

Jesús David Moreno-Colina; Jorge Edwin Ormaza-Andrade

[DOI 10.35381/cm.v7i3.654](https://doi.org/10.35381/cm.v7i3.654)

**Propuesta de Diseño de una PMO adscrita al rectorado de la
Universidad de Guayaquil**

Design proposal for a PMO attached to the Rector of the University of Guayaquil

Jesús David Moreno-Colina
jesus.moreno.80@est.ucacue.edu.ec
Universidad Católica de Cuenca, Cuenca
Ecuador
<https://orcid.org/0000-0002-8719-4121>

Jorge Edwin Ormaza-Andrade
jormaza@ucacue.edu.ec
Universidad Católica de Cuenca, Cuenca
Ecuador
<https://orcid.org/0000-0001-5449-1042>

Recepción: 15 de septiembre 2021

Aprobación: 15 de noviembre 2021

Jesús David Moreno-Colina; Jorge Edwin Ormaza-Andrade

RESUMEN

Los proyectos no son parte de las actividades cotidianas, repetitivas u operacionales de una empresa, institución u organización, por consiguiente, establecer un mismo lenguaje, homogenizar procesos, definir procedimientos y metodologías es vital para una buena gestión, evitando retrasos, frustraciones y pérdida de tiempo. En este sentido la investigación tiene como propósito diseñar una PMO adscrita al rectorado de la Universidad de Guayaquil. El marco referencial utilizado y recomendado para la definición de la PMO es el del PMI por medio de la guía del PMBOK. La investigación es descriptiva con diseño no experimental. Entre los principales aspectos a resaltar en el estudio investigativo es que los miembros del equipo no manejan una metodología estandarizada; por lo que, se concluyó que la institución si proyecta llevar a cabo sus planes de expansión y crecimiento debe implementar una PMO y así solucionar los problemas detectados en el documento investigativo.

Descriptor: Estrategia de desarrollo; desarrollo participativo; edificio universitario. (Palabras tomadas del Tesoro UNESCO).

ABSTRACT

Projects are not part of the daily, repetitive or operational activities of a company, institution or organization, therefore, establishing the same language, standardizing processes, defining procedures and methodologies is vital for good management, avoiding delays, frustrations and loss of weather. In this sense, the purpose of the research is to design a PMO attached to the rectorate of the University of Guayaquil. The reference framework used and recommended for the definition of the PMO is that of the PMI through the PMBOK guide. The research is descriptive with a non-experimental design. Among the main aspects to highlight in the research study is that the team members do not use a standardized methodology; Therefore, it was concluded that if the institution plans to carry out its expansion and growth plans, it must implement a PMO and thus solve the problems detected in the investigative document.

Descriptors: Development strategies; participatory development; academic buildings. (Words taken from the UNESCO Thesaurus).

Jesús David Moreno-Colina; Jorge Edwin Ormaza-Andrade

INTRODUCCIÓN

Muchas organizaciones, instituciones y empresas en la actualidad ven en los proyectos una herramienta válida para el logro de los objetivos estratégicos. La multiplicidad de proyectos existentes tiene objetivos claros que se pretenden lograr en el corto, mediano y largo plazo; así mismo, como resultado de la consecución de los objetivos los proyectos generan un producto o servicio con el trabajo mancomunado de un equipo humano destinado para tal fin.

El talento humano inmerso en los proyectos, son quienes deben producir o entregar resultados adecuados para las organizaciones; los proyectos en sí abarcan diversas metodologías; debido a ello, en la actualidad las entidades buscan establecer un estándar, una metodología o mejorar la existente en el seno de la empresa para la gestión exitosa de proyectos y esto es de vital importancia para las mismas.

El Project Management Institute (PMI), por medio del Diccionario de términos para la dirección de proyectos define a una oficina de gerencia de proyectos o Project Management Office, PMO por sus siglas en inglés (acrónimo mayormente utilizado a nivel mundial), como “Una estructura de gestión que estandarice la gobernanza relacionada con proyectos, procesa y facilita el intercambio de recursos, metodologías, herramientas y técnicas” (PMI Lexicón versión 3.2, 2017, p.9)

“Ahora se hace hincapié en lograr la profesionalización en la gestión de proyectos utilizando el concepto de oficinas de proyectos (PO) donde la oficina de gerencia de proyectos (PMO) se convierte en guardián intelectual de la gestión de los proyectos” (Kerzner, 2009, p.955)

A grandes rasgos poner en marcha una oficina de gestión de proyectos, departamento de control de proyectos o centro de excelencia para el control de proyectos, (son algunos sinónimos dados a una oficina de gerencia de proyectos), representa un proyecto en sí mismo. La PMO dentro de una organización, es única e irrepetible, puesto que los servicios que demandan sus clientes internos cambian en el tiempo. ¿Pero qué significa, cómo pueden ser implementadas y cuáles son las ventajas de tener una PMO? Supone

Jesús David Moreno-Colina; Jorge Edwin Ormaza-Andrade

actividades relacionadas con la maximización de la eficiencia de la organización y de sus proyectos. Las ventajas de tener una PMO se muestran a continuación:

- El equipo de proyecto de apoyo y los ingenieros de proyecto de la PMO, pueden adquirir competencias y formación en gestión de proyectos, buscando ascender dentro de la organización.
- La PMO permite tener programas de trabajo estructurado, planes y plantillas aplicables a todos los proyectos, de acuerdo con la cultura organizacional de la empresa.
- Permite el monitoreo permanente de los objetivos de los proyectos y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, y de acuerdo con los resultados implementar acciones de mejora en las áreas evaluadas.
- La alta gerencia tendrá información de una única fuente sobre el desempeño de los proyectos.
- Se pueden crear cronogramas de metas, objetivos e hitos de todos los proyectos de la organización, para su seguimiento y control.
- Hacer seguimiento a los costos de los proyectos vs. los ingresos y determinar la rentabilidad de los mismos.
- Evaluar el desempeño y presentar informes de resultados a la alta dirección, aportando valor a la organización.
- Con los talleres de lecciones aprendidas se recopila información para mejorar las prácticas, aumentar la eficiencia en los proyectos e impulsar estrategias exitosas en la organización.

Los diversos y diferentes estudios al respecto de la oficina de gerencia de proyectos han demostrado que ellas pueden ser de varios tipos, y esto dependerá de lo que se requiera implementar dentro la organización y el nivel de madurez que posea en el manejo de los proyectos.

Ahora bien, es importante destacar algunos aspectos de la institución objeto de estudio como es la Universidad de Guayaquil, misma que cuenta con 18 Facultades y alrededor de 67.000 estudiantes; es la más grande del país en el sector público, posee alrededor

Jesús David Moreno-Colina; Jorge Edwin Ormaza-Andrade

de 150 edificaciones, lo cual representa todo un reto a nivel de infraestructura, con ello su capacidad para gestionarlas y mantenerlas se ha visto sobrepasada. Muchos de los ingenieros del Departamento de Infraestructura y Obras Universitarias no poseen conocimientos en gestión de proyectos con metodologías o estándares internacionales contrastados como el del PMI, a través de su guía del PMBOK, sumado a ello, se dedican prácticamente en su totalidad a solventar problemas del día a día, dejando a un lado aspectos como la gestión de proyectos por falta de tiempo o conocimiento.

