funciones propias en la gestión de los proyectos. En síntesis, estos son los principales hallazgos encontrados durante la investigación:

- Bajo grado de conformismo
- Muy Bajo grado de madurez en los procesos establecidos por la PMI
- Muy Bajo grado de madurez en las áreas de conocimientos establecidos por el PMI

- Bajo grado de formación, habilidades y destrezas entre el personal que gestiona proyectos
- Falta de asignación de herramientas para la gestión efectiva de proyectos

## **10. PROPUESTA DE UN MODELO DE OFICINA DE GERENCIA DE PROYECTOS PARA TV ISLA**

### **10.1 Selección de tipo de PMO mas apropiada para TV ISLA**

Considerando que dentro de los hallazgos se pudo identificar falencias en actividades encaminadas al apoyo que puede requerir un proyecto, más que de control o directivas, se puede determinar que una oficina de gerencia de proyectos de Apoyo brindará todo el respaldo que puede requerir el equipo de gestión de proyectos en TV ISLA.

### **10.2 Alcance de la PMO de TV ISLA**

El alcance de La PMO de TV ISLA estará concentrado en la gestión de proyectos únicamente, no obstante, no tendrá incluido dentro de su alcance las siguientes actividades:

- La Contratación de personal
- Realizar modificaciones a la estructura diseñada en el presente documento
- Decidir unilateralmente que proyectos estarán o no dentro de su cobertura

### **10.3. Funciones de la PMO de TV ISLA**

Las funciones de la PMO de TV ISLA que se encuentren encaminadas a mejorar la gestión de proyectos son las propuestas a continuación:

- **Gestión de la metodología de proyectos:** Desarrollar, implementar y mantener una metodología de gestión de proyectos estandarizada para toda la organización, que incluya plantillas, procesos y herramientas específicas.
- **Gestión de la cartera de proyectos:** Evaluar, priorizar y alinear los proyectos con los objetivos estratégicos de la organización. Esto puede incluir la gestión de recursos compartidos entre proyectos, la identificación de dependencias y la optimización de la cartera de proyectos.
- **Soporte en la definición de proyectos:** Ayudar en la elaboración de la documentación inicial de proyectos, incluyendo la definición de alcance, objetivos, entregables y estimación de recursos y tiempo.
- **Control y seguimiento de proyectos:** Supervisar activamente el progreso de los proyectos, identificar posibles desviaciones en el cronograma, presupuesto o calidad, y tomar medidas correctivas cuando sea necesario.
- **Estándares y cumplimiento:** Establecer y mantener estándares de calidad, asegurando que los proyectos cumplan con las políticas, procedimientos y regulaciones internas y externas.
- **Gestión de riesgos y problemas:** Identificar, evaluar y gestionar los riesgos y problemas que puedan surgir durante la ejecución de los proyectos, implementando estrategias para mitigar impactos negativos.

- **Reportes y comunicación:** Preparar informes regulares sobre el estado de los proyectos para la dirección y otras partes interesadas, asegurando una comunicación clara y efectiva sobre el progreso y los resultados.
- **Capacitación y desarrollo:** Proporcionar capacitación en gestión de proyectos, herramientas y metodologías para los equipos de proyectos, y promover el desarrollo profesional en esta área.
- **Gestión de recursos y adquisiciones:** Coordinar la asignación de recursos humanos y financieros para los proyectos, así como la gestión de adquisiciones y contrataciones necesarias.
- **Mejora continua:** Identificar oportunidades de mejora en los procesos de gestión de proyectos y proponer cambios o ajustes para optimizar la eficiencia y efectividad en la ejecución de los proyectos.
- **Gestión documental de proyectos:** Llevar registros de todos los proyectos, y repositorio para acceso a las lecciones aprendidas y oportunidades de mejora

#### **10.4. Estructura organizacional de la PMO propuesta para TV ISLA**

##### **10.4.1. Misión:**

Facilitar y fortalecer la ejecución exitosa de los proyectos de la organización a través de la implementación de estándares, metodologías y soporte especializado, asegurando la

alineación con los objetivos estratégicos, optimizando el uso de recursos y garantizando la entrega oportuna y de calidad para el beneficio integral de la empresa y sus partes interesadas

#### **10.4.2. Visión:**

Ser reconocida en el 2026 como el motor impulsor de la excelencia en la gestión de proyectos, siendo un referente dentro de TV ISLA por nuestra capacidad para liderar, innovar y garantizar la entrega exitosa de proyectos estratégicos, agregando valor continuo a través de la optimización de procesos, el fortalecimiento de capacidades y la adaptación constante a las mejores prácticas de la industria.

