

Estudio de las oficinas de gerencia de proyectos en las empresas de la costa caribe

Study of project management offices in companies on the Caribbean coast

S. Cáceres, J. Estrada, S. Pezzotti, M. Solano & J. García

{sebastian.caceres, jhosimar.estrada, sebastian.pezzotti, maria.solano} @unisimon.edu.co – {Jgarcia125} @unisimonbolivar.edu.co

**Estudiante de Ingeniería Industrial **Profesor investigador del grupo*

Universidad Simón Bolívar, Barranquilla-Colombia.

Resumen

En el siguiente proyecto se realizará una encuesta al personal a cargo de cada una de las empresas seleccionadas del caribe, en el cual se les preguntara acerca de sus conocimientos sobre las oficinas de proyectos y si en la empresa existen algunas, con el fin de caracterizar todas las oficinas de proyectos que existen en la región caribe. Se quiere conocer y reunir esta información para saber a fondo como las empresas están gestionando las Oficinas de Proyectos (PMO).

Palabras clave: Oficinas de proyecto, Gestión, Proyectos, Planeación, Investigación, Caracterizar, Empresa, Modelo.

Abstract

In the following project, a survey will be carried out to the personnel in charge of each of the selected companies in the Caribbean, in which they will be asked about their knowledge about the project offices and if there are any in the company, in order to characterize all project offices that exist in the Caribbean region. You want to know and gather this information to know in depth how companies are managing Project Offices (PMO).

Keywords: Project offices, Management, Projects, Planning, Research, Characterize, Company, Model.

I. INTRODUCCIÓN

La presentación de este artículo tiene como finalidad dar a conocer la información destaca de las oficinas de gerencia de proyectos en las empresas de la costa, saber cómo es su implementación y cuales son ventajas de tener estas oficinas de proyectos. En el transcurrir del artículo se verá reflejado los estudios hechos durante todo el semestre. Se mostraran las metodologías implementadas, además de los resultados y tabulaciones de las encuestas que ayudaran a dar información importante para obtener las conclusiones pertinentes de dicho estudio.

II. MARCO TEORICO

Una oficina de proyecto (PMO) es una estructura de la organización que estandariza los procesos de gobernanza relacionados con el proyecto o facilita el intercambio de recursos, metodologías, herramientas y técnicas. La PMO debe saber responder de forma rápida y eficaz a los problemas que se plantean en su ámbito, tratando de tomar las tomar decisiones acertadas y valorando los riesgos y el alcance de sus acciones. La capacidad de análisis, de organización, de trabajo en equipo, de liderazgo y las habilidades de negociación son algunas de las características de este perfil laboral que cada más se está implantando en el mundo de la empresa. Según Instituto Europeo de Posgrado IEP (www.iep.edu.es) [1].

¿Qué aporta a la empresa?

- **Homogeneizar los proyectos:** Las organizaciones se resisten muchas veces al cambio, pero una vez que se homogeneizan los proyectos, lo cierto es que la organización es mucho más fluida. Y la función del PMO es simplemente esa, facilitar los procesos instaurando unos estándares que permiten que los datos, la información y el método de trabajo sean mucho más fáciles de comparar.
- **Optimizar recursos:** El responsable de la Oficina de Gestión de Proyectos conoce bien los recursos que hay asignados a cada proyecto y también en cuáles se puede ser más flexible y en cuáles no. Es por lo tanto la persona idónea para la toma de decisiones que incumban a los proyectos ya que cuenta con una visión global de la empresa, otra de las grandes ventajas de esta figura.
- **Mayor capacidad de planificación:** Esta visión global de la empresa permite a la Oficina de Gestión de Proyectos diseñar una estrategia integral en la que estén implicadas todas las áreas empresariales decisivas, lo que le llevará a una correcta predicción de resultados. [2]

Las Oficinas de Proyectos (PMO) son cada vez más importantes, debido a la necesidad de aprovechar los mas que se pueda los recursos y aumentar el desempeño de los proyectos, para esto, se requiere seleccionar el Tipo de Oficina de Proyectos (PMO) más adecuado según las necesidades que requiera la organización. Se encontró que las oficinas de proyectos (PMO) según La nueva edición del PMBoK® clasifica las oficinas de proyectos de acuerdo a su nivel de control sobre los proyectos: – Consultivas (de apoyo) – Controladoras – Directivas. Estas oficinas pueden tener responsabilidades a nivel de toda la organización. La PMO integra los datos y la información de los proyectos estratégicos y evalúa hasta qué punto se cumplen cada uno de los objetivos estratégicos.

