

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL

(UCI)

PROPUESTA DE DISEÑO Y ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN DE UNA PMO ÁGIL EN
UNA ORGANIZACIÓN SOCIOEDUCATIVA.

ANA CAROLINA SOMARRIBA SILVA

PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN PRESENTADO COMO
REQUISITO PARCIAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

San José, Costa Rica

Diciembre 2024

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
(UCI)

Este Proyecto Final de Graduación fue aprobado por la Universidad como
requisito parcial para optar al grado de Maestría en Administración de Proyectos

XAVIER SALAS

TUTOR

CRISTIAN SOTO

NOMBRE DEL PROFESOR LECTOR No.1

PATRICIA VEGA JIMÉNEZ

NOMBRE DEL PROFESORA LECTORA No.2

ANA CAROLINA SOMARRIBA

NOMBRE DE LA PERSONA SUSTENTANTE

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a mis padres, Ariel y Myrna, quienes desde muy temprana edad me enseñaron el valor del conocimiento, el esfuerzo y la persistencia, moldeando a una mujer con valor y empeño. Sin ellos, no hubiese llegado a ningún sitio.

No pudo dejar de dedicar este trabajo a tantas mujeres que conforman esta bella organización llamada Compañía de Santa Teresa de Jesús, comprometidas con el Reino de Dios, de quienes recibí las lecciones máspreciadas durante mi educación y quienes siguen impulsando a miles de niños en el mundo.

A Nicaragua, tierra de lagos y volcanes, de hombres y mujeres que día a día luchan esperanzados siempre en un mañana mejor y una patria grande, como la soñaba Rubén Darío.

AGRADECIMIENTOS

Presento este trabajo con el mayor de los agradecimientos a quienes me impulsaron a llegar hasta acá, mi familia y amigos cercanos, siempre mostrándome su apoyo y confianza en mí.

Mi agradecimiento a los profesores, grandes profesionales, empeñados en transmitir sus experiencias y su conocimiento, a mi tutor con cuyo apoyo llegué a la conclusión de esta etapa final.

No menos importante, agradezco infinitamente a Dios, por mi vida y mi historia, bendecida siempre por su amor.

ABSTRACT

Este proyecto tiene como objetivo elaborar una propuesta de diseño e implementación de una Oficina de Administración de Proyectos (PMO) ágil para que facilite la gestión profesional del portafolio de proyectos de una organización socioeducativa. El entorno cambiante, la necesidad de mejorar las capacidades organizacionales para la gestión de proyectos y los tipos de proyectos que se ejecutan en la organización, requieren implementarse de forma ágil y flexible, con metodologías, procesos, herramientas y otros instrumentos que apoyan la gestión profesional de proyectos, sean predictivos o adaptativos.

El producto final de este proyecto es el diseño de una PMO ágil a partir de la actualización de la información del diagnóstico de la gestión de proyectos de la organización, el que incorpora soluciones sobre la gobernanza, metodologías de trabajo ágiles o híbridas, procesos, herramientas y enfoque de entrega de valor de los proyectos de la organización. Se establecen las funciones de la PMO desde la perspectiva ágil, los servicios y sus alcances para que pueda desplegarse o implementarse dentro de la estructura organizacional de manera igualmente ágil. Se proponen políticas de soporte de la PMO para la administración de proyectos en apoyo a la madurez y la sostenibilidad de la organización. En este proyecto final de graduación se utilizan la metodología analítica-sintética e inductiva-deductiva a partir del uso de fuentes primarias y secundarias de información.

Palabras clave: Administración ágil de proyectos, agilidad, marco de despliegue ágil, metodologías ágiles, PMO ágil, proyectos de desarrollo e impacto social.

ABSTRACT

The aim of this project is to develop a proposal for the design and implementation of an agile Project Management Office (PMO) that will facilitate the professional management of the project portfolio of a socio-educational organization. The changing environment, the need to improve the organizational capabilities for project management and the types of projects that are executed in the organization require an agile and flexible way of project management with the use of methodologies, processes, tools and other instruments that support the professional management of projects, whether they are predictive or adaptive.

The final product of this project is the design of an agile PMO by updating the information from the diagnosis of the organization's project management. The agile PMO incorporates solutions for governance, agile or hybrid methodologies, processes, tools, and value delivery approach for the organization's projects. The functions of the proposed PMO are defined from an agile perspective, as well as its services and scope of action, as well as its implementation within the organizational structure in an agile manner. The design of the agile PMO includes a set of principles that support the maturity and sustainability of the organization's project management. The analytical-synthetic and inductive-deductive methodologies of the investigation for this project are based on primary and secondary sources of information.

CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS.....	10
LISTA DE TABLAS	11
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES	12
RESUMEN EJECUTIVO.....	13
 1 INTRODUCCIÓN	 15
1.1 Antecedentes	15
1.2 Problemática	18
1.3 Justificación del proyecto	20
1.4 Objetivo general	21
1.5 Objetivos específicos	22
 2 MARCO TEÓRICO.....	 23
2.1 MARCO INSTITUCIONAL	23
2.1.1 Antecedentes de la institución.....	23
2.1.2 Misión y visión	27
2.1.3 Estructura organizativa	28
2.1.4 Productos y servicios que ofrece	32
2.2 Teoría de Administración de Proyectos.....	33
2.2.1 Principios de la dirección de proyectos	33
2.2.2 Dominios de desempeño del proyecto	36
2.2.3 Proyectos predictivos, proyectos adaptativos y proyectos híbridos	39

2.2.4	Administración, dirección o gerencia de proyectos.....	42
2.2.5	Áreas de conocimiento y procesos de la administración de proyectos	43
2.2.6	Ciclos de vida de los proyectos.....	47
2.2.7	Estrategia empresarial, portafolios, programas, proyectos.....	51
2.3	Otra teoría propia del tema de interés	53
2.3.1	Situación actual del problema u oportunidad en estudio	53
2.3.2	Investigaciones que se han hecho sobre el tema en estudio	56
2.3.2.1	Metodologías que se han usado	58
2.3.2.2	Conclusiones y recomendaciones obtenidas	60
2.3.3	Otra teoría relacionada con el tema en estudio.....	62
2.3.3.1	Dominios de la Agilidad en los negocios	62
2.3.3.2	Oficina de Administración de Proyectos Ágil	63
2.3.3.3	La agilidad en proyectos de desarrollo e impacto social.....	66
3	MARCO METODOLÓGICO.....	70
3.1	FUENTES DE INFORMACIÓN	70
3.1.1	Fuentes primarias	71
3.1.2	Fuentes secundarias.....	72
3.2	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	75
3.2.1	Método analítico-sintético	76
3.2.2	Método inductivo.....	76
3.2.3	Método deductivo.....	77
3.3	HERRAMIENTAS.....	80

3.3.1	Entrevista.....	80
3.3.2	Encuesta.....	81
3.3.3	Análisis de datos.....	81
3.3.4	Juicio de Expertos.....	82
3.4	SUPUESTOS Y RESTRICCIONES.....	83
3.5	ENTREGABLES.....	86
4	DESARROLLO.....	88
4.1	RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN DEL DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE LA ORGANIZACIÓN.....	88
4.1.1	Contexto de validación del diagnóstico	88
4.1.2	Resultados de la validación para la actualización del diagnóstico	89
4.2	DEFINICIÓN DE LA PMO ÁGIL PARA LA ORGANIZACIÓN	106
4.2.1	Definición y funciones de la PMO ágil para la organización	107
4.2.2	Marco de trabajo de la PMO ágil de la organización	109
4.3	LA PMO ÁGIL DENTRO DE LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN	115
4.3.1	Relaciones organizacionales y gobernanza de la PMO	117
4.3.2	Equipo de la PMO ágil	120
4.4	ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PMO ÁGIL.....	125
4.4.1	Fases de la implementación de la PMO ágil	127

4.5 POLÍTICAS DE SOPORTE DE LA PMO ÁGIL	142
5 CONCLUSIONES.....	146
6 RECOMENDACIONES	148
7 VALIDACIÓN DEL TRABAJO EN EL CAMPO DEL DESARROLLO REGENERATIVO Y/O SOSTENIBLE	150
7.1 RELACIÓN DEL PROYECTO CON LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE	152
7.2 ANÁLISIS DEL PROYECTO DE ACUERDO CON EL ESTÁNDAR P5	159
7.3 RELACIÓN DEL PROYECTO CON LAS DIMENSIONES DEL DESARROLLO REGENERATIVO	174
Lista de Referencias	177
ANEXOS	182
Anexo 1: ACTA (CHÁRTER) DEL PFG	183
Anexo 2: EDT del PFG.....	197
Anexo 3: CRONOGRAMA del PFG.....	198
Anexo 4: Investigación bibliográfica preliminar	199
Anexo 5: Encuesta para la actualización de la información del diagnóstico.....	204

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Estructura Organizacional de la Provincia.....	30
Figura 2 Grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos.....	46
Figura 3 Ciclo de Vida de un Proyecto PMO Ágil.....	49
Figura 4 Relación entre Estrategia, Portafolios, Programas y Proyectos.	53
Figura 5 Pasos de la Metodología PM4R Agile.....	69
Figura 6 Criterios para proponer proyectos.....	90
Figura 7 Uso de herramientas para la identificación y priorización de proyectos	91
Figura 8 Participación de los distintos interesados en la definición de proyectos.....	92
Figura 9 Conocimiento de los interesados sobre enfoques de planificación	93
Figura 10 Consideraciones sobre costos en la planificación de proyectos.....	95
Figura 11 Conocimiento de herramientas para la planificación de proyectos.....	96
Figura 12 Participantes en la fase de ejecución de proyectos.....	97
Figura 13 Procesos y actividades para la organización del trabajo de proyectos.....	98
Figura 14 Principales roles y responsabilidades en la gestión de proyectos	100
Figura 15 Uso de herramientas y técnicas de gestión de proyectos	102
Figura 16 Uso de herramientas para el cierre de proyectos.....	103
Figura 17 Políticas para la gestión de proyectos de la organización	104
Figura 18 Temáticas para la capacitación de los equipos de proyectos.....	105
Figura 19 La PMO ágil dentro de la estructura organizacional	116
Figura 20 Matriz de la PMO ágil, equipos, funciones y responsabilidades.	124
Figura 21 Análisis P5.....	162

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Matriz FODA de la gestión de proyectos.....	17
Tabla 2 Técnicas y herramientas utilizados en el ciclo de proyectos	55
Tabla 3 PMO Tradicional versus PMO Ágil.....	64
Tabla 4 Fuentes de información.....	73
Tabla 5 Métodos de investigación.....	78
Tabla 6 Herramientas utilizadas.....	83
Tabla 7 Supuestos y Restricciones.....	84
Tabla 8 Entregables.....	86
Tabla 9 Matriz de diseño de la PMO Ágil de la Organización.....	113
Tabla 10 Relaciones organizacionales y gobernanza de la PMO ágil	119
Tabla 11 Resumen de la Estrategia de implementación de la PMO ágil	139
Tabla 12 Esquema del Plan de trabajo para la implementación de la PMO ágil.....	141

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS Y ABREVIACIONES

BACKLOG: Acumulación del trabajo pendiente.

BID: Banco Interamericano de Desarrollo.

CO2: Dióxido de Carbono.

EDT: Estructura de Desglose del Trabajo.

FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas.

GPM: Green Project Management.

NA: No aplica.

ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible.

ONU: Organización de las Naciones Unidas.

PFG: Proyecto Final de Graduación.

PM: Project Management (Gestión de Proyectos).

PMBOK: Project Management Body of Knowledge (Fundamentos para la Dirección de Proyectos).

PMI: Project Management Institute (Instituto de Gestión de Proyectos)

PMO: Project Management Office (Oficina de Gestión de Proyectos).

PM4R: Project Management For Results (Administración de Proyectos basada en Resultados).

RACI: Responsible, accountable, consult, and inform (responsable, encargado, consultar e informar).

RAE: Real Academia Española.

STJ: Compañía de Santa Teresa de Jesús.

RESUMEN EJECUTIVO

La organización socioeducativa de la cual se ocupa este PFG es una congregación religiosa que gestiona escuelas y programas sociales en entornos urbano-marginales y rurales. Los proyectos que ejecuta tienen diferentes temáticas, propósitos y ciclos de vida, y contribuyen a la misión educativa de la organización creando o mejorando infraestructura, desarrollando capacidades técnicas, tecnología, desarrollo personal y de servicios de salud, entre otros. La organización tiene carácter regional y los proyectos pueden tener un alcance regional o nacional. Los proyectos nacionales son ejecutados por equipos locales en los diferentes países y algunos otros proyectos se implementan de manera centralizada desde la casa matriz de la organización.

La organización inició un proceso de mejora de la administración de proyectos cuyo propósito fue apoyar a los equipos locales en el desarrollo de habilidades y conocimientos de administración de proyectos para asegurar el cumplimiento de los requisitos de la organización y de los financiadores o donantes en la generación de entregables y/o productos y resultados esperados, aunque todavía carece de metodologías, procesos claros, marcos de trabajo e instrumentos que permitan profesionalizar la administración de proyectos a todos los niveles de la organización, considerando que muchos de los proyectos pueden implementarse bajo diferentes metodologías, sean predictivas o ágiles.

Esta situación ofrecía la oportunidad de diseñar y organizar la gestión de proyectos y su entrega de valor en correspondencia con el PMI, sus áreas de conocimiento y los dominios del desempeño del proyecto, de acuerdo con las particularidades de cada proyecto y de la organización, identificando áreas de mejora y lecciones aprendidas, acciones correctivas o las áreas a potenciar. Este PFG propuso una PMO Ágil y su estrategia de implementación, debido a los cambios frecuentes en el entorno y los tipos de proyectos que se ejecutan en la organización, los que requieren implementarse de forma ágil y flexible, proporcionando las metodologías, procesos, herramientas y otros instrumentos que apoyen la gestión de proyectos eficaz, propiciando cambios organizacionales necesarios para su madurez. Con una PMO ágil, se pretende tener mayor probabilidad de éxito en la gestión de proyectos de la organización, los que pueden ser de diferentes ciclos de vida, predictivos y adaptativos, estableciendo procesos sistemáticos, eficaces, eficientes y sostenibles para alcanzar los fines y la misión de la Organización.

El objetivo general fue elaborar una propuesta de diseño e implementación de una Oficina de Administración de Proyectos (PMO) ágil para que facilite la gestión profesional de la cartera de proyectos de una organización socioeducativa. Los objetivos específicos fueron: actualizar la información del diagnóstico de la gestión de proyectos de la organización socioeducativa con el fin de identificar oportunidades de mejora que fundamenten el diseño de una PMO a medida, diseñar una PMO de acuerdo con las necesidades de la organización socioeducativa para que contribuya a la gestión de proyectos con ciclos de vida adaptativos y/o predictivos, definir la ubicación de la PMO dentro de la estructura organizacional, su nivel de autoridad, roles y responsabilidades con el fin de que se implemente de acuerdo al diseño propuesto y a las necesidades de la organización, elaborar una estrategia de implementación de una oficina de administración de proyecto (PMO) ágil para que facilite su despliegue dentro de una organización socioeducativa y proponer políticas de capacitación del personal de proyectos y de adquisiciones que permitan la madurez organizacional de la administración de proyectos.

La metodología utilizada se basó en el método analítico-sintético y el inductivo-deductivo, a partir de fuentes primarias y secundarias, mediante instrumentos como la entrevista, la encuesta, el juicio de expertos y el análisis de datos. El método analítico-sintético

se utilizó en el proceso de revisión documental para la realización de la validación del diagnóstico con información generada por fuentes primarias de la organización, así como en el diseño de la PMO y las políticas de soporte. El método inductivo-deductivo se utilizó en el diseño de la PMO y su estrategia de implementación mediante observación y comparaciones con fuentes secundarias, la definición de sus alcances y los factores de éxito a partir del estudio comparativo en otros sectores en un ejercicio de generalización; las particularidades encontradas dieron origen a la generalización que permitió generar las propuestas para la PMO.

1 Introducción

1.1 Antecedentes

La Compañía de Santa Teresa de Jesús es una congregación religiosa católica cuya misión es la educación como medio de evangelización y transformación social. Fue fundada en España a finales del Siglo XIX y actualmente está presente en 22 países de Europa, América y África. La congregación se organiza administrativamente por Provincias, compuestas mayoritariamente por varios países. En el caso de este PFG, la organización en la que se inserta este proyecto es la Compañía de Santa Teresa de Jesús en la Provincia Teresiana Nuestra Señora de La Paz, conformada por comunidades de hermanas religiosas en Nicaragua, Cuba, Costa Rica y Estados Unidos. La sede provincial se encuentra en Managua, Nicaragua donde tiene presencia desde el año 1954.

La organización es sin fines de lucro y de carácter religioso, gestiona escuelas y programas sociales en entornos urbano-marginales y rurales. Los proyectos que ejecuta tienen diferentes propósitos: de infraestructura, de desarrollo de capacidades técnicas, de tecnología, desarrollo personal, de salud, entre otros. La organización tiene carácter regional por lo cual sus proyectos tienen alcance sea regional o nacional. Los proyectos nacionales son ejecutados por equipos locales en diferentes países; otros proyectos se implementan de manera centralizada desde la sede de la Organización.

La Organización impulsa y ejecuta proyectos con fondos externos, principalmente en Nicaragua y Cuba donde su impacto llega a casi 4 mil beneficiarios. Los proyectos son de envergadura económica y de impacto en las operaciones y en la misión de la Organización.

En los últimos años se inició un proceso de mejora de la administración de proyectos cuyo propósito es apoyar a los equipos locales en los aspectos técnicos de la administración de proyectos, con el objetivo principal de asegurar el cumplimiento de los requisitos de la

organización y de los financiadores o donantes para la generación de entregables y/o productos y resultados esperados. La intención del liderazgo organizacional fue llegar a una mejora de procesos de gestión y alinear los proyectos a la estrategia de la organización (Somarriba, 2021).

Para ello, la organización realizó un diagnóstico estratégico de los proyectos y su gestión, mediante la herramienta FODA, la que permitió identificar las áreas de mejora tomando en cuenta los ámbitos de actuación, los servicios que ofrece la organización y los proyectos que se llevan a cabo para lograr los fines organizacionales. Entre los hallazgos, destacan la necesidad de desarrollar metodologías comunes y homologadas para la administración de los proyectos a partir de la definición de su ciclo de vida, la definición de procesos de administración de proyectos y políticas aplicables en cada caso, y de indicadores de gestión de acuerdo con la organización y sus interesados.

A continuación, se presenta la matriz FODA con los principales hallazgos identificados durante el diagnóstico estratégico sobre la gestión de proyectos de la organización.

Tabla 1*Matriz FODA de la gestión de proyectos*

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
1. Procesos administrativos de colegios y obras con un alto grado de desarrollo. 2. Capacidad comprobada para la rendición de cuentas con donantes. 3. Equipos de gestión en el nivel provincial y local están orientados a maximizar los recursos y el beneficio a los destinatarios. 4. Procesos educativos y socioeducativos orientados a la excelencia (calidad) para todos los destinatarios, sin distinción. 5. Equipos de trabajo de colegios y obras se encuentran consolidados en el nivel local. 6. La gestión de proyectos y programas es de tipo matricial, lo que favorece el desarrollo de una visión común sobre el papel estratégico de los proyectos en la misión de la organización.	1. Provincia integra a cuatro países lo que propicia una mayor capacidad de acción para la misión teresiana a medio plazo. 2. Existencia de donantes seculares afines a la organización. 3. Las tecnologías de la información y las comunicaciones para el trabajo remoto y la gestión de proyectos provincial y local en los diferentes países. 4. Las estrategias de donantes eclesiales se alinean a la misión educativa teresiana. 5. La misión teresiana integra a laicos con capacidad profesional en apoyo a la gestión de proyectos. 6. Incorporación del enfoque de sostenibilidad en la administración de proyectos.	1. La planificación de proyectos no está del todo articulada entre los niveles provincial y local, en muchos casos. 2. Limitada incorporación de los diversos interesados en la planificación y ejecución de los proyectos. 3. Desconocimiento del valor agregado de los proyectos a la misión teresiana ante los desafíos del entorno. 4. No existen procesos de documentación de lecciones aprendidas ni evaluativos de los proyectos que propicien la mejora continua. 5. Faltan procesos y herramientas estandarizadas para la gestión del ciclo de proyectos de la organización 6. Limitadas capacidades de la gestión de proyectos para la comunicación con los diferentes interesados.	1. Creciente surgimiento de organizaciones con objetivos similares que compiten por los recursos de los donantes. 2. Proyectos con alta dependencia de recursos externos a la organización. 3. La pandemia del covid19 afecta aún más la gestión escolar (presencial) y la implementación de los proyectos y programas en curso. 4. La situación socioeconómica desfavorable de Nicaragua y Cuba afecta la misión socioeducativa de la congregación a medio plazo. 5. Imposibilidad económica para ampliar el equipo de gestión provincial de proyectos. 6. Los equipos locales se resisten al cambio en el enfoque de gestión de proyectos.

Nota: Adaptado de *Propuesta Estratégica para la gestión de proyectos y movilización de recursos. Provincia Teresiana Nuestra Señora de La*

Paz (Pag.7-8), por Somarriba, 2021.

1.2 Problemática

Según el diagnóstico organizacional (Somarriba, 2021) la administración de proyectos dentro de la organización tiene una estructura matricial por lo que el equipo humano involucrado en el ciclo de proyectos hace parte del personal laico y religioso de cada colegio y obra social dentro de la Provincia y se encuentran en gran medida integrados y consolidados como equipos funcionales en el nivel local.

A estos equipos académicos, administrativos, pastorales u operativos, se les asignan funciones ad-hoc en la ejecución de proyectos y en ellos descansa el éxito de estos. Los equipos de proyectos han podido incorporar algunos elementos de mejora, principalmente vinculados a la planeación y ejecución de proyectos, en la medida que los proyectos se implementan en cada colegio u obra social.

Sin embargo, el diagnóstico indica que existen limitados conocimientos y experiencia de los equipos sobre administración de proyectos, por lo que es necesario impulsar la profesionalización de la administración de proyectos en la organización, mediante mecanismos y procesos de apoyo para el alcance de los resultados y el beneficio esperado. Otro elemento indicado en el diagnóstico es que la organización carece de metodologías, procesos, procedimientos y políticas internas que faciliten el desarrollo de la gestión profesional de sus proyectos.

Esta situación ofrece la oportunidad de diseñar y organizar la gestión del ciclo de proyectos y su entrega de valor en correspondencia con el PMI, sus áreas de conocimiento y los dominios del desempeño del proyecto, de acuerdo con las particularidades de cada proyecto y de la organización, identificando las áreas de mejora y lecciones aprendidas, acciones correctivas o las áreas a potenciar.

Este PFG contempla el diseño de una PMO Ágil y su estrategia de implementación para la Compañía de Santa Teresa de Jesús, como organización de carácter regional o provincial. Los cambios frecuentes en el entorno y los tipos de proyectos que se ejecutan en la organización requieren desarrollar e implementar de forma ágil metodologías, procesos, herramientas y otros instrumentos que apoyen la gestión de proyectos eficazmente y los cambios organizacionales necesarios para su madurez.

Muchas organizaciones han impulsado un cambio hacia la agilidad en la gestión de proyectos y de procesos organizacionales, haciendo adaptaciones en correspondencia a los contextos cambiantes, mejorando su competitividad al mismo tiempo (PMI, 2021).

Según el PMO Global Institute Agile (2023) la PMO Ágil se caracteriza principalmente por la flexibilidad, la innovación, la amplia colaboración en un sistema de gobernanza de proyectos, adaptado y menos rígido en contraposición a la PMO tradicional cuyos roles y responsabilidades se han vinculado más al control y la autoridad. La PMO ágil, aunque conserva un rol de control y autoridad que se le otorga, organiza y gestiona proyectos utilizando metodologías y principios Agile. La entrega de valor es a través de procesos flexibles, iterativos y centrados en el cliente y al igual que los métodos ágiles apoya a los equipos a priorizar su trabajo y a eliminar obstáculos.

La agilidad como concepto de desarrollo organizacional lo acuñan diferentes autores y se han desarrollado investigaciones que indican que las organizaciones logran mejores resultados si se disponen al cambio y a la adaptación, lo que ha derivado en el uso de enfoques ágiles en la implementación de sus proyectos. El diseño de una PMO Ágil y su despliegue o implementación ágil en las organizaciones, y en el caso particular de esta PFG a las metodologías aplicadas a proyectos de desarrollo e impacto social, son de especial interés. Cabe mencionar que las metodologías y marcos de trabajo encontradas durante la

investigación documental se basan, en su totalidad, en el conocimiento sobre la administración de proyectos generado por el PMI.

1.3 Justificación del proyecto

La creación de una PMO ágil permitirá profesionalizar en la definición, uso y adaptación de la gestión de los proyectos que mejor se adapte a la organización integrando métodos y metodologías replicables a lo largo de la Organización. Dado el carácter de la Organización, los proyectos pueden desarrollarse en diferentes ciclos de vida, por ello se propone una PMO que pueda desplegarse o implementarse dentro de la estructura organizacional de manera ágil, facilitando la gestión de proyectos predictivos y adaptativos, estableciendo procesos sistemáticos, eficaces, eficientes y sostenibles para alcanzar los fines y la misión de la Organización. La hipótesis de la investigación es que el diseño y la estrategia de implementación de la PMO ágil se realiza de modo que pueda contribuir a la gestión profesional del portafolio de proyectos de diferentes ciclos de vida en una organización socioeducativa.

Según el PMI (2021) “Para muchas empresas, una mayor incertidumbre, un ritmo acelerado de cambio, una mayor competencia y clientes más empoderados quieren decir que las organizaciones producen valor en un entorno cada vez más complejo” (pag.214). Esta capacidad de creación de valor en entornos cambiantes es característica de las organizaciones competitivas y altamente flexibles. Estas condiciones también influyen en la forma cómo las PMO están enfrentando estos desafíos, evolucionando de ser mecanismos de control de proyectos a generar procesos colaborativos entre líderes, equipos y otros interesados para generar información pertinente que permita realizar los cambios necesarios para la creación de valor (PMI, 2021).

Las PMO contribuyen a la creación de valor (PMI, 2021) concentrándose en proyectos estratégicos que pueden generar cambios importantes en las organizaciones ante los desafíos

del entorno, instituyendo procesos inteligentes y sencillos adaptados a la organización y sus capacidades para la comunicación, la colaboración y la mejora continua, sin pasos innecesarios. Así mismo, impulsan y están liderando el reclutamiento y la retención del talento de manera más activa; fomentan y habilitan el cambio cultural en las organizaciones, lideran los procesos de creación de valor con el compromiso e implicación de los equipos en la entrega de los resultados y los beneficios a los interesados. En resumen, las PMO están evolucionando hacia la agilidad en correspondencia con el contexto actual de los negocios y la sociedad.

La PMO propuesta en este proyecto contribuye a la creación de valor de la Compañía de Santa Teresa de Jesús para sus interesados y se espera que genere los siguientes principales beneficios:

- Administración y gobernanza de proyectos, utilizando metodologías, ya sean predictivas o adaptativas, y principios ágiles, en apoyo a los equipos de proyectos.
- Entrega de valor mediante el diseño de procesos flexibles, iterativos y centrados en el cliente.
- Promueve colaboración y comunicación constante entre los interesados.
- Contribuye a la mejora de la sostenibilidad de los proyectos y de la organización.

1.4 Objetivo general

Elaborar una propuesta de diseño e implementación de una Oficina de Administración de Proyectos (PMO) ágil para que facilite la gestión profesional del portafolio de proyectos de una organización socioeducativa.

1.5 Objetivos específicos

1. Actualizar la información del diagnóstico de la gestión de proyectos de la organización socioeducativa con el fin de identificar oportunidades de mejora que fundamenten el diseño de una PMO a medida.
2. Diseñar una PMO de acuerdo con las necesidades de la organización socioeducativa para que contribuya a la gestión profesional de proyectos con ciclos de vida adaptativos y predictivos.
3. Definir el tipo y ubicación estratégica de la PMO dentro de la estructura organizacional, su nivel de autoridad, roles y responsabilidades con el fin de que se implemente de acuerdo con el diseño propuesto y a las necesidades de la organización.
4. Elaborar una estrategia de implementación de una oficina de administración de proyectos (PMO) ágil para que se facilite su despliegue dentro de una organización socioeducativa.
5. Proponer políticas de capacitación y reclutamiento del personal de proyectos, adquisiciones y de mejoramiento de la madurez organizacional para implementar las mejores prácticas de gestión de los proyectos de la organización.

2 Marco teórico

2.1 Marco institucional

El marco institucional presentado se refiere a una organización socioeducativa para la cual se propone el diseño e implementación de la PMO. En éste se identifican sus aspectos más relevantes, sus características y el contexto general en donde se inserta la PMO y a partir de la cual se delinean las propuestas de este trabajo.

2.1.1 Antecedentes de la institución

La Compañía Santa Teresa de Jesús es una congregación religiosa (Instituto religioso apostólico de derecho pontificio) presente en 22 países de América, Europa y África. La Congregación fue fundada por el sacerdote español San Enrique de Ossó y Cervelló en 1876 con el carisma de la educación y la oración como medios de evangelización, compartiendo la misión de la Iglesia Católica. Su Sede General se encuentra en Zaragoza, España.

La Congregación se organiza geográfica y administrativamente en 11 Provincias y 1 Delegación. Las Provincias están constituidas por comunidades de mujeres consagradas (hermanas religiosas) en un conglomerado determinado de países, posibilitando actuaciones tanto nacionales como regionales.

En el caso de esta investigación, se está considerando a la Provincia Teresiana Nuestra Señora de la Paz conformada por las hermanas teresianas presentes en Nicaragua, Costa Rica, Cuba y Estados Unidos. La sede provincial se encuentra en Managua, Nicaragua y en ese país la Congregación está constituida como una organización sin fines de lucro de carácter religioso.

A razón de que la sede provincial se encarga de delimitar, gestionar y acompañar las actuaciones de la organización en los diferentes ámbitos, es la unidad de análisis principal de esta investigación.

2.1.1.1 Ámbitos de actuación

Las hermanas llevan a cabo su misión educativa y pastoral en diversos ámbitos de actuación, concretamente en la Provincia trabajan en el ámbito escolar, socioeducativo, eclesial y vocacional.

En Nicaragua, la Congregación gestiona 3 colegios ubicados en barrios marginales y pobres de Managua y Granada, los que juntos atienden cerca de tres mil estudiantes, al igual que un centro de educación privada con poco más de mil estudiantes. Así mismo, gestiona el Dispensario Enrique de Ossó que ofrece servicios de atención primaria de la salud y algunas especialidades médicas a cerca de seis mil personas anualmente, ubicado en un barrio marginal en Managua.

En Costa Rica, las hermanas gestionan el Colegio San Enrique de Ossó, un centro de enseñanza de carácter privado con poco más de 300 estudiantes, ubicado en Coronado; las hermanas realizan labor pastoral mediante servicios eclesiales, de espiritualidad y en otros ámbitos como la asistencia a migrantes.

En Cuba, las hermanas se encuentran en barrios marginales de La Habana y Camagüey y brindan reforzamiento escolar a niños y adolescentes, salud y bienestar a adultos mayores, servicios eclesiales, formación religiosa, entre otros.

En los Estados Unidos, tienen presencia en San Antonio y Uvalde, Texas; Covington en Luisiana y Miami, en Florida y llevan a cabo su labor de diversas formas, tanto en el ámbito escolar como en servicios eclesiales y formación religiosa, al igual que servicios sociales para los más pobres y marginados de las comunidades donde se encuentran.

2.1.1.2 Proyectos de la Organización

Desde los diferentes ámbitos de actuación, la organización ejecuta proyectos que contribuyen a fortalecer su misión y presencia en los diferentes países, particularmente en Nicaragua, Cuba y Costa Rica donde se concentran los colegios y las obras sociales de mayor impacto para la Congregación.

Los proyectos de la Congregación en la Provincia responden a la misión teresiana de contribuir a la transformación humana y social mediante la formación integral e inclusiva, la atención y el cuidado de grupos vulnerables en las comunidades donde se encuentra presente la Congregación.

Los proyectos en la actualidad se centran en los siguientes ejes:

1. Creación y/o mejora de servicios escolares, actualización tecnológica e infraestructura de los Centros Educativos en Nicaragua y Costa Rica.
2. Atención a la salud y el cuidado de personas proveniente de familias pobres y bajos ingresos en Nicaragua y Cuba.
3. Reforzamiento educativo a niños, jóvenes, docentes y mujeres en Cuba.
4. Desarrollo humano, espiritual y profesional de colaboradores.

Los ejes de trabajo de los proyectos se establecen a partir de las prioridades estratégicas de la organización provincial vinculadas a las realidades concretas de cada país, las que a su vez son delineadas por las opciones de trabajo y prioridades de la Congregación a nivel mundial. Por esta razón, la organización ha ejecutado en el pasado diversidad de proyectos tales como atención a migrantes, asistencia humanitaria ante desastres, desarrollo económico local y conservación ambiental.

Los proyectos, al igual que todas las actuaciones de la organización, procuran generar crecimiento personal, experiencia creyente, ética del cuidado (personal y del planeta) y la promoción de los derechos humanos.

La financiación de los proyectos en obras y colegios en entornos marginales se obtiene de fuentes propias de la Congregación, complementándose mediante pequeños aportes de las familias beneficiarias y actividades de recaudación de fondos dentro de los colegios, al igual que fuentes externas como subvenciones, patrocinios institucionales y personales, y recaudación de fondos de exalumnos teresianos.

2.1.1.3 Modelo educativo teresiano

El proyecto educativo pastoral (STJ, 2022) establece que la educación teresiana humaniza, libera y transforma a través de un currículo sociocrítico; que implementa metodologías activas y transformadoras para formar personas sujetos de encuentro y transformadores sociales.

La educación teresiana nace y se nutre de las realidades sociales en donde se encuentra inmersa, de la dignidad de cada persona y su potencial para transformarse y transformar la sociedad y hacer el Reino de Dios una realidad.

En el ámbito escolar particularmente, el proyecto educativo pastoral indica que se “promueve una educación de calidad y pertinente a cada realidad, mediante la cual se forma en la conciencia crítica, a través de procesos de acción-reflexión-acción. Se concibe el aprendizaje como un proceso interno que se potencia mediante las interacciones, el intercambio cultural, en entornos colectivos y dialógicos, en este proceso el estudiante tiene un papel activo, propiciando inclusión y la mayor equidad posible; desde los desafíos de la sociedad en un mundo globalizado y en constante cambio (2022).

Como enfoques pedagógicos, con sus respectivas metodologías, se hace uso del aprendizaje cooperativo, las comunidades de aprendizaje, el aprendizaje dialógico, y el aprendizaje situado, propiciando “una educación que desde la pedagogía crítica asume el compromiso social y contribuye a la transformación de la realidad” (STJ, 2022).

2.1.2 Misión y visión

La Compañía de Santa Teresa de Jesús ([STJ], s.f.) reconoce que su misión evangelizadora educativa se realiza en pluralidad de formas y presencias, lo que significa que en cada Provincia la misión de la Congregación se vincula a las realidades concretas de las comunidades y países donde está presente.

La Provincia Teresiana Nuestra Señora de La Paz, organización de la cual se ocupa esta investigación, tiene como misión “generar procesos educativos de humanización, transformación y liberación en comunidad y en red, desde los valores teresianos y en comunión con la misión evangelizadora de la Iglesia” (STJ, s.f.). La visión de la organización es “ser comunidades teresianas en red, reconocidas por su compromiso con la formación de líderes que se implican en la transformación social, al estilo de Jesús, para hacer posible la justicia, la paz y el cuidado de todo lo creado” (STJ, s.f.).

La misión educativa teresiana tiene vínculos directos con la promoción de los derechos humanos y se expresa en el énfasis que se le da a la educación de calidad – servicios e infraestructuras -, al cuidado y el acceso a la salud de las personas, al acompañamiento social a personas desplazadas y marginadas, el acceso a un desarrollo integral de niñas y mujeres, y a la promoción del derecho a la libertad de pensamiento, conciencia y religión.

Partiendo de esta premisa, se trabaja con niños, jóvenes, mujeres y adultos mayores, propiciando la creación de espacios de dignificación, desarrollo y transformación mediante la

educación, el intercambio, la inclusión y la aceptación mutua. En la dignificación de la persona y el desarrollo de su máximo potencial humano y espiritual, se busca generar cambios en las relaciones y en la sociedad para hacerla más justa, solidaria, inclusiva, equitativa y democrática

A partir de los ámbitos de actuación de la organización (escolar, social, eclesial) los proyectos buscan alinearse a las prioridades organizacionales y, en consecuencia, fortalecer su misión, ampliando su alcance e impacto tanto en el nivel local como en el regional. Las actuaciones se sustentan en el reconocimiento de la dignidad y el valor de cada persona, de la igualdad y la diversidad, la comprensión y aceptación de las diferencias, la solidaridad, la inclusión y la espiritualidad.

Este proyecto ofrecerá una propuesta de PMO ágil que responda a las necesidades de la organización para la administración de proyectos de manera sistemática y profesional, que genere a partir del establecimiento de ésta, marcos de trabajo y metodologías para los distintos proyectos de la organización y que promueva la estandarización de procesos comunes a todos los proyectos, donde sea posible. La PMO ágil propiciará que los equipos locales y provinciales aprendan y hagan uso de la administración profesional de proyectos con el objetivo de cumplir con los requisitos de la organización, de los financiadores y otros interesados. De esta forma, se genera valor en los entregables y/o productos de proyectos y en los resultados esperados de la misión de la organización.