A razón de lo mencionado, existe la percepción actual que el área no es suficiente para atender los actuales requerimientos de gestión de proyectos, lo cual es necesario solventar debido a que la Universidad posee planes de expansión y crecimiento, es así como nace la idea del diseño e implementación de una PMO adscrita al rectorado de la Universidad de Guayaquil, de manera tal para establecer un mismo lenguaje, homogenizar procesos, definir procedimientos y metodologías, para garantizar el éxito de los proyectos.

Con base en los enunciados anteriores, se formula la siguiente pregunta de investigación ¿Cómo influiría la implementación de una PMO en la Universidad de Guayaquil?; misma que está relacionada con el objetivo central del trabajo investigativo que es proponer el diseño de una PMO adscrita al Rectorado, con su principal stakeholder la máxima autoridad de esta casa de estudios, la PMO permitirá generar valor e incidir directamente en la consecución de los objetivos operativos, estratégicos y sociales.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.

Una mirada a los postulados teóricos de un proyecto

La sola definición de un proyecto como un esfuerzo temporal, puede quedarse corta al considerar la creación de valor que todo proyecto debe tener como consecuencia de su ejecución. Los proyectos no son parte de las actividades cotidianas, repetitivas u operacionales de una empresa u organización, siguen un esquema y secuencia lógica para el cumplimiento de la entrega de los entregables.

Jesús David Moreno-Colina; Jorge Edwin Ormaza-Andrade

Un proyecto es, “el planteamiento de un problema, y la búsqueda de su solución tendente a la resolución más factible y eficiente a las necesidades humanas” (Baca-Urbina 2001). Las empresas desde el punto de vista de negocio poseen objetivos estratégicos, cuando los proyectos se alinean a los objetivos de la organización y se ejecutan para satisfacer o solucionar problemas o necesidades de diversos indoles, la gerencia mediante proyectos cobra valor estratégico y fundamental, estos esfuerzos temporales suelen ser más eficientes y efectivos.

Ciertamente existe una visión diferente de los proyectos dentro del sector público y privado, y a su vez dentro de éstos múltiples formas de llevarlos a cabo. De acuerdo a Lledó (2018) el nacimiento de un proyecto podría ser para aprovechar una oportunidad de mercado, adaptación o actualización, solicitud de un cliente, satisfacción de una necesidad, mitigar una amenaza potencial, en fin, diferentes causas pueden dar origen a un proyecto.

Las Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado de Ecuador, 408 Administración de Proyectos, 408-01 Proyecto, “se entiende por proyecto el conjunto de antecedentes, estudios y evaluaciones financieras y socioeconómicas que permitan tomar la decisión de realizar o no una inversión para la producción de obras, bienes o servicios destinados a satisfacer una determinada necesidad colectiva” (Ecuador, Contraloría General del Estado 2014, p. 40)

En la guía de aprendizaje 2018 del Banco Interamericano de desarrollo (BID) y del Instituto Interamericano para el Desarrollo Económico y Social (INDES), menciona que un proyecto es, “...un grupo de actividades coordinadas y relacionadas entre sí que buscan cumplir un objetivo específico (resultado, producto o servicio) sujetas a un tiempo, costo y un alcance definido...” (BID-INDES, 2018)

Para un proyecto específico, los interesados y el entorno determinarán el modelo y tipo de acciones y actividades a seguir, entendiendo siempre el aspecto adaptativo. Es responsabilidad del director y equipo de proyecto determinar el curso a seguir, seleccionando el mejor modelo para gestionarlo.

Jesús David Moreno-Colina; Jorge Edwin Ormaza-Andrade

Mucho del crecimiento acelerado de los últimos tiempos se debe a la buena estructuración del conocimiento en la gestión de las inversiones para ejecutar los proyectos. Parece impensado hoy invertir sin tener antes un plan perfectamente estructurado o debidamente evaluado con una prefactibilidad positiva para la organización.

Cuando los proyectos no son tan complejos es más fácil presentar su ejecución, seguimiento y control, y beneficios. No es el mismo caso en proyectos complejos, donde los niveles de incertidumbre y riesgo son mayores.

Sin menoscabar lo antes mencionado, y sin que esto lo contradiga, en la actualidad existen aquellos que aseveran que la gestión informal de proyectos también puede conducir a resultados positivos o exitosos, y esto se debe a un factor a considerar, y es nada más y nada menos que la métrica que defina la organización para corroborar el éxito de un proyecto, donde sin duda alguna existen diversos puntos de vista. Los proyectos son únicos, y sus métricas para definir su éxito pueden ser únicas.

Los proyectos llevan a la organización a avanzar desde un punto "A" a un punto "B", los patrocinadores de los proyectos, el grupo de interesados, la dirección del proyecto, el equipo de proyecto y los entregables, cultura organizacional, capacidad de adaptabilidad y entorno, son protagonistas cruciales al desear entender todo lo que se envuelve alrededor de un proyecto. El concepto de un proyecto no es extenso o aburrido, es algo emocionante que busca la mejora continua de las cosas.

El Project Management Institute (PMI), por medio del Estándar para la dirección de proyectos, define a un proyecto como "un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único" (Guía del PMBOK 7ma Edición, 2021, p.4) Crear cosas únicas, obtener resultados, productos y servicios únicos, mediante el esfuerzo estructurado y sistematizado, creando valor, es el fin último en la gestión de proyectos.

Jesús David Moreno-Colina; Jorge Edwin Ormaza-Andrade

Los programas vistos desde el punto de vista organizacional

Los programas son el resultado de un esquema estructurado sobre la gestión de los proyectos en una organización, agrupan proyectos que conllevan a un mismo fin o asunto, del cual si se llevaran de manera separada o aislada ocasionaría perdidas a la organización o no crearían el valor deseado. Los programas maximizan el valor de los proyectos. En la actualidad se demanda una gestión eficiente y efectiva de los proyectos, programas y portafolios dentro de una organización, excelencia.

Córdova (2011) diversos proyectos que cubren varios temas distintos, aunque relacionados y cuyo contenido no siempre es de inversión física, aun así, o por lo general incluyen obras de infraestructura.

Los programas pueden ser vistos como el punto de unión o relación, llevando a considerar factores internos y externos que pudieran afectar de manera positiva o negativa a la organización, trae como consecuencia una visión amplia, holística, de lo que se está haciendo y de lo que se debe hacer.

“La gestión de proyectos de manera coordinada, conjunta y relacionados para alcanzar beneficios, que no se lograrían si se gestionaran de manera separada, es lo que se conoce como programa” (Lledó, 2018)

El Project Management Institute (PMI), por medio del Estándar para la dirección de proyectos, define a un programa como “Proyectos, programas secundarios, y actividades de programas relacionados cuya gestión se realiza de manera coordinada para obtener beneficios que no se obtendrían si se gestionaran de forma individual” (Guía del PMBOK 7ma Edición, 2021, p.4)

Los programas son creados para entregar beneficios, por lo que a su vez pueden formar parte de un portafolio, que es una de las mejores maneras de administrarlos. A continuación, se muestra una figura en la cual se puede visualizar la relación entre portafolio, programa, proyectos y estrategia organizacional.