#### **10.4.3. Objetivo principal**

Mejorar y estandarizar la gestión de proyectos dentro de una organización dentro de TV ISLA.

#### **Objetivos específicos**

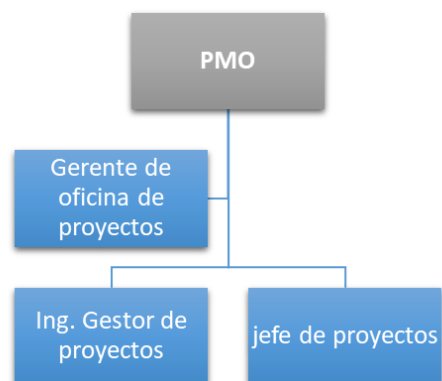
- Garantizar que los proyectos estén alineados con los objetivos estratégicos de TV ISLA y que se cumplan los estándares de cumplimiento y regulación necesarios.
- Desarrollar y mantener estándares, metodologías y prácticas para la gestión de proyectos en TV ISLA.
- Optimizar el uso de recursos, ya sean humanos, financieros o tecnológicos, para asegurar su asignación adecuada y maximizar su rendimiento en los proyectos
- Establecer sistemas de seguimiento y reporte para monitorear el progreso de los proyectos, identificar riesgos y tomar acciones correctivas cuando sea necesario.

- Brindar apoyo a los equipos de proyecto ofreciendo herramientas, recursos y capacitación para mejorar la eficiencia y efectividad en la ejecución de proyectos.
- Identificar áreas de mejora en la gestión de proyectos y proponer cambios o actualizaciones en los procesos para aumentar la eficiencia y la calidad de los resultados.

#### 10.4.4. Estructura organizacional propuesta

Entendiendo que para que pueda ser efectiva la PMO, se requiere de un personal mínimo que permita ejecutar las actividades más importantes dentro de su gestión. En la figura 10 proponemos el siguiente organigrama que puede implementarse:

**Figura 10 – Organigrama sugerido para el equipo de PMO**



*Nota:* fuente Elaboración propia

## 10.5. Roles y funciones propuestos para la implementación de la PMO

En la tabla 12 que se encuentra a continuación, se proponen las siguientes funciones definidas por cada rol que se halla en la estructura organizacional descrita en el numeral anterior.

**Tabla 12:** *Funciones de los roles propuestos*

Roles	Funciones
<b>Gerente de proyectos</b>	Define las responsabilidades del personal de gestión de proyectos
	Elabora el plan de competencias según los requisitos de los roles del equipo (habilidades, entrenamientos y certificaciones) de gestión de proyectos
	Gestiona el entrenamiento requerido para todos los roles de gestión de proyectos
	Gestiona y garantiza que los procesos, las herramientas y los estándares de gestión de proyectos estén debidamente definidos, documentados y medidos
	Es patrocinador de todo el personal de gestión de proyectos en la organización
	Define una cultura de gestión de proyectos que soporte los objetivos, es decir, dentro del tiempo, costo, alcance, y con la calidad que satisfaga al usuario
	Desarrolla reuniones periódicas para revisar la gestión de proyectos con el jefe de proyectos con el fin de retroalimentar las lecciones aprendidas en cada proyecto
	Planea e implementa el autodesarrollo profesional del personal de gestión de proyectos
<b>Gestor de Proyectos</b>	Valida los cronogramas de proyectos
	Mantiene la Metodología de Gestión de Proyectos (procesos, estándares, técnicas, herramientas y demás)
	Elabora la bitácora de lecciones aprendidas de los proyectos de la organización.
	Provee entrenamiento y tutoría a los jefes de Proyectos
	Desarrolla evaluaciones del desempeño del personal de gestión de proyectos en forma conjunta con el director de la Oficina de Proyectos

