

**Formulación del plan de proyecto para la implementación de una Oficina de Gestión de
Proyectos (PMO) en la empresa Strategika Ltda. con base en los lineamientos del
PMBOK® Sexta Edición**

Karen Xiomara Angarita Guerrero

Trabajo de grado para optar el título de Magíster en Dirección y Gestión de Proyectos

Director

Ing. Holmes Orlando Rodríguez Segura. PMP., CSM.

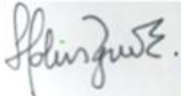
Magíster en Gestión de Proyectos

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de Ingenierías y Arquitectura

Maestría en Dirección y Gestión de Proyectos

2025

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	V° B° POR:
 AUTOR <i>Estudiante de Maestría</i>	 Director <i>Director del Trabajo de grado</i>	Comité de Trabajo de Grado

Dedicatoria

A mis padres, cuyo amor, guía y apoyo incondicional han sido la base de cada uno de mis logros. Su ejemplo de esfuerzo, perseverancia y valores me ha inspirado a seguir adelante incluso en los momentos más desafiantes. Gracias por creer en mí, por sus palabras de aliento y por estar siempre a mi lado, celebrando cada paso en este camino.

Agradecimientos

Este trabajo es el resultado de un esfuerzo que no habría sido posible sin el apoyo, la guía y el acompañamiento de muchas personas e instituciones a lo largo del camino. A todos ellos, mi más sincero agradecimiento.

A la Universidad Santo Tomás y a su cuerpo docente, por brindarme una formación integral, herramientas valiosas y el conocimiento necesario para mi desarrollo académico y profesional. A mi Director de Trabajo de Grado, Holmes Rodríguez, por su orientación, enseñanzas y valiosas sugerencias, que enriquecieron este proceso y fueron fundamentales para la culminación de este trabajo.

Expreso también mi especial agradecimiento a la empresa Strategika Ltda. por permitirme desarrollar este trabajo y por ofrecerme un entorno lleno de aprendizaje y crecimiento profesional. A los ingenieros Jorge Figueroa y Yaddy Chaparro, por su apoyo incondicional, confianza y enseñanzas que han contribuido significativamente a mi formación y desempeño laboral.

A todos los que, de una u otra manera, contribuyeron con su tiempo, conocimientos y recursos para la realización de este trabajo, mi más sincera gratitud.

Contenido

Introducción	17
1. Aspectos contextuales.....	20
1.1. Planteamiento del problema	20
1.2. Objetivos	22
1.2.1. Objetivo general.....	22
1.2.2. Objetivos específicos	23
1.3. Descripción institucional.....	23
1.3.1. Generalidades.....	24
1.3.2. Misión	25
1.3.3. Visión.....	25
1.3.4. Mapa de procesos.....	25
1.3.5. Estructura organizacional.....	27
1.4. Revisión técnica de la propuesta	29
2. Marco referencial.....	31
2.1. Marco conceptual	32
2.1.1. Gestión de proyectos.....	32
2.1.2. Lineamientos PMI – PMBOK 6ta edición.....	34
2.1.3. Oficina de Gestión de proyectos PMO (Project Management Office)	36
2.1.4. Evolución histórica de la PMO	37
2.1.5. Funciones de la PMO.....	38
2.1.6. Modelo de madurez.....	39
2.2. Estado del arte	46
3. Áreas de conocimiento	53

3.1.	Gestión de la integración del proyecto	53
3.1.1.	Acta de constitución del proyecto	54
3.1.2.	Acta de cierre del proyecto	56
3.2.	Gestión del alcance del proyecto.....	58
3.2.1.	Declaración del Alcance del Proyecto (Statement of Work)	59
3.2.2.	Estructura de Desglose de trabajo – EDT	59
3.2.1.	Diccionario de la EDT	60
3.3.	Gestión del cronograma del proyecto.....	67
3.4.	Gestión de los costos del proyecto	69
3.5.	Gestión de la calidad del proyecto	70
3.5.1.	Política de calidad del proyecto	71
3.5.2.	Objetivos de calidad del proyecto	71
3.6.	Gestión de los recursos del proyecto.....	76
3.7.	Gestión de las comunicaciones del proyecto.....	77
3.8.	Gestión de los riesgos del proyecto.....	80
3.8.1.	Planificación de los riesgos.....	80
3.8.2.	Identificación de los riesgos.....	80
3.8.3.	Análisis de los riesgos.....	81
3.8.1.	Plan de respuesta de los riesgos	82
3.9.	Gestión de las adquisiciones del proyecto.....	85
3.10.	Gestión de los interesados del proyecto	85
4.	Diagnóstico empresarial en gestión de proyectos.....	89
4.1.	Diseño metodológico para medir la gestión de proyectos de Strategika.....	89

4.1.1.	Definición de instrumentos de recolección de información	89
4.1.2.	Aplicación de encuestas y entrevistas a población objetivo	90
5.	Propuesta de modelo de PMO	98
5.1.	Caracterización de la PMO	98
5.1.1.	Direccionamiento estratégico de la PMO	99
5.1.2.	Alineación de la PMO con la estrategia de Strategika Ltda.	99
5.2.	Propuesta metodológica de la caracterización de la PMO	102
5.2.1.	Definir las funciones y servicios de la PMO	102
5.2.2.	Equilibrar la combinación de servicios de PMO	112
5.2.3.	Establecer procesos de PMO	115
5.2.4.	Definir KPIs de PMO.....	117
5.2.5.	Definir el personal y las competencias de la PMO	117
6.	Plan para la implementación de la PMO	120
6.1.	Diseño del Plan de implementación de la PMO.....	120
6.1.1.	Definir fases del plan de implementación de la PMO	120
6.1.2.	Diseñar EDT para la implementación de PMO	122
6.1.3.	Establecer Cronograma de implementación de PMO	123
6.2.	Gestión del cambio.....	124
6.2.1.	Formulación del Cambio.....	125
6.2.2.	Planificación del Cambio	126
7.	Conclusiones.....	127
8.	Recomendaciones	130
	Referencias.....	132

Apéndices.....	135
----------------	-----

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Buenas Prácticas y Estándares de Gestión de Proyectos.....</i>	33
Tabla 2. <i>Tipos de PMO</i>	36
Tabla 3. <i>Análisis comparativo de modelos de madurez.....</i>	44
Tabla 4. <i>Estado del arte del proyecto</i>	47
Tabla 5. <i>Acta de constitución del proyecto</i>	54
Tabla 6. <i>Acta de cierre del proyecto</i>	57
Tabla 7. <i>Diccionario de la EDT.....</i>	61
Tabla 8. <i>Estimación de costos por recursos.</i>	70
Tabla 9. <i>Plan de Gestión de la Calidad</i>	72
Tabla 10. <i>Matriz RACI de los recursos de personal del proyecto</i>	76
Tabla 11. <i>Necesidades de capacitación del proyecto</i>	77
Tabla 12. <i>Matriz de comunicación del proyecto.....</i>	78
Tabla 13. <i>RBS del proyecto.....</i>	81
Tabla 14. <i>Matriz de los interesados del proyecto</i>	86
Tabla 15. <i>Resultados de la Encuesta de diagnóstico sobre la gestión de proyectos en la empresa Strategika Ltda.....</i>	90
Tabla 16. <i>Resultados de la Entrevista de diagnóstico basada en los estándares PMBOK de la gestión de proyectos en la empresa Strategika Ltda.</i>	93
Tabla 17. <i>Direccionamiento estratégico de la PMO.</i>	99
Tabla 18. <i>Funciones según PMO Value Ring</i>	103
Tabla 19. <i>Nivel de influencia de los interesados</i>	104

Tabla 20. <i>Identificación de los interesados clave y sus necesidades</i>	105
Tabla 21. <i>Funciones y beneficios priorizados</i>	109
Tabla 22. <i>Matriz funciones vs beneficios priorizados</i>	111
Tabla 23. <i>Potencial de generación de percepción de valor de las funciones priorizadas</i>	114
Tabla 24. <i>Elementos clave para establecer procesos efectivos para los servicios de una PMO.</i>	115
Tabla 25. <i>Indicadores del proceso Gestionar Proyectos o Programas</i>	117
Tabla 26. <i>Indicadores del proceso Gestionar Asignación de Recursos entre Proyectos</i>	117
Tabla 27. <i>Indicadores del proceso Gestionar Beneficios de Programas o Proyectos</i>	117
Tabla 28. <i>Indicadores del proceso Proporcionar Herramientas y Sistemas de Información para la Dirección de Proyectos</i>	117
Tabla 29. <i>Indicadores del proceso Monitorear y Controlar Programas o Proyectos</i>	117
Tabla 30. <i>Indicadores del proceso Proporcionar Tablero de Control Estratégico de Proyectos</i>	117
Tabla 31. <i>Indicadores del proceso Gestionar Personas en Proyectos</i>	117
Tabla 32. <i>Indicadores del proceso Proveer Mentoring para los Directores de Proyectos</i>	117
Tabla 33. <i>Indicadores del proceso Apoyar la Planificación de Proyectos</i>	117
Tabla 34. <i>Indicadores del proceso Gestionar Base de Datos de Lecciones Aprendidas</i>	117
Tabla 35. <i>Roles y responsabilidades de la PMO</i>	118

Lista de figuras

Figura 1. <i>Ubicación geográfica Strategika Ltda.</i>	24
Figura 2. <i>Mapa de procesos de Strategika Ltda.</i>	26
Figura 3. <i>Estructura organizacional de Strategika Ltda.</i>	27
Figura 4. <i>Grupos de procesos y áreas de conocimiento según PMI.</i>	35
Figura 5. <i>Línea del tiempo de evolución histórica de la PMO</i>	38
Figura 6. <i>Estructura de Desglose de trabajo – EDT</i>	60
Figura 7. <i>Cronograma del proyecto</i>	67
Figura 8. <i>Matriz de Probabilidad-Impacto</i>	81
Figura 9. <i>Clasificación del Nivel de Riesgo</i>	82
Figura 10. <i>Matriz de Probabilidad-Impacto del proyecto</i>	82
Figura 11. <i>Matriz de Riesgos del proyecto</i>	84
Figura 12. <i>Valores de percepción en el tiempo según funciones.</i>	113
Figura 13. <i>Flujograma del proceso Gestionar Proyectos o Programas</i>	116
Figura 14. <i>Flujograma del proceso Gestionar Asignación de Recursos entre Proyectos</i>	116
Figura 15. <i>Flujograma del proceso Gestionar Beneficios de Programas o Proyectos</i>	116
Figura 16. <i>Flujograma del proceso Proporcionar Herramientas y Sistemas de Información para la Dirección de Proyectos</i>	116
Figura 17. <i>Flujograma del proceso Monitorear y Controlar Programas o Proyectos</i>	116
Figura 18. <i>Flujograma del proceso Proporcionar Tablero de Control Estratégico de Proyectos</i>	116
Figura 19. <i>Flujograma del proceso Gestionar Personas en Proyectos</i>	116
Figura 20. <i>Flujograma del proceso Proveer Mentoring para los Directores de Proyectos</i>	116

Figura 21. <i>Flujograma del proceso Apoyar la planificación de Proyectos.....</i>	116
Figura 22. <i>Flujograma del proceso Gestionar Base de Datos de Lecciones Aprendidas</i>	117
Figura 23. <i>Fases del Plan de Implementación de la PMO.</i>	121
Figura 24. <i>EDT para la Implementación de la PMO.</i>	123
Figura 25. <i>Cronograma de Implementación de la PMO.</i>	124

Lista de apéndices

Apéndice A. <i>Entrevista de diagnóstico sobre la gestión de proyectos en la empresa Strategika Ltda.</i>	135
Apéndice B. <i>Encuesta de diagnóstico basada en los estándares PMBOK de la gestión de proyectos en la empresa Strategika Ltda.</i>	139
Apéndice C. <i>Resultados de entrevista de diagnóstico sobre la gestión de proyectos en la empresa Strategika Ltda.</i>	144
Apéndice D. <i>Resultados de encuesta de diagnóstico basada en los estándares PMBOK de la gestión de proyectos en la empresa Strategika Ltda.</i>	149
Apéndice E. <i>Acta de cierre del proyecto</i>	161

Resumen

La empresa Strategika Ltda. desarrolla servicios de consultoría en tres líneas principales: consultoría, auditoría y capacitación empresarial, operando a través de la gestión de proyectos, los cuales enfrentan desafíos significativos debido al uso inconsistente de metodologías, la falta de estandarización en las prácticas, y una gestión inadecuada del conocimiento y de los riesgos. Estos problemas generan ineficiencias y retrasos, intensificado por una limitada planta de personal y un aumento en la demanda de servicios. La escasez de recursos afecta la capacidad de monitoreo y gestión continua, sobrecargando al equipo actual y afectando la calidad y eficiencia de los proyectos. Ante esta situación, se ha identificado la necesidad de formular un plan de proyecto de implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en Strategika Ltda., basada en los lineamientos del PMBOK® Sexta Edición. Esta formulación abarca los grupos de procesos de iniciación y planificación, alineadas con las diez áreas de conocimiento, permitiendo la estandarización y mejora del desempeño en la gestión de proyectos dentro de la organización. Esto, no solo con la intención de demostrar que la implementación de una PMO va más allá de la simple contratación del personal calificado; requiriendo un proceso de diagnóstico, evaluación y planificación previo para garantizar su éxito y lograr un eficiente control y seguimiento a los mismos, sino que también servirá para aplicar y demostrar los conocimientos adquiridos a lo largo de la Maestría en Dirección y Gestión de Proyectos.

Palabras Clave: PMO, Oficina de Gestión de Proyectos, gestión de proyectos, dirección de proyectos, modelo de madurez.

Abstract

The company Strategika Ltda. develops consulting services in three main areas: Consulting, Auditing, and Business Training, operating through project management, which faces significant challenges due to the inconsistent use of methodologies, lack of standardization in practices, and inadequate knowledge and risks management. These problems lead to inefficiencies and delays, further intensified by a limited staff and increased demand for services. The scarcity of resources affects the capacity to continuously monitor and manage projects, overloading the current team and affecting the quality and efficiency of projects. Regarding this situation, there is an identified need to formulate a project plan for implementing a Project Management Office (PMO) at Strategika Ltda., based on the guidelines of the PMBOK® Sixth Edition. This implementation encompasses the process groups of planning, initiation, execution, monitoring and controlling, and closing, as well as the processes of each knowledge area, allowing for standardization and performance improvement in project management within the organization. This effort not only aims to demonstrate that the implementation of a PMO goes beyond simply hiring qualified personnel; requiring a thorough diagnostic, evaluation, and planning process to ensure its success and achieve effective control and monitoring but will also serve to apply and demonstrate the knowledge acquired throughout the master's degree in project management and Direction.

Keywords: PMO, Project Management Office, project management, project direction, maturity model.

Glosario

Áreas de conocimiento de la dirección de proyectos: “...un área identificada de la dirección de proyectos definida por sus requisitos de conocimientos y que se describe en términos de sus procesos, prácticas, datos iniciales, resultados, herramientas y técnicas que los componen.” (PMI, 2017, p. 23)

Ciclo de vida del proyecto: “... serie de fases que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su fin.” (PMI, 2017, p. 18)

Dirección de proyectos: “... la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo.” (PMI, 2017, p. 542)

Estructura de desglose de trabajo: o EDT es una descomposición jerárquica del alcance total del trabajo a realizar por el equipo del proyecto para cumplir con los objetivos del proyecto y crear los entregables requeridos. (PMI, 2017, págs. 157-158)

Estándar: “es un documento establecido por una autoridad, costumbre o consenso como un modelo o ejemplo.” (PMI, 2017, p. 541)

Gestión: “es la coordinación de actividades de una organización para alcanzar objetivos definidos.” (PMI, 2017, p. 718)

Gestión de proyectos: “es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del proyecto.” (PMI, 2017, p. 10)

Gobernanza: “se refiere a las disposiciones organizativas o estructurales en todos los niveles de una organización diseñadas para determinar e influir en el comportamiento de los miembros de la organización.” (PMI, 2017, p. 43)

Grupo de procesos de la dirección de proyectos: “... agrupamiento lógico de las entradas, herramientas, técnicas y salidas relacionadas con la dirección de proyectos. Los grupos de procesos de

la dirección de proyectos incluyen procesos de inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control, y cierre.” (PMI, 2017, p. 18)

Metodología: “es un sistema de prácticas, técnicas, procedimientos y reglas utilizado por quienes trabajan en una disciplina.” (PMI, 2017, p. 2)

Modelo de madurez: “es un marco de mejora en el que se evalúa el estado actual de una organización frente a un estado deseado para identificar brechas y guiar los esfuerzos de mejora.” (PMI, 2017, p. 723)

Project Management Body of Knowledge, PMBOK: “es una base sobre la que las organizaciones pueden construir metodologías, políticas, procedimientos, reglas, herramientas y técnicas, y fases del ciclo de vida necesarios para la práctica de la dirección de proyectos.” (PMI, 2017, p. 2)

Project Management Institute, PMI: “organización sin fines de lucro que asocia a empresas e instituciones relacionadas con la gestión de proyectos.” (PMI, 2017, p. 723)

Project Management Office, PMO: “es una estructura de la organización que estandariza los procesos de gobernanza relacionados con el proyecto y facilita el intercambio de recursos, metodologías, herramientas y técnicas.” (PMI, 2017, p. 48)

Proyecto: “es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único.” (PMI, 2017, p. 542)

Introducción

En un mundo organizacional moderno cada vez más competitivo se hace necesario que las compañías generen factores diferenciadores que las hagan más competitivas y que las lleve a ser sostenibles en el tiempo, lo cual no es una tarea fácil. Muchas de estas organizaciones están orientadas, en la actualidad, a tener iniciativas de innovación, de sostenibilidad y de globalización y una manera de dar respuesta al gran reto de perdurar y hacer frente a la competencia es estructurar la organización centrada en proyectos, lo “que permite una rápida reconfiguración de los recursos humanos para dar respuesta a las exigencias cambiantes del mercado y a las transformaciones tecnológicas.” (Lam, 2011, p. 172)

Así es como las organizaciones incursionan en el mundo de los proyectos, en muchas ocasiones, sin un modelo de gobierno bien definido que les permita, de manera estructurada, gestionar cada uno de los proyectos que emprenden y que, a su vez, “exista una relación entre la estrategia del negocio planteada por la alta dirección de la empresa y los proyectos que contribuyen a cumplir con estos objetivos, permitiendo optimizar su rendimiento y manteniendo su ventaja competitiva a largo plazo”. (Cabrejos, 2017, p. 155)

En el contexto colombiano, pocas empresas desarrollan metodologías de gestión de proyectos que alineen con los objetivos estratégicos de la organización. Por esta razón, muchas recurren a servicios de consultoría que faciliten la ejecución de la estrategia. Un ejemplo es Strategika Ltda., que “orienta y acompaña a las organizaciones en la búsqueda e implementación de soluciones integrales, ofreciendo servicios de consultoría, formación y auditoría que mejoran la competitividad empresarial, desarrollan el talento humano y generan valor para los accionistas” (Strategika Ltda., 2023, p. 6).

Para el desarrollo de este tipo de servicios, Strategika Ltda. dispone de una metodología y formatos que facilitan la gestión de proyectos. No obstante, el uso parcial o limitado de estos recursos, disminuye la eficiencia del proceso y subraya la necesidad de mejorar las prácticas actuales. Además, se han identificado varias falencias que impactan negativamente los proyectos, especialmente en la triple restricción (alcance, tiempo y costo), tales como retrasos en los cronogramas, sobrecostos, desalineación con los objetivos estratégicos y una comunicación ineficiente entre los interesados. Estos problemas han generado la necesidad de formular un plan de proyecto para implementar una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en Strategika Ltda., con el objetivo de agregar valor real a la organización y lograr una gestión de proyectos más estructurada y efectiva, si ésta decide implementarlo en el futuro.

Este documento se estructura iniciando con una exploración del contexto empresarial de Strategika, incluyendo generalidades y su cultura frente a la gestión de proyectos. Posteriormente, se realiza una revisión de la literatura pertinente, sustentada en un marco conceptual y una revisión del estado del arte, citando a varios autores relevantes. En esta revisión se abordan temas esenciales que fundamentan el estudio y se proporciona una visión evolutiva de la gestión de proyectos a lo largo del tiempo. A continuación, se presenta un análisis conceptual y metodológico alineado con los estándares del PMBOK® en cada una de las diez áreas del conocimiento, que forman parte de los grupos de procesos de iniciación y planificación, y se procede entonces, al desarrollo metodológico, constituido por el ciclo de vida del proyecto, el cual inicia con el diagnóstico de la gestión de procesos de la organización, luego se selecciona y se aplica un modelo de madurez adaptado, que evalúe el estado actual de la organización en comparación con un estado deseado, permitiendo identificar brechas y guiar los esfuerzos de mejora.

Basado en el análisis y una comprensión profunda de los resultados obtenidos, se define el modelo de PMO que mejor se ajusta a las necesidades de Strategika, junto con una propuesta de direccionamiento estratégico teniendo en cuenta la estructura organizacional y la ubicación jerárquica de la PMO en la organización, presentando un modelo de perfiles de cargos con funciones acordes al conjunto de servicios propuesto para la PMO, identificados en el diagnóstico, seguido por la hoja de ruta necesaria para la implementación, que incluye el plan de implementación, la estructura de desglose del trabajo (EDT), el cronograma, el presupuesto y una propuesta de gestión del cambio.

Finalmente, se discuten los resultados obtenidos durante el desarrollo del trabajo de grado y se proporcionan conclusiones y recomendaciones para la ejecución de la solución planteada. En los apéndices se incluyen los formatos, encuestas y documentos modificados durante el desarrollo del trabajo de grado.

1. Aspectos contextuales

A continuación, se presenta el planteamiento del problema a solucionar con el desarrollo este trabajo, posteriormente se definen el objetivo general y los objetivos específicos que se persiguen para cumplir con el alcance esperado, y la información relacionada con los aspectos institucionales de la empresa objeto de aplicación.

1.1. Planteamiento del problema

En el dinámico campo de la gestión de proyectos, la efectividad en la planificación, ejecución y control es crucial para alcanzar resultados exitosos y sostenibles. En este contexto, la firma consultora Strategika Ltda., con más de dos décadas de experiencia en el sector, se enfrenta a desafíos significativos que comprometen la eficiencia en sus prácticas de gestión de proyectos.

A nivel general, se observa que los profesionales encargados de gestionar los proyectos desarrollan prácticas no estandarizadas, incluso en proyectos similares, lo que genera inconsistencias y dificulta la gestión efectiva. Además, existe una gran oportunidad de mejora en la gestión del conocimiento, ya que actualmente no se realiza una adecuada gestión de las lecciones aprendidas de los proyectos. Esto impide que se compartan las mejores prácticas y se eviten errores recurrentes. La formulación de los planes de riesgos de los proyectos también es inadecuada. En muchos casos, la velocidad con la que se busca atender a los clientes lleva a omitir ciertos artefactos esenciales para realizar una apropiada identificación y mitigación de riesgos, afectando la estabilidad y previsibilidad de los proyectos. Los retrasos en los cronogramas son otra preocupación importante, generalmente causados por reprocesos o debido a inexactitudes en la definición de requisitos y en la descripción del alcance y los entregables para los proyectos.

Finalmente, se detecta insuficiencia de personal para la formulación, seguimiento y control de los proyectos, lo que limita la capacidad de monitoreo, control y gestión continua; esto sobrecarga, en diferentes ocasiones, al talento humano actual, aumentando la probabilidad de errores y afectando la eficiencia y calidad de los proyectos. Esta carencia sumada a la reducción de personal realizada como consecuencia de la pandemia y al aumento de negocios y clientes posterior a esta, han creado la necesidad urgente de reorganizar y replantear la manera como se gestionan los proyectos en Strategika Ltda.

Estos desafíos han sido documentados en informes de cierre de proyectos y han motivado la formulación de un plan estratégico para el año 2024, enfocado en reorganizar y replantear la gestión de proyectos en Strategika Ltda. En respuesta a estas necesidades identificadas, se propone la implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO), que servirá como una solución integral para estandarizar prácticas, optimizar procesos de conocimiento y riesgo, y fortalecer la capacidad de la organización para ofrecer resultados consistentes y que generen alto valor agregado.

La investigación propuesta se orienta hacia la obtención de nuevos procedimientos y aplicaciones específicas para casos particulares no abordados anteriormente en Strategika Ltda. Esto incluye la exploración de dimensiones como la gestión integral del conocimiento a través de sistemas estructurados de lecciones aprendidas y la aplicación de métodos innovadores para la identificación y mitigación de riesgos. Además, se considerará la implementación de prácticas estandarizadas y herramientas de gestión basadas en marcos reconocidos internacionalmente, como el Project Management Institute (PMI), para mejorar la eficiencia y la efectividad en la ejecución de proyectos.

Este enfoque de investigación no solo busca resolver desafíos operativos específicos de Strategika Ltda., sino también contribuir al conocimiento académico y práctico en el campo de la gestión de proyectos, proporcionando un marco metodológico robusto que permita integrar las mejores prácticas internacionales en gestión de proyectos, que pueda ser replicable y adaptable a otras organizaciones con las particularidades y necesidades similares de Strategika Ltda. Variables críticas a considerar incluyen la estructura organizacional de la PMO, la cadena de valor de los procesos de gestión de proyectos, y la adaptación de artefactos y herramientas que impulsen la calidad y consistencia en la entrega de servicios. La implementación de estas técnicas no solo mejorará la capacidad de la organización para manejar proyectos de manera efectiva, sino que también fortalecerá su posición competitiva en el mercado de consultoría empresarial.

Por todo lo anterior, la pregunta de investigación fundamental que guiará este estudio es: ¿Cuál debería ser el modelo de Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) requerido por Strategika Ltda. y cómo debería ser su implementación, teniendo como base los estándares del PMBOK® Sexta Edición, para mejorar la estandarización de prácticas, optimizar la gestión del conocimiento y fortalecer la mitigación de riesgos, ¿contribuyendo así a una ejecución más eficiente y efectiva de sus proyectos?

1.2. Objetivos

1.2.1. *Objetivo general*

Formular un plan de proyecto de implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en la empresa de consultoría Strategika Ltda., con base en los lineamientos del PMBOK®

Sexta Edición, que permita estandarizar y mejorar el desempeño de los procesos en la gestión de proyectos.

1.2.2. *Objetivos específicos*

- Realizar el diagnóstico integral de los procesos, herramientas y técnicas que utiliza Strategika Ltda. en la gestión de proyectos, identificando oportunidades de mejora, así como las expectativas y necesidades de los grupos de interés, con base en un modelo de madurez adaptado.
- Definir un modelo de Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) basado en las mejores prácticas, que incluya, entre otros, la estructura organizacional, cadena de valor y artefactos, que mejor se adapten y aporten valor significativo a la gestión de proyectos de la organización.
- Definir una hoja de ruta detallada para la implementación de una PMO en Strategika Ltda., con el objetivo de mejorar su competitividad y aumentar la generación de valor para la empresa.

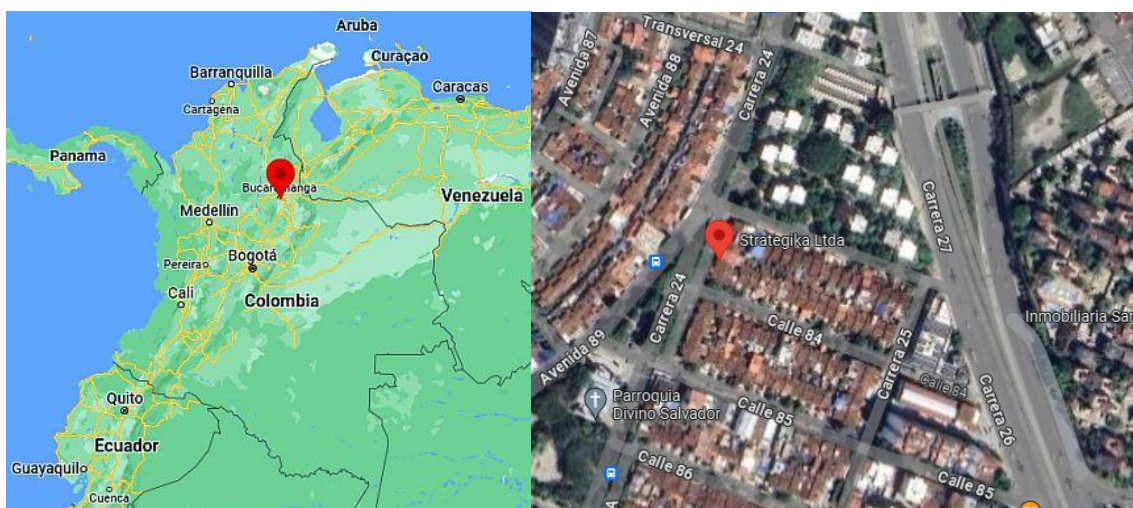
1.3. Descripción institucional

En esta sección se amplía la información de la empresa Strategika Ltda., con el fin de proporcionar un acercamiento al marco estratégico de la organización y a la manera como orienta sus acciones hacia el cumplimiento de sus objetivos.

1.3.1. Generalidades

Strategika Ltda. es una empresa colombiana que nace en el año 2003 en la ciudad de Bucaramanga, Santander, “como una innovadora iniciativa de asesoramiento y consultoría empresarial, conscientes de la necesidad y el potencial de mejoramiento de las empresas de la región y del país” (Strategika Ltda., 2020, p. 5). Su sede física se encuentra ubicada en la Carrera 24A No. 83-27, en el barrio Diamante II de Bucaramanga.

Figura 1. Ubicación geográfica Strategika Ltda.



Tomado de Google Maps (2024)

A lo largo de estos años, Strategika Ltda. ha dedicado su labor a ofrecer servicios de consultoría, auditoría y capacitación empresarial de la más alta calidad, consolidando su reputación por mantener estándares de excelencia en cada uno de sus servicios. Este éxito se debe en gran medida a un equipo humano, que se expande continuamente con su red de consultores, auditores y capacitadores, que trabajan con la firme convicción de brindar un proceso de transferencia de conocimiento de alta calidad. Este enfoque les permite incorporar a los mejores profesionales, garantizando así la excelencia en la ejecución de cada proyecto y el cumplimiento de su misión de impulsar el desarrollo sostenible de las organizaciones.

1.3.2. Misión

Strategika Ltda. define su misión en la página web de su empresa, bajo la siguiente premisa:

“Strategika Limitada orienta y acompaña a las organizaciones en la búsqueda e implementación de soluciones integrales de acuerdo con sus necesidades, ofreciendo servicios de consultoría, formación y auditoría efectivos que contribuyen a mejorar la competitividad empresarial de sus clientes, el desarrollo del talento humano y la generación de valor para los accionistas.” (Strategika Ltda., 2023, p. 6)

1.3.3. Visión

Strategika Ltda. define su visión de la siguiente manera:

“Strategika será reconocida como una de las mejores empresas de Consultoría Empresarial en los Santanderes con presencia en el mercado nororiental colombiano, y con expansión de su accionar en el mercado nacional colombiano, que ofrece prácticas organizacionales efectivas para el incremento de la competitividad organizacional de nuestros clientes y el beneficio de los grupos de interés.” (Strategika Ltda., 2023, p. 8)

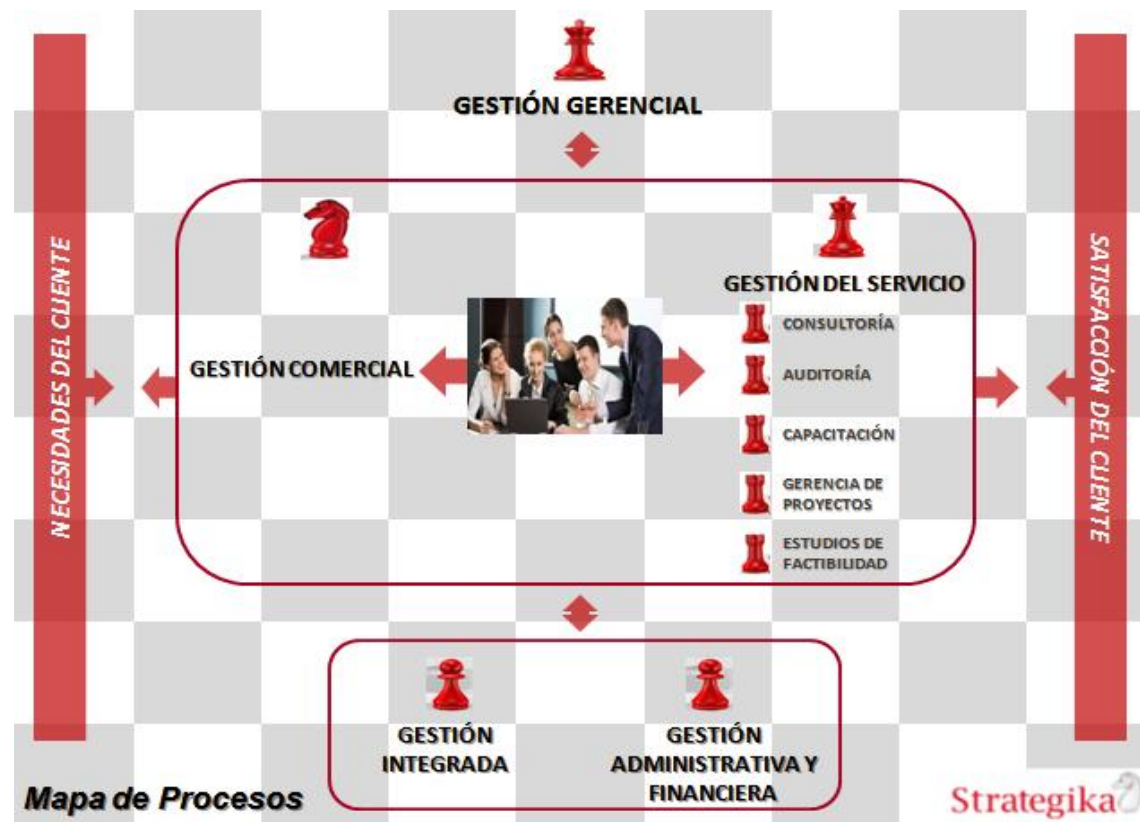
1.3.4. Mapa de procesos

En Strategika, se han identificado cinco (5) procesos que comprenden diversas actividades y recursos relacionados con la operación de la empresa y que por ende están directamente implicados con la calidad del servicio ofrecido. Estos procesos están agrupados así:

- *Procesos de la Dirección:* son aquellos procesos relacionados con la gestión de la Gerencia para el desarrollo e implementación del Sistema de Gestión de Integrado, se ha identificado el Proceso de Gestión Gerencial.
- *Procesos Misionales:* los procesos operativos, conocidos como la cadena de generación de valor, son aquellos inherentes al funcionamiento de la empresa y que deben ponerse en marcha para cumplir los servicios ofrecidos. Estos procesos son: Gestión Comercial y Gestión del Servicio.
- *Procesos de apoyo:* corresponden a los procesos que apoyan el funcionamiento de los procesos de la prestación del servicio, ya sea desde el enfoque de los requisitos de los sistemas de gestión o desde el enfoque administrativo. Estos procesos son: Gestión Administrativa y Financiera y Gestión Integrada.