Jesús David Moreno-Colina; Jorge Edwin Ormaza-Andrade

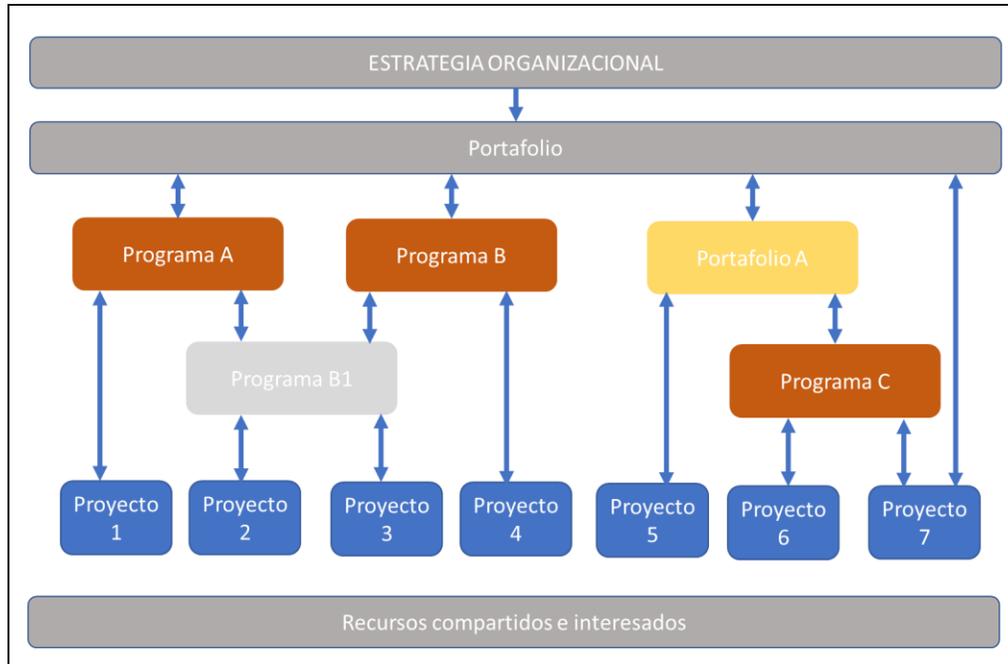


Figura 1. Estrategia organizacional, portafolio, programa y proyectos.

Fuente: Adaptado del Estándar para la dirección de programas 4ta Edición, (2017)

La PMO vista dentro de las organizaciones

Existe una gran cantidad de nombres o sinónimos para este término dentro de las instituciones, empresas y corporaciones, que van desde, “Departamento de Control de Proyectos”, “Oficina de Proyectos” hasta “Centros de Excelencia para el control de Proyectos”. Lo más importante es el papel que tendrá la estructura generada, el soporte que ella pueda aportar y ofrecer a la alta gerencia, más que su nombre propio.

El origen de una PMO dentro de una organización puede verse justificado en el estableciendo de un solo o único ente responsable por la gestión de los proyectos, sumando a ello otros beneficios inherentes que esta representa. Ciertamente el establecimiento de una PMO es en sí un proyecto, teniendo mayor dificultad para su implementación dentro del sector público, debido al costo que representa y al alto grado de especialización que amerita. En lo absoluto, se debe considerar a una PMO como una

Jesús David Moreno-Colina; Jorge Edwin Ormaza-Andrade

estructura rígida y/o ajena a la organización, este es quizás uno de los mayores y más conocidos puntos de vista errados comúnmente encontrado por los asesores expertos al momento de su implementación.

Por lo general una PMO, es implementada para resolver problemas en la ejecución de proyectos, pero una mala implementación puede llevar a acortar la esperanza de vida de una PMO dentro de la organización, en uno o dos años.

Gartner Group (2005) es un departamento o grupo que define y mantiene estándares de procesos, generalmente relacionados con la gestión de proyectos, dentro de una organización.

“...una Oficina de Proyectos se preocupa por desarrollar las capacidades de la organización para visualizar y materializar el valor (procesos de portafolio y proyectos), a través del mejoramiento continuo de las competencias de las personas, los procesos y los mecanismos de control con una estructura apropiada” (Madison, 2005).

Parviz (2001) expresa que la PMO es el departamento administrativo por el que se proporciona un punto focal para las actividades de gestión de proyectos de una organización. Hoy en día muchas empresas gestionan sus negocios por la gerencia de proyectos.

Debe de considerarse a la PMO como un órgano en constante evolución y crecimiento desde el punto de vista de la madurez (uno de los más recomendados seguir y controlar), la cual se alcanza al pasar el tiempo desde su implementación. Este reconocimiento guía a la organización a evaluar el nivel de excelencia de la misma, conlleva un error, considerar exitosos a los proyectos solo por el hecho de que al gestionarlos cumplan en tiempo, alcance, calidad y costo. Hoy en día es importante tener en cuenta la generación de valor, y esta es quizás la mayor demanda de una PMO para permanecer en el tiempo dentro de una estructura organizacional.

El Project Management Institute (PMI), por medio del diccionario de términos para la dirección de proyectos, define a una oficina de proyectos o Project Management Office, PMO por sus siglas en inglés (acrónimo mayormente utilizado a nivel mundial), como

Jesús David Moreno-Colina; Jorge Edwin Ormaza-Andrade

“Una estructura de gestión que estandarice la gobernanza relacionada con el proyecto, procesa y facilita el intercambio de recursos, metodologías, herramientas y técnicas” (PMI Lexicón versión 3.2, 2017, p.9)

El perfeccionamiento de la estructura organizativa cuando se tiene una PMO, se puede determinar por el perfecto enlace, entre el director de la PMO y la alta gerencia, en la consecución del cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Una PMO está llamada a cobrar un lugar importante dentro de la organización, este conocimiento no es ajeno hoy en día, hasta el punto de influir de manera positiva en el ámbito de la administración de empresas, ya que responde perfectamente a los grandes retos que en esta área se presentan, transformándose como aquí se ha mencionado en entes centralizadores y coordinadores de la dirección de proyectos.

Los diversos tipos de PMO dentro de las Universidades

El marco de acción de una PMO puede ir desde la realización de funciones de soporte para la gestión de proyectos hasta niveles más altos como la dirección de proyectos. Es poco común encontrar PMO's que realicen actividades iguales porque su definición, alcance y operatividad viene dada por la demanda (necesidades) de sus clientes internos; sumado a ello cada organización es distinta (estructura organizacional), contando con un grado de madurez característico y particular, por lo que estos elementos son factores importantes a tener en cuenta.

Según, el Project Management Institute (PMI) por medio del Cuerpo de Conocimiento de su sexta edición PMBOK, define tres tipos de PMO en las organizaciones, como lo son: “De Apoyo”, “De Control” y “Directiva” (Guía del PMBOK 6ta Edición, 2017)

La PMO de apoyo:

- Sus servicios son suministrados bajo demanda (cuando el proyecto lo solicite);
- Proporciona experticia, plantillas y mejores prácticas;
- Es un repositorio de información y experticia en todos los proyectos de la organización, que consultan los proyectos cuando lo necesiten;

Jesús David Moreno-Colina; Jorge Edwin Ormaza-Andrade

- El grado de control proporcionado es bajo;
- Debe aplicarse cuando los proyectos no requieren mucho control, o se están ejecutando con buenos resultados.

