

EXPERIENCIAS DE IMPLEMENTACIÓN DE PMO EN EMPRESAS DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN



CLAUDIA MARCELA BETANCOURT MORALES¹

ISARÍN PINZÓN GUEVARA²

JUAN SANTIAGO POSADA TORO³

RESUMEN

En este artículo se presentan los resultados de la investigación realizada acerca del estado actual y de las experiencias de implementación de Project Management Office (PMO) en algunas empresas de la ciudad de Medellín, con el fin de recolectar lecciones aprendidas que pudieran utilizarse posteriormente como base para proponer metodologías efectivas de gestión de proyectos. Inicialmente, se realizó un estudio de la literatura que comprende las definiciones, modelos, funciones, roles y niveles de madurez de una PMO, lo que a su vez se utilizó para el diseño de entrevistas semiestructuradas que se realizaron a los directores de PMO de algunas empresas de la ciudad de Medellín. Una vez realizadas las entrevistas, se analizó la información obtenida y se evaluó cada PMO con respecto a funciones, roles y modelo, lo cual permitió clasificarlas dentro de una escala de puntuación y así determinar los niveles de desempeño. Posteriormente, con los resultados obtenidos, se identificaron las lecciones aprendidas sobre implementación de PMO, destacando conclusiones y recomendaciones acerca de los factores clave de éxito.

PALABRAS CLAVE: Gestión de Proyectos; Lecciones Aprendidas; Nivel de Madurez; PMO.

PMO IMPLEMENTATION EXPERIENCES IN COMPANIES OF MEDELLIN CITY

ABSTRACT

This paper shows a research done about the present status and experiences of Project Management Office (PMO) implementation within some organizations of Medellin city, in order to gather learned lessons that could be used later as a base to propose effective project management methodologies. Firstly, a study of available literature regarding definitions, models, functions, roles and maturity levels of PMO, was carried out result were used to design an interview that was applied to PMO directors' of selected organizations of Medellin City. Once the interviews were applied, an analysis of the gathered information was done, so each PMO was assessed regarding functions, roles and

- 1 Ingeniera agrónoma Universidad Nacional de Colombia. Especialista en Gestión Ambiental, Universidad Pontificia Bolivariana. Especialista en Gerencia de Proyectos, Escuela de Ingeniería de Antioquia —EIA—. Directora Departamento Ambiental Agua y Tierra.
- 2 Ingeniera administradora, Universidad Nacional de Colombia. Especialista en Gerencia de Proyectos, Escuela de Ingeniería de Antioquia —EIA—. Jefe de Procesos y Gestión de la Información, Estudio de Moda.
- 3 Ingeniero de sistemas, Universidad de Medellín. Especialista en Alta Gerencia, Universidad de Medellín. MsC. en Administración MBA-Universidad de Medellín, Engagement Manager Avaya.



Autor de correspondencia Betancourt-Morales, C. M. (Claudia Marcela): Transversal 5 N. 75D - 124. Bl 63. Apto 409, Medellín (Colombia). Tel: (574) 3006193850 / Correo electrónico: claudiambeta@hotmail.com

Historia del artículo:

Artículo recibido: 14-VI-2013 / Aprobado: 29-IV-2014

Disponible online: 12 de mayo 2014

Discusión abierta hasta mayo de 2015

model, which led to classify them into a rating scale to determine their performance level. Then, according to the results, they were identified the learned lessons regarding implementation of PMO, were identified highlighting conclusions and recommendations about key success factors.

KEYWORDS: Learned Lessons; Maturity Level; Project Management; PMO.

EXPERIÊNCIA DE IMPLEMENTAÇÃO DE PMO EM EMPRESAS DA CIDADE DE MEDELLIN

RESUMO

Neste artigo apresentam-se os resultados da investigação realizada acerca do estado atual e das experiências de implementação de Project Management Office (PMO) em algumas empresas da cidade de Medellín, com a finalidade de coletar lições aprendidas que poderiam usar-se posteriormente como base para propor metodologia efetivas de gestão e projetos. Inicialmente realizou-se um estudo da literatura que compreende as definições, modelos, funções, roles e níveis de maturidade duma PMO, o que utilizou-se também para o desenho de entrevistas semiestruturadas que se realizaram aos diretores de PMO de algumas empresas da cidade de Medellín. Uma vez realizadas as entrevistas, analisou-se a informação obtida e avaliou-se cada PMO com respeito às funções, roles e modelos, o qual permitiu classificar dentro duma escala de pontuação e assim determinar os níveis de desempenho. Posteriormente, com os resultados obtidos, identificaram-se as lições aprendidas sobre implementação de PMO, realçando as conclusões e recomendações acerca dos fatores chave de sucesso.