A continuación, en el mapa de procesos se puede apreciar la interacción:

Figura 2. Mapa de procesos de Strategika Ltda.

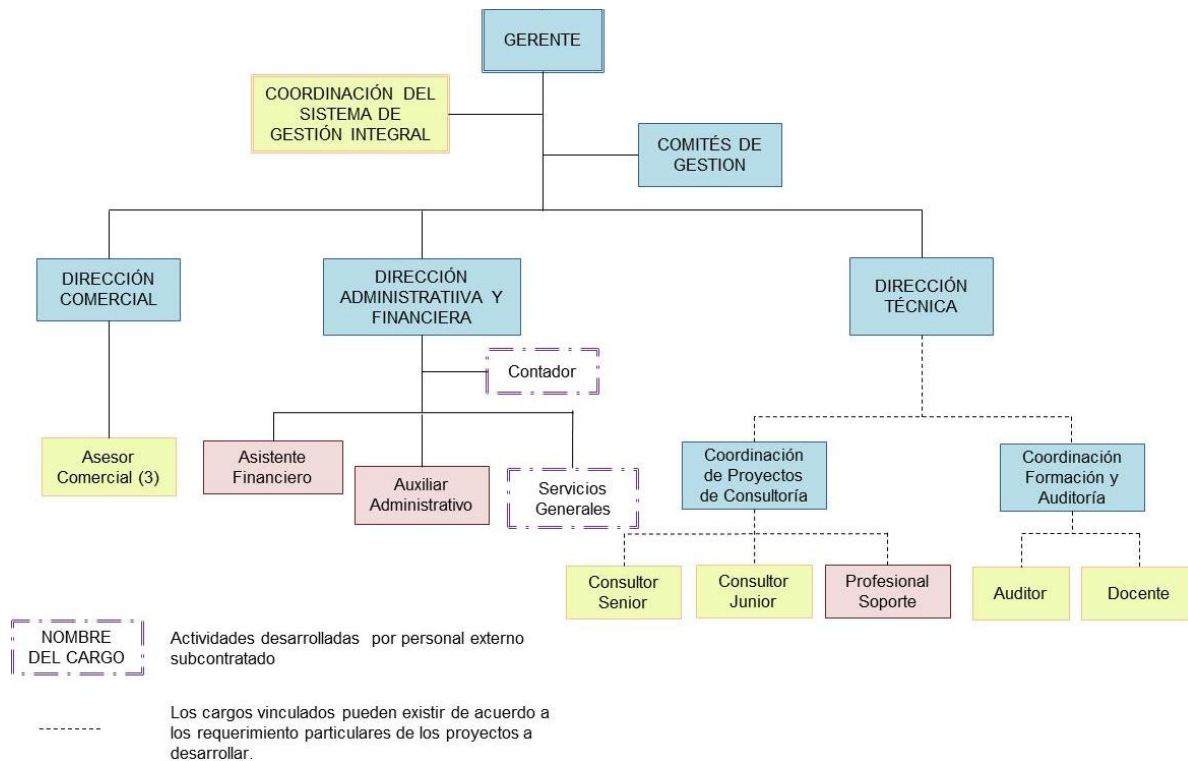


Tomado de Strategika Ltda. (2023)

1.3.5. Estructura organizacional

La estructura organizacional de Strategika Ltda. se encuentra basada actualmente en una estructura jerárquica, de arriba hacia abajo, iniciando con la gerencia general y diferenciando cada área funcional por una gerencia específica (comercial, administrativo y financiero y técnica), como se muestra a continuación:

Figura 3. Estructura organizacional de Strategika Ltda.



Tomado de Strategika Ltda. (2023)

1.3.5.1. Dirección Comercial. Se encarga de la gestión de las relaciones con los clientes, el desarrollo de estrategias de ventas y la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio. Su objetivo principal es asegurar el crecimiento comercial de la empresa, impulsando la adquisición de nuevos proyectos y manteniendo una comunicación efectiva con los clientes actuales para asegurar su satisfacción y lealtad. Los servicios ofertados se encuentran dentro de tres líneas principales: consultoría, auditoría y capacitación empresarial. Algunos de los servicios ofrecidos en cada una de las líneas son, entre otros:

1.3.5.2. Dirección Administrativa y Financiera. Gestiona los recursos financieros y operativos de Strategika Ltda., asegurando una correcta planificación y control presupuestario. Además, esta dirección maneja el talento humano de la empresa,

asegurando una correcta administración del personal y garantizando la sostenibilidad económica y el cumplimiento normativo.

1.3.5.3. Dirección Técnica. Abarca el seguimiento a los proyectos de consultoría y la coordinación de formación y auditoría, está enfocada en la ejecución efectiva de los servicios ofrecidos por Strategika Ltda. Esta dirección garantiza que los proyectos de consultoría se desarrollen conforme a los requerimientos del cliente, y que la formación y auditoría se desarrollen con el personal externo que mejor se adapte a las necesidades de capacitación definidas por el cliente.

1.4. Revisión técnica de la propuesta

Para la formulación del proyecto de implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en Strategika Ltda., se ha llevado a cabo una serie de actividades preliminares esenciales que validan la necesidad y la viabilidad de este proyecto. Este proceso comenzó con la identificación de desafíos persistentes en la gestión de proyectos de la empresa y se ha desarrollado a través de una colaboración estrecha entre el equipo directivo de Strategika y el maestrante.

En el año 2023 el maestrante, como empleado activo de Strategika Ltda., bajo el cargo de consultor, hace parte del proceso de introspección y análisis detallado del funcionamiento y desempeño de la organización en la gestión de proyectos. Este proceso incluyó la revisión y actualización de su planeación estratégica, enfocada en un análisis exhaustivo tanto de los factores internos como externos que afectan su funcionamiento y el cumplimiento de su objeto social.

En este análisis, se identificaron inicialmente los factores internos: fortalezas y debilidades, que inciden en el cumplimiento de la propuesta de valor y que afectan directa e indirectamente el funcionamiento de la organización y el cumplimiento de su objeto social, considerando el conocimiento y experiencia en factores como satisfacción del cliente, clima organizacional,

análisis financiero y análisis de los procesos. Estos elementos revelaron que, Strategika Ltda. enfrenta desafíos significativos en la estandarización de sus prácticas de gestión de proyectos. Las variaciones en la metodología de proyectos similares, la deficiente gestión del conocimiento y la formulación inadecuada de planes de riesgos son algunos de los problemas identificados que impactan negativamente en la calidad y eficiencia de la ejecución de proyectos.

En el análisis de los factores externos, se realizó un análisis aplicando la herramienta PESTEL (Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Legales), y las fuerzas de Porter, proporcionando una visión clara del entorno operativo y competitivo de Strategika, identificando oportunidades y amenazas significativas. Por ejemplo, los cambios tecnológicos y las demandas del mercado emergente subrayaron la necesidad de adaptabilidad y eficiencia en la entrega de servicios, mientras que los factores económicos y políticos resaltaron la importancia de una gestión de proyectos sólida y predecible. Luego se diseñaron las matrices MEFI y MEFE donde se les otorgó una ponderación a los diferentes factores, los cuales se llevaron a una matriz DOFA para su posterior análisis. Como resultado de este riguroso ejercicio de planeación, se definieron las estrategias organizacionales y los objetivos estratégicos de Strategika para el futuro inmediato, los cuales se plasmaron en el Balanced Scorecard de la organización.

A raíz de estos análisis, se llevaron a cabo reuniones entre el equipo directivo de Strategika y el maestrante para profundizar en la viabilidad de establecer una PMO. Estas reuniones incluyeron revisiones de estudios de casos de otras empresas que han implementado PMO con éxito, y discusiones sobre las mejores prácticas y estándares internacionales, especialmente sobre aquellos los establecidos por el Project Management Institute (PMI).

Uno de los puntos culminantes de estas actividades preliminares fue la realización de una propuesta inicial de PMO desarrollado por el maestrante a través del módulo *Oficina de Proyectos*

– *PMO*, matriculado como electiva en el plan de estudios de carrera de la Maestría en Dirección y Gestión de Proyectos. En este estudio se evaluaron los planes estratégicos, operativo y de implementación de la PMO asociada a Strategika, donde “se consideraron de manera generalizada factores como la inversión inicial necesaria, el impacto esperado en la eficiencia y calidad de la gestión de proyectos, y los posibles obstáculos que podrían surgir durante la implementación, entre otros” (Angarita y Araujo, 2024, p. 6). Los resultados del análisis fueron favorables, indicando que una PMO no solo es viable, sino que también es una inversión estratégica que puede proporcionar una ventaja competitiva significativa a Strategika.

La ventaja competitiva que se espera obtener con la implementación de una PMO en Strategika se basa en varios factores clave. Primero, la PMO proporcionará una estructura unificada para la gestión de proyectos, asegurando que todos los proyectos se ejecuten de manera coherente y eficiente, lo que mejorará la calidad y previsibilidad de los entregables. Segundo, una PMO permitirá a Strategika estandarizar y formalizar sus procesos de gestión de proyectos, lo que facilitará la capacitación y el desarrollo profesional de su equipo, y mejorará la retención y satisfacción de los empleados. Tercero, la PMO mejorará la capacidad de Strategika para gestionar y mitigar riesgos, así como aplicar lecciones aprendidas, lo que a su vez aumentará la estabilidad y previsibilidad de sus proyectos.

2. Marco referencial

En este capítulo se exponen los elementos que dan soporte teórico y analítico al trabajo de grado sobre la gestión de proyectos, destacando sus buenas prácticas y áreas de conocimiento clave. Además, se analizan antecedentes y experiencias previas en la implementación de Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO) en diversas organizaciones, y se examinan los estándares y

metodologías que guían estos procesos; esto con el propósito de estructurar el marco conceptual y estado del arte.

2.1. Marco conceptual

2.1.1. *Gestión de proyectos*

En las organizaciones tradicionales, es común que cada líder de proyecto o gerente aplique las estrategias que conoce y considera adecuadas para alcanzar los objetivos y metas de sus proyectos. "La gestión de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del proyecto." (PMI, 2017, p. 10).

Para gestionar proyectos eficazmente, diversas metodologías y estándares globalmente reconocidos proporcionan marcos y enfoques adaptados a las necesidades de cada organización y proyecto. A continuación, se presenta una tabla que describe algunas de las metodologías y estándares más destacados, incluyendo su contexto, alcance, enfoque, objetivos, estructura y el tipo de proyectos en los que son aplicables.

Tabla 1. Buenas Prácticas y Estándares de Gestión de Proyectos

Metodología	Contexto	Alcance	Enfoque	Objetivos	Estructura	Tipo de Proyectos
IPMA (International Project Management Association)	Internacional	Proyectos predictivos, programas y portafolios	Basado en competencias.	Desarrollar competencias específicas para la gestión de proyectos.	3 aspectos: competencias técnicas, contextuales y conductuales o del comportamiento.	Todo tipo de proyectos
MGA (Metodología General Ajustada)	Nacional (Colombia)	Proyectos predictivos	Marco para proyectos financiados con recursos públicos.	Garantizar la correcta formulación, evaluación y seguimiento de proyectos públicos.	5 fases: identificación, preparación, evaluación, programación y seguimiento.	Proyectos de Inversión Pública en Colombia
ISO 21500	Internacional	Proyectos predictivos y programas	Estándares de buenas prácticas.	Proporcionar una base común para la gestión de proyectos y su implementación exitosa.	5 grupos de procesos: inicio, planificación, implementación, control y cierre.	Todo tipo de proyectos
SCRUM	Internacional	Proyectos ágiles	Enfoque ágil, iterativo e incremental.	Mejorar la flexibilidad y adaptación en proyectos de desarrollo.	5 fases y 19 procesos: inicio, planificación y estimación, implementación, revisión y retrospectiva, lanzamiento.	Proyectos de alta complejidad (desarrollo de software, innovación y tecnología)
PMI (Project Management Institute)	Internacional	Proyectos, programas y portafolios	Procesos y áreas de conocimiento para la gestión de proyectos.	Estandarizar procesos de gestión para cumplir con los objetivos del proyecto.	5 grupos de procesos, 10 áreas de conocimiento: inicio, planificación, ejecución, control, cierre.	Todo tipo de proyectos
PRINCE2	Internacional	Proyectos predictivos y programas	Basado en productos y resultados.	Asegurar la gestión organizada de proyectos en etapas controladas.	Fases predefinidas, enfoque en la justificación del negocio y entrega de productos.	Todo tipo de proyectos, especialmente en TI

Para el desarrollo de este trabajo de grado, se utilizan como base para la implementación de la Oficina de Gestión de Proyectos, las buenas prácticas establecidas por el Project Management Institute (PMI). Teniendo en cuenta las dificultades operativas que presenta actualmente Strategika Ltda. y su enfoque, estas buenas prácticas serán expuestas a mayor detalle en los subtítulos siguientes de este marco conceptual.

2.1.2. *Lineamientos PMI – PMBOK 6ta edición*

Se refiere a los principios, prácticas y procesos establecidos por el Project Management Institute (PMI) para la gestión de proyectos, programas y portafolios. Estos lineamientos son fundamentales para establecer un enfoque estandarizado y sistemático que ayude a las organizaciones a alcanzar sus objetivos estratégicos mediante la correcta ejecución de proyectos, tal y como se establece en la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®), donde se describe como “el conjunto de procesos de dirección de proyectos que son generalmente reconocidos como buenas prácticas. Los lineamientos del PMI abarcan los procesos, herramientas y técnicas utilizados para gestionar proyectos con éxito.” (PMI, 2017, p. 2)

Este enfoque facilita la planificación, ejecución, control y conclusión ordenada de los proyectos, asegurando la entrega exitosa de los resultados deseados conforme a las buenas prácticas reconocidas globalmente por el PMI, estableciendo un marco estructurado para la gestión de proyectos, organizado en cinco grupos de procesos que abarcan todo el ciclo de vida del proyecto. Estos grupos son: *Iniciación, Planificación, Ejecución, Monitoreo y Control, y Cierre*. Cada grupo de procesos se complementa con diez áreas de conocimiento que cubren aspectos clave como integración, alcance, tiempo, costos, calidad, recursos, comunicación, riesgos, adquisiciones e interesados. La interacción entre estos grupos y áreas de conocimiento se ilustra en la Figura 4.

Figura 4. Grupos de procesos y áreas de conocimiento según PMI.

Áreas de Conocimiento	Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos				
	Grupo de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Monitoreo y Control	Grupo de Procesos de Cierre
4. Gestión de la Integración del Proyecto	4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	4.2 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto	4.4 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto 4.5 Realizar el Control Integrado de Cambios	4.6 Cerrar Proyecto o Fase
5. Gestión del Alcance del Proyecto		5.1 Planificar la Gestión del Alcance 5.2 Recopilar Requisitos 5.3 Definir el Alcance 5.4 Crear la EDT/WBS		5.5 Validar el Alcance 5.6 Controlar el Alcance	
6. Gestión del Tiempo del Proyecto		6.1 Planificar la Gestión del Cronograma 6.2 Definir las Actividades 6.3 Secuenciar las Actividades 6.4 Estimar los Recursos de las Actividades 6.5 Estimar la Duración de las Actividades 6.6 Desarrollar el Cronograma		6.7 Controlar el Cronograma	
7. Gestión de los Costes del Proyecto		7.1 Planificar la Gestión de los Costos 7.2 Estimar los Costos 7.3 Determinar el Presupuesto		7.4 Controlar los Costos	
8. Gestión de la Calidad del Proyecto		8.1 Planificar la Gestión de la Calidad	8.2 Realizar el Aseguramiento de Calidad	8.3 Controlar la Calidad	
9. Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto		9.1 Planificar la Gestión de los Recursos Humanos	9.2 Adquirir el Equipo del Proyecto 9.3 Desarrollar el Equipo del Proyecto 9.4 Dirigir el Equipo del Proyecto		
10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones	10.2 Gestionar las Comunicaciones	10.3 Controlar las Comunicaciones	
11. Gestión de los Riesgos del Proyecto		11.1 Planificar la Gestión de los Riesgos 11.2 Identificar los Riesgos 11.3 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos 11.4 Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos 11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos		11.6 Controlar los Riesgos	
12. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones	12.2 Efectuar las Adquisiciones	12.3 Controlar las Adquisiciones	12.4 Cerrar las Adquisiciones
13. Gestión de los Interesados del Proyecto	13.1 Identificar a los Interesados	13.2 Planificar la Gestión de los Interesados	13.3 Gestionar la Participación de los Interesados	13.4 Controlar la Participación de los Interesados	

Tomado de PMI (2017, pág. 25)

2.1.3. Oficina de Gestión de proyectos PMO (Project Management Office)

Una Oficina de Gestión de Proyectos (OGP) o Project Management Office (PMO) es definida por la Guía PMBOK como:

“Una estructura de la organización que estandariza los lineamientos de gobernanza de los proyectos, facilita el intercambio de recursos, metodologías, herramientas, procesos y técnicas entre los proyectos, programas o portafolios de la organización, así como con el recurso humano que hace parte de los mismos” (PMI, 2017, pág. 48).

Según la revisión teórica, varios autores proponen clasificaciones para los tipos de PMO que podrían desarrollarse en una organización. A continuación, se relacionan algunas propuestas de autores y organizaciones reconocidas en la gestión de proyectos, descritas en la tabla 2.

Tabla 2. Tipos de PMO

Autor		Clasificación	
PMI	De apoyo	De control	Directiva
Morgan Franklin	Táctica	Operacional	Estratégica
Gartner Group	Modelo ligero o Repositorio de proyectos	Modelo Coach	Modelo organizacional
John Reiling	De Apoyo	De Control	Directa
Kent Crawford	Control de proyectos	Unidad de negocios	Directa
William Casey y Wendy Peck	Estación meteorológica	Torre de control	Bolsa de recursos
Escuela Colombiana de Ingeniería	Administrativa	Consultiva	Estratégica ejecutiva

Adaptado de Amaya (2013)

2.1.4. Evolución histórica de la PMO

La Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) ha evolucionado significativamente desde sus inicios, adaptándose a los cambios en la gestión de proyectos y en las necesidades organizacionales. Inicialmente, la PMO surgió como una entidad de apoyo administrativo, pero con el tiempo se ha transformado en un elemento estratégico clave para la alineación de los proyectos con la estrategia organizacional, la mejora de la eficiencia y la gobernanza en la gestión de proyectos. Este desarrollo ha sido impulsado por la creciente complejidad de los proyectos, la necesidad de cumplir con estándares de calidad más rigurosos, y la globalización de los mercados. A continuación, se presenta un recorrido histórico que detalla la evolución de la PMO y sus transformaciones en función de las demandas del entorno empresarial y de la gestión de proyectos:

2.1.4.1. Los Primeros Años: década de 1950 a 1960. La noción de una oficina de gestión de proyectos se originó en los años 50 y 60, con la necesidad de manejar grandes proyectos de defensa y aeroespaciales. Durante esta época, Según PMI (2017) “la PMO funcionaba principalmente como una entidad administrativa, proporcionando soporte en la planificación, programación, y seguimiento de proyectos” (p. 2). Su enfoque era más técnico, centrándose en la documentación y en la administración del tiempo.

2.1.4.2. Formalización y Estándares: década de 1970 a 1980. Con la creciente adopción de la gestión de proyectos en diversas industrias, la PMO comenzó a formalizarse. “Se introdujeron estándares y metodologías formales, como el PERT (Program Evaluation and Review Technique) y el CPM (Critical Path Method), para mejorar la eficiencia y la predictibilidad en la ejecución de proyectos” (Cleland y King, 1983, págs. 34-37). La PMO

empezó a desempeñar un papel en la estandarización de los procesos de gestión de proyectos y en la capacitación de los equipos de proyecto.

2.1.4.3. Expansión del Rol: década de 1990. En los años 90, la PMO se expandió más allá de su función administrativa, comenzando a desempeñar un rol más estratégico dentro de las organizaciones. “Esto incluyó la gestión de recursos, la priorización de proyectos, y la alineación con los objetivos estratégicos de la organización” (PMI, 2008, p. 4). Se reconoció la necesidad de una mayor gobernanza en la gestión de proyectos para garantizar la coherencia y la integración de los proyectos con las metas organizacionales.

2.1.4.4. Consolidación y Mejora Continua: década de 2000. La PMO comenzó a consolidar sus funciones, actuando como un centro de excelencia para la gestión de proyectos. Se centró en la mejora continua, utilizando métricas y análisis de rendimiento para optimizar los procesos y asegurar la entrega exitosa de proyectos. Durante esta década, “la PMO también comenzó a integrar la gestión de portafolios y programas, proporcionando una visión más holística del conjunto de proyectos en la organización” (Hill, 2008, págs. 45-48).

2.1.4.5. Innovación y Transformación Digital: década de 2010 y más allá. En la década de 2010, la PMO comenzó a adoptar tecnologías digitales y herramientas avanzadas de análisis de datos para mejorar la gestión de proyectos. La transformación digital impulsó cambios en cómo la PMO gestiona la información, facilita la colaboración, y soporta la toma de decisiones estratégicas. Además, “la PMO comenzó a jugar un papel crucial en la gestión de la innovación y en la adaptación a entornos empresariales dinámicos” (PMI, 2013, p. 12).

2.1.5. Funciones de la PMO

El diseño e implementación de Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO), no sigue una única ruta para su creación, este proceso varía según distintas variables, incluyendo la intención, las necesidades y la naturaleza de las organizaciones. De manera similar, las funciones de una PMO no son fijas; estas dependerán del tipo de PMO, su alcance, las necesidades particulares de la organización, y otros factores relevantes. Según el PMI (2017, pág. 49),

“Las funciones de una PMO son:

- Hacer recomendaciones
- Liderar la transferencia de conocimientos
- Poner fin a proyectos
- Tomar otras medidas, según sea necesario
- Gestionar recursos compartidos a través de todos los proyectos dirigidos por la PMO
- Identificar y desarrollar una metodología, mejores prácticas y estándares para la dirección de proyectos
- Entrenar, orientar, capacitar y supervisar
- Monitorear el cumplimiento de los estándares, políticas, procedimientos y plantillas de la dirección de proyectos mediante auditorías de proyectos
- Desarrollar y procedimientos, gestionar plantillas políticas, y otra documentación compartida de los proyectos (activos de los procesos de la organización)
- Coordinar la comunicación entre proyectos.”

2.1.6. *Modelo de madurez*

El concepto de madurez hace referencia a “un marco de mejora en el que se evalúa el estado actual de una organización frente a un estado deseado para identificar brechas y guiar los esfuerzos

de mejora.” (PMI, 2017, p. 723). Para ello se han diseñado métodos utilizados como herramientas para de medición, los cuales son conocidos como modelos de madurez, y que tienen como objetivo medir la efectividad con la que una organización gestiona y alinea sus proyectos con la estrategia global de la misma. A continuación, se presentan los principales modelos de madurez en la gestión de proyectos reconocidos a nivel internacional:

2.1.6.1. Colombian Project Management Maturity Model (CPMMM). Fue desarrollado por el grupo de investigación en Gestión y Evaluación de Programas y Proyectos (Gyepro) de la Universidad del Valle, iniciando su primera versión en el año 2004. Con su evolución a lo largo del tiempo, “el modelo ha permitido evaluar los procesos de la gestión de proyectos en algunas empresas colombianas en aspectos relacionados con modelos de ciclo de vida, procesos de apoyo, capacidad y aprendizaje institucional, permitiendo así realizar su validación a nivel operativo” (Pazos y Arias, 2014, págs. 5-18), posibilitándole replantear algunos aspectos en términos de niveles estratégicos de actividad, para llegar a su versión 5.0. CP3M contempla una escala de niveles de madurez organizacional de cero a cinco, siendo cero el nivel más bajo y cinco el más alto, está con el fin de poder realizar comparaciones con resultados de otros modelos, proponer nuevas prácticas y servir como complemento a las características de cada nivel con una jerarquización de prácticas PMBOK®.

2.1.6.2. Project Management Maturity Model (PMMM). Kerzner propuso el modelo de madurez denominado Project Management Maturity Model (PMMM), por sus siglas en inglés KPM3, como “un marco para medir y mejorar la madurez en la gestión de proyectos, centrándose en la planificación estratégica y la excelencia en la administración de

proyectos” (Kerzner, 2005, págs. 1-10). El PMMM consta de cinco niveles que representan la madurez en la gestión de proyectos de una organización. Estos niveles no son necesariamente secuenciales; las organizaciones pueden progresar entre ellos, siempre y cuando estén dispuestas a asumir los riesgos asociados.

2.1.6.3. *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3)*. El Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) es un estándar desarrollado por el Project Management Institute (PMI) en 2003, que ofrece a las organizaciones una guía para comprender la gestión de proyectos organizacionales y medir su madurez frente a un amplio conjunto de mejores prácticas. “OPM3 ayuda a las organizaciones a comprender su grado de madurez en la gestión de proyectos, programas y portafolios, y les proporciona un camino para desarrollar competencias que apoyen el cumplimiento de los objetivos estratégicos” (PMI, 2008, p. 1).

2.1.6.4. *The Berkeley Project Management Process Maturity Model ((PM)²*. Kwak e Ibbs (2002) aseguran que el modelo de madurez en gestión de proyectos de Berkeley tiene como objetivo “ayudar a las organizaciones a mejorar sistemáticamente su capacidad de gestión de proyectos a través de un enfoque gradual” (p. 152). Este modelo permite medir, identificar y comparar el nivel de madurez en PM de las organizaciones, e incluso de individuos. Su principal ventaja radica en su aplicación generalizada a diversos sectores de la economía, a diferencia de otros modelos que se enfocan en públicos específicos como el desarrollo de software o nuevos productos.

2.1.6.5. *Maturity by Project Category Model (MPCM)*. Prado (2014) propone el MPCM para “evaluar la madurez de gestión de proyectos por categoría, ofreciendo un enfoque ágil y fácil de implementar para medir la madurez en diversas áreas organizacionales” (págs.

20-24). El MPCM requiere de completar un cuestionario que consta de cuarenta preguntas que evalúan con precisión el grado de madurez de un departamento. Para el éxito de la aplicación, es crucial que las respuestas sean honestas y basadas en un conocimiento constante de las técnicas de gestión de proyectos utilizadas. Este modelo ofrece una metodología de evaluación ágil y accesible para cualquier organización, con resultados disponibles inmediatamente después de completar el cuestionario.

2.1.6.6. *Program & Project Management for Enterprise Innovation (P2M)*. Ohara explica el propósito y el desarrollo del modelo P2M, promovido por la Asociación de Gestión de Proyectos del Japón (PMAJ), el cual “está orientado a la gestión de proyectos de innovación empresarial, reflejando las prácticas y la cultura japonesa en la gestión de proyectos” (Ohara, 2005, p. 5).

2.1.6.7. *Portfolio, Programme, and Project Management Maturity Model (P3M3)*. El modelo de madurez en gestión de Proyectos, Portafolio y Programa (P3M3), desarrollado por la Oficina de Comercio Gubernamental del Reino Unido (OGC), actúa como “una guía de referencia para evaluar la madurez en la gestión de proyectos, portafolios y programas, con un enfoque en las mejores prácticas aplicables en el sector público” (OGC, 2010, p. 9). P3M3 permite evaluar resultados e identificar oportunidades de mejora para maximizar la ventaja competitiva y el rendimiento organizacional.

2.1.6.8. *PMO Value Ring*. La metodología del Anillo de Valor de la PMO© es el resultado de un proyecto de investigación de 7 años desarrollado por PMO Global Alliance en colaboración con 122 líderes experimentados de PMO de diferentes países. La metodología proporciona una guía estructurada paso a paso para crear nuevas PMO o evaluar y rediseñar las existentes. Su herramienta web opcional automatiza la metodología y brinda acceso a

una potente base de datos con la inteligencia y la experiencia colectivas de la comunidad global de PMO (*Global Alliance, 2017*).

Tabla 3. *Análisis comparativo de modelos de madurez*

Criterios	CPMMM	PMMM	OPM3	(PM)²	MPCM	P2M	P3M3	PMO Value Ring
Origen	Colombia	EE.UU.	EE.UU.	EE.UU.	Reino Unido	Japón	Reino Unido	Brasil
Desarrollado por	GYEPRO	PM Solutions	PMI	Michael C. Campbell	Richard Calvert	PMAJ	OGC	PMO Global Alliance
Nº versiones	2	2	3	3	1	2	3	3
Año última versión	2016	2005	2013	2002	2005	2005	2020	2021
Certificaciones	No	No	Si	No	No	Si	No	Si
Niveles de madurez	1. Inconsistencia 2. Planeación y control 3. Integración 4. Alineación estratégica 5. Innovación y optimización	1. Lenguaje común 2. Procesos comunes 3. Metodología única 4. Evaluación comparativa 5. Mejoramiento continuo	1. Estandarizado 2. Medido 3. Controlado 4. Mejora continua 5. Optimización	1. Etapa AD-HOC 2. Etapa de planificación 3. Etapa de administrado 4. Etapa integrada 5. Etapa de sostenimiento	1. Inicial Embrionaria o AD HOC 2. Conocido 3. Definido o normalizado 4. Administrado 5. Optimizado	1. Entradas de proyectos 2. Gerencia de programas 3. Gestión de Segmentos de la Gerencia de proyectos	1. Proceso de conocimiento 2. Proceso repetible 3. Proceso definido 4. Proceso gestionado 5. Proceso de optimización	1. Inicial 2. Estructurada 3. Estándar 4. Gestionada 5. Optimizada
Áreas de aplicación	Proyecto, Programa y Portafolio	Proyecto	Proyecto, Programa y Portafolio	Proyecto	Proyecto	Proyecto y Programa	Proyecto, Programa y Portafolio	Proyecto, Programa y Portafolio
Servicio de consultoría	Si	Si	Si	No	No	Si	Si	Si

Al comparar los modelos de madurez en gestión de proyectos, surge una diversidad de enfoques influenciados por sus contextos geográficos y culturales. Por ejemplo, el CPMMM está diseñado específicamente para el contexto colombiano, abordando las necesidades de las empresas locales. En contraste, los demás modelos, ofrecen una perspectiva más internacional, con un enfoque amplio que abarca la gestión de proyectos, programas y portafolios. Esto demuestra que, aunque los principios fundamentales de la gestión de proyectos son globales, los modelos pueden reflejar características culturales y regulatorias particulares.

En cuanto al alcance y la estructura, tanto el CPMMM, el OPM3, y el P3M3 se destacan por su capacidad para gestionar no solo proyectos, sino también programas y portafolios. Esto los convierte en modelos atractivos para organizaciones que buscan alinear la gestión de proyectos con sus objetivos estratégicos. Por otro lado, modelos como el PMMM de Kerzner y el MPCM de Prado, tienen un enfoque más limitado, centrándose exclusivamente en la madurez de los proyectos. Estas diferencias sugieren que las organizaciones con estructuras más simples o menos maduras pueden beneficiarse de modelos más simples y fáciles de implementar, mientras que aquellas con una mayor complejidad organizacional podrían preferir un enfoque más holístico.

En términos de niveles de madurez, la mayoría de los modelos comparados coinciden en una estructura de cinco niveles. Sin embargo, la manera en que estos niveles se definen y se progresan varía entre los modelos, indicando que, aunque los modelos siguen una progresión similar, cada uno prioriza distintos aspectos del desarrollo organizacional. Además, la oferta de certificaciones y servicios de consultoría varía significativamente entre los modelos. Modelos como el OPM3 y el PMO Value Ring no solo ofrecen un marco teórico, sino también certificaciones que validan el nivel de madurez alcanzado por las organizaciones, lo cual puede ser un diferenciador valioso en el mercado. Estos modelos también incluyen servicios de

consultoría que facilitan la implementación y la mejora continua, ofreciendo soporte especializado para aquellas organizaciones que buscan un acompañamiento en su proceso de madurez. Por otro lado, modelos como el MPCM y el (PM)², aunque más accesibles y ágiles, no ofrecen certificaciones formales, limitando su aplicación en organizaciones que requieren formalización y reconocimiento externo de sus prácticas de gestión de proyectos. Por otro lado, algunos modelos, como el P2M y el PMO Value Ring, subrayan la importancia de la innovación en la gestión de proyectos. En particular, P2M está orientado a la gestión de proyectos de innovación empresarial, reflejando la cultura japonesa de mejora continua y adaptación. De manera similar, el PMO Value Ring adopta un enfoque innovador, que permite diseñar y optimizar las PMO a través de un proceso estructurado y validado por la comunidad global de PMO. Esto contrasta con modelos más tradicionales como el PMMM y el CPMMM, que tienden a enfocarse más en la estandarización y optimización de procesos existentes.

En resumen, la elección del modelo de madurez depende en gran medida del contexto y las necesidades específicas de la organización. Mientras que algunos modelos ofrecen una visión integral y certificaciones reconocidas a nivel internacional, otros se destacan por su facilidad de implementación o enfoque. La flexibilidad, la capacidad de adaptación y el énfasis en la mejora continua son factores clave a considerar al seleccionar el modelo más adecuado.

2.2. Estado del arte

En este apartado se presenta una tabla con varias tesis de maestría relacionadas con la implementación y diseño de una oficina de gestión de proyectos (PMO), como proceso de mejora en las organizaciones, lo que permite obtener una visión cercana sobre el desarrollo de proyectos similares en diferentes organizaciones.

