

**Establecer una propuesta de creación de una PMO en la empresa MEYER MÓVILES
S.A.S. mediante estándar del PMBOK 6ª ed.**

Rafael Yesid Lázaro Valderrama

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

Director

Mario Hernando Quijano Machuca

Magister en Administración

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de Ingeniería y Arquitectura

Maestría en Dirección y Gestión de Proyectos

2024

Tabla de contenido

Introducción	14
1.1 Planteamiento del problema/caso de negocio.....	16
1.2 Justificación	18
1.3 Objetivos.....	20
1.3.1 Objetivo general.....	20
1.3.2 Objetivos específicos	20
1.4 Descripción institucional	21
1.4.1 Misión	21
1.4.3 Estructura Organizacional.....	22
1.4.4 Principales productos o servicios.....	23
1.4.5 Análisis del entorno interno y externo	24
1.4.6 Matriz DOFA	24
1.5 Revisión técnica de la propuesta	25
2.1 Marco conceptual	27
2.1.1 PMI (Project Management Institute)	27
2.1.2 PMBOK	28
2.1.3 Tipos de procesos.....	29
2.1.4 Aspectos Generales de las PMO.....	30
2.1.5 Ciclo de Vida de los proyectos	32
2.2 Estado del arte	33
3. Área del conocimiento	40
3.1 Gestión de la integración del proyecto	40

3.1.1 Acta de constitución del proyecto.....	40
3.2 Gestión del alcance del proyecto.....	51
3.2.1 Recopilación de requisitos.....	51
3.2.2 Definición del alcance.....	52
3.3 Gestión del cronograma del proyecto.....	57
3.4 Gestión de los costos del proyecto.....	59
3.4.1 Planificar la gestión de los costos del proyecto.....	59
3.4.2 Estimación de los costos.....	59
3.4.1 Determinar presupuesto del proyecto.....	60
3.5 Gestión de la calidad del proyecto.....	60
3.6 Gestión de los recursos del proyecto.....	61
3.7 Gestión de las comunicaciones del proyecto.....	64
3.8 Gestión de los riesgos del proyecto.....	65
3.9 Gestión de las adquisiciones del proyecto.....	67
3.10 Gestión de los interesados del proyecto.....	68
3.10.1 Planificar el involucramiento de los interesados del proyecto.....	69
4.2 Fase de revisión de resultados.....	72
4.2.1 Cuestionario vinculado en la empresa.....	73
4.2.2.1 Entrevista a los empleados.....	79
4.3 Conclusiones generales del análisis.....	86
5. Propuesta de Diseño Plan para la implementación de la PMO.....	88
5.1 Componente 1. Desarrollo Conceptual.....	88
5.1.1 Conceptualización de la PMO.....	88

ESTABLECER UNA PROPUESTA DE CREACIÓN DE UNA PMO	4
5.1.2 Presentación de la Oficina de Gestión de Proyectos.....	89
5.1.3 Direccionamiento estratégico de la PMO.	90
5.1.3.1 Misión de la PMO.....	90
5.1.3.2 Visión de la PMO	90
5.1.3.3 Principios y Valores de la PMO.....	91
5.1.3.4 Objetivos de la propuesta para la creación de la PMO.	91
5.1.3.5 Definición de éxito para establecer la propuesta para la creación de la PMO.....	92
5.2 Funciones de la PMO.	92
5.2.1 Indicadores de la PMO.....	94
5.3 Modelo organizacional de la PMO.....	95
5.3.1 Roles del equipo de trabajo de la propuesta para la creación de la PMO	97
5.4 Cadena de valor de la PMO.....	99
5.5 Mapa de procesos PMO.	100
5.6 Proceso de gobernanza	102
5.7 Plan de implementación de la PMO	105
5.8 Justificación de la PMO en MEYER MÓVILES S.A.S.....	107
5.9 Presupuesto de implementación PMO.....	109
5.10 Cronograma para la implementación de la PMO	110
5.11 Cierre del Proyecto	111
5.11.1 Acta de cierre	111
5.11.2 Informe Final.	113
6. Discusión.....	115
7. Conclusiones	117

8. Recomendaciones119

Referencias120

Lista de tablas

Tabla 1. Matriz DOFA Meyer Móviles S.A.S	24
Tabla 2. Línea de tiempo del PMBOK.....	29
Tabla 3. Tipos de procesos del PMBOK.....	30
Tabla 4. Acta de constitución del proyecto	42
Tabla 5 Recopilación de Requisitos de Interesados	51
Tabla 6. Cronograma de Actividades del proyecto	58
Tabla 7. Estimación de Costos	59
Tabla 8. Matriz de Asignación de responsabilidades.	62
Tabla 9 Gestión de las comunicaciones.....	65
Tabla 10. Gestión de los riesgos del proyecto.....	66
Tabla 11 Matriz de interesados del proyecto.....	69
Tabla 12. Análisis DOFA de Meyer Móviles SAS.	71
Tabla 13 Indicadores de la PMO.....	94
Tabla 14 Roles y Responsabilidades	97
Tabla 15 Modelo de gobernanza de la PMO.....	102
Tabla 16 Estimación de los costos para la propuesta de implementación de la PMO en MEYER MÓVILES S.A.S	109
Tabla 17 Cronograma de lo metodología para la creación de la PMO en la empresa MEYER MOVILES S.A.S	110

Lista de figuras

Figura 1. Estructura organizacional de la empresa Meyer Móviles SAS.....	23
Figura 2. Áreas de conocimiento.....	28
Figura 3. Ciclos de vida de los Proyectos.	32
Figura 4 Estructura de Desglose de Trabajo (EDT).....	53
Figura 5. Alcance del Proyecto	57
Figura 6. Descripción de la calidad del proyecto.	61
Figura 7 Estructura de desglose de recursos	63
Figura 8. Descripción de la gestión de las comunicaciones	64
Figura 9 Gestión de las Adquisiciones del Proyecto.....	68
Figura 10. Fases para el diagnóstico actual de Meyer Móviles SAS.	71
Figura 11. Señale si actualmente cuenta con un título o certificado en Gestión de Proyectos. ...	73
Figura 12. Tiempo de vinculación en la empresa	73
Figura 13. Tiene alguna misión definida dentro de la empresa	74
Figura 14. Se llevan a cabo procedimientos previos que garanticen eficacia del profesional antes de ser contratado.....	75
Figura 15. Utiliza herramientas en la empresa el cual permita la planeación de la dirección tecnológica	75
Figura 16. Está definido un marco de trabajo para el proceso de las Tecnologías e información para ejecutar el plan estratégico de la empresa	76
Figura 17. La empresa se rige con estándares de calidad.....	76
Figura 18 . Cual considera que es el factor mas importante para la organización implemente una metodología siguiendo las buenas prácticas de PMI.....	77

Figura 19. Cuales beneficios puede llegar a obtener la empresa con la implementación de la metodología siguiendo las buenas prácticas del PMI.....	77
Figura 20. Cual considera que puede llegar a ser el factor de éxito más importante con la implementación de la oficina de Gestión de proyectos PMO.	78
Figura 21. Desde su experiencia ¿qué es lo mejor funciona en los proyectos de la empresa?	78
Figura 22. La empresa prioriza proyectos acordes a su estrategia de negocio.....	79
Figura 23. Profesión de los colaboradores de la empresa	79
Figura 24. Señale si actualmente cuenta con un título o certificado en gestión de proyectos.	80
Figura 25. Cuánto tiempo lleva vinculado en la empresa	80
Figura 26. Tiene la empresa una misión definida	81
Figura 27. Al momento de la contratación tuvo algún proceso que permitió saber su compromiso con MEYER MOVILES S.A.S.....	82
Figura 28 . Se realizó algún proceso de inducción al ingresar a la empresa.....	82
Figura 29. Se le ha realizado procesos de reinducción	83
Figura 30. La empresa cuenta con un plan de acción que asegure la calidad de información y de soporte del cumplimiento de los objetivos de negocio.	83
Figura 31. la empresa cuenta con un plan que define la estrategia bajo la cual se integran las tecnologías de la información con la Misión, Visión y objetivos.	84
Figura 32. Meyer Móviles SAS cuenta con mecanismos, herramientas o actividades para el monitoreo de tendencias futuras.....	84
Figura 33. Tienen un plan estratégico que le permita conocer las nuevas tendencias del mercado de las tecnologías e información para ampliar el accionar de la empresa.....	85
Figura 34. La empresa da prioridad en los proyectos acordes a su estrategia.....	86

Figura 35 Conceptualización de la PMO	88
Figura 36 Principios y Valores Propuestos para la PMO.....	91
Figura 37. Funciones establecidas para la PMO de Apoyo de MEYER MÓVILES S.A.S.....	93
Figura 38. Estructura organizacional de la metodología para la creación de la PMO en la empresa	96
Figura 39 Implementación de la PMO en la estructura organizacional de la empresa	96
Figura 40 Cadena de valor de la PMO	99
Figura 41. Mapa de procesos de la PMO.	101
Figura 42 Procesos Estratégicos del modelo de gobernanza. Representa el nivel 1 del marco de gobernanza con las principales estrategias para el desarrollo de proyectos.....	103
Figura 43 Procesos clave del modelo de gobernanza.....	104
Figura 44 Procesos de soporte para el modelo de gobernanza.....	104
Figura 45 Ciclo de vida para la PMO.....	106
Figura 46 Justificación de la PMO.....	108
Figura 47. Acta reunión de cierre del proyecto.....	111

Lista de Apéndices

Apéndice A <i>Guía Metodológica</i>	122
Apéndice B <i>Acta de reunion</i>	123
Apéndice C. Hitos y responsabilidades	124
Apéndice D. Indicadores	125
Apéndice E Indicador 2. Satisfacción de interesados.....	126
Apéndice F Indicador de Satisfacción de cliente	127
Apéndice G Indicador de cumplimiento del presupuesto.....	128
Apéndice H Indicadores del cumplimiento de requisitos.....	129
Apéndice I. Indicador de cumplimiento del alcance	130

Resumen

Establecer una propuesta de creación de una PMO en la empresa MEYER MÓVILES SAS mediante estándar del PMBOK 6^a ed. que permita mejorar la dirección y gestión de proyectos dentro de la organización. Desarrollar una encuesta y hacer un diagnóstico estratégico dentro de la empresa que identifique las áreas de conocimiento con mayores deficiencias en la gestión de proyectos con el fin de establecer las falencias de la organización.

Estructurar una propuesta de gestión de proyectos basados en el PMBOK 6^a ed. alineado para la organización definiendo (tipo de PMO, estructura de PMO, plantillas, capacitaciones, y demás temas importantes para la definición de la PMO dentro de la compañía) con el fin que mejore la gestión de proyectos dentro de la empresa.

Proponer un plan de implementación de la PMO que conlleve la generación de un proceso de gestión de proyectos con el fin que la empresa mejore sus indicadores tanto en gestión comercial como financieros. La Metodología PMBOK fue desarrollada por el Project Management Institute (PMI) y es ampliamente utilizada en diferentes industrias y sectores para asegurar el éxito en la ejecución de proyectos.

Después de realizar el diagnóstico con relación a la gestión de proyectos, conociendo las expectativas de los interesados, el direccionamiento estratégico, la estructura y la gobernanza de la PMO, se estructura la propuesta a dejar para el plan de implementación de una oficina de gestión de proyectos que permite un mejor funcionamiento dentro de la empresa.

Es necesario que la empresa pueda desarrollar este proyecto, a través de la implementación de la PMO en el marco de los lineamientos del PMI y el estándar del PMBOK, y

especialmente aplicar todas las recomendaciones y lecciones aprendidas del presente proyecto, sin embargo, esta es una decisión total del resorte de la empresa.

Se estructuró una propuesta de gestión de proyectos de cara al objetivo principal de crear una metodología para la PMO en MEYER MÓVILES S.A.S., evidenciando la necesidad de crear su direccionamiento estratégico, su estructura organizacional, definiendo sus parámetros para lograr una orientación a la PMO.

Palabras Clave: PMO (Project Management Office), Gestión de proyectos, Diagnóstico estratégico, Plan de implementación, Direccionamiento estratégico.

Abstract

To establish a proposal for the creation of a PMO in the company MEYER MÓVILES SAS using the PMBOK 6th ed. standard to improve the direction and management of projects within the organization. Develop a survey and make a strategic diagnosis within the company that identifies the areas of knowledge with major deficiencies in project management in order to establish the shortcomings of the organization.

Structure a project management proposal based on the PMBOK 6th ed. aligned for the organization defining (type of PMO, PMO structure, templates, training, and other important issues for the definition of the PMO within the company) in order to improve project management within the company.

Propose a PMO implementation plan that involves the generation of a project management process in order for the company to improve its indicators in both commercial and financial management. The PMBOK Methodology was developed by the Project Management Institute (PMI) and it is widely used in different industries and sectors to ensure widely used in different industries and sectors to ensure success in project execution.

After performing the diagnosis in relation to project management, knowing the expectations of stakeholders, strategic direction, structure and governance of the PMO, the proposal is structured to leave for the implementation plan of a project management office that allows a better performance within the company.

It is necessary that the company can develop this project, through the implementation of the PMO within the framework of the PMI guidelines and the PMBOK standard, and especially apply all the recommendations and lessons learned from this project, however, this is a total decision of the company's spring. A project management proposal was structured with the main objective of creating a methodology for the PMO in MEYER MÓVILES S.A.S., evidencing the need to create its strategic direction, its organizational structure, defining its parameters to

achieve a PMO orientation.

Key Words: PMO (Project Management Office), Project Management, Strategic Diagnosis, Implementation Plan, Strategic Direction.

Introducción

La relevancia de las telecomunicaciones y las tecnologías en la sociedad moderna es innegable. Constituyen un servicio esencial que influye positivamente en el progreso tanto de las actividades empresariales como personales en el país. Esto genera una demanda continua de opciones de comunicación e información más avanzadas, lo que convierte a esta industria en un mercado en constante evolución y generador de oportunidades.

En la actualidad, en las empresas latinoamericanas hay un creciente interés en desarrollar metodologías, utilizar formatos de gestión, estandarizar procesos y contar con Project Managers capacitados. Este impulso ha llevado a muchas empresas, que ya tienen cierto nivel de gestión de proyectos, a considerar la implementación de Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO) para mejorar su madurez y cumplir con los objetivos estratégicos.

Sin embargo, la principal barrera para implementar estas PMO es la falta de una sólida cultura en gestión de proyectos en las organizaciones. Esto se refleja en el miedo al riesgo por parte de los directivos, la resistencia al cambio entre el personal, la estructura jerárquica de las organizaciones y la informalidad en algunos procesos. Las lecciones más importantes aprendidas sobre este tema se resumen en un aspecto clave: la necesidad de una comunicación efectiva, tanto vertical como horizontal, en los proyectos de implementación. Esta práctica contribuirá significativamente a reducir o mitigar los riesgos asociados a la débil cultura en gestión de proyectos.

Con base en lo anterior se puede decir que la gestión eficaz de proyectos se ha convertido en un componente esencial para el éxito y la competitividad de las organizaciones en un mercado globalizado y dinámico. En este contexto, la implementación de una Oficina de Gestión de

Proyectos (PMO, por sus siglas en inglés) emerge como una estrategia fundamental para estandarizar y mejorar las prácticas de gestión de proyectos. En este sentido, la empresa MEYER MÓVILES SAS, dedicada al sector de la fabricación y comercialización de dispositivos móviles, reconoce la necesidad de optimizar su enfoque en la gestión de proyectos para mantenerse a la vanguardia en un mercado altamente competitivo y en constante evolución.

La PMO, siguiendo las directrices establecidas en la sexta edición del PMBOK (Project Management Body of Knowledge), se presenta como una estructura organizativa que promueve la estandarización de procesos, la mejora continua y la maximización del valor agregado en cada proyecto llevado a cabo por la empresa. Al adherirse a este estándar reconocido internacionalmente, MEYER MÓVILES SAS podrá alinear sus prácticas de gestión de proyectos con las mejores prácticas de la industria, lo que resultará en una mayor eficiencia, efectividad y control en la ejecución de sus iniciativas.

La creación de una PMO en MEYER MÓVILES SAS no solo implica la adopción de un marco metodológico estandarizado, sino que también representa un cambio cultural y organizativo. La introducción de esta estructura requerirá la colaboración y el compromiso de todos los niveles de la organización, desde la alta dirección hasta los equipos operativos, con el fin de asegurar una transición fluida y una integración exitosa de la PMO en la cultura empresarial existente.

En este contexto, el objetivo principal de esta propuesta es establecer los fundamentos para la creación de una PMO en MEYER MÓVILES SAS, basada en el estándar del PMBOK 6ª edición. Se delinearán la estructura organizativa de la PMO, se definirán sus funciones y responsabilidades, y se esbozará un plan de implementación detallado que guiará el proceso de establecimiento y operación de la PMO en la empresa. Esta propuesta busca no solo mejorar la

gestión de proyectos en MEYER MÓVILES SAS, sino también fortalecer su capacidad para innovar, adaptarse y sobresalir en un entorno empresarial cada vez más competitivo y cambiante.

1.1 Planteamiento del problema/caso de negocio

En un escenario empresarial marcado por la intensa competencia y la constante presión por la innovación, la gestión de proyectos se erige como un pilar fundamental para el éxito organizacional (González , 2023). Investigaciones a nivel internacional han arrojado luz sobre la importancia de implementar prácticas de gestión de proyectos efectivas para asegurar el cumplimiento de objetivos y el logro de resultados deseados. Autores como Harold Kerzner, reconocido experto en gestión de proyectos, en su obra "Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling", destaca la necesidad de contar con una estructura organizativa sólida y procesos bien definidos para minimizar los riesgos y maximizar las oportunidades en la ejecución de proyectos (Martinez, 2015).

Desde la perspectiva latinoamericana, investigadores como Jorge E. Mayo, en su libro "Gestión de Proyectos: La gestión del tiempo en la empresa", han examinado los desafíos específicos que enfrentan las empresas de la región en la gestión de proyectos, incluyendo la falta de cultura organizacional orientada a proyectos y la escasez de profesionales capacitados en esta disciplina (Ruiz & Ortiz , 2018). Estos estudios ponen de relieve la importancia de adoptar enfoques sistemáticos y metodologías reconocidas internacionalmente para fortalecer la capacidad de las empresas en la gestión de proyectos.

Al analizar el contexto colombiano, Niebles, Nuñez , & Barrios , (2020) evidencian que las empresas del país se enfrentan a desafíos similares en cuanto a la gestión de proyectos.

Ciudades como Bogotá, Medellín y Cali, centros neurálgicos de actividad empresarial en Colombia, se han convertido en escenarios donde las organizaciones buscan mejorar su competitividad a través de una gestión más eficiente de proyectos. Sin embargo, la falta de estandarización en los procesos y la escasa capacitación en gestión de proyectos pueden limitar el potencial de las empresas colombianas para competir en un mercado globalizado y en constante cambio.

Para el caso del presente objeto de estudio, se muestra que en la actualidad la empresa Meyer Móviles S.A.S no cuenta con una oficina de proyectos PMO (Project Management Office) que pueda integrar todos los grupos de procesos y áreas del conocimiento que apoyen su gestión, en virtud de lo cual, la entidad carece de una estructura que conlleve la gestión de proyectos de tecnologías de la información que logre generar el valor que se espera y que, adicionalmente, esté vinculada con los objetivos estratégicos de la organización.

La empresa no cuenta con un área que le permita formular acciones para contrarrestar los problemas de capacitación de clientes, fijar las metas que se desean alcanzar con estructuras claras de productividad y competitividad y los medios para lograrlas. También carece de un diagnóstico de su situación actual, conllevando no lograr la consecución de los objetivos propuestos.

Se hace necesario emprender acciones de tipo estratégico y encontrar alternativas que incrementen significativamente las posibilidades de permanecer durante los próximos años en el mercado, pues en la última década esta industria se ha visto fuertemente amenazada por la entrada de competidores en el sector de tecnología y las comunicaciones. Dado que no existe una claridad sobre la ruta a seguir para la implementación de los estándares PMI para la gestión de proyectos, al día de hoy no se tienen establecidos los objetivos y alcance de la PMO, es decir, no

se tiene claro ¿Cómo se va a hacer? ¿Qué tipo de PMO se plantea? o ¿Cómo deben gestionarse los procesos de gestión de proyectos?

Al adoptar este enfoque reconocido internacionalmente, MEYER MOVILES S.A.S puede beneficiarse de las mejores prácticas en gestión de proyectos, mejorar la coordinación y comunicación entre equipos, y aumentar la probabilidad de éxito en la ejecución de sus iniciativas. Sin embargo, para lograr una implementación efectiva de la PMO, la empresa deberá superar barreras culturales y organizativas, así como garantizar el compromiso y la capacitación de su personal en la adopción de esta nueva estructura.

1.2 Justificación

La era de la globalización ha impuesto a las empresas un escenario de cambio constante, impulsado por el crecimiento acelerado del mercado. En este contexto, resulta imperativo que todas las organizaciones se encuentren preparadas para evaluar tanto su situación presente como futura antes de definir su rumbo estratégico. Por ende, el inicio de cualquier proceso debe estar marcado por una planificación estratégica meticulosa, que habilite la exploración de nuevas alternativas para optimizar tanto los procesos administrativos como los productivos.

En este contexto dinámico, las Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO) emergen como actores clave en el establecimiento y mantenimiento de las mejores prácticas en la gestión de proyectos. Su función crucial radica en definir cómo la organización lleva a cabo sus procesos principales y sus iniciativas estratégicas. Además, las PMO contribuyen significativamente a incrementar la eficiencia y la efectividad empresarial mediante la estandarización de los procesos.

La implementación de una PMO dentro de una organización se justifica por diversas razones fundamentales. En primer lugar, la necesidad de documentar las mejores prácticas y aprender de otras entidades en el ámbito de la gestión de proyectos es crucial. Asimismo, la capacidad de compararse con otras organizaciones para identificar diferencias y mejorar continuamente resulta esencial para impulsar la competitividad. Todo ello se logra mediante la aplicación de rigurosas medidas de control y seguimiento, que aseguren el cumplimiento de los objetivos y la maximización de los resultados.

El proyecto propuesto surge como respuesta a la necesidad imperativa de estructurar y dar forma a la estrategia organizacional de MEYER MÓVILES SAS, con el objetivo primordial de elevar sus niveles de ventaja competitiva en el mercado. Para lograr este cometido, se plantea la ejecución de un análisis exhaustivo del entorno interno y externo de la organización, con el propósito de identificar tanto oportunidades como amenazas que puedan impactar su desempeño. Asimismo, se contempla el desarrollo de herramientas estratégicas que contribuyan a garantizar la continuidad y sostenibilidad de la empresa en el tiempo.

Dentro de este marco, se reconoce la necesidad urgente de ampliar el portafolio de servicios ofrecidos por la organización, en consonancia con las demandas cambiantes de sus clientes y con el ritmo acelerado de los avances tecnológicos. Para alcanzar este objetivo, se prioriza la mejora continua del servicio existente, así como la exploración activa de nuevas alternativas y estrategias de marketing que potencien las propuestas comerciales de la empresa y atraigan a una base ampliada de clientes potenciales.

La iniciativa del proyecto no solo responde a la urgencia de adaptarse al entorno cambiante y mantenerse competitivos, sino que también busca profundizar el conocimiento del

mercado objetivo para ofrecer respuestas más efectivas y satisfacer las demandas del mismo de manera proactiva.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Establecer una propuesta de creación de una PMO en la empresa MEYER MÓVILES SAS mediante estándar del PMBOK 6ª ed. que permita mejorar la dirección y gestión de proyectos dentro de la organización.

1.3.2 Objetivos específicos

Desarrollar una encuesta y hacer un diagnóstico estratégico dentro de la empresa que identifique las áreas de conocimiento con mayores deficiencias en la gestión de proyectos con el fin de establecer las falencias de la organización.

Estructurar una propuesta de gestión de proyectos basados en el PMBOK 6ª ed. alineado para la organización definiendo (tipo de PMO, estructura de PMO, plantillas, capacitaciones, y demás temas importantes para la definición de la PMO dentro de la compañía) con el fin que mejore la gestión de proyectos dentro de la empresa.

Proponer un plan de implementación de la PMO que conlleve la generación de un proceso de gestión de proyectos con el fin que la empresa mejore sus indicadores tanto en gestión comercial como financieros.

1.4 Descripción institucional

MEYER MÓVILES S.A.S opera como un subdistribuidor de Claro en la ciudad Cúcuta en el departamento de Norte de Santander. Cuenta con diez años de experiencia comercial en el mercado local distribuyendo su portafolio de servicios móviles y fijos de productos de equipos de telefonía celular, planes de televisión, internet y telefonía fija, equipos modem de transmisión de datos y servicio técnico buscando satisfacer con calidad las necesidades de comunicación y tecnología de sus clientes.

En la actualidad cuenta con el capital humano técnico y financiero para realizar la transición a distribuidor autorizado.

En el marco de la cultura organizacional, se tiene la misión y visión de la empresa:

1.4.1 Misión

MEYER MÓVILES S.A.S, es una empresa dedicada a la comercialización de servicios y productos de telefonía móvil y fija, que mediante el desarrollo de su objeto social busca satisfacer con calidad las necesidades de comunicación y tecnología de sus clientes, brindando la mayor rentabilidad posible dentro de las buenas prácticas y procedimientos, así como de ser un motor de oportunidades para sus empleados y fuerzas de ventas.

1.4.2 Visión

Para el año 2028, MEYER MÓVILES S.A.S se proyecta como un distribuidor consolidado en el departamento de Norte de Santander en la venta y comercialización de los servicios de las tecnologías y las comunicaciones fijas y móviles. Para el año en mención proyectamos contar con mínimo tres puntos CPS con el objetivo de atender de forma integral a nuestros clientes. Tener formado una amplia red de sub-distribución que nos permita llegar a ser líderes en nuestra región en la comercialización de los productos y servicios de Claro.

1.4.3 Estructura Organizacional

Gerente: Es el representante legal de la empresa, legalmente facultado para atender los intereses de la misma en todas las obligaciones legales, financieras y jurídicas que se deriven del ejercicio del objeto social de la empresa. Son funciones inherentes a su cargo la administración de los recursos financieros, humanos, de nómina, de infraestructura y logísticos para el buen desempeño y cumplimiento de objetivos de la empresa.

Coordinador de Ventas: Es el responsable de la administración y ejecución de la estrategia comercial como del personal de fuerza de ventas. Son funciones inherentes a su cargo las capacitaciones a vendedores y subdistribuidores, la implementación de estrategias de ventas, cumplimiento de objetivo de ventas mensuales y consecución de nuevos canales de ventas.

Asistente administrativo: Esta persona se encarga de los trámites administrativos relacionados con el ejercicio del objeto social de la empresa, previamente avalados y/o consultados con la gerencia. Entre las responsabilidades inherentes a este cargo se encuentran la administración de bases de datos de clientes, el manejo del archivo general, los pagos y

transacciones de la empresa, la gestión de la correspondencia, el diligenciamiento de documentos y la organización del archivo.

Activaciones y Bodega: Este equipo se encarga de activar todos los productos de transmisión de voz y datos, así como de administrar, entregar y asegurar el inventario de equipos propios y en consignación de la compañía.

Fuerza de ventas: Personal interno y/o externo encargado de la comercialización y venta de todos los productos y servicios de telecomunicaciones de Claro Colombia.

Figura 1. Estructura organizacional de la empresa Meyer Móviles SAS.



Adaptado Meyer Móviles SAS. (2022).

1.4.4 Principales productos o servicios

Como objetivo social la empresa MEYER MÓVILES S.A.S tiene como función comercializar el portafolio de las tecnologías y comunicaciones en sus servicios móviles y fijos como también una amplia gama de productos y servicios alrededor de esta actividad, resaltando los que tiene para ofrecer, tales como:

- Planes de transmisión de voz y masivos y corporativo segmento Móvil.
- Planes de televisión, internet y telefónica fija
- Equipo de telefonía celular.
- Equipos modem transmisión de datos.
- Asesoría de servicios de telefonía celular.
- Accesorios y repuestos
- Servicio Técnico

1.4.5 Análisis del entorno interno y externo

Se lleva a cabo un análisis de los factores que impactan en el rendimiento tanto interno como externo de la empresa, utilizando la matriz DOFA. Este análisis evalúa las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización.

1.4.6 Matriz DOFA

Este análisis permite identificar y examinar las diversas propiedades y características que definen a la empresa, destacando tanto sus fortalezas como sus debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas presentes en su entorno externo. Estos aspectos son esenciales para comprender la posición actual de la empresa en el sector empresarial y para diseñar estrategias efectivas que aprovechen sus ventajas competitivas y mitiguen los riesgos potenciales.