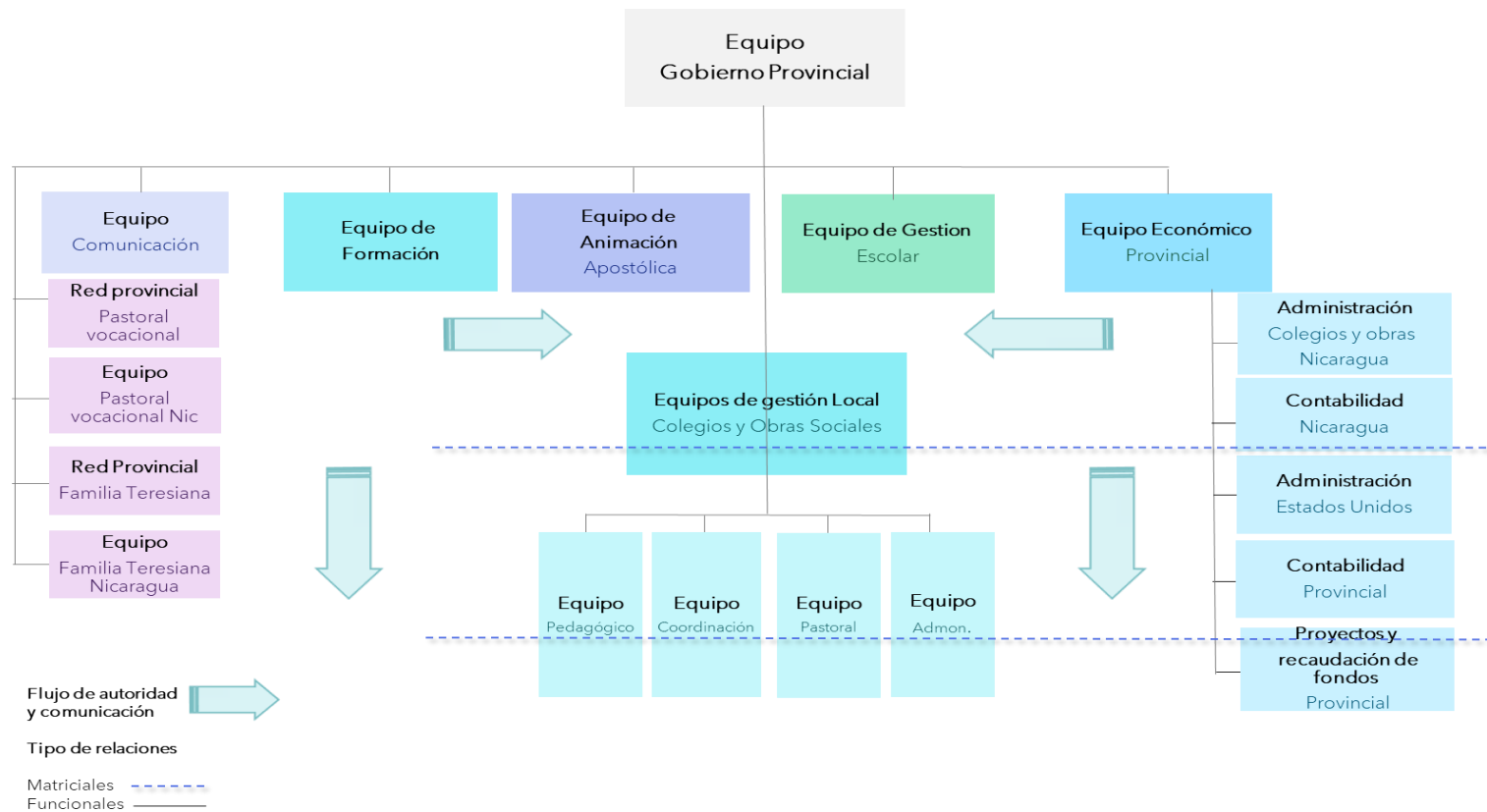
2.1.3 Estructura organizativa

La gestión de la Organización la realiza y compone un equipo de hermanas religiosas que conforman un gobierno provincial con una coordinadora, apoyada por un equipo de gestión provincial como brazo ejecutivo y de apoyo a los equipos locales de gestión de colegios y obras.

El gobierno provincial es un cuerpo colegiado para la toma de decisión, con una coordinadora que orienta el trabajo y asegura que se actúe conforme los lineamientos de la organización. En este caso, haciendo uso de lo indicado por David (2013) sobre el liderazgo en las empresas, las religiosas miembros del equipo provincial son las estrategias sobre quienes recae la responsabilidad del éxito o fracaso de las acciones de la organización en la provincia.

A nivel provincial la estructura organizacional es de tipo matricial, en referencia a los flujos verticales y horizontales de autoridad y de comunicación que se generan (de ahí el término de matriz). En cambio, los equipos locales de colegios y obras sociales se estructuran de manera funcional (funciones de negocio: académico-pedagógico, administración y operaciones, finanzas, servicios tecnológicos, etc.), los que dependen principalmente de los flujos verticales de autoridad y comunicación y de la especialización de los puestos. Esta estructura funcional es también aplicable al equipo administrativo del nivel provincial.

La estructura organizacional como un todo se recoge en la figura 1 y refleja únicamente la unidad de análisis de esta investigación (Organización provincial o Provincia) sin profundizar en la estructura organizacional de cada colegio y obra social. La organización no cuenta con un organigrama por lo que se presenta una interpretación gráfica, realizada por la proponente, de las relaciones de trabajo entre los diferentes equipos que son propios del quehacer organizacional.

Figura 1*Estructura Organizacional de la Provincia*

Nota: Adaptado de la propuesta estratégica para la gestión de proyectos y movilización de recursos. Provincia Teresiana

Nuestra Señora de La Paz (Pag.19), por Somarriba, 2021.

El presente proyecto se inserta dentro del equipo económico provincial, en la función de coordinación de gestión de proyectos y recaudación de fondos.

En este tipo de estructura organizacional la relaciones y flujos que se establecen con la función de gestión de proyectos y recaudación de fondos son tanto de carácter programático-temático (establecidos en las prioridades organizacionales) para los diferentes ámbitos de la misión, y de tipo operativo-funcional con las diversas áreas de los niveles provincial y local.

La actual conformación de los equipos provinciales y locales se cruzan horizontal y verticalmente con las actuaciones llevadas a cabo por la función de gestión de proyectos y recaudación de fondos. Los equipos y estructuras que establecen las relaciones y dependencias más importantes con la función de gestión de proyectos son el Gobierno Provincial, el Equipo Económico y los Equipos de Gestión Local (Colegios y obras sociales). Con el resto de los equipos reflejados en la estructura provincial la vinculación de trabajo es en gran medida derivada desde el Gobierno Provincial.

La relación del gobierno provincial con la persona que coordina la gestión de proyectos es de tipo funcional en tanto desempeña una función de negocio (gestión de proyectos y movilización de recursos). La vinculación es de tipo estratégica en tanto el propósito de la función es aunar a la estrategia marcada por la Congregación y la misión en la provincia. Los alcances y ámbitos de actuación en el marco de la gestión de proyectos son determinados por este equipo.

Con el equipo económico y la ecónoma (tesorera) provincial, la naturaleza de la relación es de tipo funcional al ubicarse la gestión de proyectos dentro de este equipo, de acuerdo con las funciones, alcances y ámbitos designadas por el equipo provincial. La vinculación a su vez es de tipo operativa en tanto la ecónoma da seguimiento y supervisa en el nivel operativo sus funciones, asegurando un trabajo coordinado con el resto del equipo económico. Con el resto

del equipo, la comunicación es de naturaleza horizontal y las operaciones coordinadas están en dependencia de los proyectos que se lleven a cabo.

Con los equipos de gestión local (Colegios y obras sociales), el vínculo es estratégico cuando se le da salida a la estrategia organizacional y se originan iniciativas de proyectos vinculadas a las diversas áreas temáticas priorizadas. De hecho, son estos equipos los que ofrecen los insumos del contexto local y los recursos operativos y humanos de proyectos, por ello también los vínculos son operativos al momento de desarrollar los entregables.

Por tanto, estos equipos son claves para la generación de los productos/resultados esperados de los diversos proyectos. La relación de trabajo y comunicación puede ser horizontal o vertical, en dependencia a la autoridad delegada y a la asignación de los equipos, puesto que en ocasiones será necesario que algunos miembros de los equipos locales dediquen buena parte de su tiempo en la ejecución de proyectos de forma temporal.

2.1.4 Productos y servicios que ofrece

La organización ofrece un servicio para el desarrollo personal y la transformación social propiciando la creación de espacios de dignificación, desarrollo y transformación mediante la educación, el intercambio, la inclusión y la aceptación mutua. La transformación social es el fin último de los procesos socioeducativos. La oferta educativa se ofrece desde el ámbito escolar y desde iniciativas o programas que ofrecen la oportunidad a las personas de desarrollar sus plenas capacidades.

Los procesos socioeducativos se refieren a la adaptación de una propuesta educativa a partir de las realidades y necesidades de los grupos sociales que se desea atender por lo cual, la organización ofrece alternativas para los diferentes grupos que atiende, niños, jóvenes, mujeres y adultos mayores. La oferta de servicios se centra en:

Educación formal: escuelas de educación primaria y secundaria con la máxima calidad educativa posible, brindando oportunidades de inclusión y escalamiento socioeconómico.

Procesos socioeducativos: desarrollo personal y de capacidades para la vida desde la alfabetización, el emprendedurismo y habilidades blandas que posibilitan que los adultos se integren plenamente en la sociedad y en la economía.

Asistencia a grupos vulnerables: protección a menores en riesgo, atención a migrantes, atención primaria de la salud, atención a adultos mayores en abandono, lo que permiten la dignificación de estos grupos como individuos y sujetos de derechos.

Servicios eclesiales y desarrollo espiritual: centrados en el reconocimiento, personal y grupal, que Dios habita en cada persona se cultiva una relación con Jesús, cercana y humana, posibilitando un encuentro con Dios y con los otros.

2.2 Teoría de Administración de Proyectos

2.2.1 Principios de la dirección de proyectos

La Real Academia Española (RAE,2014) define los principios como normas o ideas fundamentales que rigen el pensamiento o la conducta. Los principios de la dirección de proyectos según el PMI (2021) establecen una serie de pautas que guían el comportamiento de las personas que participan en los proyectos; éstos permiten establecer pautas de trabajo que influyen en la forma como se plantean las estrategias, la toma de decisiones y la resolución de problemas por parte de los profesionales en los proyectos de manera que son, en su aplicación, guías para una gestión de proyectos eficaz que permiten a cada organización plegarse a ellos a partir de sus propia particularidad.

El Estándar para la Dirección de Proyectos del PMI (2021) establece 12 principios complementarios al Código de Ética y Conducta Profesional (PMI, 2006) y los cuatro valores

que lo sustenta: Responsabilidad, Respeto, Imparcialidad y Honestidad. A continuación, se presentan los 12 principios y sus ideas centrales.

1. Ser un administrador diligente, respetuoso y cuidadoso: administrar exige integridad, respecto, confiabilidad y cumplimiento por parte de los administradores, al igual que conciencia sobre los posibles impactos de los proyectos en las personas, la organización, el medio ambiente y la sociedad para abordarlos con responsabilidad.
2. Crear un entorno colaborativo del Equipo del Proyecto: en los entornos colaborativos los equipos de proyecto crean aprendizaje y tienen mayor capacidad para adaptarse a la cultura local y organizacional, se propicia el desarrollo personal y de equipo, ofreciendo las mejores posibilidades para alcanzar los resultados esperados.
3. Involucrarse eficazmente con los Interesados: Los interesados (personas, grupos u organizaciones) influyen en los proyectos, el desempeño y los resultados, por ello los equipos de proyecto interactúan y sirven a distintos interesados, promoviendo su involucramiento activo en la entrega de valor de los proyectos para la organización.
4. Enfocarse en el Valor: el valor es el indicador definitivo del éxito del proyecto (PMI, 2021) y puede obtenerse en cualquier etapa del ciclo de vida del proyecto e incluso cuando se haya completado, por lo que los proyectos deben enfocarse en los resultados que aporten los beneficios que crean valor, evaluando el progreso y adaptándose para maximizarlo.
5. Reconocer, Evaluar y Responder a las Interacciones del Sistema: un proyecto es un sistema de dominios de actividad, interdependientes e interactuantes, por lo que se debe tener un pensamiento sistémico que permite visualizar la interacción entre sus partes, los sistemas externos y las condiciones internas y externas que los influyen.

Los equipos deben responder a las interacciones del sistema para aprovechar los resultados positivos.

6. **Demostrar Comportamientos de Liderazgo:** el liderazgo efectivo promueve el éxito del proyecto y contribuye a los resultados positivos del mismo. El liderazgo efectivo implica adaptarse a las situaciones, reconocer las diferencias en las motivaciones en los miembros del equipo y demostrar honestidad, integridad y conducta ética. Cualquier miembro del equipo puede demostrar liderazgo efectivo.
7. **Adaptar en Función del Contexto:** estudiar y adaptarse al contexto de la organización, las circunstancias específicas y los posibles cambios en los proyectos se toman en cuenta para adaptarse según se presenten, en un proceso continuo e iterativo a lo largo de cada proyecto, procurando la flexibilidad en la búsqueda de los resultados y el valor esperado.
8. **Incorporar la Calidad en los Procesos y los Entregables:** el involucramiento de los interesados para delinear correctamente los servicios y entregables de proyectos, los requisitos que cumplan con sus expectativas, los criterios de aceptación de los entregables y su cumplimiento garantizan el éxito del proyecto. La calidad del proyecto se garantiza mediante la propuesta de procesos apropiados y eficaces para la organización y en cumplir eficazmente los criterios de aceptación de los entregables.
9. **Navegar en la Complejidad:** navegar en la complejidad de los sistemas de la organización, las influencias externas y las circunstancias, es un reto para cualquier proyecto puesto que pueden afectar el valor, el alcance y otros elementos. Los proyectos se plantean en un contexto específico de la organización y por ello a lo largo de su implementación deben ser adaptable y flexible, evitando o reduciendo el

impacto de la complejidad generada por el sistema, las personas, la incertidumbre y la ambigüedad para la entrega de los resultados y el valor esperado.

10. Optimizar las Respuestas a los Riesgos: analizar los riesgos de los proyectos a priori, sin embargo, a lo largo de toda su implementación se toman en cuenta los riesgos generales e individuales que pueden afectarlos, valorándolos con los interesados de la organización y determinando las respuestas adecuadas para minimizar los riesgos negativos y maximizar las oportunidades.
11. Adoptar la Adaptabilidad y la Resiliencia: tomar en cuenta las condiciones y circunstancias en las que se encuentra la organización y las condiciones cambiantes permite adaptarse para responder a los cambios y, por otro lado, la resiliencia para absorber y recuperarse rápidamente de los impactos. Esto implica la necesidad de desarrollar estas capacidades para “la resolución de problemas, así como un enfoque holístico ante los cambios y eventos no planificados” (PMI, 2021, p.57).
12. Permitir el Cambio para Lograr el Estado Futuro Previsto: la adopción de nuevas formas de trabajo para la dirección efectiva de proyectos e implementar y preparar a la organización y a los equipos de proyecto para que los proyectos estén alineados a la estrategia organizacional, generen valor para la misión y los beneficios esperados.

2.2.2 Dominios de desempeño del proyecto

La Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK) en su Séptima Edición (PMI, 2021) establece ocho dominios de desempeño del proyecto, los que “forman un sistema integrado para permitir la ejecución satisfactoria del proyecto y los resultados previstos” (PMI, 2021, p.3) y que “los dominios de desempeño del proyecto son

áreas de énfasis interactivas, interrelacionadas e interdependientes que funcionan al unísono para conseguir los resultados deseados del proyecto” (PMI, 2021, p.7).

Cada dominio es un grupo de actividades relacionadas y fundamentales para la entrega de los resultados esperados del proyecto. Las actividades de cada dominio están determinadas por el contexto de la organización, el proyecto y sus entregables, los interesados y el equipo del proyecto (PMI, 2021). A continuación, se definen los dominios:

- Dominio de Desempeño de los Interesados: como su nombre lo indica, este dominio se relaciona con las actividades y funciones relacionadas con los interesados. Los proyectos deben fomentar relaciones productivas a lo largo de su ciclo de vida, generando desde el inicio un acuerdo con los interesados sobre objetivos y alcances para lograr su apoyo e involucramiento. Esta implicación continua busca reducir cualquier impacto negativo que algunos interesados con influencia puedan tener sobre los proyectos.
- Dominio de Desempeño del Equipo: es dominio se ocupa de las actividades y funciones relacionadas con las personas responsables de los entregables de los proyectos. El desarrollo del equipo de proyecto es clave para lograr convertirse en equipos de alto rendimiento. Por ello, se debe promueve el desarrollo de los equipos de proyecto mediante el fomento de habilidades de liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, resolución de conflictos, entre otros, además del conocimiento y habilidades técnicas necesarias para el desempeño optimo en la administración de proyectos.
- Dominio de Desempeño del Enfoque de Desarrollo y del Ciclo de Vida: el dominio trata de las actividades y funciones que permiten establecer el enfoque de desarrollo del producto del proyecto (predictivo, adaptativo, hibrido), el ciclo

de vida del proyecto (fases de ejecución) y la cadencia de las actividades (ritmo de ejecución) que son las óptimas para la entrega de los resultados del proyecto. Por ello, se toma en cuenta los productos o servicios que deberán entregar los proyectos y el enfoque de desarrollo apropiado, de tal forma que se establezca el ciclo de vida de proyecto más oportuno para cada caso, considerando el valor esperado por los interesados.

- **Dominio de Desempeño de la Planificación:** este dominio se encarga de las actividades y funciones concernientes a la organización y coordinación iniciales, continuas y en evolución que son necesarias para la entrega de los entregables y de los resultados del proyecto. La planificación asegura que el proyecto se ejecute de manera organizada y coordinada, generando información que permita adecuar el proyecto a las expectativas de los interesados, utilizando herramientas para confirmar dichas expectativas. Busca generar la información necesaria para que los proyectos resulten de acuerdo con las expectativas de los interesados, asegurando que los procesos para su implementación se realicen eficientemente.
- **Dominio de Desempeño del Trabajo del Proyecto:** este dominio se enfoca en las actividades y funciones para organizar los procesos del proyecto, la gestión de los recursos y el fomento del aprendizaje. Los resultados que persigue son un desempeño eficiente y efectivo del proyecto, unos procesos apropiados al proyecto y al entorno, una comunicación efectiva con los interesados, una gestión eficaz de las adquisiciones y capacidades mejoradas del equipo.
- **Dominio de Desempeño de la Entrega:** este dominio se dedica a las actividades y funciones relacionadas a la entrega del alcance y la calidad que se espera del

proyecto. Los elementos que busca es fomentar que el proyecto contribuya a los objetivos de negocio y el alcance de la estrategia de la organización, materializar los resultados deseados del proyecto y del negocio según lo planeado para lo cual debe existir claridad en los requisitos que aceptarán los interesados; si los interesados se encuentran satisfechos con los entregables, el proyecto alcanza la calidad deseada.

- Dominio de Desempeño de la Medición: el dominio se centra en las actividades y funciones de medición de la evolución del desempeño de los proyectos y la toma de medidas para asegurar que se mantenga un desempeño eficaz. Con este dominio se busca asegurar una comprensión del estado del proyecto en base a datos confiables y procesables para la toma de acciones correctivas y de decisiones oportunas para lograr los objetivos del proyecto y generar valor de negocio.
- Dominio de Desempeño de la Incertidumbre: se ocupa de las actividades y funciones relacionadas con la incertidumbre y el riesgo. El tener un conocimiento del entorno de los proyectos para identificar las respuestas más apropiadas a los riesgos que se derivan de la incertidumbre, anticipar amenazas y oportunidades para minimizar el impacto negativo de las primeras y aprovechar las segundas, mejorando el desempeño y resultado del proyecto.

2.2.3 Proyectos predictivos, proyectos adaptativos y proyectos híbridos

“Un proyecto es un esfuerzo temporal para crear un producto, servicio o resultado único” (PMI, 2017, p.4.). Los proyectos surgen a partir de un problema, una situación u oportunidad y son concebidos para dar salida a las mejores soluciones que se puedan generar para

enfrentarlos. Los proyectos entregan valor y contribuyen a generar cambios en las organizaciones y son esfuerzos temporales porque se realizan en tiempos establecidos. Lledó (2017) afirma que la definición de proyecto no depende de la complejidad o magnitud de este, más bien de las características de único y temporal.

La temporalidad de los proyectos es su principal distinción de las operaciones regulares de una organización y a la vez forma parte de las restricciones que se les ha impuesto tradicionalmente: tiempo, alcance y presupuesto. La administración de proyectos toma en cuenta otros criterios con los que se evalúa la efectividad y éxito de los proyectos, tales como la calidad, la satisfacción del cliente y la sostenibilidad.

Los proyectos se ejecutan bajo varios enfoques de desarrollo del producto que entregan. La Guía del PMBOK indica que los tres tipos de enfoques de desarrollo “comúnmente utilizados son: predictivo, híbrido y adaptativo” (PMI, 2021, p.35). A continuación, se describen brevemente según PMI:

- **Proyectos predictivos:** aquellos en los que se conocen y definen al inicio del proyecto los requisitos y el alcance del producto a entregar, antes de su desarrollo. En estos proyectos se realizan planes detallados para los entregables, normalmente un único producto al final del proyecto, por ellos, los cambios son restringidos lo más posible. Los interesados son involucrados en algunas de las etapas o fases del proyecto, normalmente en hitos específicos. Finalmente, los riesgos y los costos se anticipan y controlan a partir de una planificación detallada realizada con los insumos que mayormente se conocen (2017). “Este enfoque de desarrollo permite al equipo del proyecto reducir el nivel de incertidumbre en una etapa temprana en el proyecto y efectuar gran parte de la planificación por adelantado” (PMI, 2021, p. 35).

- **Proyectos Adaptativos o Ágiles:** Según Lledó (2017), son proyectos que se caracterizan por que los requisitos de los entregables se van elaborando o conociendo durante la etapa de elaboración o ejecución. En estos proyectos, las entregas se realizan a menudo, normalmente en periodos cortos y se convierten en pequeñas partes funcionales o subconjunto del producto global del proyecto para luego ser valorados por el cliente. Por ello, el involucramiento de los interesados es sumamente importante dado que las características y requisitos de los entregables se van definiendo en la medida que el proyecto avanza en el tiempo; cada entregable es gestionado como un mini proyecto para ir entregando valor al cliente en pocas semanas. Los cambios requeridos se realizan en tiempo real. Los riesgos y los costos son definidos en la medida que se conocen los requisitos y los impedimentos o limitaciones que puedan ir surgiendo. Los proyectos adaptativos, en resumen, están orientados al cambio constante por los entornos de alta incertidumbre y volátiles en donde operan.
- **Proyectos Híbridos:** el PMI (2021) indica que los proyectos híbridos utilizan una combinación de enfoques predictivos y adaptativos cuando existe alta incertidumbre de los requisitos de ciertos entregables y para otros están definidos previamente. Estos proyectos utilizan enfoques que les permiten entregar sin problemas algunos de los subproductos del proyecto, aunque otros necesitarán definir los alcances en el tiempo que se esté desarrollando. Por ejemplo, según Kerzner (2009) algunas empresas orientadas a la producción generan sus productos por proyectos para desarrollar productos nuevos en periodos o ciclos de vida cortos por la rapidez con la que necesitan ponerlos en el mercado y a razón de que los entregables pueden ser modularizados o

realizados por diferentes equipos de proyecto. Los proyectos híbridos y su planificación se distinguen de los predictivos y de los primordialmente adaptativos o ágiles porque planifican “los componentes conocidos con fases predictivas y “fases adaptativas para los componentes inciertos que requieren de mayor aprendizaje y mejora continua” (Lledó, 2017, p.30).

Tomando en cuenta las anteriores definiciones, la PMO debe ser lo suficientemente ágil para generar servicios y buenas prácticas tanto para proyectos predictivos como adaptativos, en dependencia del enfoque de desarrollo de los productos esperados de éstos, al igual que facilitar procesos que permitan que los equipos sean capaces de adaptarse.

2.2.4 Administración, dirección o gerencia de proyectos

La Guía de Fundamentos del PMI – Guía del PMBOK (2017) define la dirección de proyectos como la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos de éste. La dirección de proyectos posibilita que las organizaciones puedan cumplir con los objetivos del negocio, satisfacer expectativas de los interesados, entregar productos en el momento preciso, resolver problemas, responder a los riesgos de manera adecuada, gestionar las restricciones y el cambio organizacional, entre otros beneficios.

El PMI recomienda que “la dirección de proyectos, eficaz y eficiente, debe considerarse una competencia estratégica en las organizaciones” (2017, p. 11), debido a que a través de ella es posible asegurar que los proyectos y sus resultados estén alineados con los objetivos organizacionales, competir eficazmente en sus mercados de referencia, sostener la organización y responder adecuadamente a los impactos del entorno.

La dirección de proyectos se ocupa de las actividades y funciones para garantizar el éxito de los proyectos y al igual que “la administración de empresas hace uso de la planificación, gestión de recursos, ejecución y control” (Lledó, 2017, p.26).

Kerzner (2009) indica que la dirección de proyectos comprende los procesos de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de una compañía durante un corto tiempo para alcanzar un objetivo o metas de la organización, utilizando un enfoque de sistemas para gestionar al personal funcional – jerarquía vertical-, asignado a un proyecto específico – jerarquía horizontal, Este mismo autor indica que la dirección de proyectos cumple funciones que le son asignadas en función de los proyectos por lo cual no tiene autoridad jerárquica para asignar recursos, incluidos el personal.

Esta definición recoge los aspectos de autoridad de la dirección de proyectos que son relevantes para una PMO y sus entregables, puesto que caben dentro del contexto de la organización que se estudia.

2.2.5 Áreas de conocimiento y procesos de la administración de proyectos

Los ciclos de vida de los proyectos se administran mediante una serie de actividades conducentes a alcanzar los resultados esperados, conocidas como procesos. Los procesos tienen sus entradas y mediante herramientas o técnicas producen una salida que puede ser un entregable o un resultado. El PMI agrupa y define los grupos de procesos de la Dirección de Proyectos como “agrupamiento lógico de procesos de la dirección de proyectos para alcanzar objetivos específicos del proyecto” (2017, p. 22): procesos de inicio, procesos de planificación, procesos de ejecución, procesos de monitorio y control y procesos de cierre.

- Procesos de inicio: se llevan a cabo para concretar o echar a andar un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto, una vez recibida la autorización de inicio.

iniciar el proyecto o fase.

- Procesos de planificación: mediante estos procesos se establece el alcance del proyecto, se delinear o afinan los objetivos y se define el trabajo o curso de acción para alcanzar los objetivos y resultados del proyecto.
- Procesos de ejecución: son los procesos que se realizan para completar el trabajo definido por el plan para la dirección del proyecto y satisfacer los requisitos del proyecto.
- Procesos de monitoreo y control: son los realizados para hacer un seguimiento del desempeño del proyecto, analizar y regular el progreso, e identificar las áreas de mejora que requieren cambios y realizarlos.
- Procesos de cierre: procesos para completar y cerrar formalmente el proyecto.

Lo grupos de procesos se dividen o clasifican en áreas de conocimiento que se relacionan y comunican entre sí. Las áreas de conocimiento de la administración de proyectos son áreas de la dirección de proyectos definidas por sus requisitos de conocimientos y que se describen “en términos de los procesos, prácticas, entradas, salidas, herramientas y técnicas que la componen” (PMI, 2017, p. 23). El PMI define diez áreas de conocimiento y son:

1. Gestión de la integración del proyecto: procesos y actividades para identificar, unir y coordinar los diversos procesos y actividades de la dirección del proyecto.
2. Gestión del alcance del proyecto: procesos que aseguran que el proyecto incorpore todo el trabajo requerido y únicamente el requerido para completarse exitosamente.
3. Gestión del cronograma: procesos necesarios para gestionar la finalización del proyecto en el tiempo previsto.

4. Gestión de los costos del proyecto: los procesos vinculados en la planificación, estimación, presupuesto, financiamiento, obtención de financiamiento, gestión y control de forma que el proyecto se complete con el presupuesto aprobado.
5. Gestión de la calidad del proyecto: procesos que incorporan las políticas de calidad de la organización en la planificación, gestión y el control de requisitos de calidad según las expectativas de los interesados.
6. Gestión de los recursos del proyecto: procesos para identificar, adquirir y gestionar los recursos necesarios para la ejecución del proyecto.
7. Gestión de las comunicaciones del proyecto: procesos que garantizan que todos los temas relacionados con la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados.
8. Gestión de los Riesgos del Proyecto: los procesos realizados para llevar a cabo la planificación de la gestión, identificación, análisis, planificación e implementación de respuesta y monitoreo de los riesgos de un proyecto.
9. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto: procesos necesarios para la compra o adquisición de los productos, servicios o resultados requeridos que no realiza el equipo del proyecto.
10. Gestión de los Interesados del Proyecto: los procesos requeridos para identificar a personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, analizar sus expectativas y su impacto en el proyecto para desarrollar estrategias de gestión a fin de lograr su participación eficaz en las decisiones y en la ejecución del proyecto.

A continuación, en la figura 2 se presenta una relación y correspondencia entre los grupos de procesos y las áreas de conocimiento proporcionada por el PMI (2017).

La Guía de Fundamentos para la Dirección de Proyectos incluye cuarenta y nueve (49) procesos distribuidos en las diez áreas de conocimiento y entre los cinco grupos de procesos.

Figura 2

Grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos.

Áreas de Conocimiento	Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos				
	Grupo de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Monitoreo y Control	Grupo de Procesos de Cierre
4. Gestión de la Integración del Proyecto	4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	4.2 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto 4.4 Gestionar el Conocimiento del Proyecto	4.5 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto 4.6 Realizar el Control Integrado de Cambios	4.7 Cerrar el Proyecto o Fase
5. Gestión del Alcance del Proyecto		5.1 Planificar la Gestión del Alcance 5.2 Recopilar Requisitos 5.3 Definir el Alcance 5.4 Crear la EDT/WBS		5.5 Validar el Alcance 5.6 Controlar el Alcance	
6. Gestión del Cronograma del Proyecto		6.1 Planificar la Gestión del Cronograma 6.2 Definir las Actividades 6.3 Secuenciar las Actividades 6.4 Estimar la Duración de las Actividades 6.5 Desarrollar el Cronograma		6.6 Controlar el Cronograma	
7. Gestión de los Costos del Proyecto		7.1 Planificar la Gestión de los Costos 7.2 Estimar los Costos 7.3 Determinar el Presupuesto		7.4 Controlar los Costos	
8. Gestión de la Calidad del Proyecto		8.1 Planificar la Gestión de la Calidad	8.2 Gestionar la Calidad	8.3 Controlar la Calidad	
9. Gestión de los Recursos del Proyecto		9.1 Planificar la Gestión de Recursos 9.2 Estimar los Recursos de las Actividades	9.3 Adquirir Recursos 9.4 Desarrollar el Equipo 9.5 Dirigir al Equipo	9.6 Controlar los Recursos	
10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones	10.2 Gestionar las Comunicaciones	10.3 Monitorear las Comunicaciones	
11. Gestión de los Riesgos del Proyecto		11.1 Planificar la Gestión de los Riesgos 11.2 Identificar los Riesgos 11.3 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos 11.4 Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos 11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos	11.6 Implementar la Respuesta a los Riesgos	11.7 Monitorear los Riesgos	
12. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones	12.2 Efectuar las Adquisiciones	12.3 Controlar las Adquisiciones	
13. Gestión de los Interesados del Proyecto	13.1 Identificar a los Interesados	13.2 Planificar el Involucramiento de los Interesados	13.3 Gestionar la Participación de los Interesados	13.4 Monitorear el Involucramiento de los Interesados	

Nota: reproducido de La Guía de los Fundamentos del PMI (p.25), por PMI, 2017, PMI.

2.2.6 Ciclos de vida de los proyectos

El ciclo de vida de un proyecto es “la serie de fases que atraviesa un proyecto desde su inicio hasta su conclusión” (PMI, 2017, p.19). Las fases se conforman de un conjunto de actividades que se encuentra relacionadas de forma lógica. El ciclo de vida del proyecto es un marco básico que sirve como referencia para la dirección de proyectos, aplicable de manera independiente al trabajo específico del proyecto.

Los ciclos de vida de proyectos son predictivos y adaptativos. Dentro de los ciclos de vida de proyectos existen los ciclos de vida de desarrollo del producto o de entregables del proyecto y éstos pueden ser predictivos, iterativos, incrementales, adaptativos e híbridos.

La Guía del PMBOK (PMI, 2021) indica que un ciclo de vida de proyecto debe establecer las fases necesarias para facilitar la cadencia de entrega y el enfoque de desarrollo para elaborar los entregables, lo que supone una interrelación entre el conocimiento que se tenga sobre los requisitos de los entregables en las etapas tempranas del ciclo de vida, para determinar la cadencia de entrega (entregas únicas o periódicas) y el enfoque de desarrollo (iterativo, incremental, adaptativo o híbrido) con la determinación del ciclo de vida que se utilizaría en un proyecto determinado.

Las fases del ciclo de vida predictivo son comúnmente inicio, planificación, ejecución y cierre. Las fases del ciclo de vida adaptativo son planificación, ejecución y cierre (Lledó, 2017). Estas fases se repiten en las distintas iteraciones que los equipos de trabajo establecen como necesarias para la producir los entregables.

- Ciclo de vida predictivo: llamados también en cascada, son aquellos en donde el alcance, el tiempo y el costo del proyecto se determinan en las fases tempranas del ciclo de vida.

- Ciclo de vida iterativo: el alcance del proyecto generalmente se determina tempranamente, aunque las estimaciones de tiempo y costo se modifican periódicamente, conforme avanza el proyecto y se van conociendo los requisitos del producto. Se desarrollan en iteraciones de poca duración, en ciclos repetitivos, generando entregables funcionales según los requerimientos.
- Ciclo de vida incremental: existe una idea general del producto al inicio del proyecto. El entregable se produce mediante diversas iteraciones que van añadiendo funcionalidad al producto en un tiempo establecido, pero sin ser considerado completo si no hasta al final de la última iteración.
- Ciclos de vida adaptativos: pueden ser ágiles, iterativos o incrementales. El alcance del entregable se define y se aprueba antes del comienzo de una iteración. Los ciclos de vida adaptativos se conocen como ciclos de vida ágiles u orientados al cambio.
- Ciclo de vida híbrido: una combinación de un ciclo de vida predictivo y uno adaptativo. Aquellos elementos del proyecto que son conocidos en las etapas tempranas del proyecto o tienen requisitos fijos siguen un ciclo de vida predictivo del desarrollo, mientras que aquellos elementos con incertidumbre o poco conocimiento previo de sus requisitos, siguen un ciclo de vida adaptivo.

En resumen, en el ciclo de vida predictivo el tiempo y el costo del proyecto se determinan en las fases tempranas de éste y de forma secuencial o lineal, dado que solo al final de una fase y luego de hacer una revisión (punto de revisión de fase), donde es posible iniciar la siguiente fase del ciclo de vida. Por ello, pueden llamarse ciclo de vida predictivo o en cascada. Los cambios se controlan mediante la planificación detallada ya que se identifican a partir de consideración mayormente conocidas de previo.

Mientras que el ciclo de vida adaptativo combina ciclos de vida iterativos e incrementales o híbridos, donde el alcance, costo y tiempo se determinan al inicio de cada iteración, modificándose durante su desarrollo.

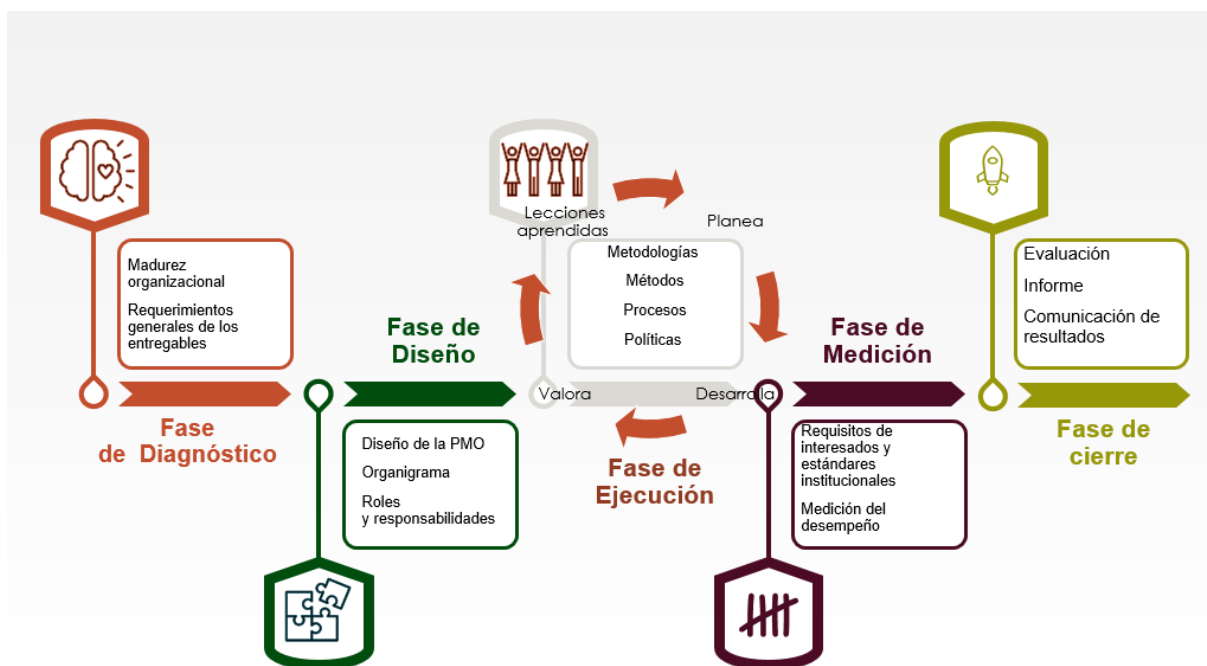
El rol del cliente/interesados es vital para determinar si el entregable cumple con lo planificado, generando cambios en cada iteración, es por ello por lo que se denomina ciclo de vida ágil u orientado al cambio, los que se gestionan según vayan surgiendo.

El ciclo de vida híbrido combina la planificación tradicional por fases, hitos y entregables con una ejecución basada en prácticas ágiles de desarrollo del producto (Siurana, 2021).

El diseño e implementación de una PMO Ágil puede ser considerado como un proyecto en sí mismo (Valdés, 2008). La Figura 3 ilustra el ciclo de vida de un Proyecto PMO Ágil.

