

ESTUDIO DE CASO DE LA IMPLEMENTACION DE UNA OFICINA DE PROYECTOS EN UNA ORGANIZACION DE MEDIOS DE DIFUSION



JHON JAIRO BORRERO GRUESO

1300966

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
AGOSTO DE 2016

ESTUDIO DE CASO DE LA IMPLEMENTACION DE UNA OFICINA DE PROYECTOS EN UNA ORGANIZACION DE MEDIOS DE DIFUSION

JHON JAIRO BORRERO GRUESO

1300966

Director de Trabajo de Grado:

Ing. Freddy León Reyes, M.Ed.

Anteproyecto de Artículo presentado como requisito para obtener el título de Especialista en Gerencia Integral de Proyectos.

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS
AGOSTO DE 2016

ESTUDIO DE CASO DE LA IMPLEMENTACION DE UNA OFICINA DE PROYECTOS EN UNA ORGANIZACION DE MEDIOS DE DIFUSION

CASE STUDY IMPLEMENTING A PROJECT MANAGEMENT OFFICE IN AN ORGANIZATION OF MEDIA

Jhon Jairo Borrero Grueso
Administrador de Empresas, Estudiante Especialización Gerencia Integral de Proyectos.
Universidad Militar Nueva Granada.
Project Management Officer AT&T DIRECTV Colombia
jhonbg7516@gmail.com.co

RESUMEN

El presente artículo trata y describe el estudio de caso de lo que fue la implementación de una oficina de proyectos en una organización de medios de difusión. El documento describe los pasos que llevaron a determinar el grado de madurez que la organización, objeto de estudio; tenía en gestión de proyectos, programas y portafolios y como el resultado del diagnóstico de madurez realizado, ayudo a definir el tipo de PMO que la compañía necesitaba. A través del artículo fue posible obtener información de las diferentes fases que se necesitaron para la estructuración de la oficina de proyectos y los resultados que consiguió después del primer año de operación

Palabras Clave: PMO, PMP, PMI, Oficina de proyectos, Nivel de madurez, OMP3. Proyectos, Programa, Portafolios.

ABSTRACT

This article discusses and describes the case study of what was the implementation of a project office in a media organization. The document describes the steps taken to determine the degree of maturity that the organization under study; He had in managing projects, programs and portfolios and as the result of the diagnosis made maturity helped define the type of PMO that the company needed. Through article was possible to obtain information of the different phases that were needed for structuring the project management office and the results achieved after the first year of operation.

Keywords: PMO, PMP, PMI, Project Management Oficce, Maturity level, OPM3, Projects, Program, Portfolio.

INTRODUCCIÓN

La oficina de proyectos o PMO por su siglas en inglés (Project Management Office) son en la actualidad un área o ente dentro de la organización encargada de definir y estandarizar métodos, técnicas y herramientas para gestionar y coordinar los proyectos.

La forma en que una oficina de proyectos puede integrarse a la organización, dependerá del alcance de las funciones que va a ejecutar. De acuerdo al PMI (Project Management Institute), la cual es una organización internacional conformada por profesionales en gestión de proyectos, definió que las responsabilidades de una PMO pueden abarcar desde el suministro de funciones de soporte para la dirección de proyectos, hasta la responsabilidad de la propia dirección de uno o más proyectos en la organización.

Albert Garriga Rodríguez ^{PMP} y master en dirección de proyectos por la Salle BES, cita en su artículo “Recursos en Project Management”, que puede haber dos formas de integrar la oficina de proyectos dentro de la estructura de la organización.

La primera, es con relación jerárquica con los directores de proyectos, donde la oficina de proyectos se establece como un departamento al cual pertenecen los directores de proyectos. Esta forma de integración es la que da más autoridad a la PMO, y le otorga mayor capacidad para actuar y asumir funciones. [1-1]

La segunda, es sin relación jerárquica con los directores de proyectos. En este caso la PMO no gestiona directamente a los directores de proyectos, sino que actúa como un ente independiente y externo a estos, convirtiéndose más en un área de apoyo y consulta suministrando plantillas, formatos, capacitación o entrenamiento, o dado el caso un ente que controla la adopción de la metodología. [1-2]

Al conocer las funciones de una oficina de proyectos, se necesita entender cuál es el beneficio de implementarla y se considera que una de las principales utilidades de su creación, es permitir alinear los proyectos o iniciativas a la estrategia de la organización.

En el año 2014, el Pulso de la profesión TM de la PMI publica en su artículo, “El alto costo de un bajo desempeño”, hallazgos importantes que demuestran las implicaciones de la brecha que puede existir entre la formulación de las estrategias y la implementación exitosa de estas.

Dicho artículo menciona tres puntos importantes. Primero, alrededor del 9% de las organizaciones consideran que hacen una labor excelente a la hora de implementar satisfactoriamente las iniciativas para entregar resultados estratégicos. Consecuentemente, solo 56% de las iniciativas estratégicas cumplen con sus objetivos y propósitos comerciales originales. Segundo, este deficiente desempeño hace que las organizaciones pierdan 109 millones por cada mil millones de dólares invertidos en proyectos y programas. Y tercero, en las organizaciones de alto desempeño el 89%

de los proyectos se terminan satisfactoriamente, en comparación con solo 36% de ellos en las de bajo desempeño. Debido a esta diferencia en los resultados, las organizaciones de alto desempeño desperdician casi 12 veces menos que las de bajo desempeño. [2]

Dentro de este contexto y conociendo los beneficios de una PMO, el propósito de este documento es describir los pasos que una organización del campo de los medios de difusión, recorrió desde el momento en que decidió implementar la oficina de proyectos y como ese recorrido dejó a su paso enseñanzas que demuestran que para no fallar en la implementación, en algunas ocasiones el cambio cultural tan fuerte que implica trabajar con metodología de proyectos, hace que los métodos o herramientas estándar deban adaptarse a las necesidades y entorno de la organización,.

1. MATERIALES Y MÉTODOS

La organización sujeta de evaluación, es una empresa que se mueve en los medios de difusión. Este mercado se caracteriza por ser muy dinámico lo que obliga a su staff estratégico a plantear proyectos que le permitan ser competitivos para mantenerse vigentes en el sector. Una mala gestión producto del desconocimiento de las buenas prácticas para gestionar proyectos, puede tener un impacto negativo sobre las metas establecidas. Adicionalmente, la desalineación de los objetivos estratégicos con los proyectos puede deteriorar los resultados en los indicadores core de la compañía.

1.1 Bases para el diagnóstico de madurez en gestión de proyectos en la organización

El punto de partida hacia la implementación de una PMO, fue determinar el grado de madurez que la organización tenía a la hora de gestionar sus iniciativas bajo metodología de proyectos. Para realizar dicha valoración y tal como lo describe la figura No.1 se utilizó como guía el estándar OPM3, el cual proporciona un medio para evaluar la madurez de una organización con relación a las mejores prácticas para la gestión de proyectos, programas, y portafolios, que seguramente; al ser exitosos permitirán alcanzar los objetivos planteados en la estrategia.



Figura No.1 OPM3 cierra la brecha entre la estrategia de la organización y proyectos de éxito
Fuente: 2003 PMI Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) Knowledge Foundation

En la figura No.2 se puede ver como el estándar OPM3 resalta tres etapas básicas en los cuales se sustenta el avance en este modelo. Estas son, el “Conocimiento” (Knowledge), la “Evaluación” (Assessment), y “Mejora” (Improvement). Y donde, cada uno de estos pasos deberá repetirse de forma cíclica para que el nivel de madurez siga mejorando.

Este estándar desarrollado bajo la supervisión del Project Management Institute (PMI), se puede definir de forma más amplia de la siguiente manera.

1.1.1 Conocimiento

El estándar OPM3, es la primera interacción de la organización con un compilado de conocimientos en el tema de gestión de proyectos, que a la vez es un subconjunto del cuerpo de conocimientos de gestión de proyectos recopilados en el PMBOK®. (Project Management Body Of Knowledge), el cual es la guía para los fundamentos en la gestión de proyectos. [3-1].

En otras palabras, es ganar conocimiento sobre lo que constituyen las mejores prácticas en la gestión organizacional de proyectos y dado que este estándar se seleccionó como la guía para la evaluación de madurez de la organización, la familiarización con sus contenidos fue de vital importancia.