Tabla 1. Matriz DOFA Meyer Móviles S.A.S

Debilidades	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Procesos internos no estandarizados. • Dependencia excesiva de proveedores externos. • Escasa experiencia en la gestión de 	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura de nuevas puertas en el sector de tecnologías y comunicaciones. • Crecimiento del mercado de proyectos

<p>proyectos a gran escala.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Riesgo de desactualización tecnológica. 	<p>tecnológicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demandas crecientes de soluciones innovadoras en el mercado. • Posibilidad de establecer alianzas con universidades y maestrantes en gestión de proyectos.
Fortalezas	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en el sector de tecnologías y comunicaciones. • Recursos humanos calificados. • Flexibilidad para adaptarse a las nuevas tendencias del mercado. • Compromiso con la calidad y la innovación. • Capacidad para establecer alianzas estratégicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia fuerte en el mercado de tecnologías y comunicaciones. • Cambios rápidos en las tendencias tecnológicas. • Inestabilidad económica y política. • Posible resistencia interna al cambio organizacional. • Riesgo de falta de aceptación por parte del mercado.

1.5 Revisión técnica de la propuesta

La empresa MEYER MÓVILES S.A.S ha identificado una problemática en el desarrollo de sus proyectos, lo que ha suscitado la necesidad de establecer una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO). Esta iniciativa estratégica se orienta hacia la apertura de nuevas oportunidades en el sector de las tecnologías y las comunicaciones, al mismo tiempo que promueve la eficiencia y la organización dentro de la estructura empresarial.

En el ámbito de la gestión y dirección de proyectos, se ha identificado la posibilidad de involucrar a un maestrante en formación, lo que ha contribuido significativamente a agilizar el proceso de aceptación de la PMO.

El análisis exhaustivo de la situación actual de la empresa ha sido llevado a cabo por el representante legal y el equipo administrativo correspondiente. Este análisis se ha materializado a través de reuniones estratégicas en las cuales se ha validado información clave relacionada con el análisis de mercados, la mejora continua de procesos, la responsabilidad social empresarial y consultorías externas. Como resultado de este proceso, se han identificado acciones concretas y

se están diseñando estrategias para optimizar la gestión de los proyectos actualmente en desarrollo

2. Marco referencial

2.1 Marco conceptual

Este marco se centra en la comprensión de los conceptos clave en la gestión de iniciativas, tomando como referencia el PMI y la guía PMBOK, así como los aspectos fundamentales de las PMO (Oficinas de Gestión de proyectos). Además, se aborda detalladamente todo lo relacionado con las oficinas de iniciativas, destacando sus características más relevantes, con el objetivo de respaldar el desarrollo de la presente investigación.

2.1.1 PMI (*Project Management Institute*)

El PMBOK se establece como un conjunto de normas y mejores prácticas reconocidas internacionalmente en la gestión de proyectos. Además, proporciona una colección de procesos y herramientas que mejoran la eficiencia en la administración, reduciendo errores comunes y destacando oportunidades para optimizar recursos y tiempo. Esta metodología sirve como un marco de referencia que ofrece una estructura robusta para planificar, ejecutar y controlar proyectos de manera efectiva. Cabe mencionar que se basa en un método de consenso y se actualiza constantemente para reflejar las mejores prácticas actuales de la industria. Aunque no es la única herramienta disponible para la gestión de proyectos, es considerada un estándar de referencia en el campo y resulta especialmente útil para quienes buscan obtener certificaciones en esta área

La certificación más reconocida ofrecida por el PMI es la certificación Project Management Professional (PMP), que valida la experiencia y competencia de un profesional en la gestión de proyectos según los estándares del PMI. Obtener la certificación PMP requiere

demostrar conocimientos en áreas clave como la gestión del alcance, tiempo, costos, calidad, recursos humanos, comunicaciones, riesgos, adquisiciones y partes interesadas. Esta certificación es altamente valorada por empleadores y clientes, ya que asegura que el titular posee las habilidades necesarias para liderar y dirigir proyectos de manera efectiva y eficiente.

Figura 2. *Áreas de conocimiento*



Adaptado de la guía (PMI, 2017, p. 25).

2.1.2 PMBOK

La Metodología PMBOK, un acrónimo que significa Project Management Body of Knowledge, es un marco de trabajo ampliamente reconocido desarrollado por el Project Management Institute (PMI). Esta metodología ha sido adoptada en diversos sectores e industrias como un estándar para garantizar el éxito en la ejecución de proyectos de todo tipo y tamaño.

La séptima edición de la guía PMBOK, lanzada el 01 de agosto de 2022, representa la culminación de décadas de experiencia y conocimiento acumulado en gestión de proyectos. Esta edición no solo consolida las prácticas establecidas en versiones anteriores, sino que también

incorpora nuevas metodologías y enfoques adaptados a los desafíos contemporáneos que enfrentan los profesionales de la gestión de proyectos.

Dentro del ámbito académico y profesional, la guía PMBOK se ha convertido en el recurso definitivo para aquellos que buscan una comprensión profunda de los principios y prácticas fundamentales en la gestión y dirección de proyectos. Su adopción en el ámbito educativo y su aplicación en la industria han contribuido significativamente a la estandarización y profesionalización de la gestión de proyectos en todo el mundo.

En la tabla 2, se presenta la evolución del PMBOK.

Tabla 2. *Línea de tiempo del PMBOK*

Edición	Número	Año de Publicación	Número de procesos/principios definidos
Primera Edición		11 de septiembre de 1987	Conformada por 37 procesos
Segunda Edición		21 de agosto de 2000	Conformada por 39 procesos
Tercera Edición		19 de febrero de 2004	Conformada por 44 procesos
Cuarta Edición		29 de noviembre de 2009	Conformada por 42 procesos
Quinta Edición		1 de enero de 2013	Conformada por 47 procesos
Sexta Edición		6 de septiembre de 2017	Conformada por 49 procesos
Séptima Edición		1 de agosto de 2022	Conformada por 12 procesos

Adaptado de PMI (2017).

2.1.3 Tipos de procesos

El PMBOK, abreviatura de Project Management Body of Knowledge, constituye una exhaustiva orientación acerca de los procesos, herramientas y técnicas necesarios en todas las etapas del ciclo de vida de un proyecto. Su aplicación precisa facilita a los equipos de trabajo la

consecución de los objetivos preestablecidos, el cumplimiento de los plazos y presupuestos, así como la satisfacción de los stakeholders involucrados.

Esta metodología integra los principios y procesos esenciales de la gestión de proyectos, ofreciendo un marco conceptual para la planificación, ejecución, control y cierre de proyectos en diversos sectores industriales. Se basa en una estructura de procesos interdependientes y áreas de conocimiento fundamentales, que incluyen la gestión del alcance, tiempo, costos y calidad, así como la administración de recursos humanos, comunicación, riesgos y adquisiciones.

El PMBOK, internacionalmente reconocido como el estándar de excelencia en la gestión de proyectos, establece 49 procesos distribuidos en grupos y áreas de conocimiento. A continuación, se presentan los procesos conforme a las directrices del PMBOK.

Tabla 3. *Tipos de procesos del PMBOK*

Procesos	Descripción de grupo proceso
Inicio	Formalmente define el inicio de un proyecto a través del Acta de Constitución.
Planificación	Procesos que se enfocan en determinar el alcance del proyecto, así como en ajustar si es necesario los objetivos de este.
Ejecución	Procesos mediante los cuales se gestionan las actividades necesarias para culminar el trabajo definido inicialmente.
Monitoreo y Control	Procesos que se adelantan para monitorear y controlar el proyecto, lo que permite identificar eventuales cambios y realizar los ajustes que sean necesarios en el marco de lo establecido en el Acta de Constitución.
Cierre	Procesos que representan la conclusión de todas las actividades, marcando así el cierre formal del proyecto.

Adaptado de PMI (2017).

2.1.4 Aspectos Generales de las PMO

El PMBOK del Project Management Institute (PMI, 2017) define las PMO como una estructura de gestión encargada de estandarizar los procesos de gobernanza relacionados con los

proyectos y de facilitar el intercambio de recursos, herramientas, metodologías y técnicas (p. 84). Esta definición subraya la imperiosa necesidad que tienen todas las organizaciones de contar con una oficina de gestión de proyectos.

Una Oficina de Gestión de Proyectos (OGP, Project Management Office, PMO) se configura como un grupo o departamento interno de la empresa encargado de establecer y mantener estándares para la formulación y puesta en marcha de proyectos en la organización. A partir de esta premisa, es evidente que una PMO requiere un profundo conocimiento y competencias en relación con el negocio y la cultura organizacional, así como los estándares aplicables. Su objetivo principal es estandarizar y optimizar los procesos involucrados en la ejecución de proyectos, a la par que se encarga de gestionar la documentación, las directrices y las métricas asociadas a dichos procesos.

Según la metodología PMBOK, se distinguen tres tipos de PMO, los cuales se emplean en función de la naturaleza y las necesidades de mejora continua de la empresa.

PMO de Apoyo: como su nombre lo indica, apoya desde el rol consultivo las plantillas, modelos para la buena gestión de la oficina.

PMO de Control: es la encargada de dar soporte para adoptar metodologías, plantillas y modelos, estableciendo el cumplimiento estricto de las mismas.

PMO de Dirección: desde de un control elevado por parte de los directores de Proyectos, aportan desde sus conocimientos y experiencias para que todos los insumos (plantillas, metodologías, formularios, por mencionar solo algunos) sean utilizados en esa mejora continua a la organización.

Con la actualización de las guías realizadas al PMBOK se puede evidenciar que se han desarrollado nuevos procesos que se ajustan a las recomendaciones con el fin de mejorar la

calidad de los resultados finales. Por medio de la PMO se pueden establecer los diferentes mecanismos que se requieren para dirigir y controlar los diferentes proyectos, pero, la misma debe ajustarse a los lineamientos clave de la organización como lo es el plan estratégico (contempla alcance, misión, visión, estructura organizacional, objetivos generales y específicos).

2.1.5 Ciclo de Vida de los proyectos

Con base en el estándar PMBOK, se puede sostener que el ciclo de vida de los proyectos comprende una serie de etapas o fases que abarcan desde el inicio hasta el cierre del proyecto. Dependiendo del tipo de proyecto que se esté llevando a cabo, se plantea un ciclo de vida específico para cada uno, y existe la posibilidad de elegir entre cuatro tipos de ciclos: Predictivo, Iterativo, Incremental y Ágil, tal como se muestra en la figura 3.

Figura 3. Ciclos de vida de los Proyectos.

Predictivos	Iterativos	Incrementales	Ágiles
Los requisitos son definidos por adelantado antes de que comience el desarrollo	Los requisitos pueden ser elaborados a intervalos periódicos durante la entrega	Los requisitos se elaboran con frecuencia durante la entrega	
Entregar planes para el eventual entregable. Posteriormente, entregar solo un único producto final al final de la línea de tiempo del proyecto	La entrega puede ser dividida en subconjuntos del producto global	La entrega ocurre frecuentemente con subconjuntos del producto global valorados por el cliente	
El cambio es restringido tanto como sea posible	El cambio es incorporado a intervalos periódicos	El cambio es incorporado en tiempo real durante la entrega	
Los interesados clave son involucrados en hitos específicos	Los interesados clave son involucrados periódicamente	Los interesados clave son involucrados continuamente	
El riesgo y los costos son controlados mediante una planificación detallada de las consideraciones que mayormente se conocen	El riesgo y los costos son controlados mediante la elaboración progresiva de los planes con nueva información	El riesgo y los costos son controlados a medida que surgen los requisitos y limitaciones	

Adaptado de: Como elegir el enfoque metodológico de proyectos (Pmanager, 2022).

Para el presente TFM, se está elaborando una propuesta para establecer una oficina de gestión de proyectos en la empresa MEYER MÓVILES S.A.S, siguiendo los estándares correspondientes a un ciclo de vida con un enfoque predictivo, este enfoque se basa en el diagnóstico previamente realizado a la empresa.

2.2 Estado del arte

En el entorno empresarial actual, caracterizado por una intensa competencia y una constante presión por la innovación, la gestión de proyectos se ha convertido en un pilar fundamental para el éxito organizacional (González, 2023). La implementación de Oficinas de Gestión de Proyectos (PMO) ha demostrado ser una estrategia eficaz para mejorar la eficiencia y efectividad en la ejecución de proyectos, permitiendo a las organizaciones alcanzar sus objetivos estratégicos y operativos (Kerzner, 2017). Las PMOs proporcionan una estructura organizativa que facilita la estandarización de procesos, la gestión de recursos y la alineación de los proyectos con los objetivos estratégicos de la empresa.

El PMBOK del Project Management Institute (PMI, 2017) define las PMO como una estructura de gestión encargada de estandarizar los procesos de gobernanza relacionados con los proyectos y de facilitar el intercambio de recursos, herramientas, metodologías y técnicas (p. 84). Esta definición subraya la imperiosa necesidad que tienen todas las organizaciones de contar con una oficina de gestión de proyectos.

Una Oficina de Gestión de Proyectos (OGP, Project Management Office, PMO) se configura como un grupo o departamento interno de la empresa encargado de establecer y mantener estándares para la formulación y puesta en marcha de proyectos en la organización. A partir de esta premisa, es evidente que una PMO requiere un profundo conocimiento y competencias en relación con el negocio y la cultura organizacional, así como los estándares

aplicables. Su objetivo principal es estandarizar y optimizar los procesos involucrados en la ejecución de proyectos, a la par que se encarga de gestionar la documentación, las directrices y las métricas asociadas a dichos procesos.

Según la metodología PMBOK, se distinguen tres tipos de PMO, los cuales se emplean en función de la naturaleza y las necesidades de mejora continua de la empresa.

PMO de Apoyo: como su nombre lo indica, apoya desde el rol consultivo las plantillas, modelos para la buena gestión de la oficina.

PMO de Control: es la encargada de dar soporte para adoptar metodologías, plantillas y modelos, estableciendo el cumplimiento estricto de las mismas.

PMO de Dirección: desde de un control elevado por parte de los directores de Proyectos, aportan desde sus conocimientos y experiencias para que todos los insumos (plantillas, metodologías, formularios, por mencionar solo algunos) sean utilizados en esa mejora continua a la organización.

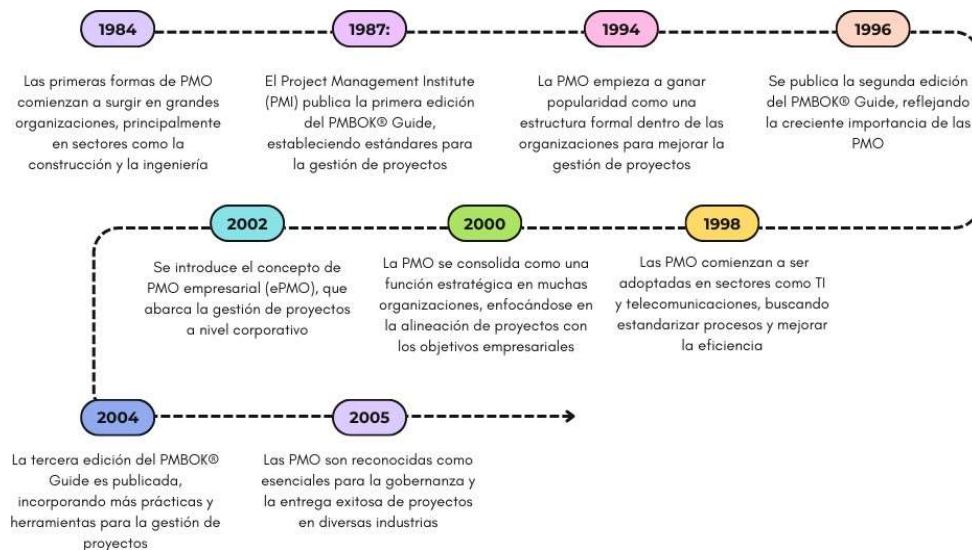
Con la actualización de las guías realizadas al PMBOK se puede evidenciar que se han desarrollado nuevos procesos que se ajustan a las recomendaciones con el fin de mejorar la calidad de los resultados finales. Por medio de la PMO se pueden establecer los diferentes mecanismos que se requieren para dirigir y controlar los diferentes proyectos, pero, la misma debe ajustarse a los lineamientos clave de la organización como lo es el plan estratégico (contempla alcance, misión, visión, estructura organizacional, objetivos generales y específicos).

Evolución histórica de la PMO

En los enfoques contemporáneos de la administración, se ha reconocido la creciente relevancia de los proyectos como base metodológica para aportar valor dentro de las empresas y fomentar su integración en mercados internacionales mediante ventajas competitivas. Por esta

razón, en Colombia se ha destacado la importancia de adoptar nuevas medidas de control, promoviendo la generación de conocimiento a través de las oficinas de gestión de proyectos. Estas oficinas tienen como objetivo principal generar beneficios económicos dentro de las organizaciones y optimizar el control de sus proyectos (Sierra, 2017). A continuación se hará un recorrido histórico por la evolución de las PMO en Colombia.

Figura 4 Evolución histórica de la PMO



Fuente: Tomado de la Revista IDGIP Contribución de las PMO a la gerencia de proyectos en las organizaciones (Acuña et ál, 2018).

A continuación, se presenta la información correspondiente a la implementación de otras PMO en proyectos desarrollados a nivel nacional y en algunas partes del mundo bajo los lineamientos del PMI permitiendo a la situación que pasa el país en cuanto a la gestión y dirección de proyectos en las empresas.

A nivel internacional, la adopción de PMOs ha sido ampliamente estudiada y documentada. Según el Project Management Institute (PMI), las organizaciones con PMOs maduras reportan una mayor tasa de éxito en sus proyectos, con una reducción significativa en los costos y tiempos de ejecución (PMI, 2021). Kerzner (2017) destaca la importancia de contar con una estructura organizativa sólida y procesos bien definidos para minimizar los riesgos y maximizar las oportunidades en la gestión de proyectos. Un estudio realizado por Tumi (2020) en organizaciones gubernamentales reveló que la implementación de PMOs mejora el alineamiento de proyectos con objetivos estratégicos, la gestión de riesgos y la eficiencia organizacional. Smith y Brown (2021) evaluaron el impacto de la implementación estratégica de PMOs en la excelencia organizacional, encontrando que las PMOs estratégicas mejoran la gestión de portafolios de proyectos y la toma de decisiones estratégicas.

Amado (2021), propuso el diseño de una oficina de gestión de proyectos (PMO) basado en los procesos del PMBOK para Espinosa Martínez SAS. con el objetivo de facilitar la gestión de proyectos de construcción. Los autores destacaron la necesidad de adaptar este modelo de implementación de PMO al contexto latinoamericano, partiendo de un análisis de la organización y del área de proyectos para establecer un plan de control. La propuesta consistió en diseñar una PMO como una estructura de apoyo para la toma de decisiones y la gestión efectiva de los proyectos, proporcionando herramientas para alcanzar los objetivos estratégicos planteados. Del estudio se analizó el diseño que se implementó como posible base para la propuesta que se está desarrollando en el presente estudio.

Johnson y Lee (2022) identificaron que las PMOs mejoran la ejecución de proyectos y la gestión del conocimiento, proporcionando evidencia empírica sobre su efectividad. Estos estudios subrayan la importancia de la implementación de PMOs no solo para mejorar la

eficiencia operativa, sino también para asegurar que los proyectos estén alineados con la visión y misión de la organización. Además, la adopción de PMOs puede facilitar la integración de nuevas tecnologías y metodologías de gestión de proyectos, como las prácticas ágiles, que pueden mejorar aún más la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios del mercado y a las demandas de los clientes.

En Colombia, la adopción de PMOs ha sido más lenta en comparación con otros países debido a diversos desafíos, como la falta de estandarización en los procesos y la escasa capacitación en gestión de proyectos (RSM Colombia, 2020). Investigaciones realizadas por Mayo (2018) indican que las empresas colombianas enfrentan barreras significativas, incluyendo una cultura organizacional poco orientada a proyectos y una carencia de profesionales capacitados en esta disciplina. Un estudio de Ibagón Franco, Perez Correa y Rojas Gaviria (2020) propuso la implementación de una PMO en una empresa multinacional del sector de consultoría e interventoría en Colombia, destacando mejoras en la madurez organizacional y la gestión de proyectos.

Montes-Guerra et al. (2020) analizaron la adopción de buenas prácticas de gestión de proyectos en el sector de cooperación internacional en Colombia, encontrando una baja adopción de métodos de gestión de proyectos y su relación con el desempeño de los proyectos. La Fundación Berghof (2021) asesoró a departamentos y municipios en la transformación de conflictos violentos mediante la integración de la construcción de paz en sus planes de desarrollo regional y local, mejorando la capacidad de respuesta rápida y la implementación de acuerdos de paz. Estos estudios resaltan la necesidad de fortalecer la cultura de gestión de proyectos en Colombia y de capacitar a los profesionales en esta disciplina para mejorar la competitividad y eficiencia de las organizaciones.

Además de lo anterior, se hace referencia al estudio realizado por Macias (2020). El objetivo de este autor fue diseñar una oficina de dirección de proyectos y su plan de implementación para la organización de INERCO Consultoría Colombia Ltda. Para este propósito, se llevó a cabo un diagnóstico que abarcó la evaluación de la cultura organizacional, las prácticas de gestión de proyectos y su nivel de madurez, así como la percepción de su efectividad. Se desarrolló un diseño básico de la oficina de dirección de proyectos y se propuso un plan de implementación centrado en la estandarización y la formación, con el fin de asegurar una base sólida para la gobernabilidad de los proyectos en la empresa. De este estudio se toma como ejemplo el diseño de la oficina, por su centro en la estandarización y la formación.

Por otro lado, Álvarez & Galindo (2023) presentaron una investigación que abordaba los desafíos organizacionales en la empresa Pedro David Galindo Gutiérrez relacionados con los contratos de interventoría y consultoría. En ella se identificaron dificultades en diversos aspectos de la organización. El propósito fue formular un plan de proyecto para desarrollar una metodología de PMO en la empresa Pedro David Galindo Gutiérrez, siguiendo las buenas prácticas del Project Management Institute. Se planteó la creación de una metodología orientada al control de proyectos, con el objetivo principal de mejorar y reducir la falta de control operativo, administrativo y financiero en cada proyecto futuro. La metodología permitió instaurar discusiones sobre el mejoramiento continuo desde su creación y su aplicación en los proyectos venideros en la empresa.

Como aporte de esta investigación está la formulación de una metodología para una PMO específicamente adaptada a las necesidades y desafíos organizacionales. Esta metodología, basada en las buenas prácticas del Project Management Institute, estaría diseñada para mejorar y

reducir la falta de control operativo, administrativo y financiero en los proyectos futuros de la empresa.

En el contexto local de Norte de Santander, la implementación de PMOs en el sector público ha mostrado mejoras en la eficiencia y la transparencia en la gestión de proyectos públicos (García & Rodríguez, 2021). Un estudio de Martínez y Ramírez (2022) analizó el impacto de la implementación de PMOs en empresas de tecnología en Cúcuta, encontrando mejoras en la coordinación y ejecución de proyectos tecnológicos. Pérez y Gómez (2023) evaluaron la madurez en gestión de proyectos en instituciones educativas de Norte de Santander, identificando áreas de mejora en la gestión de proyectos educativos y proporcionando un marco para mejorar la madurez en este sector.

Estos estudios locales subrayan la importancia de la implementación de PMOs para mejorar la gestión de proyectos en diferentes sectores de la economía regional. La adopción de PMOs puede ayudar a las organizaciones a enfrentar los desafíos específicos de la región, como la falta de recursos y la necesidad de mejorar la eficiencia operativa. Además, la implementación de PMOs puede facilitar la colaboración entre diferentes actores locales, promoviendo un enfoque más integrado y coordinado para la gestión de proyectos.

3. Área del conocimiento

3.1 Gestión de la integración del proyecto

La primera área de conocimiento que se propone revisar en este documento se centra en la integración, en buena cuenta porque incluye acciones para identificar, definir, combinar y coordinar los diferentes procesos y actividades de un proyecto (Project Management Institute, 2017). Es la integración la responsable de la unificación, consolidación y articulación de las actividades que son necesarias e importantes para la correcta finalización del proyecto.

El primer proceso fundamental para considerar, y que es específico del área de ejecución es el desarrollo del Acta de constitución del proyecto, siendo este un documento que autoriza formalmente la existencia de un proyecto y que permite al director contar con la autoridad para iniciar procesos de formulación, planificación y toma de decisiones.

3.1.1 Acta de constitución del proyecto

El proyecto de “Establecer una propuesta de creación de una PMO *en la empresa “MEYER MÓVILES SAS”*” *mediante estándar del PMBOK 6ª ed.*” nace como respuesta a las necesidades organizativas y directivas que posee actualmente la empresa, buscando no solo proponer un modelo de estructura formal adaptada a sus características particulares, sino con el fin de generar una estrategia competitiva a largo plazo, que conlleve a la empresa a su crecimiento y avance.

El desarrollo del proyecto estará a cargo de Rafael Yesid Lázaro Valderrama (formulador). Los recursos con los que se cuenta principalmente son los tecnológicos y humanos,

primordiales para alcanzar los objetivos del proyecto y entre los interesados se encuentran la Universidad Santo Tomás, los dueños de la empresa “MEYER MÓVILES SAS” y el formulador del proyecto.

Su principal entregable es establecer una propuesta de creación de una PMO en la empresa “MEYER MÓVILES SAS”, cumpliendo con las distintas condiciones que se tienen para su realización.

Cada uno de estos elementos se esbozan a continuación y posteriormente se detallan de una forma más precisa en la propuesta de plantilla para el acta de constitución.

- *Responsables del proyecto:* son Vanesa Alejandra Montejo Gelves (Representante legal de la empresa “MEYER MÓVILES SAS”) con un nivel alto de autoridad sobre el presupuesto y alcance del proyecto y Rafael Yesid Lázaro Valderrama formulador, con unos niveles medios de incidencia sobre el presupuesto, pero un nivel alto de autoridad sobre la gestión de los planes. El nivel de autoridad sobre el cronograma es bajo ya que el mismo debe adaptarse a lo establecido por la Facultad de Telecomunicaciones de la Universidad Santo Tomás y las especificaciones de la empresa “MEYER MÓVILES SAS”, para su ejecución.
- *Recursos iniciales:* para el desarrollo del proyecto se cuenta principalmente con el recurso humano, representado en el formulador y el director, así mismo, se tiene accesos a recursos tecnológicos como son un computador portátil con conexión a internet y bases de datos de la Universidad Santo Tomás, un celular e información principal de la empresa “MEYER MÓVILES SAS”; así mismo se cuenta con la papelería necesaria para el desarrollo de las distintas actividades relacionadas con el proyecto.

- *Interesados del proyecto:* en primera medida, la empresa “MEYER MÓVILES SAS” y el gestor del proyecto, de igual modo es de relevancia para la Universidad Santo Tomás y la comunidad de Norte de Santander.
- *Entregables:* el proyecto debe generar el plan de trabajo para la propuesta de creación de la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en la empresa “MEYER MÓVILES SAS” mediante estándar del PMBOK 6^a ed.
- *Restricciones:* se debe ejecutar cumpliendo la triple restricción de alcance, costo y tiempo; sobre todo este último elemento, pues se debe desarrollar en los plazos establecidos por la Universidad Santo Tomás para dar alcance al mismo.

De igual forma, para lograr la integración real del proyecto, se debe gestionar acciones conjuntas entre las necesidades del mercado, los procesos de producción, la organización y sus proveedores, que le permitan generar un proceso articulado y así alcanzar los objetivos deseados para “MEYER MÓVILES SAS”.

Una vez conocidos los aspectos generales a considerar en el acta, se plantea la propuesta de planilla para la constitución del proyecto de diseño de la estructura organizacional de la empresa “MEYER MÓVILES SAS”.

Figura 4 Acta de constitución del proyecto

Empresa	MEYER MÓVILES SAS
Proyecto	Establecer una propuesta de creación de una PMO en la empresa MEYER MÓVILES SAS mediante estándar del PMBOK 6 ^a ed.
Fecha de preparación	15/03/2024
Patrocinador principal	Vanesa Alejandra Montejo Gelvez
Formulador del proyecto	Rafael Yesid Lázaro Valderrama

Director del proyecto	Mario Hernando Quijano Machuca
------------------------------	--------------------------------

Patrocinadores

Nombres	Vanesa Alejandra Montejó Gelvez
Cargos	Representante Legal

Propósito y justificación del proyecto

La implementación de una PMO dentro de una organización se justifica por diversas razones fundamentales. En primer lugar, la necesidad de documentar las mejores prácticas y aprender de otras entidades en el ámbito de la gestión de proyectos es crucial. Asimismo, la capacidad de compararse con otras organizaciones para identificar diferencias y mejorar continuamente resulta esencial para impulsar la competitividad. Todo ello se logra mediante la aplicación de rigurosas medidas de control y seguimiento, que aseguren el cumplimiento de los objetivos y la maximización de los resultados.

El proyecto propuesto surge como respuesta a la necesidad imperativa de estructurar y dar forma a la estrategia organizacional de MEYER MÓVILES SAS, con el objetivo primordial de elevar sus niveles de ventaja competitiva en el mercado. Para lograr este cometido, se plantea la ejecución de un análisis exhaustivo del entorno interno y externo de la organización, con el propósito de identificar tanto oportunidades como amenazas que puedan impactar su desempeño. Asimismo, se contempla el desarrollo de herramientas estratégicas que contribuyan a garantizar la continuidad y sostenibilidad de la empresa en el tiempo.