PALAVRAS-CHAVE: *Gestão de projetos; lições aprendidas; nível de maturidade; PMO.*

1. INTRODUCCIÓN

Durante los últimos 10 años, la gerencia de proyectos ha venido creciendo exponencialmente. Empresas que alguna vez consideraron la gerencia de proyectos como un gasto innecesario, en la actualidad lo consideran necesario y obligatorio para asegurar su sostenimiento en el tiempo. Al tener las organizaciones varios proyectos, surge la necesidad de crear una estructura organizacional y funcional para agrupar estos proyectos y es así como surge la oficina de gestión de proyectos o PMO por sus siglas en inglés (Kendall y Rollins, 2003).

Algunos de los síntomas para requerir la instalación de una Oficina de Gestión de Proyectos son los siguientes (Alsina, 2004):

- Los proyectos no están alineados con los objetivos estratégicos de la empresa.
- Siempre hay falta de recursos, tiempo y presupuesto.
- Se inician demasiados proyectos y se finalizan muy pocos. Nuevos problemas siguen apareciendo agobiando a los equipos de proyectos, quienes se en-

cuentran continuamente en el rol de apagar incendios.

- Demasiados problemas se convierten en crisis, algunas irrecuperables.

A raíz de lo anterior, surgen cuestionamientos sobre la manera en que se debería implementar de manera exitosa en una organización, una metodología de gestión de proyectos y su respectiva PMO, para evitar incluirse dentro de las estadísticas negativas que se evidencian en las organizaciones. Por lo tanto, se crea la necesidad de realizar una investigación directamente con los directores de PMO de algunas empresas de la ciudad de Medellín con el fin de evaluar el estado actual de implementación y recolectar la mayor cantidad de lecciones aprendidas sobre factores clave de éxito, y de esta manera obtener un punto de partida que sirva para proponer metodologías de proyectos y procesos de implementación que resulten efectivos gracias a las experiencias analizadas.

2. CONCEPTUALIZACIÓN

En primer lugar, se estudió la literatura que comprende las definiciones, modelos, funciones,

Tabla 1. Modelos de PMO

Autor	Modelo			
Gartner Research Group	Repositorio de Proyectos	Entrenador	Empresa	
Englund, Graham, & Dinsmore	Oficina de Apoyo a Proyectos	Centro de Excelencia de Gerencia de Proyectos	Oficina de Gerencia de Programas	
Kendall & Rollins	Depósito de Proyectos	Entrenador	Empresa	Énfasis en la Entrega
Garfein	Oficina de Proyectos	PMO Básica	PMO Madura	PMO Corporativo

Fuente: Adaptado de (Hobbs & Aubry, 2007)

roles y niveles de madurez de una PMO, para luego contrastar dicho marco teórico con las prácticas más utilizadas por los directores de áreas de proyectos de trece empresas de la ciudad de Medellín.

El paso siguiente a la revisión bibliográfica, consistió en elaborar un modelo de entrevista para ser contestada durante reuniones citadas personalmente con cada uno de los trece directores contactados, lo cual permitió indagar acerca de los temas referentes a la investigación.

2.1 Definición de PMO

La Oficina de Proyectos (PO por sus siglas en inglés) tuvo sus comienzos a fines de la Segunda Guerra Mundial, a través de las instituciones militares de los Estados Unidos. Posteriormente, durante las décadas de los setenta y ochenta, las empresas de construcción incorporaron dicho concepto de una manera muy activa, creando una oficina para proyectos grandes pero aislados. Algunas empresas adoptaron la PO para estandarizar y fijar procedimientos y procesos similares en sus proyectos. Posteriormente, al inicio de los noventa, empresas relacionadas con tecnologías de información (TI) y otras industrias, comenzaron a reestructurar progresivamente sus organizaciones de proyectos incorporando la PMO, al principio como una entidad «táctica», es decir, capaz de crear normas, procesos y seleccionar herramientas aplicables por igual a todos sus proyectos (Alsina, 2004).

En la misma década de los noventa, las primeras PMO demostraron eficiencia y alcanzaron popularidad,

lo cual ha venido creciendo significativamente hasta hoy (Dai & Wells, 2004).

Dado que no existe una única definición para la PMO, a continuación se presentan dos definiciones como base conceptual para orientar el estudio.

El PMBOK® define la PMO como «una unidad de la organización para centralizar y coordinar la dirección de proyectos a su cargo» (PMI®, 2013).