<b>Jefe de proyectos</b>	Dirigen y aseguran el desarrollo en forma óptima del proyecto
	Elaboran y controlan el plan de proyecto
	Comunican y mitigan riesgos y problemas durante el ciclo de gestión del proyecto
	Coordinan reuniones para revisar los avances del proyecto con el equipo del proyecto y con el comité directivo
	Revisan y validan los entregables de cada proyecto
	Identifican riesgos, problemas y oportunidades relacionados con el proyecto
	Realizan el monitoreo del cronograma del proyecto

*Nota.* Fuente: elaboración propia a partir de lo propuesto por (Dominguez, Anyosa, & Nuñez, 2007)

### 10.6. Indicadores de gestión propuestos

Con el fin de evaluar periódicamente cual es el nivel de desempeño de la PMO de TV ISLA se han establecido los indicadores de gestión que se encuentran definidos en la tabla 13:

**Tabla 13:** *Indicadores de gestión sugeridos*

<b>Indicador</b>	<b>Formula</b>	<b>Unidad</b>	<b>Periodicidad</b>	<b>Meta</b>
<b>Proyectos culminados con éxito</b>	(Número proyectos exitosos / total proyectos) * 100	%	Anual	80% con incrementos proyectados del 5% anualmente
<b>Cumplimiento del alcance de los proyectos</b>	Cumplimiento del alcance de los proyectos	%	Anual	80% con incrementos proyectados del 5% anualmente
<b>Cumplimiento de tiempo de los proyectos</b>	(Número de proyectos cerrados en fechas por	%	Anual	80% con incrementos proyectados del 5%

	cronograma / Total proyectos) * 100			anualmente
<b>Cumplimiento de costo de proyectos</b>	(Número de proyectos que cumplieron con el presupuesto / Total de proyectos) * 100	%	Anual	80% con incrementos proyectados del 5% anualmente
<b>Nivel de satisfacción en el grupo de interesados</b>	(Número de interesados encuestados con niveles de satisfacción sobre / Total de Encuestados) * 100	%	Anual	70% con incrementos proyectados del 5% anualmente

*Nota:* Fuente Elaboración propia a partir de (Lopez & Toledo, 2015)

### 10.7. Mejoras esperadas en la gestión de proyectos:

Según lo que establece (Dominguez, Anyosa, & Nuñez, 2007) estas son mejoras que se pueden esperarse con la implementación de una PMO siempre y cuando esta sea implementada correctamente:

- Va a permitir la alineación proyectos con los objetivos estratégicos de TV ISLA potenciando sus resultados
- Va a reducir la duración de los proyectos en TV ISLA permitiendo mayor efectividad y eficacia
- Va a reducir los costos en la entrega de los productos o servicios que se definan en los objetivos
- Permitirá una mejora en la calidad de los entregables que surjan de cada proyecto en ejecución o ejecutado.

- Permitirá una gestión de riesgos oportuna y adecuada a cada proyecto.
- En apoyo con la PMO se podrá gestionar una definición del alcance del proyecto mas adecuada.
- Permitirá una mayor oportunidad para reutilizar el conocimiento en cada proyecto que surja a partir de las lecciones aprendidas.
- Permitirá una mejora en la comunicación entre las partes interesadas en pro de cada proyecto.
- Permitirá una mejora en la gestión de recursos y personas optimizándolos

En la tabla 14 que se detalla a continuación se halla el plan para la implementación de la PMO en TV ISLA que puede seguir la alta dirección para hacer realizar la existencia de la oficina dentro de su estructura.