La PMO de control:

- Además de proporcionar soporte asegura en cumplimiento por diversos medios;
- El cumplimiento implica verificar que se estén usando las metodologías; comprobando el uso de plantillas y herramientas, así como otros mecanismos de gobernabilidad.
- Puede aplicarse en organizaciones en las cuales no se estén utilizando procedimientos uniformes de Gerencia de Proyectos y se necesite estandarizarlos.
- Al igual que la PMO de Soporte, suministra mejores prácticas, plantillas y experticia, pero además establece mecanismos para garantizar que se apliquen.
- Los requerimientos exigidos por una PMO de control pueden incluir la adopción de cierta metodología o ciertas reglas.
- Para que funcione deben establecerse revisiones periódicas que cada proyecto debe aprobar.
- Asegurar que los mecanismos de control implementados se efectuarán como mejoras en la ejecución de los proyectos.
- Es necesario garantizar el apoyo de la alta gerencia en exigir los controles que la PMO establece.

- El grado de control proporcionado es medio.

La PMO directiva:

- Asume las funciones de Soporte y Control de los Proyectos, además, la PMO Directiva se hace cargo de los mismos, asumiendo su dirección.
- La PMO Directiva es la que suministra la experticia en Gerencia de Proyectos, es decir, los Gerentes de Proyectos reportan directamente a la PMO y no a áreas funcionales.
- Gestiona los recursos entre proyectos y se encarga de su asignación.
- Garantiza que las prácticas de Gerencia de Proyectos aplicadas en la organización sean uniformes, pues los Gerentes de Proyectos son asignados y reportan a la PMO.

Jesús David Moreno-Colina; Jorge Edwin Ormaza-Andrade

- El grado de control proporcionado es alto.

La organización recomendada para el manejo de proyectos

Este es un punto de suma importancia, ya que cada tipo de estructura organizacional ejerce una influencia variable en la gestión de proyectos.

Pablo Lledó, que es un Project Manager Professional (PMP) reconocido en el mundo de la dirección de proyectos y enseña la metodología del PMI, en su artículo titulado ¿Qué estructura organizacional se recomienda para proyectos?, menciona que existen tres tipos de estructuras organizacionales, las cuales son:

1. Estructuras Orientadas a Proyectos, donde los miembros del equipo están en un mismo lugar físico, y los directores de proyectos tienen poder de decisión, independencia y autoridad.
2. Estructuras Funcionales, donde cada empleado tiene un supervisor y los equipos de trabajo se agrupan por especialidades.
3. Estructura Matricial, en la cual se mantiene la estructura funcional, pero crea una estructura orientada a proyectos, utilizando los recursos de toda la organización. Esta es la estructura organizacional, recomendada desde el punto de vista de la dirección de proyectos. En el mismo cabe mencionar que las estructuras matriciales pueden ser: Matricial Fuerte, Matricial Débil y Matricial Equilibrada.

El Project Management Institute (PMI), por medio del Cuerpo de Conocimiento de su sexta edición PMBOK, muestra en la tabla 2-1 la influencia de la estructura organizacional en los proyectos (Guía del PMBOK 6ta Edición, 2017, p.47)

Jesús David Moreno-Colina; Jorge Edwin Ormaza-Andrade

Tabla 1.
 Influencia de la estructura organizacional en los proyectos.

Tipos de Estructura Organizacional	Características del Proyecto					
	Grupos de Trabajo ordenados por:	Autoridad del Director del Proyecto	Rol del Director del Proyecto	Disponibilidad de Recursos	¿Quién gestiona el presupuesto del proyecto?	Personal Administrativo de Dirección de Proyectos
Orgánico o Sencillo	Flexible; personas que trabajan hombro con hombro	Poca o ninguna	Tiempo parcial; puede ser o no un rol de trabajo designado como coordinador	Poca o ninguna	Dueño u operador	Poca o ninguna
Funcional (centralizado)	Trabajo en proceso (por ejemplo, ingeniería, fabricación)	Poca o ninguna	Tiempo parcial; puede ser o no un rol de trabajo designado como coordinador	Poca o ninguna	Gerente funcional	Tiempo parcial
Multi-divisional (puede duplicar funciones para cada división con poca centralización)	Uno de: producto; procesos de producción; portafolio; programa; región geográfica; tipo de cliente	Poca o ninguna	Tiempo parcial; puede ser o no un rol de trabajo designado como coordinador	Poca o ninguna	Gerente funcional	Tiempo parcial
Matriz – fuerte	Por función de trabajo, siendo director del proyecto una función	Moderada a alta	Rol de trabajo designado a tiempo completo	Moderada a alta	Director del proyecto	Tiempo completo
Matriz – débil	Función de trabajo	Baja	Tiempo parcial; se realiza como parte de otro trabajo y es un rol de trabajo designado como coordinador	Baja	Gerente funcional	Tiempo parcial
Matriz – balanceado	Función de trabajo	Baja a moderada	Tiempo parcial; incorporado en las funciones como una habilidad y no puede ser un rol de trabajo designado como coordinador	Baja a moderada	Mezclado	Tiempo parcial
Orientado al proyecto (compuesto, híbrido)	Proyecto	Elevada a casi total	Rol de trabajo designado a tiempo completo	Elevada a casi total	Director del proyecto	Tiempo completo
Virtual	Estructura de red con nodos en los puntos de contacto con otras personas	Baja a moderada	Tiempo completo o parcial	Baja a moderada	Mezclado	Puede ser a tiempo completo o tiempo parcial
Híbrido	Mezcla de otros tipos	Mezclada	Mezclado	Mezclada	Mezclado	Mezclado
PMO*	Mezcla de otros tipos	Elevada a casi total	Rol de trabajo designado a tiempo completo	Elevada a casi total	Director del proyecto	Tiempo completo

*PMO se refiere a una oficina u organización de dirección de portafolios, programas o proyectos.

Fuente: Guía del PMBOK 6ta Edición (2017).

Jesús David Moreno-Colina; Jorge Edwin Ormaza-Andrade

METODOLOGÍA

La investigación realizada fue de tipo descriptiva con diseño no experimental. La exploración contó con un diseño de corte transversal, esto debido a que se dieron aspectos descriptivos típicos de la gestión de proyectos, aspectos que fueron necesarios medir en una sola oportunidad. El universo investigado contempló 12 personas del área de planificación y fiscalización del departamento de obras universitarias de la Universidad de Guayaquil, lo cual representó el 100% del personal gestor de proyectos, para el momento de la investigación.

La propuesta de diseño de una PMO adscrita al Rectorado de la Universidad de Guayaquil, parte de un fundamento teórico en la metodología del PMI, por medio de su cuerpo de conocimiento del PMBOK, se hizo necesario recurrir al método deductivo para de manera razonada y lógica, llegar a las conclusiones específicas o generación de nuevo conocimiento.

Se recurrió al método de investigación inductivo para llegar a las conclusiones generales, a partir de las observaciones realizadas de las diferentes iteraciones que naturalmente se dan como parte del proceso organizacional. Mencionada información se obtuvo utilizando la técnica de investigación como la encuesta y el instrumento del cuestionario (Narváez y Erazo, 2022).

RESULTADOS

Tal cual como se mencionó en el método, se aplicó la técnica de investigación encuesta. El cuestionario se utilizó como instrumento estándar para la aplicación de las mismas preguntas en forma y fondo a todos los involucrados, garantizando la agrupación, pertinencia y relevancia de la información.

Antes de realizar la encuesta, se explicó a los participantes cada concepto y contenido de la misma; se realizaron preguntas con opciones dicotómicas y en escala de likert, tomando en cuenta los cinco segmentos básicos para implementar una oficina de gestión

Jesús David Moreno-Colina; Jorge Edwin Ormaza-Andrade

de proyectos. "How to: Implement Project Management in any Organization" de Heerkens (2000).