También se define como una competencia compartida diseñada para integrar la administración de proyectos dentro de la empresa, la cual dándole la gobernabilidad apropiada, puede mejorar la comunicación, establecer un estándar para la administración de proyectos y ayudar a reducir efectos nocivos a causa del fracaso de proyectos de desarrollo en la productividad y efectividad empresarial (Crawford, 2002).

Como complemento a dichas definiciones, se hace necesaria una revisión de la literatura existente acerca de modelos y funciones de una PMO con el fin de poder contrastar posteriormente las bases teóricas frente a las experiencias de algunos directores de PMO de empresas de la ciudad de Medellín.

2.2 Modelos de PMO

En la **Tabla 1** se presenta un comparativo de modelos propuesto por varios autores.

Para el desarrollo de esta investigación se seleccionó la propuesta de Kendall y Rollins (2003), que define varios modelos de PMO según el valor que generan para las organizaciones:

Modelo de Depósito de Proyectos: este es un modelo de PMO que genera poco o ningún valor para la organización. En este modelo la PMO sirve como una fuente de información, proyectos, metodologías y estándares. Generalmente, da a la compañía una serie de herramientas para el diseño, gestión y reporte de los proyectos. Carece de responsabilidad sobre los resultados finales de los proyectos y asume que la información y la metodología tienen su valor de forma inherente, y por esto la organización no se esfuerza a generar mayor valor.

Modelo de Entrenador: este modelo es una extensión del anterior y el valor generado se da por poco tiempo. Se asume una voluntad de compartir algunas prácticas de gerencia de proyectos y es la PMO la encargada de coordinar la comunicación de estas prácticas a los directores de proyectos. Se documentan las mejores prácticas para ser compartidas y constantemente se monitorea el desempeño de los proyectos. Estos resultados son utilizados para incrementar el desempeño global de la organización y entrenar a los directores de proyectos nuevos o con rendimientos no esperados. Debido a que la PMO sirve de guía para los directores de proyectos, generalmente cuando el proyecto es exitoso, el crédito del éxito es asumido por el director del proyecto y su equipo de trabajo, no por la PMO; pero si el proyecto fracasa, la razón de este fracaso se le atribuye a la mala gestión de la PMO.

Modelo de Empresa: este modelo usualmente implica mayor inversión de recursos para el funcionamiento de la PMO y a su vez tiene una misión más amplia al ofrecer más soporte a la organización que los dos modelos anteriores. Este modelo permite analizar los proyectos bajo el concepto de la gestión de riesgos e identifica cuellos de botella que obstaculizan los proyectos. Es frecuente que este tipo de modelo de PMO recopile información para la construcción del portafolio de proyectos de la empresa. Es recurrente que la PMO bajo este modelo cuente en su equipo de trabajo con un gerente de proyectos sénior y un grupo de gerentes experimentados que prestan sus servicios a los diferentes proyectos de la organización y son asignados a cada uno de estos según la necesidad. En este modelo, la PMO asume un rol de gobierno sobre todos los proyectos de la empresa sin importar su tamaño.

Modelo con Énfasis en la Entrega (Deliver Now): En este modelo se genera un mayor valor para la empresa y hace énfasis en entregar este valor de forma medible a la alta dirección de la organización dentro de los seis primeros meses de implementación. El patrocinador de este tipo de PMO generalmente hace parte de los niveles más altos en la dirección de la compañía. Con este modelo se busca que la PMO tenga influencia en algunos de los siguientes aspectos:

- Planeación estratégica (selección de los proyectos adecuados).
- Asesoría de proyectos para identificar las oportunidades de aceleración en la entrega y evitar las amenazas para la entrega.
- Reporte del estado del conjunto de proyectos y su relación con el portafolio de proyectos de la organización.
- Transferencia del conocimiento a recursos seleccionados.
- Portafolio de proyectos, incluyendo las interrelaciones con las metas de la compañía, los activos, carga de trabajo actual, planes correctivos, entre otros.
- Planes de operación y pronósticos mensuales para identificar el portafolio de oportunidades y amenazas, problemas y riesgos claves, y los proyectos sobre o subpresupuestados.
- Creación de un modelo global de priorización para todos los proyectos de la organización, actuales y propuestos.
- Entrenamiento, acompañamiento y tutoriales en gerencia de proyectos para los proyectos claves de la compañía.