**Tabla 14 – Plan de implementación de la PMO**

	<b>Fase</b>	<b>Actividades</b>	<b>Tiempo de ejecución</b>
<b>1</b>	Planificación y Preparación	1. Definición de Objetivos y Alcance de la PMO	Semana 1-2
		2. Identificación de Stakeholders y Definición de Roles	Semana 3-4
		3. Análisis de Recursos Necesarios y Presupuesto	Semana 5-6
		4. Desarrollo de la Estructura Organizacional de la PMO	Semana 7-8
<b>2</b>	Diseño de Procesos y Herramientas	1. Diseño de Procesos de Gestión de Proyectos	Semana 9-10
		2. Selección de Herramientas y Tecnologías de Apoyo	Semana 11-12
		3. Desarrollo de Manuales y Documentación de la PMO	Semana 13-14
		1. Implementación de Procesos y	Semana 15-16

3	Implementación y Capacitación	Herramientas	
		2. Capacitación del Personal en Metodologías y Procesos	Semana 17-18
		3. Prueba Piloto de la PMO en Proyectos Seleccionados	Semana 19-20
4	Evaluación y Ajustes	1. Evaluación de la Eficiencia y Efectividad de la PMO	Semana 21-22
		2. Recopilación de Retroalimentación y Análisis de Resultados	Semana 23-24
		3. Realización de Ajustes y Mejoras	Semana 25-26
5	Operación Continua y Mejora	1. Puesta en Marcha Completa de la PMO	Semana 27
		4. Monitoreo Continuo, Reportes y Mejora Continua de Procesos	Siguiente

*Nota.* Fuente: elaboración propia.

## 11. Conclusiones

El diagnóstico de la ausencia de una Oficina de Gerencia de Proyectos (PMO) en una empresa es fundamental para comprender y resaltar la importancia estratégica que este componente puede tener en el logro de los objetivos organizacionales. Puede conducir las prácticas dispersas, incoherentes y no estandarizadas en la gestión de proyectos y esto podría dar lugar a problemas de comunicación, falta de claridad en los roles y responsabilidades, y dificultades para monitorear y controlar los proyectos en curso. Un diagnóstico detallado revela estas ineficiencias y sus impactos directos en el desempeño general de la organización. La ausencia de un órgano centralizado encargado de alinear los proyectos con los objetivos estratégicos de la empresa puede resultar en la ejecución de iniciativas inconexas o no alineadas con la visión global de la organización.

Se destaca la importancia de la PMO en la mejora de la eficiencia operativa, la alineación estratégica, la gestión de riesgos, la maximización de recursos y el aprendizaje continuo, elementos esenciales para el crecimiento y éxito sostenido de una organización y se concretan las siguientes conclusiones mas relevantes:

- Se crea un modelo de oficina PMO de apoyo para la gestión de proyectos en TV ISLA
- El diagnóstico de la situación actual de la gestión de proyectos en TV ISLA evidencia un bajo grado de conformidad e inmadurez según los estándares del PMI que reiteran la necesidad de implementar un modelo que permita de brindar apoyo a la gestión entendiendo que para TV ISLA es muy importante continuar desarrollando proyectos dentro de su línea de negocios.
- El plan de implementación le permitirá a TV ISLA poder programar oportunamente las acciones para poner en marcha la implementación de la PMO

## Referencias

- BENT, J. (2023). *Direccionamiento Estrategico de TV ISLA*. San Andrés Isla.
- CAEZ, J. M. (17 de 08 de 2023). (J. BENT, Entrevistador)
- COLOMBIA COMPRA EFICIENTE. (s.f.). Obtenido de <https://www.colombiacompra.gov.co/tienda-virtual-del-estado-colombiano/tecnologia/servicios-de-conectividad-iii>
- Darter , K. (Julio21 de 2014). *Project management*. Obtenido de Project management: <https://www.projectmanagement.com/articles/284968/the-pmo-as-enablers>
- Darter, K. (21 de julio de 2014). *project management*. Obtenido de project management: <https://www.projectmanagement.com/articles/284968/the-pmo-as-enablers>
- Dominguez, O., Anyosa, V., & Nuñez, A. (2007). *Project Management Institute*. Obtenido de <https://www.pmi.org/learning/library/es-implementaci-on-de-metodologia-pmo-organizaci-on-latinoamericana-7188>
- ESCAÑO, L. (09 de 2023). Coordinador Comercial. (J. Bent, Entrevistador)
- Gilchrist, P. (21 de mayo de 2014). Obtenido de Project management: <https://www.projectmanagement.com/articles/284205/ensuring-pmo-success>
- Gray, C., & Larson, E. (2009). *Administracion de Proyectos*. Ciudad de Mexico: Mc Graw Hill.
- Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK) – Séptima edición*. (2021). Newtown Square, Pennsylvania : Project Management Institute, Inc.
- Guoglielmi, M. (2023). *Project Management*. Obtenido de <https://www.projectmanagement.com/templates/>
- Gurtu, A. (8 de enero de 2010). *projectmanagement*. Obtenido de projectmanagement: <https://www.projectmanagement.com/articles/283588/enterprise-project-management#loginForm>
- Hernandez Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. (2018). *Metodología de la Investigación* (Sexta edición ed.). Mc Graw Hill.
- Hernandez Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. (2018). *Metodología de la Investigación* (Sexta Edición ed.). Mc Graw Hill.