Se consideraron los siguientes segmentos para la elaboración de la encuesta:

1. Cultura organizacional y ambiente laboral.
2. Plan de carrera de los miembros, desarrollo de habilidades personales.
3. Metodología estandarizada para la gestión de proyectos.
4. Indicadores de desempeños de los proyectos.
5. Definición de trabajo o entregables.

Los resultados de la encuesta aplicada a los 12 miembros se muestran a continuación:

Cultura organizacional y ambiente laboral

La cultura organizacional ejerce un papel altamente influyente en la administración o gestión de proyectos y por ser la Universidad de Guayaquil una institución pública del estado, este aspecto se ve aún más acentuado. En la cultura institucional se maneja y afirma que una persona que administra un contrato, administra un proyecto. Esta idea está muy enraizada, y en la actualidad no se cuenta con gerentes de proyectos; los administradores de contrato son los encargados y responsables de llevar toda la gestión de un contrato y esto se aplica en los proyectos.

Jesús David Moreno-Colina; Jorge Edwin Ormaza-Andrade

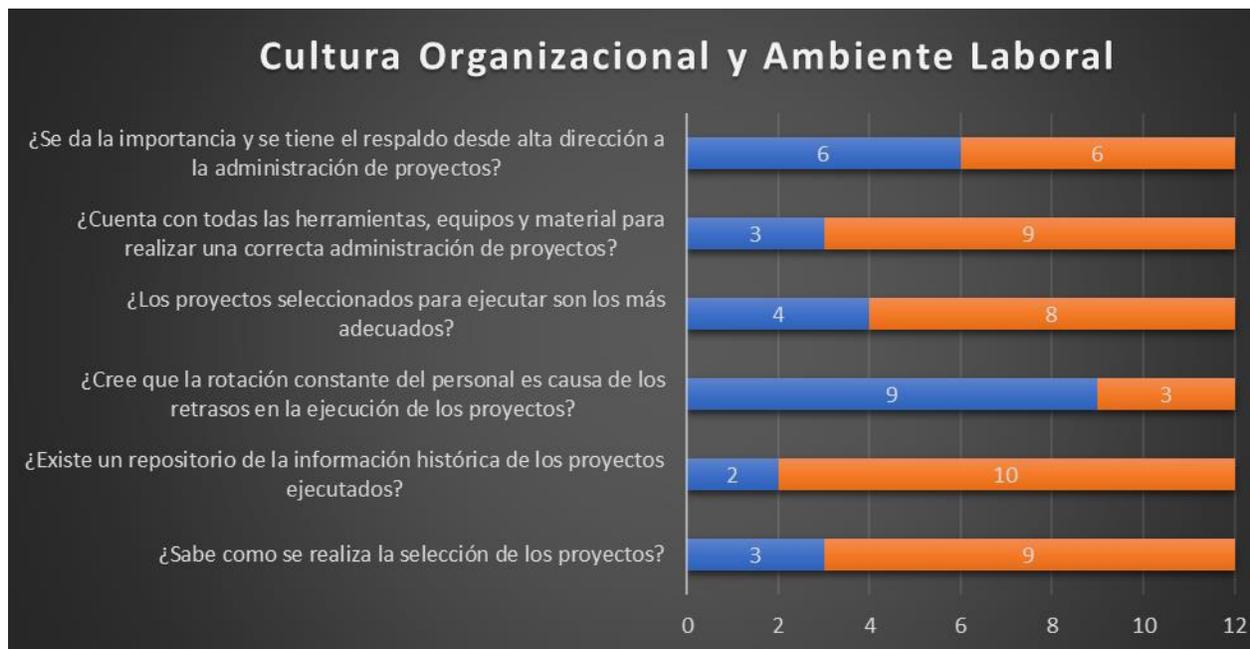


Figura 2. Resultados de la encuesta segmento, cultura organizacional y ambiente laboral.
Fuente: Encuesta.

Del total de 12 miembros encuestados, el 50% manifestó que efectivamente la gerencia administrativa ve en los proyectos el medio para gestionar la institución, por lo cual existe un gran número de contratos en ejecución, pero muchas veces se manejan de manera aislada, y la percepción del 75% es que la rotación del personal es una de las mayores afectaciones en el retraso de la entrega en tiempo y calidad, en otro ámbito se descubrió que solo el 25% cuenta con la experiencia y capacitación mínima requerida para administrar proyectos, el resto carece de las herramientas, equipos, materiales, experiencia, conocimiento y capacitaciones para una correcta administración, solo el 16,67% de los miembros afirmaron que existe un repositorio de la información histórica

Jesús David Moreno-Colina; Jorge Edwin Ormaza-Andrade

de los proyectos o contratos ejecutados, el resto del personal recolecta información de experiencias pasadas de manera informal o empírica.

Plan de carrera de los miembros, desarrollo de habilidades personales

El 41,66% del personal es de planta o con nombramiento, que efectivamente han desarrollado habilidades para la administración de proyectos de manera empírica, mas no formal. No existe ningún miembro certificado por un órgano nacional o internacional para la gestión de proyectos, programas o portafolio, sin embargo, poseen cursos y capacitaciones relacionadas al tema de contrataciones públicas. El personal restante 58,34% es contratado, para el cual la institución no dispone un plan de carrera o desarrollo de habilidades personales, en cuanto a la gestión o administración de proyectos, buena parte de este personal administran contratos o fungen como fiscalizadores.

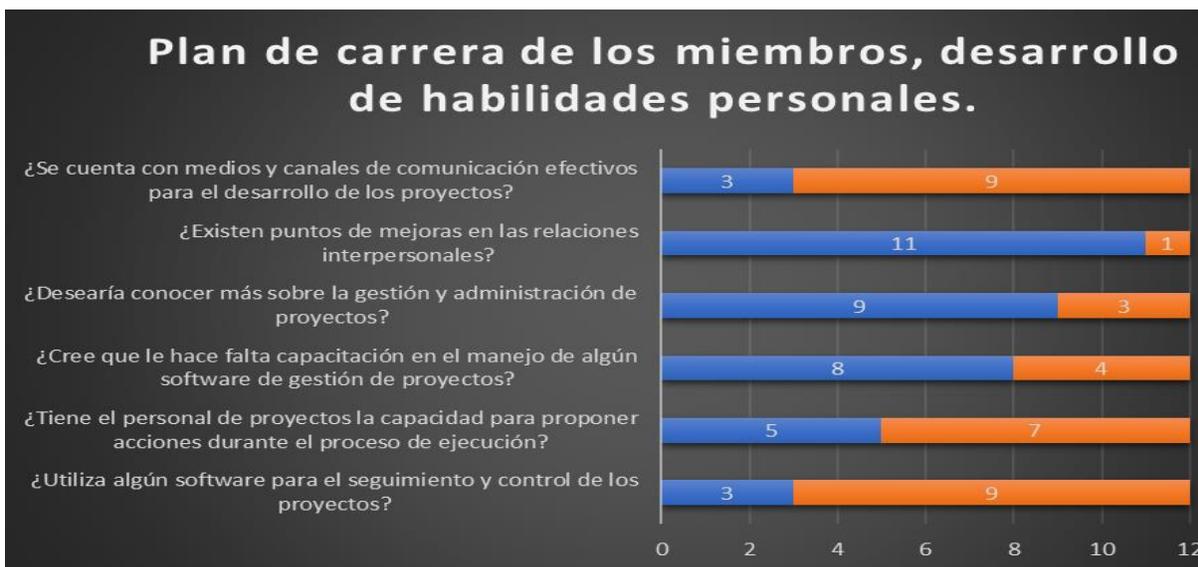


Figura 3. Resultados de la encuesta segmento, plan de carrera de los miembros, desarrollo de habilidades personales.