Tabla 4. *Estado del arte del proyecto*

Tipo de Tesis	Autor	Nombre del trabajo de grado	Año de publicación	Universidad	Aspectos relevantes
Maestría en Dirección de Sistemas y Tecnologías de la Información	Christian Samuel León Gonzales, Diego Palacios Céspedes, Eduardo Guido Flores Pascual	Propuesta de diseño y despliegue de una oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en una consultora de inteligencia de negocios para optimizar la administración de proyectos	2018	Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas	Se destacó un enfoque integral en la gestión de proyectos mediante la aplicación de una metodología de inteligencia de negocios (BI). Para justificar la problemática abordada, se realizó un análisis que consideró tanto aspectos cuantitativos, evaluando variables críticas como la cantidad de proyectos, los recursos asignados, las horas invertidas y los sobrecostos incurridos, entre otros; y aspectos cualitativos, aplicando el modelo de madurez OPM3 en la gestión de proyectos. Además, se presentó una propuesta para la implementación de una PMO del tipo "Torre de Control". Esta propuesta incluyó el desarrollo y utilización de herramientas específicas diseñadas para optimizar la gestión y el seguimiento de los proyectos, así como un plan detallado de despliegue.
Tesis de Maestría en Gestión de Tecnologías de la Información	María Patricia Niño Valdivieso	Diseño de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) para la Gerencia de Innovación y Desarrollo Tecnológico de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, tomando como base los estándares del Project Management Institute	2019	Universidad Cooperativa de Colombia	El proyecto exploró las características de dos componentes: el componente de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) para la gestión y el componente de servicios electrónicos, aplicados a una entidad universitaria pública. Esto se llevó a cabo mediante el diseño de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO), fundamentada en los estándares del Project Management Institute (PMI). Además, se implementó un software de gestión documental para la oficina de proyectos, que funcionó en un entorno web, permitiendo la descarga de plantillas del proyecto para su posterior diligenciamiento y carga al sistema de información, lo que facilitó un mejor control de la ejecución y documentación.

Tipo de Tesis	Autor	Nombre del trabajo de grado	Año de publicación	Universidad	Aspectos relevantes
Especialización en Gerencia de Empresas	Karen Daniela Archila Saa	Diseño de la Project Management Office (PMO) para una empresa de consultoría en Tecnología de Sistemas de Información Empresarial tipo ERP (Enterprise Resource Planning)	2019	Fundación Universidad de América	En este proyecto se identificaron algunos factores críticos de éxito para la gestión de proyectos (Seguimiento a la metodología, organización formal del grupo de proyecto, compromiso y participación de la alta dirección, análisis de riesgos, comunicación efectiva, reuniones semanales día/hora fijos, adopción y no adaptación, objetivos empresariales alcanzables e implementación a tiempo y dentro del presupuesto) y su impacto en el cumplimiento del alcance y objetivos de los mismos, además de analizar los resultados financieros de otras empresas del sector en Colombia y el contexto externo e interno para encontrar las variables de entorno y oportunidades de crecimiento e impacto en el cambio de modelo de gestión de proyectos.
Tesis de Maestría en Gerencia de Proyectos	José Fernando Jiménez, David Alejandro León, Juan Sebastián Mahecha, Jhon Mauricio Manco y Manuel Guillermo Pita	Diseño y plan de implementación para el montaje de una Oficina de Gestión de Proyectos (OGP) en MYV Consultores Asociados S.A.	2019	Universidad EAN	Se realizó una investigación de tipo mixto, que utilizó herramientas cualitativas y cuantitativas, las cuales contemplaron dos objetivos principales, desarrollar un diagnóstico de la situación actual en la organización MYV y tener los elementos necesarios para desarrollar la propuesta de la oficina de proyectos OGP. A su vez la investigación planteó dos tipos de estudio, en primer lugar, un estudio descriptivo consistente en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes en la organización a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. En segundo lugar, un estudio correlacional que determina si dos variables están correlacionadas o no. Esto significa analizar si un aumento o disminución en una variable coincide con un aumento o disminución en la otra variable.

Tipo de Tesis	Autor	Nombre del trabajo de grado	Año de publicación	Universidad	Aspectos relevantes
Maestría en Gestión y Evaluación de Proyectos de Inversión	Ernesto Bernardo Cuero Portela, Maryeli Pérez León	Modelo para la implementación de la oficina de gestión de proyectos (PMO), para la oficina de ciencia, tecnología e innovación del departamento del Huila	2019	Universidad Externado de Colombia	Esta investigación propuso una metodología innovadora para gestionar proyectos en la Oficina de Ciencia, Tecnología e Innovación (CTeI) - Huila. Se estructuró en 25 procesos distribuidos en cinco fases: Prefactibilidad, Inicio, Planificación, Ejecución, y Monitoreo y Control. La fase de Prefactibilidad incluyó procesos como la elaboración de la oferta y el análisis de viabilidad, así como la formalización mediante acuerdos o contratos. En la fase de Inicio, se desarrollaron el acta de constitución del proyecto y la identificación de los interesados principales. En la fase de Planificación se detallaron los planes para gestionar el alcance, cronograma, costos, calidad, recursos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones y participación de los interesados. Durante la fase de Ejecución, se llevaron a cabo actividades como la supervisión técnica, adquisición y recepción de recursos, diseño, preparación, desarrollo de intervenciones, evaluación de calidad y gestión de las partes interesadas. Finalmente, en la fase de Monitoreo y Control se realizó el cierre formal del proyecto y se recopilieron las lecciones aprendidas.
Maestría en Gerencia de Proyectos	Juan Carlos Aranzazu Valencia, María Daniela Gómez Murcia	Diseño de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) para la empresa Constructora Riva S.A.	2020	Universidad EAFIT	En el proyecto se llevó a cabo un análisis comparativo de los diferentes modelos de madurez entre PMMM®, P3M3®, CP3M®, MPCM® y OPM3®, evaluando factores clave, lo que permite seleccionar con mayor certeza el modelo por el cual se llevó a cabo el diseño del trabajo de campo para obtener el diagnóstico de la organización, con este análisis se diseñó una PMO, bajo los lineamientos del PMI y se determinó el futuro y proyección de la PMO sugerida.

Tipo de Tesis	Autor	Nombre del trabajo de grado	Año de publicación	Universidad	Aspectos relevantes
Proyecto Curricular de Ingeniería Industrial	Valentina Amado Zipamocha	Diseño de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) para el Instituto de Investigación e Innovación en Ingeniería I3+	2021	Universidad Distrital Francisco José de Caldas	El enfoque metodológico propuesto es una adaptación de la metodología para implementación de oficinas de proyectos conocida como PMOStep, frente a la cual se ha trabajado en añadir más estructura y complementar su visión con elementos importantes. Este modelo contempla una estructura evolutiva de los procesos de la PMO a través de la ejecución de hasta 4 iteraciones consecutivas. Esto tiene varias ventajas como la priorización frente a los procesos de la PMO; la flexibilidad porque permite revisar las prioridades y hacer ajustes de una iteración a otra y también dosificar el esfuerzo de implementación, considerando el grado de asimilación del cambio organizacional; los resultados se evidencian desde las etapas tempranas del proyecto; y finalmente holístico.
Tesis de Maestría en Dirección y Gestión de Proyectos	Vanessa Carolina Hernández y Silvia Liliana Parra Castillo	Plan de implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos bajo lineamientos del Project Management Institute (PMI) en la empresa Consultoría y Medio Ambiente S.A., Bucaramanga, Santander, Colombia	2022	Universidad Santo Tomás, Bucaramanga	Este trabajo de grado se desarrolló utilizando los lineamientos del Project Management Institute, a través de los grupos de procesos de planificación, inicio, ejecución, monitoreo y control y cierre y los procesos de cada una de las áreas de conocimiento que hacen parte del alcance del mismo. Con el fin de llegar a dos tipos de resultados, aquellos obtenidos de la implementación de los lineamientos del PMI para el desarrollo de este trabajo de grado durante un año y el documento en sí donde se establece el Plan de Implementación de la OGP de C&MA S.A.

Tesis de Maestría en Dirección y Gestión de Proyectos	Jairine Isabel Forero Carrillo, José Luis Gabriele Pradilla	Propuesta de Diseño y Planeación de una Oficina de Dirección de Proyectos (PMO) de Control bajo Lineamientos PMI en Fénix Construcciones S.A.	2023	Universidad Santo Tomás, Bucaramanga	La propuesta introdujo una nueva estructura organizativa para supervisar proyectos bajo una gobernanza estandarizada, enfocándose en cumplir con la dirección estratégica, reducir tiempos en cronogramas y optimizar la gestión de recursos. La investigación también destacó aspectos específicos del Grupo de Procesos de Planificación, especialmente en la Gestión de Costos, donde se detallaron unidades de medida, precisión y exactitud, integración con los procedimientos organizacionales y umbrales de control. Además, se subrayó la sólida estructura del Grupo de Procesos de Planificación en la Gestión de Recursos del Proyecto, que incluía la identificación, asignación y calendarización de recursos, definición de roles, planificación de capacitación, desarrollo del equipo y estructura de desglose de recursos.
Tesis de Maestría en Dirección y Gestión de Proyectos	Yenny Patricia Ariza Hernández, William Antonio Gordillo Acosta	Propuesta para el diseño de una oficina de gestión de proyectos (PMO) en el Centro de Gestión Agroempresarial de Oriente SENA Vélez con base en los lineamientos del PMBOK® Sexta Edición	2024	Universidad Santo Tomás, Bucaramanga	En este proyecto se identificó la necesidad de desarrollar un plan estratégico para la PMO del CGAO, estableciendo los criterios esenciales para guiar las operaciones de la oficina de proyectos. Este plan se alineó estrechamente con los objetivos organizacionales y el sistema integral de gestión. Además, se implementaron indicadores de rendimiento para monitorear de manera continua y evaluar el impacto generado por la PMO. Se incluyó también un componente dedicado a la gestión del cambio, que proporciona estrategias para mitigar posibles resistencias y la incertidumbre entre los empleados del centro durante la implementación.

El estado del arte evidencia una amplia diversidad de enfoques y aplicaciones en diferentes sectores y contextos organizacionales. Los estudios analizados destacan la importancia de adaptar las PMO a las necesidades específicas de las organizaciones, considerando metodologías estandarizadas como las propuestas del Project Management Institute (PMI). Estas adaptaciones buscan optimizar la administración de proyectos apoyándose en el fortalecimiento de la gobernanza, la estandarización de procesos y la integración de estrategias que alineen los objetivos de la PMO con los de la organización. Los proyectos más recientes incorporan un enfoque evolutivo para la implementación de PMO, priorizando procesos en iteraciones consecutivas que favorecen la flexibilidad y el ajuste continuo según las necesidades organizacionales. Esta visión holística promueve resultados tempranos y sostenibles, contribuyendo significativamente al cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos de las organizaciones.

En términos metodológicos, se destacan las investigaciones de tipo mixto, que combinan análisis cualitativos y cuantitativos para diagnosticar la situación actual de las organizaciones y diseñar propuestas acordes a sus realidades. Este enfoque incluye estudios descriptivos y correlacionales, que permiten identificar factores críticos de éxito, como el compromiso de la alta dirección, la gestión de riesgos y la comunicación efectiva.

Un componente central en estas investigaciones es la gestión del cambio, donde se abordan las resistencias organizacionales, promoviendo la aceptación de las PMO mediante estrategias de comunicación y capacitación. Además, los estudios enfatizan el diseño de planes estratégicos y la priorización de procesos clave para garantizar una transición estructurada y efectiva hacia modelos de gestión más maduros y eficientes.

Finalmente, varios trabajos también abordan la integración de herramientas tecnológicas como software de gestión documental y plataformas digitales, las cuales permiten mejorar el

control y la accesibilidad a los proyectos. Estas herramientas han sido clave para gestionar proyectos en entornos complejos para diversos sectores, donde se han implementado entornos web que facilitan la descarga y carga de plantillas, así como indicadores de rendimiento que monitorean el impacto de la PMO.

3. Áreas de conocimiento

La sexta edición de la Guía del PMBOK® organiza varios procesos para gestionar eficazmente los factores necesarios para el éxito de un proyecto. Estos procesos se estructuran en una estructura matricial con cinco grupos de procesos en el eje horizontal y diez áreas de conocimiento en el eje vertical. En este trabajo de grado, se presentan las principales salidas de los 5 grupos de procesos dentro de las diez áreas de conocimiento establecidas por el PMBOK®. El resultado de la propuesta final no se desarrollan todos los procesos de cada área de conocimiento, debido a que no hacen parte del alcance del producto que es la propuesta de implementación de la PMO.

3.1. Gestión de la integración del proyecto

En esta área de conocimiento se elabora el acta de constitución del proyecto, que contiene la información necesaria para identificar y definir el alcance y los entregables del proyecto. Este documento también establece la línea base para desarrollar el cronograma y medir el progreso del proyecto, además de identificar las restricciones a las que se enfrenta. La formalización del proyecto se logra a través de la participación de los directores y las personas designadas para su desarrollo.

3.1.1. Acta de constitución del proyecto

A continuación, se evidencia el acta de constitución del proyecto, que tiene por objetivo establecer formalmente el proyecto, definir sus objetivos y alinearlos con las metas organizacionales de la empresa.

Tabla 5. Acta de constitución del proyecto

ACTA DE CONSTITUCIÓN	
<i>Título del proyecto</i>	Formulación del plan de proyecto para la implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en la empresa Strategika Ltda. con base en los lineamientos del PMBOK® Sexta Edición.
<i>Director de proyecto</i>	Karen Xiomara Angarita Guerrero
<i>Fecha inicio</i>	10 de Junio del 2024
<i>Descripción del proyecto</i>	La propuesta se basa en la formulación de un plan de proyecto de implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en Strategika Ltda., basada en el diagnóstico de la gestión de proyectos que actualmente desarrolla la organización, permitiendo realizar un análisis detallado para el diseño de una metodología para la dirección y gestión de proyectos con base en los lineamientos PMI plasmados en la Guía del PMBOK® en su 6ta edición, abarcando cada una de las diez áreas del conocimiento, que forman parte de los grupos de procesos de iniciación y planificación, con el fin de optimizar la gestión de proyectos y el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.
<i>Justificación del proyecto</i>	La implementación de una Oficina de Proyectos (PMO) en Strategika Ltda. permitirá optimizar la ejecución de los proyectos en términos de la triple restricción (tiempo, costo y alcance). Esta propuesta no solo estandarizará los procesos, sino que también incorporará técnicas y herramientas avanzadas para mejorar el seguimiento y control de proyectos, facilitando la presentación y gestión eficiente de cualquier tipo de proyecto. La PMO proporcionará beneficios significativos tanto para Strategika como para sus clientes, mejorando la coordinación y comunicación entre los equipos de trabajo, reduciendo los riesgos y errores, y aumentando la transparencia en la gestión de proyectos. Adicionalmente, la PMO fomentará una cultura de mejora continua y aprendizaje organizacional, permitiendo a Strategika adaptarse rápidamente a los cambios del mercado y las necesidades de sus clientes, asegurando la entrega de proyectos de alta calidad y en línea con las expectativas del cliente.
<i>Objetivos del proyecto</i>	- Realizar el diagnóstico integral de los procesos, herramientas y técnicas que utiliza Strategika Ltda. en la gestión de proyectos, identificando oportunidades de mejora, así como las expectativas y necesidades de los grupos de interés, con base en un modelo de madurez adaptado. - Definir un modelo de Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) basado en las mejores prácticas, que incluya, entre otros, la estructura organizacional, cadena de valor y

ACTA DE CONSTITUCIÓN

artefactos, que mejor se adapten y aporten valor significativo a la gestión de proyectos de la organización.

- Definir una hoja de ruta detallada para la implementación de una PMO en Strategika Ltda., con el objetivo de mejorar su competitividad y aumentar la generación de valor para la empresa.
-

Interesados

- Gerente general Strategika Ltda.
 - Dirección Técnica Strategika Ltda.
 - Coordinación de proyectos de consultoría Strategika Ltda.
 - Consultores y profesionales de soporte de proyectos Strategika Ltda.
 - Clientes de Strategika Ltda.
 - Maestrante (Karen Angarita)
-

Requisitos del proyecto

- Planteamiento del problema
 - Objetivos del Proyecto
 - Descripción institucional
 - Evolución Histórica de la PMO
 - Modelos de Madurez de una PMO
 - Lineamientos PMI – PMBOK® 6ta edición
 - Áreas de conocimiento
 - Diagnóstico de los diferentes procesos, herramientas y estandartes utilizados en Strategika Ltda. para la dirección y gestión de proyectos
 - Diseño de la propuesta para la PMO
 - Conclusiones y recomendaciones
-

Entregables del proyecto

- Acta de constitución del proyecto.
 - Estructura de desglose del trabajo (EDT)
 - Diccionario de la EDT
 - Cronograma del proyecto
 - Línea base de costos
 - Plan de gestión de la calidad del proyecto.
 - Plan de gestión de los recursos del proyecto
 - Plan de gestión de comunicaciones del proyecto
 - Matriz de riesgos.
 - Matriz de comunicaciones del proyecto
 - Plan de gestión de las adquisiciones del proyecto
 - Matriz de involucramiento de los interesados
 - Acta de cierre del Proyecto
-

Entregables de producto

- Instrumentos de recolección de información de diagnóstico.
 - Resultados del diagnóstico de la gestión de proyectos de Strategika Ltda.
 - Direccionamiento estratégico de la PMO (Misión, visión, objetivos)
 - Funciones de la PMO
 - Procesos de la PMO
 - Indicadores de desempeño (KPIS) de la PMO
 - Personal y competencias de la PMO
 - Plan de implementación de la PMO
-

ACTA DE CONSTITUCIÓN	
	• Plan de Gestión del Cambio
<i>Supuestos</i>	• El equipo de trabajo de Strategika responde de manera honesta los instrumentos de diagnóstico. • La entrega de información por parte de la empresa se hará dentro de los tiempos estipulados para el cumplimiento del plan de trabajo. • Se contará con la disponibilidad de tiempo de parte de los principales interesados para atender cualquier consulta requerida por el equipo de proyecto.
<i>Restricciones</i>	• El proyecto incluye la formulación del plan de implementación de la PMO para los grupos de proceso de iniciación y planificación. • Se excluye la implementación directa de la PMO como parte del alcance de este proyecto. • La elaboración de la TFM se debe llevar a cabo en las fechas establecidas por la Universidad.
<i>Riesgos relevantes</i>	• Falta de alineación con los objetivos estratégicos de la empresa • Modificación del alcance y cronograma del proyecto • Demoras en la aprobación del proyecto • Deficiente comunicación del equipo de proyecto con los interesados • Modificación en la asignación de recursos para el proyecto • Demoras en la puesta en marcha del plan de trabajo • Insuficiencia económica para la ejecución del proyecto • Deficiente seguimiento y control del proyecto • Falta de implementación de acciones de mejora • Cancelación del proyecto • Gastos o costos no identificados • Actualización y/o creación de normas o leyes • Duplicidad de tareas • Resistencia al cambio por parte del personal de la empresa
<i>Recursos asignados</i>	• Personal • Tecnológicos • Herramientas • Equipos
<i>Patrocinador</i>	Jorge Eliécer Figueroa Vargas - Gerente general de Strategika Ltda.

3.1.2. Acta de cierre del proyecto

A continuación, se evidencia el acta de cierre, con el fin de establecer la entrega formal del proyecto, de conformidad con los requerimientos del cliente. El formato debidamente diligenciado y firmado por los responsables se encuentra disponible en el Apéndice E.

Tabla 6. *Acta de cierre del proyecto*

ACTA DE CIERRE					
<i>Título del proyecto</i>	Formulación del plan de proyecto para la implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en la empresa Strategika Ltda. con base en los lineamientos del PMBOK® Sexta Edición.				
<i>Director de proyecto</i>	Karen Xiomara Angarita Guerrero				
<i>Fecha inicio</i>	<i>Fecha Cierre</i>				
<i>Descripción del proyecto</i>	La propuesta se basa en la formulación de un plan de proyecto de implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en Strategika Ltda., basada en el diagnóstico de la gestión de proyectos que actualmente desarrolla la organización, permitiendo realizar un análisis detallado para el diseño de una metodología para la dirección y gestión de proyectos con base en los lineamientos PMI plasmados en la Guía del PMBOK® en su 6ta edición, abarcando cada una de las diez áreas del conocimiento, que forman parte de los grupos de procesos de iniciación y planificación, con el fin de optimizar la gestión de proyectos y el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.				
<i>Objetivos del proyecto</i>	• Realizar el diagnóstico integral de los procesos, herramientas y técnicas que utiliza Strategika Ltda. en la gestión de proyectos, identificando oportunidades de mejora, así como las expectativas y necesidades de los grupos de interés, con base en un modelo de madurez adaptado. • Definir un modelo de Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) basado en las mejores prácticas, que incluya, entre otros, la estructura organizacional, cadena de valor y artefactos, que mejor se adapten y aporten valor significativo a la gestión de proyectos de la organización. • Definir una hoja de ruta detallada para la implementación de una PMO en Strategika Ltda., con el objetivo de mejorar su competitividad y aumentar la generación de valor para la empresa.				
	<table> <tr> <th>Entregable</th><th>Aceptación (Si/No)</th></tr> <tr> <td> • Acta de constitución del proyecto. • Estructura de desglose del trabajo (EDT) • Diccionario de la EDT • Cronograma del proyecto • Línea base de costos • Plan de gestión de la calidad del proyecto. • Plan de gestión de los recursos del proyecto • Plan de gestión de comunicaciones del proyecto • Matriz de riesgos. • Matriz de comunicaciones del proyecto • Plan de gestión de las adquisiciones del proyecto • Matriz de involucramiento de los interesados • Acta de cierre del Proyecto </td><td></td></tr> </table>	Entregable	Aceptación (Si/No)	• Acta de constitución del proyecto. • Estructura de desglose del trabajo (EDT) • Diccionario de la EDT • Cronograma del proyecto • Línea base de costos • Plan de gestión de la calidad del proyecto. • Plan de gestión de los recursos del proyecto • Plan de gestión de comunicaciones del proyecto • Matriz de riesgos. • Matriz de comunicaciones del proyecto • Plan de gestión de las adquisiciones del proyecto • Matriz de involucramiento de los interesados • Acta de cierre del Proyecto	
Entregable	Aceptación (Si/No)				
• Acta de constitución del proyecto. • Estructura de desglose del trabajo (EDT) • Diccionario de la EDT • Cronograma del proyecto • Línea base de costos • Plan de gestión de la calidad del proyecto. • Plan de gestión de los recursos del proyecto • Plan de gestión de comunicaciones del proyecto • Matriz de riesgos. • Matriz de comunicaciones del proyecto • Plan de gestión de las adquisiciones del proyecto • Matriz de involucramiento de los interesados • Acta de cierre del Proyecto					
<i>Entregables del proyecto</i>					

ACTA DE CIERRE	
	Aceptación (Si/No)
Entregables de producto • Instrumentos de recolección de información de diagnóstico. • Resultados del diagnóstico de la gestión de proyectos de Strategika Ltda. • Direccionamiento estratégico de la PMO (Misión, visión, objetivos) • Funciones de la PMO • Procesos de la PMO • Indicadores de desempeño (KPIS) de la PMO • Personal y competencias de la PMO • Plan de implementación de la PMO • Plan de Gestión del Cambio	
Alcance	
Tiempo	
Costo	
Calidad	
Lecciones aprendidas	
Recomendaciones	
Firma maestrante:	Firma Gerente Strategika Ltda.:
Karen Xiomara Angarita Guerrero	Jorge Eliécer Figueroa Vargas

3.2. Gestión del alcance del proyecto

En esta área de conocimiento se planifica el alcance del proyecto partiendo de la compilación de los requisitos de todas las partes interesadas para lo que se utilizará la información recopilada en el acta de constitución del proyecto y en el área de conocimiento de gestión de los

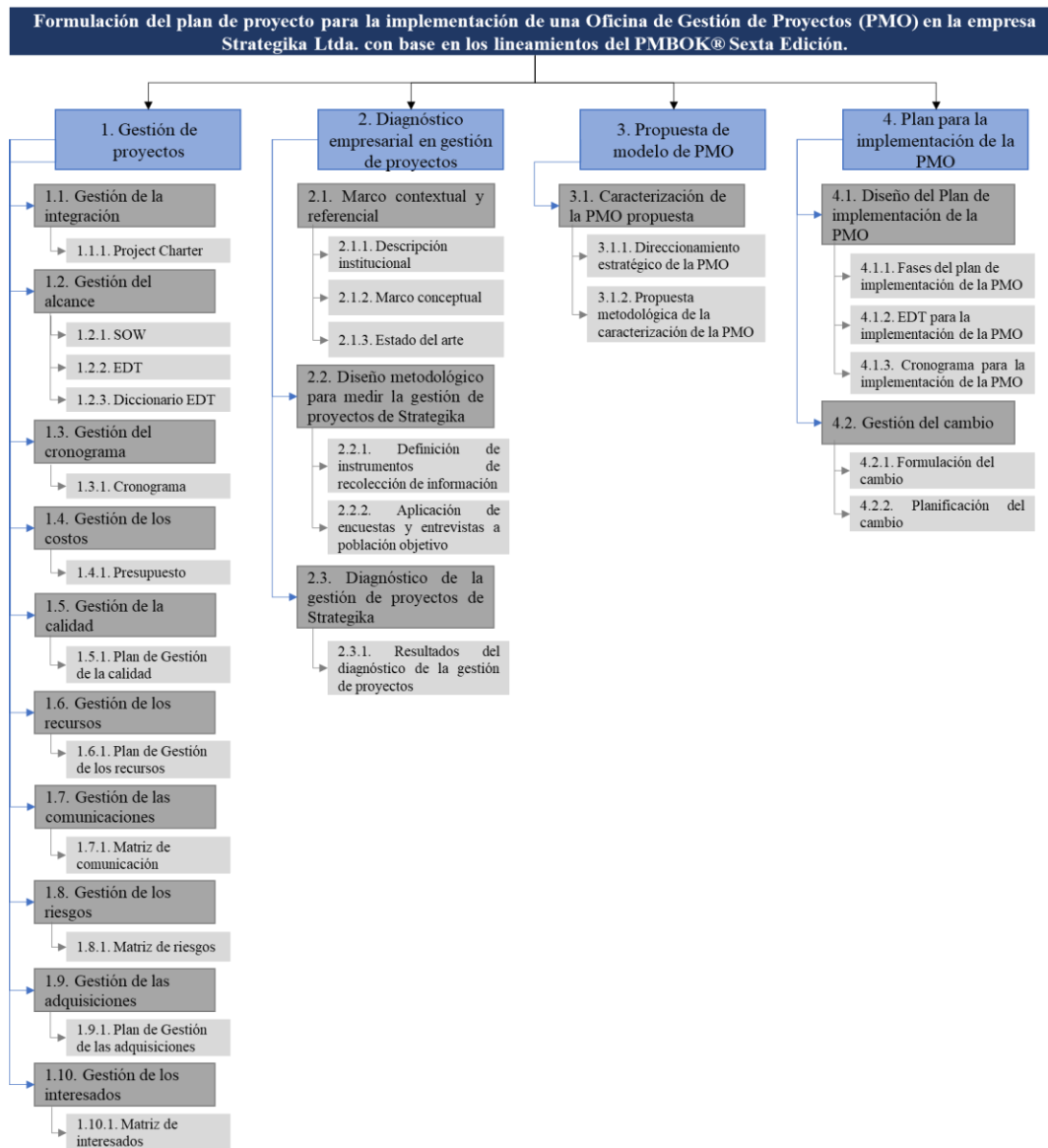
interesados para definir la línea base del alcance compuesta por la declaración del alcance (SOW, por sus siglas en inglés), la Estructura de Desglose de trabajo - EDT o WBS (Work Breakdown Structure) y el respectivo diccionario de la EDT, el cual complementa las actividades a desarrollar en los paquetes de trabajo requeridos para lograr el objetivo de este proyecto.

3.2.1. Declaración del Alcance del Proyecto (Statement of Work)

El alcance de este proyecto es desarrollar una propuesta de formulación de plan de proyecto para la implementación de una PMO en la empresa Strategika Ltda., siguiendo las directrices del PMBOK® Sexta Edición, con el fin de estandarizar una metodología para la gestión de proyectos. Para lograrlo, se plantea inicialmente realizar un análisis diagnóstico de la situación actual de la empresa en relación con la gestión y dirección de proyectos, basado en las buenas prácticas y en la aplicación de un modelo de madurez, complementado con la recopilación de las expectativas de cada grupo de interesados sobre la PMO. Luego, se propone caracterizar un modelo de oficina de gestión de proyectos que se ajuste a las necesidades de la organización y, finalmente, proponer un plan de trabajo a través de una hoja de ruta que permita la implementación eficiente de la PMO.

3.2.2. Estructura de Desglose de trabajo – EDT

Definido el alcance, se procede a planificar como se gestionará y controlará el desarrollo del proyecto. Este punto incluye la creación de una Estructura de Desglose de Trabajo (EDT), así como su respectivo diccionario de la EDT, donde se establecen criterios de aceptación. A continuación, se muestra la EDT del proyecto.

Figura 6. Estructura de Desglose de trabajo – EDT

3.2.1. Diccionario de la EDT

El diccionario de la EDT que se presenta a continuación relaciona una descripción más detallada de cada uno de los paquetes de trabajo de la EDT del proyecto *Formulación del plan de proyecto para la implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en la empresa Strategika Ltda. con base en los lineamientos del PMBOK® Sexta Edición.*

Tabla 7. *Diccionario de la EDT*

FASE	ENTREGABLES		DESCRIPCIÓN	ACTIVIDADES RELACIONADAS
1. Gestión de Proyectos	1.1. Gestión de la integración	1.1.1. Project Charter	Autoriza formalmente un proyecto, otorgando al gerente del proyecto la autoridad para utilizar recursos organizacionales en actividades del proyecto.	1.1.1.1. Elaborar acta de constitución del proyecto.
		1.2.1. SOW	Describe los productos o servicios a entregar, detallando el trabajo requerido.	1.2.1.1. Definir el alcance del proyecto (SOW).
	1.2. Gestión del alcance	1.2.2. EDT	Descomposición jerárquica del alcance total del proyecto en elementos más manejables.	1.2.2.1. Identificar los entregables principales.
				1.2.2.2. Descomponer entregables en componentes más pequeños.
		1.2.3. Diccionario EDT	Proporciona definiciones detalladas para cada componente del EDT.	1.2.2.3. Documentar y diagramar el EDT. 1.2.3.1. Documentar descripciones para cada componente del EDT.
	1.3. Gestión del cronograma	1.3.1. Cronograma	Plan detallado que indica cuándo y en qué orden deben realizarse las actividades del proyecto.	1.3.1.1. Identificar actividades y tareas.
				1.3.1.2. Secuenciar y estimar la duración de las actividades. 1.3.1.3. Desarrollar el cronograma.

FASE	ENTREGABLES	DESCRIPCIÓN	ACTIVIDADES RELACIONADAS
1.4. Gestión de los costos	1.4.1. Presupuesto	Estimación de los costos necesarios para completar las actividades del proyecto.	1.4.1.1. Estimar costos para cada actividad. 1.4.1.2. Agregar costos para obtener el presupuesto total. 1.4.1.3. Desarrollar un plan de gestión de costos.
1.5. Gestión de la calidad	1.5.1. Plan de Gestión de la calidad	Describe cómo se gestionarán y asegurarán los estándares de calidad en el proyecto.	1.5.1.1. Identificar estándares y requisitos de calidad. 1.5.1.2. Definir procesos y procedimientos de calidad. 1.5.1.3. Planificar actividades de control de calidad.
1.6. Gestión de los recursos	1.6.1. Plan de Gestión de los recursos	Describe cómo se identificarán, adquirirán, gestionarán y utilizarán los recursos necesarios para el proyecto.	1.6.1.1. Identificar los recursos necesarios. 1.6.1.2. Planificar la adquisición y gestión de recursos.
1.7. Gestión de las comunicaciones	1.7.1. Matriz de comunicación	Herramienta que detalla cómo se gestionarán las comunicaciones en el proyecto.	1.7.1.1. Identificar necesidades de comunicación de los interesados. 1.7.1.2. Desarrollar un plan de comunicación. 1.7.1.3. Crear la matriz de comunicación con detalles sobre qué se comunicará, a quién, con qué frecuencia y cómo.

FASE	ENTREGABLES	DESCRIPCIÓN	ACTIVIDADES RELACIONADAS
1.8. Gestión de los riesgos	1.8.1. Matriz de riesgos	Identifica, evalúa y planifica la respuesta a los riesgos del proyecto.	1.8.1.1. Identificar riesgos potenciales.
			1.8.1.2. Evaluar el impacto y probabilidad de riesgos.
			1.8.1.3. Desarrollar estrategias de respuesta a riesgos.
			1.8.1.4. Crear la matriz de riesgos.
1.9. Gestión de las adquisiciones	1.9.1. Plan de Gestión de las adquisiciones	Detalla cómo se adquirirán los bienes y servicios necesarios para el proyecto.	1.9.1.1. Identificar necesidades de adquisiciones.
			1.9.1.2. Planificar el proceso de adquisición.
			1.9.1.3. Desarrollar criterios de selección de proveedores.
			1.9.1.4. Crear el plan de adquisiciones.
1.10. Gestión de los interesados	1.10.1. Matriz de interesados	Herramienta que identifica a los interesados del proyecto y analiza su influencia e interés.	1.10.1.1. Identificar a todos los interesados.
			1.10.1.2. Analizar el nivel de interés e influencia de cada interesado.
			1.10.1.3. Desarrollar estrategias de gestión de interesados.
			1.10.1.4. Crear la matriz de interesados.

2. Diagnóstico empresarial en gestión de proyectos

FASE	ENTREGABLES	DESCRIPCIÓN	ACTIVIDADES RELACIONADAS
2. Diagnóstico empresarial en gestión de proyectos	2.1. Marco contextual y referencial	2.1.1. Descripción institucional	Amplía la información de la empresa Strategika Ltda., con el fin de proporcionar un acercamiento al marco estratégico de la organización.
		2.1.2. Marco conceptual	Expone los elementos que dan soporte teórico y analítico al trabajo de grado.
		2.1.3. Estado del arte	Analiza antecedentes y experiencias previas en la implementación de Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO) en diversas organizaciones.
	2.2. Diseño metodológico para medir la gestión de proyectos de Strategika	2.2.1. Definición de instrumentos de recolección de información	Describe los instrumentos que se utilizarán para evaluar la gestión de proyectos
		2.2.2. Aplicación de instrumentos de recolección de información	Consiste en aplicar las herramientas y técnicas para recopilar datos sobre la gestión de proyectos de la empresa.