Figura 3

Ciclo de Vida de un Proyecto PMO Ágil



Nota: Adaptado de La PMO Ágil [Paper], por Valdés Garcíatorres, J, 2008.

El ciclo de vida del proyecto es híbrido ya que algunos de los entregables y sus requisitos son previamente conocidos y otros se van adaptando conforme se ejecuta el proyecto. A este respecto, Valdés (2008) propone una fase diagnóstica que permitirá un conocimiento profundo de la organización, facilitando una definición general de los entregables del proyecto de la PMO a partir de la identificación previa de los interesados y sus requisitos.

La fase de diagnóstico generará los insumos para establecer el acta de proyecto y la EDT del acta, con una descripción de alto nivel del enfoque de desarrollo de cada entregable dependiendo de sus características, al igual que el alcance y cronograma para elaborar un plan de gestión del proyecto acorde con el enfoque de desarrollo de los entregables.

En la fase de diseño de la PMO se realiza la definición del tipo de PMO de acuerdo con las características y necesidades de la organización, sus roles y responsabilidades y el organigrama de la organización incorporando a la PMO, como los entregables de la fase.

La fase de ejecución es iterativa e incremental puesto que se planifican a detalle los requisitos de los entregables, se estiman los costos y los tiempos de entrega (cadencia) y se realizan las actividades de desarrollo conforme a los requisitos. Los interesados, a su vez, están involucrados en la valoración de los entregables, se definen lecciones aprendidas y nuevos alcances para las siguientes iteraciones, los entregables se configuran para que presenten productos funcionales para los interesados en la medida que avanza el proyecto. Este ciclo se repite en toda la fase de ejecución y en las diversas iteraciones para generar los entregables deseados.

Los entregables de esta fase son los elementos claves de la PMO como la metodología de gestión de proyectos de la organización, los métodos de ejecución según el enfoque de desarrollo de productos y el ciclo de vida de los proyectos que ejecute la organización, los

procesos aplicables de acuerdo con el tipo de proyectos y las políticas que la PMO debe promover para su incorporación dentro de la organización.

En la fase de medición, al tratarse de un ciclo de vida híbrido, las actividades de medición se traslapan con la ejecución puesto que es necesario el monitoreo y control constante durante el cierre de cada iteración no solo para realizar ajustes de los entregables sino también para asegurar la calidad y correspondencia de estos con los requisitos de alto nivel y de los interesados, al igual que con la estrategia y los estándares de la organización.

La fase de medición se realiza en base a una serie de indicadores previamente establecidos durante la definición de los requisitos de los entregables. Las lecciones aprendidas se incorporan en la planificación de la siguiente iteración. Para las fases predictivas o los entregables con enfoque de desarrollo predictivo, la medición se realiza en las etapas finales del proyecto.

La fase de cierre se realiza con enfoque predictivo, se documentan las lecciones aprendidas, los procesos y condiciones de cierre de los entregables y su integración para generar el producto final del proyecto, se realiza el informe y se comunican los resultados al liderazgo de la organización.

2.2.7 Estrategia empresarial, portafolios, programas, proyectos

Los contextos cambiantes, la competencia, los avances tecnológicos, el surgimiento de nuevos productos y servicios, los cambios demográficos y políticos son factores que impulsan a las organizaciones a definir su curso de acción a partir de los objetivos de negocio. El curso de acción de una organización es la estrategia empresarial que ha de seguir para alcanzar sus objetivos. Las estrategias, según las define David (2013), son los medios para alcanzar los objetivos a largo plazo. Algunas estrategias empresariales serían la expansión geográfica, la

diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, el encogimiento, la desinversión, la liquidación y las empresas en riesgo compartido.

Las organizaciones ejecutan la estrategia mediante proyectos que generan valor, impulsan el cambio y entregan productos y servicios conforme la estrategia definida. Así mismo, cuando existen múltiples proyectos, éstos pueden formar parte de programas que pueden representar a un portafolio particular. De esta forma, las organizaciones pueden dirigir toda su estructura hacia los fines del negocio y alinearlos con la estrategia empresarial.

- Portafolios: se organizan para dirigir de manera eficaz múltiples programas y proyectos que están en curso en un momento dado y se define como “los proyectos, programas, portafolios subsidiarios y operaciones gestionados como un grupo para alcanzar objetivos estratégicos” (PMI, 2017, p.11).
- Programa: es un grupo de proyectos relacionados, programas subsidiarios y actividades de programas, gestionados de forma coordinada para obtener beneficios que no se obtendrían si se gestionaran de forma individual.
- Proyectos: es un esfuerzo temporal con objetivos definidos y entregables que se constituyen a partir de los requisitos de los interesados. Contribuyen a los cambios organizaciones y entregan valor, su éxito se mide en la calidad del producto y el valor que entrega al cliente. Operan en marcos restrictivos relacionados a tiempo, costos, alcance, calidad, sostenibilidad.

Los portafolios, programas y proyectos son el vehículo con el que la organización alcanza sus fines y debe alinearse a la estrategia empresarial (Calle, 2020). Para alcanzar ciertas metas y objetivos las organizaciones pueden requerir ejecutar múltiples proyectos, por lo que pueden agruparlos en un Programa.

Los Programas tienen una duración a más largo plazo que los proyectos, producen beneficios a través de sus muchos componentes y se adaptan para optimizar la entrega de beneficios y su éxito se mide por los beneficios, la eficiencia y la eficacia con que se entregan.

La figura 4 ilustra la relación entre estrategia empresarial, portafolios, programas y proyectos.

Figura 4

Relación entre Estrategia, Portafolios, Programas y Proyectos.



Nota: Reproducido de Relación entre Proyectos, Programas y Portafolios, por Calle, 2020, <https://marcocalle.com/relacion-entre-proyectos-programas-portafolio-y-operaciones/>

2.3 Otra teoría propia del tema de interés

2.3.1 Situación actual del problema u oportunidad en estudio

La Compañía de Santa Teresa de Jesús en la Provincia Teresiana Nuestra Señora de La Paz, inició en el año 2021 un proceso de mejora de la administración de proyectos incorporando en su estructura organizativa un puesto de coordinación de proyectos asentado

en la oficina de administración provincial, con el objetivo de apoyar a los equipos locales en la administración de proyectos y asegurar el cumplimiento de los requisitos de la organización y de los financiadores o donantes en la generación de entregables y/o productos de proyectos y los resultados esperados.

La intención del liderazgo organizacional fue mejorar la gestión de proyectos y alinearlos a la estrategia de la organización. A pesar de los esfuerzos realizados, y según el diagnóstico organizacional (Somarriba, 2021) de la gestión de proyectos, la mejora de los procesos de gestión y el desarrollo de metodologías comunes para la administración de los proyectos a partir de sus ciclos de vida, están entre las tareas pendientes.

Como parte de este esfuerzo se identificaron las características y el grado de desarrollo de la gestión de proyectos de la organización mediante un análisis FODA y se propusieron estrategias para enfrentar la situación. Como se ha explicado, la organización, con respecto a la administración de proyectos, tiene una estructura matricial por lo que el equipo humano involucrado en el ciclo de proyectos hace parte del personal laico y religioso de cada colegio y obra social dentro de la Provincia y se encuentran en gran medida integrados y consolidados como equipos funcionales en el nivel local.

La ejecución de actividades o servicios técnicos vinculados a proyectos o programas multianuales forma parte de las funciones asignadas de manera ad-hoc a los cargos del personal, sean académicos, administrativos, pastorales u operativos, por lo cual el éxito de los proyectos recae en estos equipos. Los equipos de proyectos con el apoyo técnico de la coordinación provincial de proyectos han podido incorporar algunos elementos de mejora, principalmente vinculados a la planeación y ejecución de los proyectos, en la medida que los proyectos se han ido implementando en cada colegio u obra social y país.

Según las entrevistas realizadas a funcionarias de la Organización, las pequeñas mejoras en la gestión de proyectos y los procesos de implementación, ha dejado en evidencia la necesidad de contar con una PMO que contribuya a la profesionalización y madurez en la administración de proyectos para que sean instrumentos de apoyo eficaces y eficientes para el logro de la misión de la organización, el alcance de los resultados y el beneficio esperado.

Así mismo, para la mejora de la gestión del ciclo de proyectos sería necesario definir y/o adaptar los procesos sugeridos por el PMI según las particularidades de cada proyecto de la organización y valorar los resultados de su implementación, identificando áreas de mejora y las acciones correctivas o las áreas a potenciar.

Resultado de estos procesos de mejora ha sido la creación, adaptación y uso de técnicas o herramientas en apoyo a la gestión de proyectos. A continuación, en la Tabla 2 se presenta una matriz de las técnicas y herramientas que se han incorporado en la organización para la gestión del ciclo de proyectos según sus fases.

Tabla 2

Técnicas y herramientas utilizados en el ciclo de proyectos

Fase del ciclo de proyectos	Técnicas e instrumentos utilizados
Inicio	1. Ficha básica para la definición de proyectos 2. Formato de identificación y priorización de iniciativas de proyectos. 3. Matriz de evaluación para la priorización de proyectos. 4. Análisis de datos 5. Reuniones de equipos locales.
Planeación	1. Formatos de donantes para la planificación de proyectos. 2. Formato básico de planeación de proyectos de la organización. 3. Matriz del Marco Lógico de Proyectos. 4. Formato de presupuesto de donantes. 5. Formato de memoria de cálculo de presupuesto para proyectos de la organización.

Fase del ciclo de proyectos	Técnicas e instrumentos utilizados
	6. Cronograma de actividades de proyectos de la organización. 7. Análisis de datos 8. Juicio de expertos.
Ejecución	1. Hoja de cálculo para el seguimiento de la ejecución presupuestaria de proyectos de la organización. 2. Reuniones de equipo para el seguimiento del proyecto. 3. Juicio de expertos.
Cierre	1. Informes narrativos y financieros de donantes. 2. Informe narrativo y presupuestario de proyectos de la organización.

Nota: La tabla 2 muestra las técnicas e instrumentos utilizados para la gestión de proyectos de la organización. Autoría propia en base a entrevistas.

2.3.2 Investigaciones que se han hecho sobre el tema en estudio

La investigación documental realizada para este PFG permitió identificar investigaciones que se han realizado y que dan cuenta de la implementación de la agilidad en las organizaciones, sus procesos y estructura, incluyendo el desarrollo hasta la fecha de modelos de PMO ágiles aplicados para implementar cambios y adaptaciones necesarias para los contextos en los que las organizaciones se desenvuelven. Algunos de los contenidos presentados en esta sección son casos de estudio realizados sobre organizaciones que han iniciado procesos de cambio hacia la agilidad de procesos y otros hacia más concretamente implementar una PMO Ágil. A continuación, se presenta un resumen de las que se consideran más relevantes para la investigación propuesta en este PFG:

El Informe PMI Pulse of the Profession, Más allá de la agilidad (2021) sobre el pulso de la profesión recoge los cambios que las organizaciones experimentaron en un contexto cambiante marcado por la pandemia del COVID19 y cómo fueron capaces o no de sacar

adelante sus proyectos. Propone el concepto de “empresas gimnásticas” llamando así a aquellas empresas que navegaron con éxito entre la agilidad y la gestión del riesgo. Concluye que la agilidad organizacional, entendida como la capacidad de adaptación a los contextos cambiantes, incluido la adaptación de los equipos a las nuevas formas de trabajo y la gestión de riesgos con procesos estandarizados, fueron los factores claves para gestión exitosa de los proyectos en esas organizaciones durante el periodo estudiado.

Roach (2023) establece las características de una PMO Ágil y propone factores de éxito para liderar el cambio organizacional: definir qué es la agilidad para la organización, definir y medir el éxito mediante un mapa de ruta, fomentar que los equipos se centren en la entrega de valor, monitorear y reportar el progreso, entregar valor para el cliente, cambiar la mentalidad proyectista hacia una mentalidad de entrega de servicios y productos, y finalmente promover una gobernanza colaborativa mediante un liderazgo de servicio. Estos aspectos son claves para que una PMO ágil pueda entregar valor a la organización, aspectos que este PFG podrá utilizar como referencia en la propuesta de diseño de una PMO a medida de organización.

Para que una PMO tradicional transite hacia la PMO ágil, las organizaciones de cualquier tamaño deben procurar la agilidad como modelo de negocio, tal como lo indica Planview (2023) en su estudio *The agile PMO, 5 Steps to Driving Agility at Scale. Be the PMO for Today's Agile Enterprise*. En éste se proponen como pasos, el establecer soluciones sobre gobernanza, las metodologías de trabajo ágiles o híbridas, la alineación de la PMO y su entrega de valor con la estrategia de la organización, evolucionar de portafolios centrados en proyectos hacia portafolios centrados en productos y finalmente, asegurar una financiación ágil basada en un portafolio de productos. Este PFG aborda el enfoque de PMO y agilidad como elementos que componen una propuesta de PMO ágil que se ajuste a las condiciones de la organización y

que igualmente busque una evolución y adaptación conforme la organización vaya madurando su gestión de proyectos, por lo cual el modelado del estudio podrá servir de referencia para el diseño e implementación de la PMO ágil.

Valdés (2023) identifica los elementos necesarios para diseñar una PMO ágil a la medida de cada organización en una propuesta de procesos y marco de trabajo para el despliegue de ésta en un ciclo de vida adaptivo y un enfoque de desarrollo de forma iterativo e incremental, para echar a andar una PMO ágil en pocas semanas. El autor propone un modelo para el análisis organizacional del entorno de la PMO, un modelo de procesos de la PMO y un marco de trabajo (framework) para el despliegue de la PMO ágil. Este texto se considera de obligada consulta y referencia para el desarrollo de esta investigación, de la propuesta metodológica y del cumplimiento de los objetivos del PFG.

2.3.2.1 Metodologías que se han usado

En las investigaciones y estudios presentados en la sección anterior se utilizaron diversos métodos de investigación para generar los resultados o propuestas derivadas de éstos y que se recogen en este PFG.

El PMI (2021) en su estudio sobre el pulso de la profesión utilizó el método analítico-sintético mediante encuestas a casi cuatro mil profesionales de proyectos alrededor del mundo, al igual que entrevistas complementarias con representantes de diversidad de industrias y regiones del mundo. El método permitió generar un nuevo concepto (empresas gimnásticas) que engloba a las empresas más ágiles que tienen unas características previamente establecidas por la investigación.

Roach (2023) propone los factores de éxito de una PMO Ágil utilizando el método inductivo basado en la sistematización de experiencias de trabajo con organizaciones y

empresas que aplican de forma generalizada en enfoque ágil en sus PMO o bien cuentan con una PMO considerada ágil. A partir de los casos particulares, agrupa los elementos que considera tienen en común para generalizar los factores de éxito.

Al proponer las formas como una PMO puede transitar hacia una mayor agilidad, Planview (2023) utiliza el método inductivo-deductivo a partir de los estudios de casos de empresas cuyas PMO se van adaptando a entornos cambiantes y ágiles. Igualmente utiliza otras fuentes primarias para generalizar los aspectos relacionados a la implementación de las PMO, para luego proponer las acciones o pasos necesarios para convertirse en una PMO ágil.

Valdés (2023) en su propuesta metodológica para la creación de una PMO ágil utiliza el método inductivo-deductivo, realizando adaptaciones de metodologías de desarrollo organizacional y de dirección de proyectos para elaborar, a partir de ellas, un nuevo marco de despliegue ágil de una PMO.

Otros estudios que se pueden mencionar que se encontraron relevantes como referencias sobre el estado actual del enfoque de agilidad, de los que se puede obtener elementos metodológicos útiles para este PFG, se mencionan a continuación:

Ambler, S y Lines, M (2022), proponen una metodología y kit de herramientas llamada Discipline Agile (DA) que esencialmente propone que las organizaciones pueden y deben escoger su forma de trabajo (WoW, por su nombre en inglés) al ser únicas y actuar en contextos cambiantes y en condiciones particulares, prescribiendo alternativas de ciclo de vida de proyectos según las necesidades de las organizaciones, la forma actual de trabajar y la eventual aplicabilidad de las herramientas. Los métodos utilizados por los autores fue el inductivo-deductivo y analítico-sintético. Para ello se basaron en el análisis y síntesis de datos y experiencias de empresas que impulsan la agilidad en sus estructuras, particularizando sus

datos para proporcionar una metodología ajustable a todos los casos, y así generaron diversas formas de aplicación de una metodología.

El PMO Global Institute (2023) ha desarrollado un marco conceptual sobre una PMO ágil, definiéndola en base a una PMO tradicional y un marco metodológico para implantarla que propone los pasos necesarios para iniciar y gestionar una PMO, incluyendo el enfoque ágil a partir de las particularidades de cada organización. El PMO Global Institute generó esta propuesta en base a los elementos comúnmente aceptados de la administración de proyectos desarrollados por el PMI, utilizando el método inductivo-deductivo que dio como resultado adaptaciones de procesos y marcos de trabajo vinculados a la agilidad como enfoque de desarrollo organizacional y de gestión de proyectos.

2.3.2.2 Conclusiones y recomendaciones obtenidas

De las conclusiones obtenidas en las investigaciones mencionadas se pueden rescatar los siguientes aspectos:

- a) Las organizaciones más capaces para transitar en los contextos cambiantes son aquellas que logran flexibilizar sus procesos y empoderar a los equipos, centrarse en los resultados, equilibrar sus estructuras y gobernanza de proyectos conforme a las necesidades. La forma en cómo estas empresas lo logran se vincula a su capacidad de adaptarse y a gestionar los riesgos.
- b) Para generar el cambio de una gestión tradicional hacia una gestión ágil de proyectos se debe definir qué significa y qué implicaciones tiene la agilidad para la organización, igual que definir en qué consiste el éxito de los proyectos de la organización, para monitorearlo y medirlo. La PMO ágil debe centrarse en la entrega

de valor y en los equipos, lo que requiere cambios en la concepción de la gestión de proyectos.

- c) Las PMO ágiles deben proveer un marco de gobernanza que permita la flexibilidad, la colaboración, creatividad e innovación de los equipos de proyecto, de tal forma que no se centren solo en el cumplimiento de metodologías y procesos, si no en la entrega de valor.
- d) Las PMO ágiles responden a la necesidad de adaptar metodologías, marcos de trabajo, procesos, ciclo de proyectos y enfoques de desarrollo de producto para responder a las circunstancias y entornos específicos de la organización.
- e) El diseño de una PMO ágil debe partir del conocimiento profundo de la situación y entornos cambiantes e inciertos de la organización donde se implantará para ajustarse de la mejor manera posible y entregar el valor esperado.
- f) Para desplegar o desarrollar una PMO ágil, los temas relacionados a la gobernanza, los métodos y procesos, al igual que los equipos de trabajo son los principales aspectos para considerar en su diseño.
- g) Las principales diferencias entre una PMO tradicional y una PMO ágil se encuentran en la rigidez de la gobernanza de la tradicional versus la flexibilidad de la PMO ágil, el enfoque de entrega de proyectos basado en el valor para el cliente, la adaptabilidad de la PMO ágil, y el enfoque basado en la triple restricción y la calidad para la entrega de proyectos en la que se basa la PMO tradicional.

2.3.3 Otra teoría relacionada con el tema en estudio

A continuación, se presentan algunas teorías que complementan la investigación documental realizada y de igual forma proporcionan un marco a tomar en cuenta en el diseño de la PMO ágil y su estrategia de implementación dentro de la organización.

2.3.3.1 Dominios de la Agilidad en los negocios

La teoría define la agilidad en los negocios como un conjunto de capacidades y comportamientos organizacionales y marcos de trabajo que favorecen la libertad, la flexibilidad y la resiliencia de una organización para alcanzar su propósito (Leybourn, 2020) y que favorecen el aumento de las utilidades, tiempos de respuesta más rápidos, la mejora de las relaciones interpersonales y una mayor transparencia dentro de la organización.

Para lograr que esto suceda, el autor propone un modelo en el que la organización deberá navegar en 4 dimensiones: liderazgo, relaciones, personas y operaciones, que conforman 12 dominios y los que están interrelacionados y tiene como centro o propósito al cliente. Los dominios en su conjunto componen un marco de trabajo que facilita que la organización adquiera mayor flexibilidad y agilidad, especialmente si logra que en su conjunto se apliquen y cumplan los dominios.

El cliente es el propósito de la existencia de la organización y a partir de esta premisa se configuran los dominios. La agilidad debe buscarse a lo largo y ancho de la organización y la teoría proporciona objetivos prácticos que pueden apoyar las formas de adoptar la agilidad en cada dominio.

La dimensión de las relaciones está compuesta por los dominios de Consejo de administración o junta directiva, fuerza de trabajo, socios o aliados (incluidos proveedores).

Esta dimensión se ocupa de mejorar aquellos aspectos que le dan contexto al trabajo organizacional para incorporar la agilidad.

La dimensión del liderazgo se compone de los dominios de Administración de las personas (Líderes), equipos (colaborativos) y agilidad estratégica (ejecutar ágilmente). Se dimensiona y gobierna para dar forma a una organización ágil. El liderazgo es una mentalidad con capacidades y técnicas asociadas para lograr la agilidad.

La dimensión de los individuos busca definir las técnicas para entrega de trabajo de alta calidad, de una manera ágil. También busca que los equipos se apropien y empoderen. Los dominios son mentalidad de crecimiento, excelencia en el trabajo, propiedad y responsabilidad.

La dimensión de las operaciones aborda el modo que se define una organización ágil. Los dominios de esta dimensión son agilidad estructural, agilidad de procesos y agilidad empresarial.

Esta teoría, aun en desarrollo como indica su autor, es flexible y adaptable a cualquier organización, por lo que puede considerarse para la investigación de este PFG, vinculando los aspectos prácticos de aplicación de los dominios como puntos de comparación con la propuesta de la PMO Ágil y de las políticas de soporte.

2.3.3.2 Oficina de Administración de Proyectos Ágil

El PMI define una PMO como “una estructura de la organización que estandariza los procesos de gobernanza relacionados con el proyecto y facilita el intercambio de recursos, metodologías, herramientas y técnicas” (2017, p.46).

La PMO puede tener diversos roles y responsabilidades de tipo técnico y/o directivo, estar inmersa en una unidad dentro de una organización o bien en la alta gerencia y pueden contar con grados menores o mayores de autoridad a nivel jerárquico. La razón fundamental de

contar con una oficina de proyectos, independientemente del tipo de rol que tenga en la organización, es que debe asegurar que los proyectos estén alineados a la estrategia empresarial y que éstos se ejecuten bajo los parámetros ofrecidos a los equipos de proyectos mediante los procesos determinados para ello y los requerimientos cumplidos.

La agilidad es una filosofía de gestión de proyectos que permite enfocarse en el objetivo o beneficio que se espera, en la optimización de los medios disponibles para llevarlos a cabo y en la eliminación del desperdicio. La Guía Práctica Ágil (PMI, 2017) indica que “Ágil se centra en la entrega de valor, el respeto por las personas, la reducción del desperdicio, la transparencia, la adaptación al cambio y la mejora continua” (p.12.).

Por otro lado, según el PMO Global Institute Agile (2023) una PMO Ágil es un método para gestionar proyectos de forma ágil, flexible y adaptable. A diferencia de las PMO tradicionales que siguen un enfoque rígido y de arriba hacia abajo para la gestión de proyectos, ésta se centra en empoderar a los equipos y ofrecer valor a los interesados en entornos que cambian rápidamente. Así mismo, éste ofrece una matriz comparativa de las similitudes y diferencias entre una PMO tradicional y una Ágil, la que se presenta en la tabla 3.

Tabla 3

PMO Tradicional versus PMO Ágil

Elemento	PMO Tradicional	PMO Ágil
Propósito	Provee administración y gobernanza centralizada a los proyectos.	Provee administración y gobernanza de manera centralizada utilizando metodologías y principios ágiles.
Enfoque de trabajo	La triple restricción (alcance, presupuesto, cronograma) y la calidad.	Entrega de valor mediante procesos flexibles, iterativos y centrados en el cliente.
Flexibilidad	Normalmente se ajusta al plan y cronograma preestablecido.	Responde de acuerdo con y como un puente entre el mercado y los interesados.

Elemento	PMO Tradicional	PMO Ágil
Colaboración	Limitada a fases o hitos la colaboración con los interesados.	Promueve colaboración y comunicación constante entre los interesados.
Priorización	Prioriza proyectos en base a criterios predefinidos.	Prioriza el trabajo de proyectos basado en la entrega del máximo valor.
Mejora continua	No es un principio central de su actuación, pero podría enfocarse en la mejora continua.	Promueve una cultura de mejora continua.
Equipos	Los equipos de proyectos normalmente no tienen poder de decisión.	Empodera equipos de proyectos, remueve obstáculos y conduce la entrega de proyectos.
Transparencia	Ofrece informes transparentes, pero no necesariamente detallados.	Ofrece más transparencia mediante informes detallados para los interesados y la toma de decisión.
Estandarización	Procesos estandarizados, pero poco flexibles.	Procesos estandarizados y ágiles para la mejora de la eficiencia y la calidad.
Gobernanza	Proporciona gobernanza a los proyectos.	Proporciona gobernanza y apoyo a los equipos para implementarla.

Nota: Adaptado de Agile PMO, por PMO Global Institute, 2023.

La PMO ágil apoya a los equipos de proyectos brindándoles entrenamiento, herramientas y recursos para la mejora continua y la entrega de productos de manera más rápida, con calidad y menor riesgo. Si bien es cierto que la PMO tradicional ofrece servicios y proporciona herramientas y recursos, la diferencia con una PMO ágil se encuentra en la forma de entrega; en la PMO Ágil se privilegia la agilidad en todos sus procesos o esfuerzos.

La PMO ágil organiza y gestiona proyectos utilizando metodologías y principios Agile. La entrega de valor es través de procesos flexibles, iterativos y centrados en el cliente y al igual que los métodos ágiles apoya a los equipos a priorizar su trabajo y eliminar obstáculos. Al igual que una PMO tradicional también debe garantizar que los proyectos se completen a tiempo, dentro del presupuesto y con los estándares de calidad requeridos, aunque también proporciona gobernanza y soporte para los equipos ágiles. Finalmente, contribuye a incorporar prácticas ágiles en la cultura de la organización, posibilitando el aumento de su competitividad,

respuestas más rápidas a las condiciones cambiantes del mercado, ofreciendo soluciones centradas en el cliente.

El PMO Global Institute (2023) concluye que el marco de trabajo, los roles y funciones de una PMO ágil y las diferencias con una PMO tradicional no solo se limita a conceptos básicos o de concepción sino también a su forma de implementarse o desplegarse dentro de una organización, es decir, a la metodología con la que se implementan.

Para los fines y la hipótesis inicial de este PFG, los elementos ofrecidos en esta teoría se retoman como puntos de comparación en el diseño de la PMO y valoración de la viabilidad de su implementación en la organización.

2.3.3.3 La agilidad en proyectos de desarrollo e impacto social

Esta teoría es un enfoque de trabajo desarrollado por el Banco Interamericano de Desarrollo BID (2020) y se basa en la metodología de Administración de Proyectos basada en Resultados, PM4R por su nombre en inglés, la que fue desarrollada por el mismo Banco en 2011, basada en la Guía del PMBOK (BID, 2020). En el año 2020, el BID propuso un nuevo enfoque para su aplicación, un enfoque ágil de administración de proyectos de desarrollo e impacto social, publicando una Guía de PM4R Ágil.

Este enfoque ágil es el resultado de la experiencia de aplicación de la administración de proyectos en base a resultados y consiste en “administrar proyectos o partes de proyectos con enfoques iterativo en ciclos cortos de tiempo que permite entregas más frecuentes de valor, visibilizando resultados en el corto plazo”, “...basado en la Guía Práctica Agile del PMI y recoge buenas prácticas de Agile PM (Prince 2) y Scrum” (2020, p,5).

Los proyectos de desarrollo e impacto social están pensados para generar cambios graduales y a largo plazo que impulsan el desarrollo socioeconómico en un país o región

(resultados), mediante la generación de resultados intermedios (productos). En muchos de estos proyectos de desarrollo también se buscan resultados intermedios vinculados a la generación de conocimiento para los beneficiarios finales tales como gobiernos, sociedad civil, población en general. Los productos que generan conocimiento requieren de autonomía, menos estructura y más toma de decisiones, innovación y enseñanza-aprendizaje continuo y calidad, teniendo a las personas como capital.

Para ambos proyectos, los de desarrollo e impacto socioeconómico y los de generación de conocimiento, el BID propone un enfoque ágil de implementación para aquellos que entregan productos intermedios y que buscan generar resultados sostenibles a largo plazo; en los productos intermedios es donde la agilidad tiene cabida según la práctica del BID.

La metodología propuesta por el BID se basa en principios, roles y herramientas que guían a los equipos en la implementación ágil a través de cinco pasos. Al igual que otras prácticas ágiles su aplicación se centra en una priorización de los trabajos del proyecto en base al valor que agregan a los interesados o clientes y en el menor tiempo posible.

Los principios fundamentales son: compromiso con el resultado, entregas frecuentes de valor y adaptación al cambio. Los roles se recogen de la metodología Scrum, y más concretamente siguiendo el modelo SoS (Scrum of Scrum) puesto que se proponen múltiples equipos multidisciplinares y líderes (con funciones de scrum máster) de agilidad, que en conjunto logran los resultados del proyecto, un super líder agilidad, un dueño de producto y un patrocinador.

La metodología propone herramientas como la lista de trabajos priorizados, incluidos los requerimientos del producto (Backlog), el Sprint o iteración, el Plan PM4R Agile con un conjunto de paquetes de trabajo seleccionados de la EDT del proyecto para cada sprint, el Kanban PM4R Agile y un tablero Kanban que permite visualizar los avances del sprint y del proyecto.

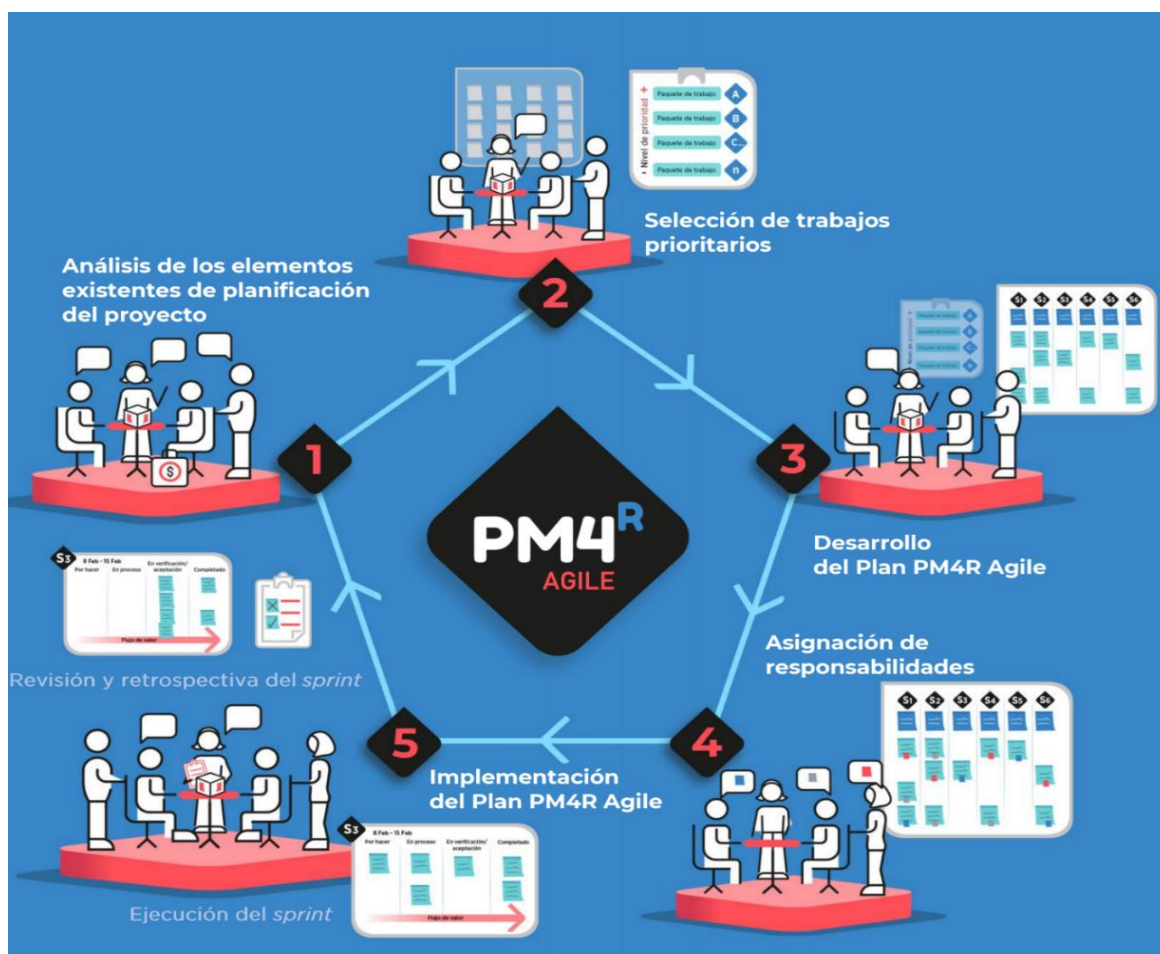
La metodología también propone actividades que tienen una configuración de procesos con entradas, herramientas y salidas: análisis de documentos existentes del proyecto, priorización de trabajos, selección de trabajos prioritarios, desarrollo del Plan PM4R Agile, ejecución del sprint, revisión del sprint y retrospectiva del sprint. Esta teoría y metodología desarrollada por el BID se considera, para los fines de este PFG, de gran relevancia puesto que vincula la implementación de proyectos de desarrollo con la agilidad.

Los proyectos que se ejecutan en la organización para la cual se está proponiendo el diseño de una PMO ágil están vinculados a programas que tienen un carácter de desarrollo social y responden a las características mencionadas sobre proyectos de largo plazo que pueden “descomponerse” en productos intermedios. Para esta PFG, esta metodología es fuente para proponer roles y responsabilidades de una PMO ágil que se correspondan con este enfoque ágil.

El proceso para implementar la metodología se compone de cinco pasos, los que se presentan en la siguiente figura 5.

Figura 5

Pasos de la Metodología PM4R Agile



Nota: Reproducido de Guía PM4R Agile, por Mondelo, E y Sanchez, R, 2020, BID. CC-

IGO 3.0 BY-NC-ND.

3 Marco metodológico

La metodología es el conjunto de aspectos operativos del proceso investigativo (Bernal, 2010). Según Azuero (2019) “el marco metodológico es el conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas”. Este método se basa en la formulación de hipótesis las cuales pueden ser confirmadas o descartadas por medios de investigaciones relacionadas al problema” (P.112).

El marco metodológico permite encuadrar el proceso que se ha seguido en esta investigación para cumplir con los objetivos y entregables propuestos. A través de su descripción en esta sección se presenta el procedimiento que se ha realizado para llegar a producir y relacionar la información con el conocimiento generado para comprobar la hipótesis planteada.

La descripción del marco metodológico de este PFG incluye las fuentes de información, los métodos de investigación, las herramientas utilizadas, los supuestos y las restricciones de la investigación.

3.1 Fuentes de información

La investigación realizada en el marco de este PFG dio inicio con análisis documental o bibliográfico, un proceso de revisión y análisis de información escrita sobre el tema de investigación desde diversas fuentes de información que son de utilidad para los fines propuestos por la investigación y se realiza “con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio” (Bernal, 2010, p.122.). Por otro lado, Baena (2017, p.68) indica que “la investigación documental es la búsqueda de una respuesta específica a partir de la indagación en documentos”. La investigación proporcionó información relevante sobre la aplicación del tema de estudio del PFG en el contexto de negocios y en lo social, que permitió el proceso de

construcción del conocimiento durante la elaboración de este proyecto para generar los entregables.

Las fuentes de información facilitan que se pueda acceder a la información, datos o conocimientos y permiten profundizar y conocer sobre el tema con mayor precisión y relevancia para su estudio.

Las fuentes de información son clasificadas en dependencia de su cercanía con la fuente y pueden ser primarias y secundarias, las que se exponen a continuación:

3.1.1 Fuentes primarias

Las fuentes primarias son aquellas que se obtuvieron directamente de la fuente, ya sea porque se observaron o recopilaron directamente o bien porque se consulta la fuente que las obtuvo originalmente. Las fuentes primarias pueden ser libros, monografías, tesis, artículos de revistas especializadas, trabajos presentados en congresos, testimonios de expertos, entre otros (Sampieri, 2014). Las fuentes primarias aportan información directa, original, se conciben de forma creativa, producto de una investigación o contacto con un hecho; la información que aportan no ha sido evaluada, analizada o reorganizada por otros.

Para los fines de este PFG las fuentes primarias que se utilizaron son los documentos de la organización como la propuesta estratégica para la gestión de proyectos y movilización de recursos (Somarriba, 2021) y las entrevistas a la coordinadora provincial, Hna. Giselle Gómez y a la administradora de obras de la Provincia, la Lic. Yahaira Cortez. Ambas fueron entrevistadas en sus calidades acreditadas como autoridad para brindar y demandar información para esta investigación. Estas tres fuentes constituyeron el punto de partida para la investigación que se llevó a cabo y fundamentalmente para el diagnóstico y diseño de la PMO.

Otras fuentes primarias utilizadas son el Documento de Proyecto Educativo Pastoral de la Congregación (STJ, 2022), el Manual de Funciones de los Colegios Teresianos (STJ, 2017), ambos utilizados en el diagnóstico y la definición de roles, responsabilidades y organigrama de la organización con la PMO incorporada.

3.1.2 Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias son “todas aquellas que ofrecen información sobre el tema que se va a investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o las situaciones, sino que sólo los referencian” (Bernal, 2010, p.192.).

La Universidad de Guadalajara (Universidad de Guadalajara [UdG] s.f.) indica que las fuentes secundarias “contienen información primaria, sintetizada y reorganizada. Están diseñadas para facilitar y maximizar el acceso a las fuentes primarias o a sus contenidos”.