Fuente: Encuesta.

Jesús David Moreno-Colina; Jorge Edwin Ormaza-Andrade

Solo el 25% de los encuestados plasmó manejar un software para el seguimiento y control de proyectos, el 75% dejó en claro que desearía conocer más sobre la administración de proyectos, el 91,67% manifestó que existen puntos de mejoras como equipo de trabajo y el 75% cree que se deben mejorar los medios y canales de comunicación.

Metodología estandarizada para la gestión de proyectos.

Es un hecho, los miembros de un equipo de proyectos de cualquier organización o instituciones que carecen de una metodología son presa fácil de la ineficiencia, frustración y variabilidad en la ejecución de los proyectos. Es imposible hablar de mejoramiento continuo bajo este tipo de escenarios. Desarrollar una metodología estandarizada propia para la institución en estudio puede ser costoso, pero es aún más costoso no contar con ella.



Figura 4. Resultados de la encuesta segmento, metodología estandarizada para la gestión de proyectos.

Fuente: Encuesta.

Jesús David Moreno-Colina; Jorge Edwin Ormaza-Andrade

La Universidad de Guayaquil, en el área de planificación y fiscalización específicamente no cuenta con una metodología estandarizada para la gestión de proyectos, se dedujo que existe una idea errónea en el 16,67% de los encuestados, que el cumplimiento de las normas de control interno, ley orgánica del sistema nacional de contrataciones públicas y su reglamento, son elementos de la gestión de proyectos. Solo el 8,33% de los encuestados conoce un estándar internacional de gestión de proyectos.

Indicadores de desempeño de los proyectos

Es imposible determinar el éxito o fracaso de un proyecto si no se establecen y siguen los correctos indicadores de desempeño. Cuesta mucho dinero tomar decisiones tardías o erróneas por no contar con los indicadores adecuados, al igual que tomar decisiones sin indicadores en lo cual fundamentarlas. Reducir costos, controlar el presupuesto y alcance, ejecutar las actividades en el tiempo planificado, aportar los entregables según los criterios de tiempo y calidad establecidos, minimizar y controlar el impacto de los riesgos e incertidumbre, al igual que pronosticar si el proyecto va por buen camino, son puntos valiosos para medir y confirmar que la institución esta logrando los objetivos planteados en la gestión de proyectos.

Jesús David Moreno-Colina; Jorge Edwin Ormaza-Andrade



Figura 5. Resultados de la encuesta segmento, indicadores de desempeño de los proyectos.

Fuente: Encuesta.

El 91,67% de los encuestados manifestó que los indicadores de desempeño no están estandarizados, solo el 25% es capaz de medir el éxito o fracaso de los proyectos con los indicadores actuales gestionados, el 16,67% puede pronosticar el desempeño en una fecha futura del proyecto, y 50% plasmó desconocer la diferencia entre informe del proyecto e indicadores de desempeño.

Definición de trabajo o entregables

Resulta cuesta arriba tener éxito en proyectos cuando no se conocen los entregables del mismo, cuando no está claro quien realiza cuál y qué actividad. La falta de definición de responsabilidades y entregables pueden traer muchos conflictos en tiempo, calidad y costos.

Jesús David Moreno-Colina; Jorge Edwin Ormaza-Andrade



Figura 6. Resultados de la encuesta segmento, definición de trabajo o entregables.
Fuente: Encuesta.

El 66,67% de los encuestados admitieron que les falta capacitación en la gestión de proyectos y que mejorando esto podrían mejorar los demás aspectos asociados.

Problemas detectados.

De los resultados de la encuesta basada en los cinco elementos básicos para la implementación de una oficina de proyectos en una organización Heerkens, (2000) se determinó que, en el departamento de obras universitarias, encargado de gestionar los proyectos en el área de infraestructuras y edificaciones, existen procesos no sistematizados, sin estandarización, donde la improvisación es parte de la rutina debido

Jesús David Moreno-Colina; Jorge Edwin Ormaza-Andrade

a que el enfoque está direccionado a resolver problemas inmediatos. No existen procesos o principios claros para gestionar los proyectos, la calidad no se mide y muchas veces se toman decisiones sin basamento, y sin evaluar los riesgos inherentes, comprometiendo así el desarrollo y éxito de los proyectos. Por lo antes mencionado se determinó que es un departamento inmaduro en cuanto a la gestión de proyectos. El cuadro resume con los problemas detectados por segmento, se presenta a continuación:

Tabla 2.

Problemas detectados.

1. Cultura organizacional y ambiente laboral.
Alta rotación de personal. Falta de experiencia. Falta de involucramiento. Falta de recursos. Inexistencia de un repositorio de la información de proyectos. Presión para satisfacer a los interesados. Falta criterio de selección de proyectos. No existe una base de datos de proveedores. Inexistencia de base de datos de costos.
2. Plan de carrera de los miembros, desarrollo de habilidades personales.
Falta de conocimiento. Falta de aplicación de un software para la gestión de proyectos. Pocos o escasos canales de comunicación entre el equipo de trabajo.
3. Metodología estandarizada para la gestión de proyectos.
Falta de metodología estándar. Diversidad de criterios para administrar proyectos. Falta de auditorías.
4. Indicadores de desempeños de los proyectos.
Falta de indicadores que aporten valor a la gestión. Falta de estandarización de indicadores. Se hace imposible pronosticar el éxito o fracaso de un proyecto. No se mide la calidad.
5. Definición de trabajo o entregables.
Falta de histórico para iniciar un proyecto a pesar de haber realizado trabajos similares. Mala categorización y definición de proyectos. Expectativas no reales. Desviación de recursos. Falta de definición de objetivos claros.

Fuente: Los autores.

Jesús David Moreno-Colina; Jorge Edwin Ormaza-Andrade

PROPUESTA

La presente investigación tiene como objetivo proponer el diseño y la implementación de una PMO adscrita al rectorado de la Universidad de Guayaquil para solventar los problemas detectados.

PMO recomendada

Del análisis de los problemas y resultados encontrados, se desprende que la implementación de una metodología estandarizada podrá resolver los problemas detectados, alcanzando en primera instancia un nivel 3 de grado de madurez según el PMI. Imposible es establecer una metodología estandarizada sin la implementación de una PMO.

En el apartado de fundamentación teórica se mencionó que existen según el PMI, tres tipos de PMO, “De Apoyo”, “De control” y “Directiva”, en base a los problemas detectados y el grado de madurez en el manejo de proyectos que posee la institución, la PMO “De Apoyo” queda descartada debido a que, con su implementación, no se lograría solventar los problemas detectados, seleccionar una PMO, no pura; esto es, la combinación entre una PMO de Control y Directiva, es la mejor opción.