2.1.1.1. Describir la información relacionada a generalidades de la empresa.

2.1.2.1. Definir conceptos sobre la gestión de proyectos y metodologías aplicables.

2.1.3.1. Recolectar y analizar fuentes bibliográficas.

2.2.1.1. Definir los criterios y métricas de evaluación.

2.2.1.2. Realizar ajustes en los instrumentos en caso de considerarse.

2.2.2.1. Aplicar encuestas y entrevistas a población objetivo.

2.2.2.2. Tabular los datos recolectados.

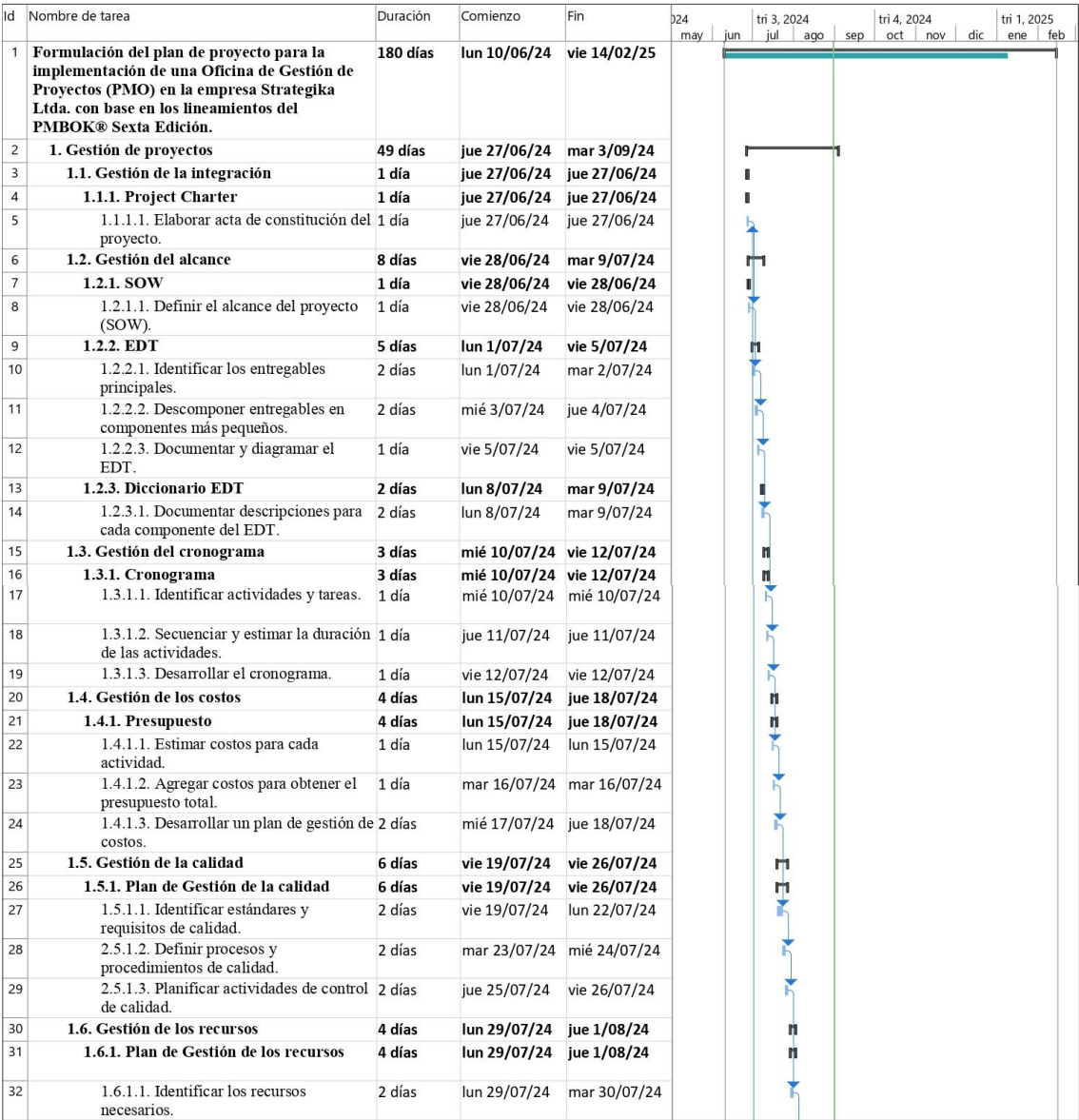
FASE	ENTREGABLES	DESCRIPCIÓN	ACTIVIDADES RELACIONADAS
3. Propuesta de modelo de PMO	2.3. Diagnóstico sobre la gestión de proyectos de Strategika	2.3.1. Resultados del diagnóstico de la gestión de proyectos de Strategika	Informe que presenta los hallazgos y conclusiones sobre el conocimiento en gestión de proyectos de la empresa, basado en los datos recopilados.
			2.3.1.1. Analizar los datos recolectados.
			2.3.1.2. Elaborar el informe de resultados.
		3.1.1. Direccionamiento estratégico de la PMO	Definición clara del propósito, la misión y la visión de la PMO, y su alineación con los objetivos estratégicos de la organización.
	3.1. Caracterización de la PMO propuesta		3.1.1.1. Definir la misión y visión de la PMO.
			3.1.1.2. Establecer objetivos estratégicos.
			3.1.1.3. Alinear los objetivos de la PMO con la estrategia de la organización.
			3.1.2.1. Definir las funciones y servicios de la PMO
			3.1.2.2. Equilibrar las funciones de la PMO
		3.1.2. Propuesta metodológica de la caracterización de la PMO	Implementación de una serie de pasos para diseñar y optimizar la PMO con el fin de maximizar el valor de la organización.
			3.1.2.3. Establecer los procesos de la PMO
			3.1.2.4. Definir los indicadores de desempeño (KPIS) de la PMO
			3.1.2.5. Definir el personal asignado y las competencias de la PMO

FASE	ENTREGABLES	DESCRIPCIÓN	ACTIVIDADES RELACIONADAS
4. <i>Plan para la implementación de la PMO</i>	4.1. Diseño del Plan de implementación de la PMO	Definición de las fases de implementación de la PMO, junto al EDT y el cronograma específico.	4.1.1. Definir fases del plan de implementación de la PMO 4.1.2. Diseñar EDT para la implementación de la PMO 4.1.3. Establecer el cronograma de implementación de la PMO
	4.2. Gestión del cambio	Proceso de preparar el apoyo ofrecido a las personas y a la organización durante la implementación de cambios.	4.2.1. Formulación de la Gestión del cambio 4.2.2. Planificación de la Gestión del cambio.

3.3. Gestión del cronograma del proyecto

Teniendo en cuenta la Estructura de Desglose de trabajo - EDT y el respectivo diccionario la EDT en el que se definieron las actividades a desarrollar, se estima su duración en semanas de trabajo, con una fecha de inicio del 10 de junio de 2024 y de finalización del 14 de febrero de 2025, para un total de 36 semanas (180 días). A continuación, se presenta de manera detallada el cronograma de las actividades requeridas para el desarrollo del proyecto.

Figura 7. Cronograma del proyecto



33	1.6.1.2. Planificar la adquisición y gestión de recursos.	2 días	mié 31/07/24	jue 1/08/24	
34	1.7. Gestión de las comunicaciones	4 días	vie 2/08/24	mié 7/08/24	
35	1.7.1. Matriz de comunicación	4 días	vie 2/08/24	mié 7/08/24	
36	1.7.1.1. Identificar necesidades de comunicación de los interesados.	1 día	vie 2/08/24	vie 2/08/24	
37	1.7.1.2. Desarrollar un plan de comunicación.	1 día	lun 5/08/24	lun 5/08/24	
38	1.7.1.3. Crear la matriz de comunicación con detalles sobre qué se comunicará, a quién, con qué frecuencia y cómo.	2 días	mar 6/08/24	mié 7/08/24	
39	1.8. Gestión de los riesgos	11 días	jue 8/08/24	jue 22/08/24	
40	1.8.1. Matriz de riesgos	11 días	jue 8/08/24	jue 22/08/24	
41	1.8.1.1. Identificar riesgos potenciales.	3 días	jue 8/08/24	lun 12/08/24	
42	1.8.1.2. Evaluar el impacto y probabilidad de riesgos.	2 días	mar 13/08/24	mié 14/08/24	
43	1.8.1.3. Desarrollar estrategias de respuesta a riesgos.	3 días	jue 15/08/24	lun 19/08/24	
44	1.8.1.4. Crear la matriz de riesgos.	3 días	mar 20/08/24	jue 22/08/24	
45	1.9. Gestión de las adquisiciones	4 días	vie 23/08/24	mié 28/08/24	
46	1.9.1. Plan de Gestión de las adquisiciones	4 días	vie 23/08/24	mié 28/08/24	
47	1.9.1.1. Identificar necesidades de adquisiciones.	1 día	vie 23/08/24	vie 23/08/24	
48	1.9.1.2. Planificar el proceso de adquisición.	1 día	lun 26/08/24	lun 26/08/24	
49	1.9.1.3. Desarrollar criterios de selección de proveedores.	1 día	mar 27/08/24	mar 27/08/24	
50	1.9.1.4. Crear el plan de adquisiciones.	1 día	mié 28/08/24	mié 28/08/24	
51	1.10. Gestión de los interesados	4 días	jue 29/08/24	mar 3/09/24	
52	1.10.1. Matriz de interesados	4 días	jue 29/08/24	mar 3/09/24	
53	1.10.1.1. Identificar a todos los interesados.	1 día	jue 29/08/24	jue 29/08/24	
54	1.10.1.2. Analizar el nivel de interés e influencia de cada interesado.	1 día	vie 30/08/24	vie 30/08/24	
55	1.10.1.3. Desarrollar estrategias de gestión de interesados.	1 día	lun 2/09/24	lun 2/09/24	
56	1.10.1.4. Crear la matriz de interesados.	1 día	mar 3/09/24	mar 3/09/24	
57	2. Diagnóstico empresarial en gestión de proyectos	72 días	lun 10/06/24	mar 17/09/24	
58	2.1. Marco contextual y referencial	13 días	lun 10/06/24	mié 26/06/24	
59	2.1.1. Descripción institucional	1 día	lun 10/06/24	lun 10/06/24	
60	2.1.1.1. Describir la información relacionada a generalidades de la empresa.	1 día	lun 10/06/24	lun 10/06/24	
61	2.1.2. Marco conceptual	3 días	mar 11/06/24	jue 13/06/24	
62	2.1.2.1. Definir conceptos sobre la gestión de proyectos y metodologías aplicables.	3 días	mar 11/06/24	jue 13/06/24	
63	2.3. Estado del arte	3 días	lun 24/06/24	mié 26/06/24	
64	2.3.1. Recolectar y analizar fuentes bibliográficas.	3 días	lun 24/06/24	mié 26/06/24	
65	2.2. Diseño metodológico para medir el nivel de madurez de Strategika	10 días	jue 29/08/24	mié 11/09/24	
66	2.2.1. Definición de instrumentos de recolección de información	4 días	jue 29/08/24	mar 3/09/24	
67	2.2.1.1. Definir los criterios y métricas de evaluación.	2 días	jue 29/08/24	vie 30/08/24	
68	2.2.1.2. Realizar ajustes en los instrumentos en caso de considerarse.	2 días	lun 2/09/24	mar 3/09/24	
69	2.2.2. Aplicación de instrumentos de recolección de información	6 días	mié 4/09/24	mié 11/09/24	
70	2.2.2.1. Aplicar encuestas y entrevistas a población objetivo.	5 días	mié 4/09/24	mar 10/09/24	
71	2.2.2.2. Tabular los datos recolectados.	1 día	mié 11/09/24	mié 11/09/24	
72	2.3. Diagnóstico de la gestión de proyectos de Strategika	4 días	jue 12/09/24	mar 17/09/24	
73	2.3.1. Resultados del diagnóstico de la gestión de proyectos	4 días	jue 12/09/24	mar 17/09/24	
74	2.3.1.1. Analizar los datos recolectados.	2 días	jue 12/09/24	vie 13/09/24	
75	2.3.1.2. Elaborar el informe de resultados.	2 días	lun 16/09/24	mar 17/09/24	
76	3. Propuesta de modelo de PMO	49 días	mié 18/09/24	lun 25/11/24	
77	3.1. Caracterización de la PMO propuesta	49 días	mié 18/09/24	lun 25/11/24	

78	3.1.1. Direccionamiento estratégico de la PMO	16 días	mié 18/09/24	mié 9/10/24	
79	3.1.1.1. Definir la misión y visión de la PMO.	7 días	mié 18/09/24	jue 26/09/24	
80	3.1.1.2. Establecer objetivos estratégicos.	6 días	vie 27/09/24	vie 4/10/24	
81	3.1.1.3. Alinear los objetivos de la PMO con la estrategia de la organización.	3 días	lun 7/10/24	mié 9/10/24	
82	3.1.2. Propuesta metodológica de la caracterización de la PMO	33 días	jue 10/10/24	lun 25/11/24	
83	3.1.2.1. Definir funciones y servicios de la PMO	6 días	jue 10/10/24	jue 17/10/24	
84	3.1.2.2. Equilibrar las funciones de la PMO	2 días	vie 18/10/24	lun 21/10/24	
85	3.1.2.3. Establecer los procesos de la PMO	8 días	mar 22/10/24	jue 31/10/24	
86	3.1.2.4. Definir los indicadores de desempeño (KPIs) de la PMO	7 días	vie 1/11/24	lun 11/11/24	
87	3.1.2.5. Definir el personal y las competencias de la PMO	10 días	mar 12/11/24	lun 25/11/24	
88	4. Plan para la implementación de la PMO	30 días	mar 26/11/24	lun 6/01/25	
89	4.1. Diseño del Plan de implementación de la PMO	8 días	mar 26/11/24	jue 5/12/24	
90	4.1.1. Definir fases del plan de implementación de la PMO	2 días	mar 26/11/24	mié 27/11/24	
91	4.1.2. Diseñar EDT para la implementación de PMO	3 días	jue 28/11/24	lun 2/12/24	
92	4.1.3. Establecer Cronograma de implementación de PMO	3 días	mar 3/12/24	jue 5/12/24	
93	4.2. Gestión del cambio	22 días	vie 6/12/24	lun 6/01/25	
94	4.2.1. Formulación de la Gestión del cambio	7 días	vie 6/12/24	lun 16/12/24	
95	4.2.2. Planificación de la Gestión del cambio.	15 días	mar 17/12/24	lun 6/01/25	
96	Cierre del proyecto	2 días	mar 7/01/25	mié 8/01/25	

3.4. Gestión de los costos del proyecto

En el desarrollo de esta área de conocimiento, se determinan los costos de los recursos necesarios para cumplir con los objetivos establecidos en este trabajo de grado, donde se establece un presupuesto el cual puede ser monitoreado, evaluado y modificado conforme avance el proyecto, teniendo en cuenta que cualquier cambio o mejora deberá ser aprobado por las partes interesadas. Para la estimación del costo se tiene en cuenta el costo del personal que hará parte del proyecto según la estimación de las horas de trabajo dedicadas y el valor de los recursos tecnológicos, herramientas y equipos requeridos para el desarrollo del proyecto, como se presenta a continuación:

Tabla 8. *Estimación de costos por recursos.*

Recursos		Valor Unitario	% de uso/ mes	Cantidad	Valor Total
Personal	Dirección Técnica	\$ 4.500.000	5%	6	\$ 1.350.000
	Coordinación de proyectos de consultoría	\$ 3.500.000	10%	7	\$ 2.450.000
	Maestrante	\$ 2.300.000	30%	8	\$ 5.520.000
Tecnológicos, herramientas y equipos	Equipo de cómputo	\$ 100.000	20%	8	\$ 160.000
	Servicio de Internet	\$ 80.000	20%	8	\$ 128.000
	Impresora y papelería	\$ 100.000	10%	3	\$ 30.000
	Microsoft Project	\$ 115.500	20%	7	\$ 161.700
Subtotal					\$ 9.799.700
Imprevistos	Otros		3%		\$ 293.991
Total					\$ 10.093.691

3.5. Gestión de la calidad del proyecto

Este proceso consiste en establecer el formato y las herramientas para controlar la calidad del proyecto, con el propósito de garantizar la satisfacción de los interesados. En atención a los requerimientos de los interesados, el diseño y desarrollo de actividades de la PMO debe estar alineado con los objetivos y estándares establecidos en la política de calidad de Strategika Ltda. y su sistema integrado de gestión. Teniendo en cuenta lo anterior, a continuación, se definen estándares de calidad y actividades de prevención y de control para garantizar la calidad en los entregables del proyecto.

3.5.1. Política de calidad del proyecto

La política de calidad de Strategika Ltda. para este proyecto es asegurar que todos los entregables y actividades relacionadas con la formulación del plan de implementación de la PMO cumplan con los estándares de calidad establecidos, sean consistentes, precisos y alineados con los objetivos estratégicos de la empresa. Esto se logrará mediante la aplicación de procesos sistemáticos de gestión de calidad, la mejora continua y la participación activa de todas las partes interesadas.

3.5.2. Objetivos de calidad del proyecto

- Asegurar que el plan de implementación de la PMO sea preciso, sin errores y basado en datos y análisis confiables.
- Garantizar que el plan cumpla con los estándares y mejores prácticas de la gestión de proyectos según el PMBOK® Sexta Edición.
- Lograr una alta participación y satisfacción de las partes interesadas internas y externas.
- Optimizar el uso de recursos durante la formulación del plan, minimizando retrabajos y desperdicios.

Tabla 9. *Plan de Gestión de la Calidad*

Entregable	Estándar de Calidad Aplicable	Actividades de Prevención	Actividades de Control	Método de Medición	Métrica	Responsable del control
Acta de Inicio	Planificar, definir, validar y controlar la gestión del alcance del proyecto	- Reuniones quincenales	- Monitoreo de la línea base del alcance del proyecto (EDT)	Reuniones quincenales	Número de reuniones realizadas	Coordinación de proyectos de consultoría
			- Presentación de resultados y evaluaciones de satisfacción	Informes de seguimiento	Precisión y puntualidad en los informes	Dirección Técnica
			- Elaboración y presentación del informe de seguimiento	Retroalimentación del director de proyecto	Número de retroalimentaciones recibidas	Gerente general
			- Revisión y retroalimentación del proyecto	Auditorías de calidad	Número de auditorías realizadas	Dirección Técnica
			- Aprobación por parte del gerente general.	Aprobación del director de proyecto	Número de aprobaciones	Gerente general
Plan de Implementación de la PMO	Completo, coherente, libre de errores, alineado con el PMBOK® y la norma ISO 9001	- Capacitación en PMBOK® y mejores prácticas	- Revisiones de pares	Evaluaciones de capacitación	Porcentaje de asistencia y puntuación	Coordinación de proyectos de consultoría
		- Estándares claros de documentación	- Auditorías de calidad	Número de revisiones completadas	Tasa de errores detectados	Dirección Técnica
		- Análisis de lecciones aprendidas	- Monitoreo de cumplimiento de KPIs	Informes de auditoría	Número de no conformidades	Gerente general

Entregable	Estándar de Calidad Aplicable	Actividades de Prevención	Actividades de Control	Método de Medición	Métrica	Responsable del control
EDT y Diccionario de la EDT	Recopilación de requisitos y definición del alcance, alineado con el Sistema de Gestión Integral	- Planificar, definir, validar y controlar la gestión del alcance	- Presentación de resultados y evaluaciones de satisfacción	Informes de seguimiento	Precisión y puntualidad en los informes	Coordinación de proyectos de consultoría
		- Monitoreo de la línea base del alcance del proyecto (EDT)	- Elaboración y presentación del informe de seguimiento	Retroalimentación del director de proyecto	Número de retroalimentaciones recibidas	Gerente general
			- Monitoreo de la línea base para la medición del desempeño	Reuniones mensuales	Número de reuniones realizadas	Coordinación de proyectos de consultoría
Plan de Gestión de la Calidad	Planificar, gestionar y controlar el plan de calidad, alineado con el SGI.	- Reuniones quincenales	- Elaboración y presentación del informe de seguimiento	Informes de seguimiento	Precisión y puntualidad en los informes	Dirección Técnica
			- Revisión y retroalimentación por parte del director del proyecto	Retroalimentación del director de proyecto	Número de retroalimentaciones recibidas	Gerente general
			- Aprobación por parte del director del proyecto	Aprobación del director de proyecto	Número de aprobaciones	Gerente general
Plan de Gestión de Riesgos	Identificación y evaluación de riesgos, con estrategias de mitigación, alineado con el SGI.	- Capacitación en gestión de riesgos	- Revisiones de pares	Evaluaciones de capacitación	Porcentaje de asistencia y puntuación	Coordinación de proyectos de consultoría

Entregable	Estándar de Calidad Aplicable	Actividades de Prevención	Actividades de Control	Método de Medición	Métrica	Responsable del control
Plan de Comunicación	Transparente y efectivo en la comunicación, alineado con la norma ISO 9001	- Capacitación en comunicación efectiva	- Monitoreo de cumplimiento del plan	Encuestas de satisfacción	Nivel de satisfacción	Coordinación de proyectos de consultoría
		- Uso de herramientas de comunicación estándar	- Encuestas de satisfacción de partes interesadas	Análisis de datos	Desempeño frente a objetivos	Dirección Técnica
Matriz de Interesados	Identificación y gestión de las partes interesadas, alineado con el SGI.	- Reunión mensual	- Monitoreo de Plan de involucramiento de los interesados	Reuniones mensuales	Número de reuniones realizadas	Coordinación de proyectos de consultoría
Documentación de Capacitación	Comprensible, práctica y alineada con las necesidades del equipo alineado, con el SGI.	- Revisión de necesidades de capacitación	- Evaluaciones de capacitación	Evaluaciones de capacitación	Porcentaje de asistencia y puntuación	Coordinación de proyectos de consultoría
		- Desarrollo de materiales claros y detallados	- Feedback de los participantes	Encuestas de satisfacción	Nivel de satisfacción	Dirección Técnica
Informes de Progreso	Claros, precisos y entregados a tiempo.	- Capacitación en redacción de informes	- Control de cambios	Registro de cambios	Tiempo de respuesta a cambios	Gerente general
		- Uso de plantillas estandarizadas	- Revisiones periódicas	Número de revisiones completadas	Tasa de errores detectados	Coordinación de proyectos de consultoría
		- Revisiones internas antes de la entrega	- Auditorías de calidad	Informes de auditoría	Número de no conformidades	Dirección Técnica

Entregable	Estándar de Calidad Aplicable	Actividades de Prevención	Actividades de Control	Método de Medición	Métrica	Responsable del control
Productos del Proyecto	Cumplimiento de las especificaciones y requerimientos definidos, alineado con el SGI.	- Revisiones de calidad durante el desarrollo	- Inspecciones finales	Auditorías de calidad	Número de auditorías realizadas	Dirección Técnica
Acta de Cierre	Finalización formal y entrega de resultados, alineado con el SGI.	- Revisión y retroalimentación por parte del director del proyecto	- Verificación en la ejecución de medidas preventivas	Auditorías de calidad	Número de auditorías realizadas	Dirección Técnica
		- Aprobación por parte del director del proyecto	- Revisión de conformidad con los requisitos definidos	Aprobación del director de proyecto	Número de aprobaciones	Gerente general

3.6. Gestión de los recursos del proyecto

La gestión de los recursos es un componente esencial en la administración de proyectos, dado que implica la identificación, adquisición y asignación de los recursos necesarios para la ejecución exitosa de todas las actividades planificadas. Este proceso es fundamental porque garantiza la eficiencia operativa y la consecución de los objetivos del proyecto. En esta sección, describiremos detalladamente cómo se llevará a cabo la planificación y gestión de los recursos en el proyecto, los cuales se identificaron como personal (Dirección Técnica, Coordinación de proyectos de consultoría y Maestrante) y Tecnológicos, herramientas y equipos (Equipo de cómputo, Servicio de Internet, Impresora y papelería, Microsoft Project).

Por medio de la Matriz RACI, se asigna los roles de Responsable (R), Aprobador (A), Consultado (C) e Informado (I), para los recursos de personal y para las principales actividades y entregables del proyecto. Esta matriz permite a todos los participantes del proyecto entender sus funciones específicas, facilitando una comunicación eficiente y una coordinación efectiva.

Tabla 10. Matriz RACI de los recursos de personal del proyecto

Actividades / Recursos	Dirección Técnica	Coordinación de Proyectos de Consultoría	Maestrante
Planificación del proyecto	A	C	R
Marco contextual y referencial	A	C	R
Gestión de proyectos	A	R	R
Diagnóstico empresarial en gestión de proyectos	A	C	R
Propuesta de modelo de PMO	A	C	R
Plan para la implementación de la PMO	A	C	R
Monitoreo del progreso	A	R	I
Informe de progreso	A	R	I
Evaluación y ajustes	A	C	R

Con base en los requerimientos de recursos de personal, se describen a continuación las necesidades de capacitación identificadas para asegurar que todos los recursos estén disponibles, capacitados y preparados.

Tabla 11. *Necesidades de capacitación del proyecto*

Tema	Metodología	Objetivo	Duración	Fecha
Presentación del proyecto	Socialización del proyecto	Involucrar activamente a los participantes, asegurando que comprendan y se comprometan con los objetivos del proyecto.	2 horas	31/08/2024
Gestión de Proyectos (PMBOK®)	Capacitación al equipo en los estándares y metodologías de gestión de proyectos según la guía PMBOK®.	Conocer y aplicar las prácticas recomendadas por el PMBOK®.	4 horas	14/09/2024
Comunicación efectiva	Capacitación en habilidades de comunicación para mejorar la colaboración y la gestión de las partes interesadas.	Mejorar las habilidades de comunicación para la gestión de equipos y partes interesadas.	4 horas	19/10/2024
Gestión de Riesgos	Capacitación avanzada para identificar, analizar y gestionar los riesgos del proyecto.	Desarrollar habilidades para la gestión proactiva de riesgos.	4 horas	16/11/2024
Gestión del cambio	Entrenamiento en estrategias y técnicas para gestionar el cambio organizacional.	Preparar al equipo para gestionar y liderar el cambio dentro de la organización.	4 horas	14/12/2024

3.7. Gestión de las comunicaciones del proyecto

Este proceso consiste en desarrollar un enfoque y un plan apropiados para las actividades de comunicación del proyecto con base en las necesidades de información de cada interesado o grupo. El siguiente plan de gestión de las comunicaciones define los medios, frecuencias y contenidos que deben ser considerados al momento de compartir información relacionada con el proyecto, con el fin de que los interesados puedan gestionar la información de manera eficiente.

Tabla 12. *Matriz de comunicación del proyecto*

Remitente	Destinatario	Información por Comunicar	Tipo de Comunicación	Frecuencia	Canal de Comunicación	Evidencia
Maestrante	Gerente General / Dirección Técnica Coordinación de Proyectos	Información descrita en el Acta de Reunión para formalización del inicio del proyecto y establecimiento de condiciones y necesidades	Reunión inicial	Una vez	Presencial o virtual	Acta de reunión
Maestrante	Gerente General/ Dirección Técnica	Progreso general del proyecto, estado de los principales entregables, problemas y riesgos identificados	Informe Ejecutivo	Bimensual	Reuniones presenciales	Acta de Reunión, Informe Mensual
Gerente General	Maestrante	Directrices estratégicas, aprobaciones de los entregables, feedback sobre el progreso del proyecto	Reuniones estratégicas	Bimensual	Reuniones presenciales	Acta de reunión
Dirección Técnica	Maestrante	Envío de la información relacionada con la gestión requerida para la inclusión de la PMO en el Sistema de Gestión Integrado de la compañía	Documentación	Según necesidad	Correo electrónico	Correo con anexo
Coordinación de Proyectos	Maestrante	Información acerca de los procesos llevados a cabo históricamente en el área de proyectos. Estadísticas, proyectos exitosos, etc.	Documentación	Una vez	Correo electrónico	Correo con anexo
Coordinación de Proyectos	Maestrante	Envío de la información relacionada con la gestión de los proyectos dentro de la organización que hayan sido solicitados por el maestrante.	Documentación	Según necesidad	Correo electrónico	Correo con anexo
Maestrante	Coordinación de Proyectos	Información y recursos necesarios para la ejecución del proyecto, especificaciones técnicas de los entregables	Solicitud de Información	Según necesidad	Correo electrónico, reuniones	Registro de solicitudes, correos

Remitente	Destinatario	Información por Comunicar	Tipo de Comunicación	Frecuencia	Canal de Comunicación	Evidencia
Coordinación de Proyectos	Maestrante	Coordinación de actividades, asignación de recursos, revisión de avances de los entregables y cronograma	Reuniones de coordinación	Quincenal	Reuniones presenciales	Acta de reunión
Maestrante	Coordinación de Proyectos	Estado del proyecto, tareas asignadas, cronograma, avances de los entregables y problemas encontrados	Informe de Progreso	Mensual	Correo electrónico	Informe Semanal
Maestrante	Consultores y Profesionales de Soporte	Socialización acerca del trabajo a desarrollar y pautas para la gestión del plan de trabajo para la implementación de la PMO	Reunión de socialización	Una vez	Presencial o virtual	Acta de reunión
Maestrante	Gerente General/Dirección Técnica	Verificación del cumplimiento de requisitos en temas de calidad y de lineamientos de PMI. Identificación de desviaciones y establecimiento de planes de acción y compromisos	Informe de calidad	Trimestral	Reunión presencial o virtual	Informe enviado y acta de reunión
Maestrante	Dirección Técnica	Verificación del cumplimiento de requisitos en temas de calidad y de lineamientos de PMI. Identificación de desviaciones y establecimiento de planes de acción y compromisos	Informe de calidad	Trimestral	Reunión presencial o virtual	Informe enviado y acta de reunión
Maestrante	Gerente General/Dirección Técnica	Entrega del producto final y presentación del mismo	Informe final	Al finalizar el proyecto	Reunión presencial o virtual	Informe enviado y presentación
Gerente General/Dirección Técnica	Maestrante	Aceptación del producto final y cierre del proyecto	Informe de cierre	Al finalizar el proyecto	Comunicación impresa o mediante correo electrónico	Documento de aceptación

3.8. Gestión de los riesgos del proyecto

El proceso de la gestión de riesgos del proyecto consiste en la planificación de la gestión de los riesgos, la identificación de los riesgos, posteriormente realizar el análisis cualitativo de los riesgos, y planificar el plan de respuesta de los riesgos identificados.

3.8.1. Planificación de los riesgos

El plan de gestión de riesgo o planificación de los riesgos tiene como principio analizar los diferentes procesos de gestión de riesgos establecidos en el PMI, con el objetivo de determinar el cómo realizar las actividades de gestión de riesgos del proyecto de mitigar su impacto durante el ciclo de vida del proyecto. Como metodología para realizar la planificación de la gestión del riesgo se propone el uso de la Matriz de Riesgo, bajo los parámetros de probabilidad-impacto, en la cual se propone las causas, consecuencias, tipos y subtipos de riesgo, la evaluación del riesgo dada su probabilidad de ocurrencia y de impacto, los controles aplicables con su frecuencia y la clasificación del nivel de riesgo.

3.8.2. Identificación de los riesgos

En este proceso se determinan aquellos riesgos a los cuales se podría ver implicado el proyecto para anticipar posibles problemas, evaluar su probabilidad e impacto, y desarrollar estrategias para gestionar o mitigar estos riesgos. Teniendo en cuenta el modelo de Estructura de Desglose de los Riesgos (RBS) propuesto por el PMI, se elaboró la siguientes RBS.

Tabla 13. *RBS del proyecto*

	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
Fuentes de Riesgos del proyecto		Riesgo Organizacional	R1. Insuficiencia económica para la ejecución del proyecto R2. Modificación en la asignación de recursos para el proyecto R3. Resistencia al cambio por parte del personal de la empresa
		Riesgo Técnico	R4. Falta de alineación con los objetivos estratégicos de la empresa R5. Falta de implementación de acciones de mejora R6. Cancelación del proyecto
	Riesgo Interno		R7. Duplicidad de tareas R8. Modificación del alcance y cronograma del proyecto R9. Deficiente comunicación del equipo de proyecto con los interesados
		Riesgo de Gestión	R10. Demoras en la puesta en marcha del plan de trabajo R11. Gastos o costos no identificados R12. Deficiente seguimiento y control del proyecto
	Riesgo Externo	Riesgo Administrativo	R13. Demoras en la aprobación del proyecto
		Riesgo Legal	R14. Actualización y/o creación de normas o leyes

3.8.3. Análisis de los riesgos

Este proceso busca priorizar los riesgos mediante las probabilidades que existen de que sucedan y el impacto en que se podrían producir, teniendo en cuenta técnicas cualitativas y cuantitativas de los posibles riesgos, según el efecto que estos tendrían en el proyecto.

La matriz de probabilidad-Impacto esta enumerada de 1 a 5 en ambos ejes, se multiplica la probabilidad por el Impacto (P*I) para obtener la calificación y así generar un Nivel de riesgo, como se muestra a continuación.

Figura 8. *Matriz de Probabilidad-Impacto*

		Impacto				
Probabilidad	Muy improbable	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
	Poco probable	1	2	3	4	5
	Probable	2	4	6	8	10
	Altamente probable	3	6	9	12	15
	Casi cierto	4	8	12	16	20
		5	10	15	20	25

Figura 9. Clasificación del Nivel de Riesgo

Nivel de Riesgo	Valor Asignado	Estrategias
Aceptable	Menor o igual a 2	Muy baja o nula probabilidad de ocurrencia. - Se puede aceptar el riesgo. - Tomar acciones dentro de los 10 días hábiles siguientes.
Tolerable	Mayor o igual a 3 y menor de 5	Baja probabilidad ocurrencia. - Monitoreo continuo de la actividad por parte del maestrante y mitigar el riesgo con el plan establecido. - Tomar acciones dentro de los 7 y 10 días hábiles.
Moderado	Mayor o igual a 5 y menor de 8	Riesgo medio de ocurrencia. - Medidas preventivas y correctivas ágiles para la mitigación y control del riesgo, buscando minimizar el riesgo. - Tomar acciones dentro de los 5 y 7 días hábiles.
Importante	Mayor o igual a 9 y menor de 15	Riesgo alto de ocurrencia. - Acciones o medidas rápidas, el maestrante lo puede remitir a coordinador de proyectos para que este sea reducido o mitigado. - Tomar acciones dentro de los 3 y 5 días hábiles.
Inaceptable	Mayor o igual a 15	Riesgo externo. - Acciones o medidas inmediatas por parte del Coordinador de proyectos, escalando en caso de ser necesario al Director Técnico/Gerente general, evitando que el riesgo aumente. - Tomar acciones en menos de 3 días hábiles.

Adaptado de Ariza y Gordillo (2024)

Figura 10. Matriz de Probabilidad-Impacto del proyecto

		Impacto				
Probabilidad	Muy improbable	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
	Poco probable			R7	R4	
	Probable			R9	R14	R6
	Altamente probable			R5, R10, R13	R8	R1
	Casi cierto			R2	R3, R11, R12	

3.8.1. Plan de respuesta de los riesgos

Los riesgos identificados deben ser monitoreados de acuerdo con el desarrollo del proyecto en cada una de sus fases disminuyendo su probabilidad de ocurrencia, mediante la aplicación de controles. A continuación, se presenta la Matriz de Riesgo que consolida la gestión del riesgo y los controles para mitigar las amenazas.