Las fuentes secundarias de este PFG son la Guía Práctica de Procesos (PMI, 2023), el Informe PMI Pulse of the Profession Más allá de la agilidad (PMI, 2021), el Estándar para la Administración Organizacional de Proyectos (PMI, 2018), la Guía del PMBOK del PMI, Sexta Edición (2017) y Séptima Edición (2021), todas ofrecen un marco para la configuración de una PMO con elementos para definir conceptos, funciones, procesos y metodologías en el diseño e implementación de la PMO como producto de este PFG.

Se utilizó el libro de Valdés (2023) El camino ágil hacia la PMO, un enfoque sistémico de despliegue, probado, que agrega valor. Esta fuente se utilizó para el diagnóstico, diseño y estrategia de implementación de la PMO. Otra fuente secundaria utilizada por su relevancia y correspondencia fue el artículo Agile PMO, publicado por el PMO Global Institute (2023) por su correlación con el diseño, la estructura, roles y responsabilidades de una PMO ágil.

Otras fuentes secundarias son la Guía práctica de Ágil (PMI, 2017), la Guía del PM4R Ágil (Mondelo, E y Sánchez, R., 2020) ambas utilizadas para refinar el enfoque ágil que se propone para la PMO producto de este PFG.

Finalmente, se utilizaron algunas fuentes secundarias que dan cuenta de buenas prácticas como las de Planview (2023) y de Reyes Torres (2019), al igual que factores de éxito de la PMO Ágil que identifica Roach (2023).

El resumen de las fuentes de información que se utilizaron en este proyecto se presenta en la tabla 4.

Tabla 4

Fuentes de información

Objetivos	Fuentes de Información	
	Primarias	Secundarias
1. Actualizar la información del diagnóstico de la gestión de proyectos de la organización socioeducativa con el fin de identificar oportunidades de mejora que fundamenten el diseño de una PMO a medida.	Somarriba, A (2021). Propuesta Estratégica para la gestión de proyectos y movilización de recursos. Provincia Teresiana Nuestra Señora de La Paz. Giselle Gómez Guillén, STJ. Entrevista como Coordinadora Provincial. Compañía de Santa Teresa de Jesús. Lic. Yahaira Cortez. Entrevista como Administradora Provincial de Obras. Compañía de Santa Teresa de Jesús.	Valdés Garciatorres, J (2023). El camino ágil hacia la PMO. Un enfoque sistémico de despliegue, probado, que agrega valor. Project Management Institute PMI (2021). Informe PMI Pulse of the Profession, Más allá de la agilidad. PMI. Project Management Institute (2017). Guía de los Fundamentos de la dirección de proyectos. Guía del PMBOK.
2. Diseñar una PMO de acuerdo con las necesidades de la organización	Compañía de Santa Teresa de Jesús (2022). Documento Final Proyecto Educativo Pastoral. Provincia Teresiana Nuestra Señora de La Paz.	Valdés Garciatorres, J (2023). El camino ágil hacia la PMO. Un enfoque sistémico de despliegue, probado, que agrega valor.

Objetivos	Fuentes de Información	
	Primarias	Secundarias
socioeducativa para que contribuya a la gestión de proyectos con ciclos de vida adaptativos y/o predictivos.	Somarriba, A (2021). Propuesta Estratégica para la gestión de proyectos y movilización de recursos. Provincia Teresiana Nuestra Señora de La Paz.	Project Management Institute (2018). The standard for organizational project management (OPM). PMI. Project Management Institute (2017). Guía de los Fundamentos de la dirección de proyectos. Guía del PMBOK. Project Management Institute (2017). Guía práctica de Ágil. PMO Global Institute (2023). Agile PMO in 2023. Roach, L (2023). The agile PMO, leading change in the Enterprise.
3. Definir la ubicación de la PMO dentro de la estructura organizacional, su nivel de autoridad, roles y responsabilidades con el fin de que se implemente de acuerdo con el diseño propuesto y a las necesidades de la organización.	Compañía de Santa Teresa de Jesús (2017) Manual de Funciones Colegios Teresianos. Provincia Cristo Rey. Compañía de Santa Teresa de Jesús (2022). Documento Final Proyecto Educativo Pastoral. Provincia Teresiana Nuestra Señora de La Paz.	Project Management Institute (2023). Process Groups: A Practice Guide. Project Management Institute (2018). The standard for organizational project management (OPM). Planview. The agile PMO. 5 Steps to Driving Agility at Scale. Be the PMO for Today's Agile Enterprise.
4. Elaborar una estrategia de implementación de una oficina de administración de proyecto (PMO) ágil para que facilite su despliegue dentro de una organización socioeducativa.	Giselle Gómez Guillén, STJ. Entrevista como Coordinadora Provincial. Compañía de Santa Teresa de Jesús. Lic. Yahaira Cortez. Entrevista como Administradora Provincial de Obras. Compañía de Santa Teresa de Jesús.	Valdés Garcíatorres, J (2023). El camino ágil hacia la PMO. Un enfoque sistémico de despliegue, probado, que agrega valor. Project Management Institute (2017). Guía práctica de Ágil. PMO Global Institute (2023, 6 de agosto). Agile PMO (Project Management Office) in 2023.

Objetivos	Fuentes de Información	
	Primarias	Secundarias
		Reyes Torres, Leonardo (2019). Lidera tu PMO: Las Mejores Prácticas Para Liderar una Oficina de Gestión de Proyectos. Mondelo, E y Sánchez, R (2020). Guía del PM4R Ágil. BID.
5. Proponer políticas de capacitación y reclutamiento del personal de proyectos, adquisiciones y de mejoramiento de la madurez organizacional para implementar las mejores prácticas de gestión de los proyectos de la organización.	Compañía de Santa Teresa de Jesús (2022). Documento Final Proyecto Educativo Pastoral. Provincia Teresiana Nuestra Señora de La Paz. Giselle Gómez Guillén, STJ. Entrevista como Coordinadora Provincial. Compañía de Santa Teresa de Jesús.	Project Management Institute (2021). Guía de los Fundamentos de la dirección de proyectos. Guía del PMBOK. Valdés Garcíatorres, J (2023). El camino ágil hacia la PMO. Un enfoque sistémico de despliegue, probado, que agrega valor. Project Management Institute (2023). Process Groups: A Practice Guide. Reyes Torres, Leonardo (2019). Lidera tu PMO: Las Mejores Prácticas para liderar una Oficina de Gestión de Proyectos.

Nota: La tabla 4 muestra las fuentes de información utilizadas, en correspondencia con cada objetivo, y según sean primarias o secundarias. Autoría propia en base a consultas.

3.2 Métodos de Investigación

El método según Baena (2017) es “el camino por seguir mediante una serie de operaciones reglas prefijadas de antemano para alcanzar el resultado propuesto” y según Rodríguez y Pérez (2017), el método es el modo en que alcanza un objetivo.

El método se relaciona con la metodología entendida “como el conjunto de aspectos operativos del proceso investigativo, y que es la concepción más conocida en el ambiente académico en general” (Bernal, 2017, p.59).

Existen diversas formas de acercarse al tema investigado a través de la metodología, la que comprende definir y ejecutar una serie de operaciones y procedimientos para generar el conocimiento esperado como producto del proceso investigativo. En este apartado se exponen los métodos utilizados durante la investigación realizada en el presente PFG.

3.2.1 Método analítico-sintético

El método analítico-sintético según Rodríguez y Pérez (2017) comprende el análisis y la síntesis. Bernal (2017, p.60) lo define como “Estudia los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual (análisis), y luego se integran esas partes para estudiarlas de manera holística e integral (síntesis)”. El resultado es un sistema conceptual como lo llama Baena (2010).

El análisis permite descomponer mentalmente las partes de un todo, cualidades, propiedades, componentes, propiedades para luego mentalmente combinarlas o unir las para relacionar las distintas partes y caracterizar su relación por medio de la síntesis, de esta manera se comprende mejor y de manera objetiva la realidad y es posible generar nuevo conocimiento a partir de ello.

Es un método utilizado para buscar y procesar la información empírica, teórica y metodológica (Rodríguez y Pérez, 2017).

Este método se aplicó en el proceso de revisión documental de esta investigación durante del diagnóstico, análisis de la información generada por fuentes primarias de la organización, el diseño de la PMO y las políticas de soporte ofrecidas en este PFG.

3.2.2 Método inductivo

El método inductivo, según Bernal (2017):

Utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría. (p.59).

Este método va de particular a lo general puesto que facilita la identificación de características, cualidades o partes que tienen en común los fenómenos individuales y de esta forma obtener generalizaciones.

El método se basa en la observación, recolección de datos particulares sobre el objeto observado y la generalización mediante la inferencia de todas las particularidades de éste.

Rodríguez y Pérez (2017) indican que este método es también llamado razonamiento inductivo, principio fundamental de todas las ciencias: “sus pasos son observación, formulación de hipótesis, verificación, tesis, ley y teoría” (2017, p.187).

En este PFG se ha utilizado el método particularmente en lo referido al diseño de la PMO y la metodología de implementación mediante observación y comparaciones, la definición de sus alcances a partir del diagnóstico de la organización y los factores de éxito a partir del estudio comparativo en otros sectores; las particularidades encontradas dieron origen a la generalización que permitió generar las propuestas.

3.2.3 Método deductivo

Este método va de lo general a lo específico (Baena, 2010); “se trata de inferir soluciones o características concretas a partir de generalizaciones, principios, leyes o definiciones universales” (Rodríguez y Pérez, 2017, p.188). De lo general, se realizan

deducciones que generan nuevos principios, leyes menos generales, particulares, que dan como resultado ajustes a teorías, conceptos o métodos de los originalmente estudiados.

Bernal (2017, p.59) lo define como “este método de razonamiento consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares.

Según Suarez, E (2023) “en lugar de comenzar con observaciones específicas y luego hacer generalizaciones, el método deductivo comienza con teorías generales y luego aplica la lógica para llegar a una conclusión específica”.

En este PFG se utilizó el método deductivo a partir de la información de fuentes primarias y secundarias referidas a procesos, métodos, metodologías utilizadas en la administración de proyectos y se propuso las aplicaciones particulares para la PMO y para la organización. En la tabla 5, describe los métodos de investigación utilizados.

Tabla 5

Métodos de investigación

Objetivos	Métodos de Investigación		
	Método analítico-sintético	Método inductivo	Método deductivo
1. Actualizar la información del diagnóstico de la gestión de proyectos de la organización socioeducativa con el fin de identificar oportunidades de mejora que fundamenten el diseño de una PMO a medida.	Se utilizó para analizar y determinar las fortalezas y puntos de mejora en la administración de proyectos de la organización	Aplicado durante la identificación de las características comunes de los procesos de la administración de proyectos a lo largo de la organización.	N/A
2. Diseñar una PMO de acuerdo con las necesidades de la	Se utilizó para analizar y clasificar los alcances de las	Se empleo en la identificación de los factores de éxito	Se utilizó en la construcción del diseño de la PMO y

Objetivos	Métodos de Investigación		
	Método analítico-sintético	Método inductivo	Método deductivo
organización socioeducativa para que contribuya a la gestión de proyectos con ciclos de vida adaptativos y/o predictivos	PMO y sus tipos en diversos sectores, las metodologías, estructura y procesos comparables con la organización.	característicos de las PMO en otras organizaciones y sectores.	aplicaciones particulares en la organización, a partir de libros relacionados con PMO.
3. Definir la ubicación de la PMO dentro de la estructura organizacional, su nivel de autoridad, roles y responsabilidades con el fin de que se implemente de acuerdo con el diseño propuesto y a las necesidades de la organización	N/A	Se utilizó para establecer los componentes y particularidades comunes de las PMO.	Se utilizó para establecer el modelo aplicable a la PMO propuesta para la organización.
4. Elaborar una estrategia de implementación de una oficina de administración de proyecto (PMO) ágil para que facilite su despliegue dentro de una organización socioeducativa.	Se utilizó para analizar y sistematizar las etapas de implementación de una PMO, según su tipo, en diversos sectores, comparables con la organización.	Se empleo en la identificación de los factores y características de las metodologías de implementación de las PMO en otras organizaciones y sectores.	Se utilizó en la elaboración de la estrategia de implementación de la PMO y aplicaciones particulares en la organización, a partir de las fuentes secundarias sobre implementación de una PMO ágil
5. Proponer políticas de capacitación y reclutamiento del personal de proyectos, adquisiciones y de mejoramiento de la madurez organizacional para implementar las mejores prácticas de gestión de los proyectos de la organización.	Aplicado para analizar y clasificar las políticas de la organización.	Aplicado en la descomposición de las particularidades comunes de las políticas y su aplicación a lo largo de organización.	Utilizado en la construcción de las bases de las políticas de soporte de la administración de proyectos en la organización

Nota: La tabla 5 muestra los métodos de investigación utilizados, en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

3.3 Herramientas

Las herramientas de investigación son instrumentos que facilitan la obtención de datos para luego ser analizados y utilizados en la generación de conceptos, aplicaciones, diseños, postulados, entre otros. Las herramientas son el medio para obtener con mayor agilidad y precisión la información que se desea utilizar en la investigación y como lo indica Lledó (2017) sirven para procesar las entradas (información de las fuentes) y producir las salidas (productos o entregables), en este caso del PFG.

La Guía del PMBOK (2017) define las herramientas como “algo tangible, como una plantilla o un programa de software, utilizado al realizar una actividad para producir un producto o resultado.” (p. 714).

A continuación, se detallan las herramientas utilizadas en este PFG con las cuales se pretendía que fuesen complementarias entre sí.

3.3.1 Entrevista

La Guía del PMBOK (2017) define la entrevista como la “manera formal o informal de obtener información de los interesados, a través de un diálogo directo con ellos” (p.708).

Mientras, Sampieri (2014) la define como “una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)” (p.418).

Para este PFG se utilizó la entrevista abierta con una guía general de contenidos con la libertad de hacer reformulaciones o nuevas preguntas. Así mismo, se utilizó entrevista semiestructurada con preguntas previamente definidas, pero con libertad para formular otras en el momento de la entrevista.

La entrevista se utilizó como herramienta para actualizar la información del diagnóstico de la gestión de proyectos, tanto con el liderazgo de la organización como con algunos colaboradores que conforman los equipos de proyectos. Así mismo, se realizaron entrevistas para el diseño de la PMO y las propuestas de políticas de soporte para la administración de proyectos de la organización.

3.3.2 Encuesta

Según Bernal (2020), “la encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas” (p,194).

La Guía del PMBOK (2017) indica que las encuestas y cuestionarios forman parte del grupo de herramientas y técnicas de recopilación de datos y se relacionan con las áreas de conocimiento del alcance, la calidad y los interesados.

Para este PFG se utilizó la encuesta para recopilar información de necesidades de la organización para relacionarlas con el diseño de la PMO y se realizaron con diversos interesados tales como colaboradores, equipos de gestión local, equipos de gestión provincial.

3.3.3 Análisis de datos

El análisis permite procesar la información para analizarla, contrastarla y completar datos (Bernal, 2010).

El análisis de datos se realizó durante la elaboración del marco teórico, al igual que en todos los procesos de generación de entregables de este PFG, con especial relevancia en el diseño de la PMO ágil al momento de interpretar los resultados de los datos generados de otras técnicas como la entrevista y la encuesta.

La Guía del PMBOK (2017) incorpora el análisis de documentos en las siguientes áreas de conocimiento: integración, alcance, calidad, riesgos e interesados (p.686).

3.3.4 Juicio de Expertos

La Guía del PMBOK (2017) define el juicio de experto como:

“Juicio que se brinda sobre la base de la experiencia en un área de aplicación, área de conocimiento, disciplina, industria, etc., según resulte apropiado para la actividad que se está ejecutando. Dicha experiencia puede ser proporcionada por cualquier grupo o persona con educación, conocimiento, habilidad, experiencia o capacitación especializada” (p.715).

Esta herramienta es incluida por la Guía del PMBOK en todas las áreas de conocimiento.

Robles Garrote y Rojas (2015) lo conceptualizan como:

“el juicio de expertos es un método de validación útil para verificar la fiabilidad de una investigación que se define como una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en éste, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones” (Introducción, párr.1).

En este PFG se recurrió al juicio de expertos en el proceso de definición de la ubicación, autoridad, roles y responsabilidades de la PMO dentro de la organización, en el diseño de la estrategia de implementación y en las políticas de soporte para la administración de proyectos. Los expertos fueron tanto externos como internos de la organización y se perseguía validar las propuestas, su pertinencia y aplicabilidad realista.

En la tabla 6, se definen las herramientas utilizadas para cada objetivo propuesto.

Tabla 6*Herramientas utilizadas*

Objetivos	Herramientas
1. Actualizar la información del diagnóstico de la gestión de proyectos de la organización socioeducativa con el fin de identificar oportunidades de mejora que fundamenten el diseño de una PMO a medida.	Entrevista Análisis de datos Encuesta
1. Diseñar una PMO de acuerdo con las necesidades de la organización socioeducativa para que contribuya a la gestión de proyectos con ciclos de vida adaptativos y/o predictivos.	Entrevista Encuesta Análisis de datos
2. Definir la ubicación de la PMO dentro de la estructura organizacional, su nivel de autoridad, roles y responsabilidades con el fin de que se implemente de acuerdo con el diseño propuesto y a las necesidades de la organización.	Juicio de expertos Análisis de datos Entrevista
3. Elaborar una estrategia de implementación de una oficina de administración de proyecto (PMO) ágil para que facilite su despliegue dentro de una organización socioeducativa.	Juicio de expertos Análisis de datos Entrevista
4. Proponer políticas de capacitación y reclutamiento del personal de proyectos, adquisiciones y de mejoramiento de la madurez organizacional para implementar las mejores prácticas de gestión de los proyectos de la organización.	Juicio de expertos Entrevista

Nota: La tabla 6 muestra las herramientas utilizadas, en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

3.4 Supuestos y restricciones

Según la Guía del PMBOK (2017) un supuesto es un “factor del proceso de planificación que se considera verdadero, real o cierto, sin prueba ni demostración” (p.725).

Los supuestos en un proyecto pueden significar un elemento de riesgo, sea que se cumplan o no. Según, la Universidad Santo Tomás (2020), refiriéndose a la gestión de riesgos, indica que “los supuestos son todas aquellas condiciones o factores suficientes para garantizar el éxito del proyecto en cada uno de sus niveles (fin, propósito, componentes y actividades); sin embargo, no son controlables por el equipo proyectista” (p.13).

Las restricciones representan los elementos a los que se debe ajustar un proyecto para cumplir con sus entregables, representan límites y comúnmente en la administración de proyectos se han referido a alcance, cronograma, costo (triple restricción) y calidad. El PMBOK (2017) dice la restricción es un “factor limitante que afecta la ejecución de un proyecto, programa, portafolio o proceso” (p.723).

Los supuestos y restricciones, y su relación con los objetivos del proyecto final de graduación, se ilustran en la tabla 7, a continuación:

Tabla 7

Supuestos y Restricciones

Objetivos	Supuestos	Restricciones
1. Actualizar la información del diagnóstico de la gestión de proyectos de la organización socioeducativa con el fin de identificar oportunidades de mejora que fundamenten el diseño de una PMO a medida.	Se cuenta con el acceso a la información de la organización de acuerdo con las necesidades de la investigación. El liderazgo organizacional se compromete e induce la colaboración de todos los interesados.	La información sensible de la organización no es posible darla a conocer.
2. Diseñar una PMO de acuerdo con las necesidades de la organización socioeducativa para que contribuya a la gestión de proyectos con ciclos de vida adaptativos y/o predictivos.	Colaboradores y otros interesados de la organización participan en los procesos de recolección de datos.	Las propuestas inéditas para la organización se consultan y validan con expertos externos y por

Objetivos	Supuestos	Restricciones
	La información de la organización está actualizada y es pertinente.	experiencias internas relacionadas.
	El liderazgo de la organización participa en la validación.	Las propuestas están consignadas a las características de la organización dadas por su carácter religioso, gobernanza y su alcance geográfico particular.
3. Definir la ubicación de la PMO dentro de la estructura organizacional, su nivel de autoridad, roles y responsabilidades con el fin de que se implemente de acuerdo con el diseño propuesto y a las necesidades de la organización.	Los expertos internos y externos están disponibles para la validación de enfoque y propuesta.	Las propuestas inéditas para la organización se consultan y validan con expertos externos y por experiencias internas relacionadas.
	El liderazgo de la organización participa en la validación.	Las propuestas están consignadas a las características propias de la organización dadas por su carácter religioso, gobernanza y su alcance geográfico particular.
4. Elaborar una estrategia de implementación de una oficina de administración de proyecto (PMO) ágil para que facilite su despliegue dentro de una organización socioeducativa.	Colaboradores y otros interesados de la organización participan en los procesos de recolección de datos.	Las propuestas están consignadas a las características propias de la organización dadas por su carácter religioso, gobernanza y su alcance geográfico particular.
	El liderazgo de la organización participa en la validación.	
5. Proponer políticas de capacitación y reclutamiento del personal de proyectos, adquisiciones y de mejoramiento de la madurez organizacional para implementar las mejores prácticas de gestión de los proyectos de la organización.	La información de la organización está actualizada y es pertinente.	La información sensible de la organización no es posible darla a conocer.
	Los expertos internos están disponibles para la validación de propuesta.	

Nota: La tabla 7 muestra supuestos y restricciones utilizadas en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

3.5 Entregables

Los proyectos generan un producto, un servicio o un resultado único (PMI, 2017) para cumplir con sus objetivos. La Guía del PMBOK (2017) define un entregable como “Cualquier producto, resultado o capacidad único y verificable para ejecutar un servicio que se debe producir para completar un proceso, una fase o un proyecto” (p.708).

Un entregable, según Dharma Consulting Group (2023):

Puede ser un producto físico, como un edificio en un proyecto de construcción, o puede ser un resultado intangible, como un informe de investigación en un proyecto académico. Cada entregable tiene un propósito y contribuye a los objetivos finales del proyecto. Los entregables son creados y entregados a los stakeholders o partes interesadas del proyecto y generalmente se identifican y definen en las etapas iniciales de la planificación del proyecto. (párr.2).

La tabla 8 muestra y define los entregables de este PFG.

Tabla 8

Entregables

Objetivos	Entregables
1. Actualizar la información del diagnóstico de la gestión de proyectos de la organización socioeducativa con el fin de identificar oportunidades de mejora que fundamenten el diseño de una PMO a medida.	Resultados de la validación del diagnóstico de la gestión de proyectos: define la forma y condiciones de la organización para la administración de sus proyectos, un análisis de sus fortalezas y puntos de mejora, al igual que los elementos que se consideran para el diseño de la PMO.
2. Diseñar una PMO de acuerdo con las necesidades de la organización socioeducativa para que contribuya a la gestión de proyectos con ciclos de vida adaptativos y/o predictivos.	Diseño de la PMO según las necesidades de la organización: incorpora el concepto de agilidad e incluye entregables para materializar temas de gobernanza, metodologías de trabajo ágiles o híbridas, procesos, herramientas, entre otros, todo con enfoque de entrega de valor.

Objetivos	Entregables
3. Definir la ubicación de la PMO dentro de la estructura organizacional, su nivel de autoridad, roles y responsabilidades con el fin de que se implemente de acuerdo con el diseño propuesto y a las necesidades de la organización.	Organigrama de la organización con la PMO incorporada: incluye la definición de las relaciones organizacionales, la gobernanza y el nivel de autoridad de la PMO. Matriz de roles y responsabilidades de la PMO: incluye las funciones de la PMO desde la perspectiva ágil, los servicios y sus alcances.
4. Elaborar una estrategia de implementación de una oficina de administración de proyecto (PMO) ágil para que facilite su despliegue dentro de una organización socioeducativa.	Estrategia de Implementación de la PMO: define el proceso de implementación con enfoque ágil, el plan de trabajo y el cronograma.
5. Proponer políticas de capacitación y reclutamiento del personal de proyectos, adquisiciones y de mejoramiento de la madurez organizacional para implementar las mejores prácticas de gestión de los proyectos de la organización.	Documento de Políticas de soporte de la PMO para la administración de proyectos: incluye reclutamiento y capacitación del personal de proyectos, la gestión de adquisiciones y recursos, al igual que la gestión de riesgos.

Nota: La tabla 8 muestra los entregables del proyecto, en correspondencia con cada objetivo.

Autoría propia.

4 Desarrollo

4.1 Resultados de la validación del diagnóstico de la gestión de proyectos de la organización.

4.1.1 Contexto de validación del diagnóstico

La organización llevó a cabo un diagnóstico de la gestión de proyectos durante el año 2022, cuyos resultados fueron el punto de partida para la propuesta del presente trabajo. Para actualizar la información del diagnóstico se realizaron entrevistas al liderazgo organizacional, en este caso a la coordinadora y la administradora provinciales de obras. Así mismos, se aplicó una encuesta a los equipos de gestión local y provincial. 13 personas participaron, personal de administración, dirección, proyectos y economía de las escuelas de Nicaragua y Costa Rica, y de Cuba, religiosas y personal seglar con al menos dos años de laborar para la congregación, quienes participan directamente en la gestión de proyectos. Las encuestas se llevaron a cabo a finales de diciembre de 2023.

La encuesta se realizó de manera anónima y virtual, con preguntas tanto cerradas como abiertas distribuidas en tres secciones relacionadas al ciclo de vida y los procesos de gestión de proyectos en la organización: inicio, planificación, ejecución y cierre de proyectos, al igual que de la gestión de los recursos, las herramientas utilizadas, el desarrollo de equipos y el aprendizaje organizacional. La información validada se centra en los puntos débiles y las oportunidades de mejora para la gestión de proyectos establecidos inicialmente con la herramienta FODA durante el diagnóstico sobre la gestión de proyectos. Esta validación ha permitido identificar los elementos más relevantes para la propuesta de este proyecto.

Los resultados generales y el análisis de la información se presentan en la siguiente sección y los preguntas de la encuesta y entrevistas, en el anexo 5. Las herramientas utilizadas

en la formulación y la gestión de proyectos mencionadas en la encuesta se muestran en la Tabla 2 de este documento.

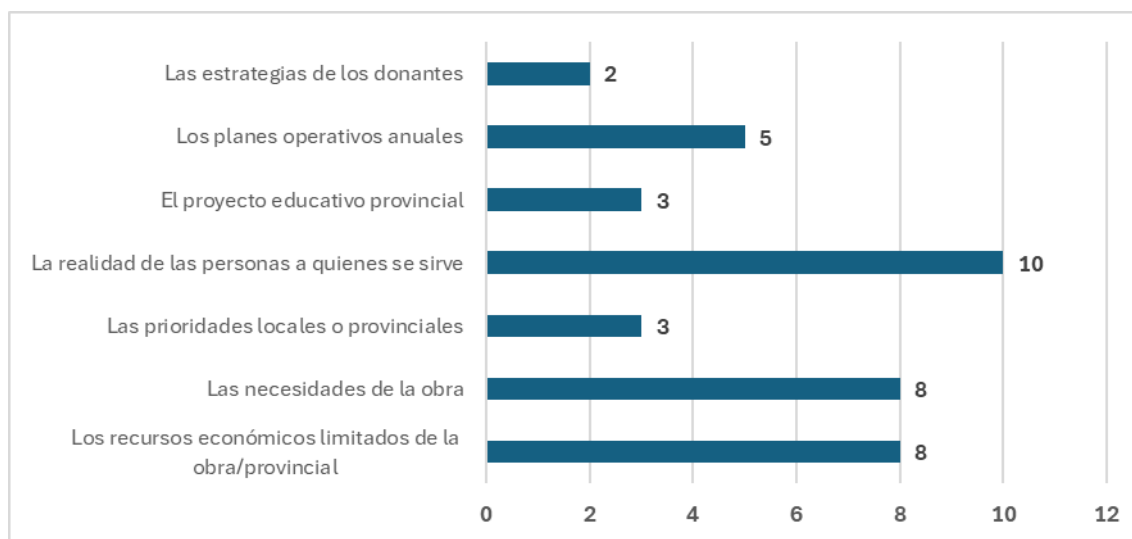
4.1.2 Resultados de la validación para la actualización del diagnóstico

La fase de inicio y planificación de los proyectos de la organización incluye tanto los elementos de identificación de necesidades para proponer proyectos como los de diseño. La planificación de los proyectos se realiza en el nivel provincial cuando se trata de proyectos que involucren a toda la provincia o a más de un país y en el nivel local con los equipos de gestión de colegios y obras sociales en cada país. Los equipos utilizan diversos criterios para la identificación de propuestas de proyectos, los cuales siguen un proceso de priorización posterior para la búsqueda del financiamiento de estos.

Los criterios son establecidos a discreción de los equipos y, no se pudo evidenciar que sean derivados explícitamente de algún lineamiento de parte de la organización. Las propuestas para proyectos se basan en las necesidades operativas, de infraestructuras y servicios de los colegios y obras sociales. Debido a que los recursos económicos son limitados, todas estas necesidades deben satisfacerse con financiamiento externo que la organización debe buscar.

Otro criterio de relevancia para proponer proyectos es la realidad de las personas a quienes se sirve y que implica la búsqueda de soluciones o alternativas para ellos. Con menor relevancia aparecen las prioridades locales o provinciales; este resultado, se presume, puede estar vinculado a desconocimiento o a la falta de claridad de las prioridades organizacionales.

Las respuestas se presentan en la figura 6.

Figura 6*Criterios para proponer proyectos*

Nota: La figura 6 muestra los criterios utilizados para la identificación de propuestas de proyectos. Autoría propia en base a encuesta a equipos de proyectos.

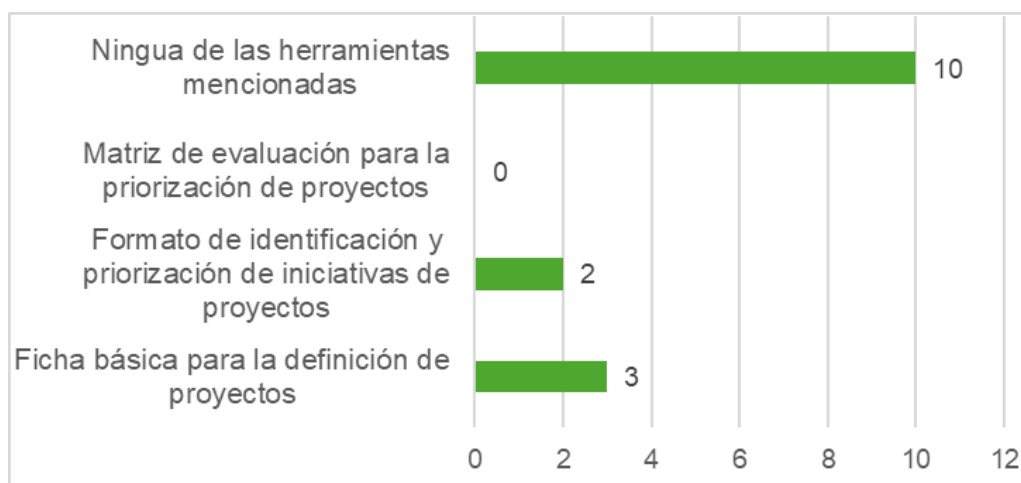
Según el diagnóstico de gestión de proyectos (Somarriba, 2021), existen procesos formales de planificación multianual y anual de la organización como provincia y de los colegios y obras sociales en el nivel local, sin embargo, los criterios para proponer proyectos y priorizarlos no están formalmente establecidos y no son incorporados por los equipos. Las respuestas obtenidas sobre los criterios para la identificación y priorización de proyectos refleja que no existe claridad general sobre ellos y que los equipos no conocen bien los procedimientos y/o políticas de priorización y aprobación de proyectos del gobierno provincial.

Las entrevistas realizadas revelaron que en las primeras etapas de la identificación de propuestas para proyectos, los equipos no formalizan los procesos de planificación a pesar de la existencia de algunos instrumentos concebidos para apoyar la identificación y la priorización. En la encuesta se indagó sobre el uso de instrumentos tales como la ficha básica para la definición de iniciativas para proyectos, el formato para la priorización de iniciativas de

proyectos a nivel local y la matriz de evaluación para la priorización de proyectos en el nivel provincial. Las respuestas reflejan que dichos instrumentos no se han incorporado plena o formalmente a lo largo de la organización como herramientas estandarizadas de apoyo, tal y como lo muestra la figura 7.

Figura 7

Uso de herramientas para la identificación y priorización de proyectos



Nota: La figura 7 muestra el uso de herramientas para la identificación y priorización de proyectos. Autoría propia en base a encuesta a equipos de proyectos.

Como resultado de esta situación, el portafolio de proyectos de la organización tiene un enfoque local, por obra o colegio, aunque por la naturaleza de la organización, se considera que existe potencial para desarrollar intervenciones con un carácter más transversal, programático o por eje de trabajo orientado por las prioridades estratégicas de la organización en la Provincia.

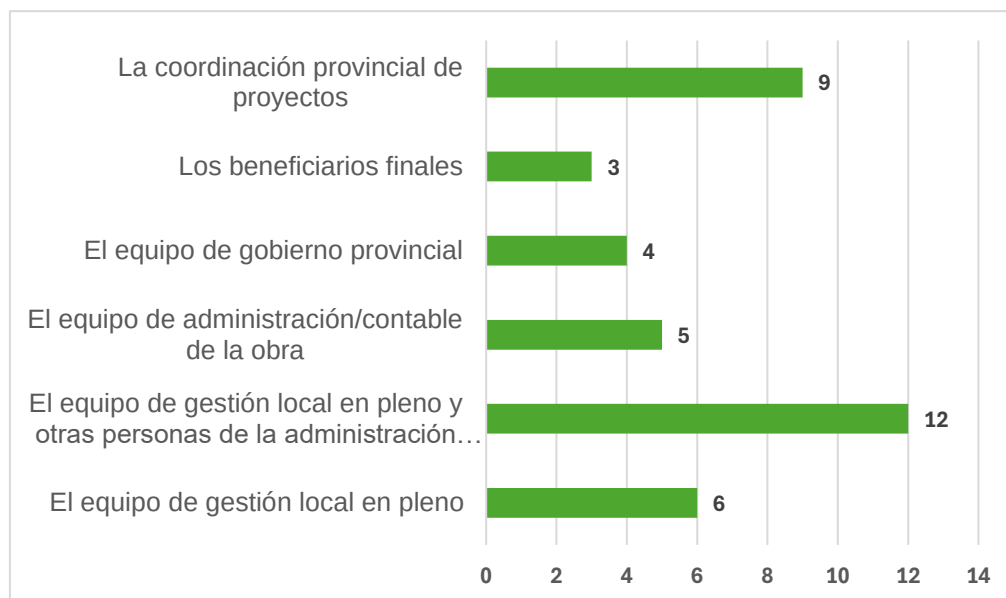
En cuanto a la participación en la definición de proyectos dentro de la organización, los participantes en los procesos de identificación de propuestas de proyectos son principalmente los equipos de gestión local compuestos por la dirección general y académica (o médica), de

administración y la responsable de pastoral (en el caso de las escuelas) quienes definen las propuestas, pero al indagar sobre quiénes deberían participar, la mayoría piensan que también deben tener participación otras personas de la administración de la obra y la coordinación provincial de proyectos.

Los resultados obtenidos también revelan que, en los procesos de identificación de propuestas de proyectos, la participación de los beneficiarios directos o finales es limitada. Un mayor involucramiento de éstos y de otras partes interesadas en todo el ciclo de vida de los proyectos contribuiría a la incorporación del enfoque de valor para el usuario final y de sostenibilidad de los beneficios de los proyectos de la organización. La figura 8 da cuenta de las respuestas de los encuestados sobre participación de los distintos interesados.

Figura 8

Participación de los distintos interesados en la definición de proyectos



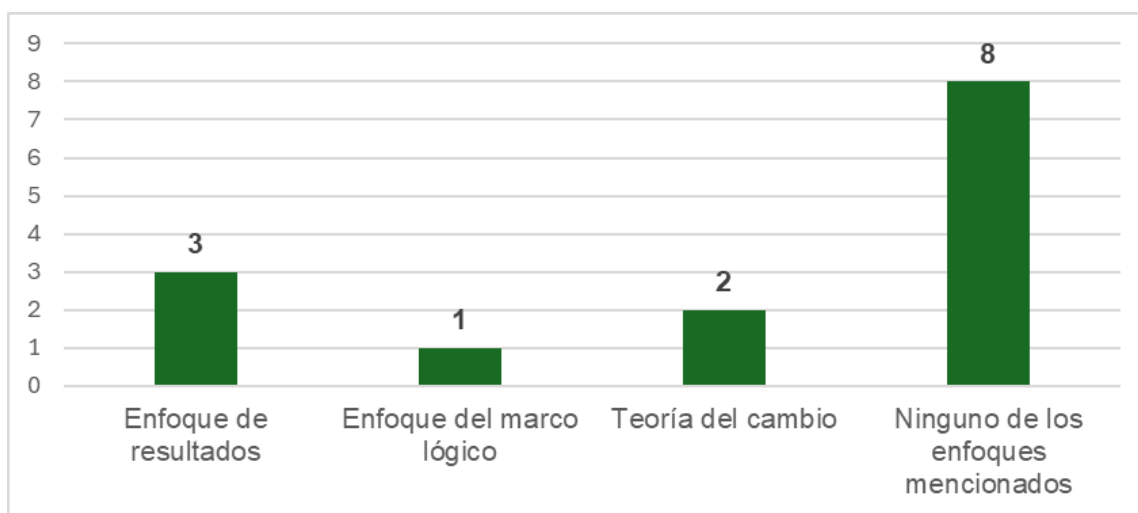
Nota: La figura 8 muestra la participación de los distintos interesados en la definición de proyectos. Autoría propia en base a la encuesta a equipos de proyectos.

Las entrevistas realizadas para este trabajo y los hallazgos del diagnóstico de gestión de proyectos de la organización revelaron que para la fase de planificación de proyectos, la organización utiliza como enfoques de diseño principalmente el marco lógico, la planificación por resultados y la teoría del cambio.

Se indagó en la encuesta sobre el conocimiento que los equipos tienen sobre estos enfoques y metodologías de formulación de proyectos, considerados muy relevantes para el sector social. La mayoría de ellos no los conoce. Esto indica que es necesario ampliar el conocimiento y la aplicación de diversas herramientas de diseño derivadas de esos enfoques, las que en muchos casos son proporcionadas por los donantes o por la organización misma. La figura 9 refleja las respuestas sobre el conocimiento de los involucrados de los enfoques de formulación de proyectos.