- **De apoyo:** Las PMO de apoyo desempeñan un rol consultivo para los proyectos, suministrando plantillas, mejores prácticas, capacitación, acceso a la información y lecciones aprendidas de otros proyectos. Este tipo de PMO sirve como un repositorio de proyectos. Esta PMO ejerce un grado de control reducido.
- **De control:** Las PMO de control proporcionan soporte y exigen cumplimiento por diferentes medios. Esta PMO ejerce un grado de control moderado.
- **Directiva:** Las PMO directivas ejercen el control de los proyectos asumiendo la propia dirección de los mismos.

Los directores de proyecto son asignados por la PMO y rinden cuentas a ella. Estas PMO ejercen un grado de control elevado.[3]

Existen otros tipos de proyecto según el PMO Frameworks Report - PMI los cuales son:

- **PMO de unidad organizativa/PMO de unidad de negocios/PMO de división/PMO de departamento:** Esta unidad organizativa respalda la estrategia de la unidad organizativa mediante la provisión de servicios de PMO. Esta PMO puede también brindar la información apropiada a otras entidades de PMO como parte de la gobernanza organizativa y podría ser responsable de la presentación consolidada de informes sobre los proyectos, programas y carteras dentro de su dominio.
- **PMO específica para un proyecto/oficina de proyectos/oficina de programas:** Esta oficina de proyectos brinda diversos servicios de apoyo para proyectos o programas en calidad de oficina temporal establecida para respaldar un programa o proyecto específico. Estos servicios pueden incluir la gestión de datos de apoyo, la coordinación de la gobernanza y presentación de informes y actividades administrativas para respaldar al equipo del proyecto o el programa.
- **Oficina o PMO de respaldo/servicios/controles del proyecto:** Este tipo de PMO brinda procesos facilitadores para apoyar las actividades de gestión del proyecto, programa o cartera. Aplica la gobernanza, procesos, prácticas y herramientas establecidas por la organización y brinda un apoyo administrativo para las labores del proyecto, programa o cartera dentro de su dominio.
- **PMO mundial estratégica/corporativa/de carteras para toda la empresa u organización:** Es la PMO de más alto nivel en las organizaciones que cuentan con una. Se encarga con frecuencia de alinear las tareas de proyectos y programas a la estrategia corporativa, establecer y asegurar la adecuada gobernanza empresarial y ejercer funciones de gestión de carteras para garantizar la alineación de la estrategia y la realización de beneficios.[4]

En fines de mejorar la gestión de los proyectos y centralizar su información, las organizaciones diseñan unidades de trabajo conocidas como PMO. PMO responde a las siglas de Project Management Office, que se traduce como Oficina de Gestión de Proyectos. Es decir, esta oficina se ocupará de la gestión y de la centralización de los de los proyectos y de ella dependerá que las iniciativas de la empresa se lleven a cabo con éxito.

Funciones del PMO (Según Instituto Europeo de Posgrado IEP)

1. Definir estándares. Uno de los pilares esenciales en la formación del PMO es la aplicación de metodologías y herramientas gerenciales usadas para la administración y gestión de proyectos. Para hacerlo, los PMO se apoyan en estándares internacionales como el establecido por el Project Management Institute (PMI), que permite iniciar y

finalizar proyectos ejecutando satisfactoriamente cada uno de los procesos del ciclo de vida.

2. Establecer métodos de gestión. El PMO manager y su equipo serán los encargados de establecer la metodología para cada proyecto, dependiendo del tipo de tarea que se vaya a abarcar.
3. Supervisar los proyectos. El PMO o responsable de la Oficina de Gestión de Proyectos será el encargado de auditar estos trabajos y creará un marco de trabajo común para todos los directores de proyecto. Por lo tanto, se ocupa de gestionar y centralizar el resultado del trabajo de los responsables de cada uno de los proyectos que lleva a cabo la empresa.
4. Hacer frente a los conflictos entre proyectos. A veces se producen conflictos entre dos o más proyectos que gestiona la empresa. El responsable de la Oficina de Gestión de Proyectos deberá saber tomar decisiones acerca de cuál es más prioritario, cuál es más urgente o cuál es más importante y destinar a ellos los recursos adecuados.
5. Gestionar los recursos. El tiempo, el presupuesto asignado, la mano de obra o el material son algunos de los recursos que el PMO deberá tener en cuenta a la hora de planificar un proyecto. Además, si conforme se pone en marcha uno de los trabajos falta o sobra algún recurso, este profesional debe ocuparse de buscar una solución.[5]