Figura 11. Matriz de Riesgos del proyecto

Nº	Riesgo	Causa	Consecuencia	Tipo	Evaluación del Riesgo			Control	Frecuencia	Nivel de Riesgo
					Probabilidad	Impacto	Total			
1	Insuficiencia económica para la ejecución del proyecto	Presupuesto mal estimado	Parálisis del proyecto	Interno	3	5	15	Contingencias presupuestarias y revisión de costos	Semanal	Inaceptable
2	Modificación en la asignación de recursos para el proyecto	Cambios en la disponibilidad de recursos	Retrasos en la entrega y aumento de costos	Interno	4	3	12	Planificación de recursos y revisiones periódicas	Mensual	Importante
3	Resistencia al cambio por parte del personal de la empresa	Cultura organizacional poco flexible	Retrasos en la implementación y resistencia a nuevas prácticas	Interno	4	4	16	Programas de gestión del cambio y capacitación	Semanal	Inaceptable
4	Falta de alineación con los objetivos estratégicos de la empresa	Deficiencia en la comunicación y entendimiento de la estrategia empresarial	Desviación significativa de los objetivos del proyecto	Interno	1	4	4	Reuniones periódicas con la alta dirección	Mensual	Tolerable
5	Falta de implementación de acciones de mejora	Desinterés o falta de recursos Falta de supervisión y revisión	Continuidad de problemas y/o repetición de errores	Interno	3	3	9	Programas de mejora continua	Semanal	Importante
6	Cancelación del proyecto	No cumplimiento de requisitos o estándares	Cancelación del proyecto	Interno	2	5	10	Revisión y aseguramiento del cumplimiento	Bimensual	Importante
7	Duplicidad de tareas	Falta de coordinación y claridad en roles	Pérdida de eficiencia y tiempo	Interno	1	3	3	Definición clara de roles y responsabilidades	Bimensual	Tolerable
8	Modificación del alcance y cronograma del proyecto	Requerimientos adicionales o imprevistos	Aumento de costos y retrasos en el cronograma	Interno	3	4	12	Control riguroso de cambios	Semanal	Importante
9	Deficiente comunicación del equipo de proyecto con los interesados	Falta de un plan de comunicación eficaz	Malentendidos y falta de información clave	Interno	2	3	6	Implementación de un plan de comunicación efectivo	Semanal	Moderado
10	Demoras en la puesta en marcha del plan de trabajo	Planificación inicial deficiente	Sobrecarga de trabajo y posibles retrasos	Interno	3	3	9	Revisión y actualización constante del plan	Mensual	Importante
11	Gastos o costos no identificados	Planificación financiera deficiente	Sobrecostos y agotamiento del presupuesto	Interno	3	4	12	Revisión constante de la planificación financiera	Semanal	Importante
12	Deficiente seguimiento y control del proyecto	Falta de un sistema de control adecuado	Errores no detectados y desviaciones	Interno	3	4	12	Implementación de un sistema de control de proyectos	Semanal	Importante
13	Demoras en la aprobación del proyecto	Procedimientos burocráticos	Retrasos en el inicio del proyecto	Externo	3	3	9	Seguimiento constante y agilización de trámites	Una vez	Importante
14	Actualización y/o creación de normas o leyes	Cambios regulatorios	Necesidad de ajustes en el proyecto	Externo	2	4	8	Seguimiento a cambios normativos	Bimensual	Moderado

3.9. Gestión de las adquisiciones del proyecto

El proceso de planificar la gestión de las adquisiciones es el proceso de documentar las decisiones de adquisiciones que se deben realizar en el proyecto, se especifica el enfoque y se identifican a los proveedores potenciales para comprar o adquirir productos, servicios o resultados que se deben obtener fuera del equipo del proyecto.

En este caso se aclara que, para el desarrollo del proyecto, no será necesaria la planificación de las adquisiciones, ya que no hace parte del alcance del proyecto que busca contribuir al proceso de formulación del plan de proyecto para la implementación de la Oficina de Gestión de Proyectos en la empresa Strategika Ltda., ya que se utilizarán los recursos tanto humanos como físicos y de herramientas y equipos con los que ya cuenta la organización y el maestrante para el desarrollo del proyecto, considerando que este último también hace parte de la planta contratada de la organización.

3.10. Gestión de los interesados del proyecto

Para establecer la gestión de interesados en el proyecto, se hace necesario utilizar una metodología que permita un mejor análisis, esta área de conocimiento permite identificar a aquellos actores que pueden afectar directa o indirectamente el desarrollo del proyecto y se planifica el involucramiento de estos, definiendo la estrategia para gestionarlos; en este sentido, en este numeral se presenta a continuación la matriz de los interesados en el desarrollo del proyecto.

Tabla 14. *Matriz de los interesados del proyecto*

Nombre	Cargo	Rol	Clasificación		Requerimientos	Expectativas	Influencia
			Interno/ Externo	Apoyo/ Neutral/ Opositor			
Jorge Eliécer Figueroa	Gerente general Strategika Ltda.	Aprobador de decisiones estratégicas de la compañía	Interno	Apoyo	• Información clara y oportuna para la toma de decisiones estratégicas. • Reportes ejecutivos que resuman el progreso y los resultados del proyecto. • Garantías de que el proyecto se alinea con la visión y objetivos estratégicos de la empresa.	• Que el proyecto contribuya al crecimiento y la eficiencia de la empresa. • Retorno de inversión claro y medible. • Mejora en la competitividad de la empresa en el mercado. • Que se minimicen los riesgos asociados a la implementación del proyecto.	ALTA
Jorge Eliécer Figueroa	Dirección Técnica Strategika Ltda.	Monitorear y aprobar el proyecto	Interno	Apoyo	• Actualizaciones periódicas y detalladas sobre el progreso del proyecto. • Acceso a indicadores clave de desempeño (KPIs) para monitorear el avance. • Informes técnicos sobre la implementación y posibles obstáculos. • Recursos técnicos necesarios para apoyar la ejecución del proyecto.	• Que el proyecto se mantenga dentro del presupuesto y plazos definidos. • Alta calidad en la ejecución y resultados del proyecto. • Innovación en los procesos y métodos utilizados en el proyecto. • Que el proyecto refuerce la capacidad en gestión de proyectos de la empresa.	ALTA

Nombre	Cargo	Rol	Clasificación		Requerimientos	Expectativas	Influencia
			Interno/ Externo	Apoyo/ Neutral/ Opositor			
Yaddy Chaparro	Coordinación de proyectos de consultoría Strategika Ltda.	Monitorear el proceso de ejecución del proyecto	Interno	Apoyo	• Información detallada y constante sobre el estado del proyecto. • Acceso a herramientas y metodologías de gestión de proyectos. • Colaboración estrecha con el maestrante. • Capacitación para comprender y aplicar el plan de implementación de la PMO.	• Que el proyecto se ejecute de acuerdo con los procedimientos y estándares establecidos. • Mejora en la eficiencia y eficacia de la gestión de proyectos dentro de la empresa. • Comunicación fluida y efectiva entre todos los involucrados en el proyecto. • Que se desarrollen capacidades internas para gestionar futuros proyectos.	MEDIA
Equipo de proyectos de consultoría	Consultores y profesionales de soporte de proyectos Strategika Ltda.	Adoptar el Plan de Implementación de la PMO	Interno	Neutral	• Capacitación y recursos necesarios para implementar la PMO. • Claridad en los roles y responsabilidades dentro del nuevo esquema de la PMO. • Apoyo continuo durante la transición al nuevo modelo de gestión de proyectos. • Retroalimentación y canales de comunicación abiertos.	• Que el plan sea práctico y beneficioso para sus actividades diarias. • Mejora en la coordinación y colaboración entre los miembros del equipo. • Incremento en la eficiencia y efectividad de la gestión de proyectos. • Oportunidades de desarrollo profesional.	MEDIA

Nombre	Cargo	Rol	Clasificación		Requerimientos	Expectativas	Influencia
			Interno/ Externo	Apoyo/ Neutral/ Opositor			
Empresas que contratan los servicios de Strategika Ltda.	Clientes	Beneficiarios de proyectos	Externo	Neutral	- Soluciones de consultoría efectivas y de alta calidad. - Transparencia y comunicación clara sobre cómo el proyecto beneficiará sus operaciones. - Cumplimiento de los plazos y expectativas establecidos en los contratos. - Innovación y mejoras continuas en los servicios proporcionados.	- Mejora en la calidad y eficiencia de los servicios proporcionados por Strategika. - Incremento en el valor recibido por los servicios de consultoría. - Relación de confianza y colaboración continua con Strategika. - Adaptabilidad y flexibilidad en las soluciones propuestas para satisfacer sus necesidades específicas.	BAJA
Karen Angarita	Maestrante	Formular el Plan de Implementación de la PMO	Externo	Apoyo	- Colaboración y acceso a información necesaria para formular el plan. - Recursos académicos y técnicos para desarrollar una propuesta sólida y viable. - Oportunidades para presentar y defender su plan ante los decisores clave.	- Que su plan sea implementado exitosamente y aporte valor a la empresa. - Reconocimiento académico y profesional por su contribución. - Desarrollo de habilidades prácticas y experiencia en la gestión de proyectos.	ALTA

4. Diagnóstico empresarial en gestión de proyectos

4.1. Diseño metodológico para medir la gestión de proyectos de Strategika

Esta sección se enfoca en la selección y aplicación de instrumentos de diagnóstico como encuestas y entrevistas, diseñados bajo criterios y métricas claras para evaluar el desempeño de la empresa y su conocimiento en temas relevantes para la ejecución del presente trabajo. Estos instrumentos son ajustados para garantizar su validez y fiabilidad. Posteriormente, se aplican a la población objetivo y los datos recolectados son tabulados y analizados, proporcionando una visión clara de las fortalezas y áreas de oportunidad en la gestión de proyectos para la formulación del plan de proyecto para la implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en la empresa Strategika Ltda. con base en los lineamientos del PMBOK® Sexta Edición.

4.1.1. Definición de instrumentos de recolección de información

Se seleccionan como instrumentos de diagnóstico dos herramientas principales: una entrevista y una encuesta. La encuesta está diseñada para obtener información detallada y cualitativa a través de preguntas abiertas y opciones de selección que permiten explorar la experiencia, conocimientos y percepciones del personal sobre la gestión de proyectos en la empresa. Incluye preguntas sobre formación en gestión de proyectos, experiencia, factores de éxito y desafíos en los proyectos actuales, así como la percepción sobre la implementación de una PMO (Apéndice A).

Por otro lado, la entrevista está estructurada con base en los estándares del PMBOK, y permite medir el conocimiento técnico del equipo en distintas áreas de la gestión de proyectos. A

través de preguntas cerradas (SI/NO) y su justificación, se recopila información cuantitativa y se evalúan conceptos clave en la gestión de proyectos (Apéndice B).

4.1.2. Aplicación de encuestas y entrevistas a población objetivo

La aplicación de los instrumentos de recolección de información se encuentra dirigida a la población objetivo, compuesta por consultores y profesionales de soporte de proyectos en Strategika Ltda. Los resultados de la aplicación de los instrumentos de entrevista y encuesta se encuentran en los Apéndices C y D respectivamente, y son tabulados y analizados en las tablas que se presentan a continuación.

Tabla 15. Resultados de la Encuesta de diagnóstico sobre la gestión de proyectos en la empresa Strategika Ltda.

Pregunta	Resultado/Análisis
¿Cuál es su profesión?	Todos los encuestados son Ingenieros Industriales, lo que indica una homogeneidad en el perfil profesional, lo que sugiere que tienen una base técnica sólida.
Indique si posee algún título o certificación específica y oficial en Gestión de Proyectos *Puede elegir más de una opción*	El 60% de los participantes cuentan con una especialización en gestión de proyectos, lo que refleja una formación técnica avanzada. Sin embargo, el 20% no tiene ninguna titulación específica en gestión de proyectos, y otro 20% está en proceso de obtener una maestría. Esto indica que, aunque la mayoría tiene una formación sólida, hay una minoría que podría beneficiarse de una mayor especialización en gestión de proyectos.
¿Cuál es el rol que desempeña en la organización?	El 80% de los encuestados cumplen el rol de consultores y profesionales de proyectos., mientras que uno de ellos asume el rol de gerencia.
¿Cuánto tiempo lleva en su cargo actual?	El 80% de los entrevistados cuentan entre 2 y 3 años en su cargo actual dentro de Strategika, mientras que se cuenta con un 20% con alrededor de 18 años dentro de la organización.
Indique el total de años de experiencia en Gestión de Proyectos	El 60% de los entrevistados tiene entre 2 y 5 años de experiencia en su cargo actual, mientras que el 20% tiene más de 10 años y otro 20% tiene entre 5 y 10 años. Esto muestra una diversidad de roles

Pregunta	Resultado/Análisis
	y experiencia, lo que podría contribuir a diferentes perspectivas en la gestión de proyectos.
¿La empresa alinea y prioriza proyectos de acuerdo con su estrategia de negocio?	El 20% de los participantes percibe que los proyectos siempre se alinean con la estrategia de negocio, el 20% (afirma que esto sucede casi siempre, el 60% considera que solo ocurre algunas veces, y ninguno cree que siempre se da esta alineación. Esto sugiere que hay inconsistencias en cómo la empresa alinea sus proyectos con su estrategia, lo que podría afectar la efectividad general de los proyectos.
Desde su punto de vista, ¿Cuáles son los 3 factores que mejor funciona en los proyectos de la empresa?	El 100% de los participantes coinciden en que la definición y gestión del alcance es uno de los factores que mejor funcionan. Otros factores mencionados incluyen la gestión de la calidad 60%, y el monitoreo y control del progreso del proyecto 60%. Esto indica que, en general, los aspectos relacionados con la planificación y la calidad son bien manejados en los proyectos.
Ahora desde su punto de vista, ¿Cuáles son los 3 factores que menos funcionan tan bien como deberían en los proyectos de la empresa?	El 100% de los participantes identifican la gestión de tiempos como un área que menos funciona, y el 80% mencionan la gestión de riesgos. Además, la gestión de calidad también se señala como un área problemática por el 20%. Esto evidencia que la planificación de plazos y la capacidad para anticipar y mitigar riesgos son desafíos recurrentes en los proyectos.
¿La empresa socializa, analiza y aplica las lecciones aprendidas de los proyectos pasados con el personal?	El 40% de los participantes indica que la empresa raramente aplica lecciones aprendidas, mientras que el 60% cree que esto ocurre solo algunas veces. Ninguno percibe que la aplicación de lecciones aprendidas sea frecuente. Esto subraya una debilidad en el proceso de mejora continua dentro de la organización, lo que podría estar limitando la evolución y éxito de futuros proyectos.
¿Sabe si la empresa tiene implementado algún marco de trabajo enfocado en la gestión de proyectos?	El 40% de los participantes afirma que la empresa ha implementado marcos de trabajo en gestión de proyectos, mientras que el 60% no lo sabe o no está seguro. Este resultado sugiere una falta de comunicación o estandarización en la adopción de estos marcos, lo que podría llevar a una implementación inconsistente en la organización.
¿Sabe si la empresa tiene implementada una Oficina de Gestión de Proyectos?	El 60% de los participantes está al tanto de la existencia de una oficina de proyectos en la organización, mientras que el 40% no lo está. Esto indica que la visibilidad y la integración de la gestión de proyectos en la empresa no es uniforme, además es confusa porque asumen la coordinación de proyectos como una oficina de gestión de proyectos.
Organice los siguientes factores de 1 a 6 siendo 1 el de menor relevancia y 6 el de mayor	Los participantes valoran principalmente la mejora en la gestión de proyectos y la optimización de recursos con un 40%, otorgando a estos factores la máxima relevancia (6 en la escala). Otros factores

Pregunta	Resultado/Análisis
relevancia respecto a las razones por las cuales la organización implemente una Oficina de Gestión de Proyectos	como la alineación estratégica y la mejora continua también son valorados, pero con menor consenso. Esto refleja una expectativa de que la PMO debe enfocarse en mejorar la eficiencia y asegurar que los proyectos estén alineados con los objetivos estratégicos de la organización.
¿Cuál desearía que fuera uno de los productos o servicios de la Oficina de Gestión de Proyectos?	El 60% de los participantes desearía que la PMO ofreciera servicios de capacitación y desarrollo de personal, mientras que el 20% mencionó la planeación estratégica. Esto indica que hay una expectativa significativa de que la PMO juegue un rol en el desarrollo y mejora de competencias, además de facilitar la planificación estratégica.
Sí llega a implementarse la Oficina de Gestión de Proyectos, ¿Cuál considera usted que puede llegar a ser el factor de éxito más importante con la implementación de la Oficina de Gestión de Proyectos en la organización?	El 100% de los participantes coinciden en que el factor de éxito más importante para la implementación de la PMO es su capacidad para generar un gran impacto en el desarrollo de los proyectos. Esto sugiere que todos los encuestados ven el valor de una PMO que realmente pueda influir en la mejora de los resultados de los proyectos y en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

En general, el análisis revela que, aunque la organización cuenta con un equipo de gestión de proyectos con una sólida formación técnica y experiencia diversa, existen desafíos importantes en la alineación estratégica, la gestión del tiempo y la mitigación de riesgos. La falta de una aplicación consistente de las lecciones aprendidas y la percepción mixta sobre la implementación de marcos de trabajo, indicando áreas de mejora. A pesar de estas dificultades, los encuestados ven con optimismo la potencial implementación de una PMO, considerándola clave para mejorar la gestión de proyectos, optimizar recursos y generar un impacto significativo en los resultados, con un enfoque particular en la mejora continua y el desarrollo de personal.

Tabla 16. Resultados de la Entrevista de diagnóstico basada en los estándares PMBOK de la gestión de proyectos en la empresa Strategika Ltda.

Pregunta	Resultado/Análisis
1. ¿Sabe usted que es un proyecto?	La mayoría de los encuestados tiene un conocimiento básico sobre lo que es un proyecto, definiéndolo como un esfuerzo temporal con un inicio y fin claros, orientado a cumplir objetivos específicos. Sin embargo, las respuestas muestran diferentes niveles de profundidad en la comprensión, con algunos mencionando detalles adicionales como restricciones de tiempo, costo y recursos.
2. ¿Sabe usted que es gestionar un proyecto?	Los encuestados entienden en general que gestionar un proyecto implica la planificación, ejecución y control de las actividades para cumplir con los objetivos establecidos. Sin embargo, la profundidad de las respuestas varía, con algunos mencionando fases específicas como la iniciación, planificación, ejecución, monitoreo y cierre, mientras que otros lo describen de manera más general.
3. ¿Sabe usted que es la triple restricción de un proyecto? Explique.	Hay un buen entendimiento de la triple restricción, con la mayoría de los encuestados identificando correctamente alcance, tiempo y costo como las principales restricciones. No obstante, algunos participantes no respondieron o proporcionaron explicaciones limitadas, lo que sugiere la necesidad de mayor claridad en este concepto clave.
4. ¿Sabe usted que es el PMI en gestión de proyectos? Explique.	La mayoría de los encuestados tiene una comprensión básica del PMI como una organización dedicada a la gestión de proyectos. Sin embargo, algunos lo describen de manera muy general, lo que indica que puede haber una falta de profundidad en su comprensión de la importancia y el rol del PMI en la estandarización de buenas prácticas.
5. ¿Sabe usted que es el PMBOK en gestión de proyectos? Explique.	Los encuestados generalmente reconocen el PMBOK como una guía de buenas prácticas en gestión de proyectos, aunque algunos lo describen simplemente como una herramienta sin detallar su función o contenido. Esto indica una comprensión básica pero no necesariamente profunda.
6. ¿Sabe usted que es el ciclo de vida de un proyecto? Explique.	La mayoría de los encuestados tiene un conocimiento adecuado del ciclo de vida de un proyecto, mencionando fases como iniciación, planificación, ejecución, monitoreo y cierre. Sin embargo, la descripción de estas fases varía en detalle, lo que podría indicar diferentes niveles de experiencia práctica.
7. ¿Sabe usted que es una PMO en gestión de proyectos? Explique.	Las respuestas indican una comprensión básica de lo que es una PMO, reconociéndola como una unidad que estandariza y apoya la gestión de proyectos dentro de una organización. No obstante, algunos encuestados no respondieron o proporcionaron respuestas incorrectas, lo que sugiere que este concepto podría ser menos conocido o comprendido en profundidad.

Pregunta	Resultado/Análisis
8. ¿Sabe usted que es un Project Chárter o Acta de Constitución de Proyecto? Explique.	La mayoría de los encuestados tiene una buena comprensión del Project Chárter, reconociéndolo como un documento que formaliza el inicio del proyecto y define su alcance, objetivos y participantes. Sin embargo, algunas respuestas no mencionan todos los elementos clave, lo que indica áreas de mejora en la comprensión.
9. ¿Sabe usted que es un <i>Kick-Off Meeting (KOM)</i> o reunión inicial? Explique.	Los encuestados generalmente entienden el propósito de un <i>Kick-Off Meeting</i> como la reunión inicial para alinear a los interesados en los objetivos y el plan del proyecto. No obstante, algunos no proporcionaron detalles específicos, lo que podría reflejar una comprensión limitada de los aspectos operativos de la reunión.
10. ¿Sabe usted cuando se formaliza el Acta de Constitución de Proyecto? Explique.	La mayoría de las respuestas indican que los encuestados saben que el acta de constitución se formaliza al inicio del proyecto. Sin embargo, algunas respuestas son vagas o incorrectas, lo que sugiere una necesidad de mayor claridad sobre los procesos formales de inicio de un proyecto.
11. ¿Sabe usted que es una Estructura de Desglose de Trabajo (EDT)? Explique.	La mayoría de los encuestados reconoce que la EDT es una descomposición jerárquica del trabajo del proyecto. Sin embargo, las explicaciones varían en detalle y precisión, lo que sugiere una comprensión variable del concepto.
12. ¿El alcance de un proyecto lo limitan los objetivos de este? Explique.	Las respuestas indican un reconocimiento general de que el alcance del proyecto está alineado y limitado por los objetivos de este. Sin embargo, la claridad en la explicación de esta relación no es uniforme, con algunas respuestas omitiendo detalles importantes.
13. ¿Sabe usted que información contiene el diccionario de la EDT? Explique.	Las respuestas muestran una falta de conocimiento generalizado sobre el diccionario de la EDT, con muchos encuestados omitiendo esta pregunta o proporcionando respuestas incorrectas. Esto sugiere una necesidad significativa de capacitación en esta área.
14. ¿Sabe usted que es la gestión del cronograma en gestión de proyectos? Explique.	La mayoría de los encuestados comprende que la gestión del cronograma implica la planificación y control de las actividades del proyecto para asegurar que se completen a tiempo. Sin embargo, la profundidad de las respuestas varía, con algunos mencionando herramientas y técnicas específicas, mientras que otros ofrecen descripciones más generales.
15. ¿Sabe usted que es un diagrama de Gantt? Explique.	La mayoría de los encuestados entiende que el diagrama de Gantt es una herramienta visual que muestra el cronograma del proyecto. Sin embargo, las explicaciones varían en detalle, lo que indica diferentes niveles de familiaridad con su uso y propósito.
16. ¿Conoce alguna metodología para estimación de tiempos de actividades? Explique.	Las respuestas indican que hay un conocimiento limitado de metodologías específicas para la estimación de tiempos, con muchos encuestados no mencionando ninguna metodología concreta o basándose en la experiencia previa. Esto sugiere una oportunidad para mejorar el conocimiento en esta área.

Pregunta	Resultado/Análisis
17. ¿Qué es la estimación y control de costos en gestión de proyectos? Explique.	La mayoría de los encuestados reconoce que la estimación y control de costos implica proyectar y supervisar los costos del proyecto para mantenerlos dentro del presupuesto. Sin embargo, algunas respuestas son vagas o incompletas, lo que sugiere una comprensión variable de los detalles específicos.
18. ¿Sabe usted cuando es el entregable principal de la gestión de los costos de un proyecto? Explique.	Las respuestas muestran una falta de claridad sobre este tema, con varios encuestados proporcionando respuestas vagas o incorrectas. Esto indica la necesidad de una mayor comprensión sobre los entregables específicos relacionados con la gestión de costos.
19. ¿Qué metodologías conoce sobre estimación de costos? Explique.	Las respuestas indican un conocimiento limitado sobre las metodologías de estimación de costos, con pocos encuestados mencionando métodos específicos. Esto sugiere una falta de familiaridad con las prácticas estándar y la necesidad de mayor formación en esta área.
20. ¿Sabe usted que es un indicador de gestión de calidad o KPI? Explique.	La mayoría de los encuestados tiene una comprensión básica de lo que es un KPI, describiéndolo como una métrica para evaluar el desempeño de un proceso o proyecto. Sin embargo, la profundidad en la comprensión de su aplicación específica en la gestión de proyectos varía.
21. ¿Sabe usted que es la gestión de la calidad en gestión de proyectos? Explique.	Los encuestados generalmente comprenden que la gestión de la calidad implica asegurar que los entregables del proyecto cumplan con los estándares y requisitos acordados. Sin embargo, algunos mencionan normas y metodologías específicas, mientras que otros ofrecen descripciones más generales.
22. ¿Conoce usted alguna metodología sobre aseguramiento de calidad? Explique.	Hay un conocimiento generalizado de metodologías de aseguramiento de calidad como ISO 9001, Six Sigma y Lean, aunque algunas respuestas carecen de detalles específicos, lo que sugiere una comprensión variable de cómo estas metodologías se aplican en la gestión de proyectos.
23. ¿Sabe usted que es un interesado en gestión de proyectos? Explique.	La mayoría de los encuestados reconoce a los interesados como personas u organizaciones que afectan o son afectadas por el proyecto. Las respuestas son correctas, aunque algunas no detallan completamente el rol o la influencia de los interesados en el proyecto.
24. ¿Sabe usted que es una matriz de interesados en gestión de proyectos? Explique.	Los encuestados parecen entender que la matriz de interesados es una herramienta para identificar y priorizar a los interesados, aunque algunos podrían beneficiarse de una explicación más detallada sobre cómo se usa para gestionar sus expectativas.
25. ¿Sabe usted como se gestionan a los interesados de un proyecto? Explique.	Las respuestas muestran un conocimiento básico de la gestión de interesados, pero podrían mejorarse al incluir estrategias específicas para involucrar y comunicarse con los interesados a lo largo del proyecto.
26. ¿Sabe usted que es una matriz de riesgos en gestión de proyectos? Explique.	La mayoría de los participantes entiende que la matriz de riesgos es una herramienta utilizada para identificar y evaluar los riesgos de un proyecto en función de su probabilidad e impacto.

Pregunta	Resultado/Análisis
27. ¿El impacto de los riesgos en los proyectos siempre son negativos? Explique.	Las respuestas indican que algunos participantes están familiarizados con metodologías básicas de gestión de riesgos, como la identificación, análisis cualitativo y cuantitativo, y la planificación de respuestas a riesgos. Sin embargo, otros podrían no estar tan familiarizados con metodologías específicas o avanzadas.
28. ¿Conoce usted alguna técnica o herramienta para la identificación de los riesgos? Explique.	Las respuestas varían en cuanto al conocimiento de herramientas específicas para la gestión de riesgos y algunos participantes parecen no estar familiarizados con estas herramientas, lo que sugiere que se podría mejorar la capacitación en el uso de software para gestionar riesgos de manera más eficiente.
29. ¿Sabe usted que es la gestión de las comunicaciones en gestión de proyectos? Explique.	La mayoría de los encuestados comprende que un plan de comunicaciones es fundamental para definir cómo se gestionará la información dentro del proyecto, incluyendo la frecuencia, el formato y los responsables de la comunicación. Sin embargo, algunas respuestas podrían no reflejar una comprensión completa de cómo un plan de comunicaciones debe adaptarse a las necesidades de los interesados y a las características específicas del proyecto.
30. ¿Sabe usted que es una matriz de comunicación en gestión de proyectos? Explique.	Los participantes muestran un buen entendimiento de que la gestión de las comunicaciones implica la planificación, ejecución y monitoreo de los flujos de información en el proyecto. Sin embargo, podría ser útil reforzar la importancia de la gestión de las comunicaciones para asegurar que todos los interesados estén alineados y que la información crítica fluya de manera eficiente.
31. ¿Sabe usted que es comunicación asertiva y efectiva? Explique.	Algunos encuestados identifican correctamente los entregables de la gestión de las comunicaciones, como informes de progreso, actas de reuniones y actualizaciones de estado. Sin embargo, otros podrían no estar completamente seguros de qué se considera un entregable en este contexto, lo que sugiere la necesidad de aclarar cómo estos entregables contribuyen al éxito del proyecto.
32. ¿Sabe usted que es un plan de adquisiciones? Explique.	La mayoría de los participantes comprende que la gestión de los recursos incluye la planificación, asignación y seguimiento de todos los recursos necesarios para el proyecto, tanto humanos como materiales. No obstante, algunos podrían beneficiarse de una comprensión más detallada de cómo se optimizan los recursos para evitar sobrecargas y subutilización, y cómo la gestión efectiva de recursos puede influir en la eficiencia del proyecto.
33. ¿Sabe usted como se gestionan las adquisiciones en un proyecto? Explique.	Las respuestas indican que los participantes tienen una buena comprensión de que la asignación de recursos implica distribuir los recursos disponibles según las necesidades del proyecto y las competencias de los miembros del equipo. Sin embargo, algunos podrían necesitar más información sobre cómo se priorizan los recursos y cómo manejar conflictos o limitaciones en la disponibilidad de recursos.

Pregunta	Resultado/Análisis
34. ¿Cree usted que la gestión de adquisiciones es lo mismo que la gestión de costos? Explique.	El conocimiento sobre los diagramas de recursos, que muestran la asignación de recursos a lo largo del tiempo, varía entre los participantes. Algunos parecen no estar familiarizados con este concepto, lo que sugiere que podría ser beneficioso ofrecer más formación sobre cómo se utilizan estos diagramas para planificar y equilibrar la carga de trabajo del equipo de proyecto.
35. ¿Sabe usted que es un plan de gestión de recursos? Explique.	La mayoría de los participantes reconoce que la gestión de las adquisiciones implica el proceso de obtener bienes y servicios necesarios para el proyecto, incluyendo la selección de proveedores, la negociación de contratos y la gestión de la relación con los proveedores. Sin embargo, algunas respuestas pueden no reflejar una comprensión completa de los procesos involucrados, como la gestión de contratos y la supervisión del desempeño del proveedor.
36. ¿Sabe usted que es una estructura de desglose de recursos? Explique.	Las respuestas indican una comprensión variable de los entregables de la gestión de adquisiciones, como los contratos firmados, las órdenes de compra y los informes de cumplimiento. Sería útil aclarar cómo estos entregables contribuyen a asegurar que las adquisiciones se realicen de manera eficiente y conforme a las necesidades del proyecto.
37. ¿Conoce usted los tipos de recursos en gestión y dirección de proyectos? Explique.	Las respuestas reflejan un conocimiento limitado de metodologías o estándares específicos para la gestión de adquisiciones. Esto sugiere que sería beneficioso proporcionar más formación en metodologías específicas y cómo se pueden aplicar para mejorar la eficiencia y efectividad en la gestión de adquisiciones en proyectos.

En general, el análisis de las respuestas sugiere que los participantes tienen un conocimiento básico adecuado en las áreas de conocimiento del PMBOK. Sin embargo, existen brechas significativas en la comprensión de metodologías avanzadas, herramientas específicas y la aplicación práctica de ciertos conceptos. Esto indica una oportunidad clara para fortalecer las capacidades del equipo a través de formación adicional y la implementación de prácticas más estandarizadas, lo que podría mejorar la eficiencia y efectividad en la ejecución de proyectos futuros.

5. Propuesta de modelo de PMO

La propuesta del modelo de Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) para Strategika Ltda. se fundamenta en la integración de la aplicación de las áreas de conocimiento y los grupos de procesos definidos por el estándar PMBOK®, el diagnóstico empresarial en gestión de proyectos y el desarrollo de un enfoque metodológico alineado con las mejores prácticas internacionales y a las necesidades identificadas de la organización. Estos pilares garantizan una implementación estructurada y estratégica, orientada a mejorar la eficiencia, la estandarización y la alineación con los objetivos organizacionales, de modo que la PMO actúe como un eje central de gobernanza y soporte para los proyectos, maximizando el valor agregado y fortaleciendo la competitividad.

5.1. Caracterización de la PMO

La caracterización de la propuesta PMO integra un direccionamiento estratégico y un enfoque metodológico para alinear su gestión de proyectos con los objetivos de Strategika Ltda. En el ámbito estratégico, se definen su misión, visión y objetivos, asegurando su coherencia con la estrategia organizacional. Metodológicamente, se selecciona PMO Value Ring, la cual permitirá estructurar una PMO que no solo estandarice la gestión de proyectos, sino que aporte valor estratégico y optimice la toma de decisiones, ya que permite desarrollar una solución para apoyar la creación, revisión y operación de la PMO, basada en experiencias del mundo real, proporcionando un paso a paso estructurado para configurar, administrar, evaluar y rediseñar las PMO. Para el alcance de este proyecto, se desarrollarán los primeros cinco pasos, donde se establecen funciones, servicios y procesos clave, indicadores de desempeño (KPI) y se especifican las competencias del personal para garantizar la operación de la PMO.

5.1.1. *Direccionamiento estratégico de la PMO*

El direccionamiento estratégico de la PMO comprende los elementos fundamentales que guiarán su propósito y alineación con la estrategia organizacional de Strategika Ltda. Este incluye la definición de la misión, visión y objetivos estratégicos de la PMO, asegurando la alineación de estos objetivos con las metas generales de la organización, garantizando que la PMO actúe como un catalizador para la generación de valor y el logro de la competitividad empresarial.

Tabla 17. *Direccionamiento estratégico de la PMO.*

Elemento	Descripción
Misión	Estandarizar y optimizar la gestión de proyectos mediante la implementación de metodologías reconocidas, fortaleciendo la alineación estratégica y la generación de valor para Strategika Ltda. y sus partes interesadas.
Visión	Consolidarse como un referente en buenas prácticas de gestión de proyectos, proporcionando herramientas y recursos que impulsen la innovación, la eficiencia y la mejora continua en toda la organización, siendo un elemento estratégico clave en el logro de los objetivos organizacionales y fomentando la competitividad y sostenibilidad de Strategika Ltda.
Objetivos estratégicos	• Implementar metodologías y herramientas que permitan una gestión estandarizada y eficiente de los proyectos. • Asegurar el uso adecuado de los recursos humanos, técnicos y financieros en cada fase del proyecto. • Promover la captura, almacenamiento y transferencia de las lecciones aprendidas en los proyectos para una óptima gestión del conocimiento. • Diseñar un sistema de monitoreo y control para el seguimiento y evaluación del desempeño de los proyectos, garantizando el cumplimiento de los objetivos planteados. • Establecer mecanismos que impulsan la innovación y la mejora continua de las prácticas de gestión de proyectos. • Garantizar la satisfacción de las partes interesadas, mediante y la alineación de los proyectos con sus expectativas y necesidades, a través de la aplicación de estándares de calidad y prácticas de gestión eficientes.