2.3 Funciones y roles de la PMO

Dentro de las funciones más relevantes que debe cumplir una PMO se han identificado las siguientes (Crawford, 2002):

Apoyo a proyectos: hay un elemento significativo de la gerencia de proyectos que requiere planeación, elaboración de cronogramas, control de costos y otras herramientas técnicas, que se conocen como la ciencia de la gerencia de proyectos. Sin embargo, un segmento más importante de la labor del gerente de proyectos se relaciona con el arte de la gerencia: el liderazgo, la negociación, la motivación,

la consolidación de equipos y la creación de incentivos son competencias que proveen el nivel apropiado de apoyo técnico a los gerentes de proyectos para que puedan concentrarse en los aspectos en los cuales generen un mayor impacto.

Documentación: el equipo de soporte de proyectos es responsable de estimar y presupuestar, lo cual incluye estimación de costos y de capital, y desarrollo de planes y cronogramas, por lo tanto, deben proveer las actualizaciones de estado del proyecto y realizar análisis de varianza con respecto a lo planeado. Existe gran cantidad de datos, relacionados con el apoyo a los proyectos, los cuales son la razón de ser del control de proyectos.

Control del cambio: las funciones de apoyo a proyectos son críticas para el control del cambio, debido a que cada cambio debe ser documentado en un formato de solicitud de cambios, incluyendo análisis de impacto en costos, cronograma y línea base técnica. Se debe mantener un registro visible del estado de todos los cambios, tanto aprobados como no aprobados. Así se asegura que los cambios aprobados se reflejen en las especificaciones y contratos y que las personas que deban estar enteradas de las novedades sean informadas oportunamente.

Repositorio de proyectos: puede ser tan sencillo como un libro de proyectos o tan complejo como un sistema de gestión del conocimiento. Consiste en consolidar un histórico de toda la documentación del proyecto en caso que un gerente de proyecto o miembro del equipo de proyecto abandone su cargo. Este repositorio puede servir como inducción para nuevos miembros del equipo del proyecto ya que podrán acceder a las lecciones aprendidas del proyecto.

Seguimiento y reportes: se refiere a la generación de informes ejecutivos que puedan plasmarse en un tablero de control (ya sea electrónico o de papel) para mostrar información precisa, concreta y focalizada en lo que necesitan los ejecutivos para la toma de decisiones efectiva.

Gestión del riesgo: los riesgos de cada proyecto deben ser identificados, analizados, mitigados y rastreados. Deben realizarse planes de respuesta para gestionar cada riesgo de categoría alta o moderada de tal manera

que, en el evento de materialización de un riesgo, el plan de respuesta se ejecute de manera oportuna.

Repositorio de recursos: es un inventario de todos los recursos disponibles dentro de la organización. Esto garantiza que los recursos correctos están trabajando en los proyectos correctos en el momento correcto.

Seguimiento a costos: Las organizaciones con procesos maduros de gestión de proyectos, configuran su sistema de contabilidad para dar acceso directo sobre costos actuales, al gerente de proyectos con el fin de obtener información en línea, precisa y real sobre los costos del proyecto. En los casos en los que no existe esta posibilidad, la PMO entra a desarrollar el papel de excavador de información de costos de las fuentes de información disponibles para validar los datos.

Apoyo de software: se encarga de todo lo relacionado con el manejo del *software* de administración proyectos.

Por su parte, Gartner Group ha identificado 5 roles clave para una oficina de proyectos (Crawford, 2002):

- Desarrolladora, documentadora, repositorio de metodologías estándar: un conjunto consistente de herramientas y procesos para proyectos.
- Evaluadora de recursos: basada en experiencias de proyectos anteriores, la oficina de proyectos puede validar suposiciones acerca de proyectos, personas, costos y tiempo.
- Planeadora de proyectos: un centro de competencias y biblioteca para planes previos de proyectos.
- Centro de consultoría para la administración de proyectos: proveer la responsabilidad de gobernabilidad en la administración de proyectos, nombrar directores de proyectos o apoyar los proyectos nombrando los directores como consultores.
- Centro de revisión y análisis de proyectos: un centro de administración del conocimiento donde información sobre proyectos, metas, presupuestos, progreso e historia es almacenada, tanto en el ciclo del proyecto, como después en forma de lecciones aprendidas.

2.4 Niveles de madurez de la PMO

Una PMO puede implementarse en cualquiera de los tres niveles existentes, así como también

es posible que dichos niveles de manera paralela, pero aislada, se implementen en una organización (Crawford, 2002). Estos niveles de madurez se describen así:

Nivel 1: La oficina controla un solo proyecto dado que no cuenta con la estructura idónea para manejar múltiples proyectos. Generalmente, **éste** proyecto es largo y con cierto grado de complejidad para su implementación. Se compone de una o dos personas que poseen ciertas habilidades para administrar herramientas de gestión de proyectos.