La iniciativa del proyecto no solo responde a la urgencia de adaptarse al entorno cambiante y mantenerse competitivos, sino que también busca profundizar el conocimiento del mercado objetivo para ofrecer respuestas más efectivas y satisfacer las demandas del mismo de manera proactiva.

Descripción del proyecto y entregables

Crear una propuesta de creación de una PMO en la empresa MEYER MÓVILES SAS mediante estándar del PMBOK 6ª ed. que permita mejorar la dirección y gestión de proyectos y los objetivos estratégicos dentro de la organización.

El entregable del proyecto es el plan de trabajo para la propuesta de creación de la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en la empresa “MEYER MÓVILES SAS”, la cual debe contemplar los siguientes elementos:

1. Aspectos contextuales (Planteamiento del problema, objetivos, Descripción

Institucional):

Se identificarán las expectativas de la empresa, sus características y políticas organizacionales, su situación y capacidades actuales, para definir y presentar la oficina de gestión de proyectos a implementar dentro de la organización.

2. Marco Referencial (Marco conceptual y estado del arte): Se presentan todas las bases conceptuales que se necesitarán conocer para llevar a cabo el proceso de implementación de una oficina de gestión de proyectos en la empresa.
3. Gestión de Integración (Acta de Constitución del Proyecto)
4. Gestión Alcance (Plan de Gestión del Alcance, EDT, Diccionario de la EDT, Enunciado del Alcance.)
5. Gestión Cronograma (Plan de Gestión de cronograma, Cronograma)
6. Gestión de los costos del proyecto
7. Gestión de la calidad del proyecto
8. Gestión de los recursos del proyecto
9. Gestión de las comunicaciones del proyecto
10. Gestión de los riesgos del proyecto
11. Gestión de las adquisiciones del proyecto
12. Gestión de los interesados del proyecto

Finalmente, se tendrá la creación de una propuesta de Oficina de Gestión de Proyectos que pueda aplicar la empresa y que la lleven a obtener un mejor posicionamiento en el mercado.

Requisitos de alto nivel

Los requisitos para la realización del proyecto abarcan la responsabilidad de la empresa “MEYER MÓVILES SAS”, como de la Universidad Santo Tomás y del formulador del proyecto.

1. *Por parte de la empresa:* que se comprometa a suministrar la información requerida en el desarrollo del proyecto, así como apoyar financieramente las actividades relacionadas con el objeto e implementación del mismo. De igual modo a mantener una comunicación directa y abierta con el formulador del proyecto, que permitan que los entregables generados sean de calidad y acordes a los objetivos de la

<p>organización.</p> <p>2. <i>Por parte del formulador del proyecto:</i> contar con el tiempo necesario requerido para la ejecución del proyecto, informar constantemente de los avances tanto a la universidad como a la empresa. Entregar resultados de calidad en los tiempos pactados para los mismos y con los recursos disponibles.</p> <p>3. <i>Por parte de la Universidad Santo Tomás:</i> asignar un director de proyecto experto que oriente la realización del proyecto y responder de forma oportuna las correcciones e inquietudes relacionadas con el proyecto.</p>

Objetivos

Objetivo	Indicador de éxito
<p>Alcance</p> <p>Propuesta de creación de una PMO en la empresa MEYER MÓVILES SAS.</p>	<p>Cumplimiento de entregables comprometido en la creación de la propuesta PMO en la organización.</p>
<p>Cronograma</p> <p>Desarrollar el proyecto en los plazos establecidos para su formulación.</p>	<p>Finalizar la fase de formulación proyecto y sus respectivos entregables en el mes de septiembre de 2024.</p>
<p>Costo</p> <p>Cumplir con el presupuesto establecido para la ejecución del proyecto.</p>	<p>Cumplimiento por lo menos en un 95% del presupuesto establecido.</p>
<p>Calidad</p> <p>Generar propuestas de valor que permitan el crecimiento de la empresa.</p>	<p>Propuestas realizables y aplicables a la empresa en un 95%.</p> <p>Nivel de satisfacción alta por parte de los patrocinadores del proyecto.</p>

Supuestos

Para que el proyecto se pueda llevar a cabo es necesario que se cumplan en gran medida las siguientes condiciones, pues de no contar con alguna de ellas, el proyecto no podría tener el alcance esperado.

N°	Supuesto	Probabilidad de ocurrencia
1	Se cuentan con los recursos necesarios para ejecutar el proyecto.	90%
2	Los socios de “MEYER MÓVILES SAS” se interesan en el proyecto	90%
3	El formulador del proyecto cuenta con la disposición y tiempo para ejecutar el proyecto	95%
4	La formulación del proyecto cuenta con el visto bueno de la Universidad Santo Tomás.	90%
5	Los entregables generados son de relevancia y aplicables en la empresa	90%
6	Se cuentan con los recursos tecnológicos e información necesaria para el desarrollo del proyecto.	90%
7	El avance del proyecto se realiza conforme a las fechas establecidas dentro del cronograma.	85%

Restricciones

Los factores que pueden afectar la capacidad para cumplir con el proyecto son los siguientes:

1. El costo: El proyecto debe ajustarse al presupuesto definido para su realización.
2. Tiempo: La fase de formulación del proyecto se debe desarrollar en los plazos establecidos por la Universidad Santo Tomás y dentro del cronograma definido que son 5 meses, que van desde el mes de marzo hasta el mes de septiembre del año 2024.
3. Alcance: El proyecto debe cumplir con los entregables comprometidos que son el diseño y formalización de la estructura organizacional de la empresa y la propuesta de crecimiento estratégico a llevar a cabo en la misma.
4. Información: El proyecto formula a partir de los datos entregados de forma voluntaria por “MEYER MÓVILES SAS”.

Riesgos iniciales de alto nivel

Las oportunidades y amenazas que se puedan presentar y afectar positiva o negativamente el proyecto, son las siguientes.

Amenazas	Oportunidades
Demora en la contratación del director del proyecto por parte de la Universidad.	Que la empresa desee realizar el proceso de implementación en compañía del formulador.
Retrasos en la respuesta del comité de grado de la Universidad que impacten el cronograma.	Que “MEYER MÓVILES SAS” quiera ampliar el proyecto a una fase superior.
Poca disposición al cambio por parte de la junta de socios de “MEYER MÓVILES SAS”.	Nuevos segmentos de mercados a los cuales extender el proyecto.
Cambios administrativos en la organización que dificulten los procesos de acceso a la información.	Posibilidad de que otras empresas se interesen en el proceso de formalización propuesto para “MEYER MÓVILES SAS”.
Problemas financieros que imposibiliten o alarguen la ejecución del proyecto.	
Problemas de salud o relacionados por parte del formulador, que afecten el tiempo del proyecto.	

Cronograma de hitos principales

Hito	Fecha máxima de entrega
Diagnóstico	12/04/2024
Situación futura	30/04/2024
Acta de constitución del proyecto	8/05/2024
Propuesta inicial de creación de la PMO.	26/05/2024
Elaboración de los distintos planes de gestión.	08/08/2024
Plan de implementación de propuesta de la PMO	22/08/2024
Documento final del proyecto	05/09/2024

Recursos preasignados

Los recursos iniciales con los que cuenta el proyecto son los siguientes

Tipo	Descripción	Presupuesto
Humano	Formulador del proyecto (\$1.000.000 durante cada mes del proyecto)	\$1.000.000 X 5 meses= \$5.000.000
	Director de proyecto (\$2.000.000) durante cada mes del proyecto	\$2.000.000 x 5 meses= \$10.000.000 Total, recurso= \$15.000.000
Tecnológico	2 portátiles	\$3.000.000
	Acceso a internet	\$100.000 x 5= \$500.000
	Acceso a bases de datos	\$300.000 Total, recurso= \$3.800.000
Materiales	Papelería	\$500.000
Total, presupuesto preliminar		Total, presupuesto= \$19.300.000

Interesados del proyecto

Interesados	Cargo	Interés	Influencia
Rafael Yesid Lázaro Valderrama	Formulador del proyecto	Alcanzar resultados con la calidad esperada y de fácil aplicación a la empresa. Contar con los recursos de tiempo y financieros para cumplir los objetivos del proyecto.	Positiva
Mario Quijano	Director del Proyecto	Que los desarrollos realizados sean de calidad y coherentes con los objetivos planteados.	Neutral

Interesados	Cargo	Interés	Influencia
Vanessa Alejandra Montejo Gelves	Propietaria “MEYER MÓVILES SAS”	Garantizar la reserva de la información suministrada y que los resultados del proyecto sean aplicables y generen valor para la empresa.	Positiva
Universidad Santo Tomás	Intermediaria	Cumplimiento de los objetivos del proyecto y de los estándares establecidos por la universidad.	Positiva
Comunidad del Dpto. Norte de Santander	Espectadores	Generación de impacto positivo en la región por parte de “MEYER MÓVILES SAS”.	Neutral

Requisitos de aprobación del proyecto

Elementos	Responsable de aprobación	Descripción
Acta de constitución	Director del proyecto y Vanesa Montejo (Representante legal “MEYER MÓVILES SAS”)	El director del proyecto es quién da el visto bueno a los elementos consignados en el acta, igualmente debe contar con la aprobación de Vanesa Montejo como representante legal por parte de la empresa.
Cronograma de actividades	Director del proyecto	Encargado de determinar si se llevaron a cabo todas las actividades planteadas y si estas se realizaron conforme a lo planificado en el proyecto.
Diagnóstico de la empresa	Vanesa Montejo	Que la propuesta de estructura final este acorde a las necesidades de la organización.
Realizar entrevista a los interesados	Rafael Lázaro	Para esto se cuenta con un libreto que permita realizar la entrevista

Elementos	Responsable de aprobación	Descripción
Elaboración de los planes de gestión	Director del proyecto	Da el visto bueno a los distintos planes que se deben entregar a la empresa, garantizando que cumplan con el alcance definido para el proyecto.
Plan de implementación de propuesta de creación de la PMO	Vanesa Montejo Rafael Lázaro	Los representantes de la empresa son los que van a determinar si la propuesta de estrategia competitiva es aplicable en la empresa y cumple las expectativas de valor ofrecidas por el proyecto.
Documento final del proyecto	Director de proyecto. Vanesa Montejo	El director del proyecto debe dar el visto bueno al documento final del proyecto. De este documento se entregará una copia a la empresa, en representación de la señora Vanesa Montejo.

Criterios de cierre o cancelación

Para dar por finalizado el proyecto se deben cumplir con los siguientes requerimientos:

- Ejecución del presupuesto y cronograma de actividades.
- Entrega del documento final del proyecto a la Universidad.
- Entrega del proyecto con la propuesta de creación de una PMO en la empresa mediante estándar PMBOK a la empresa “MEYER MÓVILES SAS”.
- Documento de recomendaciones del proyecto para la aplicación en la empresa.

Gerente del proyecto y niveles de autoridad

Nombre	Rafael Yesid Lázaro Valderrama
Cargo	Formulador del proyecto
Reporta a	Mario Quijano (director del proyecto) – Vanesa Montejo (Representante legal).
Niveles de autoridad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión de presupuesto y variaciones: media 2. Control del cronograma: media 3. Alcance del proyecto: alta

	4. Cambios en el proyecto: media 5. Gestión de actividades: alta 6. Toma de decisiones: alta 7. Aprobación del proyecto: baja
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Aprobaciones

Nombre	Cargo	Firma
Vanesa Montejo	Patrocinador del proyecto/Representante legal	
Mario Hernando Quijano	Director del proyecto	
Rafael Yesid Lázaro Valderrama	Formulador del proyecto	

Nota: se mantienen las columnas de la tabla, para mayor entendimiento debido a que se trata de un formato para el acta de constitución del proyecto.

3.2 Gestión del alcance del proyecto

En este capítulo se definirá el alcance del proyecto, donde permita determinar el cumplimiento de este, definiendo los objetivos establecidos del proyecto y sus entregables, también se tiene presente la recopilación de los respectivos requisitos y la creación de la Estructura de Desglose de Trabajo (EDT), en la cual se identifican cada uno de los paquetes de trabajo con sus requisitos que deben cumplir estos para la entrega final del proyecto.

3.2.1 Recopilación de requisitos

La recopilación de requisitos se obtuvo en grupos de opinión y comunicación directamente con los interesados, planificando una matriz de requisitos de interesados describiendo los entregables y sus requisitos de aceptación.

Tabla 4 *Recopilación de Requisitos de Interesados*

Interesados	Descripción	Requisito
Gerencia	Diagnóstico del estado actual en la gestión de proyectos en Meyer Móviles SAS.	Determinar el marco de trabajo para el desarrollo de la propuesta del proyecto.
Director del Proyecto	Estructurar propuesta de creación de gestión de proyectos con su articulación para una PMO	Seleccionar una metodología para implementar y evaluar los indicadores de desempeño de la misma.
Recurso Humano	Organizar la estructura de ejecución de la gestión de proyectos de forma planificada que permita armonizar acciones y verificar las diferentes fases de la propuesta del proyecto.	Crear los nuevos procesos con los formatos a realizar para la creación de la oficina de gestión de proyectos en la empresa.

3.2.2 Definición del alcance

La propuesta de creación de una PMO para la empresa, bajo los lineamientos del estándar del PMBOK, está relacionado con un plan de trabajo, con unos objetivos propios y la elaboración de un presupuesto y cronograma para mejorar la dirección y gestión de proyectos dentro de la organización.

3.2.3 Creación de la EDT

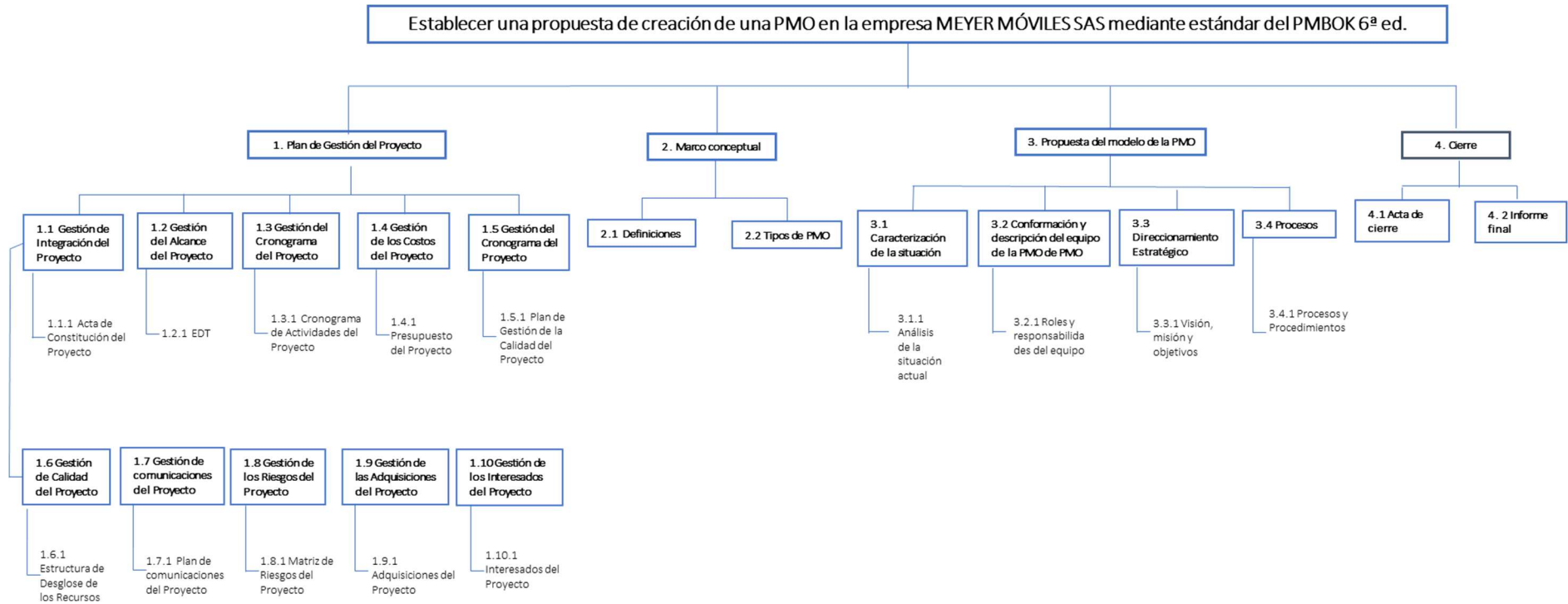
Teniendo en cuenta la delimitación del alcance, los objetivos del proyecto, los requisitos de los interesados y el acta de constitución del proyecto, se organiza cada entregable hasta formar paquetes de trabajo, los cuales están guiados a cumplir con el objetivo de entregar la propuesta de creación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) mediante el estándar del PMBOK 6 ed., que permita que permita mejorar la dirección y gestión de proyectos dentro de la empresa

MEYER

MÓVILES

S.A.S

Figura 5 Estructura de Desglose de Trabajo (EDT)



El diccionario de la EDT cuenta con información sobre las diversas actividades, responsables y criterios de aceptación que permiten una mejor comprensión en los entregables que contiene la propuesta para el diseño de una oficina de gestión de proyectos (PMO) en MEYER MÓVILES S.AS.

Tabla 7. *Diccionario de la EDT*

Nombre del paquete de trabajo	Responsable	Criterio de aceptación	Actividades relacionadas
Plan de Gestión de Proyecto			
Gestión de Integración del Proyecto.			
Acta de Constitución del Proyecto	Rafael Yesid Lázaro Valderrama	Acta de Constitución aceptada	Definición de objetivos - Justificación -Designación del director del proyecto - Riesgos -Interesados - Resultados -Cronograma - Presupuesto
Gestión del Alcance del Proyecto			
Estructura de desglose del trabajo (EDT)	Rafael Yesid Lázaro Valderrama	Estructura de desglose del trabajo (EDT) Aprobado	Identificar y analizar los entregables y el trabajo relacionado -Estructurar y organizar la EDT/WBS - Descomponer los niveles superiores de la EDT/WBS en componentes detallados de nivel inferior - Desarrollar y asignar códigos de identificación a los componentes de la EDT/WBS -Verificar que el grado de descomposición de los entregables sea el adecuado.
Diccionario de la EDT	Rafael Yesid Lázaro Valderrama	Diccionario Elaborado	Definición de las actividades de los paquetes de trabajo. Definición de responsables
Gestión del Cronograma del Proyecto			
Cronograma del proyecto	Rafael Yesid Lázaro Valderrama	Cronograma Elaborado	-Definir las actividades -Secuenciar las Actividades -Estimar la Duración de las Actividades
Gestión de los costos del Proyecto			

Presupuesto del Proyecto	Rafael Yesid Lázaro Valderrama	Línea base de costos elaborada	-Planificar la Gestión de los Costos -Estimar los Costos -Determinar el Presupuesto
Gestión de Calidad del Proyecto			
Plan de Gestión de la Calidad del Proyecto	Rafael Yesid Lázaro Valderrama	Que incluya los requisitos y/o estándares de calidad y los entregables del proyectos sujetos a verificación	-Identificación de los requisitos y/o estándares de calidad para el proyecto y sus entregables -Identificación de estrategias para medir y controlar los requisitos de calidad
Gestión de Recursos del Proyecto			
Estructura de Desglose de los Recursos	Rafael Yesid Lázaro Valderrama	Que contenga cuáles serán los recursos necesarios para desarrollar el proyecto y la estructura de desglose de recursos.	La determinación de cómo estimar, adquirir, gestionar y utilizar los recursos físicos y los recursos del equipo del proyecto - La elaboración de la estructura de desglose de recursos
Gestión de comunicaciones del Proyecto			
Plan de comunicaciones del Proyecto	Rafael Yesid Lázaro Valderrama	Matriz de comunicaciones diligenciada	Determinación de los canales de comunicación para la ejecución del proyecto -Elaboración de la matriz de comunicaciones
Gestión de los Riesgos del Proyecto			
Matriz de Riesgos del Proyecto	Rafael Yesid Lázaro Valderrama	Matriz de Riesgos diligenciada	-La identificación de los riesgos -El análisis cualitativo de los riesgos -El análisis cuantitativo de los riesgos -La respuesta a los riesgos.
Gestión de las Adquisiciones del Proyecto			
Adquisiciones del Proyecto	Rafael Yesid Lázaro Valderrama	Matriz de adquisiciones elaborada	Documentar las decisiones de adquisiciones del proyecto -Identificar los criterios para adquirir insumos y servicios
Gestión de los Interesados del Proyecto			
Interesados del Proyecto	Rafael Yesid Lázaro Valderrama	Matriz de los interesados elaborada	Listar las expectativas de los interesados -Medir el grado de influencia de cada interesado -Medir el grado de interés de cada interesado -Definir estrategias con los

Propuesta del modelo de la PMO			interesados
Caracterización de la situación	Rafael Yesid Lázaro Valderrama	Cuestionario aceptado	Determinación de criterios a evaluar -Selección y elaboración de cada una de las preguntas sobre gestión de proyectos en la empresa
Análisis de la situación actual	Rafael Yesid Lázaro Valderrama	Informe de resultados con el análisis organizacional en la gestión de proyectos en la empresa	-Aplicación del cuestionario a líderes clave en la gestión de proyectos en la empresa -Tabulación de la información -Análisis de los resultados obtenidos
Listado de Funciones de la PMO	Rafael Yesid Lázaro Valderrama	Listado de funciones de la PMO	Tipo de PMO propuesta para MEYER MÓVILES S.A.S
Direccionamiento estratégico	Rafael Yesid Lázaro Valderrama	Direccionamiento estratégico de la PMO elaborado	Elaboración de la Misión de la PMO -Elaboración de la Visión de la PMO -Elaboración de los objetivos de la PMO -Posicionamiento de la PMO en MEYER MÓVILES S.A.S
Procesos			
Procesos y Procedimientos	Rafael Yesid Lázaro Valderrama	Estructura de desglose del trabajo (EDT) para la implementación de la PMO Aceptado	Identificar y analizar los entregables y el trabajo relacionado -Estructurar y organizar la EDT/WBS
Cierre			
Acta de cierre	Rafael Yesid Lázaro Valderrama	Acta de cierre aceptada	Presentación de los invitados. Presentación de resultados. Espacio para resolver las dudas. Aprobación. Lecciones aprendidas.
Informe Final			

Figura 6. Alcance del Proyecto



3.3 Gestión del cronograma del proyecto

De acuerdo a las reuniones realizadas con los interesados, y aprobadas las actividades, los tiempos definidos, se proyecta a organizar y desarrollar el cronograma del proyecto en el marco de establecer la propuesta para la creación de una PMO en la empresa Meyer Móviles SAS.

Tabla 5. Cronograma de Actividades del proyecto

Actividades	MES 1				MES 1				MES 1				
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	
1. Preparación y Planificación Inicial													
Identificar stakeholders clave													
Definir objetivos y alcance de la PMO													
Desarrollar el plan de implementación													
Presentar plan a la dirección ejecutiva													
2. Establecimiento de Estructuras Básicas													
Crear el manual de políticas y procedimientos													
Seleccionar el equipo de la PMO													
Establecer líneas de comunicación													
3. Implementación Inicial													
Configurar herramientas de gestión de proyectos													
Capacitar al equipo de la PMO													
Identificar proyectos piloto													
4. Gestión de los costos del proyecto													
Diseñar la estructura organizativa de la PMO													
Desarrollar procedimientos de gestión de proyectos													
Preparar documentación para ejecución													

3.4 Gestión de los costos del proyecto

Para la propuesta de creación de la PMO en MEYER MÓVILES S.A.S, se analizaron dos procesos en esta área de conocimiento, que son: planificar la gestión de los costos y la determinación del presupuesto del proyecto, teniendo en cuenta lo relacionado a los recursos humanos, físicos y tecnológicos, necesarios para el cumplimiento de las actividades propuestas en el cronograma.

3.4.1 Planificar la gestión de los costos del proyecto

Con el objetivo de establecer y desarrollar esta área de conocimiento, se procede a planificar los costos, para identificar las necesidades directas de la empresa, lo cual se genera de manera organizada el presupuesto estimado que se requiere para el desarrollo del proyecto.

3.4.2 Estimación de los costos

La estimación de costos para el desarrollo del proyecto, serán financiados en su totalidad con recursos de la empresa MEYER MÓVILES S.A.S. Los recursos humanos, físicos, tecnológicos y entre otros, los cuales se estimaron a través del análisis de alternativas eligiendo la opción conforme al proyecto, tal como aparece en la tabla 8

Tabla 6. *Estimación de Costos*

	Recursos	Cantidad	V/Unitario	Costo (Mensual)
	Gerente Técnico	1	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000
Recursos Humanos	Personal Administrativo	2	\$ 1.800.000	\$ 3.600.000
	Profesional de Proyectos	1	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000
	Computador portátil	2	\$ 600.000	\$ 1.200.000

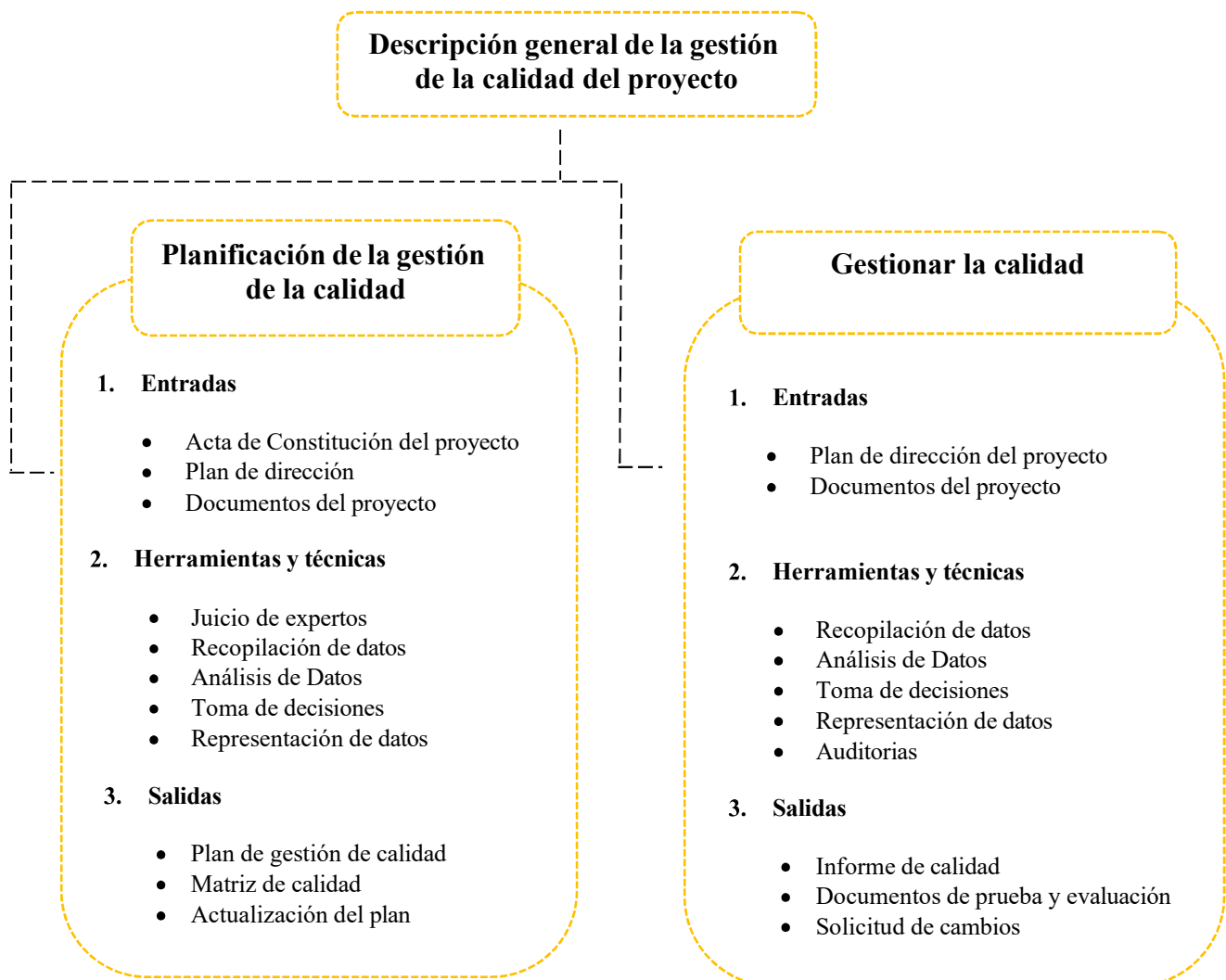
	Impresora láser a color	1	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
Equipos/materiales	Dispositivos de almacenamiento	2	\$ 70.000	\$ 140.000
	Recursos	Cantidad	V/Unitario	Costo (Mensual)
	Papelería e implementos de oficina	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
	Equipos celulares (Smartphone)	2	\$ 200.000	\$ 400.000
Recurso Tecnológico	Licencia Microsoft Project	2	\$ 150.000	\$ 300.000
VALOR COSTO DIRECTO				\$ 13.840.000
Imprevistos (10%)				\$ 1.384.000
Valor Total				\$ 15.224.000

3.4.1 *Determinar presupuesto del proyecto*

Luego de realizar la estimación de costos, el presupuesto del proyecto incluye los salarios de los profesionales a necesitar, los recursos físicos y tecnológicos para el desarrollo de este proyecto. Se estimó que el presupuesto mensual corresponde a la suma de \$ 15.224.000 pesos colombianos, como valor aproximado para la formulación de una PMO en la empresa MEYER MÓVILES S.A.S

3.5 Gestión de la calidad del proyecto

La planificación y ejecución de procesos de calidad se fundamenta en definir formalmente el concepto de calidad. Según el Project Management Institute (PMI), la calidad en un proyecto no solo se considera en su gestión, sino también en los entregables generados durante su ejecución, empleando métricas y técnicas específicas. En la figura 3 se hace la descripción general de la gestión de la calidad del presente proyecto.