5.1.2. *Alineación de la PMO con la estrategia de Strategika Ltda.*

La integración de los objetivos de la PMO con la estrategia organizacional de Strategika Ltda. no solo fortalece su capacidad para ejecutar proyectos de manera más eficiente, sino que

también garantiza que todos los esfuerzos estén alineados con la visión a largo plazo de la empresa, asegurando el cumplimiento de sus metas de crecimiento y sostenibilidad. Ambas misiones comparten el objetivo común de mejorar la competitividad y la eficiencia operativa. La PMO contribuye a la misión de Strategika al proporcionar una estructura organizada y estandarizada para la gestión de proyectos, lo que permite a la empresa cumplir con las expectativas de sus clientes de manera más eficaz, impulsando su generación de valor. Mientras la misión de Strategika se enfoca en ofrecer servicios externos a otras organizaciones, la PMO fortalece la estructura interna de Strategika para asegurar que esos servicios se gestionen de manera eficiente.

La visión de la PMO está estrechamente vinculada con la visión de Strategika, ya que ambas apuntan a la innovación y la competitividad. La PMO, al consolidarse como un referente de buenas prácticas, facilita la adaptación a cambios tecnológicos y de mercado, elementos clave en la expansión de Strategika en nuevos mercados. Además, ambas visiones subrayan la mejora continua: la PMO lo hace desde el ámbito de la gestión de proyectos, mientras que Strategika lo hace a través de su propuesta de valor para los clientes. La sostenibilidad de Strategika, en su visión, se ve respaldada por una PMO que mejora los procesos internos, optimiza los recursos y garantiza que los proyectos estén alineados con los objetivos estratégicos de la empresa.

Los objetivos estratégicos de la PMO se alinean con las metas de Strategika Ltda., particularmente en lo relacionado con la eficiencia operativa, la mejora continua y la satisfacción del cliente. Entre los objetivos destacan:

- Implementar metodologías estandarizadas para la gestión de proyectos, lo que refuerza la búsqueda de una gestión eficiente y controlada que optimiza recursos humanos, técnicos y financieros, contribuyendo al objetivo estratégico de mejorar la eficiencia operativa de Strategika.

- Asegurar el uso adecuado de los recursos en cada fase del proyecto, garantizando que los esfuerzos estén alineados con la sostenibilidad organizacional y el cumplimiento de plazos, lo cual es clave para la mejora de procesos internos, uno de los objetivos estratégicos de la empresa.
- Promover la gestión del conocimiento mediante la captura y transferencia de lecciones aprendidas, lo que fomenta la innovación dentro de los proyectos y contribuye al desarrollo del talento humano, apoyando la competitividad de la empresa.
- Diseñar un sistema de monitoreo y control que asegure el seguimiento del desempeño de los proyectos, alineado con el objetivo de evaluar la satisfacción y necesidades de los clientes, contribuyendo directamente a la mejora en los estándares de calidad que Strategika busca alcanzar.
- Establecer mecanismos que impulsen la mejora continua, promoviendo la innovación dentro de los proyectos, lo que está en línea con el objetivo de ampliar la gama de servicios ofrecidos por Strategika para satisfacer mejor las demandas del mercado.
- Garantizar la satisfacción de las partes interesadas a través de la alineación de los proyectos con sus expectativas y necesidades, lo que se conecta directamente con el objetivo de evaluar la satisfacción de los clientes y asegurar altos estándares de calidad en los servicios de Strategika.

Al analizar los objetivos estratégicos de la PMO y compararlos con los de Strategika Ltda., se observa que ambas partes están orientadas hacia la optimización de recursos, la mejora de la eficiencia operativa, y el fortalecimiento de la competitividad. La PMO, al estandarizar los procesos y asegurar el cumplimiento de los plazos y objetivos, contribuye a la mejora continua de los procesos internos de Strategika y apoya la expansión de la empresa a través de servicios más

eficientes y alineados con las necesidades del mercado. La satisfacción del cliente, uno de los pilares estratégicos de Strategika, también se ve reflejada en los objetivos de la PMO, que buscan garantizar la alineación de los proyectos con las expectativas de los clientes.

5.2. Propuesta metodológica de la caracterización de la PMO

La propuesta metodológica de la caracterización de la PMO se encuentra basada en los primeros cinco pasos del modelo PMO Value Ring, debido a la estructura integral y alineada con las mejores prácticas de gestión de proyectos que este modelo ofrece. apoyado en conceptos definidos por Project Management Institute por lo que para definir el tipo de PMO a implementar se considera los conceptos indicados por la Guía del PMBOK® Sexta Edición, donde, según lo definido en la sección 2.1.3, cada tipo varía en función del grado de control e influencia que ejerce sobre los proyectos en el ámbito de la organización, clasificándose como de apoyo, de control o directiva. Más allá de la definición del concepto y el tipo de PMO a implementar, la importancia recae en el modo de planteamiento de la manera en que esta funcionará; este enfoque permite desarrollar una PMO que no solo se ajuste a las necesidades operativas de la organización, sino que también esté orientada a generar valor estratégico a largo plazo. Cada uno de los pasos está diseñado para garantizar que la PMO se construya de manera que no solo optimice la gestión y éxito de sus proyectos, sino que también impulse la innovación, eficiencia y sostenibilidad dentro de la organización. A continuación, se presentan los pasos a desarrollar.

5.2.1. Definir las funciones y servicios de la PMO

En la propuesta metodológica, este paso permite identificar qué servicios y funciones específicas deben ser cubiertas por la PMO, con el fin de asegurar que la PMO se ajuste a las

expectativas y necesidades de las partes interesadas dentro de Strategika Ltda. y se enfoque en lo que realmente genera valor para la organización.

“El punto de partida para PMO Value Ring es una base de datos de benchmarking construida alrededor de 26 funciones potenciales de PMO y 30 beneficios potenciales e incluye recomendaciones y planes de acción” (Salinas, 2018, p. 4), se presentan a continuación las 26 funciones que toda PMO puede desempeñar para obtener los beneficios esperados por los interesados de la organización:

Tabla 18. *Funciones según PMO Value Ring*

NIVEL	FUNCIONES
Estratégico	Apoyar la definición de la Cartera de Proyectos.
	Gestionar Beneficios de Programas o Proyectos.
	Gestionar los Cambios y transformaciones Organizacionales.
	Monitorear el desempeño de la Cartera de Proyectos.
	Participar en la Planificación Estratégica.
	Promover la Dirección de Proyectos en la Organización.
	Proporcionar Asesoramiento a la Alta Dirección en la Toma de Decisiones Ejecutivas.
	Proporcionar Informe de Desempeño de Proyectos o Programas a la Alta Dirección.
	Proporcionar Tablero de Control Estratégico de Proyectos.
Táctico	Realizar Benchmarking.
	Gestionar Asignación de Recursos entre Proyectos.
	Gestionar Base de Datos de Lecciones Aprendidas.
	Proporcionar Capacitación y Desarrollo de Competencias para Proyectos.
	Proporcionar Herramientas y Sistemas de Información para la dirección de Proyectos.
Operativo	Proporcionar Metodología de Dirección de Proyectos.
	Apoyar la Planificación de Proyectos.
	Conducir Auditoría de Proyectos.
	Ejecutar Tareas Especializadas para los Gestores de Proyecto.
	Gestionar Interesados en Proyectos.
	Gestionar la Documentación de los Proyectos.
	Gestionar la Interfaz con los Clientes de los Proyectos.
	Gestionar Personas en Proyectos.
	Gestionar Proyectos o Programas.
	Gestionar Reuniones de Lecciones Aprendidas.
	Monitorear y Controlar Programas o Proyectos.
	Proveer Mentoring para los Directores de Proyectos.

Adaptado de Global Alliance (2017)

Con el fin de seleccionar las funciones más apropiadas para la PMO, de acuerdo con las necesidades de sus interesados, inicialmente se identifica el nivel de influencia de cada rol en la implementación y operación de la PMO, ayudando a priorizar esfuerzos y recursos para garantizar su éxito, para esto se tiene en cuenta la *Matriz de los interesados del proyecto* y se determina el porcentaje ponderado de incidencia de cada interesado en la PMO, por lo que es necesario asignar un peso proporcional al grado de influencia de cada rol (ALTA (3), MEDIA (2), BAJA (1)).

Tabla 19. *Nivel de influencia de los interesados*

Cargo/Rol	Influencia	Peso asignado	Porcentaje ponderado
Gerente General	ALTA	3	25%
Dirección Técnica	ALTA	3	25%
Coordinación de Proyectos	ALTA	3	25%
Consultores y soporte operativo	MEDIA	2	16.7%
Clientes / Beneficiarios de proyectos	BAJA	1	8.3%

Luego, se identifican las necesidades y expectativas específicas de los interesados de Strategika, con base en la *Matriz de interesados del proyecto*, la información recopilada y los resultados del diagnóstico de la gestión de proyectos de Strategika, para facilitar el diseño de los servicios de la PMO de manera alineada con sus requerimientos:

Tabla 20. *Identificación de los interesados clave y sus necesidades*

Cargo	Requerimientos específicos	Expectativas clave
Gerente General	- Reportes ejecutivos claros y oportunos. - Información sobre alineación con los objetivos estratégicos. - Garantías de retorno de inversión.	- Contribución al crecimiento y competitividad. - Reducción de riesgos en proyectos. - Implementación exitosa del plan.
Dirección Técnica	- KPIs detallados para monitoreo del avance. - Informes técnicos sobre ejecución. - Actualizaciones periódicas.	- Alta calidad en resultados. - Cumplimiento de plazos y presupuesto. - Innovación en procesos.
Coordinación de Proyectos	- Información detallada y constante sobre el estado del proyecto. - Herramientas y metodologías prácticas.	- Eficiencia en la ejecución de proyectos. - Capacitación efectiva. - Comunicación fluida.
Consultores y profesionales de soporte	- Capacitación en el uso de la PMO. - Claridad en roles y responsabilidades. - Apoyo continuo durante la transición.	- Practicidad en los cambios. - Mayor colaboración y coordinación. - Oportunidades de desarrollo.
Clientes / Beneficiarios de proyectos	- Transparencia sobre beneficios. - Cumplimiento de plazos. - Innovación en los servicios.	- Mejora en la calidad de los servicios. - Confianza y flexibilidad en las soluciones. - Servicios que satisfacen sus necesidades

El siguiente paso es asignar según el nivel de prioridad que representan los 30 beneficios que propone la metodología PMO Value Ring, con el fin de identificar los beneficios potenciales que se espera de la PMO en la ejecución de proyectos de la organización y asignándoles un porcentaje ponderado según la parte interesada y su influencia en la organización, siendo Prioridad 1: puntaje asignado de 5, Prioridad 2: puntaje asignado de 4, Prioridad 3: puntaje asignado de 3, Prioridad 4: puntaje asignado de 2, Prioridad 5: puntaje asignado de 1, sin prioridad: puntaje de 0.

Beneficios	Gerente General	Dirección Técnica	Coordinación de Proyectos	Consultores y profesionales de soporte	Clientes	Total	% Relativo
Ponderación	25,00%	25,00%	25,00%	16,67%	8,33%		
Mejor comunicación con la alta dirección	5	3	2	1	0	2,67	2,50%
Mejor comunicación entre el equipo del proyecto	1	4	5	3	1	3,08	2,89%
Mejor comunicación entre las áreas de la entidad	4	3	4	2	2	3,25	3,04%
Estimaciones de plazo y costo más confiables	5	4	4	2	1	3,67	3,43%
Mayor confiabilidad en la información presentada	5	4	3	2	1	3,42	3,20%
Mayor disponibilidad de información de calidad para la toma de decisiones	5	3	3	2	1	3,17	2,97%
Mejor control sobre los equipos de proyecto	1	5	4	2	0	2,83	2,65%
Mejor control del tiempo y costo del proyecto	5	5	4	2	1	3,92	3,67%
Mejor control de subcontratistas y terceros	3	5	4	3	1	3,58	3,36%
Mejor disponibilidad de información sobre lecciones aprendidas	3	4	4	4	2	3,58	3,36%
Mejor disponibilidad de recursos con habilidades en dirección de proyectos	3	5	5	4	1	4,00	3,75%
Transferencia efectiva del conocimiento en dirección de proyectos	2	4	5	5	2	3,75	3,51%
Aumento de la productividad de los proyectos	4	5	4	3	2	3,92	3,67%

Beneficios	Gerente General	Dirección Técnica	Coordinación de Proyectos	Consultores y profesionales de soporte	Clientes	Total	% Relativo
Mayor agilidad en la toma de decisiones en la dirección de proyectos	5	4	3	2	1	3,42	3,20%
Mejor definición de los roles y responsabilidades	3	4	5	4	2	3,83	3,59%
Mayor integración entre áreas de la entidad	4	3	4	3	2	3,42	3,20%
Mayor satisfacción del cliente	4	3	4	3	5	3,67	3,43%
Mejor asignación de los recursos entre proyectos	4	5	4	2	1	3,67	3,43%
Mejor calidad en los resultados de los proyectos	5	5	4	3	3	4,25	3,98%
Reducción de la exposición al riesgo	5	4	3	2	2	3,50	3,28%
Reducción de los plazos/ciclos de vida de los proyectos	4	5	4	2	2	3,75	3,51%
Aumento de la previsibilidad para la toma de decisiones	5	4	4	2	1	3,67	3,43%
Aumento de la visibilidad de la demanda de recursos	4	5	3	2	1	3,42	3,20%
Aumento de la visibilidad de los avances del proyecto	4	5	4	3	2	3,92	3,67%
Mejor apoyo y compromiso de la alta dirección con los proyectos	5	4	3	2	0	3,33	3,12%
Aumento de la motivación y del compromiso individual	3	4	4	5	3	3,83	3,59%

Beneficios	Gerente General	Dirección Técnica	Coordinación de Proyectos	Consultores y profesionales de soporte	Clientes	Total	% Relativo
Mayor compromiso de la organización con los resultados	5	5	3	3	3	4,00	3,75%
Aumento de la visibilidad de la relación entre proyectos	5	3	4	2	1	3,42	3,20%
Aumento de la visibilidad de la relación entre proyectos y estrategia	5	4	3	2	1	3,42	3,20%
Mejor priorización de los proyectos	5	4	3	2	1	3,42	3,20%
Total						106,75	100%

Luego de analizar los resultados de la tabla anterior, se identifica con base a la metodología PMO Value Ring, cual es la función que corresponde a cada uno de los 10 beneficios con mayor calificación, para lo cual se elaboró la siguiente tabla, donde se muestran los beneficios priorizados y a la par se encuentra la función que le corresponde, las cuales son las seleccionadas como priorizadas para la PMO.

Tabla 21. *Funciones y beneficios priorizados*

Beneficio	%	Función relacionada	Nivel
Mejor calidad en los resultados de los proyectos.	3,98%	Gestionar Proyectos o Programas	Operativo
Mejor disponibilidad de recursos con habilidades en dirección de proyectos	3,75%	Gestionar Asignación de Recursos entre Proyectos	Táctico
Mayor compromiso de la organización con los resultados	3,75%	Gestionar Beneficios de Programas o Proyectos	Estratégico
Aumento de la productividad de los proyectos.	3,67%	Proporcionar Herramientas y Sistemas de Información para la dirección de Proyectos	Táctico
Mejor control del tiempo y costo del proyecto.	3,67%	Monitorear y Controlar Programas o Proyectos	Operativo
Aumento de la visibilidad de los avances del proyecto.	3,67%	Proporcionar Tablero de Control Estratégico de Proyectos	Estratégico
Mejor definición de los roles y responsabilidades	3,59%	Gestionar Personas en Proyectos	Operativo
Aumento de la motivación y del compromiso individual.	3,59%	Proveer Mentoring para los Directores de Proyectos	Operativo
Reducción de los plazos/ciclos de vida de los proyectos	3,51%	Apoyar la Planificación de Proyectos	Operativo
Transferencia efectiva del conocimiento en dirección de proyectos.	3,51%	Gestionar Base de Datos de Lecciones Aprendidas	Táctico

Respecto a las funciones seleccionadas y asignadas a la PMO, la metodología PMO Value Ring provee un índice denominado “Indicador de Adherencia a las Expectativas – EIA” que es la suma de los pesos porcentuales de las funciones priorizadas de la PMO y muestra como la combinación de funciones seleccionadas es la adecuada para cumplir con el conjunto de expectativas de los interesados, entonces para las funciones seleccionadas para nuestra PMO se tiene:

$$EIA = 3,98\% + 3,75\% + 3,75\% + 3,67\% + 3,67\% + 3,67\% + 3,59\% + 3,59\% + 3,51\% + 3,51\%$$

$$EIA = 36,69\%$$

Este valor indica que, las funciones seleccionadas de la PMO llegarían a cumplir el 36,69% de las expectativas o beneficios esperados por los interesados.

De manera similar, la metodología provee el indicador denominado “Indicador de Adherencia de los Beneficios – BAI” que muestra cuánto se está abordando cada beneficio priorizado mediante la combinación de funciones seleccionadas para la PMO y es calculado mediante el promedio aritmético de los mayores valores porcentuales indicados en la fila los beneficios o expectativas de los interesados esperadas según las funciones priorizadas, calculados en una matriz de relación “Beneficios vs Funciones”, entonces para el caso se tiene la tabla a continuación:

Tabla 22. *Matriz funciones vs beneficios priorizados.*

Beneficio / Función	Gestionar Proyectos o Programas	Gestionar Asignación de Recursos entre Proyectos	Gestionar Beneficios de Programas o Proyectos	Proporcionar Herramientas y SI para la Dirección de Proyectos	Monitorear y Controlar Programas o Proyectos	Proporcionar Tablero de Control Estratégico de Proyectos	Gestionar Personas en Proyectos	Proveer Mentoring para los Directores de Proyectos	Apoyar la Planificación de Proyectos	Gestionar Base de Datos de Lecciones Aprendidas	BAI
Mejor calidad en los resultados de los proyectos.	90%	20%	80%	85%	95%	90%	30%	20%	50%	10%	95%
Mejor disponibilidad de recursos con habilidades en dirección de proyectos.	40%	75%	30%	50%	30%	10%	85%	80%	30%	10%	85%
Mayor compromiso de la organización con los resultados.	75%	60%	90%	50%	65%	80%	25%	60%	25%	15%	90%
Aumento de la productividad de los proyectos.	85%	40%	75%	90%	85%	75%	25%	40%	70%	15%	90%
Mejor control del tiempo y costo del proyecto.	85%	15%	50%	95%	90%	60%	10%	10%	80%	10%	95%
Aumento de la visibilidad de los avances del proyecto	70%	20%	70%	75%	95%	90%	20%	15%	30%	10%	95%
Mejor definición de los roles y responsabilidades	30%	20%	30%	40%	20%	15%	90%	80%	40%	50%	90%
Aumento de la motivación y del compromiso individual.	10%	15%	20%	10%	10%	10%	85%	85%	20%	10%	85%
Reducción de los plazos/ciclos de vida de los proyectos.	80%	10%	60%	85%	90%	60%	10%	15%	75%	10%	90%
Transferencia efectiva del conocimiento en dirección de proyectos.	10%	10%	20%	20%	10%	15%	20%	85%	30%	90%	90%
Promedio BAI											90,5%

Esto indica que, la combinación de funciones seleccionadas en promedio está abordando en un 90,5% los beneficios esperados por los interesados.

5.2.2. *Equilibrar la combinación de servicios de PMO*

Una vez definidas las funciones, es importante equilibrarlas para garantizar que la PMO genere una percepción de valor entre los interesados. Este paso ayuda a balancear los servicios de la PMO, de modo que no se enfoquen en actividades que no aporten directamente al éxito de los proyectos. Para lograrlo, la metodología PMO Value Ring establece que “las PMO con enfoque excesivo en funciones de corto plazo pueden no abordar problemas reales de la organización y, las PMO con un enfoque excesivo en funciones de largo plazo no sobreviven lo suficiente para demostrar su valor” (Global Alliance, 2017, p. 33), por lo que la solución es balancear la mezcla de funciones de la PMO con funciones capaces de generar percepción de valor a corto y largo plazo.

A continuación, se procede realizar el balanceo de las funciones de manera tal que la percepción de valor a lo largo del tiempo pueda cubrir las expectativas de los interesados a corto, mediano y largo plazo. Para proceder a calcular el balanceo de funciones la metodología proporciona una tabla porcentual de resultados a corto, mediano y largo plazo para cada una de las 26 funciones.

Figura 12. Valores de percepción en el tiempo según funciones.

			PERCEPCIÓN A CORTO PLAZO	PERCEPCIÓN A MEDIANO PLAZO	PERCEPCIÓN A LARGO PLAZO
Funciones Potenciales de la PMO	1	Apoyo la planificación de Proyectos	32%	40%	28%
	2	Ejecutar tareas especializadas para los directores de proyectos	96%	2%	2%
	3	Gestionar la asignación de recursos entre proyectos	15%	35%	50%
	4	Gestionar interfaces con los clientes de los proyectos	66%	32%	2%
	5	Gestionar cambios y transformaciones organizativas	76%	14%	10%
	6	Gestión de personas en proyectos	78%	19%	3%
	7	Gestionar Proyectos o Programas	88%	8%	4%
	8	Gestionar los stakeholders en los proyectos	87%	9%	4%
	9	Conducir auditorías de proyectos	28%	57%	15%
	10	Gestionar la documentación de proyectos	18%	22%	60%
	11	Gestionar la base de datos de lecciones aprendidas	12%	18%	70%
	12	Realizar benchmarking	13%	65%	22%
	13	Realizar reuniones de lecciones aprendidas	93%	5%	2%
	14	Promover la Dirección de proyectos dentro de la organización	12%	56%	32%
	15	Proporcionar mentoring para los directores de proyectos	24%	56%	20%
	16	Proporcionar capacitación y desarrollo de competencias para proyectos	16%	56%	28%
	17	Proporcionar herramientas y sistemas de información para la Dirección de proyectos	9%	34%	57%
	18	Proporcionar Metodología de Dirección de Proyectos	7%	22%	71%
	19	Monitorear y Controlar Programas o Proyectos	89%	8%	3%
	20	Proporcionar Informe de Desempeño de Proyectos o Programas a la Alta Dirección	91%	5%	4%
	21	Proporcionar tablero de control estratégico de Proyectos	90%	7%	3%
	22	Apoyar la Definición de la Cartera de Proyectos	5%	14%	81%
	23	Gestionar los beneficios del proyecto o programa	1%	3%	96%
	24	Monitorear el Desempeño de la Cartera de Proyectos	18%	29%	53%
	25	Participar en la planificación estratégica	19%	48%	33%
	26	Proporcionar asesoramiento a la Alta Dirección en la toma de decisiones ejecutivas	14%	56%	30%

Tomado de Arapa y Calderón (2021)

En este sentido, el mix de funciones balanceadas que muestra el potencial de generación de percepción de valor a lo largo del tiempo de la combinación de funciones priorizada para la PMO es el siguiente:

Tabla 23. *Potencial de generación de percepción de valor de las funciones priorizadas*

	PERCEPCIÓN CORTO PLAZO	PERCEPCIÓN MEDIANO PLAZO	PERCEPCIÓN LARGO PLAZO
Gestionar Proyectos o Programas	88%	8%	4%
Gestionar Asignación de Recursos entre Proyectos	15%	35%	50%
Gestionar Beneficios de Programas o Proyectos	1%	3%	96%
Proporcionar Herramientas y SI para la Dirección de Proyectos	9%	34%	57%
Monitorear y Controlar Programas o Proyectos	89%	8%	3%
Proporcionar Tablero de Control Estratégico de Proyectos	90%	7%	3%
Gestionar Personas en Proyectos	78%	19%	3%
Proveer Mentoring para los Directores de Proyectos	24%	56%	20%
Apoyar la Planificación de Proyectos	32%	40%	28%
Gestionar Base de Datos de Lecciones Aprendidas	12%	18%	70%
AVG	43,8%	22,8%	33,4%
AVG GENERAL		33,3%	

La combinación funciones seleccionadas para la PMO dan resultados que generarían una percepción a corto plazo de 43,8%, mediano plazo de 22,8% y largo plazo de 33,4%, considerando que el balance se considera por un valor de 33,3 %, se puede observar que, aunque a nivel general se considera equilibrada en el tiempo, la percepción a corto plazo excede las expectativas mientras que a mediano plazo podría mejorar.

5.2.3. Establecer procesos de PMO

Este paso tiene como objetivo diseñar los procesos de la PMO utilizando las mejores prácticas y recomendaciones. En el contexto de la propuesta metodológica, esto implica crear un marco procesal claro y estructurado que permita gestionar los proyectos de forma eficiente. Los procesos establecidos se basan en los resultados de la combinación de funciones priorizadas. Como resultado de este paso, Global Alliance estableció algunos elementos considerados fundamentales para establecer procesos efectivos para las funciones de una PMO (Tabla 27). Es importante destacar que no todos los elementos identificados necesitan ser incluidos en el catálogo de servicios de la PMO, que puede representar solo un elemento de planificación y control del área en sí.

Tabla 24. Elementos clave para establecer procesos efectivos para los servicios de una PMO.

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
Objetivo de la función	Cada función debe tener claramente descrito su propósito, estableciendo el alcance que se pretende cumplir y, si es el caso, los límites que existen en la prestación de este servicio.
Diagrama de flujo	Cada función debe tener un diagrama de flujo que muestre las actividades requeridas para prestar el servicio y el flujo de información, definiendo entradas y salidas, así como las técnicas y herramientas utilizadas.
Responsabilidades	Los profesionales o áreas responsables de la ejecución de cada paso del proceso deben estar bien definidos, permitiendo la recolección adecuada para el desempeño esperado.
Métricas	Es necesario establecer indicadores de desempeño para cada función, que involucren cuantitativas o cualitativas, permitiendo el seguimiento de la satisfacción del cliente, la eficiencia y la eficacia del servicio ofrecido.
Nivel de servicio	Cada función debe tener un conjunto de indicadores de desempeño con metas específicas que se utilizan como niveles de servicio en los acuerdos con los clientes de la PMO. Estas metas deben ser alcanzables, considerando la madurez de la organización y de la PMO.

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
Recursos	Para cada función es necesaria, establezca la cantidad de recursos requeridos y el perfil de competencias necesario para ejecutar la función con la calidad esperada. Esto dependerá de variables como la cantidad de clientes, proyectos y su complejidad.
Soporte	Es necesario identificar qué adquisiciones serán requeridas para operacionalizar cada función, como software, hardware, outsourcing o la contratación de especialistas.
Costo operacional	El volumen de solicitudes, el perfil de recursos y el tiempo requerido para realizar cada función deben ser calculados con anticipación, permitiendo una planificación presupuestaria adecuada que debe ser aprobada y monitoreada periódicamente.

Adaptado de Global Alliance (2017)

Para el caso particular de este Trabajo Final de Maestría se tendrán en cuenta los elementos relacionados a objetivo, diagrama de flujo, responsabilidades y métricas, estos últimos dos solo de manera general, dado que se ampliará su información en los capítulos 5.2.4. Definir KPIs de PMO y 5.2.5. Definir el personal y las competencias de la PMO.

5.2.3.1. Gestionar Proyectos o Programas

5.2.3.2. Gestionar Asignación de Recursos entre Proyectos

5.2.3.3. Gestionar Beneficios de Programas o Proyectos

5.2.3.4. Proporcionar Herramientas y Sistemas de Información para la Dirección de Proyectos

5.2.3.5. Monitorear y Controlar Programas o Proyectos

5.2.3.6. Proporcionar Tablero de Control Estratégico de Proyectos

5.2.3.7. Gestionar Personas en Proyectos

5.2.3.8. Proveer Mentoring para los Directores de Proyectos

5.2.3.9. Apoyar la Planificación de Proyectos

5.2.3.10. Gestionar Base de Datos de Lecciones Aprendidas***5.2.4. Definir KPIs de PMO***

La medición del desempeño es fundamental para evaluar la efectividad de la PMO y demostrar su valor a los interesados. Este paso implica seleccionar los indicadores de rendimiento (KPIs) que permiten monitorear la calidad de los proyectos y la contribución de la PMO a los objetivos estratégicos de la organización. A continuación, se definen de manera detallada los KPIs relacionados con los procesos.

5.2.4.1. Indicadores del proceso Gestionar Proyectos o Programas***5.2.4.2. Indicadores del proceso Gestionar Asignación de Recursos entre Proyectos******5.2.4.3. Indicadores del proceso Gestionar Beneficios de Programas o Proyectos******5.2.4.4. Indicadores del proceso Proporcionar Herramientas y Sistemas de Información para la Dirección de Proyectos******5.2.4.5. Indicadores del proceso Monitorear y Controlar Programas o Proyectos******5.2.4.6. Indicadores del proceso Proporcionar Tablero de Control Estratégico de Proyectos******5.2.4.7. Indicadores del proceso Gestionar Personas en Proyectos******5.2.4.8. Indicadores del proceso Proveer Mentoring para los Directores de Proyectos******5.2.4.9. Indicadores del proceso Apoyar la Planificación de Proyectos******5.2.4.10. Indicadores del proceso Gestionar Base de Datos de Lecciones Aprendidas******5.2.5. Definir el personal y las competencias de la PMO***

El establecimiento de un equipo competente y bien formado es esencial para el éxito de la PMO. Este paso en la metodología implica definir las competencias necesarias para cada rol dentro de la PMO. A continuación, se especifica el perfil del personal requerido para ejecutar las funciones de la PMO de manera efectiva.

Tabla 35. Roles y responsabilidades de la PMO

Ítem	Descripción
Cargo	<i>Líder de la PMO</i>
Responde a	Gerente general
Funciones	• Gestionar y dirigir la PMO, asegurando el cumplimiento de metodologías y estándares para la gestión de proyectos. • Establecer lineamientos para la correcta implementación de los proyectos. • Supervisar las actividades del equipo de la PMO. • Brindar apoyo a las instancias involucradas en la ejecución de proyectos. • Asignar la dirección de los proyectos y el presupuesto de la PMO. • Garantizar la calidad en la ejecución de los proyectos.
Responsabilidades	• Liderar al equipo de la PMO en todas las fases de los proyectos, incluyendo toma de decisiones, supervisión y control. • Establecer canales de comunicación efectivos entre la PMO y los interesados. • Diseñar estrategias para la resolución de conflictos en los proyectos. • Gestionar la retroalimentación de las lecciones aprendidas para mejorar la ejecución de proyectos futuros.
Competencias	• <i>Capacidad de integración:</i> evaluar riesgos y sus impactos, proponiendo estrategias a la alta dirección. • <i>Capacidad de influencia:</i> motivar y persuadir a los involucrados para alcanzar los objetivos. • <i>Comunicación efectiva:</i> facilitar la toma de decisiones con información clara y estructurada. • <i>Gestión de procesos:</i> optimizar procedimientos administrativos y establecer indicadores de desempeño. • <i>Gestión de proyectos:</i> desarrollar planes de ejecución, comunicación y monitoreo para garantizar el éxito de los proyectos.
Cargo	<i>Director de Proyectos</i>
Responde a	Líder de la PMO
Funciones	• Aplicar los estándares del PMI en la gestión y ejecución de proyectos.

Ítem	Descripción
	• Brindar soporte a consultores y profesionales en la aplicación de metodologías y herramientas de gestión de proyectos. • Supervisar las actividades del equipo de la PMO, asegurando la calidad de los entregables. • Consolidar información de cada proyecto y generar informes mensuales para el Líder de la PMO. • Identificar y alertar sobre riesgos y desviaciones en los proyectos. • Informar sobre cambios en plantillas, métodos y herramientas de gestión de la PMO.
Responsabilidades	• Consolidar información de procesos aplicando metodologías de gestión de proyectos. • Generar indicadores clave para evaluar el desempeño de cada proyecto.
Competencias	• <i>Gestión de proyectos</i>: dominio de metodologías y herramientas de gestión de proyectos. • <i>Liderazgo</i>: capacidad para dirigir equipos de trabajo y garantizar la ejecución eficiente de los proyectos. • <i>Análisis de riesgos</i>: identificar posibles desviaciones y proponer soluciones efectivas. • <i>Gestión de la información</i>: presentar informes estructurados que permitan la toma de decisiones basada en datos.
Cargo	<i>Asistente de PMO</i>
Responder a:	Líder de la PMO
Funciones	• Brindar apoyo en la implementación y gestión de procesos dentro de la PMO. • Desarrollar herramientas como formatos, plantillas y procedimientos. • Recopilar información relevante para la gestión de la PMO. • Diseñar planes de monitoreo y seguimiento de los proyectos en curso. • Elaborar informes de monitoreo y generar recomendaciones para mejorar procesos.
Responsabilidades	• Realizar seguimiento semanal a los proyectos en ejecución y recopilar información de distintas áreas. • Apoyar al Líder de la PMO en el seguimiento de proyectos bajo los lineamientos del PMI.
Competencias	• <i>Enfoque en el cliente</i>: asegurar que los servicios de la PMO se alineen con las necesidades de los interesados. • <i>Gestión de procesos</i>: conocer y aplicar procedimientos administrativos y herramientas de gestión. • <i>Gestión del conocimiento</i>: promover la recopilación y aplicación de lecciones aprendidas. • <i>Relaciones interpersonales</i>: fomentar interacciones efectivas para lograr resultados exitosos.

Ítem	Descripción
	• <i>Capacidad de influencia</i>: persuadir a los interesados para mejorar los resultados. • <i>Proactividad</i>: tomar la iniciativa y anticiparse a problemas para optimizar los resultados.

6. Plan para la implementación de la PMO

Para dar continuidad al desarrollo de este proyecto, se presenta en esta sección el plan de implementación de la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) propuesta para Strategika Ltda. Dicho plan tendrá en cuenta diversos factores organizacionales, con el fin de asegurar que su implementación se encuentre alineada con las necesidades de la empresa y con algunos lineamientos establecidos en la guía de gestión del cambio del PMI.

6.1. Diseño del Plan de implementación de la PMO

El diseño del plan de implementación de la PMO en Strategika Ltda. establece una estructura clara para su ejecución, asegurando alineación con los objetivos estratégicos de la empresa. En esta sección se definen las fases del proceso, se diseña la Estructura de Desglose del Trabajo (EDT) para organizar las actividades necesarias y se establece un cronograma detallado que permita una gestión eficiente de tiempos y recursos.