III. METODOLOGIA

A. Elaboración del estudio

El estudio de las oficinas de proyecto da inicio con la depuración de las empresas que solo operan en la costa caribe, por lo que nos da un total de 186 empresas de la costa que posiblemente cuenten con una oficina de proyecto, a partir de aquí, el estudio solo se centró en estas empresas, por lo que, fue necesario comunicarse con cada una de las empresas de forma electrónica o vía telefónica para saber si estas contaban con dicha área de proyectos.

Al realizar estas comunicaciones con las empresas se pudo ver que algunas de las empresas no contestaban o no contaban con el área específica de proyecto, esto llevo a una nueva depuración de las empresas, así que se creó un nuevo documento agregando las empresas que contestaban y daban la confirmación de que si contaban con una oficina de proyectos.

Al terminar este trabajo se obtuvo un resultado nuevo de 76 empresas; nuestro objetivo era trabajar como base con 100 empresas, pero al ver la poca cantidad se decidió en hacer un nuevo estudio de las 76 empresas que ya se tenían.

Desde aquí se hizo un nuevo estudio sobre las 76 empresas, lo que llevo a una nueva comunicación con las empresas para que nos confirmaran su participación como estudio para nuestra investigación. Al tener los resultados de las nuevas llamadas o correos hechos tuvimos que 40 empresas participarían fijamente en la investigación, al tener esta cifra y la aprobación del tutor del estudio se procede a diseñar un formulario de encuesta donde se quiere saber cómo es el funcionamiento de las oficinas de proyectos en cada una de las empresas de la costa mediante varias preguntas de selección múltiple u otra respuesta tales como:

- ¿Ciudad principal?
- ¿Sector económico?
- ¿Existe una unidad organizacional dedicada a organizar y desarrollar la gestión de proyectos (Oficina de proyectos, Dirección de proyectos, Planeación, ¿o similar) en su organización?

- ¿La oficina está adscrita o asignada a?
- ¿A quién le reporta la PMO o similar?
- ¿Qué tareas realiza la PMO o similar?
- ¿De la anterior pregunta con qué frecuencia la PMO presenta informes sobre el avance de los proyectos?
- ¿Se aplica un marco de gestión para la gestión de proyectos?
- ¿Qué herramientas de TI utilizan para los procesos de administración de proyectos?
- ¿Cuáles roles integran la PMO?

Luego de proceder con el envío de las encuestas a dichas empresas, al tener las encuestas totalmente diligenciadas por las empresas, iniciamos con la recopilación de los datos y procedemos a la tabulación de dichas encuestas en la cual solo nos responden 19 empresas que cumplen con su respectiva gerencia de proyectos, dando como resultado las siguientes gráficas.

IV. RESULTADOS

Al tener las respuestas de las preguntas proporcionadas a cada se obtuvieron los siguientes resultados:

Ciudad principal

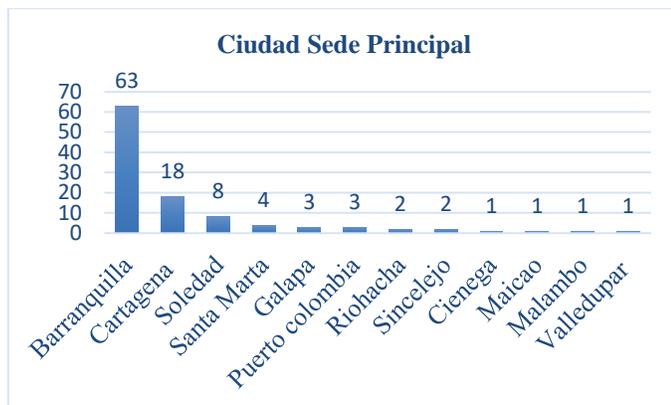


Tabla 1. Podemos observar en la gráfica que la mayoría de las empresas encuestadas fueron de la ciudad de Barranquilla y Cartagena.