El ámbito de acción de la PMO Control/Directiva queda de esta manera:

- Soportar y controlar los proyectos, además, se hace cargo de los mismos, asumiendo su dirección.
- Suministrar la experticia en gerencia de proyectos, es decir, los gerentes de proyectos reportan directamente a la PMO y no a áreas funcionales.
- Gestionar los recursos entre los proyectos y encargarse de su asignación, entrenamiento, desarrollo y capacitación.
- Responsable de la elaboración e implementación de metodologías estandarizadas.
- Responsable de suministrar mejores prácticas, plantillas y experticia, para la gestión de proyectos, categorización y selección de acuerdo a los objetivos estratégicos de la institución, pero además establece mecanismos para garantizar que se apliquen.

Jesús David Moreno-Colina; Jorge Edwin Ormaza-Andrade

- Establecer mecanismos de gobernabilidad.
- Responsable de las revisiones periódicas que cada proyecto (auditorias).
- Asegurar que los mecanismos de control implementados se efectuarán como mejoras en la ejecución de los proyectos.
- Garantizar que las prácticas de gerencia de proyectos aplicadas en la organización sean uniformes.
- Ejercer alto grado de control en los proyectos.

Propuesta de la PMO dentro del Organigrama de la institución.

La Universidad de Guayaquil cuenta con órganos internos de cogobierno, órganos de gestión o gobierno y órganos de carácter consultivo y de asesoría. La implementación de una PMO en toda organización requiere del apoyo de la Alta Dirección. En la Universidad de Guayaquil la máxima autoridad está representada por el Rector de la Universidad, el cual sería el principal stakeholder de la PMO Control/Directiva.

Jesús David Moreno-Colina; Jorge Edwin Ormaza-Andrade

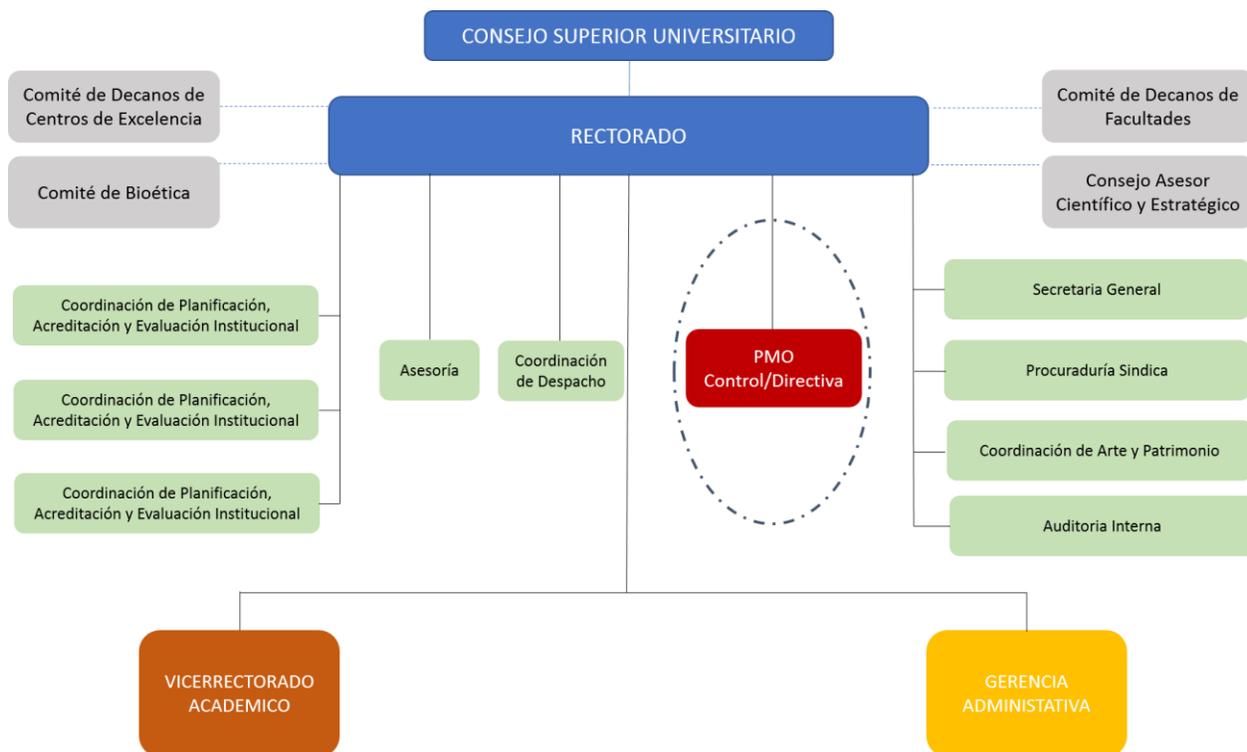


Figura 7. Propuesta de Organigrama incluyendo la PMO.

Fuente: Adaptado del Estatuto Vigente de la Universidad de Guayaquil, (2019).

Ventajas de la nueva estructura organizacional

Se resumen en:

- Mayor transparencia en la gestión de los proyectos y difusión de la cultura de gerencia por medio de los proyectos.
- Incremento de rendimiento, eficiencia y efectividad al tener personal a tiempo completo especialistas en la materia y altamente capacitado.
- Al no depender de ninguna dependencia funcional, se posee mayor poder de decisión y asesoramiento.

Jesús David Moreno-Colina; Jorge Edwin Ormaza-Andrade

- Al tener mayor control, registro y seguimiento de los proyectos se contará con información real y actualizada a total disponibilidad de la máxima autoridad, para una mejor toma de decisiones.

Pasos para la implementación.

Esto es una recomendación resumida, a continuación, se refiere un esquemático para la implementación de la PMO.