6.1.1. Definir fases del plan de implementación de la PMO

El proceso de implementación de la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en Strategika Ltda. requiere un enfoque estructurado que permita gestionar de manera efectiva los cambios organizacionales, de manera que no afecten su funcionamiento, dado que dicha implementación implica transformaciones significativas en la cultura organizacional, los procesos de gestión de

proyectos, la estructura jerárquica y las condiciones laborales. Para lograr este propósito, el plan de implementación se ha diseñado en cuatro fases secuenciales, cada una con objetivos y actividades específicas que garantizan la integración progresiva de la PMO (Figura 19).

Figura 23. *Fases del Plan de Implementación de la PMO.*



6.1.1.1. Fase 1: presentación y aprobación. Esta etapa inicial tiene como objetivo socializar el diseño y la propuesta de implementación de la PMO con los interesados del proyecto. Se presenta el modelo desarrollado, detallando sus objetivos, beneficios y estructura definida, con el fin de recibir retroalimentación que permita realizar ajustes y optimizar su alineación con las necesidades de la organización. Posteriormente, se formaliza la aprobación de la propuesta, marcando el inicio del proceso de implementación.

6.1.1.2. Fase 2: implementación. Una vez aprobada la propuesta, se inicia la ejecución progresiva de la PMO, comenzando con la evaluación de los recursos disponibles y la definición del marco de gobernanza, que incluye políticas, procedimientos e instructivos

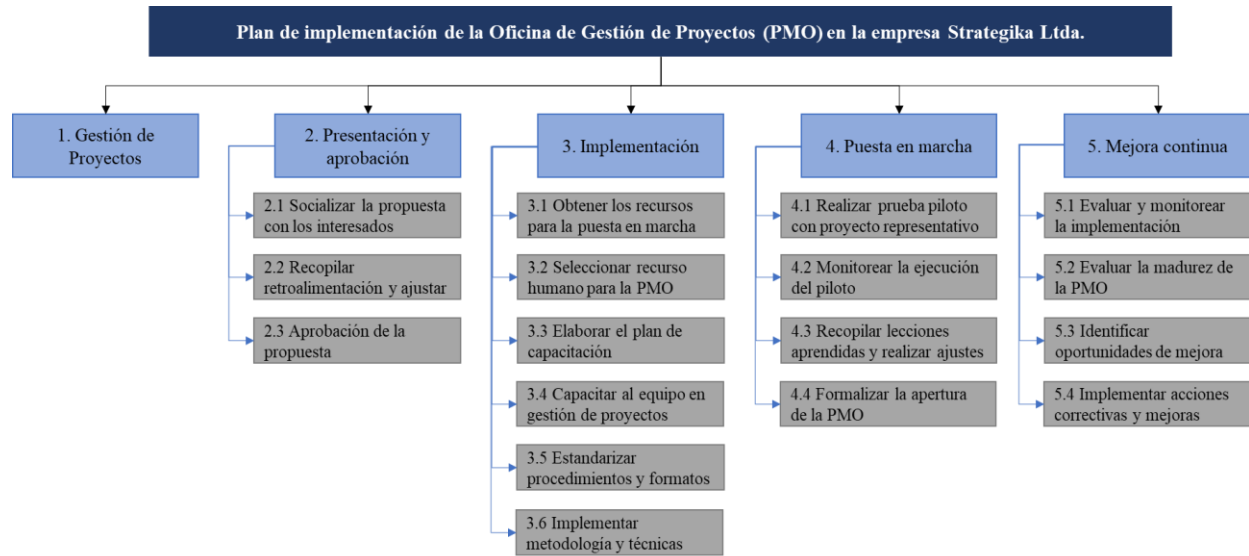
para la gestión de proyectos. Posteriormente, se lleva a cabo la contratación y capacitación del personal encargado de operar la PMO y se realizan las adaptaciones locativas necesarias para su funcionamiento. Finalmente, se pone en marcha el modelo diseñado, evaluando su nivel de madurez y ajustando aspectos clave según los resultados obtenidos.

6.1.1.3. Fase 3: puesta en marcha. En esta etapa se ejecuta una prueba piloto con un proyecto representativo de la empresa, aplicando los procedimientos establecidos por la PMO desde su planificación hasta su cierre. A través del seguimiento y análisis de este piloto, se recopilan datos para la mejora del marco de gobernanza y se identifican lecciones aprendidas. Con base en los resultados, se toma la decisión de oficializar la apertura de la PMO para gestionar de manera integral todos los proyectos de la organización.

6.1.1.4. Fase 4: mejora continua. La última fase del proceso se centra en la evaluación constante del desempeño de la PMO mediante auditorías internas, análisis de resultados y aplicación de acciones correctivas y preventivas. Se implementan mecanismos de control y monitoreo para garantizar la optimización de los procesos y la mejora progresiva del modelo de gestión. Adicionalmente, se realiza una evaluación de madurez para medir el crecimiento y evolución de la PMO, asegurando su alineación con los objetivos estratégicos de la empresa y promoviendo la sostenibilidad del marco de gobernanza.

6.1.2. Diseñar EDT para la implementación de PMO

Para lograr una ejecución ordenada y estructurada de la implementación de la PMO en Strategika Ltda., es fundamental desarrollar una Estructura de Desglose del Trabajo (EDT). A través de esta estructura jerárquica, se garantiza una distribución eficiente de los recursos y un seguimiento detallado del avance en cada fase del proceso.

Figura 24. EDT para la Implementación de la PMO.

6.1.3. Establecer Cronograma de implementación de PMO

Un cronograma bien definido es esencial para gestionar el tiempo y los recursos durante la implementación de la PMO. La planificación del cronograma permite establecer la secuencia lógica de actividades y determinar la duración estimada de cada tarea para su cumplimiento.

Figura 25. Cronograma de Implementación de la PMO.

	ACTIVIDAD	MES											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.	Gestión de Proyectos												
2.	Presentación y Aprobación del Diseño												
2.1.	Socializar la propuesta con los interesados												
2.2.	Recopilar retroalimentación y ajustar												
2.3.	Aprobación de la propuesta												
3.	Implementación												
3.1.	Obtener los recursos para la puesta en marcha												
3.2.	Seleccionar recurso humano para la PMO												
3.3.	Elaborar el plan de capacitación												
3.4.	Capacitar al equipo en gestión de proyectos												
3.5.	Estandarizar procedimientos y formatos												
3.6.	Implementar metodología y técnicas												
4.	Puesta en Marcha												
4.1.	Realizar prueba piloto con un proyecto representativo												
4.2.	Monitorear la ejecución del piloto												
4.3.	Recopilar lecciones aprendidas y realizar ajustes												
4.4.	Formalizar la apertura de la PMO												
5	Mejora Continua												
5.1.	Evaluar y monitorear la implementación												
5.2.	Evaluar la madurez de la PMO												
5.3.	Identificar oportunidades de mejora												
5.4.	Implementar acciones correctivas y mejoras												

6.2. Gestión del cambio

La gestión del cambio es un aspecto crítico en la implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO), ya que su éxito depende de la capacidad de la organización para adaptarse a nuevas estructuras, procesos y metodologías. Una gestión del cambio bien planificada, alineada con las mejores prácticas del Project Management Institute (PMI), permite minimizar resistencias y fomentar la adopción del nuevo modelo de gobernanza. Este proceso implica evaluar el impacto del cambio, preparar a la organización y formular estrategias para garantizar una transición efectiva. En este contexto, la gestión del cambio organizacional se divide en dos fases fundamentales: la formulación del cambio y la planificación del cambio.

6.2.1. *Formulación del Cambio*

La formulación del cambio constituye el proceso mediante el cual se establece la necesidad de transformación dentro de la organización y se sientan las bases para su implementación. Esta fase implica evaluar el impacto del cambio, identificar a los actores clave y desarrollar una estrategia que facilite una transición efectiva. Entre los aspectos principales a considerar se encuentran:

- *Definir el caso del cambio:* para justificar la necesidad de la PMO, es fundamental desarrollar un caso de cambio sólido que explique por qué la organización debe adoptar este modelo de gestión de proyectos, especificando el propósito, la necesidad de la implementación de la PMO y su alineación con los objetivos estratégicos de la organización. La documentación del caso del cambio debe incluir un análisis costo-beneficio y evidencias (datos históricos, encuestas internas, análisis comparativos con empresas similares).
- *Identificar y analizar a los grupos de interés:* un cambio organizacional solo será exitoso si las personas clave lo apoyan. Es esencial determinar quiénes serán los actores clave en el proceso, evaluando su nivel de influencia, compromiso y las posibles resistencias.
- *Evaluar el impacto del cambio:* antes de implementar la PMO, se debe analizar cómo afectará a la estructura organizacional, los procesos de trabajo y la cultura corporativa. Esto incluye el análisis de procesos afectados, cambios en la estructura organizacional y ajustes en las funciones y responsabilidades del personal. La gestión de este impacto debe contemplar estrategias de adaptación, asegurando una transición fluida y minimizando la disrupción en las operaciones.
- *Evaluar riesgos y probabilidades de éxito:* el cambio organizacional conlleva riesgos que pueden afectar su implementación, por lo que se deben identificar los factores que pueden

obstaculizar o favorecer la implementación, estableciendo acciones preventivas para reducir los impactos negativos y maximizar los beneficios esperados.

6.2.2. Planificación del Cambio

Una vez formulado el cambio, es necesario desarrollar estrategias y acciones específicas que integren y alineen las actividades de gestión del cambio con las operaciones y procesos de la organización. Para ello, se establecen las siguientes estrategias:

- *Estrategia de comunicación:* diseñar un plan de comunicación efectivo que garantice la comprensión del cambio, su necesidad y beneficios. Esto incluye reuniones de socialización, difusión de materiales informativos y capacitaciones.
- *Estrategia de participación de los interesados:* identificar y comprometer activamente a los colaboradores clave en la implementación, asegurando su compromiso y promoviendo su rol como agentes de cambio en la aceptación del nuevo modelo.
- *Estrategia de impacto y preparación para el cambio:* definir los pasos específicos para gestionar la transición, incluyendo la asignación de responsabilidades y el desarrollo de herramientas de apoyo.
- *Estrategia de aprendizaje y desarrollo:* establecer programas de formación y capacitación para dotar a los colaboradores de las habilidades y conocimientos necesarios para operar en el nuevo modelo de gestión de proyectos.
- *Estrategia de sostenibilidad:* diseñar mecanismos que garanticen la integración del cambio en la cultura organizacional, mediante indicadores de desempeño, seguimiento continuo y mejora progresiva.

7. Conclusiones

La aplicación de un marco metodológico alineado con la sexta edición del PMBOK® permitió estructurar la gestión de proyectos en Strategika Ltda. la cual, aunque contenía un proceso de gestión del servicio caracterizado y algunos documentos relacionados, se observó que los profesionales encargados de gestionar los proyectos desarrollaban prácticas no estandarizadas, incluso en proyectos similares, lo que generaba inconsistencias y dificultaba la gestión efectiva, por lo que esta metodología permitió estandarizar la gestión de proyectos, mejorar la planificación y el control, para responder de manera más efectiva a los cambios del entorno. Además, la aplicación de este tipo de metodologías genera mayor credibilidad de la organización frente a sus clientes, facilita la mejora continua a través de la sistematización de experiencias, y asegura que los proyectos estén alineados con los objetivos estratégicos, generando mayor valor y confianza en los servicios de consultoría ofrecidos.

Los instrumentos aplicados en el diagnóstico permitieron recopilar información cuantitativa y cualitativa sobre la gestión de proyectos en Strategika Ltda. Los resultados evidencian que, aunque el equipo cuenta con una base profesional homogénea y formación técnica en su mayoría sólida, persisten brechas en el conocimiento profundo de conceptos, herramientas y metodologías específicas de la gestión de proyectos, de manera significativa se evidencia que el 60% de los encuestados percibe que la empresa solo ocasionalmente alinea sus proyectos con su estrategia, mientras que el 100% identificó la gestión del tiempo como el principal desafío, seguido de la gestión de riesgos con un 80%. Otro hallazgo relevante es que el 60% de los participantes indicó que la socialización y aplicación de lecciones aprendidas ocurre de manera esporádica, lo que limita la capacidad de la empresa para fomentar la mejora continua en la gestión de proyectos, resaltando la necesidad de estandarizar metodologías y fortalecer la comunicación organizacional.

A pesar de estos desafíos, los participantes expresaron una actitud positiva hacia la posibilidad de implementar una PMO, considerándola una oportunidad para optimizar recursos, desarrollar competencias del equipo y lograr un impacto significativo en el desempeño de los proyectos. Esta retroalimentación valida la pertinencia de la propuesta y refuerza la necesidad de una estructura formal que integra buenas prácticas y mejora la articulación entre estrategia y operación, a través de una PMO adaptada a satisfacer las necesidades de la organización.

La propuesta del modelo de Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) para Strategika Ltda. representó una solución integral y estratégica fundamentada en la metodología PMO Value Ring. Su implementación permitió caracterizar una PMO con funciones, procesos y servicios definidos a partir del análisis de expectativas de los interesados, logrando una adherencia del 90,5 % respecto a los beneficios esperados y un equilibrio funcional en el tiempo del 33,3%. La estructuración de diez funciones priorizadas y sus respectivos procesos —que incluyeron diagramas de flujo, objetivos, responsables e indicadores clave de desempeño (KPIs)— garantizó una operación alineada con la estrategia organizacional, optimizando la gestión del conocimiento, los recursos y la toma de decisiones. Asimismo, la definición de roles y competencias dentro de la PMO fortaleció su capacidad operativa y contribuyó a consolidarla como un eje de gobernanza y valor dentro de la organización, potenciando la eficiencia, la innovación y la competitividad de Strategika Ltda. en su rol como consultora de proyectos organizacionales.

El plan de implementación de la PMO en Strategika Ltda. orienta la ejecución de actividades secuenciales, orientadas a integrar de manera progresiva el modelo de PMO caracterizado dentro de la organización, de manera que se aproxime lo más posible a la alineación efectiva con la estrategia de la organización y al fortalecimiento de la gestión de proyectos. Este plan se estructuró en cuatro fases clave: presentación y aprobación, implementación, puesta en

marcha y mejora continua, asegurando una integración progresiva del modelo sin afectar la operatividad de la empresa. Estas fases incluyeron la definición de la Estructura de Desglose del Trabajo (EDT), el cronograma detallado, y la gestión del cambio organizacional, todo ello alineado con las guías del PMI. Además, se incorporaron estrategias de comunicación, participación, formación y sostenibilidad, que faciliten la apropiación del nuevo modelo de gobernanza por parte del equipo. La PMO, al ser diseñada con procesos dotados de objetivos claros, diagramas de flujo, roles definidos y KPIs específicos, se consolidó como una unidad transversal de apoyo y control, capaz de fortalecer la eficiencia operativa, optimizar la asignación de recursos, fomentar la gestión del conocimiento y alinear los proyectos con la estrategia empresarial, impulsando la competitividad de Strategika Ltda. como firma consultora en gestión organizacional.

La formulación del plan para la implementación de la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en Strategika Ltda. constituyó un ejercicio académico y técnico orientado a diseñar una propuesta metodológica estructurada, basada en los lineamientos del PMBOK® Sexta Edición y en la aplicación del modelo PMO Value Ring. Este trabajo delimitó su alcance exclusivamente a la planeación y caracterización de la PMO, sin incluir su implementación práctica, por lo cual no es posible evidenciar mejoras en los procesos organizacionales en esta etapa. La decisión de ejecutar la implementación corresponde a la alta dirección de la empresa, la cual ha manifestado su interés en incorporar esta propuesta como una acción de mejora en el año 2026, es decir, aunque la mejora no puede evidenciarse aún, el trabajo realizado constituye una base sólida para que Strategika Ltda. fortalezca su capacidad de gobernanza en proyectos y avance hacia una gestión más eficiente, alineada con sus objetivos estratégicos de crecimiento y competitividad.

8. Recomendaciones

Para garantizar una implementación efectiva de la PMO en Strategika Ltda., se recomienda oficializar la inclusión del proyecto e implementación de la PMO en el Plan Estratégico del 2026 mediante un acto administrativo o resolución interna, realizando una asignación clara de roles y responsabilidades, asegurando el compromiso de los actores clave y promoviendo la apropiación del modelo dentro de la organización. Esto permitirá establecer desde el inicio una gobernanza clara y facilitar la toma de decisiones estratégicas durante la ejecución y un seguimiento visible, a través de un sistema de monitoreo y control con indicadores alineados a los objetivos estratégicos, acompañado de reuniones periódicas de revisión y la elaboración de informes de avance que faciliten la supervisión del proceso y la resolución de posibles barreras organizacionales.

También se recomienda a la gerencia proyectar la sostenibilidad de la PMO como unidad estratégica, estableciendo mecanismos de institucionalización de la PMO, tales como su inclusión en el organigrama formal, la asignación de presupuesto propio, y la vinculación de la PMO a la planeación estratégica corporativa. A su vez, se deben fomentar ciclos anuales de revisión y mejora, donde la PMO sea evaluada como unidad de negocio con indicadores financieros y no financieros.

Se recomienda desarrollar las actividades de sensibilización y formación requeridas en la gestión del cambio, ya que es un aspecto crucial para la adopción de la PMO, estas actividades se deben realizar con base en los resultados del diagnóstico de la gestión de proyectos de la organización, los procesos de la PMO caracterizada y las necesidades definidas en el plan de implementación, asegurando que los perfiles del equipo PMO cumplan con las competencias descritas. Además, se recomienda identificar líderes internos con alta influencia para formarlos

como agentes de cambio, quienes podrán facilitar la transición, gestionar resistencias y reforzar el compromiso del equipo.

Se recomienda después de un año de operación de la PMO, ejecutar los últimos tres pasos de la metodología PMO Value Ring: en primer lugar, se debe evaluar la madurez, aplicando modelos de referencia como el OPM3®, adaptados al contexto de la organización, para medir su desarrollo en términos de gobernanza, metodologías y alineación estratégica. En segundo lugar, es necesario medir el impacto de la PMO a través de los indicadores clave definidos, comparando los costos y beneficios obtenidos en términos de eficiencia operativa, optimización de recursos y cumplimiento de plazos. Finalmente, se sugiere rediseñar la PMO con base en los hallazgos obtenidos, fortaleciendo sus procesos y capacidades en función de los cambios estratégicos y del entorno, y documentar las buenas prácticas, lecciones aprendidas y resultados alcanzados como insumo para futuras mejoras.

Referencias

- Amaya, V. E. (2013). *Diseño de la oficina de proyectos PMO para oleoducto CENTRAL S.A.*
Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://core.ac.uk/download/pdf/47242198.pdf
- Angarita, K., & Araujo, J. (2024). *Propuesta de una PMO*. Bucaramanga: Universidad Santo Tomás.
- Arapa, R., & Calderón, M. (2021). *Diseño de una Oficina de Dirección de Proyectos (PMO) en la Municipalidad Provincial de Puno*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Ariza, Y., & Gordillo, W. (2024). *Propuesta para el diseño de una oficina de gestión de proyectos (PMO) en el Centro de Gestión Agroempresarial de Oriente SENA Vélez con base en los lineamientos del PMBOK® Sexta Edición*.
- Cabrejos, G. (2017). *Diseño de una oficina de dirección de proyectos (PMO) para la línea de negocio de business process outsourcing (BPO) de una empresa de consultoría de proyectos*. Obtenido de Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC): chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/626063/Cabrejos_ag.pdf?sequence=15&isAllowed=y
- Cleland, D. I., & King, W. R. (1983). *Análisis de Sistemas y Gestión de Proyectos*. McGraw-Hill.
- Global Alliance. (2017). *How to make your PMO survive in difficult times*. Obtenido de PMO Value Ring: <https://www.pmoga.world/pmovr>
- Hill, G. M. (2008). *Manual completo de la oficina de gestión de proyectos (2ª ed.)*. CRC Press.
- Kerzner, H. (2005). *Using the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management*. Willey.

- Kwak, Y. H., & Ibbs, C. W. (2002). *Project Management Process Maturity (PM)² Model*. Berkeley-Stanford CE&M.
- Lam, A. (2011). *Organizaciones innovadoras: estructura, aprendizaje y adaptación*. Obtenido de Innovación. Perspectivas para el siglo XXI: <https://www.bbvaopenmind.com/articulos/organizaciones-innovadoras-estructura-aprendizaje-y-adaptacion/>
- Muñoz, J. (2018). *Estudio de viabilidad para el desarrollo de un nuevo portafolio de servicios en la empresa de consultoría Strategika Limitada para el año 2018*. Bucaramanga.
- OGC. (2010). *Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model (P3M3®)*. Office of Government Commerce: The Stationery Office.
- Ohara, S. (2005). *Program & Project Management for Enterprise Innovation (P2M): Guidebook*. Project Management Association of Japan (PMAJ).
- Pazos, L. S., & Arias, L. F. (2014). *Gerencia de proyectos y estrategia organizacional: el modelo de madurez en Gestión de Proyectos CP3M© V5.0*. Obtenido de Revista Unal Innovar: doi:<https://doi.org/10.15446/innovar.v24n52.42502>
- PMI. (2008). *OPM3®: Organizational Project Management Maturity Model (2ª ed.)*. Project Management Institute.
- PMI. (2013). *PMI's Pulse of the Profession®: The High Cost of Low Performance*. Project Management Institute.
- PMI. (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). (6th Edition)*. Pennsylvania, EEUU.: Project Management Institute, Inc.
- Prado, D. (2014). *Maturity by Project Category Model (MPCM)*. NDG Tecnologia e Serviços.

Rodriguez, R. (2017). *Los Procesos y las Áreas de Gestión de la Dirección de Proyectos*. Obtenido de <https://raulrodriguezchaparro.es/los-procesos-y-las-areas-de-gestion-de-la-direccion-de-proyectos/>

Salinas, R. (2018). *¿Qué es el Anillo de Valor de la PMO (PMO Value Ring)?* Obtenido de <https://medium.com/@RogerT800/qu%C3%A9-es-el-anillo-de-valor-de-la-pmo-pmo-value-ring-7709c45c7e16#:~:text=El%20punto%20de%20partida%20para,recomendaciones%20y%20planes%20de%20acci%C3%B3n.>

Strategika Ltda. (2020). *¿Quiénes somos?* Obtenido de <https://strategika.co/index.php/strategika/quienes-somos>

Strategika Ltda. (2023). *Misión y visión.* Obtenido de <https://strategika.co/index.php/strategika/mision-y-vision>

Apéndices

Apéndice A. Entrevista de diagnóstico sobre la gestión de proyectos en la empresa Strategika Ltda.

ENTREVISTA SOBRE LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN LA EMPRESA STRATEGIKA LTDA.

Esta entrevista tiene como objetivo recopilar información detallada sobre las experiencias, habilidades y enfoques en la gestión de proyectos de los participantes, con el propósito de obtener una comprensión más profunda de los métodos utilizados en Strategika Ltda.

La información será tratada de manera anónima y confidencial, por lo que se solicita responder con total honestidad. Los resultados contribuirán al diagnóstico del Trabajo Final de Maestría de Karen Xiomara Angarita Guerrero, con el fin de obtener el título de Magister en Dirección y Gestión de Proyectos.

* Indica que la pregunta es obligatoria

1. Nombre completo *

2. ¿Cuál es su profesión? *

3. Indique si posee algún título o certificación específica y oficial en Gestión de Proyectos ***Puede elegir más de una opción*** *

Marca solo un óvalo.

☐ a. Ninguna titulación, ni certificación

☐ b. Certificación o diplomado

☐ c. Especialización

☐ d. Maestría

☐ e. Doctorado

☐ Otro:

4. En caso de que la anterior respuesta sea otra, ¿Cuál?

5. ¿Cuál es el rol que desempeña en la organización? *

6. ¿Cuánto tiempo lleva en su cargo actual? *

7. Indique el total de años de experiencia en Gestión de Proyectos *

Marca solo un óvalo.

- ☐ a. Ninguna experiencia
- ☐ b. Menos de 2 años
- ☐ c. De 2 a menos de 5 años
- ☐ d. De 5 a menos de 10 años
- ☐ e. Más de 10 años

8. ¿La empresa alinea y prioriza proyectos de acuerdo a su estrategia de negocio? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ a. Siempre
- ☐ b. Casi siempre
- ☐ c. Algunas veces
- ☐ d. Raramente
- ☐ e. Nunca

9. Desde su punto de vista, ¿Cuáles son los 3 factores que **MEJOR** funcionan en los proyectos de la empresa? *

Selecciona todos los que correspondan.

- ☐ a. Definición y gestión del alcance: cumplimiento de entregables según lo planeado.
- ☐ b. Gestión de tiempos: cumplimiento de plazos acordados con el cliente.
- ☐ c. Gestión de costo: cumplimiento del presupuesto aprobado.
- ☐ d. Gestión de talento humano: Compromiso y motivación del equipo.
- ☐ e. Gestión de riesgos: Mitigación de posibles eventos adversos.
- ☐ f. Gestión de calidad: Cumplimiento de estándares de calidad en los entregables.
- ☐ g. Monitoreo y control del progreso del proyecto.

10. Ahora desde su punto de vista, ¿Cuáles son los 3 factores que **MENOS** funcionan como deberían en los proyectos de la empresa? *

Selecciona todos los que correspondan.

- ☐ a. Definición y gestión del alcance: cumplimiento de entregables según lo planeado.
- ☐ b. Gestión de tiempos: cumplimiento de plazos acordados con el cliente.
- ☐ c. Gestión de costo: cumplimiento del presupuesto aprobado.
- ☐ d. Gestión de talento humano: Compromiso y motivación del equipo.
- ☐ e. Gestión de riesgos: Mitigación de posibles eventos adversos.
- ☐ f. Gestión de calidad: Cumplimiento de estándares de calidad en los entregables.
- ☐ g. Monitoreo y control del progreso del proyecto.

11. ¿La empresa socializa, analiza y aplica las lecciones aprendidas de los proyectos pasados con el personal? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ a. Siempre
- ☐ b. Casi siempre
- ☐ c. Algunas veces
- ☐ d. Raramente
- ☐ e. Nunca

12. ¿Sabe si la empresa tiene implementado algún marco de trabajo enfocado en la gestión de proyectos? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ Tal vez

13. ¿Sabe si la empresa tiene implementada una Oficina de Gestión de Proyectos? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ Tal vez

14. Organice los siguientes factores de 1 a 6 siendo 1 el de **menor** relevancia y 6 el de **mayor** relevancia respecto a las razones por las cuales la organización implemente una Oficina de Gestión de Proyectos *

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5	6
a. Mejora en la gestión de proyectos	☐	☐	☐	☐	☐	☐
b. Optimización de recursos	☐	☐	☐	☐	☐	☐
c. Alineación estratégica	☐	☐	☐	☐	☐	☐
d. Control y seguimiento	☐	☐	☐	☐	☐	☐
e. Mejora continua	☐	☐	☐	☐	☐	☐
g. Capacitación y desarrollo del personal	☐	☐	☐	☐	☐	☐

15. ¿Cuál desearía que fuera uno de los productos o servicios de la Oficina de Gestión de Proyectos? *

16. Si llega a implementarse la Oficina de Gestión de Proyectos, ¿Cuál considera usted que puede llegar a ser el factor de éxito más importante con la implementación de la Oficina de Gestión de Proyectos en la organización? *

Marca solo un óvalo.

- ☐ a. Identificar los objetivos y los beneficios que se conseguirán.
- ☐ b. Generar gran impacto en el desarrollo de los proyectos.
- ☐ c. El compromiso de la empresa para aceptar el cambio.
- ☐ d. Capacitaciones permanentes para todo el personal de la empresa.

Apéndice B. *Encuesta de diagnóstico basada en los estándares PMBOK de la gestión de proyectos en la empresa Strategika Ltda.*

ENCUESTA BASADA EN LOS ESTÁNDARES PMBOK DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN LA EMPRESA STRATEGIKA LTDA.

Esta encuesta tiene como objetivo recopilar información detallada sobre las experiencias, habilidades y enfoques en la gestión de proyectos de los participantes, con el propósito de obtener una comprensión más profunda de los métodos utilizados en Strategika Ltda.

La información será tratada de manera anónima y confidencial, por lo que se solicita responder con total honestidad. Los resultados contribuirán al diagnóstico del Trabajo Final de Maestría de Karen Xiomara Angarita Guerrero, con el fin de obtener el título de Magister en Dirección y Gestión de Proyectos.

* Indica que la pregunta es obligatoria

1. Nombre completo *

GENERALIDADES

Responda cada pregunta con **SI** o **NO**, En caso de que la respuesta sea positiva (**SI**), explique su respuesta.

2. ¿Sabe usted que es un proyecto? Explique. *

3. ¿Sabe usted que es gestionar un proyecto? Explique *

4. ¿Sabe usted que es la triple restricción de un proyecto? Explique. *

5. ¿Sabe usted que es el PMI en gestión de proyectos? Explique. *

6. ¿Sabe usted que es el PMBOK en gestión de proyectos? Explique. *

7. ¿Sabe usted que es el ciclo de vida de un proyecto? Explique. *

8. ¿Sabe usted que es una PMO en gestión de proyectos? Explique. *

GESTIÓN DE LA INTEGRACIÓN

Responda cada pregunta con **SI** o **NO**, En caso de que la respuesta sea positiva (**SI**), explique su respuesta.

9. ¿Sabe usted que es un Project charter o acta de constitución de proyecto? Explique. *

10. ¿Sabe usted que es un Kick Off Meeting (KOM) o reunión inicial? Explique. *

11. ¿Sabe usted cuando se formaliza el acta de constitución del proyecto? Explique. *

GESTIÓN DEL ALCANCE

Responda cada pregunta con **SI** o **NO**, En caso de que la respuesta sea positiva (**SI**), explique su respuesta.

12. ¿Sabe usted que es una Estructura de Desglose de trabajo (EDT)? Explique. *

13. ¿El alcance de un proyecto lo limitan los objetivos de este? Explique. *

14. ¿Sabe usted que información contiene el diccionario de la EDT? Explique. *

GESTIÓN DEL CRONOGRAMA

Responda cada pregunta con **SI** o **NO**, En caso de que la respuesta sea positiva (**SI**), explique su respuesta.

15. ¿Sabe usted que es la gestión del cronograma en gestión de proyectos? Explique. *

16. ¿Sabe usted que es un diagrama de Gantt? Explique. *

17. ¿Conoce alguna metodología para estimación de tiempos de actividades? Explique. *

GESTIÓN DE LOS COSTOS

Responda cada pregunta con **SI** o **NO**, En caso de que la respuesta sea positiva (**SI**), explique su respuesta.

18. ¿Qué es la estimación y control de costos en gestión de proyectos? Explique. *

19. ¿Sabe usted cuando es el entregable principal de la gestión de los costos de un proyecto? Explique. *

20. ¿Qué metodologías conoce sobre estimación de costos? Explique. *

GESTIÓN DE LA CALIDAD

Responda cada pregunta con **SI** o **NO**, En caso de que la respuesta sea positiva (**SI**), explique su respuesta.

21. ¿Sabe usted que es un indicador de gestión de calidad o KPI? Explique. *

22. ¿Sabe usted que es la gestión de la calidad en gestión de proyectos? Explique. *

23. ¿Conoce usted alguna metodología sobre aseguramiento de calidad? Explique. *

GESTIÓN DE LOS INTERESADOS

Responda cada pregunta con **SI** o **NO**, En caso de que la respuesta sea positiva (**SI**), explique su respuesta.

24. ¿Sabe usted que es un interesado en gestión de proyectos? Explique. *

25. ¿Sabe usted que es una matriz de interesados en gestión de proyectos? Explique. *

26. ¿Sabe usted como se gestionan a los interesados de un proyecto? Explique. *

GESTIÓN DE LOS RIESGOS

Responda cada pregunta con **SI** o **NO**, En caso de que la respuesta sea positiva (**SI**), explique su respuesta.

27. ¿Sabe usted que es un matriz de riesgos en gestión de proyectos? Explique. *

28. ¿El impacto de los riesgos en los proyectos siempre son negativos? Explique. *

29. ¿Conoce usted alguna técnica o herramienta para la identificación de los riesgos? Explique. *

GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES

Responda cada pregunta con **SI** o **NO**, En caso de que la respuesta sea positiva (**SI**), explique su respuesta.

30. ¿Sabe usted que es la gestión de las comunicaciones en gestión de proyectos? Explique. *

31. ¿Sabe usted que es una matriz de comunicación en gestión de proyectos? Explique. *

32. ¿Sabe usted que es comunicación asertiva y efectiva? Explique. *

GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES

Responda cada pregunta con **SI** o **NO**, En caso de que la respuesta sea positiva (**SI**), explique su respuesta.

33. ¿Sabe usted que es un plan de adquisiciones? Explique. *

34. ¿Sabe usted como se gestionan las adquisiciones en un proyecto? Explique. *

35. ¿Cree usted que la gestión de adquisiciones es lo mismo que la gestión de costos? Explique. *

GESTIÓN DE LOS RECURSOS

Responda cada pregunta con **SI** o **NO**, En caso de que la respuesta sea positiva (**SI**), explique su respuesta.

36. ¿Sabe usted que es un plan de gestión de recursos? Explique. *

37. ¿Sabe usted que es una estructura de desglose de recursos? Explique. *

38. ¿Conoce usted los tipos de recursos en gestión y dirección de proyectos? Explique. *

Apéndice C. Resultados de entrevista de diagnóstico sobre la gestión de proyectos en la empresa Strategika Ltda.

¿Cuál es su profesión?

5 respuestas

Ingeniero Industrial

Ingeniera Industrial

ING INDUSTRIAL

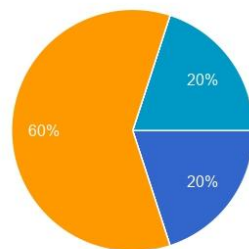
Ingeniera industrial

ingeniero industrial

Indique si posee algún título o certificación específica y oficial en
Gestión de Proyectos ***Puede elegir más de una opción***

 Copiar

5 respuestas



- a. Ninguna titulación, ni certificación
- b. Certificación o diplomado
- c. Especialización
- d. Maestría
- e. Doctorado
- f. Estudiante de maestría

En caso de que la anterior respuesta sea otra, ¿Cuál?

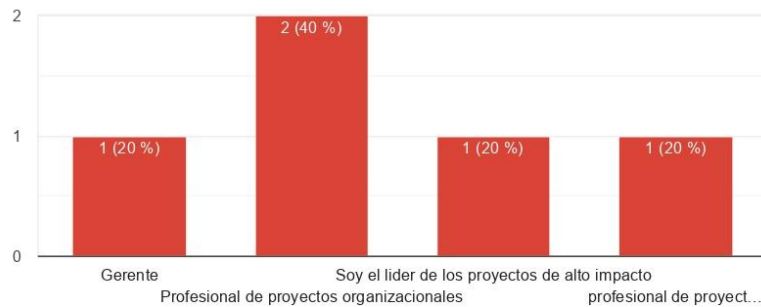
1 respuesta

Estudiante de maestría

¿Cuál es el rol que desempeña en la organización?