Para tal propósito, fue necesario establecer las condiciones adecuadas para la implementación del modelo y para ello se aseguró que todos los involucrados, de acuerdo a sus roles, estuviesen familiarizados con los objetivos, la metodología y el resultado esperado de la medición bajo el estándar OPM3. El establecimiento de estas condiciones implicó la elaboración de presentaciones teóricas y talleres participativos con personal clave de la organización.

Ahora, en paralelo se necesitó la selección de herramientas para la recolección de información, donde la utilización de Excel, por ejemplo; fue una de las aplicaciones de más fácil acceso y uso en la organización. Dicha herramienta, se utilizó para la sistematización, análisis y procesamiento de la información, la elaboración de cuestionarios, la elaboración de reportes de resultados y reportes para los planes de mejora.

1.1.2 Evaluación

Esta etapa se centró en evaluar el grado de aplicación de las buenas prácticas del estándar.

En algunos casos, y para quienes están suscritos al PMI, se puede utilizar la Auto-Evaluación de OPM3 la cual es una aplicación interactiva disponible en su sitio Web. Para el caso de la organización objeto del estudio, se utilizó parte del contenido de las preguntas de la evaluación que plantea OPM3, pero los resultados y recopilación de información se realizó en Excel.

Ahora, esta etapa de evaluación ayudo al evaluador a decidir qué mejores prácticas investigar más a fondo, o también para confirmar competencias en gestión de proyectos de un área determinada de la compañía. Básicamente, estableció cuales de las buenas prácticas del estándar estaban siendo demostradas por la organización, las cuales ayudarían a determinar qué tipo de PMO sería la más adecuada al entorno de la empresa. [3-2].

1.1.4 Mejora

El resultado de la evaluación incluirá una lista de capacidades aún no desarrolladas completamente en la organización. OPM3 proporciona una guía para ponerlas en orden de importancia, y su secuencia formara la base para cualquier plan de mejoramiento. El proceso actual de implementar mejoras en una organización, podría involucrar desarrollo organizacional, gestión del cambio, reestructuración organizacional, reentrenamiento, o incluso otras iniciativas y/o recomendaciones que generalmente no están incluidas en el alcance del estándar OPM3. [3-3].



Figura No.2 Etapas del estándar OPM3.

Fuente: 2003 PMI Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) Knowledge Foundation

Con base en lo anterior, las organizaciones son más o menos maduras en la medida que cuentan con competencias para desarrollar su trabajo y alcanzar sus objetivos, estas competencias deben ser conocidas por todos en la organización de manera homogénea, aprovechadas de manera rigurosa, y ser medidas y mejoradas continuamente.

Para la realización del diagnóstico, los esfuerzos se enfocaron en medir dos de las tres etapas planteadas en el modelo OPM3, Conocimiento y Evaluación.

En la etapa de conocimiento, se realizó un levantamiento de información del plan estratégico de la compañía, su misión, visión, objetivos estratégicos y sus indicadores. De igual manera, se realizó un proceso de contextualización sobre lo que es el modelo OPM3, el cual permite medir el nivel de madurez de la organización en gestión de proyectos.

En la etapa de evaluación, se elaboró un cuestionario de 20 preguntas para validar el nivel de conocimiento de los temas relacionados en gestión de proyectos y 103 preguntas para valorar la aplicación de dichos conocimientos. Dentro del público objetivo se incluyó a personal de los cargos directivos y las preguntas evaluadas fueron diseñadas para medir los conocimientos y la aplicación para el manejo de portafolios, programas y proyectos.

Para medir el grado de aplicación de los conocimientos, se utilizaron como parámetros las cuatro fases que OPM3 plantea para la madurez de procesos descritos a continuación.

1.1.5 Estandarizar

En la estandarización de un proceso se requiere que haya un dueño y responsable de dicho proceso. Los procesos deben estar documentados, para lo cual se debe definir un área responsable de hacerlo. Los procesos deben ser divulgados o comunicados a sus dueños y debe existir un plan que asegure la adherencia a dicho proceso.

1.1.6 Medir

Una vez que los procesos están estandarizados, se seleccionan aquellos procesos que se pueden medir para ver qué tan efectivos son para la organización.

1.1.7 Controlar

En la medida que un proceso es monitoreado mediante la recopilación de datos y tendencias, se podrá determinar si dicho proceso se encuentra bajo control. Para tal objeto, la organización necesita crear e implementar una dinámica de trabajo para controlarlos y que estos no se salgan de los límites tolerados.

1.1.8 Mejorar

Una vez que los procesos han sido estandarizados, medidos y controlados, las organizaciones pueden realizar mejoramiento continuo a dichos procesos, identificando las causas raíces del porque el proceso no funciona como debería, definiendo un plan de solución para eliminar las causas identificadas y finalmente incorporar las soluciones que mejoraran el proceso.

1.2 Entrevistas para el diagnóstico del nivel de madurez

Para el desarrollo del diagnóstico se realizaron entrevistas al presidente de la organización, vicepresidentes, directores y gerentes de las vicepresidencias de mercadeo, recursos humanos, finanzas, ventas, informática y tecnología, customer experience, field operations y nuevos negocios.

A cada una de las personas entrevistadas se le realizaron las preguntas de los cuestionarios sobre conocimientos y aplicación.

Para determinar la decisión y enmarcar la respuesta de cada una de las preguntas a nivel general en la organización, se utilizaron criterios simples para la toma de decisiones.

1.2.1 Unanimidad

La respuesta a la pregunta fue la misma en toda la organización.

1.2.2 Mayoría

La respuesta a la pregunta, marca una tendencia del más en más del 50 % en las personas entrevistadas.

1.2.3 Pluralidad

Cuando la respuesta a la pregunta muestra más de dos tendencias, se valida los dos de mayor puntaje y de acuerdo al objetivo buscado por parte del evaluador, se toma la decisión de en qué criterio enmarcar la respuesta general.

1.2.4 Evaluación de conocimientos

Para realizar la evaluación de conocimientos se realizaron los siguientes cálculos.

La tabla No.1 nos muestra la cantidad de preguntas sobre portafolio, programa y proyectos realizadas con relación a los conocimientos evaluados en la organización. El propósito de esta operación, fue poder calcular el peso porcentual que tiene cada pregunta dentro de su propio dominio.

Dominio	No. Preguntas	Peso % de cada pregunta dentro del Dominio	
Portafolio	10	$100\% \div 10$	0,1= 10 %
Programa	1	$100\% \div 1$	1,00= 100 %
Proyecto	9	$100\% \div 9$	0,11= 11 %
Total general	20		

Tabla No.1 Peso porcentual de cada pregunta dentro de su dominio
Fuente: Diagnostico de Madurez Organización Medios de Difusión.

Al realizar las entrevistas, el evaluador de acuerdo a su juicio de experto selecciono la respuesta que a su criterio reflejaba el nivel de conocimiento que tenía el entrevistado sobre portafolios, programas o proyectos. La tabla No.2 nos muestra el valor que se obtuvo por cada respuesta de acuerdo al criterio seleccionado. Cabe anotar, que la respuesta fue de selección única.

Selección de la respuesta	Valor de la respuesta
(N) No conocedor	0,5
(B) Bajo	1,5
(M) Medio	3
(H) Alto	4
(A) Avanzado	5

Tabla No.2 Selección de las respuestas para evaluación de conocimientos
Fuente: Diagnostico de Madurez Organización Medios de Difusión.

Las entrevistas se realizaron al presidente, 5 vicepresidentes, 3 directores, 10 gerentes y 12 jefes. Ahora, para clasificar las repuestas a nivel general dentro de la organización se revisaron las 31 respuestas de cada una de las 20 preguntas realizadas y se aplicaron los criterios de unanimidad, mayoría, y pluralidad descritos en el punto 1.2.

El grafico No.1 nos muestra la clasificación general de las respuestas de conocimiento dentro de la organización, con relación a portafolios, programas y proyectos.