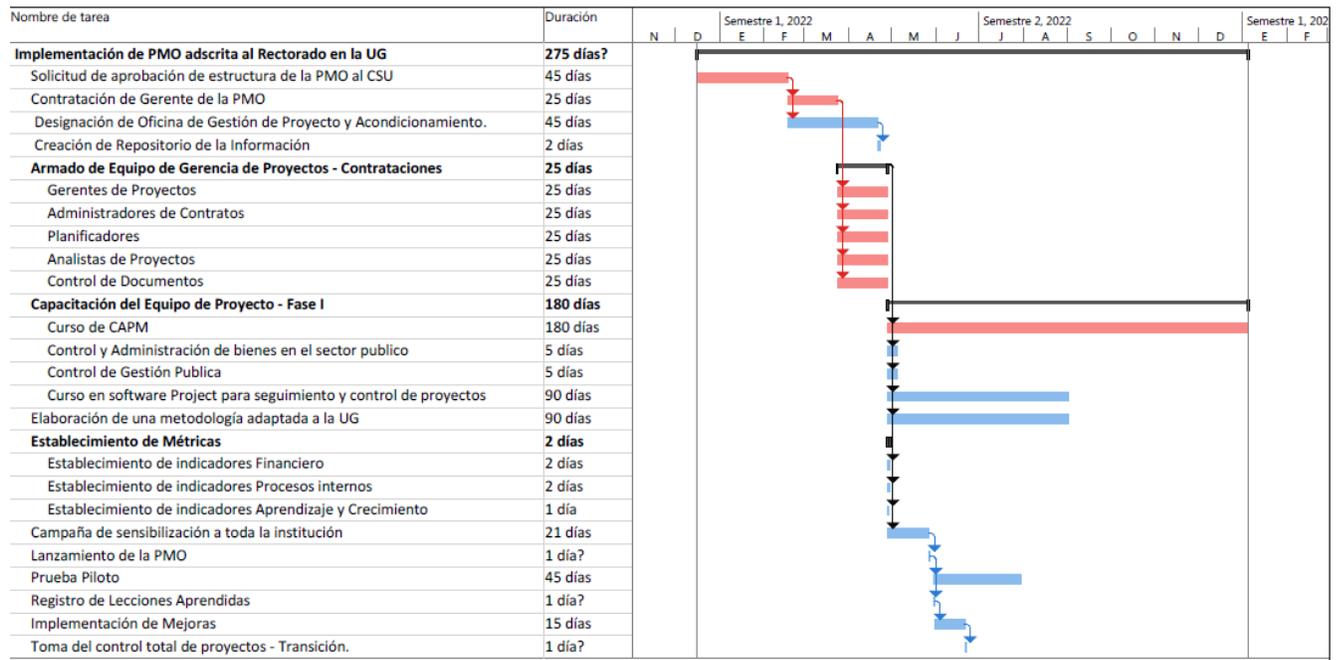


Figura 8. Pasos para la implementación de la PMO Control/Directiva en la UG.
Fuente: Los Autores.

Implementar una PMO es un proyecto, como tiempo referencial para la implementación se tienen 275 días, en rojo se plasma el camino crítico. En el caso de la Universidad todo debe partir desde el impulso de la máxima autoridad, los costos de la implementación varían según factores de contratación internos de la institución.

Jesús David Moreno-Colina; Jorge Edwin Ormaza-Andrade

CONCLUSIONES

Impera en toda institución actualmente generar valor dentro de sus operaciones o servicios, el mejoramiento continuo es una forma de hacerlo, pero no se puede mejorar lo que no se puede medir; en esto se han encontrado grandes falencias y se debe encontrar la manera para hacerlo o esperar ser relegado en el camino; seguir haciendo las mismas cosas incorrectas en forma y fondo cuesta dinero y tiempo, creando frustración en los involucrados; la investigación lo ha corroborado, es poco probable que los planes de expansión y crecimiento de la Universidad de Guayaquil se concreten, y de llegar a emprender una aventura como esa, costará mucho más dinero, esfuerzo y tiempo de lo que realmente debería ser, por lo que es prioritario poner orden casa adentro en lo que a la gestión de proyecto se refiere.

El departamento encargado de la gestión de proyectos, está poco capacitado, no cuenta con gerentes de proyectos, por una concepción errónea en responsabilidades y funciones. Existe un alto nivel de rotación del personal, no existen procesos, metodologías e indicadores estandarizados; estos y otros problemas han quedado demostrados. La mayor de las preocupaciones es que no hay una metodología estandarizada para la gestión de los proyectos, se tiene una institución inmadura en la gestión de proyectos, bajo este escenario la respuesta es contundente, y por eso se concluye que el diseño e implementación de una PMO adscrita al rectorado, es la solución a la problemática planteada en esta investigación.

La propuesta del diseño e implementación de una PMO traerá múltiples ventajas; a razón de lo mencionado se puede concluir que influiría de manera positiva en la institución. El marco de trabajo es la guía del PMI, por medio del PMBOK; deberá la Universidad desde el patrocinio de su máxima autoridad formar, crear y desarrollar un equipo especializado en la materia para desarrollar una metodología propia adaptada a sus necesidades y nivel de madurez.

Jesús David Moreno-Colina; Jorge Edwin Ormaza-Andrade

De hacerse las cosas bien, en base a la propuesta plasmada en esta investigación, la Universidad podría revertir el escenario actualmente encontrado, en aproximadamente 275 días.

FINANCIAMIENTO

No monetario.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Católica de Cuenca; por motivar el proceso investigativo.

REFERENCIAS CONSULTADAS

Baca, G. (2001). Evaluación de Proyectos. 4ta Edición. McGraw Hill.

BID-INDES (2018). "Herramientas y Tecnicas para gestión de proyectos de desarrollo PM4R". 4ta edic. Washinton, DC.: BID-INDES.

Córdova Marcial (2011). "Formulación y evaluación de proyectos". (Segunda edic). Bogotá: Ecoe Ediciones.

Dávila, A. (2019). Sistema Kanban. <https://www.gestiopolis.com/sistema-kanban/>

Constitución de la Republica del Ecuador. Quito: Registro Oficial 449 de 20-oct.-2008. Ultima modificación: 13-jul.-2011. <https://n9.cl/hd0q>

Contraloría General del Estado. Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado. Quito: Registro Oficial Suplemento 87 de 14-dic.-2009. Ultima modificación: 16-dic.-2014. <https://n9.cl/x4558>

Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contrataciones Públicas. Quito: Registro Oficial 395 de 04-ago.-2008. Ultima modificación: 17-feb.-2021. <https://n9.cl/aum2>

Decreto ejecutivo 1700. Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021.Toda una Vida". Quito: Registro Oficial 521 de 28-may-2019. Ultima modificación: 08-may-2019. <https://n9.cl/znx4>

Jesús David Moreno-Colina; Jorge Edwin Ormaza-Andrade

Decreto ejecutivo 1700. "Reglamento de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contrataciones Públicas". Quito: Registro Oficial 588 de 12-may-2009. Última modificación: 08-nov-2016. <https://n9.cl/2em3i>

Gartner, Group (2005). "The Project Management Office: The IT Control Tower". Washington D.C.: <http://www.gartner.com>

González y Prieto, A. (2004). "Metodología Para La Implementación del Project Management Office PMO".

Hill, G (2005). "The Complete Project Management Office Handbook" Boca Raton, Florida. 2th Edición. Auerbach Publications.

ISO (Organización Internacional de Normalización). "Normas ISO 21500, Guía para la Gestión de Proyectos". 1era Edición. ISO, 2012.

Kerzner, H (2005). "A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling" California, 10th Edición. John Wiley & Sons, Inc.

Lledó, P (2018). "Técnico en gestión de proyectos: claves para aprobar el examen CAPM" USA. Pablo Lledó.

Madison, D (2005). "Process Mapping, Process Improvement and Process Management" California, USA. Paton Professional.

Narvárez Zurita, C. I., & Erazo Álvarez, J. C. (2022). Sector informal de textiles y confecciones: un análisis de las competencias laborales. *Universidad Y Sociedad*, 14(1), 673-688. Recuperado a partir de <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2601>

Parviz, R (2001). "Is Your Organization a Candidate for Project Management Office (PMO)?" Washington D.C.: AACE International Transactions.

Project Management Institute. (2016). "Governance of portfolios, programs, and projects: a practice guide". 2016. Project Management Institute, Pennsylvania Inc.

Project Management Institute. (2017). "El estándar para la dirección de programas". 4ta Edición, 2017. Project Management Institute, Pennsylvania Inc.

Jesús David Moreno-Colina; Jorge Edwin Ormaza-Andrade

Project Management Institute. (2017). “La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)”. 6ta Edición, 2017. Project Management Institute, Pennsylvania Inc.

Project Management Institute. (2021). “La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)”. 7ma Edición, 2021. Project Management Institute, Pennsylvania Inc.

Project Management Institute. (2017). “PMI Lexicon of Project Management Terms”. Version 3.2, 2017. Project Management Institute, Pennsylvania Inc.

Project Management Institute. (2018). “The Standard for organizational Project Management”. 2018. Project Management Institute, Pennsylvania Inc.