Figura 9

Conocimiento de los interesados sobre enfoques de planificación



Nota: La figura 9 muestra el conocimiento de los distintos interesados sobre los enfoques de planificación de proyectos utilizados en la organización. Autoría propia en base a la encuesta a equipos de proyectos.

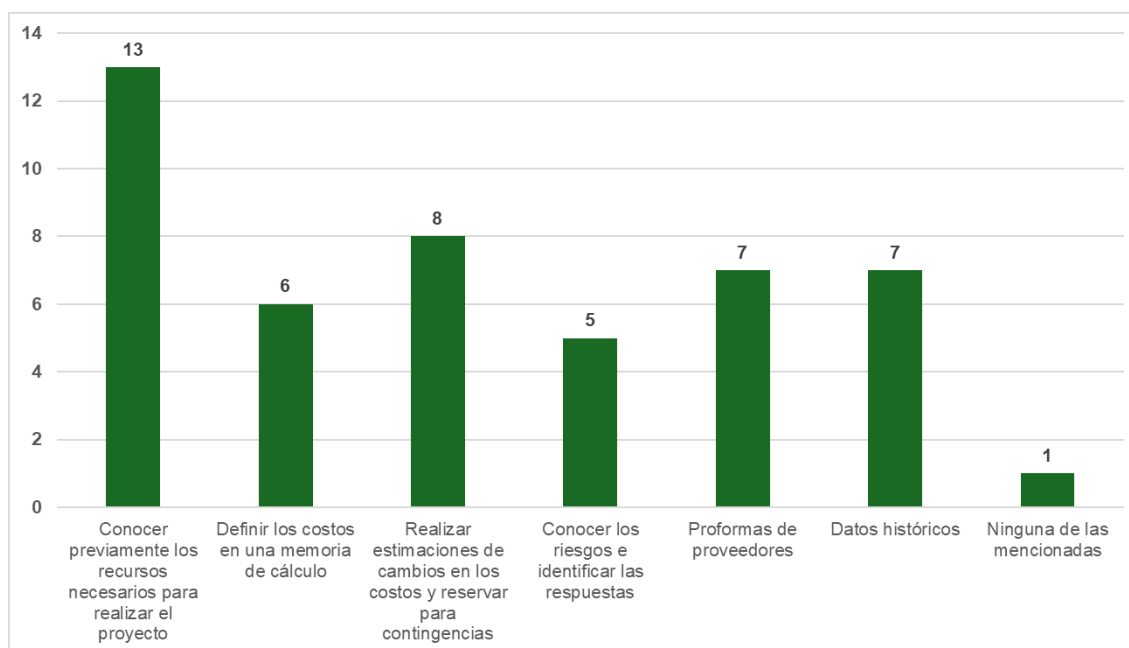
La matriz del marco lógico y el enfoque de planificación por resultados son de particular relevancia para la organización pues son comúnmente utilizados por los donantes. Al mejorar los conocimientos y habilidades de los equipos en el uso de estas metodologías, la organización se beneficiaría de un enfoque de planificación por resultados a medio y largo plazo propiciando una mayor claridad sobre los beneficios esperados de los proyectos en la misión organizacional, estableciendo una visión común de los beneficios esperados y del impacto de la organización en los beneficiarios finales.

Otro elemento de la planificación de proyectos es la elaboración de presupuestos. Este es de mucha relevancia puesto que la gestión de los costos de proyectos es central para cumplir con los lineamientos de los donantes y de la misma organización. Por ello, se indagó en la encuesta sobre los supuestos y condiciones que deben tomarse en cuenta para que la planificación de costos sea eficaz y adecuada para cada proyecto. La mayoría responde que se deben conocer los recursos necesarios para realizar el proyecto y considerar estimaciones de cambios para reservar frente a contingencias, al igual que utilizar datos históricos. Las menos utilizadas o conocidas son las memorias de cálculo y el menos considerado o conocido en la planificación de los costos es el conocimiento sobre los riesgos de proyectos y su implicaciones en los costos.

En la figura 10 se plasman las distintas respuestas.

Figura 10

Consideraciones sobre costos en la planificación de proyectos



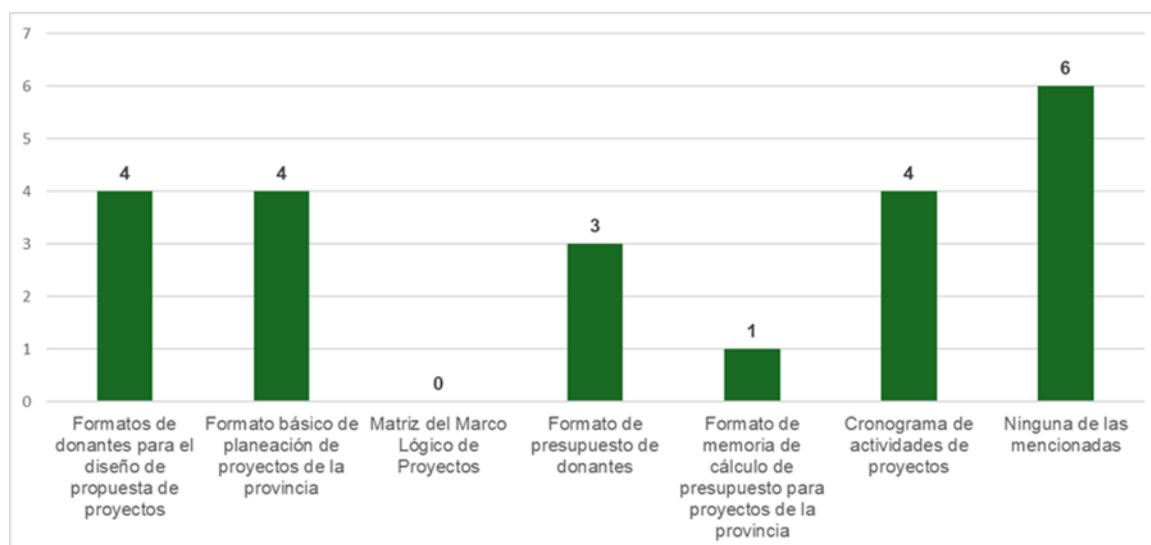
Nota: La figura 10 muestra las consideraciones sobre costos en la planificación de proyectos de la organización. Autoría propia en base a la encuesta a equipos de proyectos.

2qaz

En cuanto a las herramientas de planificación que comúnmente se utilizan en la organización, se indagó con los equipos sobre cuáles conocen o han utilizado alguna vez. Las herramientas mencionadas son los formatos de donantes para el diseño de propuesta de proyectos, el formato básico de planeación de proyectos de la provincia, la matriz del marco Lógico de proyectos, los formatos de presupuesto de donantes, la memoria de cálculo de presupuesto para proyectos de la provincia y el diagrama Gantt para el control del cronograma de proyectos. Las respuestas obtenidas dan cuenta de que los equipos participan en la planificación de proyectos pero que no conocen del todo bien las herramientas que pueden utilizar. A continuación se presentan las respuestas en la figura 11.

Figura 11

Conocimiento de herramientas para la planificación de proyectos



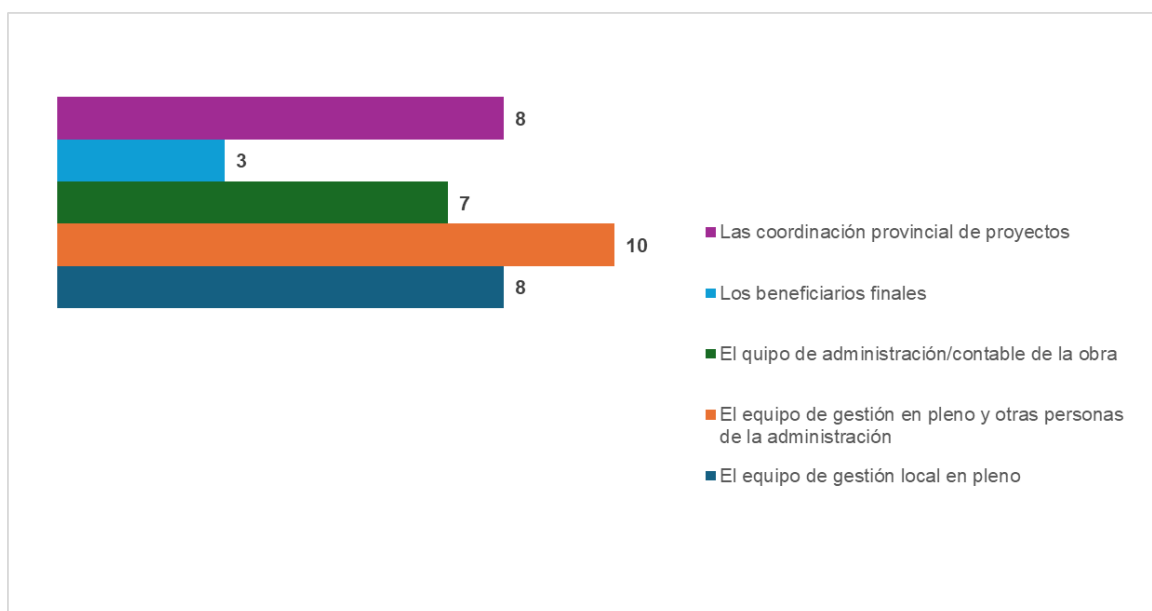
Nota: La figura 11 muestra el conocimiento de los equipos de proyectos sobre herramientas de planificación de proyectos en la organización. Autoría propia en base a la encuesta a equipos de proyectos.

En la fase de ejecución de proyectos participan mayormente los equipos de gestión local y otras personas de la administración de colegios y obras, apoyados por la coordinación provincial de proyectos. Los procesos de gestión técnica y financiera, las actividades de proyectos, la entrega de productos y servicios de proyectos se incorporan dentro de las dinámicas propias y procesos operativos de colegios y obras sociales por el personal local asignado para este fin, realizando sus actividades regulares y las de proyectos, excepto cuando se realizan actividades especializadas mediante contrataciones externas o procesos de adquisiciones realizados en la oficina provincial como apoyo a las administraciones locales.

La figura 12 refleja las respuestas sobre los participantes en las actividades de proyectos.

Figura 12

Participantes en la fase de ejecución de proyectos



Nota: La figura 12 muestra a los participantes en la ejecución de proyectos de la organización. Autoría propia en base a la encuesta a equipos de proyectos.

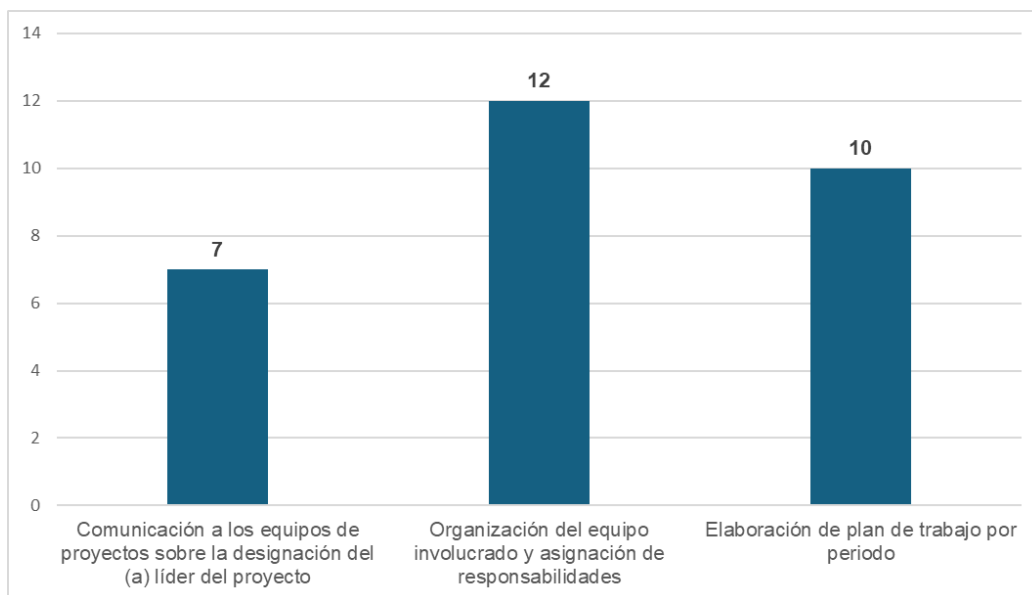
Para conocer los procesos o actividades formalizadas dentro de la organización en las primeras etapas de la ejecución de proyectos, una vez dispuesto los recursos para ejecutarlos, se indagó sobre los distintos procesos o actividades que marcan el inicio del trabajo de proyectos, tales como la organización del trabajo de proyectos, la designación formal de líderes de proyectos, y la formulación de planes de ejecución. El consenso general, según las respuestas, es que existe una etapa de organización del equipo y asignación de responsabilidades de equipo, no obstante no existe consenso sobre si reciben comunicación formal sobre la designación de líderes de proyectos.

Sin embargo, en las entrevistas realizadas se pudo conocer que estos procesos no están del todo formalizados o bien los equipos no cuentan con orientaciones o políticas para

llevarlas a cabo. Las respuestas de los equipos indican que en la mayoría de los casos se organiza al equipo de proyecto y se asignan las responsabilidades internamente, y en menor frecuencia se formula un plan de trabajo para la ejecución y/o la dirección del proyecto, tal como se refleja en la figura 13.

Figura 13

Procesos y actividades para la organización del trabajo de proyectos



Nota: La figura 13 muestra procesos y actividades de organización del trabajo de proyectos de la organización. Autoría propia en base a la encuesta a equipos de proyectos.

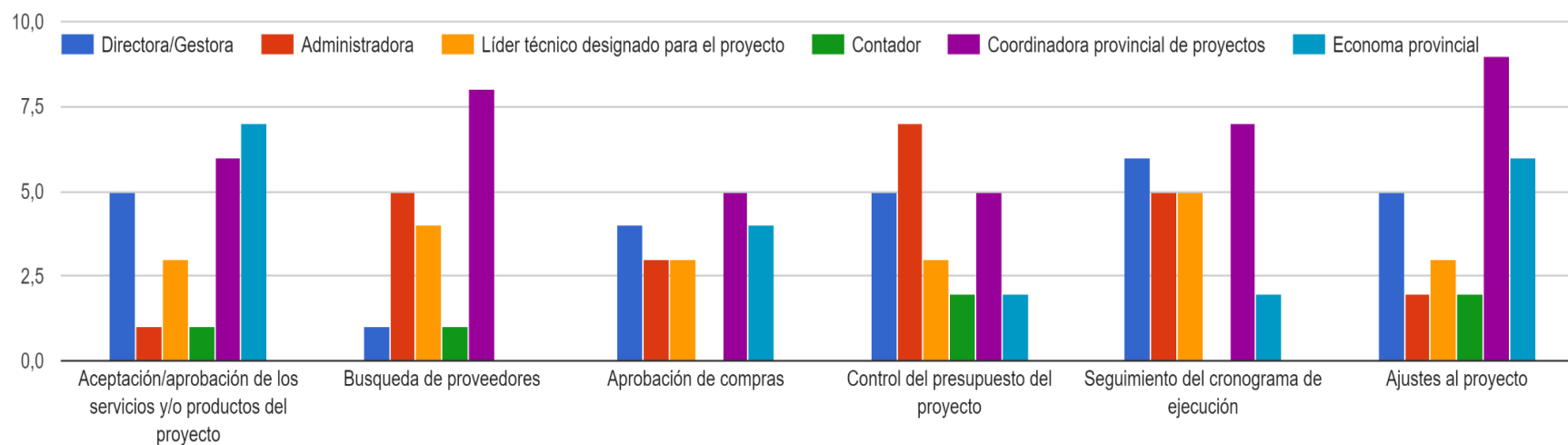
La comunicación formal sobre la designación de los líderes de proyectos o personas a cargo de proyectos en el nivel local es limitada. La práctica general es que el liderazgo recae en directoras o administradoras como responsables finales y éstas pueden asignar el liderazgo temático a otras personas para algunos de los proyectos, aunque no necesariamente se comunican formalmente.

Con relación a los roles y responsabilidades asignadas para el trabajo de proyectos se indagó con los equipos sobre las principales actividades del trabajo y el seguimiento de proyectos y las personas a cargo. Entre estas se mencionan la aceptación y aprobación de los servicios y/o productos de proyectos, la búsqueda de proveedores, la aprobación de compras, el control del presupuesto del proyecto, el seguimiento del cronograma de ejecución y de los ajustes al proyecto.

Las respuestas obtenidas se presentan en la figura 14.

Figura 14

Principales roles y responsabilidades en la gestión de proyectos



Nota: La figura 14 muestra los roles y responsabilidades en el trabajo y seguimiento de proyectos de la organización. Autoría propia en base a la encuesta a equipos de proyectos.

Para aceptar o aprobar los servicios y/o productos del proyecto, identifican a la ecónoma (tesorera) provincial y a la coordinadora provincial de proyectos como responsables, seguido de la directora de la obra, lo que indica que es principalmente desde el nivel provincial donde se da el mayor seguimiento o control de proyectos. La búsqueda de proveedores y la aprobación de compras recae en la coordinadora provincial de proyectos, según los encuestados, y le sigue la administradora del colegio u obra.

El seguimiento y control de cronograma de ejecución y los ajustes al proyecto se visualizan como responsabilidad de la coordinadora provincial de proyectos, seguido de la directora, líder temático de proyectos y la administradora de colegios u obras.

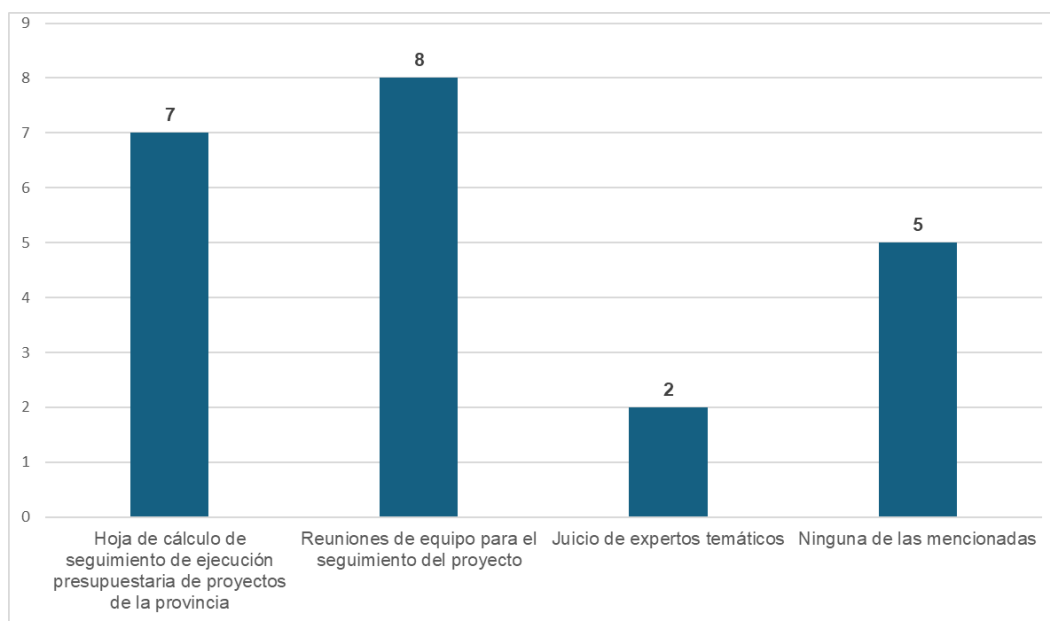
Los equipos consideran que las actividades de apoyo, seguimiento, ajustes y control de presupuestos de proyectos recaen en la oficina provincial (ecónoma y proyectos). El aseguramiento técnico se realiza a nivel local, puesto que aceptación y aprobación de productos o servicios de los proyectos es una responsabilidad compartida entre la oficina provincial y directoras de colegios y obras.

El diagnóstico de gestión de proyectos (Somarriba, 2021) y las entrevistas dan cuenta de la existencia de apoyo al seguimiento de la ejecución financiera y para el cierre de proyectos, diversos formatos de informes narrativo y financiero de donantes o bien los propios de la organización como el formato de Informe narrativo y presupuestario de proyectos de la provincia. Al indagar sobre dichas herramientas y técnicas en la encuesta se pudo constatar que existe la necesidad de una mayor incorporación del uso de herramientas y técnicas entre los equipos de proyectos.

Puesto que las herramientas mencionadas no son siempre las mismas, especialmente los formatos de donantes, este proceso requiere de actualización constante y entrenamiento según cada caso. Las figuras 15 y 16 reflejan los resultados.

Figura 15

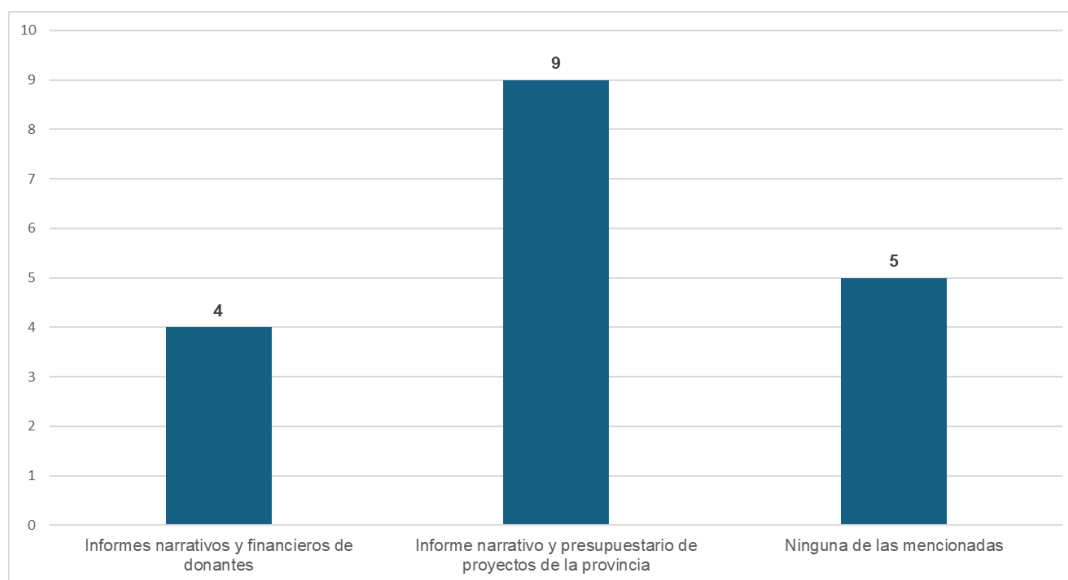
Uso de herramientas y técnicas de gestión de proyectos



Nota: La figura 15 muestra el uso de herramientas y técnicas de gestión de proyectos en la organización. Autoría propia en base a la encuesta a equipos de proyectos.

Figura 16

Uso de herramientas para el cierre de proyectos



Nota: La figura 16 muestra el uso de herramientas de cierre de proyectos en la organización. Autoría propia en base a la encuesta a equipos de proyectos.

Para lograr una gestión profesional de proyectos se requiere construir, apropiarse e institucionalizar políticas, herramientas y técnicas que apoyen el seguimiento técnico y financiero como elementos que aportan a la evaluación de los resultados de los proyectos.

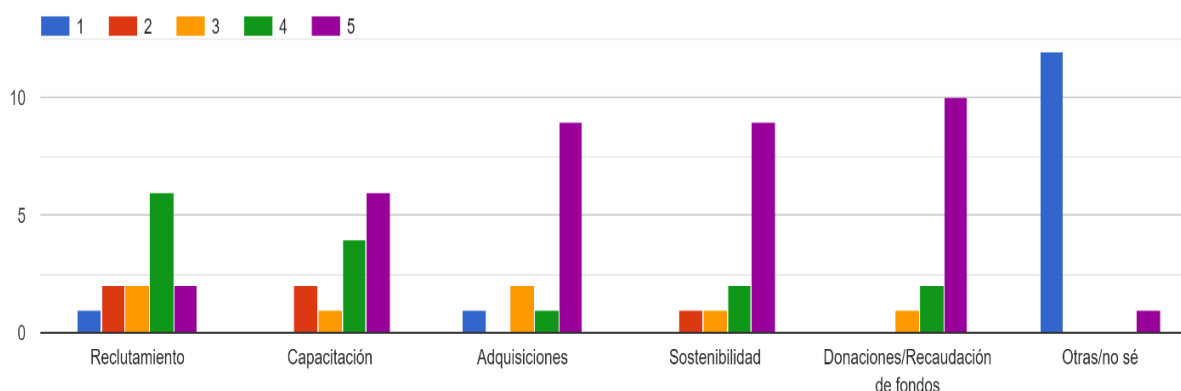
La necesidad de contar con políticas para la administración de proyectos es un aspecto que surgió durante las entrevistas y se indagó sobre cuáles son las políticas más apropiadas para la organización para que se posibilite que los proyectos y sus resultados lleguen a buen término.

A este respecto, los encuestados valoraron como más importante contar con políticas sobre donaciones y recaudación de fondos, de sostenibilidad, adquisiciones, mientras que reclutamiento y capacitación del personal de proyectos son consideradas las menos relevantes

por los equipos. Sin embargo, en las sugerencias sobre otras políticas surgieron la administración de proyectos y comunicaciones. La figura 17 refleja las respuestas.

Figura 17

Políticas para la gestión de proyectos de la organización



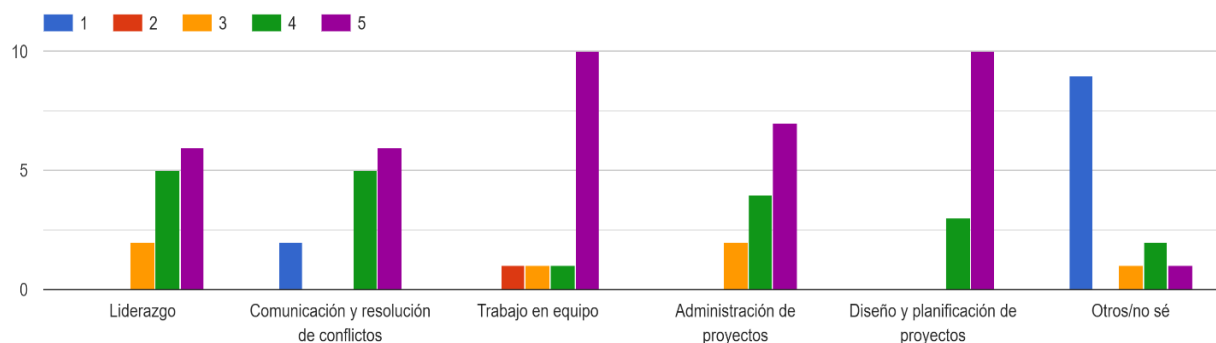
Nota: La figura 17 muestra la valoración de los equipos sobre las políticas más apropiadas para la organización. Autoría propia en base a la encuesta a equipos de proyectos.

Los equipos locales realizan actividades de gestión de proyectos y requieren de entrenamiento y acompañamiento en el proceso de asegurar los aspectos técnicos, financieros y la entrega de los beneficios de los proyectos. A este respecto, se pidió su opinión sobre sus necesidades de entrenamiento (capacitación) y en el desarrollo de equipos.

El diseño, planificación y administración de proyectos se encuentran entre las prioridades de capacitación, al igual que el desarrollo de habilidades para el trabajo en equipo, liderazgo y la comunicación y resolución de conflictos se identifican como muy relevantes, tal como muestra la figura 18.

Figura 18

Temáticas para la capacitación de los equipos de proyectos



Nota: La figura 18 muestra los temas de capacitación necesarios en la organización.

Autoría propia en base a la encuesta a equipos de proyectos.

Por otro lado, el diagnóstico de gestión de proyectos (Somarriba, 2021) y las entrevistas realizadas durante este trabajo dan cuenta de la necesidad de desarrollar con un sistema de monitoreo del área programática (técnica) para la gestión del alcance, la calidad, los recursos, el cronograma y los riesgos de proyectos.

Además, es necesario proveer datos con información relevante para la toma de decisiones del gobierno provincial y que permitan una lectura permanente de los retos y realidades concretas y contrastadas con las capacidades actuales y futuras de la organización.

La actualización periódica de las condiciones del entorno y externalidades que afectan a los beneficiarios finales, a la organización y su misión en la Provincia, propiciaría una gestión de riesgo, que no se realiza con la rigurosidad necesaria, que abone a la reflexión sobre las implicaciones financieras y técnicas de los proyectos/programas y en la recaudación de fondos.

Así, la organización podrá generar respuestas adecuadas en los tiempos que corresponden, procurando una gestión ágil y pertinente de sus proyectos.

La organización ejecuta diversos proyectos que buscan abonar a la misión educativa que por su naturaleza genera resultados en el medio y largo plazo, y cuyos impactos es necesario evidenciar. Los proyectos que ejecuta la organización también buscan generar beneficios y productos en el corto plazo (productos intermedios) con plazos de ejecución corta y ciclos de vida adaptativos o bien incorporan productos y/o servicios que deben generar impactos a corto plazo. Es importante que la organización desarrolle las capacidades para administrar sus diversos proyectos, sean predictivos o adaptativos.

4.2 Definición de la PMO ágil para la organización

La organización se extiende a lo largo de cuatro países y su misión se realiza en los ámbitos educativo, social y eclesial. Las realidades de estos países son diversas y los sistemas operativos de la organización deben conciliar las particularidades locales tanto en lo operativo-financiero como en lo cultural y social. Los entornos cambiantes y la complejidad de cada país, especialmente en aquellos países donde la organización tiene mayor presencia en el ámbito escolar y social, exigen fortalecer los medios y capacidades para administrar proyectos y, por otro, la flexibilidad para adaptarse a los cambios derivados del entorno.

Aunque la organización lleva larga vida como institución religiosa, la administración de proyectos como área gerencial de la provincia es incipiente, por lo que se requiere fortalecer las capacidades institucionales para profesionalizarlas; la propuesta de una PMO ágil responde a las necesidades de la organización identificadas durante la investigación de este trabajo para validar la información documentada en el diagnóstico de gestión de proyectos de la organización.

La validación del diagnóstico sobre la gestión de proyectos de la organización permitió esbozar una propuesta de PMO que contribuya a la entrega de valor y se centre en desarrollar equipos de proyecto, alinear los proyectos con la estrategia organizacional, crear directrices para administrar el ciclo de vida de proyectos y sus procesos, así como marcos de trabajo o metodologías flexibles que respondan al entorno de los proyectos, herramientas y técnicas adaptadas a la organización.

Con la PMO se propone que la organización vaya incorporando la agilidad como filosofía para la administración de proyectos que facilite la creación de marcos de trabajo flexibles, adaptables y transparentes para la entrega de beneficios, tomando en cuenta las similitudes y diferencias entre una PMO tradicional y una PMO ágil identificadas previamente en el capítulo 2 de este trabajo, tabla 3.

Una PMO ágil responde a la necesidad de adaptar metodologías, marcos de trabajo, procesos, ciclo de proyectos y enfoques de desarrollo de producto de acuerdo con los proyectos y sus ciclos de vida, las circunstancias y los entornos específicos de la organización en los distintos países donde opera.

Si bien es cierto que la PMO provee un marco de gobernanza de proyectos, en este trabajo se propone además que facilite la flexibilidad, la colaboración, la creatividad y la innovación de los equipos de proyecto, de tal forma que no se centren solo en el cumplimiento de metodologías y procesos, si no en la entrega de valor.

4.2.1 Definición y funciones de la PMO ágil para la organización

La PMO ágil de la organización es una oficina de la provincia cuyo objetivo es proveer servicios de soporte y estandarización de los procesos de administración de proyectos, desarrollar capacidades de los equipos y alinear los proyectos con la estrategia organizacional.

La PMO utiliza metodologías y enfoques de trabajo que impulsan la agilidad, la flexibilidad y la creatividad.

La PMO ágil apoyará a los equipos en la administración de proyectos para la entrega de productos y servicios socio educativos de valor, adaptando y flexibilizando marcos de trabajo, herramientas, técnicas y directrices que configuran la gobernanza de proyectos de la organización, sean proyectos con ciclo de vida predictivos o adaptativos.

Los principios de la PMO ágil de la organización, base filosófica y operativa que conducen sus actuaciones, servicios y entregables, son a) la administración y gobernanza de proyectos utilizando metodologías ágiles primordialmente, b) la entrega de valor mediante procesos flexibles, iterativos y centrados en el cliente, c) comunicación y colaboración, d) equipos empoderados y, e) alineación con la estrategia organizacional.

Las funciones generales de la PMO ágil de la organización son las siguientes:

- Desarrolla lineamientos y políticas para la administración de proyectos de la organización.
- Creación/adaptación de marcos y metodologías de trabajo para diferentes ciclos de vida de proyectos.
- Proporciona Herramientas y formatos estandarizados y ágiles para la administración de proyectos.
- Ofrece soporte/mentoría a los líderes de proyectos en los procesos de gestión de proyectos.
- Brinda seguimiento y control de la ejecución de proyectos, proponiendo ajustes donde fuese necesario.
- Genera informes sobre el desempeño de proyectos, datos para la toma de decisiones y sistematización de lecciones aprendidas.

- Organiza y provee entrenamiento para los líderes de proyectos.

4.2.2 Marco de trabajo de la PMO ágil de la organización

El marco de trabajo de la PMO ágil propuesta para la organización contempla la dirección de proyectos, la gobernanza, los métodos y herramientas, y el desarrollo de equipos ágiles.

El enfoque ágil en la dirección de proyectos se refleja en la gestión de las áreas de conocimiento y los grupos de procesos de la dirección de proyectos. La PMO es ágil puesto que, en sus funciones, entregables e implementación dentro de la organización permea la agilidad o bien, la filosofía de colaborar y entregar valor constante y rápido para el cliente, iterar, aprender y mejorar, y experimentar e innovar.

Como principio fundamental, la PMO ágil fomenta la colaboración en la toma de decisiones, apoya a los equipos en la gestión de la respuesta para la adaptación a los cambios e impulsa el desarrollo de equipos auto organizados.

En los procesos de planificación y ejecución de proyectos en entornos cambiantes e inciertos, realiza revisiones frecuentes de los requisitos definidos por los interesados, la adecuación del alcance y los costos. La PMO ágil impulsa, para proyectos o componentes adaptativos o proyectos híbridos de la organización, entregas de productos/servicios en el menor tiempo posible y en procesos de mejora incremental para la entrega de productos de valor, de acuerdo con los criterios de aceptación definidos (calidad) por los equipos y los interesados. Para ello, debe impulsar la priorización del trabajo mediante la definición de pequeños lotes de trabajo y la eliminación de obstáculos para la entrega.

La PMO ágil provee las técnicas y herramientas a los equipos de proyecto que les permita tener retroalimentación más frecuente y a tiempo para comprender y tomar las medidas frente al riesgo y gestionarlos en cada iteración.

Para la gobernanza de proyectos, la PMO ágil deberá formalizar los criterios de identificación y priorización de acuerdo con la estrategia organizacional orientando el alineamiento de los proyectos y de los beneficios con la misión organizacional. La PMO ágil deberá proveer a los equipos de proyectos las orientaciones para definir el ciclo de vida y la de dirección de proyectos, metodologías y guías para planificar y gestionar el trabajo según su ciclo de vida o el entorno donde se realizan, y ofrecer apoyo mediante entrenamiento y mentorías para que los líderes de proyectos mejoren sus capacidades.

Otro elemento de la gobernanza son las políticas y las guías para las adquisiciones, la gestión de los costos, la sostenibilidad, las donaciones/recaudación de fondos, el reclutamiento y capacitación de los equipos de proyectos, que son fundamentales para la gestión de proyectos de la organización.

La PMO ágil también brindará las orientaciones y metodologías para gestionar la participación y comunicación de los interesados, así como para la gestión de riesgos, su escalamiento y los cambios en los recursos de proyectos, elementos que no existen en la gestión de proyectos actualmente en la organización.

En cuanto a los métodos y herramientas ya utilizados en la organización, la PMO ágil fortalecerá su uso, apoyando y entrenando a los equipos de proyectos para su adopción sistemática e introducirá algunos otros métodos y herramientas propios de los entornos ágiles para proyectos o componentes adaptativos.

En la definición de los entregables de proyectos, la PMO propondrá técnicas como el juicio de expertos y los estudios de prefactibilidad para estimar los requisitos y complejidad

técnica del proyecto y por ende de los requerimientos de recursos y el enfoque de trabajo para la ejecución.

Para ciclos de vida predictivos, la organización utiliza el método de cascada y el enfoque de planificación por resultados, al igual que herramientas como la matriz del marco lógico y la memoria de cálculo del presupuesto de proyectos, el cronograma e hitos de entrega, por lo que la PMO ágil impulsará su uso sistemático mediante entrenamiento y mentoría.

La PMO ágil introducirá métodos y herramientas ágiles, como por ejemplo, Kanban para proyectos o componentes adaptivos o híbridos, la definición y priorización del trabajo pendiente (backlog), las reuniones de 15 minutos y las retrospectivas. Para la estimación de los costos introducirá el método de estimación global de costos en base a datos históricos de la organización.

Para la ejecución del trabajo de proyectos, el monitoreo y la aplicación de los lineamientos o políticas de soporte, la PMO ágil podrá proponer algunas herramientas de utilidad como la Matriz RACI para orientar el trabajo de los equipos, la técnica del valor ganado para el control de los costos y el cronograma, al igual que el desarrollo de otras herramientas o aplicaciones web para el monitoreo y control de proyectos dado el carácter multinacional de la organización.

En la gestión de interesados, desarrolla y capacita a los equipos en metodologías participativas para priorizar iniciativas y planificación de proyectos con los beneficiarios finales, enfoque que deberá incorporarse a la organización dado que es clave en la entrega de beneficios de valor para el cliente. El plan de comunicación y de gestión de los interesados de los proyectos de acuerdo con sus roles y responsabilidades, revisiones frecuentes y retrospectivas para mejorar la comunicación con el liderazgo organizacional o local y otros interesados, son herramientas que la PMO ágil podrá introducir en la organización.