Figura 7. Descripción de la calidad del proyecto

3.6 Gestión de los recursos del proyecto

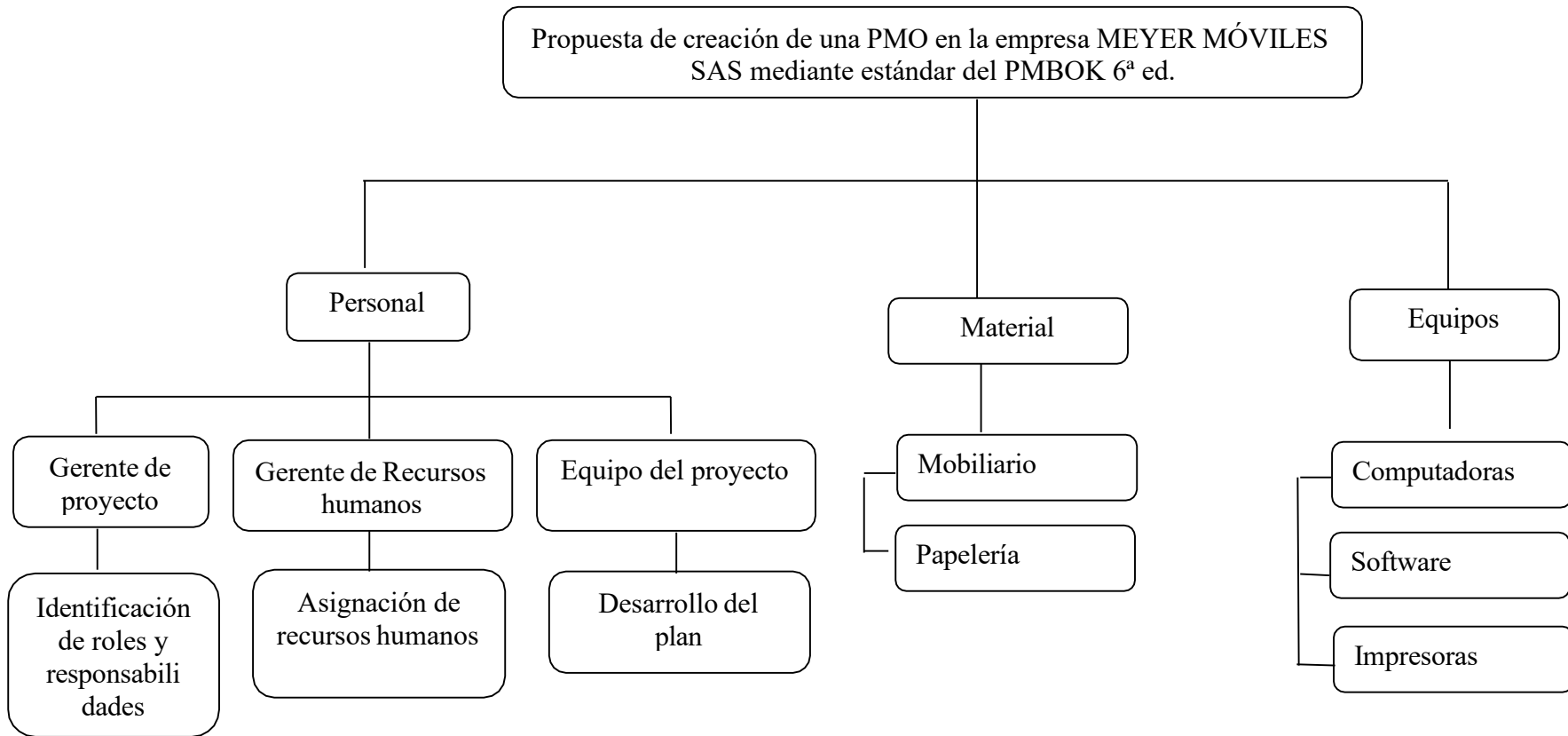
En la tabla 9 presenta un esquema detallado de la asignación de responsabilidades para este proyecto. Incluye la identificación y asignación de roles, las responsabilidades asociadas a cada rol, los conductos regulares a seguir, y las herramientas y técnicas utilizadas para cada proceso. Este enfoque estructurado facilita una gestión eficiente del recurso humano, asegurando que todos los miembros del equipo comprendan sus funciones y trabajen de manera coordinada hacia los objetivos del proyecto.

Tabla 7. *Matriz de Asignación de responsabilidades*

Proceso/Actividad	Roles	Responsabilidades
Identificación de roles y responsabilidades	Gerente de Proyecto	Definir roles y responsabilidades claras para cada miembro del equipo de proyecto.
Asignación de recursos humanos	Gerente de Recursos Humanos	Asignar recursos humanos adecuados según las necesidades del proyecto.
Desarrollo del Plan de Recursos Humanos	Gerente de Proyecto, Equipo de Proyecto	Desarrollar el plan que describa roles, responsabilidades y el conducto regular de cada miembro.
Adquisición de recursos externos	Gerente de Compras, Gerente de Proyecto	Gestionar la contratación de recursos externos necesarios para el proyecto.
Capacitación del equipo de proyecto	Gerente de Proyecto, Departamento de RRHH	Organizar y proporcionar la capacitación necesaria para los miembros del equipo.
Monitoreo y control de recursos	Gerente de Proyecto	Monitorear el desempeño de los recursos y ajustar según sea necesario.
Gestión de conflictos y resolución de problemas	Gerente de Proyecto, Recursos Humanos	Manejar y resolver conflictos que surjan dentro del equipo de proyecto.

Adaptado de Project Management Institute (2017)

Figura 8 Estructura de desglose de recursos

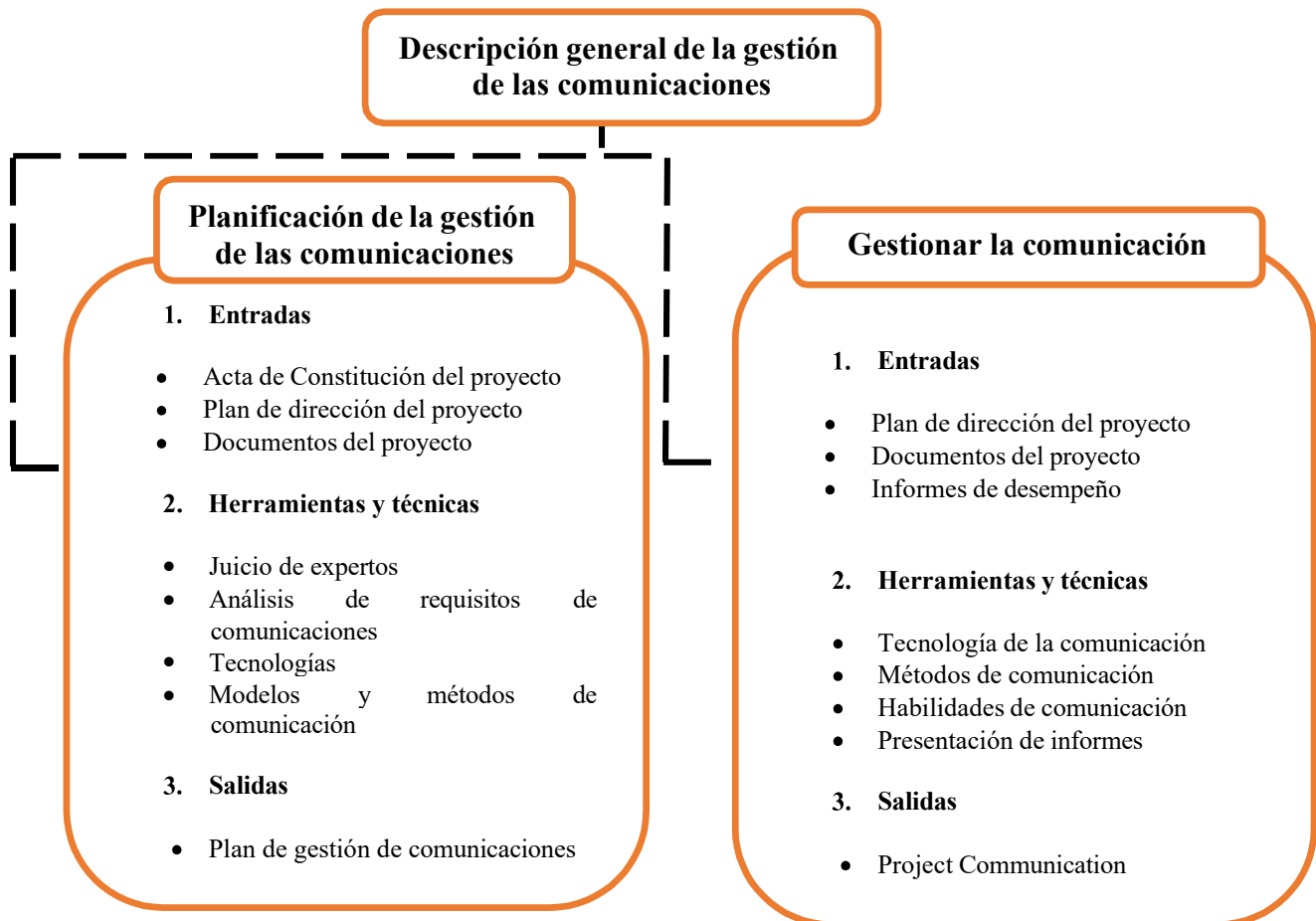


Adaptado de Project Management Institute (2017)

3.7 Gestión de las comunicaciones del proyecto

Como se puede observar en la figura 8, la gestión de comunicaciones del presente proyecto está diseñada para asegurar una interacción eficiente y efectiva entre todos los interesados. En este plan se identificaron a los participantes clave, evaluando sus intereses y necesidades, y estableciendo los métodos, formatos y frecuencias adecuados para la entrega de información. Con una gestión de comunicaciones bien estructurada, se garantiza que toda la información relevante sea transmitida de manera oportuna y precisa, minimizando los riesgos de malentendidos y fallos en la comunicación, y contribuyendo así al éxito general del proyecto.

Figura 9. Descripción de la gestión de las comunicaciones



Adaptado de Project Management Institute (2017)

Tabla 8 *Gestión de las comunicaciones*

Identificación de interesados	Intereses y expectativas	Niveles de autoridad	Necesidades de información	Formato de comunicación	Métodos de comunicación	Responsable
Empleados de MEYER MÓVILES SAS	Empleados: Seguridad laboral, nuevas oportunidades de crecimiento.	Directivos de alto nivel	Empleados: Tareas asignadas, cambios en procesos, formación	Informes: Documentos formales, presentaciones. Actualizaciones rápidas:	Reuniones presenciales y virtuales Correos electrónicos	Director del Proyecto: Coordinación general Gerentes de Área:
Gerentes directivos. y	Gerentes y directivos: Mejora en la eficiencia, retorno de inversión.	Gerentes de proyectos	Directivos: Informes de progreso, análisis de riesgos, decisiones estratégicas Gerentes: Detalles operacionales, avances del proyecto, problemas y soluciones.	Correos electrónicos, boletines internos. Reuniones: Presenciales o virtuales.	Boletines internos Plataforma de gestión de proyectos	Comunicación específica a sus equipos Oficina de Comunicación: Preparación y distribución de boletines y comunicados
Clientes Proveedores	Clientes: Mejoras en el servicio y productos ofrecidos. Proveedores: Nuevas oportunidades de negocio, continuidad de relaciones comerciales.	Líderes de equipo				

Adaptado de Project Management Institute (2017)

3.8 Gestión de los riesgos del proyecto

Para garantizar el éxito de este importante emprendimiento, es crucial identificar, evaluar y mitigar los riesgos potenciales que puedan surgir a lo largo del proceso. En la tabla 11, se presenta una detallada matriz de riesgo que analiza los posibles desafíos que podrían enfrentarse

durante la creación de la PMO, junto con estrategias de mitigación para abordar cada uno de estos riesgos de manera efectiva.

Tabla 9. *Gestión de los riesgos del proyecto.*

Riesgo	Descripción	Impacto (a-5)	Mitigación	Probabilidad de ocurrencia
Resistencia al cambio	Los empleados pueden resistirse a los nuevos procesos y herramientas introducidos por la PMO.	5	Implementar un programa de gestión del cambio que incluya comunicación continua, formación y apoyo a los empleados.	Alta
Retrasos en la implementación	Los plazos del proyecto pueden no cumplirse debido a factores imprevistos.	3	Establecer un cronograma realista, realizar revisiones periódicas y ajustar los planes según sea necesario.	Alta
Problemas de comunicación	Fallos en la comunicación entre los diferentes equipos pueden llevar a malentendidos y errores.	3	Implementar un plan de comunicación claro que incluya reuniones regulares, informes de progreso y un sistema de gestión de la comunicación.	Alta
Falta de recursos suficientes	Insuficiencia de recursos humanos, financieros o tecnológicos para implementar la PMO.	5	Realizar una planificación detallada de recursos y asegurar el compromiso de la alta dirección para la asignación de recursos necesarios.	Media
Falta de apoyo de la alta dirección	La alta dirección puede no brindar el apoyo necesario, lo que afecta la implementación y	5	Involucrar a la alta dirección desde el inicio del proyecto, mantenerlos informados de los avances y beneficios	Media

Riesgo	Descripción	Impacto (a-5)	Mitigación	Probabilidad de ocurrencia
	operación de la PMO.		de la PMO.	

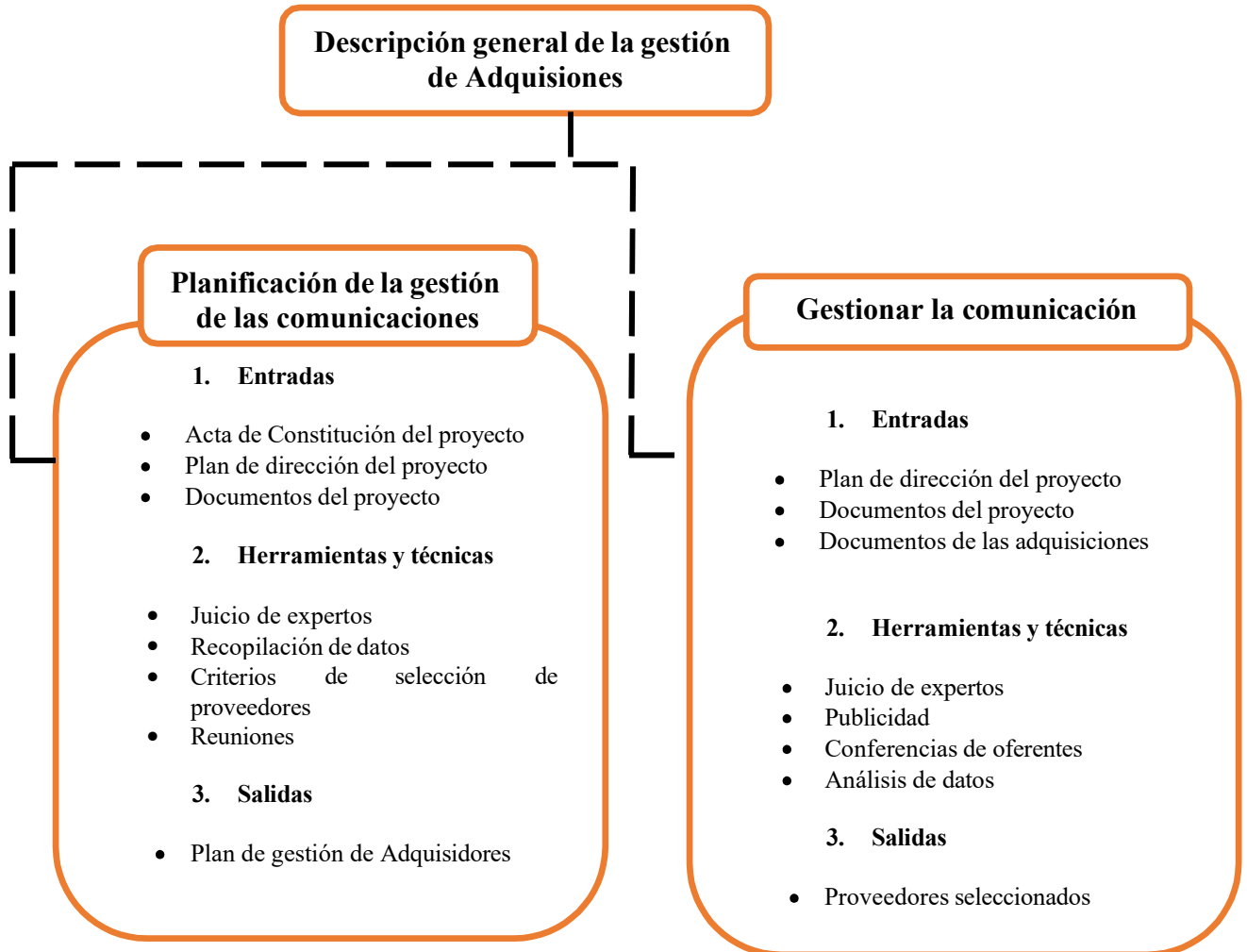
, Adaptado de Project Management Institute (2017)

3.9 Gestión de las adquisiciones del proyecto

La gestión de adquisiciones implica la identificación e de los productos o servicios esenciales para la PMO, así como la determinación de criterios de selección para los proveedores. Dichos criterios abarcan aspectos como la calidad del producto, el precio competitivo y la disponibilidad.

La siguiente fase involucra la identificación de proveedores potenciales a través de una investigación de mercado detallada. Este análisis considera tanto proveedores internos como externos a la organización, evaluando su experiencia y capacidad para satisfacer los requisitos del proyecto. La selección final se realiza mediante técnicas como el juicio de expertos y el análisis de datos, priorizando aquellos proveedores que ofrecen la mejor combinación de calidad, precio y capacidad de entrega.

Una vez seleccionados los proveedores, se procede con la elaboración de la documentación de adquisiciones, que incluye la preparación de solicitudes de propuestas (RFP), contratos y acuerdos de nivel de servicio (SLA). Posteriormente, se ejecutan las adquisiciones, llevando a cabo negociaciones contractuales y supervisando el proceso para garantizar el cumplimiento de los plazos y requisitos del proyecto. La gestión continua de los proveedores y el control de cambios son actividades cruciales para mantener la eficacia y el éxito del proceso de adquisición a lo largo del proyecto.

Figura 10 *Gestión de las Adquisiciones del Proyecto*

3.10 Gestión de los interesados del proyecto

Se identificaron las personas o grupos que directa o indirectamente de manera positiva o negativa puedan ser afectados con el desarrollo del proyecto, mediante un plan de involucramiento de los interesados y de esta forma se desarrolló una estrategia para conseguir su participación.

3.10.1 Planificar el involucramiento de los interesados del proyecto

Tomando como base que es un proyecto cuyo alcance es establecer una propuesta de creación de una PMO en la empresa, se identificaron los posibles interesados y grupos con altas expectativas en el proyecto, y se realizó mediante la matriz contenida en la tabla 11, que incluye información detallada de los interesados, los cuales hacen parte importante en la consolidación y desarrollo del proyecto.

Tabla 10 Matriz de interesados del proyecto

Interesados	Descripción	Clasificación	Conector	Influencia del Proyecto
Gerencia General	Aprobar todas las decisiones estratégicas para la empresa.	Interno	Director del Proyecto	Alta: Toma de decisión si el proyecto es viable.
Director del Proyecto	Encargado de planificar, ejecutar y dar seguimiento hasta alcanzar los objetivos propuestos del proyecto.	Interno	Maestrante	Alta: Realización de cambios al proyecto en todas sus fases.
Trabajadores	Empleados de la empresa en la realización de diferentes actividades en las áreas de trabajo.	Interno	Empleados	Baja: Realización de aportes con ideas y solución de cuestionarios
Maestrante	Realizar la propuesta de creación de la PMO en la empresa Meyer Móviles SAS bajo estándar del PMBOK 6 ed.	Interno	Estudiante que desarrolla el proyecto	Alta: Aportes de conocimiento e información en la construcción e implementación del cuerpo del proyecto.

4. Resultados DOFA

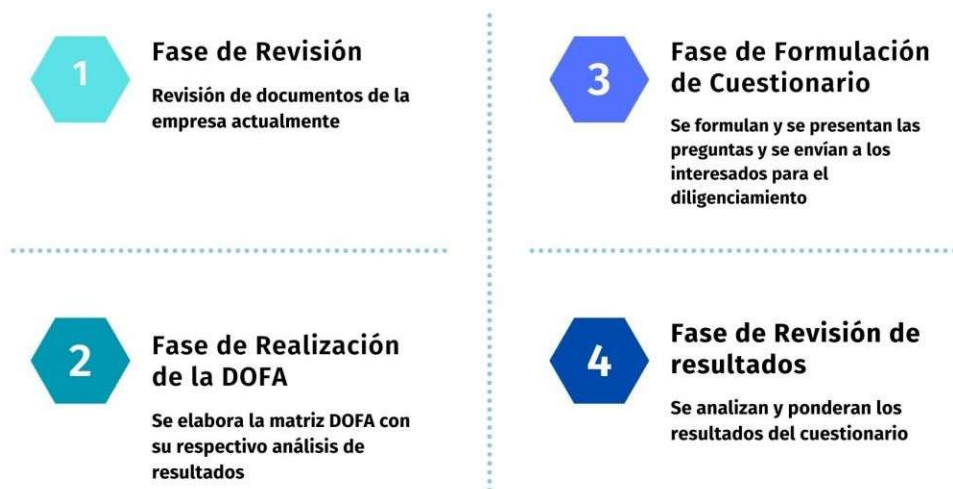
A continuación, se presentan los resultados obtenidos en el presente Trabajo Final de Maestría (TFM), basado en el objetivo general y los objetivos específicos, donde se puede evidenciar la viabilidad para la creación de una PMO en la empresa MEYER MÓVILES S.A.S bajo el estándar del PMBOK 6 ed.

En concordancia al primer objetivo específico del presente de estudio, se ha realizado un análisis interno y externo para identificar los factores críticos que inciden en su desempeño y su posicionamiento en el mercado. Este análisis ha permitido reconocer tanto las fortalezas y oportunidades de la organización como las debilidades y amenazas a las que se enfrenta.

Con el fin de capitalizar las fortalezas internas y aprovechar las oportunidades externas identificadas, se plantean estrategias concretas que respaldan la creación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO, por sus siglas en inglés) dentro de MEYER MÓVILES S.A.S. Estas estrategias están diseñadas para mejorar la estandarización de procesos, diversificar la base de proveedores, fortalecer la capacidad de gestión de proyectos a gran escala y mantenerse actualizado tecnológicamente. La implementación de la PMO no solo busca optimizar la ejecución de proyectos, sino también potenciar la competitividad y la innovación en un mercado caracterizado por su dinamismo y demandas crecientes.

Para definir este objetivo, se ha organizado de la siguiente manera:

- Análisis DOFA
- Cuestionario a los interesados del Proyecto

Figura 11. Fases para el diagnóstico actual de Meyer Móviles SAS.**Tabla 11.** Análisis DOFA de Meyer Móviles SAS

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Experiencia en el sector 2. Recursos humanos calificados. 3. Flexibilidad para adaptarse a las nuevas tendencias del mercado. 4. Compromiso con la calidad y la innovación. Capacidad para establecer alianzas estratégicas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Procesos internos no estandarizados. 2. Dependencia excesiva de proveedores externos. 3. Escasa experiencia en la gestión de proyectos a gran escala. 4. Riesgo de desactualización tecnológica.

Oportunidades	Utilizar la experiencia en el sector y la capacidad para establecer alianzas estratégicas para aprovechar las nuevas oportunidades de mercado.	Establecer estándares para los procesos internos para mejorar la eficiencia y la calidad.
1. Apertura de nuevas puertas en el sector de tecnologías y comunicaciones.	Invertir en investigación y desarrollo para ofrecer soluciones innovadoras que satisfagan las demandas del mercado.	Diversificar la base de proveedores para reducir la dependencia y mitigar el riesgo de desabastecimiento.
2. Crecimiento del mercado de proyectos tecnológicos	Establecer alianzas con universidades y maestrantes en gestión de proyectos para mejorar la capacidad de ejecución de proyectos a gran escala.	Capacitar al personal en gestión de proyectos a gran escala para aprovechar el crecimiento del mercado de proyectos tecnológicos.
3. Demandas crecientes de soluciones innovadoras en el mercado	4. Posibilidad de establecer alianzas con universidades y maestrantes en gestión de proyectos.	Invertir en actualización tecnológica para mantenerse al día con las tendencias del mercado
Amenazas	Implementar procesos estandarizados para mitigar el impacto de la competencia fuerte en el mercado.	Capacitar al personal en gestión del cambio para abordar posibles resistencias internas al cambio organizacional.
1. Competencia fuerte en el mercado de tecnologías y comunicaciones.	2. Cambios rápidos en las tendencias tecnológica	Realizar estudios de mercado y desarrollar estrategias de marketing para mejorar la aceptación de los productos en el mercado.
3. Inestabilidad económica y política.	Diversificar los mercados objetivo para mitigar el impacto de la inestabilidad económica y política en un mercado específico.	
4. Posible resistencia interna al cambio organizacional Riesgo de falta de aceptación por parte del mercado.		

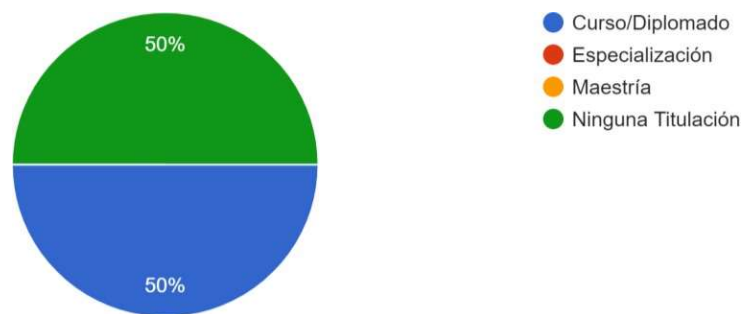
4.2 Fase de revisión de resultados

En la fase de revisión de resultados, se evidencia las apreciaciones y opiniones de la población encuestada.

4.2.1 Cuestionario vinculado en la empresa

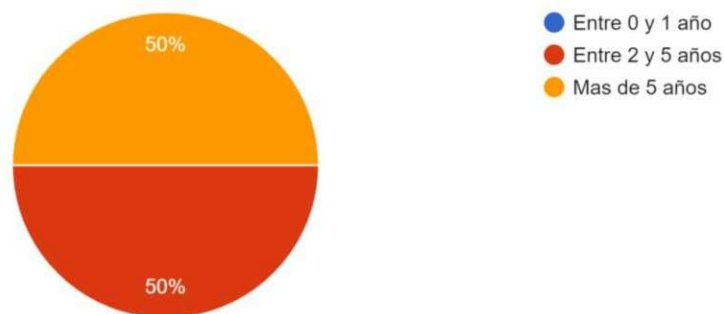
A continuación se evidencian los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta a los colaboradores vinculados a la empresa y los cuales resultan ser actores claves para soportar la ejecución del presente proyecto.

Figura 12. Señale si actualmente cuenta con un título o certificado en Gestión de Proyectos.



Según la Figura 11, se puede apreciar que la mitad de la población encuestada posee algún curso o diplomado, mientras que la otra mitad declara no tener ninguna clase de titulación. Este dato revela una división equitativa en términos de formación académica o profesional entre los encuestados.

Figura 13. Tiempo de vinculación en la empresa.