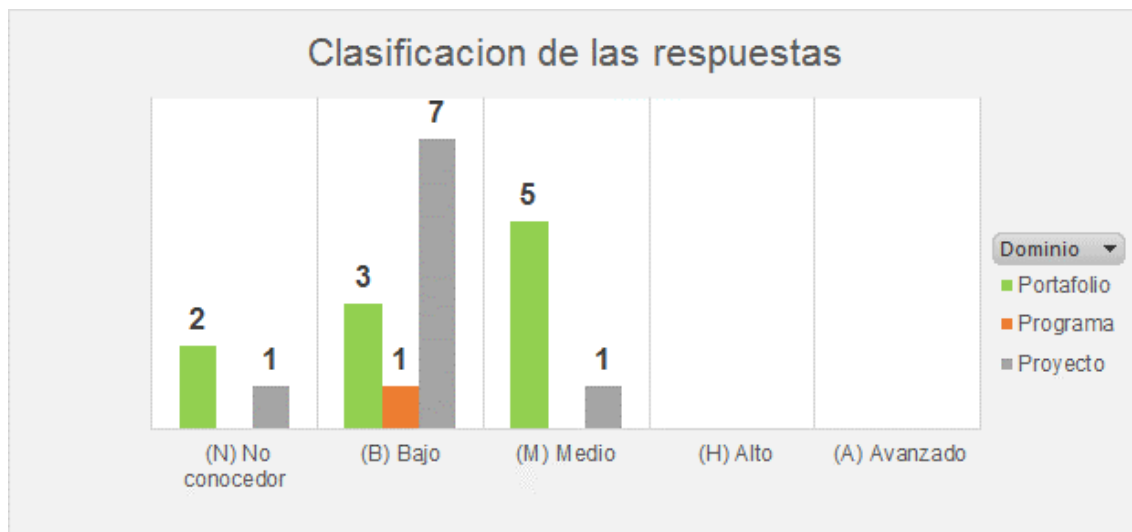


Grafico No.1 Clasificación de las respuestas a nivel general dentro de la organización para la evaluación de conocimientos
Fuente: Diagnostico de Madurez Organización Medios de Difusión

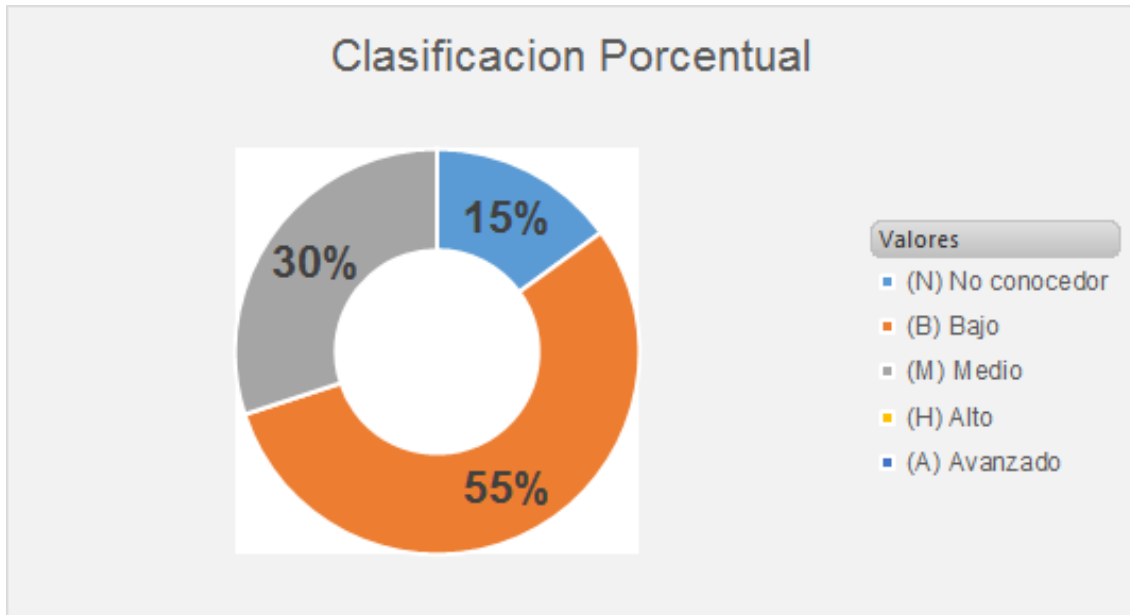


Grafico No.2 Clasificación porcentual de las respuestas para evaluación de conocimientos
Fuente: Diagnostico de Madurez Organización Medios de Difusión

El grafico No.2 nos muestra una tendencia del 85% entre (N) no conocedor y (B) bajo, lo que demostró un alto grado desconocimiento sobre temas relacionados con la gestión de proyectos.

El siguiente punto fue determinar el resultado numérico de cada uno de los dominios.

Para poder realizar dicho cálculo, se multiplicó el valor de la pregunta, por el valor de la respuesta y por la cantidad de respuestas ubicadas en el criterio seleccionado por el evaluador. Al final, se sumaron los resultados de los 5 criterios (N), (B), (M), (H), (A), para cada uno de los dominios, y así se determinó su valor numérico. La tabla No.3 muestra la forma en que se realizó la operación.

VP= Valor pregunta **VR=** Valor respuesta. **QR=** Cantidad de respuestas **R=** Resultado

Selección Respuesta	(N) No conocedor				(B) Bajo			(M) Medio			(H) Alto			(A) Avanzado			TOTAL
	VP	VR	QR	R (N)	VR	QR	R (B)	VR	QR	R (M)	VR	QR	R (H)	VR	QR	R (A)	
Portafolio	0,10	0,5	2	0,10	1,50	3	0,45	3,00	5	1,50	4,00	0	0,00	5	0	0,00	2,05
Programa	1,00	0,5	0	0,00	1,50	1	1,50	3,00	0	0,00	4,00	0	0,00	5	0	0,00	1,50
Proyecto	0,11	0,5	1	0,06	1,50	7	1,17	3,00	1	0,33	4,00	0	0,00	5	0	0,00	1,56

Tabla No.3 Calculo para sumatorias de las respuestas para cada uno de los dominios de portafolio, programas y proyectos.

Fuente: Diagnostico de Madurez Organización Medios de Difusión

Con el fin de determinar la calificación de la evaluación en conocimientos, se multiplicó el valor numérico de cada uno de los dominios por su peso porcentual dentro del total de preguntas evaluadas. La tabla No.4 muestra el cálculo del nivel de conocimientos.

Dominio	No. Preguntas	Peso Pond.	Σ (Sum Dom.)	Σ (Sum Pond.)
Portafolio	10	50%	2,05	1,03
Programa	1	5%	1,50	0,08
Proyecto	9	45%	1,56	0,70
Total general	20	100%	5,11	1,80

Tabla No.4 Índice de nivel de conocimientos de acuerdo a las respuestas de la evaluación
Fuente: Diagnostico de Madurez Organización Medios de Difusión.

Al final el resultado (1,80) se consideró un nivel bajo en conocimientos de acuerdo a la escala determinada para la evaluación que se muestra en la tabla No.5.

Selección de la respuesta	Escala
(N) No conocedor	Entre 0 y 0,99
(B) Bajo	Entre 1 y 1,99
(M) Medio	Entre 2 y 2,99
(H) Alto	Entre 3 y 3,99
(A) Avanzado	Entre 4 y 5

Tabla No.5 Escala para determinar el nivel de conocimientos de acuerdo a las respuestas de la evaluación
Fuente: Diagnostico de Madurez Organización Medios de Difusión

1.2.5 Evaluación de aplicación

Para realizar la evaluación de aplicación se realizaron los siguientes cálculos.

La tabla No.6 nos muestra la cantidad de preguntas sobre portafolio, programa y proyectos realizadas con relación a la aplicación de los conocimientos evidenciados dentro de la organización. El propósito de esta operación, fue poder calcular el peso porcentual que tiene cada pregunta dentro de su propio dominio.

Se realizaron 103 preguntas distribuidas de la siguiente manera.

Dominio	No. Preguntas	Peso Pond.	Valor Pregunta dentro de cada Dominio
Portafolio	14	$100\% \div 14$	$0,07= 7 \%$
Programa	47	$100\% \div 47$	$0,02= 2,1 \%$
Proyecto	42	$100\% \div 42$	$0,02= 2,4 \%$
Total general	103		

Tabla No.6 Peso porcentual de cada pregunta dentro de su dominio

Fuente: Diagnostico de Madurez Organización Medios de Difusión

Al realizar las entrevistas, el evaluador de acuerdo a su juicio de experto seleccionó la respuesta que a su criterio reflejaba el nivel de aplicación del conocimiento que tenía el entrevistado sobre portafolios, programas o proyectos. La tabla No.7 nos muestra el valor que se obtuvo por cada respuesta de acuerdo al criterio seleccionado. Cabe anotar, que la respuesta fue de selección única.