Para la gestión de riesgos, ofrece técnicas y capacita para identificar y gestionar los riesgos a los distintos niveles de la organización. Podrá implicar a líderes y miembros de la organización para contribuyan en el análisis de las coyunturas que rodean a los proyectos en los distintos países. Entre las herramientas a impulsar está la matriz de identificación, valoración y respuesta a los riesgos. Las revisiones frecuentes, las retrospectivas y, reuniones diarias para proyectos con ciclos de vida o componentes adaptativos. son especialmente importantes para el monitoreo y evaluación de los riesgos.

Por otro lado, el enfoque ágil en el desarrollo de equipos tiene implicaciones en la forma de organizarse, la toma de decisiones y la priorización del trabajo. La PMO ágil fomenta la colaboración, sin restar responsabilidades a los líderes o directores de proyectos.

La PMO ágil impulsará la conformación de equipos auto organizados, facilitará espacios y medios para una mayor y mejor comunicación, el intercambio de conocimientos y la flexibilidad en las asignaciones de trabajo, la resolución de problemas de forma eficaz y el compromiso con el logro del objetivo.

Para componentes o proyectos adaptativos, apoyará a los equipos con marcos de trabajos que faciliten la definición conjunta del alcance de manera iterativa a lo largo del proyecto mediante retroalimentación más frecuente y de los criterios para la asignación y la organización del trabajo del equipo.

El enfoque ágil de la PMO ayudará a los equipos en la definición conjunta de planes de trabajo, la toma de acuerdos para la priorización y el cumplimiento del trabajo de proyectos, y el control y entrega de productos como responsabilidad del equipo.

Finalmente, mejorará la comprensión y la gestión de los riesgos, al igual que la flexibilidad de los equipos al gestionar los cambios en los requisitos de los productos de proyectos, independientemente del ciclo de vida de proyecto.

En la tabla 9 se resumen los elementos del marco de trabajo de la PMO.

Tabla 9

Matriz de diseño de la PMO Ágil de la Organización

Dirección de proyectos	Gobernanza de Proyectos	Métodos y/o herramientas	Desarrollo de Equipos
Fomenta la colaboración en la toma de decisiones y apoya a los equipos en la gestión de la respuesta para la adaptación a los cambios.	Criterios para la identificación y priorización de proyectos de acuerdo con la estrategia organizacional.	Matriz de evaluación para la priorización de iniciativas de proyectos. Definición de los entregables del proyecto: técnicas como el juicio de expertos y los estudios de prefactibilidad	Colaboración y responsabilidad conjunta, sin restarle responsabilidades a los líderes o directores de proyectos.
Impulsa el desarrollo de equipos auto organizados y colaborativos.	Orientaciones para la definición del ciclo de vida de proyectos y de dirección de proyectos. Metodologías y lineamientos para la planificación y gestión del trabajo del proyecto según su ciclo de vida.	Para estimar los requisitos y complejidad técnica del proyecto.	Espacios y medios para una mayor y mejor comunicación, el intercambio de conocimientos y la flexibilidad en las asignaciones de trabajo.
Flexibiliza la definición del alcance y costos de proyectos en entornos cambiantes e inciertos, mediante revisiones frecuentes de la adecuación de los requisitos definidos por los interesados y datos históricos de costos.	Políticas y guías para las adquisiciones, la gestión de los costos, la sostenibilidad, las donaciones/recaudación de fondos, reclutamiento y capacitación de los equipos de proyectos.	Para ciclos de vida predictivos: método de cascada y enfoque de Resultados. Herramientas: Matriz del Marco Lógico, memoria de cálculo del presupuesto de proyectos, cronograma e hitos de entrega.	Resolución de problemas de forma eficaz y compromiso con el logro del objetivo.
Para proyectos o componentes adaptativos o híbridos, impulsa entregas de productos/servicios en el menor tiempo posible y en procesos de mejora incremental para la entrega de productos de valor, de acuerdo con los criterios de aceptación definidos (calidad) por los equipos y los interesados.	Orientaciones y metodologías para la gestión de los interesados: participación y comunicación.	Para proyectos o componentes adaptativos/híbridos: método Kanban. Herramientas: Definición del trabajo pendiente (backlog), reuniones de 15 minutos, retrospectivas periódicas, métodos de estimación global de costos en base a datos históricos.	Establecen alcance de manera iterativa a lo largo del proyecto, mediante retroalimentación más frecuente, criterios para la auto asignación y organización del trabajo del equipo.
Facilita la priorización del trabajo mediante la	Criterios para orientar la gestión de riesgos:	Para las políticas de soporte: matriz RACI, técnica del valor	Definición conjunta de planes de

Dirección de proyectos	Gobernanza de Proyectos	Métodos y/o herramientas	Desarrollo de Equipos
definición de pequeños lotes de trabajo y la eliminación de obstáculos para la entrega.	escalamiento, cambios y recursos de proyecto.	Ganado, programa de capacitación anual, aplicación web para el seguimiento de la ejecución programática y presupuestaria de proyectos.	trabajo, acuerdos para la priorización y el cumplimiento del trabajo de proyectos, el control y la entrega de productos como responsabilidad del equipo.
Fomenta el uso de revisiones frecuentes de los productos para el control y monitoreo de la gestión de proyectos.		Desarrolla y capacita en el uso de metodologías participativas para la priorización de iniciativas y planificación de proyectos que incluyan a los beneficiarios finales.	Mejora de la comprensión y la gestión de los riesgos, al igual que la flexibilidad al gestionar los cambios en los requisitos de los productos de proyectos.
Provee las técnicas y herramientas a los equipos de proyecto para comprender y tomar las medidas frente al riesgo y gestionarlos en cada iteración.		Herramientas: plan de comunicación y de gestión de los interesados de los proyectos de acuerdo con sus roles y responsabilidades.	
		Revisiones y retrospectivas para mejorar la comunicación con el liderazgo organizacional o local y el resto de los interesados.	
		Identificación y gestión de los riesgos a los distintos niveles de la organización, mediante herramientas y técnicas como la matriz de identificación, valoración y respuesta a los riesgos.	
		Revisiones frecuentes	
		Retrospectivas y Reuniones diarias para ciclos de vida adaptativo.	

Nota: La tabla 9 muestra los elementos del diseño del marco de trabajo de la PMO Ágil.

Autoría propia basado en Valdés (2023).

4.3 La PMO ágil dentro de la estructura de la organización

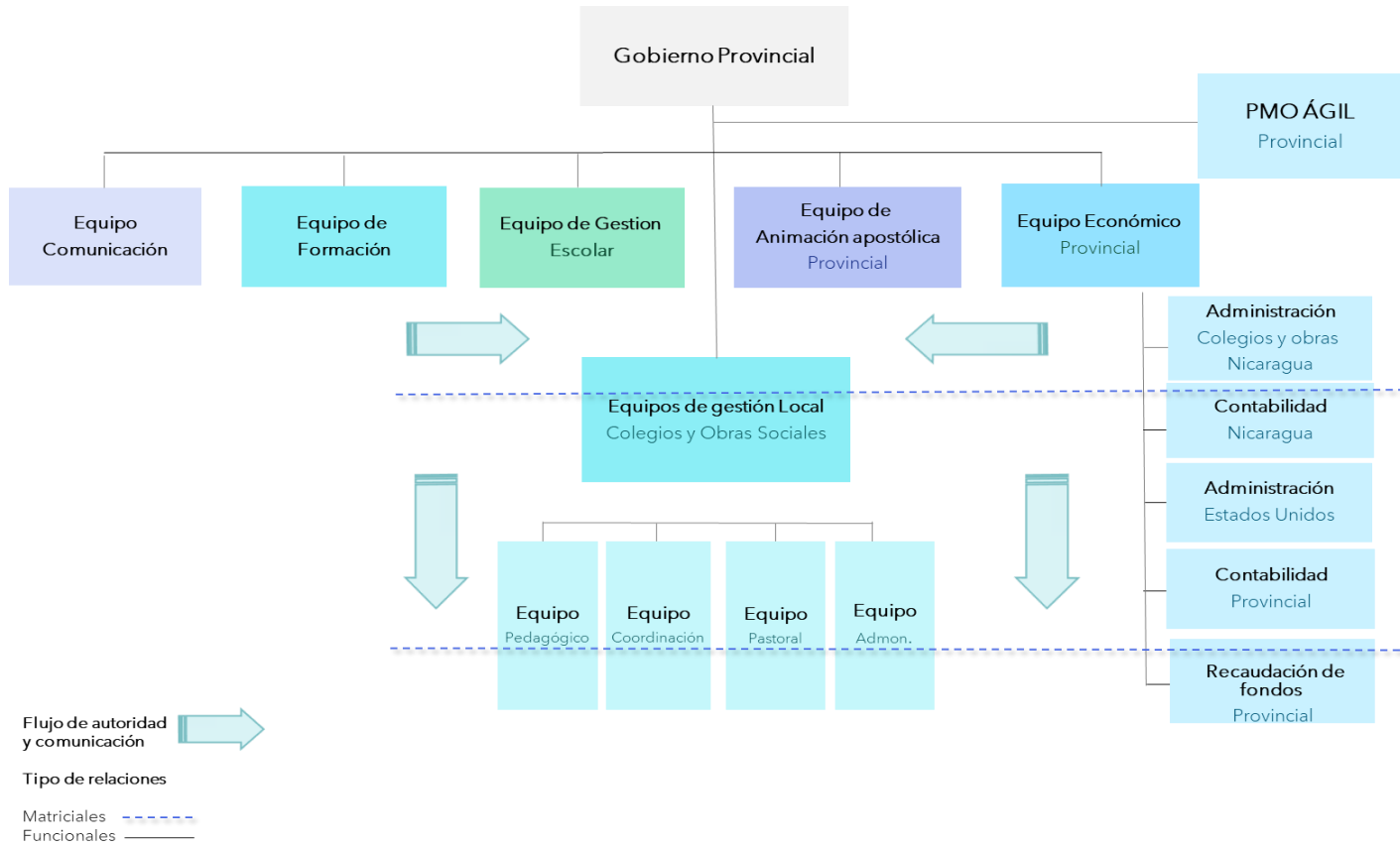
La PMO propuesta dependerá directamente del Equipo de Gobierno Provincial, puesto que sus funciones se centran en el apoyo a los equipos de proyectos en los diferentes países y de manera coordinada con el Equipo Económico Provincial, conformado por la ecónoma (tesorera) provincial, la administradora de colegios y obras, al igual que los profesionales de la contabilidad de cada país. En vista que la organización cuenta actualmente con una función gerencial que apoya la gestión de proyectos en la provincia como parte del equipo económico provincial, y que además tiene la responsabilidad operativa de recaudación de fondos, la implementación de la PMO resultará en la separación de las funciones de recaudación de fondos con la gestión de proyectos; éstas últimas deberán ser absorbidas por la nueva PMO.

La PMO propuesta es una PMO básica pues ejerce funciones de apoyo que buscan proveer metodologías y estandarizar los procesos de la administración de proyectos de la organización y profesionalizar la gestión de proyectos a lo largo de la organización. Sin embargo, ejercerá, como parte del proceso paulatino de implementación en la organización, otras funciones un poco más complejas como la adaptación de métodos ágiles para algunos componentes o proyectos adaptativos a la medida de la organización, al igual que la centralización de informes, el entrenamiento y la mentoría.

La ubicación de la PMO ágil dentro de la jerarquía organizacional y las funciones propuestas, no le otorgan autoridad funcional sobre las otras unidades gerenciales de la provincia, sin embargo, eventualmente el gobierno provincial podrá asignarle autoridad funcional en un proyecto particular. La figura 19 muestra la PMO propuesta dentro de la estructura organizacional.

Figura 19

La PMO ágil dentro de la estructura organizacional



Nota: La figura 19 muestra la propuesta de ubicación de la PMO ágil dentro de la estructura organizacional. Autoría propia en base a STJ (2017).

4.3.1 Relaciones organizacionales y gobernanza de la PMO

La PMO ágil, como mencionando anteriormente, pretende crear un marco de gobernanza y estandarización de la administración de proyectos mediante las funciones de soporte, entre las que se encuentran la construcción de lineamientos y políticas para la administración de proyectos de la organización, la creación y adaptación de marcos y metodologías de trabajo para los diferentes ciclos de vida de proyectos, herramientas y formatos estandarizados y ágiles para la administración de proyectos y el soporte/mentoría a los líderes de proyectos en los procesos de gestión de proyectos.

La PMO también ejercerá funciones de control y generación de conocimiento organizacional al apoyar los procesos de seguimiento y monitoreo de la ejecución de proyectos, proponiendo ajustes donde fuese necesario. Así mismo, tiene la función de centralizar la generación de los informes de desempeño de proyectos, datos para la toma de decisiones y sistematización de lecciones aprendidas para incorporarlas en los procesos de retroalimentación y aprendizaje organizacional. Para lograr el cambio cultural, la PMO también tendrá la función de organizar y proveer entrenamiento para los líderes y equipos de proyectos.

En cuanto a las relaciones y vínculos, la PMO tendrán vinculación con los diferentes equipos y estructuras de la gestión de la organización, principalmente de coordinación en el nivel provincial y de soporte o apoyo en el nivel local.

La PMO dependerá directamente del equipo de gobierno provincial, bajo la autoridad funcional de la coordinadora provincial. La vinculación con el equipo de liderazgo provincial es de tipo estratégica en tanto el propósito de la PMO es aunar a la estrategia marcada por la organización y su misión en la provincia. El nivel de autoridad, alcances y ámbitos de actuación de la PMO son determinados por este equipo.

Con el equipo económico provincial, la vinculación es de coordinación para la formalización e implementación de lineamientos y políticas de soporte de la administración de proyectos, al igual que en los aspectos operativos de la administración de proyectos puesto que el equipo económico apoya las funciones administrativas y financieras de los colegios y obras, al igual que realiza la gestión económica de la organización en la provincia.

El equipo de animación apostólica ejerce funciones sustantivas para la programación temática de los proyectos de la organización puesto que genera insumos, enfoques, necesidades y requisitos de productos, por ello la vinculación con la PMO es de coordinación especialmente en lo referido a la creación de lineamientos y guías de trabajo para los equipos de proyectos a lo largo de los diferentes ámbitos de actuación (escolar, social y eclesial) que propicien la alineación de proyectos con las estrategias de la organización.

Con el equipo provincial de gestión escolar, la PMO tiene una vinculación de coordinación en tanto el equipo genera insumos, enfoques y requisitos de proyectos en el ámbito escolar (colegios) de la provincia. Al tratarse del equipo responsable de llevar adelante la misión educativa en el ámbito escolar – el más significativo y competitivo de la misión organizacional, dado el impacto que genera en los destinatarios, la coordinación y trabajo conjunto es sustancial para la efectividad de los proyectos en este ámbito.

Los equipos de gestión local, la vinculación es principalmente de soporte/apoyo para asegurar la administración de proyectos. Estos equipos ofrecen los insumos del contexto local, los recursos operativos y humanos de proyectos. La PMO proporciona a estos equipos el soporte para la aplicación de lineamientos, guías, metodologías y herramientas de gestión. De estos equipos surgen los líderes de proyectos a quienes la PMO proporciona igualmente mentoría y formación.

La PMO no tendrá relación de autoridad con estos equipos, por ello la comunicación, el soporte, la formación y la mentoría con estos equipos es clave puesto que son responsable para la generación de los productos/resultados esperados de proyectos.

La Ubicación de la PMO en la estructura organizacional requiere que el gobierno provincial se comprometa a impulsar el cambio cultural para que el rol de apoyo de la PMO se cristalice en la administración exitosa de los proyectos y sus beneficios en la organización. En la tabla 10 se muestran las relaciones y vínculos que genera la PMO ágil.

Tabla 10

Relaciones organizacionales y gobernanza de la PMO ágil

Equipo	Naturaleza de la relación	Tipo de vinculación
Gobierno Provincial	Funcional. Responde a la la Coordinadora provincial y a la Ecónoma provincial.	Estratégica. Definición de criterios, lineamientos y políticas de administración de proyectos.
Equipo Económico Provincial	Matricial. Comunicación horizontal con el equipo.	Coordinación. Crear lineamientos y políticas de apoyo para la administración de proyectos. Apoyo con los procesos administrativos y financieros de proyectos.
Equipo de Animación Apostólica	Matricial. Comunicación horizontal con el equipo	Estratégica. Coordinación para crear lineamientos y guías que aseguren el cumplimiento de la estrategia organizacional.
Equipo de Gestión Escolar	Matricial. Comunicación horizontal con el equipo.	Estratégica. Coordinación para crear lineamientos y guías que aseguren el cumplimiento de la estrategia organizacional.
Equipos de Gestión Local Colegios y Obras	Matricial. Autoridad y comunicación horizontal o vertical	

Nota: la tabla 10 muestra las relaciones estratégicas y funcionales de la PMO ágil.

Autoría propia en base a STJ (2017).

4.3.2 Equipo de la PMO ágil

El equipo del PMO ágil estará conformada por un director o directora, un analista de proyectos y un analista de finanzas y presupuesto, quienes estarán bajo la responsabilidad de la dirección del a PMO. Esta estructura es básica y responde a la condición actual de la organización.

El director o directora de la PMO responde directamente a la Coordinadora Provincial. El propósito del puesto es liderar la creación e implementación de los servicios y entregables de la PMO para la administración eficaz y eficiente de proyectos de la organización, la entrega exitosa de los productos y beneficios esperados, y su alineación a la estrategia de la organización en la provincia. Sus principales funciones son:

- Propone y elabora los lineamientos y políticas de soporte de la administración de proyectos en coordinación con el equipo económico provincial.
- Apoya la planificación y organización de los procesos de la administración de proyectos de acuerdo al ciclo de vida de productos/entregables en las distintas fases del ciclo de proyecto: inicio, planificación, ejecución y cierre.
- Propone y lidera la formulación/adecuación de metodologías y marcos de trabajo para proyectos o componentes adaptativos.
- Diseña y lidera procesos de generación de información, datos y lecciones aprendidas para la toma de decisiones y el aprendizaje organizacional en la administración de proyectos.
- Organiza y lidera la gestión de riesgos de proyectos en apoyo a los equipos locales y provinciales.

- Propone a los líderes de proyectos ajustes estratégicos, programáticos, presupuestales y sustantivos necesarios para una implementación óptima de las actividades de proyectos.
- Organiza las mentorías y los planes de formación de líderes y equipos de proyectos.

El analista de proyectos responde al director o directora de la PMO. El propósito del puesto es garantizar el diseño y planificación de los proyectos de acuerdo con la estrategia, los lineamientos y las políticas organizacionales para la administración de proyectos en la provincia, implementando las metodologías y marcos de trabajo establecidos para cada proyecto. Las funciones principales del puesto son:

- Elaboración o adaptación de metodologías/marcos de trabajo, herramientas y guías del trabajo de proyectos de acuerdo con el ciclo de vida de productos o entregables.
- Lidera la formulación de estudios de factibilidad, planes de negocio y estudios técnicos requeridos para la formulación de proyectos.
- Planifica y organiza, en conjunto con los líderes y equipos de proyectos, los procesos de la administración de proyectos de acuerdo con el ciclo de vida de productos/entregables en las distintas fases del ciclo de proyecto: inicio, planificación, ejecución y cierre.
- Provee seguimiento programático al alcance, calidad y al cronograma de proyectos en apoyo a los líderes de proyectos.
- Organiza en apoyo a los líderes de proyectos, los procesos de sistematización de las actuaciones, las lecciones aprendidas y las acciones de mejora de la administración de proyectos.
- Asegura la evaluación, rendición de cuentas y presentación de informes de proyectos en apoyo a los líderes de proyectos.

El analista financiero y de presupuesto responde al director o directora de la PMO. El propósito del puesto es garantizar la administración financiera, eficaz y eficiente, de proyectos de acuerdo con los lineamientos y procesos organizacionales, el seguimiento y control del desempeño de proyectos en la ejecución de los presupuestos acordados. Las funciones principales del puesto son:

- Apoya y/o administra el presupuesto, recursos y contratos de proyectos, asegurando la eficiencia.
- Implementa procesos y herramientas de monitoreo y seguimiento de presupuestos de proyectos.
- Provee guías para la gestión financiera dentro del marco de las leyes nacionales de cada país y del código de ética organizacional.
- Apoya en coordinación con el analista de proyectos, la evaluación, rendición de cuentas y presentación de informes de los proyectos.
- Apoya a los equipos locales en los procesos de selección de proveedores de productos y servicios externos para la ejecución de proyectos, asegurando la eficacia.
- Provee insumos para la generación de información, datos y lecciones aprendidas para la toma de decisiones y el aprendizaje organizacional en la administración de proyectos.
- Propone ajustes de costos y presupuestos necesarios para la ejecución de proyectos.

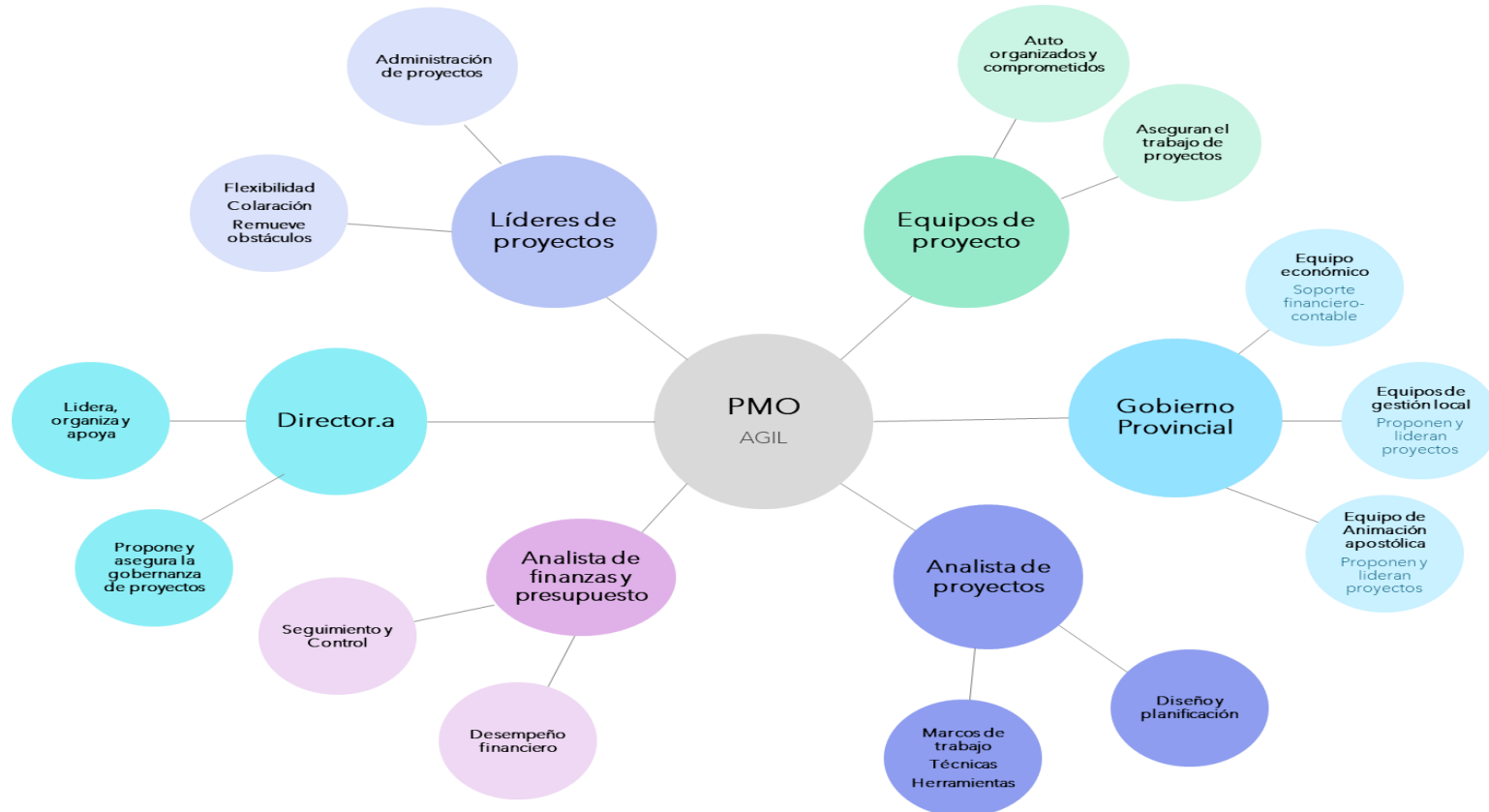
El apoyo y soporte de la PMO ágil se concretará mediante las funciones descritas para su equipo y de esta forma, contribuir a que los proyectos se administren profesionalmente a

todos los niveles, local y provincial, impulsando activamente la adopción de metodologías, procesos y herramientas estandarizados por parte de los equipos.

La figura 20 presenta una matriz gráfica de las funciones y responsabilidades del equipo de la PMO y los equipos provinciales y locales, de acuerdo con sus vínculos y relaciones.

Figura 20

Matriz de la PMO ágil, equipos, funciones y responsabilidades.



Nota: la figura 20 ilustra las principales funciones y responsabilidades de los diferentes equipos. Autoría propia en base a

4.4 Estrategia de Implementación de la PMO ágil

La implementación de la PMO ágil se alinea a la filosofía que se centra en la entrega de productos y servicios socio educativos que respondan a las necesidades y expectativas de las personas que se atienden (clientes), de forma eficaz y eficiente, agregando valor a la misión educativa de la organización.

Así es que el despliegue o implementación la PMO ágil se ejecutará en un ciclo de vida de un proyecto híbrido ya que algunos de los entregables de esta etapa y sus requisitos son previamente conocidos y otros se irán adaptando conforme se ejecute el proyecto. Los elementos claves de la estrategia de implementación se corresponden con el diseño de la PMO propuesta que son la gobernanza de la propia PMO y de los proyectos de la organización, los métodos y procesos más apropiados para la dirección de proyectos de la organización y las orientaciones para el desarrollo de los equipos de trabajo de proyectos.

El PMI (2021) indica que los proyectos híbridos utilizan una combinación de enfoque adaptativo cuando existe alta incertidumbre de los requisitos de ciertos entregables y predictivo para otros entregables que están definidos previamente. Esto permitirá a la PMO ágil entregar sin problemas algunos de los entregables del proyecto, aunque otros necesitarán definir los alcances en el tiempo que se esté desarrollando.

Por lo anterior, la PMO debe ser lo suficientemente ágil para generar servicios y buenas prácticas tanto para proyectos predictivos como adaptativos, en dependencia del enfoque de desarrollo de los productos esperados de éstos, al igual que facilitar procesos que permitan que los equipos sean capaces de adaptarse.

La estrategia de implementación de la PMO ágil dentro de la organización contempla varias fases, ejecutadas a partir de un grupo de procesos y dentro de ellos las actividades

requeridas para completar cada proceso. La estrategia está compuesta de 5 fases: inicio, planeación, ejecución, medición, cierre. Para cada una de las fases se han definido los grupos de procesos y los entregables, de acuerdo con el diseño de la PMO ágil y necesidades de la organización. Para ello, se propone seguir una metodología que pueda ajustarse a la realidad de la organización, que fomente la colaboración de los equipos y que establezca las técnicas y herramientas para conseguir implementarla en un corto plazo, mediante un enfoque ágil e incremental.

Valdés Garcíatorres, J (2023), define que “una metodología normalmente integra procesos, criterios, procedimientos, guías, herramientas y técnicas que se usan para manejar o desarrollar algún tipo determinado de servicio o producto de negocio” (pag.111). Partiendo de esta definición la estrategia de implementación de la PMO ágil pretende integrar los aspectos que definirán las actuaciones futuras de la organización para la gestión de sus proyectos tales como procesos, criterios, guías, herramientas y técnicas para gestión de proyectos y en sus diferentes ciclos de vida.

Para producir los entregables de cada fase debe contemplarse el tiempo a invertir, las personas involucradas y los criterios de aceptación o bien, qué significa terminado para el equipo; además se debe planear el involucramiento en dependencia del tipo entregable y su ciclo de vida como producto.

Otro aspecto relevante de los entregables cuyos requisitos no están del todo claros para la organización y que requieren de ciclo de vida adaptativos, son el tiempo o cadencia de las iteraciones y las entregas incrementales de productos listos para ser utilizados. Este aspecto requerirá del apoyo a la dirección de la PMO ágil por parte del liderazgo de la organización, ya que requiere un compromiso de los interesados para validar los entregables con los criterios de aceptación establecidos en cada iteración.

La cultura organizacional es otro aspecto para tomar en cuenta. En vista que la organización requiere fortalecer sus capacidades para la administración de proyectos, la PMO ágil tiene como propósito proveer servicios de soporte y estandarización de los procesos de administración de proyectos, desarrollar capacidades de los equipos y alinear los proyectos con la estrategia organizacional; por ello su implementación conlleva la necesidad de contribuir al cambio de la cultura administrativa de la organización y a promover la formación de los equipos para mejorar el desempeño en la administración de proyectos.

El reto de la implementación de la PMO ágil es lograr que los equipos se apropien de las metodologías y enfoques de trabajo que impulsan la agilidad, la flexibilidad y la creatividad, tal como se propone en su diseño, tanto en su implementación como en los procesos de mejora continua, una vez concluida la implementación.

4.4.1 Fases de la implementación de la PMO ágil

La implementación del proyecto se estima en seis meses, con entregas incrementales en iteraciones de 4 semanas. Las fases de implementación de la PMO ágil y los grupos de procesos del proyecto se detallan a continuación.

Fase de Inicio

La fase de inicio tiene como único proceso el desarrollo del chárter del proyecto.

- Desarrollar el acta de constitución del proyecto

El acta recogerá los aspectos definidos en el diseño de la PMO ágil tales como los objetivos, procesos y entregables identificados en esta propuesta, al igual que los otros elementos incluidos en un chárter.

El desarrollo del chárter requerirá que la PMO haya sido establecida con al menos su gerente o líder, quien establecerá el chárter con el apoyo del liderazgo de la organización y la

administración provincial, sus principales clientes. El enfoque de generación de valor para el cliente y la colaboración entre equipos es una premisa fundamental de la PMO ágil que debe iniciarse desde esta primera fase puesto que influirá en su desempeño y beneficios para la organización. El entregable de la fase es el Chárter del proyecto.

Fase de Planeación

La fase de planeación requiere haber contratado al resto de los miembros del equipo de la PMO ágil, ya que implica ahondar en los procesos de integración de la gestión del proyecto. Para esta fase se proponen cuatro procesos.

- Desarrollar el plan de dirección del proyecto

para que se considere un proceso ágil deberá realizarse con un enfoque participativo del equipo de la PMO y el resto de los interesados previamente identificados. El equipo establecerá las entregas detalladas, los tiempos, las revisiones, la comunicación, el involucramiento y la coordinación con los equipos de proyectos de la organización para validar los entregables. El director o directora de la PMO ágil facilitará el entorno colaborativo y removerá impedimentos para reducir los retrasos y los riesgos. El entregable de este proceso y de la fase de planeación es el Plan de dirección de la implementación de la PMO ágil.

- Definir y priorizar el trabajo del proyecto

Este proceso involucra la definición del alcance del proyecto y su hoja de ruta, tomando en cuenta que existen algunos entregables cuyos requisitos son conocidos y otros entregables estarían sin definirse, por lo que será durante la ejecución del proyecto que se irán conociendo detalladamente y en consecuencia el equipo debe prever y distinguir cuales son los enfoques de desarrollo de productos para cada caso. Esto requiere que el enfoque de la implementación de la PMO sea diseñado para un ciclo de vida híbrido. La priorización del trabajo lo determinará el equipo con los elementos necesarios para que la PMO ágil pueda hacer las entregas en el

tiempo estimado. En el caso de los entregables con requisitos poco conocidos, este proceso se repetirá cada vez que se concluya una iteración y se inicie la siguiente iteración.

En cuanto al cronograma, el tiempo estimado de implementación es de seis meses con iteraciones de 4 semanas para los entregables de la fase de ejecución. Sin embargo, será el equipo quien establezca la duración de cada iteración de acuerdo con los interesados y en correspondencia con el ciclo de vida del desarrollo del producto a entregar, de tal forma que se garantice la retroalimentación oportuna para la revisión, mejora y adaptación, según corresponda. La salida de este proceso es el plan de la gestión del alcance y el cronograma del proyecto.

- Establecer el equipo y el acta de constitución del equipo

Constituir al equipo contratado para llevar adelante la ejecución del proyecto de implementación significa no solamente conformarlo si no también que el equipo establece una serie de acuerdos para llevar a cabo el trabajo. Éstos deben ser establecidos y acordados por todos los miembros, puesto que deben incluir la visión común del proyecto, su propósito y cómo van a trabajar juntos. En ello es importante delimitar lo que el equipo entiende en cuanto a alcances, cronograma, normas de comportamiento, valores y los criterios de aceptación al menos de aquellos entregables que se conocen de previo y cada vez que inicie una nueva iteración para los entregables o productos con ciclo de vida adaptativos, o bien los llamados criterios de liberación de productos y del proyecto.

La delimitación de tareas en un equipo multidisciplinar como el propuesto para la PMO ágil de la organización y los resultados de su implementación se basa en la colaboración entre los miembros del equipo y con otros profesionales o técnicos de la organización que se incorporen temporalmente en el desarrollo de los entregables. Cada vez que se incorpore un

nuevo miembro de equipo o bien se integre para desarrollar un componente o un entregable sería necesario realizar o refrescar los acuerdos para trabajar juntos.

El líder de la PMO ágil es clave para este proceso. A este respecto, la Guía Práctica de Ágil (PMI, 2017) establece que “Un líder de servicio puede facilitar el proceso de constitución. Un equipo puede unirse al trabajar juntos... además, los miembros del equipo pueden querer colaborar a fin de entender cómo trabajarán juntos” (pag.49).

El acta de constitución del equipo es la salida del proceso. El acta es clave porque es la forma como interactuará el equipo y contribuye a crear un ambiente colaborativo y ágil para favorecer el desarrollo de equipos auto organizados y eficientes.

- Estimar el presupuesto de la implementación de la PMO

Este proceso implica estimar los costos y planificar su gestión. La estimación global de costos en las primeras etapas de la implementación se basarán en experiencias anteriores en la organización, con datos históricos tanto para la contratación de profesionales, como de servicios o insumos. En gran medida, los costos de implementación estarán vinculados a contrataciones, tanto del equipo como de alguna asesoría puntual que la organización tenga que contratar de forma externa.

Para algunos entregables como los vinculados a nuevas metodologías y herramientas, y las políticas de apoyo para la administración de proyectos, los requisitos y alcances no estarían definidos a priori. Y tomando en cuenta que el proyecto debe ajustarse a los límites presupuestarios de la organización, el equipo del proyecto establecerá en la planificación de la gestión de los costos, las revisiones frecuentes al alcance y el cronograma para realizar ajustes oportunos y permanecer dentro de las límites de costos.

Para los entregables con ciclos de desarrollo adaptativos la estimación de costos detallados no es de utilidad debido a los cambios que pueden surgir en el proceso, por lo que el

equipo debe utilizar estimaciones globales orientativas dentro de los límites presupuestarios de la organización, lo que le permitirá tener un margen de ajuste, una vez se conozcan los requisitos y alcance de los entregables.

La salida de este proceso es el Presupuesto del Proyecto.

Fase de ejecución

La fase de ejecución es cuando comienza el trabajo de gestionar la implementación de la PMO ágil dentro de la estructura organizacional, de comunicar e involucrar a los equipos de gestión local de las escuelas y obras sociales que participan en la administración de proyectos incorporando la formación permanente como cultura organizacional que permita la mejora de procesos y la profesionalización de la gestión de proyectos.

La implementación de la PMO ágil deberá permear en la organización mediante los servicios de apoyo y soporte a los equipos de proyectos y en la medida que se desarrollen los entregables propuestos en esta estrategia de implementación.

El equipo de la PMO ejecutará la implementación como un proyecto con enfoque de agilidad, iterativo e incremental cuando sea adecuado, lo que implica que sus entregables se irán incorporando en la administración de proyectos de la organización mediante actividades o proyectos piloto, una vez se concluyan las primeras etapas de revisión y ajuste. Esto significa que el trabajo se realizará de manera incremental para ir generando un proceso de cambio y adaptación de los equipos locales a las prácticas, procesos, metodologías y herramientas que la PMO ágil pondrá a su disposición, verificando su idoneidad, adaptabilidad y uso en un corto tiempo para realizar los ajustes y liberar el producto una vez probado.

Para esta fase será de utilidad el uso de un tablero Kanban para que el equipo pueda dar seguimiento al progreso; con ello, el equipo puede indicar, por ejemplo la adopción de un entregable como “completado”, los que están probándose y retroalimentando para futuros

ajustes pueden ser clasificados como “en progreso” y los que faltan como “por hacer” . La visualización del proceso de incorporación de los entregables por los equipos de proyectos de la organización es muy importante para el monitoreo del trabajo del equipo de la PMO y de otros involucrados ayudaría en el monitoreo de la introducción del cambio organizacional y la mejora de las capacidades institucionales.

Esta fase está compuesta por cuatro procesos y generará tres entregables que se detallan a continuación.

- Formalizar el marco de trabajo de la PMO ágil dentro de la organización

El marco de trabajo de la PMO incluye la definición de su misión, visión, propósito y valores y principios, así como formalizar la propuesta de marco de gobernanza de la PMO como son roles y responsabilidades, funciones y estructura, su nivel y límites de autoridad en correspondencia con la propuesta de diseño de este trabajo, y los servicios y productos que entregará a la organización.

Dentro de este marco de trabajo se incluirán los lineamientos para la gobernanza de proyectos. La Guía del PMBOK (PMI, 2017) establece que “El marco de gobernanza del proyecto proporciona a los interesados del proyecto la estructura, los procesos, los roles, las responsabilidades, las rendiciones de cuentas y los modelos de toma de decisiones para dirigir el proyecto” (pag.545).

Según lo recomendado por el PMI (2017), los elementos a incorporar de la gobernanza de proyectos de la organización son la revisión de fases o cambios de etapas, la gestión de riesgos e incidentes; definir roles, responsabilidades y autoridades; la gestión del conocimiento de proyectos y las lecciones aprendidas; la toma de decisiones, resolución y escalamiento de problemas y temas; revisiones y aprobaciones de cambio de proyectos.