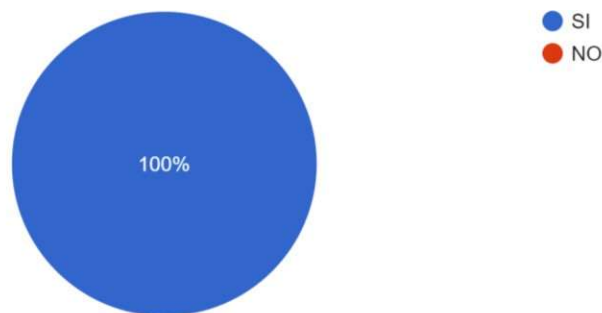


Según la información recopilada y tal como se muestra en la Figura 12, el 50% de los colaboradores han estado vinculados a la empresa entre 2 y 5 años, mientras que el otro 50% ha trabajado en la empresa por más de 5 años. Este equilibrio en la duración de la vinculación laboral sugiere una mezcla de empleados con experiencia moderada y otros con una trayectoria más prolongada en la organización

De acuerdo con los datos aportados, se muestra que el rol que cumple la población encuestada son los que se describen a continuación

- Gerente
- Representante legal de la empresa
- Abogado

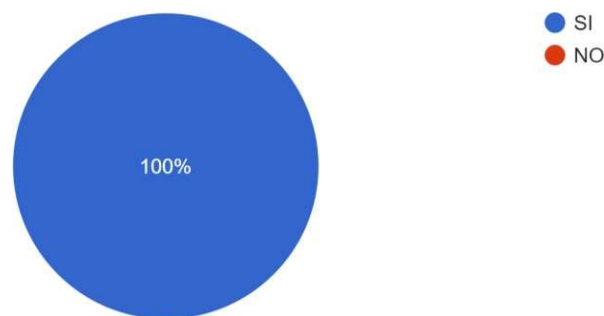
Figura 14. *Tiene alguna misión definida dentro de la empresa*



Ahora bien, en cuanto a la deficiencia de la misión, se evidencia que los colaboradores la tienen definida, sabes cuáles son las actividades que deben realizar de acuerdo a su perfil y capacidades, entre las actividades y misiones más representativas está Comercialización de servicios y productos de telefonía móvil y fija, enfocada en satisfacer con excelencia las necesidades de comunicación y tecnología de sus clientes. Busca maximizar la rentabilidad a través de buenas prácticas y procedimientos, además de ser un generador de oportunidades para

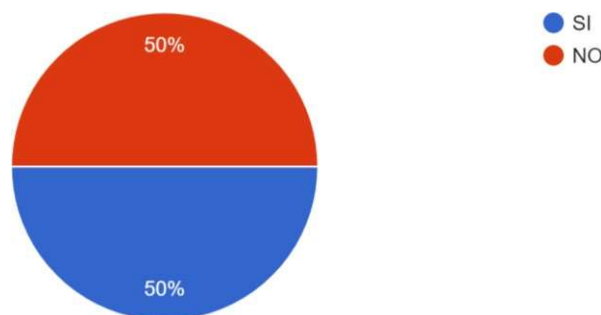
sus empleados y fuerza de ventas. Es una empresa dedicada a la comercialización de servicios y productos de telefonía móvil y fija, que tiene como objetivo satisfacer con calidad las necesidades de comunicación y tecnología de sus clientes. Se esfuerza por generar la mayor rentabilidad posible dentro de un marco de buenas prácticas y procedimientos, y por ser un motor de oportunidades para sus empleados y fuerzas de ventas.

Figura 15. *Se llevan a cabo procedimientos previos que garanticen eficacia del profesional antes de ser contratado.*



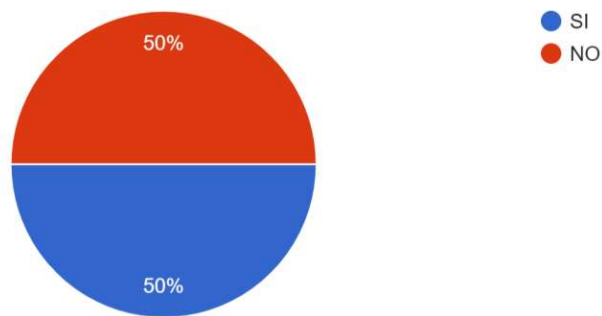
En cuanto a los procedimientos previos, se muestra que existe una eficacia profesional que puede garantizar el desempeño profesional antes de ser contratado con un 100% de aprobación.

Figura 16. *Utiliza herramientas en la empresa el cual permita la planeación de la dirección tecnológica.*



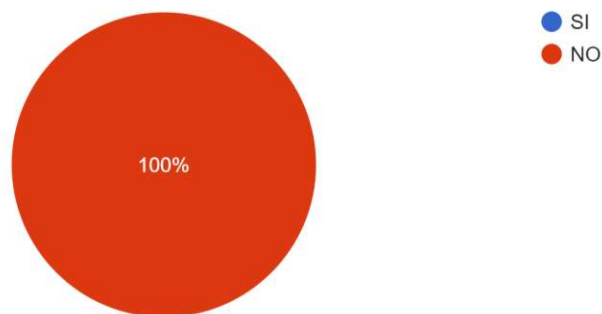
El 50% de las personas encuestadas utiliza herramientas tecnológicas para realizar sus actividades, mientras que el otro 50% indica que no las emplea.

Figura 17. *Está definido un marco de trabajo para el proceso de las Tecnologías e información para ejecutar el plan estratégico de la empresa.*



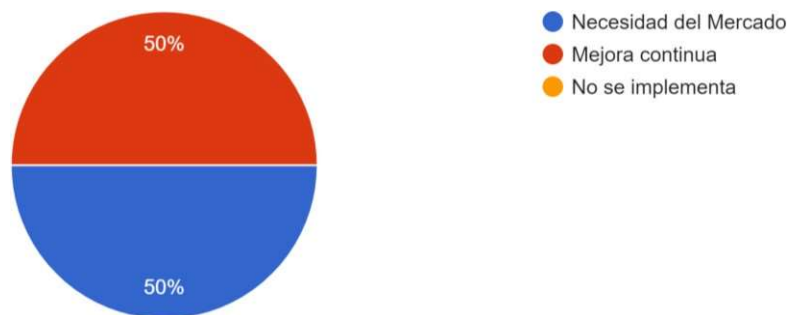
En la elaboración del marco de trabajo para el proceso tecnológico, el 50% de los encuestados declaró que sí estaba definido, mientras que el otro 50% afirmó que no lo estaba.

Figura 18. *La empresa se rige con estándares de calidad.*



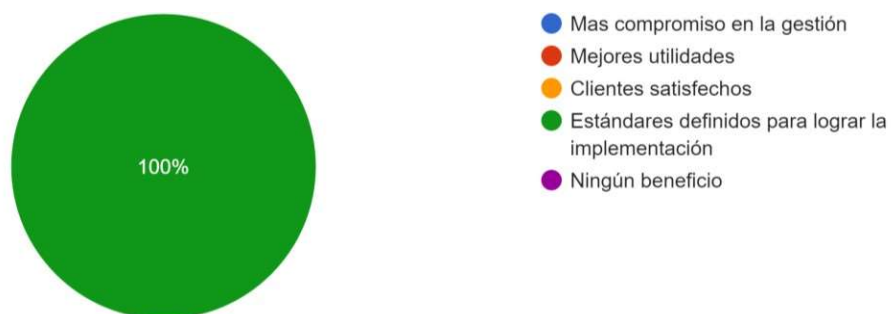
De acuerdo con la figura 17, el 100% de los encuestados expresan que la empresa todavía no cumple con los estándares de calidad.

Figura 19 . *Cual considera que es el factor mas importante para la organización implemente una metodología siguiendo las buenas prácticas de PMI.*



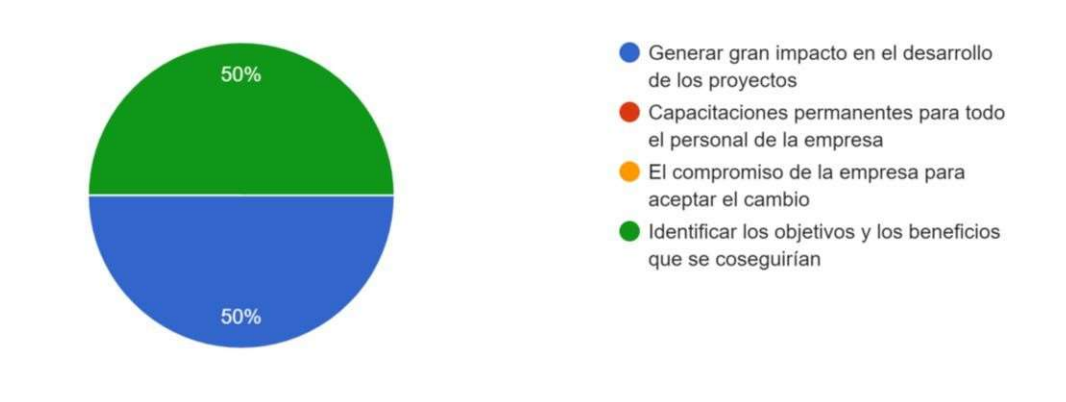
Los colaboradores de la empresa consideran que la mejora continua y las demandas del mercado son los aspectos más relevantes con un 50% de afirmación respectivamente, tal como se muestra en la figura 18

Figura 20. *Cuales beneficios puede llegar a obtener la empresa con la implementación de la metodología siguiendo las buenas prácticas del PMI.*



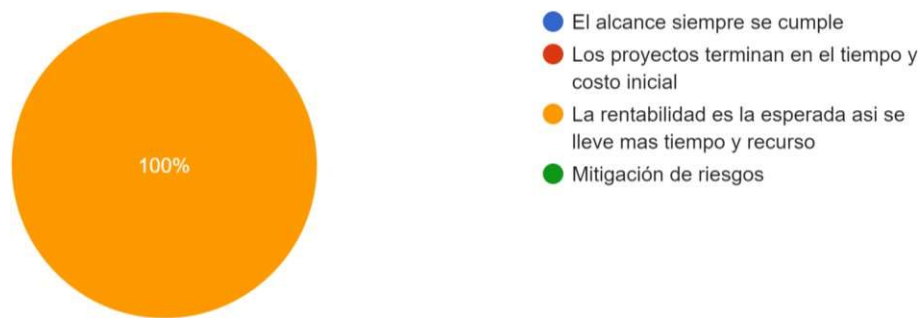
El 100% de la población afirma que los estándares definidos para lograr la implementación del PMI, son los beneficios que los colaboradores afirman traria la implementación del PMO, acorde con los resultados de la Figura 19.

Figura 21. *Cual considera que puede llegar a ser el factor de éxito más importante con la implementación de la oficina de Gestión de proyectos PMO.*



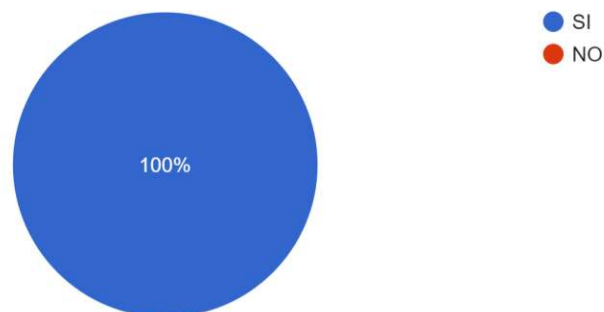
Los empleados consideran que la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) tendría un papel crucial en el éxito de la empresa, destacando dos aspectos principales: la capacidad de generar impacto en el desarrollo de los proyectos, que representa el 50%, y la habilidad para identificar los objetivos y beneficios que se alcanzarán, que también representa otro 50%, tal como se puede observar en los resultados plasmados en la figura 20

Figura 22. *Desde su experiencia ¿qué es lo mejor funciona en los proyectos de la empresa?*



Según la incertidumbre sobre lo que resulta más efectivo en los proyectos de la empresa, todos los colaboradores, según la figura 21, aseguran que la rentabilidad es crucial, incluso si eso significa que se necesite más tiempo y recursos para lograrlo.

Figura 23. La empresa prioriza proyectos acordes a su estrategia de negocio.

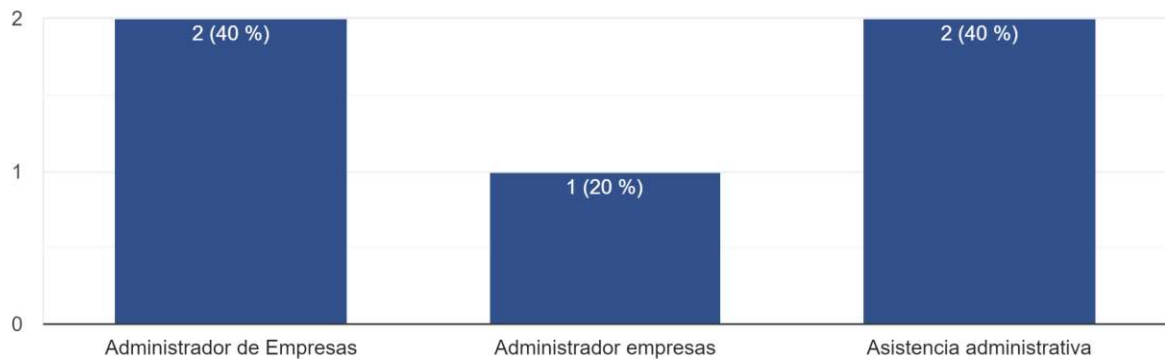


Existe una coherencia entre la priorización de proyectos de la empresa, el 100% de los colaboradores afirman que sí.

4.2.2 Cuestionario vinculado en la empresa

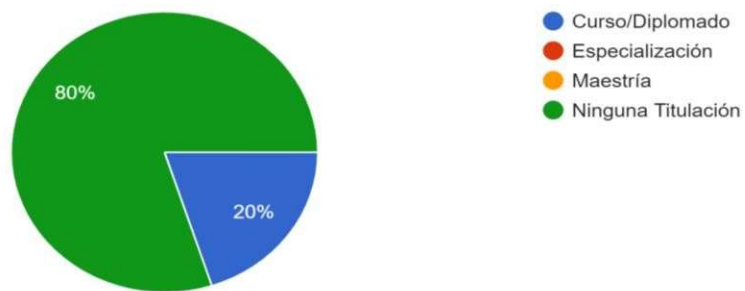
4.2.2.1 Entrevista a los empleados

Figura 24. Profesión de los colaboradores de la empresa.



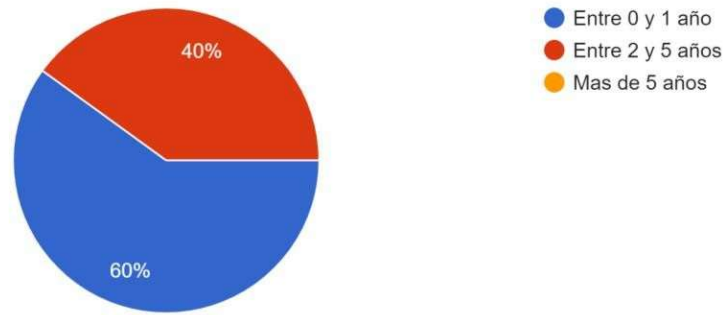
La figura 23 indica que el 60% de los encuestados son administradores de empresas, mientras que el 40% desempeñan funciones de asistencia administrativa.

Figura 25. Señale si actualmente cuenta con un título o certificado en gestión de proyectos.



La titulación en gestión de proyectos entre la población encuestada se distribuye en un 80% sin ninguna titulación y un 20% con algún curso o diplomado en la materia

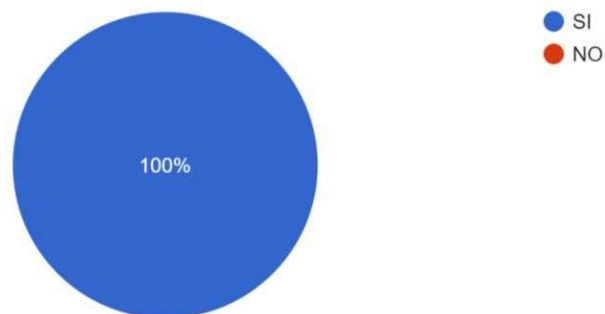
Figura 26. Cuánto tiempo lleva vinculado en la empresa.



La titulación en gestión de proyectos entre la población encuestada se distribuye en un 80% sin ninguna titulación y un 20% con algún curso o diplomado en la materia.

En cuanto al papel desempeñado en las actividades de la empresa, se resalta al Coordinador encargado de gestionar y ejecutar la estrategia comercial junto con el equipo de ventas. También realiza trámites administrativos vinculados al objeto social, previa consulta y aprobación de la gerencia. Además, es responsable de la activación de productos de transmisión de voz y datos, así como de la administración, entrega y seguridad del inventario de equipos propios y en consignación de la empresa. Asimismo, está a cargo de la comercialización y venta de todos los productos y servicios de telecomunicaciones de Claro Colombia.

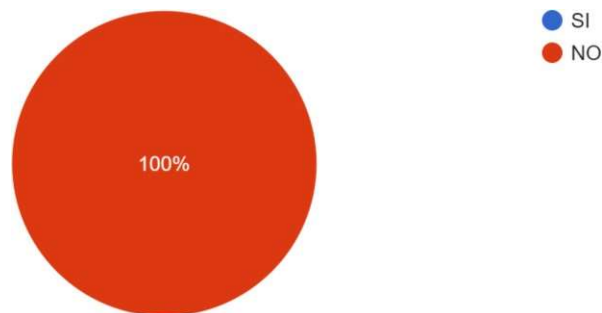
Figura 27. *Tiene la empresa una misión definida.*



Si existe una misión definida dentro de los procesos y dentro de las principales se destacan la comercialización de servicios y productos de telefonía móvil y fija. Mediante el

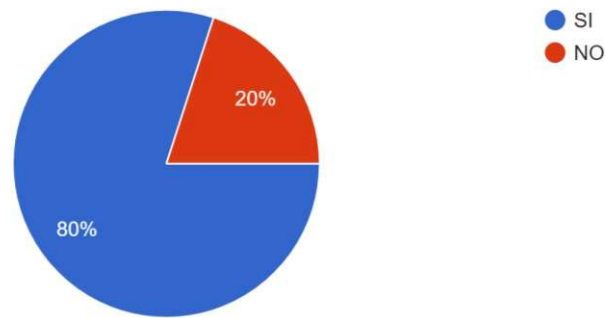
desarrollo de su objeto social, busca satisfacer con calidad las necesidades de comunicación y tecnología de sus clientes. A través de su enfoque en la venta de estos servicios y productos, se compromete a proporcionar soluciones eficientes y de alta calidad que respondan a las demandas tecnológicas actuales.

Figura 28. *Al momento de la contratación tuvo algún proceso que permitió saber su compromiso con MEYER MOVILES S.A.S.*



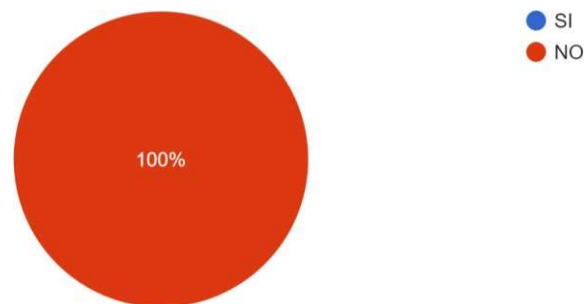
Según lo demostrado en la figura 27, todos los encuestados indican que no han participado en ningún proceso que les haya permitido reconocer su compromiso con la empresa Meyer Moviles.

Figura 29 . *Se realizó algún proceso de inducción al ingresar a la empresa.*



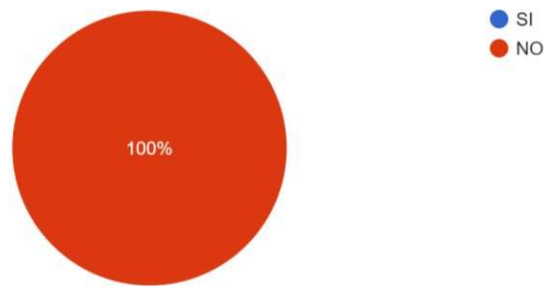
En la figura 28 se muestra que el 80% de la población encuestada afirma que sí se llevó a cabo algún proceso de inducción, lo que sugiere que la mayoría de los encuestados recibieron una introducción formal al ingresar a la empresa. Por otro lado, el 20% restante señala que no se llevó a cabo ningún proceso de este tipo, lo que indica una minoría de personas que pueden haber ingresado sin un proceso de integración estructurado.

Figura 30. *Se le ha realizado procesos de reintucción*



En lo que respecta a los procesos de reintegración, todos los encuestados declaran no haber recibido dicho procedimiento.

Figura 31. *La empresa cuenta con un plan de acción que asegure la calidad de información y de soporte del cumplimiento de los objetivos de negocio.*



El 100% de la población afirma que la empresa no cuenta con un plan de acción que asegure la calidad de información y de soporte de cumplimiento de los objetivos de negocio

Según la información proporcionada por la encuesta, y acorde con los resultados planteados en la figura 30, el 60% de los encuestados indicaron que la empresa carece de un plan que articule la estrategia de tecnologías de la información con la Misión, Visión y objetivos, mientras que el 40% afirmó lo contrario

Figura 32. *la empresa cuenta con un plan que define la estrategia bajo la cual se integran las tecnologías de la información con la Misión, Visión y objetivos.*

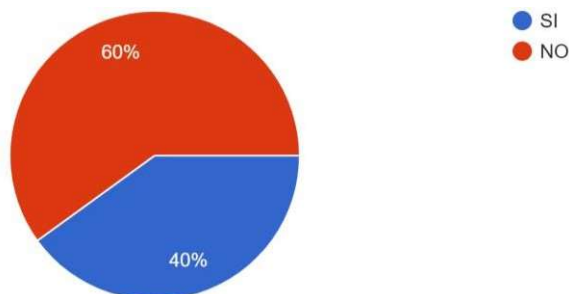
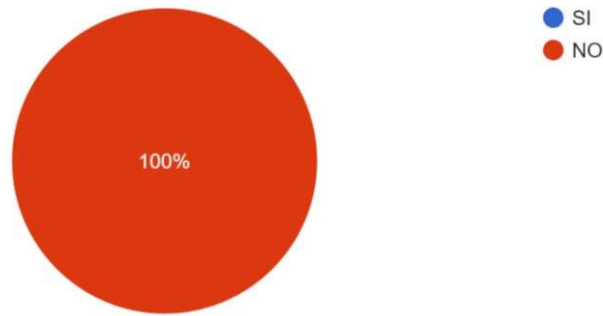
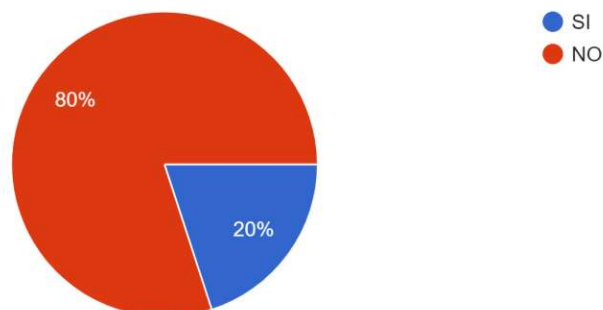


Figura 33. *Meyer Móviles SAS cuenta con mecanismos, herramientas o actividades para el monitoreo de tendencias futuras.*



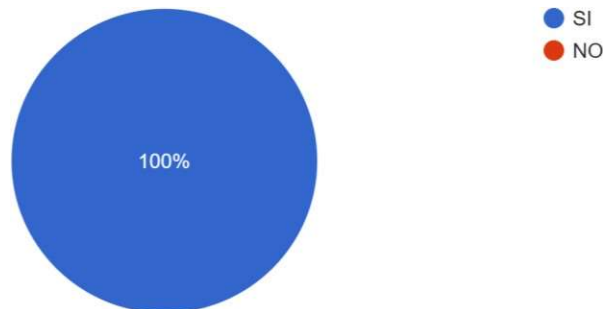
El 100% de población afirma que la empresa no cuenta con mecanismos, herramientas o actividades para el monitoreo de tendencias futuras, tal como lo muestra la figura 31.

Figura 34. *Tienen un plan estratégico que le permita conocer las nuevas tendencias del mercado de las tecnologías e información para ampliar el accionar de la empresa.*



Acorde con lo consignado en la figura 32, el 80% de la población encuestada afirma que la empresa no cuenta con planes estratégicos que le permita conocer las nuevas tendencias del mercado de las tecnologías e información para ampliar el accionar de la empresa.

Figura 35. *La empresa da prioridad en los proyectos acordes a su estrategia.*



El 100% de la población afirma que la empresa si da prioridad a los proyectos acordes a su estrategia.

4.3 Conclusiones generales del análisis

Se observa una diversidad significativa en la experiencia laboral y formación académica del personal encuestado, lo que puede representar una ventaja para la empresa al brindar una amplia gama de habilidades y conocimientos. Sin embargo, la falta de un plan definido para integrar las tecnologías de la información con la misión, visión y objetivos de la empresa sugiere una falta de alineación estratégica, resaltando la necesidad de establecer directrices claras para aprovechar plenamente el potencial tecnológico en el logro de los objetivos empresariales.

Por otro lado, aunque una parte del personal carece de títulos o certificados en gestión de proyectos, una proporción considerable muestra interés en esta área, lo que sugiere una conciencia sobre su importancia y abre la oportunidad para programas de capacitación

adicionales. Además, los colaboradores reconocen la importancia de la mejora continua y la adaptabilidad para satisfacer las demandas del mercado en la implementación de metodologías de gestión de proyectos, subrayando la necesidad de mantenerse ágiles y receptivos a los cambios en el entorno empresarial. En general, la coherencia en la priorización de proyectos alineados con la estrategia empresarial indica un enfoque organizacional claro y orientado hacia objetivos, fundamental para asignar de manera óptima los recursos y alcanzar los objetivos empresariales.

De todo lo anterior, se puede establecer que es oportuno proyectar la PMO para la empresa pues se estima que con la implementación de la metodología de gestión de proyectos la organización podría contar con un horizonte más claro y una visión de futuro que le permita proyectarse.

5. Propuesta de Diseño Plan para la implementación de la PMO

En este apartado del proyecto se presenta el resultado final del desarrollo del trabajo de grado el cual se estructura en 3 componentes: Desarrollo conceptual, Plan para la implementación de la PMO y Estrategia de implementación de la Oficina de Gestión de proyectos.

5.1 Componente 1. Desarrollo Conceptual

5.1.1 Conceptualización de la PMO

La selección del tipo correcto de PMO dependerá de factores como el tamaño y complejidad del proyecto, la cultura de la organización y la madurez de la gestión de proyectos, el nivel de autonomía requerido y el presupuesto disponible. Cualquiera que sea el tipo de PMO seleccionado, lo importante es que apoye la gestión efectiva del proyecto y conduzca a mejores resultados en general.

Figura 36 *Conceptualización de la PMO*



Tomado de <https://www.projectmanagement.com/>

Acorde a lo presentado en el ítem 2.1.4 Aspectos Generales de las PMO, para el desarrollo de la propuesta, se establece con la definición característica de la PMO partiendo de que para la empresa MEYER MÓVILES S.AS contempla la implementación de una PMO de apoyo o soporte que según el PMI es la más básica de las oficinas de gestión de proyectos ya que su metodología recopila y almacena todos los proyectos de una organización y brinda apoyo según sea necesario.

5.1.2 Presentación de la Oficina de Gestión de Proyectos.

Teniendo en cuenta el análisis de los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas aplicadas a los interesados seleccionados en atención a su nivel de influencia y grado de poder en la organización, se establece el tipo de oficina de gestión de proyectos de apoyo o soporte, para poder utilizar las plantillas, formatos y establecer directrices, y lograr hacer el monitoreo correspondiente para poder detectar a tiempo puntos críticos para mitigar los riesgos en los proyectos.

Con el fin de estandarizar la manera en la que se lleva el control de los proyectos, proporcionando al director de la PMO y un asistente administrativo las herramientas para este fin, como plantillas, formularios, u otros que permitan desarrollar estrategias de mejora continua en el proceso de ejecución de gestión de proyectos en MEYER MÓVILES S.A.S.

En este apartado se presenta la oficina de gestión de proyectos con cada uno de sus componentes, desde su aspecto organizacional y sus perspectivas, donde se desarrollaron parámetros como situación de la empresa actualmente, se mencionan los elementos que definen y soportan la PMO: direccionamiento estratégico, funciones, indicadores de desempeño y, por último, pero no menos importante la cadena de valor y el mapa de procesos y el modelo de

gobernanza de la PMO para establecer los parámetros de sus funciones en los procesos a futuro de la compañía y los recursos que se requieren para llevar a cabo su ajuste en la empresa.

5.1.3 Direccionamiento estratégico de la PMO.

El direccionamiento estratégico para la implementación de la PMO, es clave para alinear la gestión de proyectos con los objetivos y metas de la empresa. A través de un enfoque estructurado, en la PMO no solo se establecerán lineamientos y estándares para la ejecución de proyectos, sino que también se convertirá en un facilitador de la estrategia empresarial, optimizando recursos, mejorando la toma de decisiones y garantizando el cumplimiento de plazos y presupuestos. Un direccionamiento estratégico efectivo permite a la PMO aportar valor real a la organización, asegurando que cada proyecto contribuya al éxito global de la compañía.