 Copiar

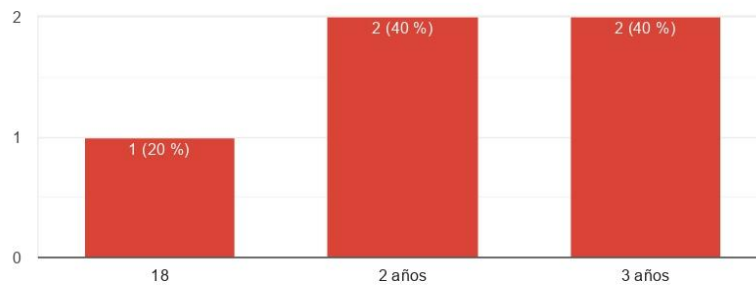
5 respuestas



¿Cuánto tiempo lleva en su cargo actual?

 Copiar

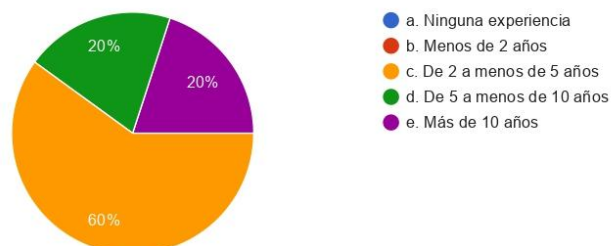
5 respuestas



Indique el total de años de experiencia en Gestión de Proyectos

 Copiar

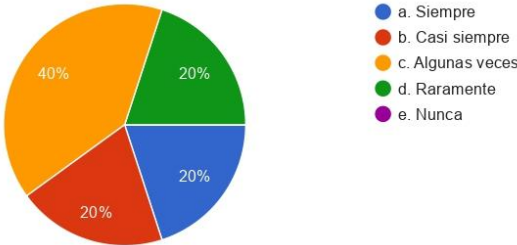
5 respuestas



¿La empresa alinea y prioriza proyectos de acuerdo a su estrategia de negocio?

 Copiar

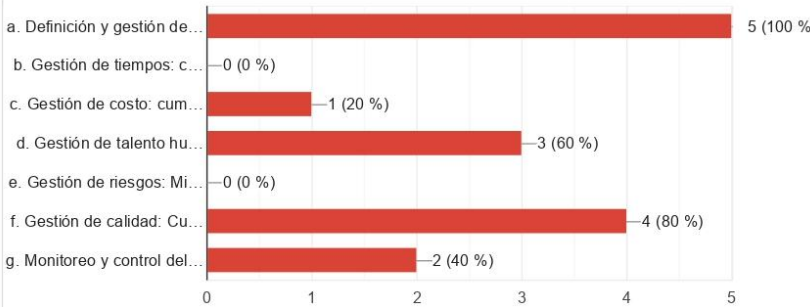
5 respuestas



Desde su punto de vista, ¿Cuáles son los 3 factores que **MEJOR** funcionan en los proyectos de la empresa?

 Copiar

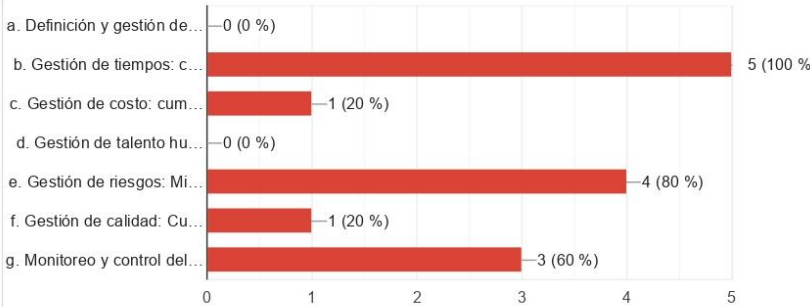
5 respuestas



Ahora desde su punto de vista, ¿Cuáles son los 3 factores que **MENOS** funcionan como deberían en los proyectos de la empresa?

 Copiar

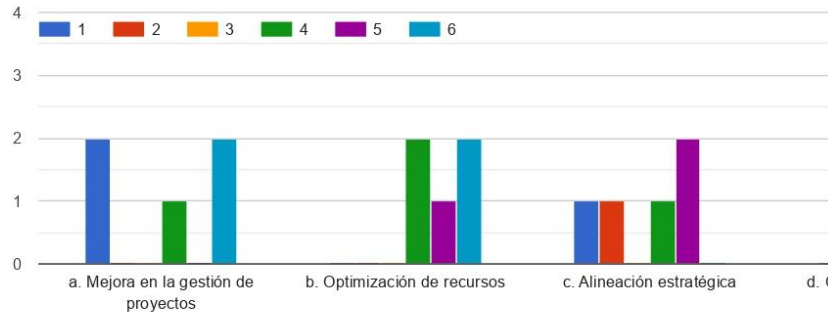
5 respuestas





Organice los siguientes factores de 1 a 6 siendo 1 el de **menor** relevancia y 6 el de **mayor** relevancia respecto a las razones por las cuales la organización implemente una Oficina de Gestión de Proyectos

 Copiar



¿Cuál desearía que fuera uno de los productos o servicios de la Oficina de Gestión de Proyectos?

5 respuestas

La planeación estratégica

Desarrollo de personal

Planeación de los proyectos

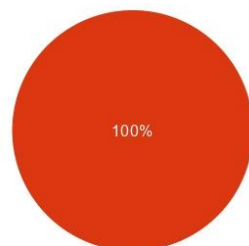
Capacitación y desarrollo del personal

capacitación al personal

Sí llega a implementarse la Oficina de Gestión de Proyectos, ¿Cuál considera usted que puede llegar a ser el factor de éxito más importante con la implementación de la Oficina de Gestión de Proyectos en la organización?

 Copiar

5 respuestas



- a. Identificar los objetivos y los beneficios que se conseguirán.
- b. Generar gran impacto en el desarrollo de los proyectos.
- c. El compromiso de la empresa para aceptar el cambio.
- d. Capacitaciones permanentes para todo el personal de la empresa.

Apéndice D. Resultados de encuesta de diagnóstico basada en los estándares PMBOK de la gestión de proyectos en la empresa Strategika Ltda.

GENERALIDADES

¿Sabe usted que es un proyecto? Explique.

4 respuestas

Si, es la planificación de varias etapas para cumplir un alcance específico de acuerdo a los objetivos y metas propuestas.

Es una hoja de ruta que se traza para la consecución de su objetivo o propósito llámese el desarrollo de un producto o la prestación de un servicio. Tiene como característica esencial que tiene un principio y un fin. Así mismo debe tener una asignación de recursos.

SI, UN ESFUERZO ÚNICO, TEMPORAL ORIENTADO AL CUMPLIMIENTO DE UNOS OBJETIVOS Y CON UNAS RESTRICCIONES DE TIEMPO, COSTO, CALIDAD, SST Y AMBIENTAL

Un proyecto es un plan para hacer algo específico, tiene un inicio y un final, y su propósito es lograr un objetivo claro, usando tiempo y recursos de manera organizada.

¿Sabe usted que es gestionar un proyecto? Explique

4 respuestas

Si, es cumplir con las actividades programadas en las etapas definidas.

Comprende las acciones del inicio o constitución del proyecto la cual se formaliza mediante el levantamiento de un acta. En ella se definen los objetivos y se asignan los responsables así como los recursos.

Planificación incluye la elaboración del Plan de trabajo del proyecto,

Ejecución que es la fase donde se llevan a cabo las actividades definidas en el PDT.

Seguimiento: Es el monitoreo periódico al avance del proyecto.

Cierre: Se realiza la de manera formal con un acta.

SI, DESARROLLAR LAS ACCIONES NECESARIAS EN LAS FASES O ETAPAS Y EN LOS PROCESOS DE UN PROYECTO PARA ASEGURAR EL RESULTADO DE ACUERDO A LOS CRITERIOS DEFINIDOS.

Gestionar un proyecto implica aplicar conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con sus requisitos. Esto incluye la planificación, ejecución, monitoreo, control y cierre del proyecto para alcanzar los objetivos definidos.

¿Sabe usted que es la triple restricción de un proyecto? Explique.

4 respuestas

Si, es la relación entre el alcance, costo y tiempo

No.

SI, CALIDAD, COSTO, TIEMPO

La triple restricción de un proyecto se refiere a las tres limitaciones principales que todo proyecto debe gestionar: el alcance, el tiempo y el costo.

¿Sabe usted que es el PMI en gestión de proyectos? Explique.

4 respuestas

Un modelo para la gestión de proyectos

Es la entidad responsable de documentar y lanzar al mercado las mejores prácticas en gestión de proyectos.

SI, PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE

El PMI (Project Management Institute) es una organización internacional sin fines de lucro que se dedica a la promoción, normalización y certificación de la gestión de proyectos a nivel global. Es responsable de desarrollar el PMBOK.

¿Sabe usted que es el PMBOK en gestión de proyectos? Explique.

4 respuestas

Si, es un herramienta por en etapas para la gestión de proyectos.

Es una guía para la gestión de proyectos.

SI, UN REFERENTE QUE COMPILAS LAS MEJORES PRÁCTICAS EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS

El PMBOK (Project Management Body of Knowledge) es una guía elaborada por el PMI que recoge buenas prácticas en la gestión de proyectos. Define un marco de referencia y proporciona herramientas y técnicas para gestionar proyectos de manera eficaz.

¿Sabe usted que es el ciclo de vida de un proyecto? Explique.

4 respuestas

Si, inicial con la etapa de factibilidad donde se valida que se puede hacer, Después es necesario evaluar la viabilidad para conocer que es rentable, posteriormente sigue la etapa de inversión, puesta en marcha o despliegue, seguimiento, ajustes, cierre y mantenimiento.

Es el tiempo de duración del proyecto y comprende la iniciación, planeación, ejecución, seguimiento y control y el cierre del mismo.

SI, LAS ETAPAS QUE TIENE UN PROYECTO

El ciclo de vida de un proyecto describe las fases por las que pasa un proyecto desde su inicio hasta su cierre. Generalmente incluye las siguientes fases: inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control, y cierre.

¿Sabe usted que es una PMO en gestión de proyectos? Explique.

4 respuestas

Es el encargado de liderar un proyecto

No

SI, LA OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS EN UNA EMPRESA

Una PMO (Oficina de Gestión de Proyectos) es una unidad dentro de una organización que estandariza los procesos de gestión de proyectos y facilita el intercambio de recursos, metodologías y herramientas.

GESTIÓN DE LA INTEGRACIÓN

¿Sabe usted que es un Project chárter o acta de constitución de proyecto? Explique.

4 respuestas

Si, un documento donde se especifica el blue print , alcance, responsables y se da inicio al proyecto

Es el documento a través del cual se formaliza la iniciación del proyecto.

SI, EL ACTA QUE DA INICIO AL DESARROLLO DE UN PROYECTO

El acta de constitución de proyecto es un documento que formaliza la existencia de un proyecto y autoriza al gerente del proyecto a utilizar recursos organizacionales para sus actividades. Incluye los objetivos, alcance, participantes y los recursos aprobados.

¿Sabe usted que es un Rick Off Meeting (KOM) o reunión inicial? Explique.

4 respuestas

Si, es la etapa donde se socializa las etapas del proyecto con las partes interesadas.

Su propósito principal es reunir a todas las partes interesadas del proyecto para comunicar los objetivos, alcance, y expectativas del proyecto, y establecer los roles y responsabilidades durante el desarrollo del proyecto.

SI, LA REUNIÓN INICIAL DE ENTENDIMIENTO Y PRECISIÓN DE TEMAS ASOCIADOS AL PROYECTO

Una Kick Off Meeting es la reunión inicial del proyecto en la que se presentan los objetivos, roles, responsabilidades y expectativas a los principales interesados del proyecto. Marca el comienzo formal de la ejecución del proyecto.

¿Sabe usted cuando se formaliza el acta de constitución del proyecto? Explique.

4 respuestas

Si, una vez se finalice el blue print

Antes de la puesta en marcha del proyecto. Hace parte de la fase de iniciación del proyecto.

NO.

El acta de constitución del proyecto se formaliza al inicio del proyecto, una vez que se ha definido y aprobado el proyecto por los patrocinadores o la alta dirección. Este documento marca el comienzo oficial del proyecto.

GESTIÓN DEL ALCANCE

¿Sabe usted que es una Estructura de Desglose de trabajo (EDT)? Explique.

4 respuestas

Si, es la Planeación a detalle del proyecto

No.

SI, ES EL DESGLOSE DE LAS ACTIVIDADES QUE SE DESARROLLAN EN UN PROYECTO, PARTIENDO DE UNAS ACTIVIDADES MACRO EN ORDEN LÓGICO Y LUEGO EL DETALLE DE LAS ACTIVIDADES NECESARIOS O REQUERIDAS EN CADA MACRO ACTIVIDAD.

La EDT (Estructura de Desglose de Trabajo) es una descomposición jerárquica del trabajo total que debe realizarse en un proyecto. Desglosa el alcance del proyecto en entregables más pequeños y manejables.

¿El alcance de un proyecto lo limitan los objetivos de este? Explique.

4 respuestas

Si, el alcance debe estar alineado con objetivos y metas.

Si, Los entregables del proyecto deben estar sujetos al cumplimiento de los objetivos del mismo.

SI, PORQUE EL OBJETIVO NORMALMENTE ES LA BASE PARA LA DEFINICIÓN DE LOS PRODUCTOS RESULTADO DEL PROYECTO, Y POR ENDE ORIENTA EL ALCANCE DEL PROYECTO.

Si, el alcance de un proyecto está definido y limitado por los objetivos del mismo. El alcance incluye todas las actividades y entregables necesarios para cumplir con los objetivos del proyecto, evitando el "scope creep" o desbordamiento del alcance.

¿Sabe usted que información contiene el diccionario de la EDT? Explique.

4 respuestas

No

No.

NO

El diccionario de la EDT es un documento que proporciona descripciones detalladas de cada componente de la EDT. Incluye información como los responsables, los plazos y los recursos asignados para cada paquete de trabajo.

GESTIÓN DEL CRONOGRAMA

¿Sabe usted que es la gestión del cronograma en gestión de proyectos? Explique.

4 respuestas

Es cumplir con los tiempos establecidos de la línea base

El seguimiento a los tiempos de ejecución de las actividades definidas en el PDT del proyecto

SI, LA DEFINICIÓN DE LOS TIEMPOS REQUERIDOS EN LAS DIFERENTES FASES O ETAPAS Y ACTIVIDADES DE UN PROYECTO

La gestión del cronograma implica la planificación, definición y control de las actividades del proyecto para asegurar que se completen a tiempo. Incluye la secuenciación de actividades, la estimación de la duración y la creación de un cronograma.

¿Sabe usted que es un diagrama de Gantt? Explique.

4 respuestas

Si, es la conexión de la línea de tiempo por cada una de las etapas

Es una herramienta que facilita la visualización del avance del PDT del proyecto. En su visualización comparativa se puede ver el avance de las actividades frente al tiempo establecido o consumido.

SI, ES LA VISUALIZACIÓN DE LOS TIEMPOS REQUERIDOS EN LAS ETAPAS Y ACTIVIDADES DE UN PROYECTO

El diagrama de Gantt es una herramienta visual que representa el cronograma de un proyecto. Muestra las actividades del proyecto en una línea de tiempo, permitiendo ver las fechas de inicio y fin de cada tarea y su relación con otras tareas.

¿Conoce alguna metodología para estimación de tiempos de actividades? Explique.

4 respuestas

No

No, lo realizo por experiencia, históricos y previsiones

SI, LA CONSULTA CON ESPECIALISTAS EN CADA UNA DE LAS ETAPAS, LAS LECCIONES APRENDIDAS DE PROYECTOS SIMILARES.

GESTIÓN DE LOS COSTOS

¿Qué es la estimación y control de costos en gestión de proyectos? Explique.

4 respuestas

Es proyectar los costos de cada etapa del proyecto y realizar seguimiento de la curva S de los costos

Es la proyección de costos en los que se incurrirá durante el desarrollo del proyecto.

SI, LA DEFINICIÓN DE LOS RECURSOS NECESARIOS PARA LOGRAR LOS ENTREGABLES DEL PROYECTO DE ACUERDO AL OBJETIVO Y ALCANCE DEFINIDO. EL CONTROL ES EL SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE LOS RECURSOS EMPLEADOS VERSUS LOS PRESUPUESTADOS.

La estimación y control de costos implica calcular los costos necesarios para completar las actividades del proyecto y monitorear el gasto para asegurar que el proyecto se mantenga dentro del presupuesto aprobado.

¿Sabe usted cuando es el entregable principal de la gestión de los costos de un proyecto? Explique.

4 respuestas

Es cumplir con la curva S con las menores desviaciones posibles

No

NO.

El entregable principal de la gestión de los costos es el presupuesto del proyecto, que incluye todas las estimaciones de costos desglosadas y el plan de control de costos.

¿Qué metodologías conoce sobre estimación de costos? Explique.

4 respuestas

Costos ABC

Ninguna.

SI, COSTOS ESTANDAR, COSTOS DE MERCADO

No

GESTIÓN DE LA CALIDAD



¿Sabe usted que es un indicador de gestión de calidad o KPI? Explique.

4 respuestas

Si, son los indicadores criticos para evaluar el grado de cumplimiento

Es una forma de medir el desempeño de un proceso, su resultado permite conocer información basada en datos puntuales para la toma de decisiones informadas.

SI, LOS SIGNOS VITALES QUE PERMITEN MONITOREAR EL DESEMPEÑO DE UN PROYECTO, PROCESO, ETC

Un KPI (Key Performance Indicator) es un indicador clave de rendimiento que mide el éxito de una actividad o proceso en relación con los objetivos establecidos en términos de calidad.

¿Sabe usted que es la gestión de la calidad en gestión de proyectos? Explique.

4 respuestas

Si cumplir con la estructura de alto nivel del SGC

Implica asegurar que los entregables del proyecto cumpla con el estándar de calidad y oportunidad acordado con el cliente.

SI, EL CONJUNTO DE ACCIONES ORIENTADAS AL LOGRO DEL ALCANCE ACORDE A LAS ESPEFICICACIONES ESTABLECIDAS.

La gestión de la calidad en proyectos implica garantizar que los entregables cumplen con los requisitos y estándares de calidad acordados. Incluye la planificación, control y aseguramiento de la calidad durante todo el ciclo de vida del proyecto.

¿Conoce usted alguna metodología sobre aseguramiento de calidad? Explique.

4 respuestas

Implementación de la norma ISO 21500

Six sigma, lean manufacturing y la misma ISO 9001 que estable los requisitos de gestión de calidad de los productos y servicios.

SI, GESTIÓN DE LA CALIDAD: NORMAS ISO 9001, 10006 PLANES DE CALIDAD, ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS (BPO), TÉCNICAS ESTADISTICAS,

Una metodología común es Six Sigma, que se enfoca en la mejora continua y la reducción de defectos. También están los estándares ISO, que proporcionan directrices para asegurar la calidad en la gestión de proyectos.

GESTIÓN DE LOS INTERESADOS



¿Sabe usted que es un interesado en gestión de proyectos? Explique.

4 respuestas

Si, que busca un costo beneficio

El cliente o usuario final del proyecto, los responsables del proyecto y cualquier otra persona que tenga algún tipo de interés en el desarrollo del mismo.

SI, CUALQUIER PERSONA U ORGANIZACIÓN QUE SE AFECTA DIRECTA O INDIRECTAMENTE CON EL PROYECTO.

Un interesado es cualquier persona u organización que puede verse afectada por el proyecto o que tiene interés en su éxito o fracaso. Los interesados pueden ser internos o externos a la organización.

¿Sabe usted que es una matriz de interesados en gestión de proyectos? Explique.

4 respuestas

Si conocer el público objetivo

Es la herramienta de a través se identifican y consolidan las necesidades y expectativas de las partes interesadas de un proyecto.

SI, DONDE SE IDENTIFICAN LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS, DEFINIENDO UNA PRIORIZACIÓN.

La matriz de interesados es una herramienta que clasifica a los interesados según su poder e interés en el proyecto. Ayuda a priorizar los esfuerzos de comunicación y gestión según la influencia de cada interesado.

¿Sabe usted como se gestionan a los interesados de un proyecto? Explique.

4 respuestas

Si por medio de la matriz de necesidades y expectativas

Se identifican sus necesidades y expectativas y se definen acciones o estrategias para dar cumplimiento a las necesidades y satisfacer sus expectativas a fin de que no afecten el normal desarrollo del proyecto.

SI, A TRAVÉS DE ACCIONES QUE MITIGUEN POSIBLES IMPACTOS NEGATIVOS POR PARTE DE LAS PARTES INTERESADAS Y DE ACUERDO A LA ESTRATEGIA QUE SE DEFINA SEGÚN LA PRIORIZACIÓN.

La gestión de los interesados implica identificar, analizar, planificar y gestionar las expectativas y el involucramiento de los interesados para asegurar que sus necesidades sean satisfechas y se minimicen los riesgos de conflictos.

GESTIÓN DE LOS RIESGOS



¿Sabe usted que es un matriz de riesgos en gestión de proyectos? Explique.

4 respuestas

Si una herramienta para identificar los riesgos del proyecto

La herramienta a través de la cual se gestionan los riesgos del proyecto (Identificación, evaluación, definición de las estrategias y planes de acción para su mitigación) y así a materialización de los mismos.

SI, LA IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS QUE PUEDAN AFECTAN EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO.

Una matriz de riesgos es una herramienta que ayuda a identificar, evaluar y priorizar los riesgos de un proyecto. Normalmente clasifica los riesgos según su probabilidad de ocurrencia y su impacto en el proyecto.

¿El impacto de los riesgos en los proyectos siempre son negativos? Explique.

4 respuestas

No, se pueden generar oportunidades

No, pueden salir oportunidades de mejora.

NO, LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS BUSCA GENERAR UN IMPACTO POSITIVO EN EL PROYECTO AL IDENTIFICAR LOS RIESGOS Y GESTIONARLOS OPORTUNAMENTE PARA ASEGURAR LOS RESULTADOS.

Los riesgos pueden tener impactos tanto negativos como positivos. Los riesgos negativos son amenazas para el proyecto, mientras que los riesgos positivos son oportunidades que pueden mejorar los resultados del proyecto.

¿Conoce usted alguna técnica o herramienta para la identificación de los riesgos? Explique.

4 respuestas

Matriz RAM

La matriz DOFA a través del análisis de sus amenazas

SI, NTC ISO 31000, ANÁLISIS DE MODO DE FALLA Y EFECTO.

La matriz de riesgos

GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES



¿Sabe usted que es la gestión de las comunicaciones en gestión de proyectos? Explique.

4 respuestas

Si, buscar los medios para comunicarse los avances del proyecto

Es la manera la manera de asegurar que la información relacionada con el proyecto fluya y llegue a las partes interesadas de manera oportuna y correcta.

SI, LA IDENTIFICACIÓN DE LOS MENSAJES A COMUNICAR Y SU RETROALIMENTACIÓN CON LAS PARTES INTERESADAS DEL PROYECTO.

La gestión de las comunicaciones implica planificar, distribuir y monitorear la información relevante del proyecto para asegurar que todos los interesados reciban la información adecuada en el momento oportuno.

¿Sabe usted que es una matriz de comunicación en gestión de proyectos? Explique.

4 respuestas

Si, indica como y donde comunicar

Un mecanismo en la que se gestiona la comunicación del proyecto o de la organización. A través de ella se determina qué comunicar, cómo comunicar, cuándo comunicar, a quién comunicar.

SI, DONDE SE ESTABLECEN LA DEFINICIÓN DEL EMISOR, MENSAJE, CANAL, RECEPTOR, ENTRE OTROS.

La matriz de comunicación es una herramienta que define los canales, frecuencias, responsables y formatos de comunicación entre los interesados del proyecto, asegurando una gestión eficiente de la información.

¿Sabe usted que es comunicación asertiva y efectiva? Explique.

4 respuestas

No

Cuando el mensaje es transmitido y recibido de la manera correcta .

SI LA COMUNICACIÓN QUE SE DA EN FORMA BIDIRECCIONAL ENTRE EL EMISOR Y RECEPTOR UNA VEZ SE RECIBE EL MENSAJE.

La comunicación asertiva implica expresar ideas y necesidades de manera clara y respetuosa, defendiendo los propios derechos sin agredir ni ser pasivo. Por otro lado, la comunicación efectiva se centra en transmitir mensajes de forma clara y asegurarse de que sean comprendidos correctamente, así como en escuchar activamente y entender las respuestas de los demás.

GESTIÓN DE LAS ADQUISICIONES



¿Sabe usted que es un plan de adquisiciones? Explique.

4 respuestas

Planificar las necesidades de productos y servicios que se van a necesitar cumplir con los objetivos del proyecto

La manera de gestionar oportuna y correctamente los recursos dentro de un proyecto.

SI, LA PLANEACIÓN DE LA COMPRA DE BIENES Y SERVICIOS REQUERIDOS PARA EL PROYECTO.

Es un documento que define cómo se obtendrán los bienes y servicios necesarios para el proyecto. Incluye detalles sobre qué se comprará, cómo se seleccionarán los proveedores y cómo se gestionarán los contratos para asegurar que se cumplan los requisitos del proyecto de manera eficiente.

¿Sabe usted como se gestionan las adquisiciones en un proyecto? Explique.

4 respuestas

De acuerdo a los requisitos establecidos se gestionan

No

SI A TRAVÉS DE UN PLAN DE ADQUISICIONES, UNA ESTRATEGIA DE COMPRAS, LA DEFINICIÓN Y DESARROLLO DE UN PROCESO POR PARTE DE UN EQUIPO

La gestión de adquisiciones abarca la planificación, selección de proveedores, adquisición y control de los bienes y servicios necesarios.

¿Cree usted que la gestión de adquisiciones es lo mismo que la gestión de costos? Explique.

4 respuestas

No, porque la gestion de costos implica mucho mas que solo las adquisiciones

No, costos son las erogaciones de dinero dentro del proyecto y las adquisiciones es cómo se obtendrán los recursos e insumos que requiere el proyecto.

NO, LA ADQUISICIÓN TIENE QUE VER CON LA COMPRA DE BIENES Y SERVICIOS Y LOS COSTOS CON LOS RECURSOS ECONÓMICOS NECESARIOS PARA LAS ETAPAS Y ACTIVIDADES DE UN PROYECTO.

Son diferentes. La gestión de adquisiciones se enfoca en la compra de bienes y servicios, mientras que la gestión de costos se centra en estimar, controlar y monitorear el presupuesto del proyecto.

GESTIÓN DE LOS RECURSOS



¿Sabe usted que es un plan de gestión de recursos? Explique.

4 respuestas

No

SI, LA DEFINICIÓN DE LOS RECURSOS NECESARIOS PARA LA GESTIÓN DE UN PROYECTO, ESTOS RECURSOS PUEDE SER FINANCIEROS, HUMANOS, INFRAESTRUCTURA, EQUIPOS, LOGÍSTICOS, ETC.

Un plan de gestión de recursos es un documento que detalla cómo se organizarán y utilizarán los recursos humanos y materiales en el proyecto.

¿Sabe usted que es una estructura de desglose de recursos? Explique.

4 respuestas

No

SI, EL DESGLOSE DE LOS RECURSOS POR CADA COMPONENTE O TEMA.

Una estructura de desglose de recursos descompone los recursos necesarios en componentes más detallados, ayuda a identificar y gestionar todos los recursos requeridos de manera organizada y eficiente.

¿Conoce usted los tipos de recursos en gestión y dirección de proyectos? Explique.

4 respuestas

No

NO.

Recursos Humanos: Personal con habilidades necesarias.

Recursos Materiales: Equipos, herramientas y suministros.

Recursos Financieros: Presupuesto del proyecto.

Recursos Tecnológicos: Software y hardware. Cada tipo es esencial para lograr los objetivos del proyecto.

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google. [Denunciar abuso](#) - [Términos del Servicio](#) - [Política de Privacidad](#)

Google Formularios



Apéndice E. Acta de cierre del proyecto

ACTA DE CIERRE			
<i>Título del proyecto</i>	Formulación del plan de proyecto para la implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en la empresa Strategika Ltda. con base en los lineamientos del PMBOK® Sexta Edición.		
<i>Director de proyecto</i>	Karen Xiomara Angarita Guerrero		
<i>Fecha inicio</i>	10 de Junio del 2024	<i>Fecha Cierre</i>	11 de abril del 2025
<i>Descripción del proyecto</i>	La propuesta se basa en la formulación de un plan de proyecto de implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en Strategika Ltda., basada en el diagnóstico de la gestión de proyectos que actualmente desarrolla la organización, permitiendo realizar un análisis detallado para el diseño de una metodología para la dirección y gestión de proyectos con base en los lineamientos PMI plasmados en la Guía del PMBOK® en su 6ta edición, abarcando cada una de las diez áreas del conocimiento, que forman parte de los grupos de procesos de iniciación y planificación, con el fin de optimizar la gestión de proyectos y el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.		
<i>Objetivos del proyecto</i>	• Realizar el diagnóstico integral de los procesos, herramientas y técnicas que utiliza Strategika Ltda. en la gestión de proyectos, identificando oportunidades de mejora, así como las expectativas y necesidades de los grupos de interés, con base en un modelo de madurez adaptado. • Definir un modelo de Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) basado en las mejores prácticas, que incluya, entre otros, la estructura organizacional, cadena de valor y artefactos, que mejor se adapten y aporten valor significativo a la gestión de proyectos de la organización. • Definir una hoja de ruta detallada para la implementación de una PMO en Strategika Ltda., con el objetivo de mejorar su competitividad y aumentar la generación de valor para la empresa.		
Entregable		Aceptación (Si/No)	
<i>Entregables del proyecto</i>	• Acta de constitución del proyecto.	• Si	
	• Estructura de desglose del trabajo (EDT)	• Si	
	• Diccionario de la EDT	• Si	
	• Cronograma del proyecto	• Si	
	• Línea base de costos	• Si	
	• Plan de gestión de la calidad del proyecto.	• Si	
	• Plan de gestión de los recursos del proyecto	• Si	
	• Plan de gestión de comunicaciones del proyecto	• Si	
	• Matriz de riesgos.	• Si	
	• Matriz de comunicaciones del proyecto	• Si	
	• Plan de gestión de las adquisiciones del proyecto	• Si	
	• Matriz de involucramiento de los interesados	• Si	
	• Acta de cierre del Proyecto	• Si	

ACTA DE CIERRE		
	Entregable	Aceptación (Si/No)
<i>Entregables de producto</i>	Instrumentos de recolección de información de diagnóstico.	Si
	Resultados del diagnóstico de la gestión de proyectos de Strategika Ltda.	Si
	Direccionamiento estratégico de la PMO (Misión, visión, objetivos)	Si
	Funciones de la PMO	Si
	Procesos de la PMO	Si
	Indicadores de desempeño (KPIS) de la PMO	Si
	Personal y competencias de la PMO	Si
	Plan de implementación de la PMO	Si
	Plan de Gestión del Cambio	Si
<i>Alcance</i>	Se logró desarrollar todos los entregables previstos en el acta de constitución, incluyendo tanto los entregables del proyecto como los entregables del producto. Destacando el diseño del modelo PMO Value Ring alineado estratégicamente con los procesos y necesidades de Strategika Ltda., como metodología para definir una hoja de ruta clara para el plan de implementación de la PMO.	
<i>Tiempo</i>	El cronograma fue respetado según la planificación inicial, gracias a la definición clara de actividades y un adecuado control del avance. Se cumplió con las fechas de entrega de cada entregable, garantizando la disponibilidad de información oportuna para la toma de decisiones.	
<i>Costo</i>	Aunque no se contempló una ejecución presupuestaria significativa en términos financieros, se controlaron los recursos necesarios (tecnológicos, humanos y de tiempo) para la ejecución eficaz de las actividades. La estimación de costos fue adecuada para dimensionar el esfuerzo y la viabilidad del plan de implementación.	
<i>Calidad</i>	La calidad de los entregables fue verificada por parte del equipo directivo de Strategika Ltda. Se cumplió con los objetivos establecidos en cuanto a contenido técnico, estructura metodológica y coherencia con los estándares PMI.	
<i>Lecciones aprendidas</i>	- La participación de los interesados desde el inicio del proyecto resultó ser un factor crítico de éxito. La disponibilidad del equipo directivo para participar en entrevistas y encuestas facilitó la recopilación de información valiosa para el diagnóstico, por lo que es fundamental establecer canales de comunicación claros y frecuentes para mantener informados a los interesados y fomentar su compromiso. - Al elaborar los instrumentos del diagnóstico fue esencial definir una propuesta realista, aplicable y alineada con la cultura organizacional, para lograr identificar con precisión las brechas existentes entre el estado actual y el deseado.	

ACTA DE CIERRE

- Aunque el proyecto se desarrolló bajo los lineamientos del PMBOK® 6ta edición, fue necesario adaptar algunas herramientas y enfoques para ajustarse a las necesidades específicas de Strategika Ltda. Esto evidenció la importancia de la flexibilidad metodológica sin perder el enfoque técnico.
- La ausencia de una gestión formal del conocimiento dentro de la organización fue una debilidad recurrente. Este proyecto demostró que documentar los procesos, crear lecciones aprendidas y sistematizar la información puede generar un aprendizaje organizacional sostenible.
- La cultura organizacional puede ser tanto un facilitador como un obstáculo. La propuesta de implementación de la PMO debe incluir un plan de gestión del cambio robusto y un compromiso por parte de los diferentes responsables, que prepare a los equipos para adoptar las nuevas prácticas y roles.

Recomendaciones

- Continuar con la fase de ejecución del plan de implementación definido en este proyecto, priorizando la creación formal de la PMO como unidad funcional dentro de la estructura organizacional.
- Desarrollar un plan de formación que combine sensibilización, capacitación técnica y sesiones prácticas, con base en los resultados del diagnóstico de la gestión de proyectos de la organización, los procesos de la PMO caracterizada y las necesidades definidas en el plan de implementación.
- A partir del primer año de operación, ejecutar los tres pasos finales de la metodología PMO Value Ring, para evaluar la madurez, medir el impacto real y rediseñar la PMO según los hallazgos.
- Documentar las buenas prácticas, lecciones aprendidas y resultados alcanzados en la gestión de proyectos de la organización.

Firma maestrante:
Firma Gerente Strategika Ltda.:

Karen Angarita
USO EXCLUSIVO ACADÉMICO
 Karen Xiomara Angarita Guerrero

Jorge Eliécer Figueroa Vargas
 Jorge Eliécer Figueroa Vargas