Selección de la respuesta	Valor de la respuesta
(AB) Aplicación baja	0,5
(S) Estandariza	2
(M) Mide	3
(C) Controla	4
(I) Mejora	5

Tabla No.7 Selección de las respuestas para evaluación de aplicación

Fuente: Diagnostico de Madurez Organización Medios de Difusión

De igual manera que en la evaluación de conocimientos, las entrevistas se realizaron al presidente, 5 vicepresidentes, 3 directores, 10 gerentes y 12 jefes. Ahora, para clasificar las repuestas a nivel general dentro de la organización se revisaron las 31 respuestas de cada una de las 103 preguntas realizadas y se aplicaron los criterios de unanimidad, mayoría, y pluralidad descritos en el punto 1.2.

El grafico No.3 nos muestra la clasificación general de las respuestas de aplicación al conocimiento dentro de la organización, con relación a portafolios, programas y proyectos.

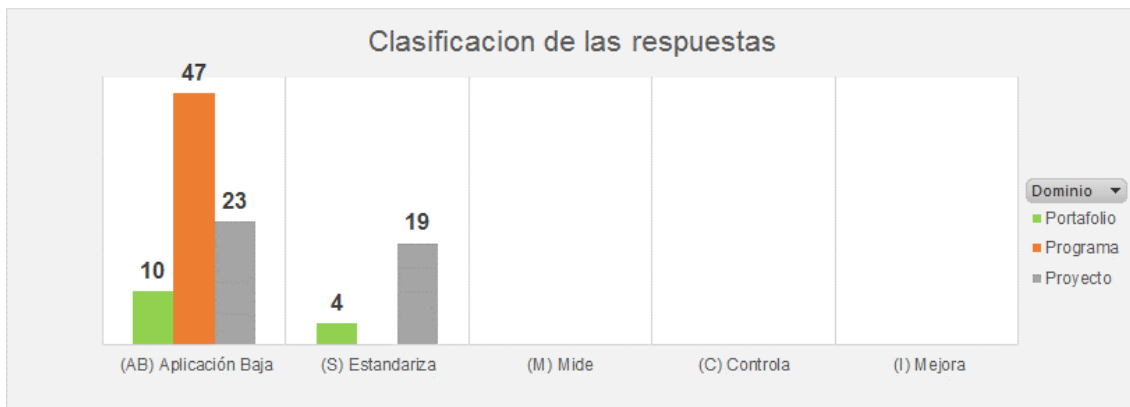


Grafico No.3 Clasificación de las respuestas para evaluación de aplicación
Fuente: Diagnostico de Madurez Organización Medios de Difusión

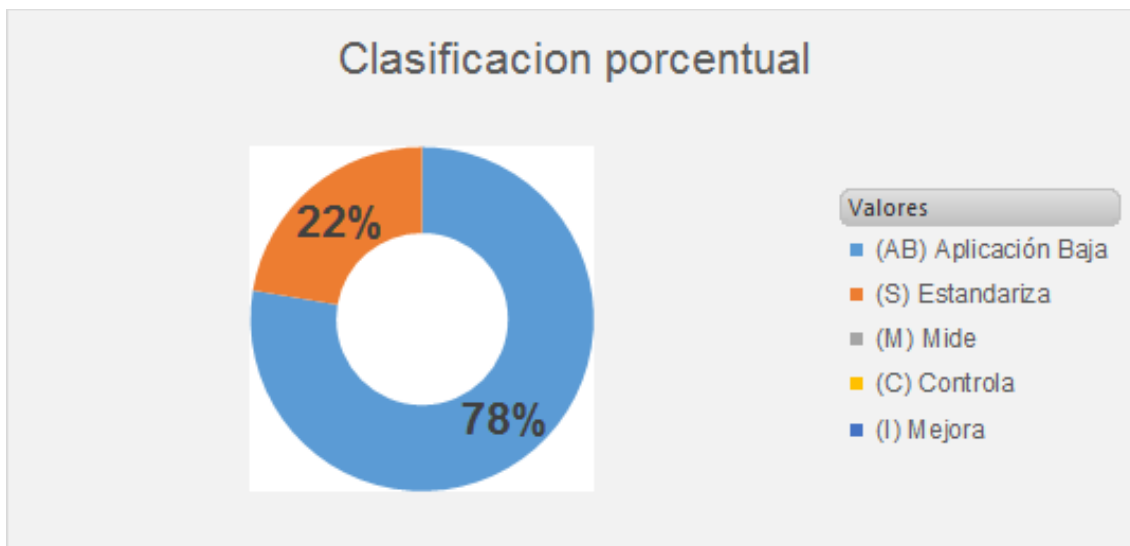


Grafico No.4 Clasificación porcentual de las respuestas para evaluación de aplicación
Fuente: Diagnostico de Madurez Organización Medios de Difusión

El grafico No.4 nos muestra una tendencia del 78 % de (AB) aplicación baja, lo que demuestro en su momento muy poca adherencia a lo poco que se conoce en temas relacionados con la gestión de proyectos.

El siguiente punto fue determinar el resultado numérico de cada uno de los dominios.

Para poder realizar dicho cálculo se multiplicó el valor de la pregunta, por el valor de la respuesta y por la cantidad de respuestas ubicadas en el criterio seleccionado por

el evaluador. Al final se sumaron los resultados de los 5 criterios (AB), (S), (E), (C), (I), para cada uno de los dominios, y así se determinó su valor numérico. La tabla No.8 muestra la forma en que se realizó la operación.

VP= Valor pregunta **VR**= Valor respuesta. **QR**= Cantidad de respuestas **R**= Resultado

Selección Respuesta	(AB) Aplicación Baja			(S) Estandariza			(M) Mide			(C) Controla			(I) Mejora			TOTAL	
Dominio	VP	VR	QR	R (AB)	VR	QR	R (S)	VR	QR	R (M)	VR	QR	R (C)	VR	QR	R (I)	
Portafolio	0,07	0,5	10	0,36	2,00	4	0,57	3,00	0	0,00	4,00	0	0,00	5	0	0,00	0,93
Programa	0,02	0,5	47	0,50	2,00	0	0,00	3,00	0	0,00	4,00	0	0,00	5	0	0,00	0,50
Proyecto	0,02	0,5	23	0,27	2,00	19	0,90	3,00	0	0,00	4,00	0	0,00	5	0	0,00	1,18

Tabla No.7 Calculo para sumatorias de las respuestas para cada uno de los dominios de portafolio, programas y proyectos

Fuente: Diagnostico de Madurez Organización Medios de Difusión

Con el fin de determinar la calificación de la aplicación de conocimientos se multiplicó el valor numérico de cada uno de los dominios, por su peso porcentual dentro del total de preguntas evaluadas. La tabla No.4 muestra el cálculo del nivel de conocimientos.

Dominio	No. Preguntas	Peso Pond.	Valor Pregunta	Σ (Sum Dom.)	Σ (Sum Pond.)
Portafolio	14	14%	0,07	0,93	0,13
Programa	47	46%	0,02	0,50	0,23
Proyecto	42	41%	0,02	1,18	0,48
Total general	103	100%		2,61	0,83

Tabla No.8 Índice de nivel de aplicación de acuerdo a las respuestas de la evaluación

Fuente: Diagnostico de Madurez Organización Medios de Difusión

Al final el resultado (0,83) es un nivel de aplicación baja en conocimientos de acuerdo a la escala determinada para la aplicación que se muestra en la tabla No.9.

Selección de la respuesta	Escala
(AB) Aplicación Baja	Entre 0 y 0,99
(S) Estandariza	Entre 1 y 1,99
(M) Mide	Entre 2 y 2,99
(C) Controla	Entre 3 y 3,99
(I) Mejora	Entre 4 y 5

Tabla No.9 Escala para determinar el nivel de aplicación de conocimientos de acuerdo a las respuestas de la evaluación

Fuente: Diagnostico de Madurez Organización Medios de Difusión

1.3 Nivel de Madurez

El grafico No.8 muestra el nivel de madurez de la organización, el cual se determinó por el cruce entre el índice de conocimientos (eje X= 1,8) y la aplicación de dichos conocimientos en la organización (eje Y= 0,83).