5.1.3.1 Misión de la PMO

Somos una oficina de gestión de proyectos que busca el cumplimiento y fortalecimiento del marco estratégico bajo las buenas prácticas del PMBOK establecido por MEYER MÓVILES S.A.S. para aumentar su ventaja competitiva frente a sus similares en el sector de las tecnologías y telecomunicaciones

5.1.3.2 Visión de la PMO

Para el año 2028 la PMO estará totalmente implementada en todos los procesos de MEYER MÓVILES S.A.S. orientado a la gestión de proyectos las decisiones estratégicas y direccionando el crecimiento organizacional, con talento humano altamente calificado generando valor en los servicios prestados con un proceso de mejora continua en la organización.”

5.1.3.3 Principios y Valores de la PMO.

De acuerdo con los valores y principios adoptados por la empresa MEYER MÓVILES S.A.S., la PMO de Apoyo define los siguientes:

Figura 37 Principios y Valores Propuestos para la PMO



Tomado de Informe de sostenibilidad Claro 2023

5.1.3.4 Objetivos de la propuesta para la creación de la PMO.

- Diligenciar las plantillas y formatos dispuestos para cada etapa de los proyectos a desarrollar, de acuerdo con la metodología creada.
- Hacer reuniones de seguimiento y control mensual a los proyectos a ejecutar y en ejecución.
- Adaptar y ajustar según la normatividad en archivo, la documentación que reposa en la organización.

- Capacitar a todos los integrantes de la compañía sobre la conceptualización de una PMO, posteriormente, orientar y supervisar al personal en el desarrollo de sus actividades apoyadas y controladas de forma moderada por dicha oficina.
- Identificar e implementar buenas prácticas, herramientas y técnicas para la dirección y gestión de proyectos.
- Realizar capacitaciones al equipo de trabajo, en el marco de los lineamientos del PMI.
- Buscar alianzas educativas que fomenten conocimiento en gestión de proyectos, dirigido a todos los empleados.

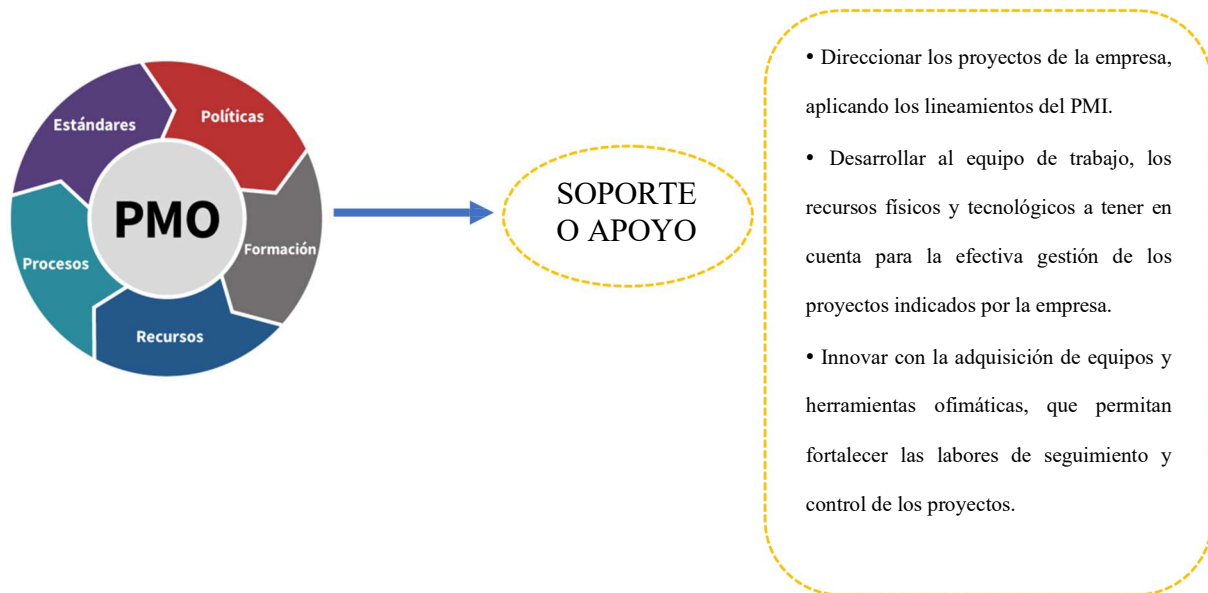
5.1.3.5 Definición de éxito para establecer la propuesta para la creación de la PMO.

La definición de éxito comprende los siguientes aspectos:

- Innovar la organización, estableciendo una metodología para crear una PMO en la empresa.
- Gestionar y dirigir los proyectos, conforme los formatos y plantillas previamente diseñadas y aprobadas.
- Realizar seguimiento y control de los proyectos, mediante la valoración de los avances a los proyectos.
-

5.2 Funciones de la PMO.

De acuerdo con la PMO de apoyo elegida se define a continuación las principales funciones a desempeñar.

Figura 38. Funciones establecidas para la PMO de Apoyo de MEYER MÓVILES S.A.S

La implementación de una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO, por sus siglas en inglés) dentro de una organización representa una estrategia clave para mejorar la gestión y ejecución de proyectos, incrementando la eficiencia y efectividad en la consecución de los objetivos. Para que la propuesta de creación de la PMO sea exitosa, es fundamental identificar y analizar los factores que influirán de manera decisiva en su funcionamiento. Estos factores incluyen el compromiso de la alta dirección, la alineación con los objetivos estratégicos, la adecuada capacitación del equipo, y la adopción de herramientas y metodologías que faciliten una gestión estandarizada y controlada de los proyectos. El presente apartado examina estos elementos clave y su impacto en el éxito de la propuesta, proporcionando un marco para su correcta implementación y sostenibilidad a largo plazo.

5.2.1 Indicadores de la PMO

Se presenta los indicadores configurados para medir el desempeño de la oficina de dirección y gestión de proyectos para garantizar el cumplimiento de los objetivos y la mejora continua de los procesos implementados.

Tabla 12 Indicadores de la PMO

Nombre de indicador	Descripción	Unidad de medida	Fórmula de calculo	Frecuencia	Meta propuesta
Tiempo de capacitaciones	Horas de capacitaciones impartidas por la PMO al personal.	Horas	$TC = \frac{\text{Horas de capacitación completadas}}{\text{Horas de capacitación proyectadas}}$	Semestral	95%
Satisfacción de los interesados	Nivel de satisfacción de los interesados con relación al desempeño de la PMO	Porcentaje (%)	$S = \frac{\text{Nro. de empleados satisfechos}}{\text{Nro. total, de empleados}} \times 100$	Semestral	90%
Cumplimiento de tiempo	Cumplimiento del tiempo proyectado desarrollado en la planificación.	Porcentaje (%)	$CT = \frac{\text{Tiempo real de ejecución}}{\text{Tiempo proyectado de ejecución}} \times 100$	Semestral	90%
Cumplimiento del presupuesto	Cumplimiento del presupuesto planificado por la empresa	Porcentaje (%)	$CP = \frac{\text{Número de proyectos que cumplen con el presupuesto}}{\text{Total de proyectos}} \times 100$	Semestral	95%
Cumplimiento de requisitos	Porcentaje de cumplimiento de los requisitos de los proyectos.	Porcentaje (%)	$CR = \frac{\text{Nro. de requisitos cumplidos}}{\text{Nro. de requisitos}}$	Semestral	95%

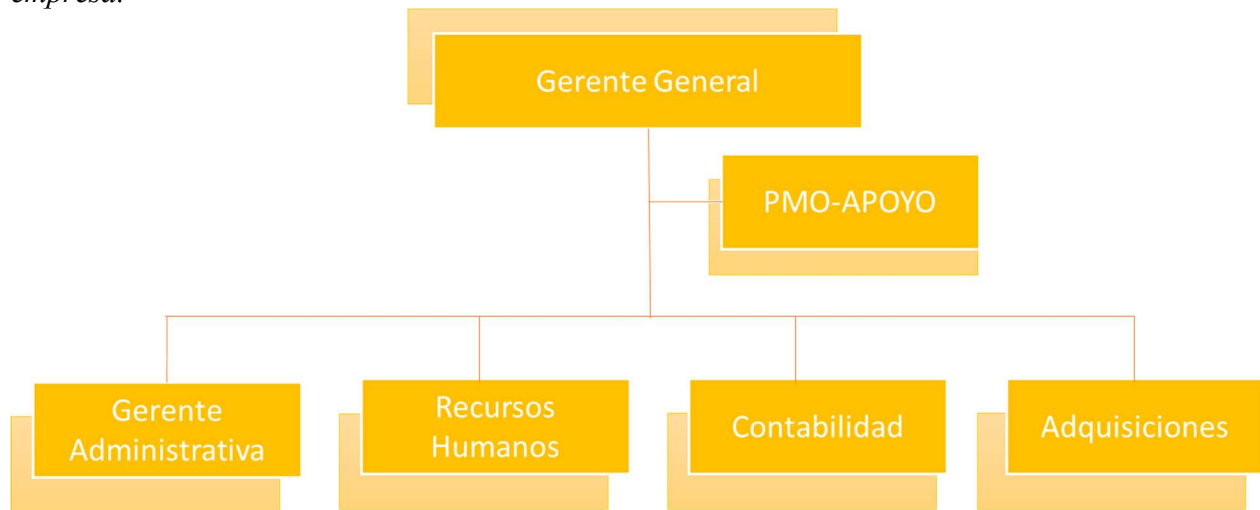
Nombre de indicador	Descripción	Unidad de medida	Fórmula de calculo	Frecuencia	Meta propuesta
			<i>solicitados x 100</i>		
Cumplimiento del alcance	Cumplimiento del alcance que tienen los proyectos desarrollados en la empresa	Porcentaje (%)	$CA = \frac{\text{Nro. de Proyectos que cumplen con el alcance}}{\text{Total, de proyectos}} \times 100$	Semestral	100%

5.3 Modelo organizacional de la PMO.

La estructura base para la implementación de la oficina de gestión de proyectos se fundamenta en los lineamientos organizacionales expresados a través de la estructura organizacional original de la empresa.

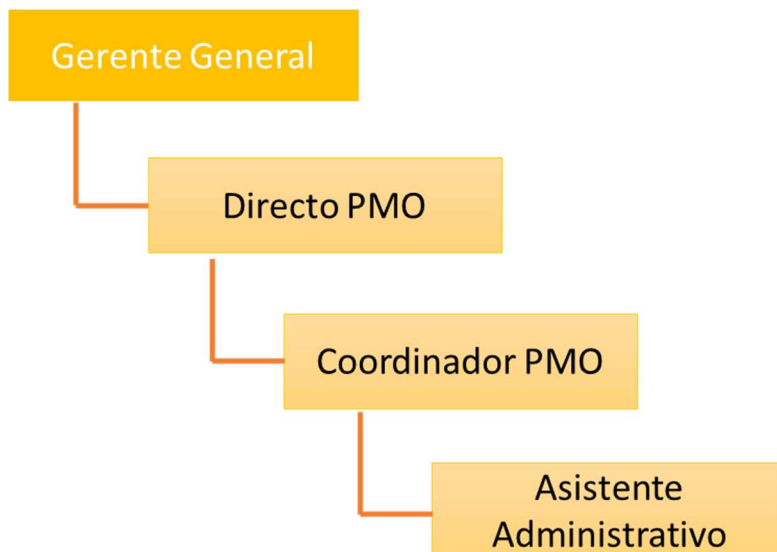
Se seleccionó la PMO de soporte y de acuerdo con las funciones se determina iniciar con un cargo principal del Director de la PMO y un asistente administrativo los cuales hacen parte del organigrama de la compañía. De acuerdo con lo anterior, el alcance de este profesional será ejercer un control moderado sobre la gestión de proyectos, adoptando metodologías de dirección de proyectos, el uso de plantillas, formularios y herramientas que estandaricen la gobernanza y que estén alineado con el plan estratégico organizacional, con el objetivo de obtener experiencia en la gestión de proyectos.

Figura 39. Estructura organizacional de la metodología para la creación de la PMO en la empresa.



La creación de la propuesta para una PMO en la empresa requiere de su inclusión dentro de la estructura de la organización, así como los roles que desempeña cada uno de los trabajadores de la empresa, por medio del siguiente gráfico, presentamos la estructura descrita.

Figura 40 Implementación de la PMO en la estructura organizacional de la empresa.



5.3.1 Roles del equipo de trabajo de la propuesta para la creación de la PMO

En el marco del desarrollo del presente proyecto, se describe cada uno de los roles que las personas líderes realizarán dentro la **oficina de gestión de proyectos**, así:

Tabla 13 Roles y Responsabilidades

Cargo		Director PMO
Nivel de educación	de	Título: Profesional en Administración de empresas, Ingeniero Industrial, o carreras afines con especialización en Gestión de Proyectos.
Habilidades		Liderazgo Responsabilidad Trabajo en equipo Visión estratégica Comunicación asertiva Resolución de problemas
Funciones		Coordinar todos los proyectos a cargo de la empresa, en el marco de los lineamientos del PMI. Direccionamiento de las actividades de la PMO. Diseño del plan de capacitación para la PMO. Seguimiento del cumplimiento de los objetivos de la PMO. Control de las prácticas en gestión de proyectos de la PMO. Propuesta de mejoras a la gestión de proyectos de la PMO.
Cargo		Coordinador PMO
Nivel de educación	de	Título universitario en Ingeniería Industrial, Administración de Empresas o afines.
Habilidades		Liderazgo: Capacidad de liderar equipos multidisciplinarios. - Comunicación: Excelentes habilidades para transmitir información a diferentes niveles de la organización.

	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de tiempo: Organizar y priorizar tareas para cumplir con los plazos. - Negociación: Habilidad para negociar con proveedores y partes interesadas. - Resolución de conflictos: Manejo de situaciones problemáticas o conflictos dentro de los proyectos. - Análisis de riesgos: Identificación y mitigación de riesgos del proyecto. - Manejo de software de gestión de proyectos: Conocimiento en herramientas como MS Project, Jira, Trello o Asana.
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Supervisar la correcta implementación de los proyectos dentro de la PMO. - Definir metodologías de gestión de proyectos y asegurar su cumplimiento. - Garantizar la alineación de los proyectos con los objetivos estratégicos de la organización. - Monitorear y reportar el avance de los proyectos a la alta dirección. - Gestionar el presupuesto y los recursos de los proyectos. - Desarrollar y mejorar las competencias del equipo de gestión de proyectos. - Coordinar con las partes interesadas y asegurar una comunicación fluida. - Identificar y gestionar los riesgos asociados a los proyectos. - Realizar evaluaciones de desempeño de los proyectos y sugerir mejoras para futuras iniciativas.
------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Cargo	Asistente administrativo
--------------	---------------------------------

Nivel de educación	Técnico en administración de empresas o del área asistencial y/o archivista.
---------------------------	------------------------------------------------------------------------------

Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> Responsabilidad Trabajo en equipo Comunicación Resolución de problemas
--------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Funciones	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyar técnicamente a la PMO, en la gestión administrativa que se requiera para correcto funcionamiento de la oficina de proyectos - Consolidar informes técnicos, financieros y de seguimiento. - Organizar y mantener los documentos en físico y en digital, debidamente ajustados a la normatividad en el área de la oficina de proyectos
------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tomando como base que la empresa MEYER MÓVILES SAS, no cuenta con una PMO, este proyecto busca establecer una propuesta de creación de una PMO, relacionado con las disposiciones organizativas a la gobernanza, políticas, normativa, plantillas y formatos para la

dirección en la gestión de la oficina, que podrá desarrollarse una vez culmine este trabajo de grado y se inicie de manera formal con la etapa de proponer la PMO en la organización.

5.4 Cadena de valor de la PMO

La estructuración de la cadena de valor para la oficina de gestión de proyectos está basada en el modelo de valor Porter la cual permite a los desarrolladores mejorar los sistemas de valor ganado de una compañía (Sociales., 2006), las actividades implementadas en el esquema de cadena de valor se categorizan en actividades de soporte, y actividades primarias las cuales brindan la información requerida para llevar a cabo la implementación y el proceso de soporte a dichas actividades. A continuación, se presenta el esquema de la cadena de valor ajustado al desarrollo empresarial.

Figura 41 Cadena de valor de la PMO



Tomado de Modelo de valor Porter

De acuerdo a este procedimiento, se establecen las actividades primarias y de apoyo o secundarias de la siguiente manera:

1. Actividades primarias:

- **Capacitación:** Capacitación sobre los nuevos procesos implementados al personal existente.

- *Logística Interna y Externa:* Coordinación de la recepción, almacenaje y análisis de la información. Aplicación de mejora continua.

- *Operación:* actividades del personal de la PMO (estrategias de medición).

2. Actividades secundarias:

- *Infraestructura:* sede física de MEYER MÓVILES S.AS, capacidad en servidores para almacenar la información.
- *Recursos Humanos:* Contratación del personal calificado.
- *Recurso Tecnológico:* Disponibilidad del recurso tecnológico para el personal de la PMO y Gerente y director del Proyecto.

3. Margen:

- Mejora continua de procesos
- Mayor satisfacción de clientes
- Atracción de nuevos clientes
- Reducción de costos

5.5 Mapa de procesos PMO.

El mapa de procesos desarrollado para la PMO establece los parámetros que debe seguir la oficina de gestión de proyectos para cumplir los objetivos estratégicos de la empresa. La estructura organizacional del modelo de procesos se encuentra estandarizado bajo lineamientos por el PMI como se establece a continuación:

Figura 42. Mapa de procesos de la PMO.



Informe de Sostenibilidad Claro 2023

Partiendo de los procesos estratégicos se dan los lineamientos específicos para desarrollar los componentes de ejecución del proyecto, apoyándose en los procesos clave los cuales están centrados en el desarrollo de las actividades dadas del proyecto haciendo referencia a sus ciclos de vida de productos y servicios y dependiendo del carácter propio de los mismos, y luego encontramos las actividades de soporte las cuales parten del apoyo técnico, administrativo, financiero, operacional y legal de las actividades del proyecto donde aportan apoyo en las dificultades presentes de las operaciones con el fin de impedir fallos en las operaciones propias del proyecto.

5.6 Proceso de gobernanza

Para que exista un adecuado desarrollo de las iniciativas en las organizaciones, se recomienda que exista también una adecuada estructuración administrativa que integre todas las áreas y sirva de base para poder gestionar los proyectos de una manera adecuada. (Fernández Araya, 2019, p. 45). La gobernanza se refiere a las disposiciones organizativas o estructurales de la organización, es el marco que establece la autoridad en las organizaciones, funciones y procesos que guiaran las actividades de dirección del proyecto. (PMI, 2017a, p. 79).

Para que se desarrollen las estrategias organizacionales es necesario que la empresa desarrolle un adecuado modelo administrativo la cual articule e integre a las áreas de negocio para que desarrollen proyectos de forma idónea. Cuando se hace alusión a métodos de gobernanza se hace referencia a la disposición organizacional y la autoridad que presenta la misma para guiar los procesos de dirección de proyectos. (Institute P. M., Guía PMOBOK 6th edición, 2017). Los lineamientos establecidos para el desarrollo del método de gobernanza se establecieron a partir de la planeación estratégica desarrollada para la empresa para lo cual se presenta el respectivo modelo de gobernanza para la empresa MEYER MÓVILES S.A.S.

Tabla 14 *Modelo de gobernanza de la PMO*

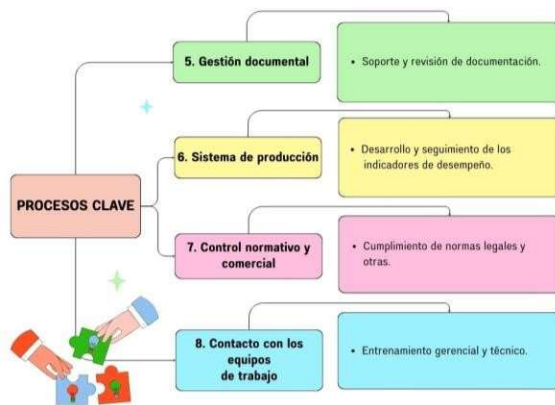
Directivos	Cada uno de los roles directivos dentro de la PMO gerente de área técnica y líder de gestión de proyectos.
Gerencia	Cada uno de los roles directivos externos de la PMO gerentes de área y gerente general de la organización.
Comité Gerencia	Reunión realizada de manera periódica por la gerencia general y los gerentes de cada área para definir las estrategias de la organización.
Desarrollo Proyectual	Consiste en la implementación de los métodos correspondientes para el desarrollo de proyectos por área de trabajo.
Personal operacional (interno y externo)	Cada rol que desde la PMO cumple con el desarrollo de actividades encargadas de la ejecución del proyecto, así como del desarrollo de complementarios institucionales.

Personal de soporte interno	Referente a los cargos que aportan soporte a las áreas de desarrollo de proyectos en el desarrollo de actividades y manejo de información.
Planificación de reuniones de control de actividades	Hace referencia a las reuniones periódicas que se establecen desde el área general de la PMO para la verificación de avances por programa y proyecto.
Planificación de medidas de control	Reuniones con una frecuencia de desarrollo de 15 días calendario para evidenciar problemas en los equipos de trabajo y las actividades y así mitigar problemas presentes.

Desde el punto de vista de la gestión de proyectos, presentar una estructura de gobierno en la organización implica que existirá una adecuada supervisión de las iniciativas que se llevan a cabo (Fernández Araya, 2019, p. 111) adicionalmente se tendrán unos roles y responsabilidades claramente establecidos y divulgados, así como la claridad de los procesos de la organización dando como resultado una organización más efectiva, desde sus empleados hasta sus resultados.

Figura 43 *Procesos Estratégicos del modelo de gobernanza. Representa el nivel 1 del marco de gobernanza con las principales estrategias para el desarrollo de proyectos.*



Figura 44 *Procesos clave del modelo de gobernanza*

Se observan normas inicialmente para llevar a cabo el desarrollo, seguimiento y control de los programas y la ejecución de proyectos.

Figura 45 *Procesos de soporte para el modelo de gobernanza*

Las actividades de apoyo requeridas para garantizar la gestión de proyectos de acuerdo a los lineamientos estratégicos de la PMO.

Con base en los procesos estratégicos nacen las directrices necesarias para desarrollar los componentes de ejecución del proyecto, apoyándose en los procesos clave los cuales están centrados en el desarrollo de las actividades clarificadas del proyecto haciendo énfasis a sus ciclos de vida y dependiendo del carácter propio de los mismos y por ultimo encontramos las actividades de soporte las cuales parten del apoyo técnico, administrativo, financiero, operacional y legal de las actividades propias del proyecto las cuales aportan apoyo en las dificultades presentes de las operaciones con el fin de impedir fallos en las operaciones propias del proyecto.

5.7 Plan de implementación de la PMO

Después de realizar el diagnóstico con relación a la gestión de proyectos, conociendo las expectativas de los interesados, el direccionamiento estratégico, la estructura y la gobernanza de la PMO, se estructura la propuesta a dejar para el plan de implementación de una oficina de gestión de proyectos que permite un mejor funcionamiento dentro de la empresa. Esta implementación genera diferentes cambios en su cultura organizacional con relación a la ejecución de sus proyectos, condiciones de trabajo, jerarquías y estructura corporativa, por lo cual, se recomienda realizar una gestión del cambio organizacional que ayude adaptarse a nuevas permutaciones, puesto que, una mala gestión genera desalineación entre las diferentes áreas de la empresa. Este plan de implementación de la PMO en MEYER MÓVILES S.A.S. se simplifica en la figura 19, por medio de las siguientes fases enfocadas a cumplir los lineamientos de Project Management Institute (PMI) y a las necesidades encontradas en el diagnóstico realizado a la empresa.

Figura 46 *Ciclo de vida para la PMO*

Fases del desarrollo de la metodología para la creación de la PMO en la empresa

A fin de realizar el proceso de la metodología para la creación de la PMO en MEYER MÓVILES S.A.S consideramos que las fases del proceso son las siguientes:

Fase 1: Socialización y Definición de la propuesta

- Socialización al equipo de trabajo de la propuesta de realizar una metodología para crear una PMO dentro de la empresa.
- Socialización y realizar las actas de las reuniones.
- Diagnostico actual de la empresa, mediante la matriz DOFA.
- Socialización de los resultados del diagnóstico.
- Aprobación del equipo directivo, para iniciar con el desarrollo de labores.

Fase 2: Desarrollo previo

- Divulgación en el equipo de la empresa del proyecto de una metodología para crear una PMO dentro de la empresa.
- Recopilar información de los recursos físicos, bibliográficos con que cuenta la empresa. Apertura de procesos de compra de bienes y servicios (Recursos humanos y físicos).
- Divulgación, mediante reunión en la cual se convoquen a todos los interesados de la metodología para crear una PMO dentro de la empresa.
- Definición y aprobación de formatos para el seguimiento y control de los proyectos.
- Definición de la gestión del cambio para la ejecución de los proyectos.

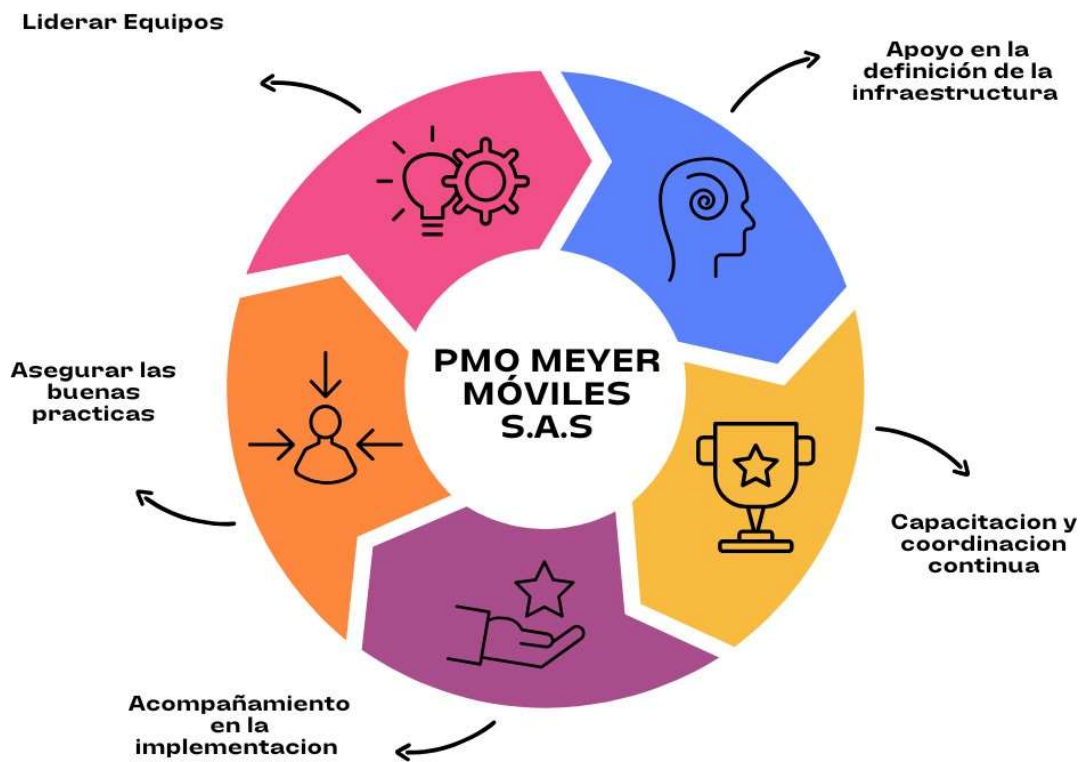
5.8 Justificación de la PMO en MEYER MÓVILES S.A.S.

En el contexto de la Guía del PMBOK® – Séptima Edición, la oficina de dirección de proyectos (PMO) representa una estructura de gestión que estandariza los procesos de gobernanza relacionados con el proyecto y facilita el intercambio de recursos, herramientas, metodologías y técnicas. Reconociendo que el carácter y la función de una PMO varían entre las organizaciones, e incluso dentro de la misma organización, este apéndice describe los atributos comunes entre las PMO y discute cómo prestan soporte al trabajo del proyecto. (pág. 211 PMBOK Séptima Edición).

Las organizaciones establecen PMO por diversas razones, pero con un beneficio central en mente: mejor dirección de proyectos en términos de cronograma, costo, calidad, riesgo y otras facetas. Las PMO tienen muchas funciones potenciales en la alineación del trabajo con los

objetivos estratégicos: involucrar y colaborar con los interesados, desarrollar el talento y obtener valor de las inversiones en los proyectos. (pág. 211 PMBOK Séptima Edición).

Figura 47 Justificación de la PMO



- **Liderar equipos:** Permite que se implemente y asegure la finalización exitosa de los proyectos, dentro de los límites de tiempo, presupuesto y alcance establecidos.
- **Asegurar las buenas prácticas:** Permite que los proyectos estén alineados en las diferentes metodologías tradicionales de la PMI, desde la planificación, el cronograma del proyecto, solicitando la aprobación del presupuesto necesario para poderlo implementar, gestionando las compras y asignación de recursos,

gestionando los riesgos y alcance definido, manteniendo informados a todos los stakeholders involucrados durante todo el proyecto.