Nivel 2: Se conoce también como unidad de negocio, puede dar soporte a proyectos individuales, pero su principal reto es integrar múltiples proyectos de variados tamaños dentro de una división o departamento, para iniciativas de corto o mediano plazo que requieren docenas de recursos y una compleja integración de tecnologías. A este nivel una organización puede, por primera vez, integrar recursos de manera efectiva porque es a nivel de la organización que el control de recursos empieza a jugar un papel más valioso y a compensar el sistema de dirección de proyectos.

Nivel 3: Se considera la oficina de proyectos estratégica que aplica procesos, administra recursos, prioriza y aplica pensamiento sistémico de manera transversal en toda la organización. A nivel corporativo, la oficina de proyectos se convierte en un repositorio para los estándares, procesos y metodologías que mejoran el desempeño individual de los proyectos en todas las divisiones. Sirve para romper el conflicto de la competencia por recursos y para identificar áreas donde pueden existir recursos comunes que pueden ser usados a través de la empresa.

3. METODOLOGÍA

3.1 Modelo de entrevista

Se estructuró un modelo de entrevista con diez preguntas que se listan a continuación, las cuales permitieron abarcar temas relacionados con la revisión bibliográfica abordada: estructura, funciones y roles. Adicionalmente, el instrumento permitió recolectar información complementaria sobre el proceso de implementación, estado actual y lecciones aprendidas. Lo anterior hizo posible inferir el nivel de madurez de cada PMO.

- ¿Hace cuánto tiempo está establecida la PMO en su Organización? Cuánto tiempo tomó la implementación?
- ¿Utilizó un tercero (empresa de consultoría) para realizar la implementación de la PMO, o fue con recursos y experiencia interna?
- ¿Cuáles fueron las principales dificultades encontradas en el proceso de implementación?
- ¿Cómo es la estructura de la PMO? Qué cargos/perfiles componen la PMO?
- ¿Cuáles son las principales funciones y roles de la PMO?
- ¿Cuáles son los criterios de priorización entre diferentes alternativas de proyectos?
- ¿Cuáles herramientas tecnológicas utiliza para la gestión de proyectos? ¿Qué tipo de informes e indicadores manejan?
- ¿Existe alineación entre los proyectos seleccionados por la PMO y la estrategia corporativa/objetivos estratégicos?
- ¿La PMO es reconocida y tiene un lugar dentro de la estructura organizacional?
- ¿Desde su perspectiva (la empresa), cuáles serían las recomendaciones para implementar y operar una PMO? Lecciones aprendidas hasta el momento?

La aplicación del modelo de entrevista estuvo sujeta a la disponibilidad de los líderes de PMO de las empresas contactadas. El nivel de respuesta obtenido fue de trece empresas de diferentes sectores económicos. Cada entrevista, tuvo una duración aproximada de una hora, en donde el entrevistado tenía la oportunidad de contextualizar su empresa y su área, para luego iniciar con las preguntas planteadas.

La actividad económica de las empresas contactadas con su respectivo número aproximado de empleados, se lista a continuación en la **Tabla 2**.

3.2 Evaluación del estado actual

Para obtener el resultado sobre el estado actual de las PMO de cada una de las empresas contactadas, se planteó una escala de calificación para Modelo, Funciones, Roles y Nivel de Madurez. Se propuso combinar los criterios anteriores ya que según la re-

Tabla 2. Actividad económica de las empresas contactadas

Empresa	Actividad Económica	# Empleados (aprox.)
E1	Producción de cemento	7300
E2	Comercialización de productos de belleza	700
E3	Programas sociales para empleados y sus familias	1100
E4	Confecciones	3500
E5	Construcción	223
E6	Transporte de energía	1200
E7	Fabricación y comercialización de electrodomésticos	3150
E8	Consultoría de ingeniería	1200
E9	Minería	1575
E10	Fabricación y comercialización de suministros	800
E11	Venta de seguros	10 000
E12	Industria transformadora de madera	750
E13	Fabricación y comercialización de cerámica	7200