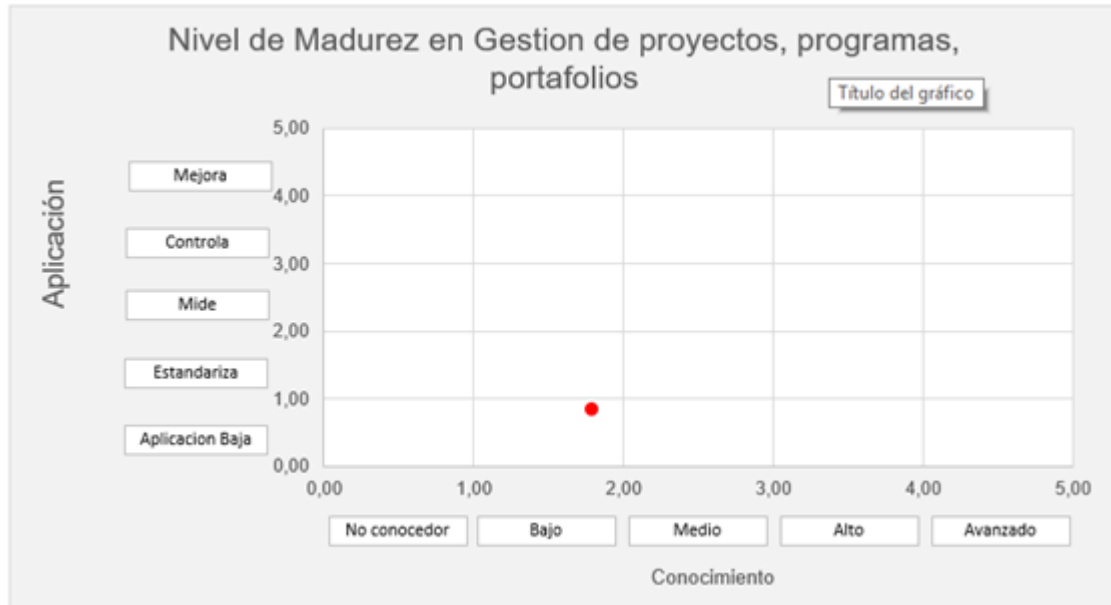


Grafico No.8 Nivel de madurez en gestión de proyectos programas y portafolios
Fuente: Diagnostico de Madurez Organización Medios de Difusión

El grado de madurez evidenciado en la organización, fue una de las entradas de información para determinar el tipo de PMO que la organización necesitaba implementar. Al mismo tiempo, ayudo a identificar que dentro de las funciones a desarrollar dentro de la oficina de proyectos, unas de sus prioridades era realizar un plan de entrenamiento para aumentar el nivel de conocimientos e idear la metodología para adherir dichos conocimientos a su operación en caso de requerirse en la gestión de algún proyecto.

1.4 Modelo de PMO a implementar

Para determinar el tipo de PMO a implementar, se tuvo en cuenta las funciones de algunos tipos de oficina de proyectos que existen en diferentes empresas del sector, para luego validar cual sería la más adecuada para la organización. Cabe anotar que los tipos de PMO no son excluyentes entre sí, es decir; que puede existir una PMO con diferentes funciones.

La tabla No.10 describe los diferentes tipos de PMO de acuerdo al artículo IT Business School Madrid.

TIPOS DE PMO	
PMO Centros de excelencia	Son PMO maduras, responden al grado de madurez del departamento y sus buenas prácticas en la gestión de los proyectos. Suelen ser muy profesionales e incorporan procesos que están en el ciclo de vida de los proyectos, es decir, desde el Business Case o Project Charter hasta bases de datos de conocimiento con lecciones aprendidas de los proyectos. Suelen utilizar sólidas herramientas que le ayuden en la gestión (Clarity, PPM, etc.) y suelen tener profesionales “élites” en su campo de actualización, incluso muchos de ellos con certificaciones como PMP®, ITIL®, SCRUM, COBIT®, etc. [4-1]
PMO Torres de Control	Se dedican a orientar a los gerentes o jefes de proyectos que hacer en muchos casos, cuando es mejor hacer algo o no, tal cual ocurre en un aeropuerto con los aviones, los operadores de la torre de control le dice a los pilotos cuando pueden despegar o aterrizar, según sea el caso. Asignan recursos a los jefes de proyectos según sus necesidades. Adicionalmente una de las funciones de este tipo de PMO es alertar a los jefes de proyectos de potenciales riesgos o desvíos de los objetivos. Demanda autoridad del CIO o director, ya que la PMO decide sobre temas de relevancia en los proyectos. [4-2]
PMO Básica	Se dedica a funciones básicas tales como metodología de desarrollo de proyectos, herramientas de gestión de los proyectos (Ejemplo: Clarity, PPM, Attask, EPM, etc., estándares de documentación de los proyectos, asesorar a los jefes de proyectos, reporting, etc. [4-3]
PMO Estratégica	Se dedican a decisiones sobre proyectos, priorización y conformar lo que se define como la cartera o portfolio de proyectos. Suelen ser muy especializadas y responden a organizaciones maduras tecnológicamente en lo referente a la gestión de proyectos. [4-4]
PMO Coaching	Es una especie de asesoría a los gerentes y jefes en la ejecución del proyecto. Traslada la experiencia de los profesionales de la PMO a los jefes de proyectos, de tal manera de minimizar el riesgo en los proyectos. Su

TIPOS DE PMO	
	orientación es pedagógica y al mismo tiempo asegurar que experimentados “jefes de proyectos” asesoren a los más jefes de proyectos más Juniors. Este tipo de PMO tiende a implementar una metodología única, trasladarla al equipo de jefes de proyectos, estandarizar procesos de gestión de proyectos, proporcionar soporte al uso de herramientas comunes, entre otros. [4-5]
PMO Controlling	Se dedica, a falta de una unidad que lo haga, de controlar y seguir los proyectos, que los procedimientos, procesos y actividades se ejecuten de acuerdo a la planificado, y en muchos casos, controlan los aspectos de presupuesto de los proyectos. Sus objetivos es generar documentación de los proyectos, que existan las aprobaciones y aceptaciones de los usuarios, y todo con el objetivo de cumplir con los procesos que definan los auditores internos y externos de la empresa. [4-6]
PMO Financiera	Son muy comunes, se dedican claramente a que los proyectos no se desvíen del presupuesto acordado. Controlan los pedidos de los proveedores, calculan y provisionan los pagos a los proveedores, y están íntimamente relacionadas con los departamentos de finanzas. En aquellas más avanzadas, realizan cálculos de ROI, VAN y TIR de los proyectos [4-7]
PMO Reporting	Como su nombre lo indica, son PMO generadoras de informes y reportes de todo tipo, alertando a la organización de potenciales desvíos, riesgos, y malas prácticas en la gestión de los proyectos. Suelen definir Dashboards con indicadores claros y precisos, así como estandarizar la forma de realizar el seguimiento y control de los proyectos. [4-8]
PMO Meteorológica	Se dedican a reportar lo que está pasando con los proyectos, pero no interfieren en lo que pasa. Son muy parecidas a las de reporting. No toman ninguna decisión, solo exponen la información de lo que pasa o puede pasar con los proyectos. [4-9]
PMO Alcabala	

TIPOS DE PMO	
	Se dedican a frenar o dejar pasar proyectos, hitos, planes, riesgos, comunicaciones, etc. Funcionan durante todo el ciclo de vida del proyecto. Se parece mucho a las de controlling pero sin la fuerza financiera y presupuestaria (pero a veces la adoptan). Por ejemplo, ante cualquier solicitud de proyecto, la PMO requiere que se elabore un Business Case del potencial proyecto, si es favorable pasa al comité para su aprobación, de lo contrario no pasa la alcabala. Están conformadas por grupos de profesionales élites, que definen procesos y estándares para alcanzar objetivos previamente definidos. [4-10]
PMO Metodológica	Definen la metodología que han de seguir los jefes o gerentes de proyectos, muy común en las direcciones de informática. Buscan un estándar, para que empleados internos y proveedores tengan un lenguaje común en la realización de los proyectos. Caso especial, las adquisiciones de empresas, en donde la empresa matriz o adquirente, desea trasladar su metodología a la nueva empresa adquirida [4-11]
PMO Auditoras	Se dedican a reportar lo que está pasando con los proyectos, pero no interfieren en lo que pasa. Son muy parecidas a las de reporting. No toman ninguna decisión, solo exponen la información de lo que pasa o puede pasar con los proyectos. [4-12]

Tabla No.10 Tipos de PMO

Fuente: Artículo tipo de PMO IT Madrid Business School.

De acuerdo a las funciones de los diferentes tipos de PMO y el nivel de madurez en la organización en gestión de proyectos, se decidió implementar una oficina cuyas funciones estuviesen combinadas entre una PMO básica, coaching, metodológica y torre control, con algunos componentes de centro de excelencia y de estrategia, pues se evidenció la necesidad de hacer ver la importancia de la realización de Business Case para lo que eran proyectos de alto y mediano impacto y la consolidación del portafolio de proyectos en la compañía para su respectivo seguimiento.