La salida de este proceso y uno de los entregables de la fase es el marco de trabajo de la PMO ágil de la organización.

- Desarrollar las orientaciones y herramientas metodológicas para la administración de proyectos

Los proyectos que administra la organización transitan entre proyectos predictivos y proyectos que se desarrollan con niveles considerables de incertidumbre y que se beneficiarían de diferentes metodologías para su gestión. Si bien es cierto, la organización no distingue unos de otros, la PMO ágil deberá impulsar enfoques de administración diferenciados, desde los inicios del proyecto, lo que implica establecer de previo algunas orientaciones y herramientas con las que los equipos de gestión local puedan establecer el tipo de ciclo de vida de proyecto con el que se van a enfrentar y a la vez determinar el enfoque de trabajo para ello. Durante los procesos de definición de iniciativas de proyectos y en la aprobación de la financiación de estos, la organización debería contar con orientaciones y herramientas para determinar si un enfoque predictivo, ágil o híbrido, es lo que mejor se ajusta para el proyecto.

En esta etapa de la implementación se deberá establecer las pautas metodológicas mínimas, tanto para proyectos predictivos – los que normalmente se conocen mejor por los equipos- como para proyectos híbridos, como aquellos que tienen que ver con los cambios tecnológicos o académicos en los que se implementan nuevas formas de aplicación de los procesos de enseñanza aprendizaje, pero que revelan durante su ejecución nuevos requisitos. Muchos de estos proyectos requieren de enfoque híbridos principalmente puesto que algunos de sus componentes y sus requisitos o alcances son previamente conocidos, por lo que no sería necesario un enfoque ágil completo.

La propuesta de enfoques metodológicos para la administración de proyectos que desarrolle la PMO ágil, deberá tomar en cuenta lo indicado en la Guía Práctica Ágil (PMI, 2017)

sobre los ciclos de desarrollo y retroalimentación que si “no revelan o refinan los requisitos de manera rutinaria, considerar extender sus duraciones para minimizar el impacto de costo del tiempo de revisión” (pag.122). Esto significa que, aunque durante el proyecto existan elementos de incertidumbre y los requisitos de los alcances se revelen lentamente, no sería necesario implementar métodos ágiles para todo el conjunto del proyecto, más bien sería útil un enfoque híbrido que utiliza el modelo de ciclo de vida apropiado para cada fase del proyecto (PMI, 2017).

Alguna herramientas que se pueden desarrollar son las listas de verificación (Check List) o bien desarrollar algo más complejo como los filtros de idoneidad para ágil (Screening) recogidos en la Guía Práctica Ágil (2017), como puntos de partida para adaptarlos a la realidad organizacional, de tal forma que sirvan como recursos para generar discusiones, acuerdos y colaboración entre los miembros de los equipos de proyectos.

Ante cualquier propuesta que pueda resultar de este proceso, la PMO ágil deberá tomar en cuenta la cultura de la organización, el nivel de conocimiento y experiencia de los equipos, sus necesidades formativas y de desarrollo de capacidades, al igual que del tipo de proyectos y sus complejidades.

La salida de este proceso y uno de los entregables de la fase son las Orientaciones Metodológicas para la administración de proyectos predictivos e híbridos.

- Desarrollar pautas sobre políticas de soporte de la administración de proyectos

Implementar la PMO ágil requiere que la organización cuente con un mínimo de políticas de apoyo para la administración de proyectos. La validación de diagnóstico de la gestión de proyectos realizado ratificó dicha necesidad.

Las políticas darán origen a los procedimientos que deben seguirse en la organización para fortalecer la administración de proyectos. En este tema en particular, el aporte que la PMO

ágil puede darle a la organización se extiende más allá de la administración de proyectos, ya que es una carencia generalizada que enfrentan los equipos de gestión local de las escuelas y obras sociales.

Para este proceso deberán incorporarse al equipo del proyecto de implementación de la PMO ágil, las personas claves de las áreas funcionales de la organización que están al frente de las diferentes funciones o servicios vinculados a las contrataciones y el desarrollo profesional, las adquisiciones y operaciones. Al momento de desarrollar las pautas serán miembros de equipo claves por su especialización específica para ello.

Algunos de los elementos que deben tomarse en cuenta para el desarrollo de las pautas para políticas de apoyo a la administración de proyectos de la organización a tomar se señalan a continuación.

Reclutamiento y Capacitación: la organización deberá impulsar mediante el uso de mecanismos y herramientas pertinentes de contratación a personas que demuestren tener habilidades y capacidades más allá de su especialidad profesional. Esto debido a que los equipos de proyectos, especialmente aquellos que requieren de enfoques ágiles, necesitan de personas que se adapten a entornos multidisciplinarios con capacidad para la colaboración y la auto organización, el liderazgo y la innovación. Estos atributos también deben ser fomentados entre los empleados de la organización, mediante la formación y la capacitación continua que se oriente a su desarrollo.

Adquisiciones y recursos: a pesar de la falta de políticas claras acerca de adquisiciones y gestión de recursos, la organización ha desarrollado una serie de prácticas que recogen la cultura organizacional, sus principios y sus valores. La organización necesita formalizar esas prácticas mediante la estructuración de las políticas y sus procedimientos. La PMO ágil durante el desarrollo de este proceso deberá aportar elementos vinculados a prácticas de gestión ágiles

de adquisiciones y a la planificación, asignación y gestión de los recursos de proyectos que apunten a implementar prácticas de suministro rápido de recursos mediante procesos de adquisiciones más ágiles, trabajo con cero desperdicio y disminución del retrabajo de los equipos.

Gestión de riesgos: la organización no cuenta con procesos sistematizados o prácticas para la gestión de riesgo de proyectos. Este proceso aportará las pautas para crear la política y los procedimientos que puedan ser aplicados a los proyectos y que puedan escalarse eventualmente al conjunto de la organización y sus operaciones. Los planes de gestión de riesgos, la identificación y análisis, las respuestas y su implementación y medición de resultados son los elementos para abordar. En el caso de entornos con mucha incertidumbre o de subproductos de proyectos gestionados con enfoques adaptativos o bien proyectos gestionados con enfoques híbridos, la PMO ágil debe incorporar en la gestión de riesgos las revisiones frecuentes y el abordaje de los riesgos – identificación y respuestas- para valorarlos durante las diferentes iteraciones o incrementos de productos de tal forma que afecten en la menor medida posible al proyecto.

La salida de este proceso es el Documento de pautas para las políticas de soporte de la administración de proyectos de la organización.

- Gestionar las comunicaciones y el involucramiento de los interesados

Este proceso es clave para la fase de ejecución de la implementación de la PMO ágil. A partir de lo definido durante la planificación, el equipo del proyecto impulsa un enfoque participativo y colaborativo, de forma activa aun en entornos de proyectos con enfoque predictivo de gestión. Los interesados identificados, tales como el cliente, los usuarios de los servicios y productos de proyectos y los dueños de productos deben tener implicancia directa y constante en las revisiones, los ajustes, la retroalimentación con el equipo del proyecto; la

colaboración y transparencia son claves para que la PMO pueda implementarse exitosamente dentro de la organización. En este particular el equipo debe establecer las necesidades y desarrollar procesos de capacitación y formación para los equipos locales involucrados en la administración de proyectos, lo que es clave para generar un cambio cultural y capacidades que favorezca la profesionalización, eficacia y éxito de la PMO y sus servicios para la organización.

La gestión de los interesados que fomenta la comunicación, la implicación y el intercambio constante de los interesados a lo largo del proyecto puede disminuir el retrabajo puesto que garantizan una retroalimentación que aumenta la satisfacción de los interesados. La Guía Práctica Ágil del PMI (2017) indica que el “propósito de invitar a los interesados a las reuniones y revisiones del proyecto o de publicar objetos del proyecto en espacios públicos es hacer visible lo antes posible cualquier desalineación, dependencia u otro incidente relacionado con el proyecto” (Pag.95).

La salida de este proceso es el Informe del monitoreo de las comunicaciones y de los interesados.

Fase de Medición

La fase de medición arranca de manera paralela a la ejecución, en vista de la importancia de la pronta retroalimentación de la implementación de la PMO ágil y los procesos que conllevan a desarrollar los entregables de la fase de ejecución. Este proceso implica hacer pruebas o mediciones de acuerdo a las métricas e indicadores establecidos durante la fase de planificación. Esta fase tiene dos procesos y un entregable.

- Definir los indicadores de desempeño

El proceso definirá los indicadores más idóneos para la medición del desempeño del proyecto. A este respecto, se tomará en cuenta las métricas más idóneas para el proyecto,

tomando en cuenta que la transición para la adopción de prácticas ágiles requiere revalorar la importancia de los indicadores de desempeño utilizados en proyectos o entornos predictivos.

Un enfoque híbrido incluiría indicadores que den cuenta de los procesos y de los entregables en términos del valor que entregan al cliente y según los requisitos de los entregables. Indicadores de tipo cualitativo para la autoevaluación del trabajo del equipo en cuanto a problemas y cómo se han abordado en el tiempo, son igualmente válidos. Los indicadores de desempeño sean cuantitativos o cualitativos son útiles para entornos predictivos y de igual forma se deberán tomar en consideración.

La salida de este proceso es el documento de registro de indicadores de desempeño.

- Medir el desempeño

Para la medición el equipo del proyecto establece los tiempos y los momentos. Para el desarrollo de entregables con requisitos previamente definidos, de tipo predictivos, el equipo establecerá la medición principalmente en hitos específicos, como por ejemplo de la gobernanza de la PMO y de los proyectos, puesto que se podrían definir de común acuerdo con el liderazgo organizacional sus alcances.

Para otros entregables, cuyos alcances no se conocen en detalle y se van definiendo en ciclo de desarrollo iterativos e incrementales, como por ejemplo las orientaciones metodológicas para la administración de proyectos predictivos e híbridos, donde es conocido el alcance del entregable referido a los proyectos predictivos, no así de proyectos híbridos específicos de la organización, requerirá que el equipo del proyecto decida hacer mediciones relacionadas a las iteraciones e incrementos de productos.

La salida de este proceso y el entregable de la fase es el Informe de medición del proyecto de implementación de la PMO.

Fase de Cierre

En la fase de cierre se recogen los resultados del proyecto mediante un proceso de evaluación en que deberán incluirse a los equipos de gestión local, principales usuarios/clientes de la PMO, además de otros involucrados que participan del proyecto. Este proceso también está referido a las lecciones aprendidas que permite generar conocimiento organizacional para la mejora continua. A este respecto, el proyecto de implementación de la PMO ágil dentro de la organización creará aprendizaje a todos los niveles puesto que impulsa cambios transversales de la organización. La recogida y divulgación de sus resultados aunarán a los esfuerzos de profesionalización y madurez organizacional para la administración de proyectos. La salida y entregable de esta fase es el cierre del proyecto.

A manera de resumen, se presenta la tabla 11 que recoge la estrategia de implementación detallada anteriormente con las fases, los procesos sugeridos por fase y los entregables.

Tabla 11

Resumen de la Estrategia de implementación de la PMO ágil

Fase	Procesos	Entregables
Inicio	Desarrollar el acta de constitución del proyecto de acuerdo con la propuesta de diseño de la PMO ágil.	Chárter del proyecto
Planeación	- Desarrollar el plan de dirección del proyecto - Definir y priorizar el trabajo del proyecto. - Establecer el equipo y acta de constitución del equipo. - Elaborar presupuesto de la implementación.	Plan de dirección de la implementación de la PMO ágil
Ejecución	Formalizar el marco de trabajo de la PMO ágil dentro de la organización.	Marco de gobernanza de la PMO ágil y de los proyectos de la organización.

Fase	Procesos	Entregables
	• Desarrollar las orientaciones y herramientas metodológicas para la administración de proyectos. • Desarrollar pautas sobre políticas de soporte a la administración de proyectos. • Gestionar las comunicaciones y el involucramiento de los interesados.	Orientaciones Metodológicas para la administración de proyectos predictivos e híbridos. Pautas para las políticas de soporte de la PMO ágil.
Medición	• Desarrollo de indicadores de desempeño. • Medición del desempeño	Informe de medición del proyecto
Cierre	• Evaluación y Lecciones aprendidas para la mejora continua.	Acta de cierre del proyecto

Nota: La tabla 11 muestra el resumen de la Estrategia de implementación de la PMO

Ágil. Autoría propia basado en PMI (2017).

En seguida se presenta la tabla 12 donde se visualiza un esquema de plan de trabajo con fases, procesos, entregables, responsables y el tiempo estimado de duración.

Tabla 12 Esquema del Plan de trabajo para la implementación de la PMO ágil

Fase	Procesos	Entregables	Responsables	Tiempo estimado
Inicio	Desarrollar el acta de constitución del proyecto de acuerdo con la propuesta de diseño de la PMO ágil.	Chárter del proyecto	Director/a PMO	2 semanas
Planeación	- Desarrollar el plan de dirección del proyecto - Definir y priorizar el trabajo del proyecto. - Establecer el equipo y acta de constitución del equipo. - Elaborar presupuesto de la implementación.	Plan de dirección de la implementación de la PMO ágil	Equipo del Proyecto	2 semanas
Ejecución	- Formalizar el marco de trabajo de la PMO ágil dentro de la organización. - Desarrollar las orientaciones y herramientas metodológicas para la administración de proyectos. - Desarrollar pautas sobre políticas de soporte de la administración de proyectos - Gestionar las comunicaciones y el involucramiento de los interesados.	Marco de gobernanza de la PMO ágil y de los proyectos de la organización. Orientaciones Metodológicas para la administración de proyectos predictivos e híbridos. Pautas para las políticas de soporte de la PMO ágil.	Equipo de proyecto	16 semanas
Medición	- Desarrollo de indicadores de desempeño. - Medición del desempeño	Informe de medición del proyecto	Director/a PMO	4 semanas
Cierre	Evaluación y Lecciones aprendidas para la mejora continua.	Acta de cierre del Proyecto	Director/a PMO	2 semanas

Nota: La tabla 12 refleja un esquema de Plan de trabajo de la implementación de la PMO ágil. Autoría propia basado en PMI (2017).

4.5 Políticas de soporte de la PMO ágil

Como se ha indicado anteriormente, la organización requiere de la formalización de un mínimo de políticas y procedimientos que den soporte a la administración de proyectos. La intención es que durante la implementación de la PMO ágil se proporcionen algunas pautas para que la organización pueda formular políticas y procedimientos para la contratación y capacitación del personal de proyectos, la gestión de las adquisiciones y recursos, y la gestión de riesgos, en primera instancia.

Esta sección aborda unas las pautas generales para el desarrollo del entregable sobre dichas políticas que durante la implementación de la PMO ágil se realizará. Las políticas indicadas se consideran las básicas que necesita la organización para la profesionalización de la administración de proyectos y como soporte para la gestión de la PMO ágil en la organización. Como es sabido, implementar políticas y procedimientos contribuye a una gestión eficiente y a reducir los riesgos, puesto que se actúa bajo los requisitos y parámetros acordados y concluir exitosamente los proyectos.

Las políticas son directrices generales que establecen los principios y normas que deben seguirse en la gestión de proyectos. Estas políticas proporcionan un marco de referencia para la toma de decisiones y aseguran que todos los proyectos se gestionen de manera coherente y alineada con los objetivos de la organización.

Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland J. (2012) indican que cada vez que las organizaciones cambian de estrategia, los administradores deben revisar si las políticas y procedimientos con las que se cuenta están acorde a las necesidades de ejecución de dicha estrategia. Las políticas y los procedimientos deben facilitar la puesta en marcha de la estrategia y deben ser lo suficientemente rigurosas para que funcionen como guías para las actuaciones de forma sistemática: no obstante, deben cuidar que no se conviertan en un

estorbo, por el contrario, la organización deberá procurar otorgar un margen de maniobra para que los equipos puedan actuar con libertad, innovación y creatividad, en el marco de la observancia de las políticas y procedimientos.

Así mismo, los procedimientos son pasos detallados de las actividades a realizar para llevar a cabo tareas en el marco de una política, las que se realicen de la misma siempre y contribuyen a que los recursos se utilicen de manera óptima.

A continuación se sugieren algunas características que deben incluirse como parte de las pautas orientativas para la formulación de las políticas de soporte de la PMO ágil para la administración de proyectos de la organización.

Para las políticas de reclutamiento y capacitación del Personal de Proyectos es esencial incluir como mínimo los siguientes elementos:

- Definir con claridad los perfiles de puesto y las competencias requeridas.
- Desarrollar procesos de selección rigurosos y justos.
- Implementar programas de capacitación continua para el desarrollo profesional.
- Impulsar las evaluaciones periódicas del desempeño del personal.

Las políticas de Adquisiciones deben ser orientadas a la transparencia y la ética, la competencia justa, la evaluación sistemática con criterios predefinidos de proveedores y el control de la calidad de los servicios y productos recibidos. Para ello, las adquisiciones deberán:

- Desarrollar procesos de adquisición transparentes y éticos mediante licitaciones y contratos transparentes y la observancia de un código de ética para las personas involucradas en los procesos de adquisiciones.

- Promover la competencia justa mediante procedimientos de licitación abiertos y competitivos, evitando conflictos de interés.
- Seleccionar proveedores con criterios claros y objetivos, desarrollando sistemas de evaluación objetiva de capacidad técnica, financiera y de cumplimiento de los proveedores.
- Verificar la calidad de los bienes y servicios adquiridos, mediante criterios de calidad, inspecciones y auditorías periódicas.

Las políticas de gestión de recursos de proyectos pretenden que la organización planifique y asigne los recursos de forma que estén disponibles en el momento que los proyectos los requieran, es decir de forma eficiente. Para ello, la política debe contemplar:

- Identificar y planificar los recursos necesarios para cada fase del proyecto, mediante un plan de recursos detallado que incluya personal, equipos y materiales necesarios.
- Asignar recursos de manera eficiente para maximizar la productividad mediante el uso de herramientas de gestión de proyectos para asignar y monitorear recursos, y ajustar las asignaciones según sea necesario.
- Monitorear el uso eficiente de recursos y ajustar mediante el seguimiento de recursos con revisiones periódicas
- Gestionar los costos de forma óptima, sin comprometer la calidad, con medidas de ahorro y negociación con proveedores.
- Capacitar al personal en las nuevas políticas con programas de capacitación y talleres sobre las políticas de adquisiciones y gestión de recursos.
- Evaluar y realizar auditorías para medir la efectividad de las políticas para la mejora continua.

Las políticas de gestión de riesgos pretende identificar los riesgos para anticipar las respuesta de los proyectos y de la organización en su conjunto, mediante el análisis de su potencial impacto, los planes con las diferentes respuestas para enfrentarlos, el monitoreo y la revisión continua en las diferentes fases de los proyectos. Por ello, la política debe asegurar que existan criterios, procedimientos y herramientas para:

- Identificar posibles riesgos en las etapas tempranas del proyecto.
- Evaluar la probabilidad e impacto de cada riesgo.
- Desarrollar planes de gestión para los riesgos identificados y las respuestas para enfrentarlos.
- Valorar los riesgos continuamente y revisar los planes de mitigación según sea necesario.

5 Conclusiones

La organización opera en cuatro países con realidades diversas, lo que requiere conciliar particularidades locales en aspectos operativos, financieros, culturales y sociales. Los entornos cambiantes y la complejidad de cada país exigen fortalecer las capacidades para administrar proyectos y adaptarse a los cambios del entorno.

Durante el proceso de validación del diagnóstico de la organización para la administración de proyectos se revelaron los puntos de mejora tanto a nivel provincial como local. Aunque la organización tiene una larga trayectoria, la administración de proyectos como área gerencial es incipiente.

Los equipos de proyectos tienen conocimientos limitados sobre metodologías de administración de proyectos, lo que resalta la necesidad fortalecer las capacidades de los equipos, de acuerdo con los diversos tipos de enfoque de desarrollo de los productos de proyectos, sean predictivos o híbridos.

La ejecución de proyectos se integra en las dinámicas operativas de los colegios y obras sociales, pero se carece de formalización en la designación de líderes y planes de ejecución; la asignación de responsabilidades no están claramente definidas, y la comunicación formal entre los equipos es limitada.

La organización debe institucionalizar políticas y herramientas que apoyen el seguimiento técnico y financiero de los proyectos que le permitirá mejorar la gestión del alcance, la calidad, los recursos, el cronograma y los riesgos de los proyectos.

La PMO propuesta fomenta el uso de enfoques ágiles para los entornos cambiantes de la organización y la entrega de valor mediante procesos flexibles, la comunicación y colaboración y el empoderamiento de equipos, proveerá orientaciones para definir el ciclo de

vida y la dirección de proyectos, así como políticas y guías para adquisiciones, gestión de costos, sostenibilidad y recaudación de fondos.

El reto de la implementación de la PMO ágil en la organización es lograr que los equipos se apropien de las metodologías y enfoques de trabajo que impulsan la agilidad, la flexibilidad y la creatividad. Para lograr con éxito la implementación de la PMO ágil el liderazgo organizacional deberá asegurar el compromiso de los equipos de gestión local, su apropiación mediante la comunicación y la participación a todo nivel.

Las políticas y procedimientos propuestos para la organizarán les proporcionarán a los equipos de proyectos unos principios guías para la administración de los proyectos, asegurando mayor uniformidad en las acciones de proyectos.

6 Recomendaciones

Para la formalización de los procesos de la administración de proyectos, la organización deberá establecer fases de estudios de caso o bien perfiles de proyectos con el establecimiento de criterios para la identificación y priorización de iniciativas de proyecto alineados con la estrategia organizacional para su aplicación por parte de los equipos de gestión de colegios y obras sociales. La formalización de la designación de líderes de proyectos y la formulación de planes de ejecución en las primeras fases del ciclo de proyectos también deben estar asegurados.

La organización debe aumentar la participación de los beneficiarios directos y otras partes interesadas en todo el ciclo de vida de los proyectos para asegurar un enfoque de valor y sostenibilidad de las intervenciones de proyectos en los diferentes entornos y ámbitos de actuación.

La constitución de una oficina de administración de proyectos (PMO) proveerá servicios de soporte, estandarización de procesos y desarrollo de capacidades, pero deberá enfocarse en la incorporación de metodologías ágiles y enfoques flexibles para la administración de proyectos, adaptándolos a los entornos cambiantes y a las necesidades específicas de la organización en cada país donde se encuentra.

Para que la implementación de la PMO sea exitosa, la organización debe disponer de los medios, estrategias e instrumentos para la colaboración y la comunicación efectiva entre los equipos de proyecto y las partes interesadas, incluyendo las revisiones frecuentes y retrospectivas para mejorar la comunicación.

La PMO deberá desarrollar técnicas y herramientas para la identificación y gestión de riesgos a los distintos niveles de la organización para que pueda hacer frente a los entornos cambiantes y la incertidumbre que enfrenta en algunos de los países donde tiene presencia.

La PMO ágil deberá introducir paulatinamente las herramientas y marcos de trabajo ágiles, sencillas y fáciles de adoptar, de tal forma que se puedan valorar los resultados, definir su aplicabilidad e iniciar el camino de la agilidad en la organización.

7 Validación del trabajo en el campo del desarrollo regenerativo y/o sostenible

El desarrollo sostenible es un modelo de crecimiento económico y desarrollo que procura utilizar los recursos actuales para satisfacer sus necesidades, sin comprometer las necesidades de las generaciones futuras y el Desarrollo Regenerativo busca dejar a las futuras generaciones sistemas naturales en mejor estado de lo que los encontró, restaurando y regenerándolos de forma activa (GPM Global [s.f]).

La validación del proyecto de fondo de la PFG, el diseño de una PMO ágil y su estrategia de implementación, permite establecer su relación con las dimensiones del desarrollo regenerativo y los ODS, de tal forma que se establezcan los impactos positivos y negativos del proyecto en las diversas dimensiones del desarrollo regenerativo.

El ODS 4, educación de calidad, se vincula directamente con la organización socioeducativa, en tanto su misión es generar procesos educativos que contribuyan a la transformación personal y la creación de una sociedad justa y equitativa. Así mismo, se relaciona con los ODS 1,2, 3 y 10 puesto que sus actuaciones se enmarcan en dignificar la vida de las personas, reducir el hambre y las inequidades sociales

La PMO ágil propuesta fortalece la sostenibilidad de la organización y de los proyectos al proporcionar marcos de trabajo, metodologías, lineamientos y políticas que propician la sostenibilidad y el cumplimiento eficaz y eficiente de la misión de la organización.

Para validar el proyecto se utiliza el análisis Estándar P5, desarrollado por Green Project Management (GPM Global), basado en las tres dimensiones de la sostenibilidad, la social, la ambiental y la económica e incorpora en su evaluación al producto (del proyecto) y los procesos de los proyectos; de estas cinco dimensiones adquiere su nombre: producto, procesos, personas, planeta y prosperidad.

Con el análisis Estándar P5 se visualizan las áreas de mejora de la organización, el proyecto y el producto del proyecto para minimizar los impactos negativos y maximizar los positivos en la sostenibilidad.

El producto del proyecto, la PMO ágil, necesita ser diseñada de tal forma que permita su sostenibilidad en el tiempo ante cambios en la estrategia de administración de proyectos de la organización. Así mismo, el análisis de los procesos indica que deben ser cuidadosamente planificados para que sean eficaces, eficientes y equitativos, labor en la cual la planificación detallada del proyecto es clave.

El impacto del proyecto en las personas es positivo, aunque se evidencia la necesidad de establecer políticas y lineamientos claros que abonen en la consecución de la equidad social, la dignidad y la igualdad de oportunidades. El impacto en la prosperidad necesita ser establecido claramente, puesto que se deben establecer datos que evidencien los beneficios de la PMO ágil en la sostenibilidad de la organización, una vez implementada.

En este análisis destaca los posibles impactos negativos sobre el planeta, aunque el proyecto no se relaciona directamente con actuaciones que tengan impactos negativos directos sobre éste, si se identificaron áreas que el proyecto y la organización deben abordar para minimizarlos. Al aplicar las respuestas a los eventos que provocan dichos impactos, la evaluación deja ver que es posible que la organización reduzca considerablemente su huella de carbono y en algunos elementos analizados podría convertirse en carbono neutral eventualmente.

El análisis de las dimensiones del desarrollo regenerativo y su relación con el proyecto evidencian la necesidad de clarificar en el proceso de diseño de la PMO ágil y su estrategia de implementación, los lineamientos y marcos de trabajo que proporcione la PMO ágil para asegurar que las actuaciones en los proyectos contribuyan particularmente a la compensación

de impactos negativos en el cambio climático y en la regeneración de los sistemas naturales de manera permanente, los que junto a la dimensión económica, representan importantes oportunidades de mejora para los proyectos y la organización. Los aspectos culturales, sociales, espirituales y políticos son incorporados en las actuaciones de proyectos, pero necesitan ser fortalecidos con un enfoque regenerativo en la práctica, el que debe ser proporcionado por la PMO ágil.

7.1 Relación del proyecto con los objetivos de Desarrollo Sostenible

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) constituyen la agenda internacional más importante impulsada por gobiernos, organizaciones, empresa privada y pueblos para lograr eliminar la pobreza, proteger al planeta y mejorar las condiciones y perspectivas de las personas (Organización de Las Naciones Unidas, [ONU] 2015). Los ODS abordan las tres dimensiones de la sostenibilidad: crecimiento económico, la inclusión social y la protección del medio ambiente, al igual que incorpora la gobernanza entendida como la gestión de las partes interesadas y su relacionamiento, la ética y la cultura de la transparencia de la gestión.

En el caso del proyecto de fondo de este PFG, la propuesta de diseño e implementación de una PMO ágil para una organización socioeducativa y de carácter religioso, contribuye en varios de los ODS, principalmente al ODS 4 Educación de Calidad, el que busca garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.

La misión educativa de la organización se enlaza con este ODS ya que sus procesos socioeducativos incluyen activamente el fomento de una cultura de paz y no violencia, la ciudadanía mundial, la diversidad cultural y el enfoque de desarrollo sostenible; mediante la oferta de una educación de calidad ofrece oportunidades de educación para la transformación personal que permita una movilidad socioeconómica, aspiración del ODS 1, eliminar la

pobreza, y mediante los individuos que beneficia, contribuir a crear una sociedad más justa e inclusiva.

La contribución a la educación de calidad se extiende a la alimentación de niños en las escuelas, abonando igualmente al ODS 2, hambre cero. En la proveeduría de servicios de salud y cuidado de mayores se contribuye al ODS 3, salud y bienestar, y al ODS 10, reducción de las desigualdades, puesto que se abren oportunidades para la restitución de derechos en diversos ámbitos de la actuación educativa.

La PMO ágil ofrece a la organización de mejores capacidades para llevar a cabo su misión, proveyéndole de herramientas, metodologías, políticas y procedimientos para la administración de sus proyectos de manera más eficiente y eficaz, abonando de esta manera a la consecución de los ODS. A continuación, se indican la relación entre cada uno de los ODS y la PMO ágil al servicio de la organización socioeducativa:

- ODS 1 Fin de la pobreza: los principales beneficiarios de los proyectos de la organización son personas que viven en pobreza y no podrían alcanzar una vida digna si no se les apoya desde su condición de grupos vulnerables. La educación es un medio para superar la pobreza de las familias, jóvenes y niños, para ello, la PMO ágil proporciona metodologías e instrumentos de trabajo mediante un mecanismo de participación de la comunidad local en la planificación y ejecución de proyectos de la organización, asegurando productos y resultados que benefician directamente a los pobres. Además, proporcionando políticas de reclutamiento que incluyen la contratación de personal de las comunidades para fortalecer la competencia local.
- ODS 2 Hambre cero: la educación formal, el desarrollo de habilidades para el empleo y la atención de la salud conllevan, desde la organización, la inclusión de

alternativas de nutrición para los niños, jóvenes y adultos mayores en los proyectos de la organización, alimentos que en muchos casos no son posibles para las familias pobres. La PMO ágil asegura este enfoque con indicadores y metas incorporados en los proyectos dentro de los programas de nutrición y servicios prestados por la organización, de forma que lleguen a los más pobres.

- ODS 3 Salud y bienestar: la organización trabaja en el ámbito del acceso a la cobertura universal de la salud, lo que restituye los derechos y reduce el riesgo de mayor pobreza a razón de gastos médicos de las personas vulnerables. La PMO ágil contribuye a definir las estrategias de proyectos para ampliar cobertura de los servicios de la organización para personas vulnerables y pobres, y en la definición de indicadores, metas y medios de verificación que aseguren su aplicación.
- ODS 4 Educación de calidad: al tratarse de una organización socioeducativa, el centro de su misión es generar procesos educativos de calidad y mediante éstos contribuir a cambios que favorecen la justicia y la equidad en concordancia con los ideales cristianos. La educación brinda oportunidades a las personas vulnerables y pobres, promoviendo su escalamiento socioeconómico. La PMO ágil provee políticas de actualización y capacitación, al igual que lineamientos e indicadores de gestión e impacto de los proyectos que fortalecen los procesos socioeducativos de la organización y mejoran las condiciones de vida de sus beneficiarios.
- ODS 5 Igualdad de género: los procesos socioeducativos están orientados a fortalecer el empoderamiento y liderazgo de niñas, jóvenes y mujeres adultas preparándolas para la vida a través de la mejora de sus capacidades y acceso a

la salud y reconociendo el rol central que juegan en el desarrollo de la sociedad.

La PMO ágil apoyará la formulación de una política de equidad de género en la fase de diseño y entrega de los proyectos e incluye indicadores, metas y medios de verificación para dar cuenta de su impacto en la igualdad de género.

- ODS 6 Agua limpia y saneamiento: las escuelas proveen de agua limpia para el consumo humano y especialmente en entornos rurales se asegura que los proyectos de creación o mejora de infraestructuras de las escuelas y otros edificios de la organización cumplan con las regulaciones del caso para evitar la contaminación. La PMO ágil puede ofrecer lineamientos específicos para que los proyectos y las operaciones de las escuelas no sean vectores de contaminación del agua, reduzcan su consumo, se dé el tratamiento adecuado de las aguas residuales y se realizan actividades que contribuyen a recuperar fuentes de agua en los entornos en donde es aplicable.
- ODS 7 Energía Asequible y no contaminante: la PMO ágil impulsa y contribuye con una estrategia de transformación energética de las escuelas que gestiona la organización que busca contribuir a la reducción de las emisiones de CO₂, de los altos costos de la energía y a la dependencia de las redes nacionales de energía, especialmente en entornos rurales donde el servicio es poco eficiente y experimenta cortes prolongados. En las políticas de adquisiciones, el enfoque de eficiencia energética se incorpora en los criterios de compra de los equipos adquiridos.
- ODS 8 Trabajo decente y crecimiento económico: la PMO ágil aporta a la organización políticas de reclutamiento de personal de proyectos favoreciendo la contratación de personal de las comunidades donde se actúa. Así mismo, define

lineamientos claros que propician la igualdad de oportunidades basadas en competencias y la inclusión de personal local en la implementación de proyectos; la contribución al ODS se fundamenta en el impulso y promoción de procesos que permiten las habilidades y competencias para el empleo o el autoempleo tanto de jóvenes como de adultos.

- ODS 9 Industria, innovación e infraestructura: la educación en el ámbito escolar y los proyectos que abordan la mejora de la calidad educativa incluyen en sus estrategias el desarrollo de habilidades técnicas, tecnológicas y humanas que fomentan la innovación y el emprendedurismo en los jóvenes principalmente. Para ello, la PMO ágil incorpora en los proyectos lineamientos de mejora continua y de la innovación en las metodologías de trabajo, al igual que indicadores y metas que permitan medir el impacto de estas acciones en los beneficiarios.
- ODS 10 Reducción de las desigualdades: La PMO ágil incorpora en las políticas de proyectos las compras locales, favoreciendo a mujeres principalmente, al igual que políticas de contratación de personal de las comunidades donde está presente la organización, procesos de actualización y/o capacitación constante, lineamientos de cero tolerancia a la discriminación, de equidad de género e intergeneracional en la fase de diseño y entrega de los proyecto favoreciendo particularmente a los grupos con desventajas sociales, físicas y económicas.
- ODS 11 Ciudades y comunidades sostenibles: la PMO ágil incorpora lineamientos que conllevan a la disminución de la huella de carbono de los proyectos y de la organización particularmente los vinculados al transporte y el consumo de materiales e insumos. Las compras sostenibles, las campañas de

reforestación en zonas rurales, de conciencia ambiental en las comunidades y el reciclaje hacen parte de una estrategia de compensación de emisiones de CO₂ en la organización, lo que contribuye al fomento de la sostenibilidad de ciudades y comunidades donde se interviene.

- ODS 12 Producción y consumo responsable: la PMO ágil promueve el consumo responsable a lo largo de las adquisiciones de los proyectos con medidas vinculadas a compras sostenibles, el reciclaje y la reutilización, el manejo adecuado de desechos y la participación en actividades de economía circular. La PMO también facilita la obtención de evidencias de la reducción de impacto de la organización en la naturaleza y en la demanda de materias primas del planeta, disminuyendo el uso de papel y de envases descartables. La PMO ágil es un catalizador de la promoción de estilos de vida sostenibles con colaboradores, beneficiarios y público en general.
- ODS 13 Acción por el clima: la PMO ágil promueve, mediante lineamientos de la política de adquisiciones, la eficiencia energética de los equipos que se adquieren en los proyectos, la eficiencia en los desplazamientos propios de los proyectos, las compras locales para reducir las emisiones de CO₂ en el transporte de insumos y en el impulso de una estrategia de compensación de emisiones basada en la reforestación y la participación en mecanismos de compensación gestionados por otros actores, disminuyendo la huella de carbono de la organización para la mitigación del cambio climático.
- ODS 14 Vida submarina: la acción de la PMO ágil en torno a la reducción de envases de un solo uso, la conciencia ambiental en procesos socioeducativos con beneficiarios, colaboradores y público en general posibilitan la reducción

contaminación por plásticos de los océanos. La PMO ágil promueve la protección de la vida submarina mediante el desarrollo de una estrategia de mitigación de impacto de los proyectos en la tierra, el aire y el agua.

- ODS 15 Vida de ecosistemas terrestres: los cambios necesarios para restaurar la relación de los seres humanos con la naturaleza necesitan de acciones claramente definidas en las políticas de las organizaciones que se incorporen a la largo y ancho de sus proyectos. Por ello, la PMO ágil definirá procedimientos para reducir el impacto negativos no deseados de los proyectos en la diversidad biológica especialmente en entornos rurales englobados en una estrategia de mitigación del impacto de estos en la tierra, el aire y el agua. Las acciones se orientan a la conservación y a la regeneración, en especial en entornos donde las comunidades son claves para mantener o restaurar el equilibrio de los ecosistemas cambiando sus prácticas de consumo de los recursos naturales.
- ODS 16 Paz, justicia e instituciones sólidas: la PMO ágil impulsa el conocimiento y la incorporación de prácticas anticorrupción entre los colaboradores de la organización, la transparencia de los procesos de adquisiciones en los proyectos, disminuyendo la desconfianza entre los interesados. En los procesos socioeducativos de la organización se impulsa la aplicación de un código de prevención del abuso en menores y en grupos vulnerables. La PMO ágil contribuye con esta política, generalizando las prácticas de prevención del abuso en los proyectos de la organización de manera clara y explícita, al igual que favoreciendo la aplicación de la política de no discriminación.
- ODS 17 Alianza para lograr los objetivos: en la búsqueda de soluciones ambiental y socialmente sostenibles, la PMO ágil asiste a la organización

mediante la aplicación de metodologías participativas en la definición y estrategia de proyectos, al igual que en la búsqueda de alianzas con otras instituciones afines para fortalecer y amplificar las acciones de la organización en pro del desarrollo sostenible y los recursos necesarios para implementarlas. La PMO ágil fomenta también la reducción de la brecha digital mediante el fortalecimiento de las capacidades técnicas y tecnológicas de la organización que benefician a mujeres y jóvenes en su desarrollo personal y el de sus comunidades.

7.2 Análisis del proyecto de acuerdo con el Estándar P5

El Análisis de Impacto P5 (P5IA) permite a los proyectos definir y priorizar los impactos en la sostenibilidad y mejorar los beneficios esperados del proyecto, aumentando los impactos positivos y reduciendo los negativos en la sociedad, el medioambiente y el valor del proyecto (Carboni et al. 2018).