Tabla 3. Escala de puntuación de los criterios

Grupo Criterio	Criterio	Escala de Puntuación	Observaciones
Modelo	De depósito de proyectos	1	Solo aplica un modelo por empresa.
	De entrenador	2	
	De empresa	2,5	
	Con énfasis en la entrega (<i>Deliver Now</i>)	3	
Función	Cumple entre 0-2 funciones	1	
	Cumple entre 3-5 funciones	2	
	Cumple más de 6 funciones	3	
Rol	R1: Desarrolladora, documentadora, repositorio de metodologías estándar	0,3	Las empresas pueden tener uno o varios Roles simultáneamente. La calificación total corresponde a la sumatoria de cada uno de los roles que la empresa cumpla.
	R2: Evaluadora de recursos	0,3	
	R3: Planeadora de proyectos	0,6	
	R4: Centro de consultoría para la administración de proyectos	0,8	
	R5: Centro de revisión y análisis de proyectos	1	
Madurez	Nivel 1	1	Solo aplica una madurez por empresa.
	Nivel 2	2	
	Nivel 3	3	

visión bibliográfica realizada, una PMO ideal debería cumplir con estos.

El desempeño de las PMO para este estudio, es la sumatoria de la puntuación de cada criterio evaluado de acuerdo con la escala de puntuación propuesta

en la **Tabla 3**. Se puede obtener como resultado una mínima calificación de 3,30 y una máxima de 12,00.

Como complemento a la escala de puntuación descrita anteriormente, se planteó una escala cualitativa de cinco niveles presentada en la **Tabla 4**; a

Tabla 4. Escala de Niveles de Desempeño de las PMO

Nivel	Escala de puntuación	Descripción
Nivel Nulo (NN)	3,30 – 6,50	En este nivel la organización no ha desarrollado, ni ejecutado alguna actividad referente al componente específico de gestión de proyectos. No ha desarrollado e implementado los mecanismos para planear, priorizar, coordinar, asignar y controlar el uso de los recursos necesarios para ejecutar sus proyectos.
Nivel Inicial (NI)	6,51 – 8,50	En este nivel la organización reconoce que se tiene implementado algunos elementos del componente de gestión de proyectos, únicamente existen algunos indicios informales, o bien, solo se ha realizado ejercicios inconclusos frente a cada uno de ellos. A pesar que se han realizado ejercicios para analizar la información de proyectos para hacer seguimiento y control a alcance, tiempo y costo, estos no se realizan de una manera estructurada, estandarizada y continua.
Nivel Emergente (NE)	8,51 – 9,80	En este nivel la organización, a pesar que se reconoce que varios de los componentes del modelo de gestión de proyectos, existen y se llevan a cabo, los componentes no están integrados, los procesos no están formalizados, no todos los procedimientos se han socializado entre el personal por lo que no son considerados aun estándares organizacionales y por lo tanto, no se aplican consistentemente en la operación.
Nivel Maduro (NM)	9,81 – 11,00	En este nivel la organización cuenta con todos los componentes de gestión de proyectos, sus procesos se encuentran implementados, documentados y establecidos como estándares organizacionales. Sin embargo, el modelo de gestión de proyectos no ayuda todavía a la organización a integrar y alinear los esfuerzos de todo el personal y por lo tanto, es difícil identificar las contribuciones de cada una de las personas hacia el plan estratégico. Además, la información de todos los componentes no está integrada de tal forma que facilite su gestión. A pesar que el proceso se realiza y se controla consistentemente, en este no existe participación e involucramiento de todo el personal a todos los niveles de la Organización, o no todo el personal lo conoce y es capaz de expresar su intención, o no existe un entendimiento común frente al direccionamiento estratégico.
Nivel Clase Mundial (NCM)	11,01 – 12,00	Los procesos están implantados y su uso es evidente, lo cual permite el mejoramiento continuo de las actividades y prácticas de gestión de proyectos. Lecciones aprendidas son regularmente examinadas y utilizadas para mejorar estándares, prácticas, métodos y documentación. La gerencia y la organización no solo están enfocadas en gestionar de forma efectiva sino en un mejoramiento continuo. Las métricas recolectadas de cada uno de sus componentes son usadas no solamente para evaluar el desempeño sino también para alimentar una base de conocimientos que permita establecer un adecuado sistema de información de gestión para decisiones futuras. Existe un entendimiento común frente al direccionamiento estratégico.