Sector económico

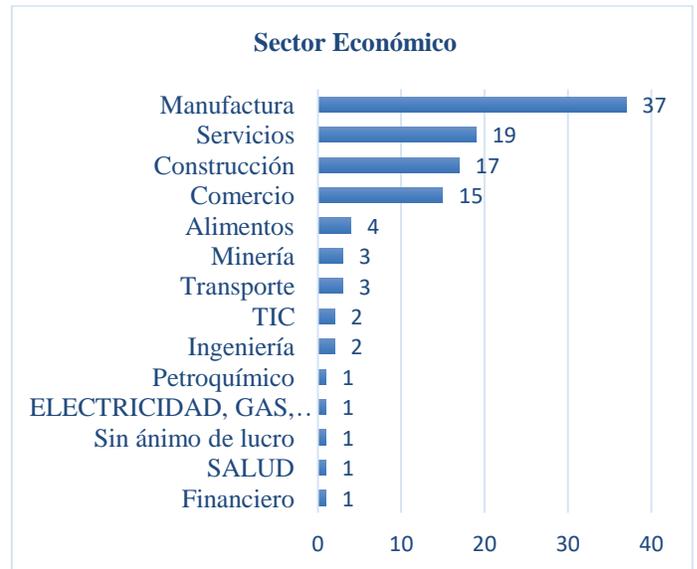


Tabla 2. El sector económico más frecuente en las empresas encuestadas es Manufactura seguido de Servicios y Construcción.

Unidad organizacional dedicada a la gestión de proyectos

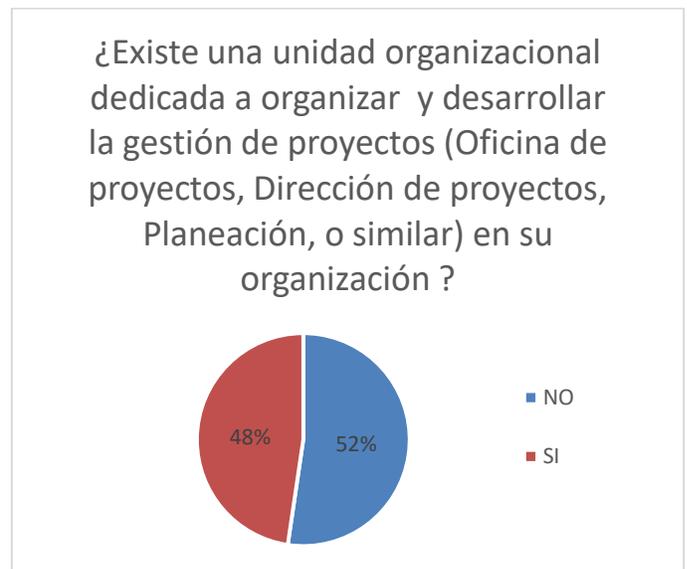


Tabla 3. El 52% de las empresas de la costa encuestadas No cuentan con una Oficina de proyectos o alguna unidad organizacional, mientras que el 48% Si cuentan con una.

A partir de aquí ya la lista de encuestados cambia, reduciendo su valor a 18 empresas encuestadas.

Trabajadores en una PMO

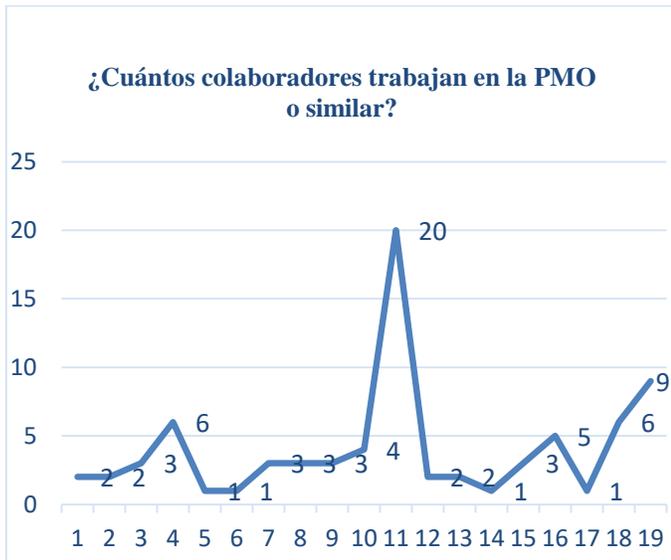


Tabla 4. Observamos que varias empresas solo cuentan con uno o dos colaboradores en su PMO y son pocas las que cuentan con un gran número de trabajadores.