En definitiva, en su momento se buscó crear un área que estableciera una metodología, suministrara técnicas y herramientas para la gestión y brindara asesoría,

entrenamiento y acompañamiento a los gerentes y jefes para la ejecución de los proyectos.

1.5 Implementación de la PMO

El grafico No.9 muestra las fases para la implementación de la PMO en la organización.

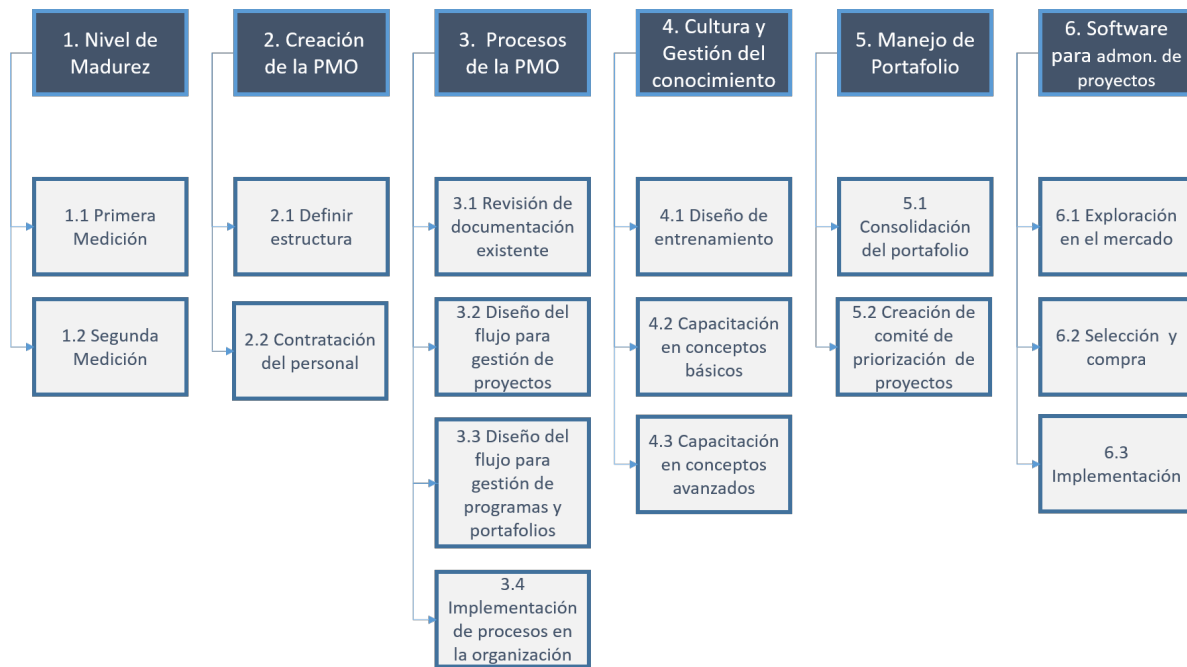


Grafico No.9 EDT implementación oficina de proyectos
Fuente: Activos de los procesos Organización Medios de Difusión

1.5.1 Nivel de Madurez

Diagnóstico de la organización para evaluar el nivel de conocimientos y su aplicación en gestión de proyectos, programas y portafolios. Se inicia con una valoración para definir el modelo de PMO y sus funciones.

1.5.2 Creación de la PMO

Definición de la estructura de la PMO, las responsabilidades de los cargos y el número de personas que la van a integrar, para luego dar comienzo al proceso de contratación.

1.5.3 Procesos de la PMO

Constituido el equipo de trabajo, se inició una tarea conjunta para diseñar los procesos de los diferentes servicios que ofrecería la PMO en manejo de proyectos, programas y portafolios.

1.5.4 Cultura y gestión del conocimiento

Definición del pensum y ejecución de la capacitación a las diferentes áreas de la organización para aumentar su nivel de conocimiento y empezar a manejar un lenguaje común.

1.5.5 Manejo de portafolio

Implementación y adherencia a los procesos definidos para el manejo de portafolios que ayudara a la compañía a alinear los proyectos y programas con sus objetivos estratégicos.

1.5.6 Software para la administración de proyectos

Después de realizar una exploración de mercado sobre herramientas para la administración de proyectos, se decidió implementar la aplicación Planview Enterprise; que se define como una solución para el manejo end to end de proyectos, portafolios y gestión de recursos permitiendo integrar la planificación y su ejecución.

El impacto de cualquier aplicación empresarial se mide por su capacidad de convertir los datos en información que conduzca a tomar mejores decisiones. Planview Enterprise, tiene un enfoque en el análisis de portafolios, cuyos informes proporcionarían la visibilidad que se necesita para tomar las decisiones que impulsen el negocio hacia adelante.

1.6 Cronograma de trabajo para la implementación de la PMO

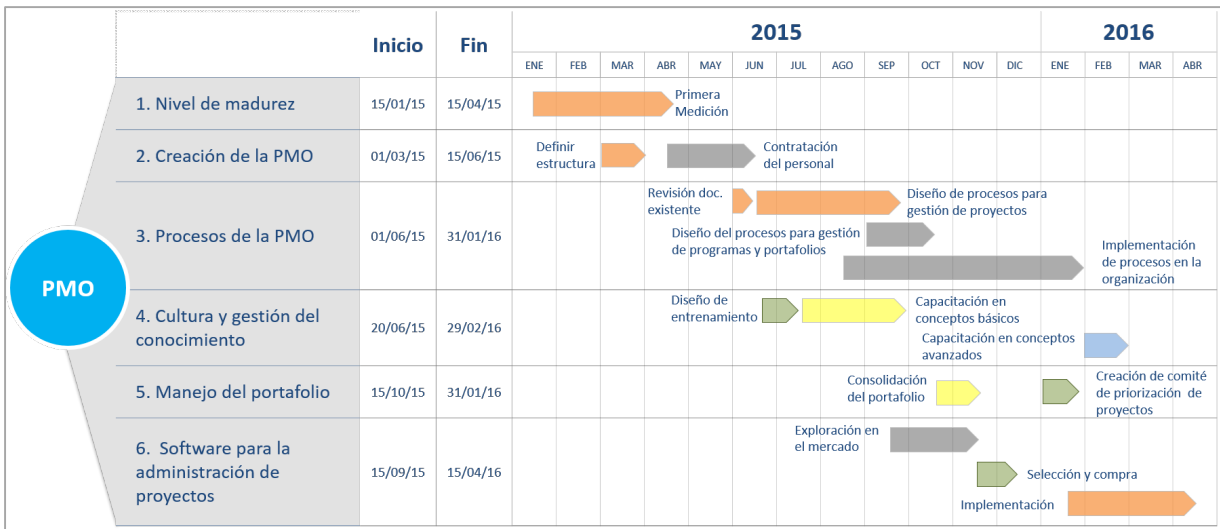


Grafico No.10 Roadmap de implementación oficina de proyectos
Fuente: Activos de los procesos Organización Medios de Difusión

1.7 Estructura de la PMO

El grafico No.11 nos muestra la estructura organizacional definida para la PMO.