- **Acompañamiento en la implementación:** Brindar apoyo en la implementación de nuevos productos de tecnología en MEYER MÓVILES S.A.S., manteniendo las pautas, estándares y acuerdos de soporte establecidos para la planificación, producción y pruebas de conectividad y servicio pertinentes.
- **Apoyo en la definición de la infraestructura:** Necesaria para la implementación de los nuevos servicios de la empresa de acuerdo con los objetivos y estrategias comerciales.
- **Capacitar y coordinar:** Los diferentes equipos de trabajo de atención al cliente y operación con la contextualización de los nuevos servicios en operación.
-

5.9 Presupuesto de implementación PMO

El presupuesto requerido que corresponde a la propuesta de implementación para la creación de la PMO de apoyo o soporte bajo los lineamientos de Project Management Institute (PMI) adoptando estándares de gestión de proyectos en la empresa MEYER MÓVILES S.A.S.

Tabla 15 *Estimación de los costos para la propuesta de implementación de la PMO en MEYER MÓVILES S.A.S*

Concepto	Recursos	Cantidad	V/Unitario	Costo (Mensual)
	Gerente Técnico	1	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000
Recursos Humanos	Personal Administrativo	2	\$ 1.800.000	\$ 3.600.000

Concepto	Recursos	Cantidad	V/Unitario	Costo (Mensual)
	Profesional de Proyectos	1	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000
	Computador portátil	2	\$ 600.000	\$ 1.200.000
	Impresora láser a color	1	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
Equipos/materiales	Dispositivos de almacenamiento	2	\$ 70.000	\$ 140.000
	Recursos	Cantidad	V/Unitario	Costo (Mensual)
	Papelería e implementos de oficina	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
	Equipos celulares (Smartphone)	2	\$ 200.000	\$ 400.000
Recurso Tecnológico	Licencia Microsoft Project	2	\$ 150.000	\$ 300.000
VALOR COSTO DIRECTO				\$ 13.840.000
Imprevistos (10%)				\$ 1.384.000
Valor Total				\$ 15.224.000

5.10 Cronograma para la implementación de la PMO

Para la propuesta de cronograma para la implementación de la PMO en MEYER MÓVILES S.A.S., se desglosan las actividades de las fases para el desarrollo de la propuesta de creación de la PMO, se presenta la duración estimada en semanas para cada actividad, teniendo en cuenta que, en la gestión de proyectos, el cronograma es un proceso fundamental para asegurar que todas las actividades se ejecuten a tiempo durante toda la fase para dar cumplimiento con base en lo establecido en la EDT.

Tabla 16 *Cronograma de lo metodología para la creación de la PMO en la empresa MEYER MOVILES S.A.S*

Fase	Actividades	Duración en semanas
Fase 1. Socialización y definición de la	1.1 Socializar a los interesados del área de proyectos el alcance, objetivos y cronograma a desarrollar	2

Fase	Actividades	Duración en semanas
propuesta	1.2 Diagnóstico a la empresa sobre la gestión de proyectos	1
	1.3 Asignación de recursos	1
	1.4 Capacitación al grupo de trabajo con relación a la buena gestión de proyectos	4
	1.5 Plan de Comunicaciones para la metodología para la creación de la PMO con los interesados	3
	1.6 Aprobación por parte de la gerencia	1,5
	Fase 2. Desarrollo Previo	2.1 Construcción de un archivo digital de información de los proyectos ejecutados a la fecha
2.2 Realizar hoja de ruta de trabajo de la metodología para la creación de la PMO en la empresa		4
2.3 Definir el grupo de trabajo para el desarrollo de la creación de la propuesta de implementación de la PMO		1,5
2.4 Definición y aprobación de formatos para el seguimiento de la propuesta de implementación de la PMO		3
2.5 Definición gestión del cambio para la ejecución de los proyectos		8

5.11 Cierre del Proyecto

Esta etapa hace referencia al cierre del proyecto, como fase en la gestión de proyectos, el cual incluye el acta de cierre y el informe final del trabajo final de maestría.

5.11.1 Acta de cierre

En la siguiente tabla, como recurso entregable generado, se presenta el acta de cierre, que indica la información correspondiente.

Figura 48. *Acta reunión de cierre del proyecto*

REPORTE DE CIERRE DEL PROYECTO	Código:
	Versión: 01
	Hoja 1 de 1
	Fecha:

Proyecto	Establecer una propuesta de creación de una PMO en la empresa MEYER MÓVILES SAS mediante estándar del PMBOK 6ª ed.			
ID				
Lider del Proyecto	Rafael Yesid Lázaro Valderrama			
Cliente	Vanessa Alejandra Montejo Gelvez			
Fecha	16/10/2024			
Cronograma				
Fecha de inicio programada	20/03/2024	Fecha fin programada	16/10/2024	
Fecha de inicio real	20/03/2024	Fecha fin real	16/10/2024	
Descripción del Proyecto				
<p>El proyecto " Establecer una propuesta de creación de una PMO en la empresa MEYER MÓVILES SAS mediante estándar del PMBOK 6ª ed." tuvo como objetivo establecer una Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) en la organización Meyer Móviles S.A.S. siguiendo las directrices de la Guía PMBOK 6ª Edición. Este proyecto abordó la necesidad de implementar un marco de gestión eficiente y estandarizado para coordinar, supervisar y optimizar los proyectos de la empresa.</p> <p>La propuesta incluyó el desarrollo de una propuesta de implementación para la creación de la PMO, contemplando elementos como la identificación de los roles y responsabilidades del equipo, la definición de los procesos y herramientas necesarias para la gestión integral de los proyectos, y la alineación de estos con los objetivos estratégicos de la empresa. El enfoque del proyecto se centró en mejorar la planificación, control y entrega de proyectos, garantizando la sostenibilidad y efectividad en la ejecución de iniciativas dentro de Meyer Móviles S.A.S. Además, el proyecto ofreció recomendaciones para asegurar la adopción de buenas prácticas en gestión de proyectos, con un enfoque en la mejora continua y la maximización del valor entregado por la PMO.</p>				
Objetivo				
Objetivo	Criterio de éxito	Resultados		Observaciones
Alcance	Cumplir con la propuesta de implementación de la PMO según los lineamientos del PMBOK 6ª Edición	Desarrollo de propuesta de implementación completa y funcional de la PMO		Alcance definido correctamente y sin cambios significativos
Tiempo	8 meses	Cumplido dentro del plazo estimado		Se logró finalizar el proyecto en el tiempo establecido
Costo	15.224.000	Se establece el presupuesto de acuerdo a las necesidades		No se presentó ninguna observación
Calidad	N/A	N/A	N/A	N/A
Otros	N/A	N/A	N/A	N/A
Documentación general del Proyecto				
Documento		Ubicación		
		Físico	Digital	
Acta de Constitución del Proyecto		Archivo central	Servidor interno de la empresa	
Plan de Gestión de Proyectos		Oficina de la PMO	Plataforma de gestión de proyectos	

Documentos de Cierre del Proyecto	Archivo físico en la PMO	Sistema de almacenamiento en la nube de la empresa
Observaciones del Proyecto		
Se destacó la colaboración continua de los principales interesados, lo que facilitó la toma de decisiones estratégicas y la adaptación del proyecto según las necesidades cambiantes de la organización.		
Firmas de aceptación de cierre del Proyecto y aprobación de acta		
Firma del Líder del Proyecto	Rafael Yesid Lazaro Valderrama	
Firma del cliente	Vanesa Alejandra Montejo Gelvez	

5.11.2 Informe Final. El presente trabajo final de maestría, como proyecto de extensión, permitió establecer una propuesta de creación de Oficina de Gestión de Proyectos (PMO) bajo los lineamientos de Project Management Institute (PMI), presentando una estandarización de la gestión proyectos en base al PMBOK en su sexta edición en la empresa MEYER MÓVILES S.A.S. con el objetivo de mejorar y actualizar el desempeño de sus proyectos.

Este proyecto inició con el desarrollo de encuestas como insumo principal para el diagnóstico dentro de la empresa, con el fin de establecer las falencias con mayor deficiencia en la capacidad de gestionar los proyectos y establecer una metodología de trabajo que permita mejorar la dirección y gestión de proyectos para lograr los objetivos estratégicos de la organización.

Se entrega la estructura de la propuesta de creación de la PMO respondiendo a las necesidades de los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado. Se identificaron todas las áreas del conocimiento basados en el PMBOK 6^a ed. por medio de actividades en cada uno de los grupos de procesos obteniendo un plan para la gestión del proyecto, que a la vez permite definir un marco de trabajo hacia el objetivo general del presente trabajo final de maestría.

Posteriormente se permite proponer un plan de implementación de una PMO de apoyo en la empresa que conlleve la generación de un proceso de gestión de proyectos. Para ello se definió una estructura de trabajo adecuada a cada uno de los perfiles profesionales, siguiendo las buenas prácticas bajo estándar del PMBOK.

La PMO representa una estructura de gestión que estandariza los procesos de gobernanza relacionados con el proyecto y facilita el intercambio de recursos, herramientas, metodologías y técnicas. Estas se deben definir dentro de la misión, visión y alcance para el fortalecimiento de la empresa, y así poder cumplir los objetivos propuestos en este trabajo final de maestría.

6. Discusión

En este capítulo se analizará y se interpretará los resultados del desarrollo de este trabajo final de maestría, dando a conocer sus consecuencias y conclusiones de las fallencias encontradas y cómo fue su gestión para dar solución, y su importancia aprobada por medio de conclusiones.

El desarrollo del presente trabajo para el maestrante es un reto grande, y a su vez una oportunidad puesto que al ser una empresa en el sector de las tecnologías y comunicación, no aplicaba lineamientos en la gestión de proyectos por lo que este representa un avance importante para obtener mejores resultados empresariales brindando a la empresa nuevas oportunidades que faciliten la organización empresarial para la implementación de los nuevos servicios de la empresa de acuerdo con los objetivos y estrategias comerciales.

Se inicia la creación de una propuesta para implementar la PMO bajo el estándar del PMBOK, teniendo en cuenta la necesidad de ser más competitivos en el mercado de las tecnologías y la comunicación.

Al definir que la empresa MEYER MÓVILES S.A.S, no tiene una PMO, se establece una propuesta de creación de una PMO que permita mejorar la dirección y gestión de proyectos a la organización, se evidenció que no existe una metodología estándar para implementar una oficina de proyectos, puesto que, estas se deben estructurar dependiendo de los objetivos, tiempo y alcance de la PMO; teniendo en cuenta también la situación actual, cultura organizacional y recursos internos de la organización hacia el funcionamiento de la oficina de proyectos.

Con los resultados del trabajo final de maestría, es importante considerar algunos hitos a tener en cuenta en este tipo de proyectos.

- Realizado el diagnóstico actual de la empresa, me permite indicar, que es el insumo más importante de todo el proyecto, permitiendo conocer sus principales debilidades y posibles oportunidades y fortalezas de la organización, y a partir de esta información poder desarrollar las siguientes actividades proyectadas en el objetivo general y específicos de este proyecto.

- La PMO más acorde a la organización según el diagnóstico es de soporte, teniendo principalmente funciones de apoyo puesto que las PMO pueden tener diversas funciones dependiendo de las necesidades de la empresa.

- Es necesario que la empresa pueda desarrollar este proyecto, a través de la implementación de la PMO en el marco de los lineamientos del PMI y el estándar del PMBOK, y especialmente aplicar todas las recomendaciones y lecciones aprendidas del presente proyecto, sin embargo, esta es una decisión total del resorte de la empresa.

Teniendo en cuenta lo anterior, se enfocará que a partir del desarrollo de este proyecto, la empresa MEYER MÓVILES S.A.S., continuará con el trabajo de implementar la PMO en la organización, a través de la gestión y liderazgo de su gerente y de su equipo de trabajo, su visión está orientada a consolidarse como una empresa de dirección y gestión de proyectos con el compromiso que se exige, desde la importancia de la selección del talento humano, adquisición de equipos para el óptimo cumplimiento de los objetivos de la empresa.

En el contexto de este documento, dentro de los entregables están las plantillas y los formatos en el anexo, como recursos que permiten una mayor organización y trabajo, proyectando un mejor funcionamiento desde el campo de la dirección y gestión de proyectos que se puedan liderar dentro de la empresa MEYER MÓVILES S.A.S.

7. Conclusiones

El análisis realizado en la empresa permitió identificar que la gestión de proyectos es ejecutada de manera descentralizada y autónoma por los líderes de los procesos, lo que evidencia la ausencia de metodologías estandarizadas dentro de la organización. En las entrevistas con la Alta Gerencia se confirmó que no existe un lenguaje común asociado a la gestión de proyectos, lo cual fue corroborado en la evaluación del nivel de madurez.

No hay una unidad funcional encargada de realizar el seguimiento de los proyectos ni de consolidar la información necesaria para la toma de decisiones y el fortalecimiento del aprendizaje organizacional. Las herramientas digitales son fundamentales para aplicar modelos de medición de madurez, ya que facilitan tanto la aplicación de pruebas como el análisis de resultados.

Se estructuró una propuesta de gestión de proyectos de cara al objetivo principal de crear una metodología para la PMO en MEYER MÓVILES S.A.S., evidenciando la necesidad de crear su direccionamiento estratégico, su estructura organizacional, definiendo sus parámetros para lograr una orientación a la PMO.

La implementación de la PMO en MEYER MOVILES S.A.S debe estar alineada con el direccionamiento estratégico de la empresa y desarrollarse bajo metodologías ágiles que promuevan la flexibilidad empresarial. La Alta Gerencia debe proporcionar los recursos físicos y tecnológicos necesarios para la PMO, además de fomentar el desarrollo de competencias en el personal, con el fin de formar equipos autogestionados que generen valor tanto para los clientes como para los colaboradores.

Asimismo, es fundamental establecer mecanismos de comunicación efectivos que aseguren la interacción con los clientes y permitan realizar ajustes conforme a sus necesidades y expectativas. La creación de la PMO mejorará la eficiencia y eficacia en la gestión de proyectos al establecer políticas claras, estandarizar metodologías y promover el intercambio de experiencias.

8. Recomendaciones

Teniendo en cuenta los resultados del desarrollo de los objetivos del proyecto, se presentan las recomendaciones que se generaron en el marco de este TFM:

Al implementar una PMO de apoyo, se logrará la estandarización en la gestión de proyectos en lo relacionado con diseño y suministro de planillas, capacitaciones, asesorías y lecciones aprendidas; bajo los lineamientos de las buenas prácticas en proyectos y alineada directamente con los objetivos organizacionales.

Presentar entre todos los integrantes de la organización los alcances y objetivos del TFM, como también sus resultados del diagnóstico actual de la empresa a todos los interesados.

Programar y realizar reuniones donde se socialicen los temas estipulados para el correcto desarrollo de la propuesta de creada para la implementación de la PMO en la empresa.

Se recomienda capacitar al personal de la empresa en las funciones de diligenciamiento de las plantillas y formatos teniendo en cuenta que los procesos de capacitación del personal en metodologías de gestión de proyectos son clave para asegurar la adopción efectiva de la PMO.

Teniendo en cuenta el objetivo de garantizar un mayor éxito en la propuesta de implementación de la PMO, es importante que en la organización se evalúe la gestión del cambio organizacional, teniendo en cuenta que una cultura orientada no solo hacia los objetivos, sino también hacia el talento humano permitiendo mejores procesos de transición.


Referencias

- A. Rezi and M. Allam,. (1995). Techniques in array processing by means of transformations . En *Control and Dynamic Systems Vol. 69* (págs. 133-180). San Diego: Academic Press.
- Alvaréz Farfan , A., & Galindo Gutierrez , P. (2023). Propuesta de metodología para la creación de una PMO en la empresa Pedro David. Obtenido de <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/51875/2023AlvarezAdrianaGalindoPedro.pdf?sequence=1>
- Amado Zipamocha, V. (2021). DISEÑO DE UNA OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS (PMO) PARA EL. Obtenido de <https://repository.udistrital.edu.co/bitstream/handle/11349/28252/AmadoZipamochaValentina2021.pdf?sequence=1>
- American Psychological Association. (s.f.). *Style and Grammar Guidelines*. Recuperado el 17 de enero de 2020, de Apastyle: <https://apastyle.apa.org/style-grammar-guidelines>
- CRAI USTA Bucaramanga. (2020). *Informe de recursos y servicios bibliográficos*. Bucaramanga: Universidad Santo Tomás.
- Gonzalez , E. (2023). Toma de desiciones estratégicas en empresas: Innovación y competitividad. Obtenido de file:///C:/Users/malej/Downloads/Toma_de_decisiones_estrategicas_en_empresas_Innovacion.pdf
- Macias Sandoval, C. (2020). Diseño de una oficina de dirección de proyectos y plan de implementación para INERCO. Obtenido de <https://bdigital.uexternado.edu.co/server/api/core/bitstreams/608a508d-38fd-4d72-9c40-f48d62540554/content>

- Martinez Lozano, J. (2015). Modelo de madurez en el dominio de los proyectos aplicado a organizaciones. Obtenido de <https://1library.co/document/zlned42q-modelo-madurez-proyectos-aplicado-organizaciones-gestion-proyectos-medellin.html>
- Miao, L. L. (November 8-12). A specification based approach to testing polymorphic attributes. *Formal Methods and Software Engineering: Proceedings of the 6th International Conference on Formal Engineering Methods, ICFEM 2004*. Seattle, WA, USA,.
- Niebles, W., Nuñez , L., & Barrios , I. (2020). El emprendimiento en Colombia: análisis del marco legal y su incidencia en la generación de empleo. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-74412020000200035
- Ruiz Muñoz, M., & Ortiz Flores, L. (2018). El pensamiento latinoamericano ante sus desafíos históricos. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/270/27057946002/>
- Sole, A. C. (2006). *Instrumentación Industrial*. Mexico: Alfaomega.
- Wigner, E. P. (2005). Theory of traveling wave optical laser . *Phys. Rev.*, 134, A635-A646.

Apéndices

Apéndice A Guía Metodológica

CORPORACIÓN AUTÓNOMA REGIONAL PARA LA DEFENSA DE LA MESETA DE SUCRIAMANGA - CDMB		DOCUMENTACIÓN METODOLÓGICA INDICADORES			
Versión: 1		Vigencia: 26/09/2024			
1. CONTACTO INSTITUCIONAL					
1.1. Entidad o institución responsable del indicador					
1.2. Área o dependencia responsable del indicador	OFICINA ASESORA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL				
1.3. Dirección de correo electrónico de contacto	direccionamientoestrategicoadei@cdmb.gov.co				
1.4. Número telefónico de la entidad o institución	PBX: (+57) (607) 6970241, Línea Gratuita: (+57) 018000180527				
1.5. Fecha de publicación de los metadatos	31 de Diciembre de 2023				
2. CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR					
2.1. Nombre del indicador	Sistema de Información Geográfico SIG Interoperando		2.1.1. Código	3201-01	
2.2. Descripción del indicador	Mide el nivel de operación del sistema de Información Geográfico SIG de la CDMB, funcionamiento del enlace del sistema de Información Geográfico SIG a los diferentes usuarios				
2.3. Marco Normativo	No aplica				
2.4. Tipo de Indicador	Producto	2.4.1. Tipo de Acumulación	Acumulado	2.4.2. Orientación del Indicador	Aumento
2.5. Unidad de Medida	Porcentaje		2.5.1. Otra Cúal	NA	
2.6. Fuente de la Información	Bases de Datos propias de la CDMB Modelos de Datos Diccionario de Datos		2.6.1. Tipo de Fuente	Primaria	
2.7. Nombre de la Operación Estadística o Registro Administrativo	- Informe trimestral seguimiento metas plan de acción institucional - Evidencias aplicativo control de proyectos de la CDMB				
2.8. Periodicidad de Medición	Trimestral	2.8.1. Periodicidad de Reporte	Semestral	2.8.2. Días de Rezago	
2.9. Sistema(s) de Información (si aplica)	Trimestral				
2.10. Metodología de Cálculo del indicador	Reporte de manera trimestral de avance en el cumplimiento de la meta en el aplicativo control de proyectos				
2.11. Valor Línea Base	100%	2.11.1. Fecha Línea Base	Mes	Año	2.11.2. Fuente Línea Base
			12	2023	Plan de Acción CDMB 2020-2023

Apéndice B *Acta de reunion*

ACTA DE REUNIÓN				Código:
				Versión: 01
				Hoja 1 de 1
				Fecha:
INFORMACIÓN GENERAL				
Lugar de la reunión:	Fecha:	Hora de inicio:	Hora de salida:	
Objetivo de la reunión				
PARTICIPANTES				
Empresa	Nombre	Cargo	Teléfono	
TEMAS TRATADOS				
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
COMPROMISOS DE LA REUNIÓN				
Item	Compromiso	Responsable	Fecha máxima de cumplimiento	Cumplió: SI/NO
Anexos				
Fecha de próxima reunión (Revisión de compromisos)				
Para dar constancia de lo anterior se firma la presente acta				
Nombre y apellido				
Nombre y apellido				
Nombre y apellido				
Nombre y apellido				
Nombre y apellido				

Apéndice C. Hitos y responsabilidades

HITOS Y RESPONSABILIDADES		Código:
		Versión: 01
		Hoja 1 de 1
		Fecha:
INFORMACIÓN GENERAL		
Proyecto		
ID		
Lider del Proyecto		
Cliente		
Fecha		
ID del Hito:		
Nombre del Hito:		Fecha del Hito:
Descripción		
Objetivo		
Supuestos		
Restricciones		
Responsable		
ID del Hito:		
Nombre del Hito:		Fecha del Hito:
Descripción		
Objetivo		
Supuestos		
Restricciones		
Responsable		
ID del Hito:		
Nombre del Hito:		Fecha del Hito:
Descripción		
Objetivo		
Supuestos		
Restricciones		
Responsable		
ID del Hito:		
Nombre del Hito:		Fecha del Hito:
Descripción		
Objetivo		
Supuestos		
Restricciones		
Responsable		


Apéndice D. Indicadores

MEYER MÓVILES S.A.S		DOCUMENTACIÓN METODOLÓGICA INDICADORES																																																																										
Versión: 1		Vigencia: 28/09/2024																																																																										
1. CONTACTO INSTITUCIONAL																																																																												
1.1. Entidad o institución responsable del indicador	MEYER MÓVILES S.A.S																																																																											
1.2. Área o dependencia responsable del indicador	OFICINA GERENCIA ADMINISTRATIVA																																																																											
1.3. Dirección de correo electrónico de contacto	vanne_montejo@hotmail.es																																																																											
1.4. Número telefónico de la entidad o institución	3115276099																																																																											
2. CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR																																																																												
2.1. Nombre del Indicador	Tiempo de capacitaciones	2.1.1. Código																																																																										
2.2. Descripción del indicador	Horas de capacitaciones impartidas por la PMO al personal																																																																											
2.3. Marco Normativo	No aplica																																																																											
2.4. Tipo de Indicador	Producto	2.4.1. Tipo de Acumulación	Acumulado																																																																									
		2.4.2. Orientación del Indicador	Aumento																																																																									
2.5. Unidad de Medida	Otra	2.5.1. Otra Códig	Horas																																																																									
2.6. Fuente de la Información	Bases de Datos propios de la empresa Bases de Datos Diccionario de Datos	2.6.1. Tipo de Fuente	Primaria																																																																									
2.7. Nombre de la Operación Estadística o Registro Administrativo	Informe semestral seguimiento metas Evidencias control de proyectos de la empresa																																																																											
2.8. Periodicidad de Medición	Semestral	2.8.1. Periodicidad de Reporte	Semestral																																																																									
		2.8.2. Días de Rezago																																																																										
2.9. Sistema(s) de Información (si aplica)	Trimestral																																																																											
2.10. Metodología de Cálculo del indicador	Horas de capacitación completadas sobre las horas de capacitación proyectadas. Reporte de manera semestral de avance en el cumplimiento de la meta en el aplicativo control de proyectos																																																																											
2.11. Valor Línea Base	95%	2.11.1. Fecha Línea Base	Mes: 12, Año: 2023																																																																									
		2.11.2. Fuente Línea Base	MEYER MÓVILES S.A.S																																																																									
2.12. Metas	2022	2023	2024																																																																									
	25%	25%	25%																																																																									
	2025	2026	2027																																																																									
	25%	25%	25%																																																																									
	2028	2029	2030																																																																									
			Total																																																																									
2.14. Desagregación Temática	No aplica		2.14.1. Enfoque																																																																									
			No Aplica																																																																									
2.15. Nomenclaturas y clasificaciones estadísticas	No aplica																																																																											
2.16. Alcance temático	No aplica																																																																											
2.17. Población Objetivo	Todos los usuarios que requieren información de las tecnologías de la comunicación en la organización																																																																											
2.18. Definiciones	No aplica																																																																											
3. DIFUSIÓN																																																																												
3.1. Año o Serie Disponible	2023																																																																											
3.2. Serie Histórica Disponible	<table border="1"> <thead> <tr><th>Año</th><th>Valor</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>2000</td><td></td></tr> <tr><td>2001</td><td></td></tr> <tr><td>2002</td><td></td></tr> <tr><td>2003</td><td></td></tr> <tr><td>2004</td><td></td></tr> <tr><td>2005</td><td></td></tr> <tr><td>2006</td><td></td></tr> <tr><td>2007</td><td></td></tr> </tbody> </table>	Año	Valor	2000		2001		2002		2003		2004		2005		2006		2007		<table border="1"> <thead> <tr><th>Año</th><th>Valor</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>2008</td><td></td></tr> <tr><td>2009</td><td></td></tr> <tr><td>2010</td><td></td></tr> <tr><td>2011</td><td></td></tr> <tr><td>2012</td><td></td></tr> <tr><td>2013</td><td></td></tr> <tr><td>2014</td><td></td></tr> <tr><td>2015</td><td></td></tr> </tbody> </table>	Año	Valor	2008		2009		2010		2011		2012		2013		2014		2015		<table border="1"> <thead> <tr><th>Año</th><th>Valor</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>2016</td><td></td></tr> <tr><td>2017</td><td></td></tr> <tr><td>2018</td><td></td></tr> <tr><td>2019</td><td></td></tr> <tr><td>2020</td><td>100%</td></tr> <tr><td>2021</td><td>100%</td></tr> <tr><td>2022</td><td>100%</td></tr> <tr><td>2023</td><td>100%</td></tr> </tbody> </table>	Año	Valor	2016		2017		2018		2019		2020	100%	2021	100%	2022	100%	2023	100%	<table border="1"> <thead> <tr><th>Año</th><th>Valor</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>2024</td><td></td></tr> <tr><td>2025</td><td></td></tr> <tr><td>2026</td><td></td></tr> <tr><td>2027</td><td></td></tr> <tr><td>2028</td><td></td></tr> <tr><td>2029</td><td></td></tr> <tr><td>2030</td><td></td></tr> <tr><td>2031</td><td></td></tr> </tbody> </table>	Año	Valor	2024		2025		2026		2027		2028		2029		2030		2031	
Año	Valor																																																																											
2000																																																																												
2001																																																																												
2002																																																																												
2003																																																																												
2004																																																																												
2005																																																																												
2006																																																																												
2007																																																																												
Año	Valor																																																																											
2008																																																																												
2009																																																																												
2010																																																																												
2011																																																																												
2012																																																																												
2013																																																																												
2014																																																																												
2015																																																																												
Año	Valor																																																																											
2016																																																																												
2017																																																																												
2018																																																																												
2019																																																																												
2020	100%																																																																											
2021	100%																																																																											
2022	100%																																																																											
2023	100%																																																																											
Año	Valor																																																																											
2024																																																																												
2025																																																																												
2026																																																																												
2027																																																																												
2028																																																																												
2029																																																																												
2030																																																																												
2031																																																																												
3.3. Frecuencia de Difusión	Semestral																																																																											
3.4. Medios de Difusión	Informe de gestión Semestral de la CDMB																																																																											
5. DATOS DEL RESPONSABLE DEL DILIGENCIAMIENTO Y VALIDACIÓN DE LA HOJA METODOLÓGICA Y REPORTE DEL INDICADOR																																																																												
5.1. Datos del responsable del diligenciamiento de la información en la ficha técnica y del reporte	Nombre	VANESA ALEJANDRA MONTEJO	Dependencia	GERENCIA																																																																								
	Cargo	Gerente	Correo	vanne_montejo@hotmail.es																																																																								
	Entidad	MEYER MÓVILES S.A.S	Teléfono	3115276099																																																																								
5.2. Datos del responsable de la validación de la información en la ficha técnica y del reporte	Nombre	RAFAEL YESID LÁZARO VALDERRAMA	Dependencia	OFICINA COORDINACIÓN DE PROYECTOS																																																																								
	Cargo	PROFESIONAL ESPECIALIZADO	Correo	lazarorafa00@gmail.com																																																																								
	Entidad	MEYER MÓVILES S.A.S	Teléfono	3222940917																																																																								