Asignación de una oficina de proyectos

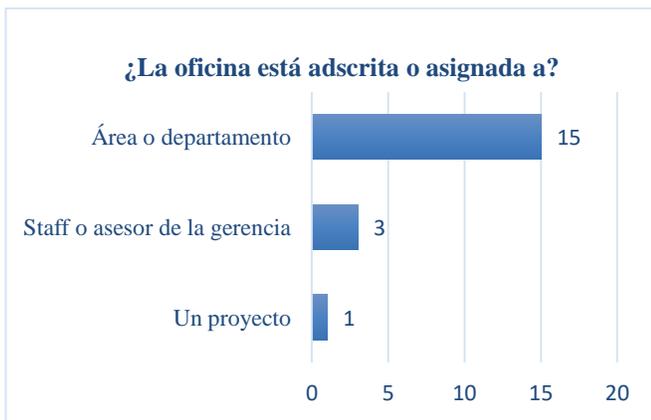


Tabla 5. La mayoría de las empresas encuestadas cuentan con una oficina de proyectos asignada ya sea a un Área o Departamento.

Reportes de la PMO o similares

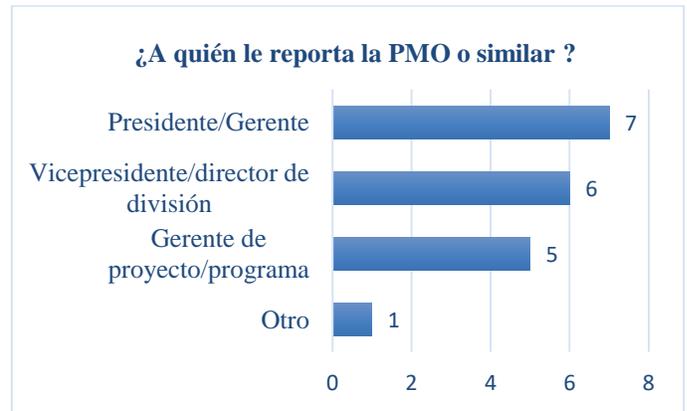


Tabla 6. Generalmente se le reporta la PMO al presidente/gerente o al vicepresidente/director.

Tareas realizadas por la PMO o similar



Tabla 7. Las tareas más realizadas por la PMO en las empresas son: Monitoreo y control de proyectos, Diseñar estándares metodologías y procesos, Gestión de portafolio de proyectos.

Frecuencia en que la PMO presenta informes sobre el avance de los proyectos

¿Con qué frecuencia la PMO presenta informes sobre el avance de los proyectos?

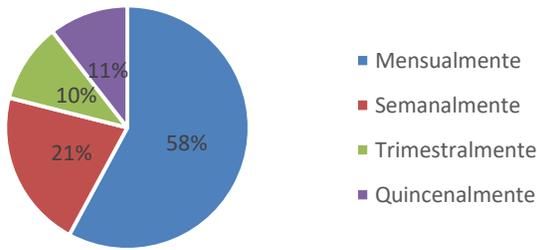


Tabla 8. El 58% de las PMO de las empresas presentan informes sobre el avance de proyectos con una frecuencia Mensual

Aplicación de un marco de gestión para la gestión de proyectos

¿Se aplica un marco de gestión para la gestión de proyectos? Señale cuantas apliquen

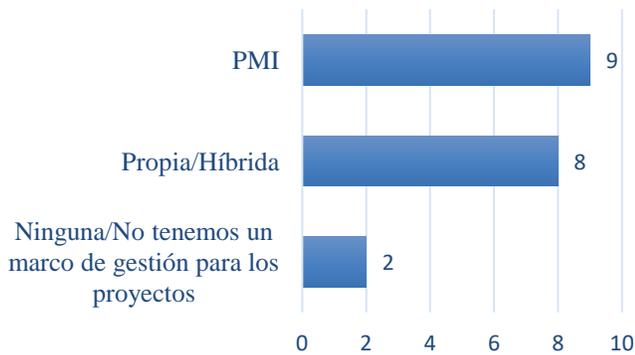


Tabla 9. La mayoría de las empresas encuestadas cuentan con un marco para la gestión de proyectos tales como un PMI o una Propia/Híbrida.