Tabla 5. Resultados de la calificación asignada

Grupo Criterio	Criterio	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13
Modelo	De depósito de proyectos			✓			✓		✓				✓	✓
	De entrenador				✓					✓	✓			
	De empresa	✓				✓		✓						
	Con énfasis en la entrega (<i>Deliver Now</i>)		✓									✓		
	Calificación modelo	2,5	3	1	2	2,5	1	2,5	1	2	2	3	1	1
Función	Apoyo a proyectos	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Documentación	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓
	Control del cambio	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓		
	Repositorio de proyectos	✓	✓			✓		✓		✓	✓	✓		
	Seguimiento y reportes	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Gestión del riesgo	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓		✓
	Repositorio de recursos	✓	✓			✓				✓		✓		
	Seguimiento a costos	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
	Apoyo de <i>software</i>	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓
	Calificación función	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2
Rol	Desarrolladora, documentadora, repositorio de metodologías estándar	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3			0,3	0,3	0,3		0,3
	Evaluadora de recursos	0,3	0,3			0,3		0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
	Planeadora de proyectos	0,6	0,6				0,6			0,6		0,6		
	Centro de consultoría para la administración de proyectos		0,8			0,8					0,8	0,8		
	Centro de revisión y análisis de proyectos	1	1		1	1		1			1	1		
	Calificación rol	2,2	3	0,3	1,3	2,4	0,9	1,3	0,3	1,2	2,4	3	0,3	0,6
Madurez	Nivel 1												1	
	Nivel 2	2		2	2	2	2	2	2	2	2			2
	Nivel 3		3									3		
	Calificación Madurez	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	2
Calificación Total		9,70	12,00	5,30	8,30	9,90	5,90	8,80	6,30	8,20	9,40	12,00	4,30	5,60
Nivel		NE	NCM	NN	NI	NM	NN	NE	NN	NI	NE	NCM	NN	NN

la cual se le asignó un rango de puntuación en cada nivel. La sumatoria de la calificación de cada criterio permite establecer el nivel en el que se encuentra cada PMO evaluada.

4. RESULTADOS OBTENIDOS

4.1 Nivel de desempeño

En la **Tabla 5**, se muestran los resultados de la calificación que se le dio a cada empresa de acuerdo con los criterios definidos. El Nivel de Desempeño se muestra con el color representativo al que corresponde según el rango.

De las 13 empresas a las cuales se les evaluó el desempeño, dos corresponden a clase mundial, una a nivel maduro, tres a nivel emergente, dos a nivel inicial y cinco al nivel nulo.

Las que obtuvieron calificación dentro del rango de Clase Mundial fueron las empresas de Comercialización de Productos de Belleza (E2) y la de Venta de Seguros (E11), empresas que se caracterizaron por tener una PMO de más de cuatro años, cuya estructura es completamente visible en la organización y se encuentra sostenida en un equipo de alto perfil profesional (certificados Project Management Professional PMP®).

La empresa de Construcción (E5) fue la única clasificada dentro del rango de Nivel Maduro, porque las funciones que aplica son totalmente orientadas hacia la gestión de proyectos, además porque de las 13 empresas entrevistadas, fue la única que diseñó su propia herramienta tecnológica permitiéndole llevar un control y registro simultáneo de los costos; restricción clave y sensible en empresas de dicho sector económico.

Dentro del Nivel Emergente, fueron tres las empresas clasificadas de este tipo: la empresa Cementera (E1), la empresa de Fabricación y Comercialización de Electrodomésticos (E7) y la empresa de Fabricación y Comercialización de Suministros (E10). Estas empresas se destacan porque a pesar de que todavía se les presentan grandes dificultades en la implementación, el camino recorrido les ha dejado grandes aprendizajes y ya alcanzan un nivel representativo debido al tiempo

de implementación. Son PMO que cuentan con el apoyo incondicional de la alta dirección, permitiéndoles de esta manera dar grandes pasos en corto tiempo, indicándoles el camino más efectivo hacia la estrategia corporativa.

Las empresas que reconocen que tienen implementados algunos procesos del componente de gestión de proyectos y que todavía no están en su totalidad estructurados, son la empresa de Confecciones (E4) y la empresa de Minería (E9) que se clasificaron dentro del Nivel Inicial. Estas empresas se encuentran en esta clasificación por razones diferentes; la empresa de Confecciones a pesar de contar con el apoyo de la alta dirección, los avances de su PMO han sido lentos principalmente por la aversión al cambio de los líderes de proyectos; mientras que la empresa de Minería tiene una debilidad mucho más influyente hacia el éxito de la PMO, que es el apoyo parcial de la alta dirección de la organización, lo cual restringe sus funciones.

Por último, en el Nivel Nulo se encuentran las empresas que ya identificaron la necesidad de implementar una PMO dentro de sus organizaciones. Estas empresas son: la empresa de Programas Sociales para Empleados y sus Familias (E3), la empresa de Transporte de Energía. (E6), la empresa de Consultoría de Ingeniería (E8), la empresa Industrial Transformadora de Madera (E12) y la empresa de Fabricación y Comercialización de Cerámica (E13).