Apéndice E Indicador 2. Satisfacción de interesados

MEYER MÓVILES S.A.S		DOCUMENTACIÓN METODOLÓGICA INDICADORES																																																																										
Versión: 1		Vigencia: 25/09/2024																																																																										
1. CONTACTO INSTITUCIONAL																																																																												
1.1. Entidad o institución responsable del indicador	MEYER MÓVILES S.A.S																																																																											
1.2. Área o dependencia responsable del indicador	OFICINA GERENCIA ADMINISTRATIVA																																																																											
1.3. Dirección de correo electrónico de contacto	vanne_montejo@hotmail.es																																																																											
1.4. Número telefónico de la entidad o institución	3115276099																																																																											
2. CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR																																																																												
2.1. Nombre del Indicador	Satisfacción de los interesados	2.1.1. Código																																																																										
2.2. Descripción del indicador	Nivel de satisfacción de los interesados con relación al desempeño de la PMO																																																																											
2.3. Marco Normativo	No aplica																																																																											
2.4. Tipo de Indicador	Producto	2.4.1. Tipo de Acumulación	Acumulado																																																																									
		2.4.2. Orientación del Indicador	Aumento																																																																									
2.5. Unidad de Medida	Otra	2.5.1. Otra Cúal	Horas																																																																									
2.6. Fuente de la Información	Bases de Datos propios de la empresa Modelos de Datos Diccionario de Datos	2.6.1. Tipo de Fuente	Primaria																																																																									
2.7. Nombre de la Operación Estadística o Registro Administrativo	Informe semestral seguimiento metas -Evidencias control de proyectos de la empresa																																																																											
2.8. Periodicidad de Medición	Semestral	2.8.1. Periodicidad de Reporte	Semestral																																																																									
		2.8.2. Días de Rezago																																																																										
2.9. Sistema(s) de Información (si aplica)	Semestral																																																																											
2.10. Metodología de Cálculo del Indicador	Número de empleados satisfechos sobre el número total de empleados. Reporte de manera semestral de avance en el cumplimiento de la meta en el aplicativo control de proyectos																																																																											
2.11. Valor Línea Base	10%	2.11.1. Fecha Línea Base	MESER MUVILES S.A.S																																																																									
		Mes	Año																																																																									
		12	2023																																																																									
2.12. Metas	2022	2023	2024																																																																									
	25%	25%	25%																																																																									
	2025	2026	2027																																																																									
	25%	25%	25%																																																																									
	2028	2029	2030																																																																									
			Total																																																																									
2.14. Desagregación Temática	No aplica		2.14.1. Enfoque																																																																									
			No Aplica																																																																									
2.15. Nomenclaturas y clasificaciones estadísticas	No aplica																																																																											
2.16. Alcance temático	No aplica																																																																											
2.17. Población Objetivo	Todos los usuarios que requieren información de las tecnologías de la comunicación en la organización																																																																											
2.18. Definiciones	No aplica																																																																											
3. DIFUSIÓN																																																																												
3.1. Año o Serie Disponible	2023																																																																											
3.2. Serie Histórica Disponible	<table border="1"> <thead> <tr><th>Año</th><th>Valor</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>2000</td><td></td></tr> <tr><td>2001</td><td></td></tr> <tr><td>2002</td><td></td></tr> <tr><td>2003</td><td></td></tr> <tr><td>2004</td><td></td></tr> <tr><td>2005</td><td></td></tr> <tr><td>2006</td><td></td></tr> <tr><td>2007</td><td></td></tr> </tbody> </table>	Año	Valor	2000		2001		2002		2003		2004		2005		2006		2007		<table border="1"> <thead> <tr><th>Año</th><th>Valor</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>2008</td><td></td></tr> <tr><td>2009</td><td></td></tr> <tr><td>2010</td><td></td></tr> <tr><td>2011</td><td></td></tr> <tr><td>2012</td><td></td></tr> <tr><td>2013</td><td></td></tr> <tr><td>2014</td><td></td></tr> <tr><td>2015</td><td></td></tr> </tbody> </table>	Año	Valor	2008		2009		2010		2011		2012		2013		2014		2015		<table border="1"> <thead> <tr><th>Año</th><th>Valor</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>2016</td><td></td></tr> <tr><td>2017</td><td></td></tr> <tr><td>2018</td><td></td></tr> <tr><td>2019</td><td></td></tr> <tr><td>2020</td><td>100%</td></tr> <tr><td>2021</td><td>100%</td></tr> <tr><td>2022</td><td>100%</td></tr> <tr><td>2023</td><td>100%</td></tr> </tbody> </table>	Año	Valor	2016		2017		2018		2019		2020	100%	2021	100%	2022	100%	2023	100%	<table border="1"> <thead> <tr><th>Año</th><th>Valor</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>2024</td><td></td></tr> <tr><td>2025</td><td></td></tr> <tr><td>2026</td><td></td></tr> <tr><td>2027</td><td></td></tr> <tr><td>2028</td><td></td></tr> <tr><td>2029</td><td></td></tr> <tr><td>2030</td><td></td></tr> <tr><td>2031</td><td></td></tr> </tbody> </table>	Año	Valor	2024		2025		2026		2027		2028		2029		2030		2031	
Año	Valor																																																																											
2000																																																																												
2001																																																																												
2002																																																																												
2003																																																																												
2004																																																																												
2005																																																																												
2006																																																																												
2007																																																																												
Año	Valor																																																																											
2008																																																																												
2009																																																																												
2010																																																																												
2011																																																																												
2012																																																																												
2013																																																																												
2014																																																																												
2015																																																																												
Año	Valor																																																																											
2016																																																																												
2017																																																																												
2018																																																																												
2019																																																																												
2020	100%																																																																											
2021	100%																																																																											
2022	100%																																																																											
2023	100%																																																																											
Año	Valor																																																																											
2024																																																																												
2025																																																																												
2026																																																																												
2027																																																																												
2028																																																																												
2029																																																																												
2030																																																																												
2031																																																																												
3.3. Frecuencia de Difusión	Semestral																																																																											
3.4. Medios de Difusión	Informe de gestión Semestral de MEYER MÓVILES S.A.S																																																																											
5. DATOS DEL RESPONSABLE DEL DILIGENCIAMIENTO Y VALIDACIÓN DE LA HOJA METODOLÓGICA Y REPORTE DEL INDICADOR																																																																												
5.1. Datos del responsable del diligenciamiento de la información en la ficha técnica y del reporte	Nombre	VANESA ALEJANDRA MONTEJO	Dependencia	GERENCIA																																																																								
	Cargo	Gerente	Correo	vanne_montejo@hotmail.es																																																																								
	Entidad	MEYER MÓVILES S.A.S	Teléfono	3115276099																																																																								
5.2. Datos del responsable de la validación de la información en la ficha técnica y del reporte	Nombre	RAFAEL YESID LAZARO VALDERRAMA	Dependencia	EXTERNO																																																																								
	Cargo	PROFESIONAL ESPECIALIZADO	Correo	lazarcrafase00@gmail.com																																																																								
	Entidad	EXTERNO	Teléfono	3222940917																																																																								

Apéndice F Indicador de Satisfacción de cliente

MEYER MÓVILES S.A.S		DOCUMENTACION METODOLÓGICA INDICADORES																																																																																
Versión: 1		Vigencia: 28/09/2024																																																																																
1. CONTACTO INSTITUCIONAL																																																																																		
1.1. Entidad o institución responsable del indicador	MEYER MÓVILES S.A.S																																																																																	
1.2. Área o dependencia responsable del indicador	OFICINA GERENCIA ADMINISTRATIVA																																																																																	
1.3. Dirección de correo electrónico de contacto	vanne_montejo@hotmail.es																																																																																	
1.4. Número telefónico de la entidad o institución	3115276099																																																																																	
2. CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR																																																																																		
2.1. Nombre del Indicador	Cumplimiento de tiempo			2.1.1. Código																																																																														
2.2. Descripción del indicador	Cumplimiento del tiempo proyectado desarrollado en la planificación																																																																																	
2.3. Marco Normativo	No aplica																																																																																	
2.4. Tipo de Indicador	Producto	2.4.1. Tipo de Acumulación	Acumulado	2.4.2. Orientación del Indicador	Aumento																																																																													
2.5. Unidad de Medida	Otra		2.5.1. Otra Cúal	Horas																																																																														
2.6. Fuente de la Información	Bases de Datos propias de la empresa Modelos de Datos Diccionario de Datos			2.6.1. Tipo de Fuente	Primaria																																																																													
2.7. Nombre de la Operación Estadística o Registro Administrativo	Informe semestral seguimiento metas -Evidencias control de proyectos de la empresa																																																																																	
2.8. Periodicidad de Medición	Semestral	2.8.1. Periodicidad de Reporte	Semestral	2.8.2. Días de Rezago																																																																														
2.9. Sistema(s) de Información (si aplica)	Semestral																																																																																	
2.10. Metodología de Cálculo del Indicador	Tiempo real de ejecución sobre el tiempo proyectado de ejecución-Reporte de manera semestral de avance en el cumplimiento de la meta en el aplicativo control de proyectos																																																																																	
2.11. Valor Línea Base	347%		2.11.1. Fecha Línea Base	Mes 12	Año 2023	2.11.2. Fuente Línea Base MEYER MÓVILES S.A.S																																																																												
2.12. Metas	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	Total																																																																								
			25%	25%	25%	25%																																																																												
2.14. Desagregación Temática	No aplica			2.14.1. Enfoque	No Aplica																																																																													
2.15. Nomenclaturas y clasificaciones estadísticas	No aplica																																																																																	
2.16. Alcance temático	No aplica																																																																																	
2.17. Población Objetivo	Todos los usuarios que requieran información de las tecnologías de la comunicación en la organización																																																																																	
2.18. Definiciones	No aplica																																																																																	
3. DIFUSIÓN																																																																																		
3.1. Año o Serie Disponible	2023																																																																																	
3.2. Serie Histórica Disponible	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Año</th><th>Valor</th><th>Año</th><th>Valor</th><th>Año</th><th>Valor</th><th>Año</th><th>Valor</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>2000</td><td></td><td>2008</td><td></td><td>2016</td><td></td><td>2024</td><td></td></tr> <tr><td>2001</td><td></td><td>2009</td><td></td><td>2017</td><td></td><td>2025</td><td></td></tr> <tr><td>2002</td><td></td><td>2010</td><td></td><td>2018</td><td></td><td>2026</td><td></td></tr> <tr><td>2003</td><td></td><td>2011</td><td></td><td>2019</td><td></td><td>2027</td><td></td></tr> <tr><td>2004</td><td></td><td>2012</td><td></td><td>2020</td><td>100%</td><td>2028</td><td></td></tr> <tr><td>2005</td><td></td><td>2013</td><td></td><td>2021</td><td>100%</td><td>2029</td><td></td></tr> <tr><td>2006</td><td></td><td>2014</td><td></td><td>2022</td><td>100%</td><td>2030</td><td></td></tr> <tr><td>2007</td><td></td><td>2015</td><td></td><td>2023</td><td>100%</td><td>2031</td><td></td></tr> </tbody> </table>										Año	Valor	Año	Valor	Año	Valor	Año	Valor	2000		2008		2016		2024		2001		2009		2017		2025		2002		2010		2018		2026		2003		2011		2019		2027		2004		2012		2020	100%	2028		2005		2013		2021	100%	2029		2006		2014		2022	100%	2030		2007		2015		2023	100%	2031	
Año	Valor	Año	Valor	Año	Valor	Año	Valor																																																																											
2000		2008		2016		2024																																																																												
2001		2009		2017		2025																																																																												
2002		2010		2018		2026																																																																												
2003		2011		2019		2027																																																																												
2004		2012		2020	100%	2028																																																																												
2005		2013		2021	100%	2029																																																																												
2006		2014		2022	100%	2030																																																																												
2007		2015		2023	100%	2031																																																																												
3.3. Frecuencia de Difusión	Semestral																																																																																	
3.4. Medios de Difusión	Informe de gestión Semestral de MEYER MÓVILES S.A.S																																																																																	
5. DATOS DEL RESPONSABLE DEL DILIGENCIAMIENTO Y VALIDACIÓN DE LA HOJA METODOLÓGICA Y REPORTE DEL INDICADOR																																																																																		
5.1. Datos del responsable del diligenciamiento de la información en la ficha técnica y del reporte	Nombre	VANESA ALEJANDRA MONTEJO		Dependencia	GERENCIA																																																																													
	Cargo	Gerente		Correo	vanne_montejo@hotmail.es																																																																													
	Entidad	MEYER MÓVILES S.A.S		Teléfono	3115276099																																																																													
5.2. Datos del responsable de la validación de la información en la ficha técnica y del reporte	Nombre	RAFAEL YESID LÁZARO VALDERRAMA		Dependencia	EXTERNO																																																																													
	Cargo	PROFESIONAL ESPECIALIZADO		Correo	lazarorafael00@gmail.com																																																																													
	Entidad	EXTERNO		Teléfono	3222940917																																																																													

Apéndice G Indicador de cumplimiento del presupuesto

MEYER MÓVILES S.A.S		DOCUMENTACION METODOLÓGICA INDICADORES																																																																										
Versión: 1		Vigencia: 2009/2024																																																																										
1. CONTACTO INSTITUCIONAL																																																																												
1.1. Entidad o Institución responsable del indicador	MEYER MÓVILES S.A.S																																																																											
1.2. Área o dependencia responsable del indicador	OFICINA GERENCIA ADMINISTRATIVA																																																																											
1.3. Dirección de correo electrónico de contacto	vanne_montejo@hotmail.es																																																																											
1.4. Número telefónico de la entidad o institución	3115276099																																																																											
2. CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR																																																																												
2.1. Nombre del indicador	Cumplimiento del presupuesto	2.1.1. Código																																																																										
2.2. Descripción del indicador	Cumplimiento del presupuesto planificado en la empresa																																																																											
2.3. Marco Normativo	No aplica																																																																											
2.4. Tipo de indicador	Producto	2.4.1. Tipo de Acumulación	Acumulado																																																																									
		2.4.2. Orientación del indicador	Aumento																																																																									
2.5. Unidad de Medida	Otra	2.5.1. Otra Cúal	Horas																																																																									
2.6. Fuente de la Información	Bases de Datos propios de la empresa Modelos de Datos Diccionario de Datos		2.6.1. Tipo de Fuente																																																																									
			Primaria																																																																									
2.7. Nombre de la Operación Estadística o Registro Administrativo	-Informe semestral seguimiento metas -Evidencias control de proyectos de la empresa																																																																											
2.8. Periodicidad de Medición	Semestral	2.8.1. Periodicidad de Reporte	Semestral																																																																									
		2.8.2. Días de Rezago																																																																										
2.9. Sistema(s) de Información (si aplica)	Semestral																																																																											
2.10. Metodología de Cálculo del indicador	Número de proyectos que cumplen con el presupuesto sobre el total de proyectos. Reporte de manera semestral de avance en el cumplimiento de la meta en el aplicativo control de proyectos																																																																											
2.11. Valor Línea Base	95%	2.11.1. Fecha Línea Base	Mes																																																																									
			Año																																																																									
			2023																																																																									
		2.11.2. Fuente Línea Base	MEYER MÓVILES S.A.S																																																																									
2.12. Metas	2022	2023	2024																																																																									
			2025																																																																									
			2026																																																																									
			2027																																																																									
			2028																																																																									
			2029																																																																									
			2030																																																																									
			Total																																																																									
			25%																																																																									
			25%																																																																									
			25%																																																																									
			25%																																																																									
2.14. Desagregación Temática	No aplica		2.14.1. Enfoque																																																																									
			No Aplica																																																																									
2.15. Nomenclaturas y clasificaciones estadísticas	No aplica																																																																											
2.16. Alcance temático	No aplica																																																																											
2.17. Población Objetivo	Todos los usuarios que requieran información de las tecnologías de la comunicación en la organización																																																																											
2.18. Definiciones	No aplica																																																																											
3. DIFUSIÓN																																																																												
3.1. Año o Serie Disponible	2023																																																																											
3.2. Serie Histórica Disponible	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Valor</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>2000</td><td></td></tr> <tr><td>2001</td><td></td></tr> <tr><td>2002</td><td></td></tr> <tr><td>2003</td><td></td></tr> <tr><td>2004</td><td></td></tr> <tr><td>2005</td><td></td></tr> <tr><td>2006</td><td></td></tr> <tr><td>2007</td><td></td></tr> </tbody> </table>	Año	Valor	2000		2001		2002		2003		2004		2005		2006		2007		<table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Valor</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>2008</td><td></td></tr> <tr><td>2009</td><td></td></tr> <tr><td>2010</td><td></td></tr> <tr><td>2011</td><td></td></tr> <tr><td>2012</td><td></td></tr> <tr><td>2013</td><td></td></tr> <tr><td>2014</td><td></td></tr> <tr><td>2015</td><td></td></tr> </tbody> </table>	Año	Valor	2008		2009		2010		2011		2012		2013		2014		2015		<table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Valor</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>2016</td><td></td></tr> <tr><td>2017</td><td></td></tr> <tr><td>2018</td><td></td></tr> <tr><td>2019</td><td></td></tr> <tr><td>2020</td><td>100%</td></tr> <tr><td>2021</td><td>100%</td></tr> <tr><td>2022</td><td>100%</td></tr> <tr><td>2023</td><td>100%</td></tr> </tbody> </table>	Año	Valor	2016		2017		2018		2019		2020	100%	2021	100%	2022	100%	2023	100%	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Valor</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>2024</td><td></td></tr> <tr><td>2025</td><td></td></tr> <tr><td>2026</td><td></td></tr> <tr><td>2027</td><td></td></tr> <tr><td>2028</td><td></td></tr> <tr><td>2029</td><td></td></tr> <tr><td>2030</td><td></td></tr> <tr><td>2031</td><td></td></tr> </tbody> </table>	Año	Valor	2024		2025		2026		2027		2028		2029		2030		2031	
Año	Valor																																																																											
2000																																																																												
2001																																																																												
2002																																																																												
2003																																																																												
2004																																																																												
2005																																																																												
2006																																																																												
2007																																																																												
Año	Valor																																																																											
2008																																																																												
2009																																																																												
2010																																																																												
2011																																																																												
2012																																																																												
2013																																																																												
2014																																																																												
2015																																																																												
Año	Valor																																																																											
2016																																																																												
2017																																																																												
2018																																																																												
2019																																																																												
2020	100%																																																																											
2021	100%																																																																											
2022	100%																																																																											
2023	100%																																																																											
Año	Valor																																																																											
2024																																																																												
2025																																																																												
2026																																																																												
2027																																																																												
2028																																																																												
2029																																																																												
2030																																																																												
2031																																																																												
3.3. Frecuencia de Difusión	Semestral																																																																											
3.4. Medios de Difusión	Informe de gestión Semestral de MEYER MÓVILES S.A.S																																																																											
5. DATOS DEL RESPONSABLE DEL DILIGENCIAMIENTO Y VALIDACIÓN DE LA HOJA METODOLÓGICA Y REPORTE DEL INDICADOR																																																																												
5.1. Datos del responsable del diligenciamiento de la información en la ficha técnica y del reporte	Nombre	VANESA ALEJANDRA MONTEJO	Dependencia																																																																									
	Cargo	Gerente	Correo																																																																									
	Entidad	MEYER MÓVILES S.A.S	Teléfono																																																																									
5.2. Datos del responsable de la validación de la información en la ficha técnica y del reporte	Nombre	RAFAEL YESID LÁZARO VALDERRAMA	Dependencia																																																																									
	Cargo	PROFESIONAL ESPECIALIZADO	Correo																																																																									
	Entidad	EXTERNO	Teléfono																																																																									

Apéndice H Indicadores del cumplimiento de requisitos

MEYER MÓVILES S.A.S		DOCUMENTACIÓN METODOLÓGICA INDICADORES										
Versión: 1		Vigencia: 25/09/2024										
1. CONTACTO INSTITUCIONAL												
1.1. Entidad o institución responsable del indicador	MEYER MÓVILES S.A.S											
1.2. Área o dependencia responsable del indicador	OFICINA GERENCIA ADMINISTRATIVA											
1.3. Dirección de correo electrónico de contacto	vanne_montejo@hotmail.es											
1.4. Número telefónico de la entidad o institución	3115276099											
2. CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR												
2.1. Nombre del Indicador	Cumplimiento de requisitos					2.1.1. Código						
2.2. Descripción del indicador	Porcentaje de cumplimiento de los requisitos de los proyectos											
2.3. Marco Normativo	No aplica											
2.4. Tipo de Indicador	Producto	2.4.1. Tipo de Acumulación		Acumulado	2.4.2. Orientación del Indicador			Aumento				
2.5. Unidad de Medida	Otra			2.5.1. Otra		Cual		Horas				
2.6. Fuente de la Información	Bases de Datos propios de la empresa Modelos de Datos Diccionario de Datos					2.6.1. Tipo de Fuente		Primaria				
2.7. Nombre de la Operación Estadística o Registro Administrativo	-Informe semestral seguimiento metas -Evidencias control de proyectos de la empresa											
2.8. Periodicidad de Medición	Semestral		2.8.1. Periodicidad de Reporte		Semestral		2.8.2. Días de Rezago					
2.9. Sistema(s) de Información (si aplica)	Semestral											
2.10. Metodología de Cálculo del Indicador	Número de requisitos cumplidos sobre el número de requisitos solicitados. Reporte de manera semestral de avance en el cumplimiento de la meta en el aplicativo control de proyectos											
2.11. Valor Línea Base	95%		2.11.1. Fecha Línea Base		Mes	Año	2.11.2. Fuente Línea Base		MEYER MÓVILES S.A.S			
2.12. Metas	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	Total		
			25%	25%	25%	25%						
2.14. Desagregación Temática	No aplica					2.14.1. Enfoque		No Aplica				
2.15. Nomenclaturas y clasificaciones estadísticas	No aplica											
2.16. Alcance temático	No aplica											
2.17. Población Objetivo	Todos los usuarios que requieren información de las tecnologías de la comunicación en la organización											
2.18. Definiciones	No aplica											
3. DIFUSIÓN												
3.1. Año o Serie Disponible	2023											
3.2. Serie Histórica Disponible	Año		Valor		Año		Valor		Año		Valor	
	2000				2008				2016		2024	
	2001				2009				2017		2025	
	2002				2010				2018		2026	
	2003				2011				2019		2027	
	2004				2012				2020		100%	
	2005				2013				2021		100%	
	2006				2014				2022		100%	
	2007				2015				2023		100%	
	2031											
3.3. Frecuencia de Difusión	Semestral											
3.4. Medios de Difusión	Informe de gestión Semestral de MEYER MÓVILES S.A.S											
5. DATOS DEL RESPONSABLE DEL DILIGENCIAMIENTO Y VALIDACIÓN DE LA HOJA METODOLÓGICA Y REPORTE DEL INDICADOR												
5.1. Datos del responsable del diligenciamiento de la información en la ficha técnica y del reporte	Nombre	VANESA ALEJANDRA MONTEJO				Dependencia		GERENCIA				
	Cargo	Gerente				Correo		vanne_montejo@hotmail.es				
	Entidad	MEYER MÓVILES S.A.S				Teléfono		3115276099				
5.2. Datos del responsable de la validación de la información en la ficha técnica y del reporte	Nombre	RAFAEL YESID LÁZARO VALDERRAMA				Dependencia		EXTERNO				
	Cargo	PROFESIONAL ESPECIALIZADO				Correo		lazarorafax00@gmail.com				
	Entidad	EXTERNO				Teléfono		3222940917				

Apéndice I. Indicador de cumplimiento del alcance

MEYER MÓVILES S.A.S		DOCUMENTACION METODOLÓGICA INDICADORES																																																																																	
Versión: 1		Vigencia: 28/09/2024																																																																																	
1. CONTACTO INSTITUCIONAL																																																																																			
1.1. Entidad o institución responsable del indicador	MEYER MÓVILES S.A.S																																																																																		
1.2. Área o dependencia responsable del indicador	OFICINA GERENCIA ADMINISTRATIVA																																																																																		
1.3. Dirección de correo electrónico de contacto	vanne_montejo@hotmail.es																																																																																		
1.4. Número telefónico de la entidad o institución	3115276099																																																																																		
2. CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR																																																																																			
2.1. Nombre del Indicador	Cumplimiento del alcance						2.1.1. Código																																																																												
2.2. Descripción del indicador	Cumplimiento del alcance que serien los proyectos desarmolados en la empresa																																																																																		
2.3. Marco Normativo	No aplica																																																																																		
2.4. Tipo de Indicador	Producto	2.4.1. Tipo de Acumulación		Acumulado	2.4.2. Orientación del Indicador			Aumento																																																																											
2.5. Unidad de Medida	Otra			2.5.1. Otra Cual		Horas																																																																													
2.6. Fuente de la Información	Bases de Datos propios de la empresa Modelos de Datos Diccionario de Datos						2.6.1. Tipo de Fuente		Primaria																																																																										
2.7. Nombre de la Operación Estadística o Registro Administrativo	Informe semestral seguimiento metas -Evidencias control de proyectos de la empresa																																																																																		
2.8. Periodicidad de Medición	Semestral		2.8.1. Periodicidad de Reporte		Semestral		2.8.2. Dias de Rezago																																																																												
2.9. Sistema(s) de Información (si aplica)	Semestral																																																																																		
2.10. Metodología de Cálculo del Indicador	Número de proyectos que cumplen con el alcance sobre el total del proyectos. Reporte de manera semestral de avance en el cumplimiento de la meta en el aplicativo control de proyectos																																																																																		
2.11. Valor Línea Base	10076		2.11.1. Fecha Línea Base		Mes	Año	2.11.2. Fuente Línea Base		MEYER MÓVILES S.A.S																																																																										
2.12. Metas	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	Total																																																																									
			25%	25%	25%																																																																														
2.14. Desagregación Temática	No aplica						2.14.1. Enfoque		No Aplica																																																																										
2.15. Nomenclaturas y clasificaciones estadísticas	No aplica																																																																																		
2.16. Alcance temático	No aplica																																																																																		
2.17. Población Objetivo	Todos los usuarios que requieren información de las tecnologías de la comunicación en la organización																																																																																		
2.18. Definiciones	No aplica																																																																																		
3. DIFUSIÓN																																																																																			
3.1. Año o Serie Disponible	2023																																																																																		
3.2. Serie Histórica Disponible	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Año</th><th>Valor</th><th>Año</th><th>Valor</th><th>Año</th><th>Valor</th><th>Año</th><th>Valor</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>2000</td><td></td><td>2008</td><td></td><td>2016</td><td></td><td>2024</td><td></td></tr> <tr><td>2001</td><td></td><td>2009</td><td></td><td>2017</td><td></td><td>2025</td><td></td></tr> <tr><td>2002</td><td></td><td>2010</td><td></td><td>2018</td><td></td><td>2026</td><td></td></tr> <tr><td>2003</td><td></td><td>2011</td><td></td><td>2019</td><td></td><td>2027</td><td></td></tr> <tr><td>2004</td><td></td><td>2012</td><td></td><td>2020</td><td>100%</td><td>2028</td><td></td></tr> <tr><td>2005</td><td></td><td>2013</td><td></td><td>2021</td><td>100%</td><td>2029</td><td></td></tr> <tr><td>2006</td><td></td><td>2014</td><td></td><td>2022</td><td>100%</td><td>2030</td><td></td></tr> <tr><td>2007</td><td></td><td>2015</td><td></td><td>2023</td><td>100%</td><td>2031</td><td></td></tr> </tbody> </table>											Año	Valor	Año	Valor	Año	Valor	Año	Valor	2000		2008		2016		2024		2001		2009		2017		2025		2002		2010		2018		2026		2003		2011		2019		2027		2004		2012		2020	100%	2028		2005		2013		2021	100%	2029		2006		2014		2022	100%	2030		2007		2015		2023	100%	2031	
Año	Valor	Año	Valor	Año	Valor	Año	Valor																																																																												
2000		2008		2016		2024																																																																													
2001		2009		2017		2025																																																																													
2002		2010		2018		2026																																																																													
2003		2011		2019		2027																																																																													
2004		2012		2020	100%	2028																																																																													
2005		2013		2021	100%	2029																																																																													
2006		2014		2022	100%	2030																																																																													
2007		2015		2023	100%	2031																																																																													
3.3. Frecuencia de Difusión	Semestral																																																																																		
3.4. Medios de Difusión	Informe de gestión Semestral de MEYER MÓVILES S.A.S																																																																																		
5. DATOS DEL RESPONSABLE DEL DILIGENCIAMIENTO Y VALIDACIÓN DE LA HOJA METODOLÓGICA Y REPORTE DEL INDICADOR																																																																																			
5.1. Datos del responsable de la diligenciación de la información en la ficha técnica y del reporte	Nombre	VANESA ALEJANDRA MONTEJO				Dependencia	GERENCIA																																																																												
	Cargo	Gerente				Correo	vanne_montejo@hotmail.es																																																																												
	Entidad	MEYER MÓVILES S.A.S				Teléfono	3115276099																																																																												
5.2. Datos del responsable de la validación de la información en la ficha técnica y del reporte	Nombre	RAFAEL YESID LAZARO VALDERRAMA				Dependencia	EXTERNO																																																																												
	Cargo	PROFESIONAL ESPECIALIZADO				Correo	lazarorafael00@gmail.com																																																																												
	Entidad	EXTERNO				Teléfono	3222940917																																																																												