Herramientas utilizadas para los procesos de administración de proyectos

¿Qué herramientas de TI utilizan para los procesos de administración de proyectos?

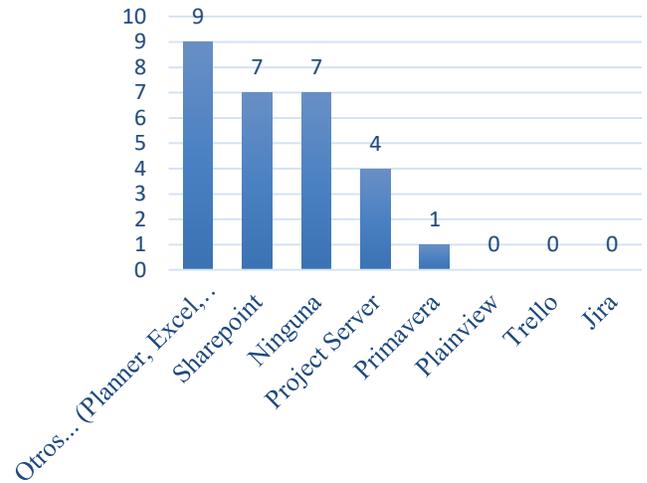


Tabla 10. La mayoría de las empresas encuestadas cuentan con otro tipo de herramientas para los procesos de administración tales como (Planner, Excel, Office 360, Power BI, Teams, MS Project). Además, se observa que una gran parte de las empresas no cuenta con ninguna.

Roles que integran la PMO

¿Cuáles roles integran la PMO? Señale cuantos apliquen



Tabla 11. La mayoría de las empresas encuestadas integran en la PMO roles como: Director(a) de PMO, Gerente de proyectos, Asesor(a) de proyectos y Analista de proyectos.

V. CONCLUSIÓN

El objetivo del proyecto es la caracterización de las empresas de la costa caribe, esta acción se realizó por medio de encuestas que dieron

un perfil sobre las PMO de cada una de las empresas encuestadas. Al obtener los resultados de la investigación se pudo deducir que el nivel de desempeño de la PMO no está relacionado con el número de empleados de la compañía. Adicionalmente encontramos que este tema no está desarrollado en la región porque el 52% de las empresas no cuentan con un área de proyectos. Además, una PMO típica de la región cuenta con las siguientes características:

- Se encuentra adscrita a un área o departamento
- Presenta informes mensualmente a gerentes/presidente
- Usa como marco de gestión una PMI
- Como actividad principal tienen el monitoreo y control
- Usan como herramientas principales para su desarrollo Excel, planner, entre otros.

VI. REFERENCIAS

[1]Project Management Institute. 2012. PMI Lexicon of Project Management Terms. Available from <http://www.pmi.org/lexiconterms>

[2]Project Management Institute. PMI code of Ethics and Professional Conduct. Available from <http://www.pmi.org/codeofethicsPDF>

[3]Project Management Institute 2013. The Standard for Program Management – Third Edition. Newtown Square, PA:PMI.

[4]Project Management Institute. 2013. The Standard for Portfolio Management – Third Edition. Newtown Square, PA:PMI.

[5]Project Management Institute. 2013. Organizational Project Management Maturity Model - Third Edition. Newtown Square, PA:PMI.

[6]International Standard Organization. 2008 ISO/IEC 15288:2008. Systems and Software Engineering – Systems Life Cycle Processes. Geneva, Switzerland:ISO.

[7]Project Management Institute. 2006. Practice Standard for Work Breakdown Structures (WBS) – Second Edition. Newtown Square, PA:PMI.

[8]Project Management Institute. 2011. Practice Standard for Scheduling – Second Edition. Newtown Square, PA:PMI.

[9] Project Management Institute. 2011. Practice Standard for Earned Value Management – Second Edition. Newtown Square, PA:PMI.

[10]International Standard Organization. 2004, ISO/IEC 2:2004. Standardization and Related Activities – General Vocabulary. Geneva, Switzerland: ISO.