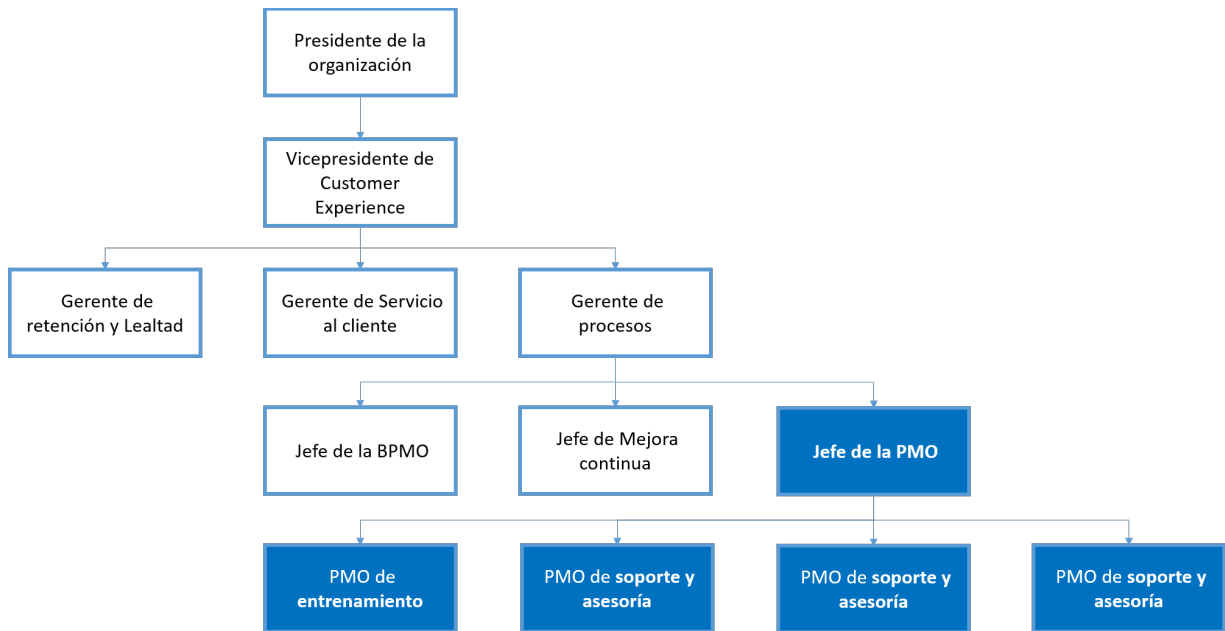


Grafico No.11 Estructura organización de la oficina de proyectos
Fuente: Activos de los procesos Organización Medios de Difusión

1.8 Visión

Dado que la PMO se definió como una de las dependencias de la Gerencia de Procesos la visión será la misma para las tres áreas que conforman dicha gerencia, es decir; BPMO, Mejora Continua y la PMO.

La visión definida en este caso fue:

“Ser el centro de excelencia que genera beneficios tangibles para mejorar el desempeño del negocio en pro de nuestros clientes”.

1.9 Misión

La misión de la PMO que ayudara a cumplir la visión de la gerencia de procesos es:

“Realizar la alineación y priorización del portafolio, ofrecer consultoría y desarrollar habilidades en gestión de proyectos para contribuir al logro de los objetivos corporativos”.

1.8 Servicios de la PMO.

Los servicios que prestara la PMO se definieron en las fases 3,4 y 5 mostradas en el punto 1.5. Es decir, dichos servicios fueron definidos durante la construcción de los procesos de la PMO, el diseño para la gestión del conocimiento y el manejo del portafolio dentro de la organización.

A continuación, en la tabla No.10 se detallan los servicios, los cuales solo serían prestados a algunas áreas de la compañía por temas de capacidad de los recursos dentro de la PMO.

Servicio	Sub-servicio	Detalle
Gestión de la Estrategia	Acompañamiento en la creación de la estrategia del área	<p>Acompañar al Staff principal del área en la creación de la estrategia.</p> <p>Ayudar al Staff a alinear los objetivos del área con la estrategia de la compañía.</p> <p>Acompañar al Staff en la creación de los objetivos del área ayudándolos a que estos sean medibles y alcanzables en el tiempo.</p>
	Gestión de la estrategia	<p>Realizar la gestión de los proyectos que afectan los indicadores, objetivos y metas planteados en el plan estratégico del área.</p> <p>Generar reportes sobre los principales proyectos que afectan los indicadores de los objetivos estratégicos.</p> <p>Generar alertas sobre los objetivos y metas que sean modificados en el Staff de la Presidencia según informe la PMO.</p>
Servicio	Sub-servicio	Detalle
Divulgación de Metodología	Capacitación	<p>Realizar la evaluación de madurez en proyectos del área.</p> <p>Identificar y desarrollar la metodología adecuada para el área.</p>

Servicio	Sub-servicio	Detalle
		<p>Entrenar a los Project Manager en la metodología definida por la PMO bajo lineamientos de la PMI.</p> <p>Llevar al área al nivel óptimo estipulado por la PMO para la gestión adecuada de proyectos.</p> <p>Gestionar el cumplimiento de los procesos y políticas de gestión de proyectos definidas para el área.</p> <p>Capacitar en las herramientas y formatos definidos por la PMO para la gestión de proyectos.</p>
Servicio	Sub-servicio	Detalle
Gestión Portafolio	Administración del portafolio	<p>Centralizar los proyectos que estén asignados para el área.</p> <p>Ayudar a construir la priorización de los proyectos para su ejecución.</p> <p>Crear el Roadmap del portafolio total de los proyectos propios de la vicepresidencia, además de los estratégicos corporativos que impactan al área.</p> <p>Generar Reportes de estado del portafolio y presentarlos al Vicepresidencia del área.</p> <p>Generar alertas sobre los riesgos que se puedan materializar y afectar los objetivos.</p>
	Gestión del programa y proyectos.	<p>Acompañar en la creación de los Business Case de las iniciativas/ideas para convertirlas en proyectos.</p> <p>Gestionar los recursos compartidos entre los diferentes proyectos.</p>

Servicio	Sub-servicio	Detalle
		<p>Garantizar la alineación de los proyectos con los objetivos estratégicos.</p> <p>Gestionar las comunicaciones entre los proyectos del área con los proyectos estratégicos y los propuestos por la PMO.</p> <p>Prestar servicios sobre los proyectos desde el momento de la planeación hasta el pase a operación, garantizando que cumpla con el cierre adecuado bajo la metodología propuesta por la PMO.</p> <p>Acompañar en el Kickoff de los proyectos.</p> <p>Apoyar a los Project Manager en la gestión y ejecución de los proyectos.</p> <p>Generar reportes de estado sobre los proyectos de cada área / gerencia.</p> <p>Acompañar a los Project Manager en la creación de lecciones aprendidas.</p> <p>Realizar el soporte para la creación de los planes de calidad de los proyectos. (Criterios de aceptación).</p> <p>Realizar la evaluación del estado de los proyectos.</p> <p>Evaluar a los Project Manager después del cierre de los proyectos.</p>

Tabla No.10 Servicios de la PMO.

Fuente: Diagnostico de Madurez Organización Medios de Difusión.

2. RESULTADOS Y DISCUSIONES

El nivel de madurez evidenciado en el diagnóstico señala que la manera como actualmente se administraban los proyectos en la organización no era la adecuada, pues a pesar de los esfuerzos y métodos aplicados de forma intuitiva, se evidenció que aún había muchos aspectos por mejorar, motivo por el cual, surgió la necesidad de identificar alternativas que ayudasen a mejorar esa situación.

La tabla No.11 describe hallazgos importantes después de realizado el diagnóstico.

Hallazgos	
Desalineación entre las áreas a la hora de ejecutar los proyectos.	Ausencia de Business Case para analizar Beneficio vs. Costo
Ejecución de proyectos fuera de tiempo.	Alcances sin cerrar.
Tiempos para la ejecución de proyectos no ajustados a la realidad.	Falta de aseguramiento de los recursos para ejecutar los proyectos.
Falta de diferenciación entre lo que es operación y lo que es un proyecto.	Poca visibilidad del impacto de los resultados del proyecto en los objetivos estratégicos.
Ausencia en la gestión de costos de los proyectos.	Cambios en los alcances sin medir impactos en tiempo y costo.
No existe priorización de proyectos.	No existe repositorio documental
Ausencia de análisis de involucrados.	No hay manejo de portafolios, ni herramienta que permita la administración de los proyectos.

Tabla No.11 Hallazgos del diagnóstico del nivel de madurez
Fuente: Activos de proceso Organización Medios de Difusión.

Con base en lo anterior, se consideró pertinente la creación de un área experta dentro de la organización que se dedicara exclusivamente a la gestión profesional de los proyectos, y que, de paso; ayudase a dejar de lado la tendencia a mezclar las actividades de la operación, con lo que realmente era formulación y gestión de proyectos.

La creación de la PMO inicio con la contratación del Jefe de la PMO, para luego dar paso al ingreso de cuatro analistas senior expertos en el manejo y gestión de proyectos. Cabe anotar, que a uno de los analistas se le asignó una función adicional, la cual fue entrenamiento y capacitación.

La definición de los procesos de la PMO se realizó con la ayuda metodológica del área de la BPMO (Business Process Management Office), la cual elaboro la documentación

de los flujos de procesos y la descripción de las actividades para los diferentes tipos de servicio que ofrecería la oficina de proyectos.

Finalizado el punto anterior, se dio inicio al entrenamiento a diferentes áreas de la compañía y el acompañamiento a diferentes tipos de proyectos.

Los esfuerzos estuvieron enfocados en 4 vicepresidencias, mercadeo, customer experience, field operations y nuevos negocios.