Hernandez Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. (2018). *Metodología de la Investigación* (Sexta edición ed.). Mc Graw Hill.

Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. (2018). *Metodología de la investigación* (Sexta Edición ed.).

Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. (2018). *Metodología de la Investigación* (Sexta Edición ed.).

Hernandez Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. (2018). *Metodología de la Investigación* .

Hidalgo. (2019). TECNICAS ESTADISTICAS EN EL ANALISIS CUANTITATIVO DE DATOS. *REVISTA SIGMA*, 28-44.

Hill, G. (2014). *The Complet Project Management Office Handbook* (Segunda Edición ed.).

Obtenido de

<https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.1201/9781420046823/complete-project-management-office-handbook-gerard-hill>

Inc, P. M. (2017). *Guia de fundamentos para la dirección de Proyectos* (7ma Edición ed.).

Pensylvania.

Lopez, I. D., & Toledo, S. (2015). *Diseño de una PMO para la compañía GTD Flywan*. Medellín:

Repositorio Universidad Eafit.

MINTIC. (2020). Obtenido de [https://mintic.gov.co/portal/715/articles-125154\\_recurso\\_1.pdf](https://mintic.gov.co/portal/715/articles-125154_recurso_1.pdf)

MINTIC. (s.f.). [www.mintic.gov.co](http://www.mintic.gov.co). Obtenido de

<https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Ministerio/Contratacion-y-Licitaciones/>

Montes Guerra, M., Diez Silva, M., & Faustino, G. (2013). *Revista de Tecnología; Journal*

*Technology*, 11-23.

Montes, C., & Herrera, J. (2022). *PMO para la gestión de proyectos en la empresa SII Colombia*

S.A.S.

Moura, L., Carneiro, T. C., & Diniz, B. (diciembre de 2018). *Influencia de las características personales del director del proyecto en el desempeño del proyecto*. Obtenido de

[https://www.scielo.br/:](https://www.scielo.br/)

<https://www.scielo.br/j/gp/a/CHKgnPsfBsgq6gBZDPKkSJm/?lang=pt#>

Müller , R., & Turner, J. (2007). Hacer coincidir el estilo de liderazgo del director del proyecto con el tipo de proyecto. *Revista internacional de Gestión de proyectos*, 21-32.

Project Management Institute, I. (2017). *Guía de Fundamentos para la dirección de Proyectos* (6ta Edición ed.). Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.

Project Management Institute, I. (2017). *Guía de Fundamentos para La Dirección de Proyectos* . Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.

Project Management Institute, I. (2021). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK)* (Séptima edición ed.). Newtown Square, Pennsylvania.

SECOP II. (s.f.). Obtenido de

<https://www.secop.gov.co/CO1ContractsManagement/Tendering/SalesContractManagement/Index>

TVISLA. (2023). *TVISLA*. Obtenido de <https://www.tvisla.net.co/quienes-somos.html>

WWW.MINTIC.GOV.CO. (2020). Obtenido de [https://mintic.gov.co/portal/715/articles-125154\\_recurso\\_1.pdf](https://mintic.gov.co/portal/715/articles-125154_recurso_1.pdf)