4.2 Lecciones aprendidas

Con base en las dificultades y lecciones aprendidas recolectadas, se hizo una agrupación entre temas afines para consolidar aquellas más representativas y con mayor grado de repetición entre las PMO contactadas, las cuales se presentan en la **Figura 1**.

Dentro de las más destacadas, se encuentran las siguientes seis: Generar confianza y credibilidad (9), Definir claramente la estructura, procesos y metodologías (9), Contar con personal formado en Gestión de Proyectos (8), Gestionar fuertemente la cultura de las personas y la resistencia al cambio (8), Tener el soporte de una herramienta tecnológica apropiada (8) y Contar con el apoyo de la alta dirección (7). Adicionalmente, otras lecciones con menor peso pero que igualmente es conveniente destacar corresponden a:

separar las actividades de la PMO de la operación del negocio, trabajar las habilidades blandas del personal, alta gestión de las comunicaciones y entender el ADN de la organización.

5. CONCLUSIONES

El desarrollo de las entrevistas permitió elaborar un perfil de la PMO de cada empresa, al recopilar información relevante respecto a dificultades, tiempos de implementación y ejecución, funciones, herramientas tecnológicas y lecciones aprendidas, a partir de las cuales se pudo contrastar con los grupos de criterios definidos.

Los resultados de la investigación permitieron deducir que el Nivel de Desempeño de la PMO no está relacionado con el número de empleados de la compañía.

Dentro de las lecciones aprendidas más destacadas que pueden consolidarse como factores claves de éxito, se encuentran la generación de confianza y credibilidad por parte de la PMO, así como una clara definición de su estructura, procesos y metodologías. Igualmente, es indispensable contar con el apoyo de la alta dirección para lograr separar las actividades de la PMO de la operación del negocio, rodeándose de personal formado en gestión de proyectos con competencias blandas altamente desarrolladas (específicamente habilidades comunicativas), gestionar fuertemente la cultura de las personas debido a la resistencia al cambio y tener el soporte de una herramienta tecnológica apropiada.

De acuerdo con la muestra seleccionada para la investigación se logró determinar que en su mayoría, las PMO están en etapa de implementación y que es un tema del que hasta hace poco tiempo, las empresas han tomado conciencia del grado de importancia y los beneficios que acarrea para la empresa y para sus procesos en general.

Es importante resaltar que la investigación realizada entre empresas de diversas actividades económicas, mostró que no es posible estandarizar una única metodología para todas ellas, sino que es necesario primero entender el ADN de cada

organización para hacer la adaptación de una metodología que le corresponda; ya que existe una concepción equivocada acerca de la implementación de las metodologías de proyectos, al creer que puede seguirse como un recetario.

REFERENCIAS

- Alsina, Jorge. Project Charter [en línea] 2004, [consultado el 23 de Septiembre de 2012] Disponible en: http://www.projectcharter.com/documents/white_papers_sp/pmo1.pdf
- Crawford, J. Kent. *The Strategic Project Office*, Nueva York: Marcel Dekker, Inc, 2002. 394 p.
- Dai, C., & Wells, W. (2004). An Exploration of Project Management Office features and their relationship to project performance. *International Journal of Project*, 22(7), agosto), pp. 523-532.
- Hobbs, B., & Aubry, M. (2007). A Multi-Phase Research Program Investigating Project Management Offices (PMOs): The Results of Phase 1. *Project Management Journal*, 38, marzo, pp. 74-86.
- Kendall, Gerald I.; Rollins, Steven C. *Advanced Project Portfolio Management and the PMO*. Boca Raton: J. Ross Publishing; International Institute for Learning, 2003. 434 p.
- PMI®. *A Guide to the Project Management Book of Knowledge (PMBOK® Guide)* Fifth edition. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, Inc., 2013. 589 p.
- Villalobos Montero, Maureen. *Propuesta de Implementación de una Oficina de Administración de Proyectos para los Programas de Servicio Comunitario Internacional (International Service Learning) en una Universidad Costa Rica*, 2010. San Jose: Universidad para la Cooperación Internacional, 2010. 91 p.

**PARA CITAR ESTE ARTÍCULO /
TO REFERENCE THIS ARTICLE /
PARA CITAR ESTE ARTIGO /**

Betancourt-Morales, C. M.; Pinzón-Guevara, I.; Posada-Toro, J. S. (2014). Experiencias de implementación de PMO. *Revista EIA*, 11(21) enero-junio, pp. 133-143. [Online]. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.14508/reia.2014.11.21.133-143>