La tabla No.12 describe los temas en los cuales se realizó entrenamiento.

1	<p>Conocimientos Básicos</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Conceptos Básicos ○ Gestión de Proyectos – Ciclo de Vida, Roles y Responsabilidades
2	<p>Conocimientos Especiales</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Presentaciones Efectivas ○ Project Básico ○ Planeación de Proyectos – Project Charter ○ Alcance – Requisitos mínimos de aceptación ○ Gestión de la Comunicaciones ○ Gestión de Riesgos ○ Cierre de Proyectos <p>Conocimientos Avanzados</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 47 Procesos y 10 áreas de conocimiento. (PMBOK 5 Edición)

Tabla No.12 Pensum de entrenamiento de la oficina de proyectos
Fuente: Activos de los procesos Organización Medios de Difusión

La tabla No.12 muestra el total de 108 personas entrenadas en la organización, distribuidas de la siguiente manera.

VICEPRESIDENCIAS ENTRENADAS			
MERCADEO		CUSTOMER EXPERIENCE	
Segmento masivo	7	Churn	11
Segmento clásico	5	CRM	3
Desition analityc	14	Customer care	11
Trade marketing	1	Engagement	4

VICEPRESIDENCIAS ENTRENADAS			
		Business excellence	14
FIELD OPERATIONS		NUEVOS NEGOCIOS	
Calidad	9	Programa NET	1
Field services	4	Business planning	2
Supply chain	12	Infraestructura red	4
Planificación operativa	4	Core network	2

Tabla No.13 Entrenamiento de la PMO a las áreas de la organización
Fuente: Activos de proceso Organización Medios de Difusión.

Ahora, con relación a la gestión de proyectos, el apoyo de la PMO para estas vicepresidencias durante el primer año de operaciones se dio en pro de difundir y aplicar las buenas prácticas divulgadas durante los entrenamientos, ayudando a la alineación de los proyectos con los objetivos estratégicos de la compañía, identificando la relación costo/beneficio, estableciendo alcances claros para los proyectos, precisando planes de trabajo en cronogramas detallados con asignación de RRHH e identificando los riesgos más relevantes durante el desarrollo de los proyectos.

Paralelamente se realizó control y seguimiento hasta el cierre de los mismos.

El grafico No.13 muestra el resumen el estado del portafolio de la vicepresidencia de mercadeo, donde la PMO realizo acompañamiento a 5 proyectos.



Grafico No.13 Estado del portafolio Mercadeo
Fuente: Activos de los procesos Organización Medios de Difusión

El grafico No.14 muestra el resumen el estado del portafolio de la vicepresidencia de customer experience, donde la PMO realizo acompañamiento a 9 proyectos

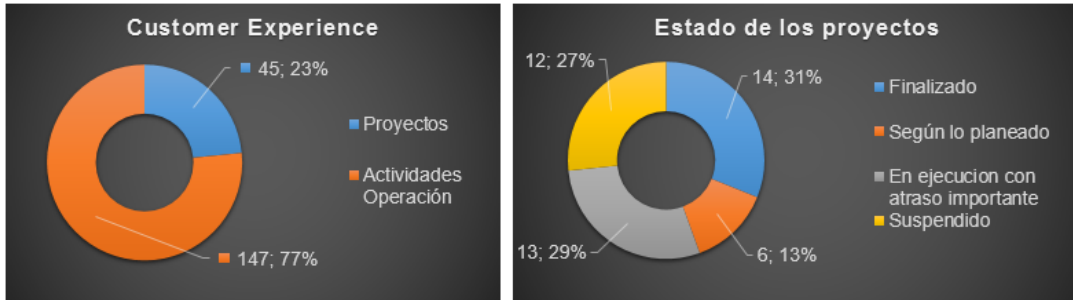


Grafico No.14 Estado del portafolio Customer Experience
Fuente: Activos de los procesos Organización Medios de Difusión.

El grafico No.15 muestra el resumen el estado del portafolio de la vicepresidencia de field operations, donde la PMO realizo acompañamiento a 4 proyectos

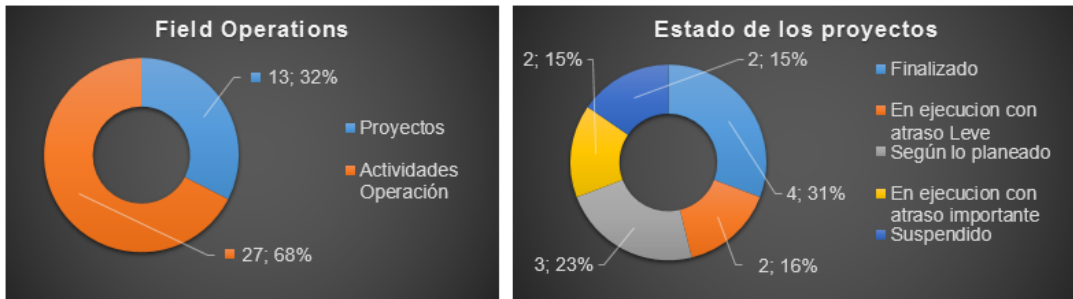


Grafico No.15 Estado del portafolio Field Operations
Fuente: Activos de los procesos Organización Medios de Difusión.

El grafico No.16 muestra el resumen el estado del portafolio de la vicepresidencia de nuevos negocios, donde la PMO realizo acompañamiento a 9 proyectos



Grafico No.15 Estado del portafolio Field Operations
Fuente: Activos de los procesos Organización Medios de Difusión.

3. CONCLUSIONES

En términos generales, desde el lado de la PMO se hizo especial énfasis en la necesidad de alinear los proyectos a los objetivos estratégicos de la compañía. Por esta razón, ha resultado valioso familiarizar a las gerencias de las vicepresidencias con el correcto diligenciamiento de un business case.

Se debe seguir trabajando en change management para que se adopte y se entienda que la cultura de proyectos requiere de disciplina para que los entregables se gestionen y se entreguen de acuerdo al plan.

Sin embargo, desde la PMO se entendió, que el modelo que se ha implementado debe ser lo suficientemente flexible para que se adapte al dinamismo y las particularidades de la operación.

Para proyectos de alta complejidad y tomando como fuente las lecciones aprendidas de algunos de estos proyectos, es de destacar el seguimiento y control que se realizó a sus actividades, el uso de un repositorio documental y el hecho de haber realizado un ejercicio de planificación integral incorporando a todas las áreas de negocio.

De los demás proyectos en que se acompañó, hay una oportunidad de mejora a la hora de definir claramente los alcances y la identificación de sus beneficios, asegurar los recursos y su porcentaje de participación, que de acuerdo a los roles y responsabilidades dentro del proyecto contribuyan al cumplimiento de los entregables.

Se necesita profundizar en el método para la identificación, priorización y gestión de los riesgos.

Como buena práctica, se encontró que, en algunos proyectos es bien recibido que la metodología utilice planeación a corto plazo, la cual permite comprometer entregables alcanzables en el tiempo.

Siempre será necesario un esquema de gobierno claro, que apoye y apalanque el proyecto y una comunicación periódica entre el equipo del proyecto y los sponsors.

Se encontró receptividad con la metodología por parte de la mayoría de las vicepresidencias de la organización, sin embargo, se evidenció cierta resistencia a la hora de realizar la documentación de los proyectos.

Se recomienda, que la implementación de herramientas para la administración de proyectos, se realice; una vez el proceso para la gestión de proyectos en la organización este lo suficientemente maduro y adherido.

Al final durante el primer año de operación, se puede concluir que el tipo de PMO resultante en una organización es el reflejo o producto de la madurez de la organización en temas de dirección de proyectos. Una pobre Gestión de proyectos, redundará en una PMO deficiente, por el contrario, una organización con una sólida

base de gestión de Proyectos ira definiendo una PMO robusta y mucho más productiva.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

[1] Albert Garriga Rodríguez, (2015) Recursos en Project management.

En: <http://www.rekursosenprojectmanagement.com/project-management-office-pmo/> (15-03-2016).

[2] Mark A. Langley (2014). Pulso de la profesión: el alto costo de un bajo desempeño, pp 2.

[3] Knowledge Foundation (2003) Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) Four Campus Boulevard Newtown Square, Pennsylvania. Project Management Institute, Inc.

[4] Pedro A. Lopez (2016) Tipos de PMO. En: <http://www.itmadrid.com/blog/tipos-de-pmo/> (09-04-2016).