El objetivo del estándar es, por un lado, contribuir a la sostenibilidad de las organizaciones y por otro, proveer de información clave para sustentar los cambios necesarios en el proyecto de manera social, ambiental y fiscalmente responsable (Carboni et al. 2018).

El análisis de impacto P5 establece subcategorías vinculadas a cada 5 P, al igual que elementos que componen las subcategorías para ser evaluadas. La evaluación se realiza a partir de la ocurrencia de eventos internos y externos durante el proyecto o durante la vida útil del producto del proyecto para cada uno de los elementos.

Se describen las causas que generan el evento o la condición y sus posibles impactos en la sostenibilidad, se califican mediante una escala que permite establecer si el impacto será positivo o negativo para la sostenibilidad. A partir de ello, se proponen medidas que minimicen el impacto negativo y maximicen el impacto positivo u oportunidad. Una vez planteada la

respuesta se califica nuevamente con la misma escala del 1 al 5, en donde 1 significa los impactos más negativos y 5 los impactos más positivos para la sostenibilidad. El resultado permite establecer la condición en la que el proyecto se opera, desde el punto de vista de su impacto en la sostenibilidad, las medidas de respuesta y realizar su seguimiento durante el ciclo de vida del proyecto y/o del producto.

En el caso del proyecto de fondo de este PFG se evaluaron las categorías y subcategorías aplicables al proyecto de diseño e implementación de una PMO ágil en la organización. Los resultados de la evaluación dan cuenta de los siguientes elementos:

- En la categoría Producto, referido al ciclo de vida del producto y su mantenimiento en el tiempo, el proyecto podría enfrentar impactos negativos en cuanto a la vigencia del diseño de la PMO ágil y al financiamiento disponible para su mantenimiento. Las medidas correctivas propuestas permiten minimizar esos impactos y elevan sus posibilidades de sostenibilidad en el tiempo.
- En la categoría procesos, los impactos negativos posibles se relacionan la necesidad de planificar al detalle los procesos para que sean más eficaces, a estudiar a profundidad los cambios del entorno e identificar respuestas adecuadas para entregar el producto del proyecto y aplicar una política de equidad de género y equidad generacional en todos los procesos del proyecto. De no tomarse medidas, la eficacia, eficiencia y equidad del proyecto, la sostenibilidad de los procesos del proyecto se vería comprometida.
- Para la categoría de Personas, el proyecto y las condiciones de la organización concluyen con un balance bastante positivo en la sostenibilidad dado por la naturaleza misma de la organización, a pesar que se observan puntos de mejora que pueden generar impactos negativos y a los que la PMO ágil podría contribuir a

fortalecer su sostenibilidad, mediante el desarrollo de estrategias, políticas y enfoques de trabajo que definan un marco de actuación de proyectos y de la organización más sistemático y estructurado. El balance después de las respuestas propuestas para abordar los impactos es positivo para la sostenibilidad.

- En la Categoría Planeta, aunque el proyecto no se relaciona directamente con actuaciones que tengan impactos negativos, si se identificaron áreas que el proyecto y la organización deben abordar para minimizarlos. Al aplicar las respuestas a los eventos que provocan dichos impactos, la evaluación deja ver que es posible que la organización reduzca su huella de carbono y en algunos elementos podría convertirse en carbono neutral.
- En la Categoría Prosperidad, el proyecto no busca una rentabilidad económica, pero desde la óptica de la sostenibilidad financiera aporta beneficios financieros y sociales, pero tendrá que generar los datos y evidencias que así lo demuestren para que la organización tome decisiones mejor informadas sobre los impactos de la PMO a la sostenibilidad.

La figura 21 contiene el detalle del análisis.

Figura 21*Análisis P5*

Categoría			Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación Impacto Después	Cambio
Subcategoría								
Elemento								
2.1 Impactos del Producto								
	2.1.1	Vida útil del producto	Cambios en la estrategia organizacional sobre la administración de proyectos en el corto plazo.	El diseño de la PMO pierde validez.	1	Diseñar la PMO ágil para que facilite procesos de adaptación de manera flexible.	5	4
	2.1.2	Mantenimiento del producto	La organización no logra el financiamiento total para la implementación de la PMO.	Limitada capacidad para desarrollar los planes de mejora de la madurez organizacional en la administración de proyectos.	1	Diseñar y ejecutar una estrategia de diversificación de fuentes de financiamiento.	4	3
2.2 Impactos de los Procesos (de Gestión de Proyectos)								
	2.2.1	Eficacia de los Procesos del Proyecto	Limitada especificidad de los procesos de gestión del proyecto para el diseño e implementación de la PMO.	El diseño de la PMO no cumple con los requerimientos y calidad esperada.	2	Crear planes detallados derivados de la estrategia de implementación de la PMO.	5	3
	2.2.2	Eficiencia de los Procesos del Proyecto	Condiciones del entorno socioeconómico del país dificultan la implementación del proyecto.	Atrasos en la incorporación de la PMO en la estructura organizacional.	1	Identificar el impacto y las respuestas específicas durante la	4	3

Categoría		Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación Impacto Después	Cambio
Subcategoría							
Elemento							
					ejecución del proyecto.		
2.2.3	Equidad de los Procesos del Proyecto	Ausencia de políticas de equidad de género y generacional en las operaciones de la organización.	Disminuyen las posibilidades de reducir las desigualdades entre los grupos con desventajas sociales, físicas y económicas.	2	Incluir políticas de equidad de género y generacional en la fase de diseño y entrega del proyecto.	3	1

Promedio de Producto y Proceso

1.4

4.2

2.8

3 Impactos a las Personas (Sociales)

3.1 Prácticas Laborales y Trabajo Decente

3.1.1	Empleo y Dotación de Personal	Salarios del personal no son competitivos en el tiempo.	Rotación del personal e ineficiencia en el trabajo reduce la eficiencia de la PMO.	2	Crear un mecanismo de comparación de salarios y un sistema de ajuste salarial periódico.	4	2
3.1.2	Relaciones Laborales/de Gestión	Condiciones de contratos de la organización no se ajustan a los cambios en el mercado laboral.	Desmotivación del personal y baja productividad.	2	Asegurar la incorporación de la política de reclutamiento y capacitación del personal vinculado a proyectos.	4	2
3.1.3	Salud y Seguridad del Proyecto	Los reglamentos y Código de conducta de la organización no se aplican rigurosamente.	Equipos ineficientes y poco integrados entre sí.	1	Impulsar el conocimiento y la adopción de los principios de la Administración de proyectos,	4	3

Categoría		Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación Impacto Después	Cambio
Subcategoría							
Elemento							
					asegurando procedimientos para la resolución de conflictos.		
3.1.4	Educación y Capacitación	El personal no se encuentra calificado para la gestión de proyectos.	Equipos poco eficaces y eficientes para la implementación de la PMO.	2	Impulsar procesos de actualización y/o capacitación del personal.	4	2
3.1.5	Aprendizaje Organizacional	Lecciones aprendidas en la gestión de proyectos no se incorporan a lo largo de toda la organización.	Disminuyen las oportunidades para mejorar las capacidades del personal y de la organización para la administración de proyectos.	1	Crear mecanismos para el aprendizaje y la incorporación de la gestión ágil de proyectos y métodos de trabajo pertinentes dentro de la organización.	4	3
3.1.6	Diversidad e Igualdad de Oportunidades	Las políticas de reclutamiento de la organización no definen con claridad la igualdad de oportunidades basadas en competencias.	La organización está limitada en el cumplimiento de su misión de construir una sociedad más justa y equitativa.	1	Diseñar las políticas de soporte de la gestión de proyectos que fortalezcan la sostenibilidad y la equidad de las practicas organizacionales.	5	4
3.1.7	Desarrollo de la Competencia Local	Las políticas de reclutamiento de la organización no definen con claridad la inclusión de personal local en la	Limitado cumplimiento de la misión organizacional en la construcción de una sociedad que genere	2	Incluir explícitamente en las políticas de reclutamiento de personal de proyectos, la	5	3

Categoría		Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación Impacto Después	Cambio
Subcategoría							
Elemento							
		implementación de proyectos.	oportunidades para todos.		contratación de personal de las comunidades donde se actúa.		
3.2 Sociedad y Consumidores							
3.2.1	Apoyo de la Comunidad	Limitada participación de los beneficiarios finales en la planificación de proyectos.	Fortalecimiento de una cultura de dependencia y asistencialismo en las comunidades donde actúa la organización.	1	Crear un mecanismo de participación de la comunidad local en la planificación y ejecución de proyectos de la organización.	4	3
3.2.2	Cumplimiento de Políticas Públicas	Los procesos de rendición de cuentas de los proyectos tienen limitada transparencia y adecuación a los requerimientos de la regulación nacional que le afecta.	El proyecto genera desconfianza entre las partes interesadas.	2	La PMO ofrece procesos y mecanismos transparentes en la rendición de cuentas para el cumplimiento de las regulaciones nacionales.	4	2
3.2.3	Protección para Pueblos Indígenas y Tribales	N/A	N/A		N/A		
3.2.4	Salud y Seguridad del Consumidor	N/A	N/A		N/A		
3.2.5	Etiquetado de productos y servicios	N/A	N/A		N/A		
3.2.6	Comunicaciones de Mercadeo y Publicidad	La organización no cuenta con una estrategia de comunicación para la sostenibilidad.	Poca visibilidad del impacto de los proyectos de la organización en el desarrollo sostenible de los países donde opera.	1	La estrategia de implementación de la PMO en la organización incluye aspectos de comunicación para el desarrollo	3	2

Categoría		Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación Impacto Después	Cambio
Subcategoría							
Elemento							
					sostenible aplicables a proyectos de la organización.		
3.2.7	Privacidad del Consumidor	N/A	N/A		N/A		
3.3 Derechos Humanos							
3.3.1	No Discriminación	El manual de funciones y de convivencia de la organización no es explícito sobre la no tolerancia a la discriminación.	Desconfianza y desmotivación de los colaboradores provocan ineficiencia e inequidad.	1	Incorporar en las políticas y reglamentos la no tolerancia a la discriminación.	3	2
3.3.2	Trabajo de acuerdo con la edad	N/A	N/A		N/A		
3.3.3	Trabajo Voluntario	N/A	N/A		N/A		
3.4 Comportamiento Ético							
3.4.1	Prácticas de Adquisiciones	Las adquisiciones de la organización no cuentan con políticas y procedimientos con enfoque de sostenibilidad.	Adquisiciones con bajo impacto en la sostenibilidad; limitada transparencia y confianza de los interesados y el público	1	Impulsar el diseño y la implementación de políticas y procedimientos de adquisiciones sostenibles.	5	4
3.4.2	Anticorrupción	Limitado conocimiento e incorporación de las practicas anticorrupción entre los colaboradores de la organización.	Poca transparencia de los procesos y desconfianza de los interesados.	2	Crear e impulsar mecanismos anticorrupción aplicables en la organización.	3	1
3.4.3	Competencia Leal	N/A	N/A		N/A		
Promedio de las Personas				1.5		4.0	2.5

Categoría		Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación Impacto Después	Cambio
Subcategoría							
Elemento							
4 Impactos al Planeta (Ambientales)							
4.1 Transporte							
4.1.1	Adquisiciones Locales	Los proyectos impulsan, siempre que sea posible, las compras locales en beneficio de las comunidades.	Las poblaciones locales pobres aumentan sus posibilidades de ingresos económicos.	3	La PMO incorpora activamente las compras locales en los procedimientos de adquisiciones sostenibles.	4	1
4.1.2	Comunicación Digital	La PMO y la organización fortalecen la comunicación digital con tecnologías adecuadas.	Se reduce el impacto en la emisión de CO2 de los desplazamientos y la impresión de documentos.	3	La PMO incorpora activamente la comunicación digital en las herramientas y metodologías ágiles de gestión de proyectos.	4	1
4.1.3	Viajes y Desplazamientos	Los desplazamientos y viajes se realizan en vehículos que utilizan combustibles fósiles.	Los proyectos tienen una significativa huella de carbono.	1	Impulsar estudios de identificación de la huella de carbono y diseñar mecanismos que las reduzcan como programación de viajes con otras áreas de la organización en un mismo vehículo.	4	3
4.1.4	Logística	Los proyectos impulsan, siempre que sea posible, las compras a granel y los proveedores locales.	Los proyectos de la organización contribuyen en las	2	La PMO incorpora en las políticas de adquisiciones el enfoque de	4	2

Categoría		Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación Impacto Después	Cambio
Subcategoría							
Elemento							
			emisiones de CO2 de terceros.		compras a granel y proveedores locales.		
4.2 Energía							
4.2.1	Consumo de Energía	Limitada eficiencia energética de los proyectos de la organización.	Mayores costos de energía e impacto en la emisión de CO2.	1	La PMO incorpora en las políticas de adquisiciones el enfoque de eficiencia energética para los equipos que se adquieren.	4	3
4.2.2	Emisiones CO2	Uso de materiales y servicios con altas emisiones de CO2	Una huella de carbono más elevada.	1	Impulsar una estrategia de compensación de emisiones de CO2 en la organización.	5	4
4.2.3	Retorno de Energía Limpia	N/A	N/A		N/A		
4.2.4	Energía Renovable	Se impulsan proyectos de transformación energética en las escuelas y oficinas de la organización.	Disminución de la huella de carbono de la organización.	4	Asegurar fuentes de financiamiento para los proyectos de transformación energética.	5	1
4.3 Tierra, Aire y Agua							
4.3.1	Diversidad Biológica	No existen procedimientos o regulación aplicable sobre el impacto de los proyectos en la diversidad biológica.	Impactos negativos no deseados de las operaciones y proyectos especialmente en entornos rurales.	2	Desarrollo de una estrategia de mitigación de impacto de los proyectos en la tierra, el aire y el agua.	4	2
4.3.2	Calidad del Aire y el Agua	No existen procedimientos o	Impactos negativos no deseados de las	2	Desarrollo de una estrategia de	3	1

Categoría		Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación Impacto Después	Cambio
Subcategoría							
Elemento							
		regulación aplicable sobre el impacto de los proyectos en la calidad del aire y del agua.	operaciones y proyectos especialmente en entornos rurales.		mitigación de impacto de los proyectos en la tierra, el aire y el agua.		
4.3.3	Consumo de Agua	Poca regulación del consumo de agua en los proyectos y operaciones de la organización.	Aumento del impacto de la organización en el medioambiente.	2	Desarrollo de una estrategia de mitigación de impacto de los proyectos en la tierra, el aire y el agua.	4	2
4.3.4	Desplazamiento del Agua Sanitaria	No existen lineamientos para el manejo de aguas sanitarias en los proyectos de infraestructura.	Aumento del impacto de la organización en el medioambiente.	2	Desarrollo de una estrategia de mitigación de impacto de los proyectos en la tierra, el aire y el agua.	3	1
4.4 Consumo							
4.4.1	Reciclaje y Reutilización	Utilización de materiales descartables o de un solo uso.	Contribución a la demanda excesiva de materias primas del planeta.	2	Fomentar el consumo responsable y la economía circular en la gestión de proyectos de la organización.	3	1
4.4.2	Disposición	Ausencia de procedimientos para la disposición de desechos de los proyectos.	Contribución a la contaminación y la proliferación de enfermedades	1	Definición de lineamientos sobre la reutilización y reciclaje de desechos de los proyectos.	3	2

Categoría		Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación Impacto Después	Cambio
Subcategoría							
Elemento							
4.4.3	Contaminación y Polución	Falta de políticas para la adquisición y utilización de insumos y materiales, potencialmente contaminantes en los proyectos.	Mayor impacto de la huella de carbono y la contaminación del medio ambiente	1	Definición y aplicación de la estrategia de compras sustentables	3	2
4.4.4	Generación de Residuos	No existe regulación clara sobre la generación de residuos de los proyectos de la organización.	Contribución a la contaminación	1	Fomentar la reutilización y el reciclaje en la gestión de proyectos de la organización.	3	2

Promedio del Planeta

1.9

3.7

1.9

5 Impactos a la Prosperidad (Económicos)							
5.1 Análisis del Caso de Negocio							
5.1.1	Modelado y Simulación	N/A	N/A		N/A		
5.1.2	Valor Presente	Falta de datos para el cálculo del valor presente del proyecto.	Decisiones con información parcial sobre la implementación de la PMO en la gestión de proyectos de la organización.	2	Identificar los datos para determinar el valor presente de la PMO en un periodo de 3 años.	3	1
5.1.3	Beneficios Financieros Directos	Falta de datos específicos sobre los beneficios financieros directos de la implementación de la PMO.	Datos inexactos para la toma de decisiones informadas sobre la PMO y sus potenciales beneficios.	2	Determinar los costos e ingresos proyectados de la PMO y su sostenibilidad financiera.	3	1

Categoría		Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación Impacto Después	Cambio
Subcategoría							
Elemento							
5.1.4	Retorno sobre la Inversión	Falta de indicadores aplicables (financieros y sociales) a la organización para la medición del retorno de la inversión en la PMO.	Datos no claros para la toma de decisiones informadas sobre la PMO en la gestión de proyectos de la organización.	2	Determinar los datos sobre el retorno de la inversión proyectada de la PMO, su sostenibilidad financiera y la de los proyectos gestionados a través de ésta.	3	1
5.1.5	Relación Beneficio-Costo	Falta de datos de beneficio social para determinar la relación beneficio-costo de la implementación de la PMO.	Datos no claros para la toma de decisiones informadas sobre la PMO en la gestión de proyectos de la organización.	2	Determinar los datos necesarios para establecer la relación beneficio-costo de la PMO.	3	1
5.1.6	Tasa Interna de Retorno	No existe indicadores financieros de proyectos para comparar y determinar la viabilidad de la PMO.	No es posible conocer con exactitud la relevancia de la PMO para la viabilidad y sostenibilidad de la organización.	2	Determinar los datos sobre el retorno de la inversión proyectada de la PMO, su sostenibilidad financiera y la de los proyectos gestionados a través de ésta.	3	1
5.2 Agilidad del Negocio							
5.2.1	Flexibilidad/Opcionalidad	Donantes y patrocinadores de la organización establecen estrategias, normas y procedimientos diferentes para la	La PMO es capaz de conciliar ágilmente las demandas de los financiadores con las propias de la organización.	2	Aumentada las posibilidades de financiamiento externo de proyectos.	5	3

Categoría		Descripción (Causa)	Impacto Potencial	Puntuación impacto Antes	Respuesta propuesta	Puntuación Impacto Después	Cambio
Subcategoría							
Elemento							
		presentación de propuestas e informes.					
5.2.2	Flexibilidad del Negocio	Existe mayor capacidad para gestionar proyectos eficaz y eficientemente en la organización.	La organización mejora su competitividad y su impacto en los beneficiarios y la sociedad.	3	Asegurar una PMO ágil y flexible al servicio de la organización	4	1
5.3 Estimulación Económica							
5.3.1	Impacto Económico Local	No existen lineamientos o regulación sobre la búsqueda de impacto positivo de los proyectos de la organización en la economía local.	Limitado impacto de los proyectos en el empleo y la generación de oportunidades de ingresos de las poblaciones locales.	2	Incluir el enfoque de desarrollo económico local en las políticas de mejora de la madurez organizacional para la gestión de proyectos.	4	2
5.3.2	Beneficios Indirectos	La PMO mejora la efectividad de la misión de la organización en las comunidades donde actúa.	Los poblaciones locales y beneficiarios directos de la organización mejoran su calidad de vida y el acceso a sus derechos universales.	3	Consolidar la implementación de la PMO y el desarrollo de nuevos servicios en un plazo de 3 años.	4	1

Promedio de Prosperidad 2.2 3.6 1.3

Promedio General 1.8 3.8 2.1

Nota: La Figura 21 muestra la relación de desarrollo sostenible con el proyecto y sus entregables, en correspondencia con cada objetivo. Autoría propia.

Léase: si el impacto mejorará los resultados del proyecto desde una perspectiva de sostenibilidad, con la siguiente escala 5 =

Totalmente de acuerdo 4 = De acuerdo 3 = Neutral 2 = En desacuerdo 1 = Totalmente en desacuerdo.

7.3 Relación del proyecto con las dimensiones del Desarrollo Regenerativo

Según Müller (2016) el Desarrollo Regenerativo trata no sólo de frenar los impactos negativos de la actividad humana en el planeta, si no que se logre “revertir el desarrollo insostenible que hemos realizado por los últimos 200 años” (pag.24). El desarrollo regenerativo promueve una restitución constante de los sistemas naturales donde se encuentra asentada la sociedad y los medios para la sobrevivencia del planeta, hasta conseguir restaurarlos para las generaciones presentes y futuras.

Los pilares del desarrollo regenerativo son la ecología, lo social, la economía, la ética, la espiritualidad y la cultura. La validación de un proyecto con las dimensiones del Desarrollo Regenerativo no es únicamente complementaria al enfoque de desarrollo sostenible, si no también necesaria puesto que ha quedado demostrado en las últimas décadas que la sostenibilidad no se ha convertido en la base del desarrollo económico actual y las organizaciones, y en este caso, los proyectos deben ser sometidos a una criba para definir actuaciones regenerativas en su accionar, de manera proactiva. La validación permite establecer tanto áreas de mejora como vacíos de los proyectos frente a la necesidad de regenerar los sistemas que soportan la vida humana y la sociedad.

Para el proyecto de fondo de este PFG, el diseño y estrategia de implementación de una PMO ágil en una organización socioeducativa es de suma relevancia la validación, ya que la misión organizacional implica generar procesos de transformación social mediante la educación de los individuos como un todo, en su dimensión humana, espiritual y de desarrollo de sus capacidades para mejorar sus condiciones de vida. A continuación, se detallan las dimensiones del Desarrollo Regenerativo y su relación con el proyecto:

- Ambiental: el proyecto no se encuentra directamente relacionado a la dimensión ambiental, sin embargo, la PMO ágil propuesta contribuye a la regeneración ambiental mediante la creación de políticas y estrategias para que los proyectos de la organización minimicen sus impactos negativos en el ambiente, a la vez que se establece una estrategia que permita compensar la huella de carbono y restaurar los sistemas naturales con programas específicos en zonas rurales donde se llevan a cabo. El diseño de la PMO ágil contempla limitar la demanda de recursos del planeta fortaleciendo la comunicación digital y reduciendo sus emisiones de CO2 principalmente derivadas del transporte, la logística y la energía utilizados en los proyectos, mitigando el cambio climático.
- Social: la misión de la organización está directamente vinculada a varios de los ODS entre ellos la educación de calidad, el hambre cero, la eliminación de la pobreza y la reducción de las inequidades, lo que promueve y contribuye a la vida digna de las personas. La PMO ágil mediante sus servicios a la organización contribuye a cumplir con la misión organizacional, de manera eficaz y eficiente y asegura que la organización cuente con el enfoque de desarrollo sostenible y regenerativo con la formulación de lineamientos, mecanismos, metodologías, políticas y estrategias que contribuyen a la sostenibilidad.
- Económico: la PMO ágil desde su diseño se enfoca en la generación de beneficios a las personas menos favorecidas, estableciendo marcos de trabajo y lineamientos para que los proyectos de la organización aseguren, en la práctica, los beneficios lleguen a estas personas, mediante la generación de oportunidades de empleo local, de ingresos locales vinculados a proyectos, de desarrollo de competencias para el

empleo y el autoempleo dentro de las comunidades disminuyendo las brechas económicas existentes.

- Espiritual: la particularidad de la organización donde se inserta la PMO ágil hace que el enfoque de la dimensión espiritual se transversalice en todos los proyectos. Para ello, se propia la cultura de paz, la riqueza de la diversidad, los encuentros de reflexión grupal y personal, el trabajo en equipo y el reconocimiento del valor de diversidad. La PMO y los proyectos que gestiona incorporan esta dimensión como parte de los elementos distintivos de la organización.
- Cultural: la pertinencia cultural y la inclusión del saber local, al igual que el respeto por las personas adultas mayores en los proyectos de la organización se toma en cuenta en el marco de trabajo de la PMO ágil y de sus servicios a los equipos de proyectos. Dado que la organización está presente en cuatro países, esta dimensión es sumamente importante como eje transversal de las políticas de soporte que proporciona la PMO ágil.
- Política: la educación para una ciudadanía global para jóvenes y adultos, el liderazgo local, el empoderamiento de mujeres y jóvenes se expresan en los lineamientos para las actuaciones de los proyectos de la organización y que se recogen en el marco de trabajo de la PMO ágil para ser incorporados dentro de los lineamientos y estrategias de gestión de proyectos.

Lista de Referencias

Ambler, S y Lines, M (2022). *Choose your wow! A disciplined agile approach to optimizing your way of working* (2. ° Edición). Project Management Institute.

<https://www.pmi.org/disciplined-agile/books/dad-handbook>

Azuero, A. (2019). *Significatividad del marco metodológico en el desarrollo de proyectos de investigación*. Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA. Año IV. Vol. IV. N°8.

https://www.researchgate.net/publication/334595342_Significatividad_del_marco_metodologico_en_el_desarrollo_de_proyectos_de_investigacion.

Baena, P. G. M. E. (2017). *Metodología de la investigación* (3° Edición). Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V.

Bernal C.A. (2016). Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales.

Prentice Hall. <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>

Calle, M. (3 de abril de 2020). *Relación entre Proyectos, Programas y Portafolios*.

<https://marcocalle.com/relacion-entre-proyectos-programas-portafolio-y-operaciones/>

Carboni, J., Duncan, W., González, M., Milsom P. y Young, M. (2018) *Gestión de Proyectos*

Sostenibles: La Guía de Referencia de GPM. (González, M., Ramos, B., Guevara, T. y Hurtado, L. Trad.). GPM Global.

Compañía de Santa Teresa de Jesús. Provincia Teresiana Nuestra Señora de La Paz. (s.f.).

Misión-Visión-Valores. <https://teresiansisters.com/mision-vision-valores/>

Compañía de Santa Teresa de Jesús. (s.f.). *La Misión Teresiana hoy*.

<https://www.stjteresianas.org/mision-educativa/la-mision-teresiana-hoy>

Compañía de Santa Teresa de Jesús (2022). Provincia Teresiana Nuestra Señora de La Paz.

Documento de Proyecto Educativo Pastoral de la Congregación.

Compañía de Santa Teresa de Jesús. Provincia Cristo Rey (2017). *Manual de Funciones de los Colegios Teresianos.*

Dharma Consulting (14 de julio de 2023). *Entregables en la gestión de proyectos: Creando valor tangible e intangible.*

<https://dharmacon.net/2023/07/14/entregables-en-la-gestion-de-proyectos-creando-valor-tangible-e-intangible/>

David, F.R (2013). *Conceptos de la Administración Estratégica.* (14a. Ed.). México: Pearson Educación.

https://www.academia.edu/16091653/Conceptos_de_administracion_estrategica_14edi_david

Fonseca, R. (2011). *Roles y funciones de una oficina de administración de proyectos.*

Revista Construir No. 94 de julio-agosto del 2011.

Green Project Management (s.f). Qué es la gestión de proyectos sostenibles.

<https://gpmlatam.org/>

Kerzner, H. (2009) *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and controlling.* John Wiley & Sons, Inc.

Leybourn, E (2020, February 16). *The Domains of Business Agility* [Ponencia].

<https://businessagility.institute/learn/the-domains-of-business-agility/289>

Leybourn, E (2017, 25 de mayo) *Dominios de la Agilidad de Negocios.* (Valdés Garcíatorres, J. ed. y trad.).

<http://eldirectoragil.com/wp-content/uploads/2018/05/Dominios-de-la-Agilidad-de-Negocios-v2.5.pdf>.

Lledó, P. (2017). *Administración de proyectos: El ABC para un director de proyectos exitoso*.

Mondelo, E y Sánchez, R (2020). *Guía del PM4R Ágil*. Banco Interamericano de Desarrollo.

Organización de Las Naciones Unidas (2015). *Proyecto de documento final de la cumbre de las Naciones Unidas para la aprobación de la agenda para el desarrollo después de 2015*.

Planview. The agile PMO. *5 Steps to Driving Agility at Scale. Be the PMO for Today's*

Agile Enterprise [Whitepaper]. Recuperado el 5 de septiembre de 2023.

<https://www.planview.com/resources/articles/agile-pmo/>

PMO Global Institute (2023, 6 de agosto). *Agile PMO (Project Management Office) in 2023*.

<https://pmoglobalinstitute.org/agile-pmo/>

Project Management Institute (2017). *Guía de los Fundamentos de la dirección de proyectos*.

Guía del PMBOK. PMI.

Project Management Institute (2021). *Guía de los Fundamentos de la dirección de proyectos*.

Guía del PMBOK. PMI.

Project Management Institute (2017). *Guía práctica de Ágil*. PMI.

Project Management Institute PMI (2021). *Informe PMI Pulse of the Profession. Más allá de la agilidad*.

<https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2021>.

Project Management Institute (2018). *The standard for organizational project management (OPM)*. <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/organizational-project-management>.

Reyes Torres, L. (2019). *Lidera tu PMO: Las Mejores Prácticas Para Liderar Una Oficina de Gestión de Proyectos*. Editorial Digital Sarco Press.

Real Academia Española (2014). Diccionario de la Lengua Española. <https://dle.rae.es/>

Roach, L. (5 de septiembre de 2023). *The agile PMO, leading change in the Enterprise*.

<https://www.planview.com/resources/articles/agile-pmo/>

Robles Garrote, P. y Rojas, M. D. C. (2015). *La validación por juicio de expertos: dos investigaciones cualitativas en Lingüística aplicada*. Revista Nebrija de Lingüística Aplicada (2015) 18.

Rodríguez, A. y Pérez, A. O. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. Revista EAN, 82, pp.179-200.

<https://doi.org/10.21158/01208160.n82.2017.1647>.

Sampieri R. (2014). Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill Educación México.

Siurana, R. (30 de diciembre de 2021). *Enfoque híbrido en la gestión de proyectos*.

Blog The Next. <https://www.viewnext.com/enfoque-hibrido-en-la-gestion-de-proyectos/>

Somarriba, A (2021). *Propuesta Estratégica para la gestión de proyectos y movilización de recursos de la Provincia Teresiana Nuestra Señora de La Paz*.

Suarez, E (marzo 9, 2023). Método Inductivo-Deductivo. Blog Experto Universitario.

https://expertouniversitario.es/blog/metodo-inductivo-ydeductivo/#toc_Metodo_inductivo.

Thompson, A; Peteraf. M; Gamble, J. Strickland J. (2012). *Crafting and Executing Strategy. The Quest for Competitive Advantage. Concepts and Cases*.

The McGraw-Hill Companies, Inc.

Valdés Garcíatorres, J (2023). *El camino ágil hacia la PMO. Un enfoque sistémico de despliegue, probado, que agrega valor*. Editorial Autores Implacables.

Universidad de Guadalajara (s.f). *Clasificación de las Fuentes de Información*. Biblioteca Virtual.

<http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/portal/clasificacion-general-de-las-fuentes-de-informacion>.

Universidad de Santo Tomás (2020). *Módulo 5: Análisis de riesgos y matriz de marco lógico*.

<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/28137/ultimo-modulo-direccion-investigacion.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

ANEXOS

Anexo 1: ACTA (CHÁRTER) DEL PFG**ACTA DE LA PROPUESTA DE
PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN (PFG)**

1. Nombre del (de la) estudiante

Ana Carolina Somarriba Silva

2. Nombre del PFG

Propuesta de Diseño y Estrategia de implementación de una PMO ágil en una Organización Socioeducativa.

3. Área temática del sector o actividad

Sector Social

4. Firma de la persona estudiante



5. Nombre de la persona docente SG

Álvaro Francisco Mata Leitón

6. Firma de la persona docente



7. Fecha de la aprobación del Acta:

8. Fecha de inicio y fin del proyecto

6 de septiembre de 2023 | 11 de marzo de 2024

9. Pregunta de investigación

¿Qué características debe tener una Oficina de gestión de Proyectos (PMO) ágil dentro de una organización que ejecuta proyectos con diferentes ciclos de vida en el sector socioeducativo?

10. Hipótesis de investigación

El diseño y la estrategia de implementación de la PMO ágil se realiza de modo que pueda contribuir a la gestión profesional de la cartera de proyectos de diferentes ciclos de vida en una organización socioeducativa.

11. Objetivo general

Elaborar una propuesta de diseño e implementación de una Oficina de Administración de Proyectos (PMO) ágil para que facilite la gestión profesional de la cartera de proyectos de una organización socioeducativa.

12. Objetivos específicos

1. Actualizar la información del diagnóstico de la gestión de proyectos de la organización socioeducativa con el fin de identificar oportunidades de mejora que fundamenten el diseño de una PMO a medida.
2. Diseñar una PMO de acuerdo con las necesidades de la organización socioeducativa para que contribuya a la gestión de proyectos con ciclos de vida adaptativos y/o predictivos.
3. Definir la ubicación de la PMO dentro de la estructura organizacional, su nivel de autoridad, roles y responsabilidades con el fin de que se implemente de acuerdo con el diseño propuesto y a las necesidades de la organización.
4. Elaborar una estrategia de implementación de una oficina de administración de proyecto (PMO) ágil para que facilite su despliegue dentro de una organización socioeducativa.
5. Proponer políticas de capacitación y reclutamiento del personal de proyectos, adquisiciones y de mejoramiento de la madurez organizacional para implementar las mejores prácticas de gestión de los proyectos de la organización.

13. Justificación del PFG

La organización socioeducativa es sin fines de lucro y de carácter religioso que gestiona escuelas y programas sociales en entornos urbano-marginales y rurales. Los proyectos que ejecuta tienen diferentes propósitos, tales como: de infraestructura, de desarrollo, de capacidades técnicas, de tecnología, desarrollo personal, de salud, entre otros. La organización tiene carácter regional y tiene presencia en Nicaragua, Cuba, Costa Rica y Estados Unidos, por lo cual algunos proyectos tienen alcance regional o nacional y son ejecutados por equipos locales en diferentes países, aunque algunos proyectos se implementan de manera centralizada desde la casa matriz de la Organización.

La Organización ejecuta proyectos en beneficio de las escuelas y programas sociales hasta por \$300 mil dólares anuales, provenientes de fondos externos, en Nicaragua y Cuba donde se concentra el grueso de sus casi 4 mil beneficiarios. Por ello, los proyectos son de gran envergadura en términos económicos y de impacto en las operaciones y en la misión de la Organización. Sin embargo, se carece de metodologías, procesos, procedimientos y políticas internas que permitan el desarrollo de la gestión profesional de los proyectos de la Organización.

La creación de una PMO permitirá profesionalizar la gestión de los proyectos e integrar métodos y metodologías replicables a lo largo de la Organización. Dado el carácter de la Organización, los proyectos pueden desarrollarse en diferentes ciclos de vida, por ello se propone una PMO que pueda desplegarse o implementarse dentro de la estructura organizacional de manera ágil y facilitar la gestión de proyectos predictivos y adaptativos, estableciendo procesos sistemáticos, eficaces, eficientes y sostenibles para alcanzar los fines y la misión de la Organización.

14. Estructura de desglose de trabajo (EDT). En forma tabular, que describa el entregable principal y los secundarios -productos o servicios que generará el PFG-.

1	Proyecto Final de Graduación
1.1	Seminario de Graduación (SG)
1.1.1	Inicio SG
1.1.2	Entregables del SG
1.1.2.1	Avance 1 del PFG y bibliografía preliminar
1.1.2.2	Avance 2 del PFG: EDT y Cronograma del PFG
1.1.2.3	Avance 3 del PFG: Marco Teórico 1
1.1.2.4	Avance 4 del PFG: Marco Teórico 2
1.1.2.5	Avance 5 del PFG: Marco Metodológico
1.1.2.6	Avance 6 del PFG: Capítulo 1 Introducción y Evaluación DR y DS
1.1.2.7	Avance 7 del PFG: Final Documento Integrado
1.1.3	Revisión del documento integrado
1.1.4	Seminario de Graduación aprobado
1.2	Desarrollo del PFG con el tutor
1.2.1	Tutoría
1.2.1.1	Asignación de Tutor
1.2.1.2	Comunicación
1.2.2	Desarrollo del PFG
1.2.2.1	Revisión del PFG por parte del Tutor
1.2.2.2	Avances de Desarrollo del PFG
1.2.2.2.1	Informe de la actualización del Diagnóstico de la Organización
1.2.2.2.2	Diseño de la PMO según las necesidades de la Organización
1.2.2.2.3	Organigrama de la Organización con la PMO incorporada
1.2.2.2.4	Matriz de roles y responsabilidades de la PMO
1.2.2.2.5	Estrategia de Implementación de la PMO
1.2.2.2.6	Documento de Políticas de soporte de la PMO

1	Proyecto Final de Graduación
1.2.2.2.7	Aprobación Tutor
1.3	Proceso de lectura del PFG
1.3.1	Solicitud de asignación de lectores
1.3.1.1	Asignación de Lectores
1.3.1.2	Comunicación de asignación de Lectores
1.3.1.3	Envío de PFG a Lectores
1.3.2	Trabajo de Lectores
1.3.2.1	Lector 1
1.3.2.1.1	Revisión PFG
1.3.2.1.2	Envío de Informe de Lectura
1.3.2.2	Lector 2
1.3.2.2.1	Revisión PFG
1.3.2.2.2	Envío de Informe de Lectura
1.4	Tutoría de Ajustes
1.4.1	Mejoras al PFG e Informe de Revisión
1.4.2	PFG Corregido enviado a Lectores
1.4.3	Segunda Revisión de Lectores
1.5	Evaluación
1.5.1	Aprobación de Lectores
1.5.2	Calificación del Tribunal
1.5.3	Aprobación Final del PFG

15. Presupuesto del PFG

El desarrollo del PFG es un esfuerzo personal para la culminación de los estudios de maestría y considerando que la información requerida y su procesamiento no implican costos para la realización del proyecto, no se le asignará un presupuesto.

16. Supuestos para la elaboración del PFG

Se tiene acceso a toda la información relevante para la investigación.
 Se cuenta con el apoyo del liderazgo de la organización para la realización del PFG.
 El personal de la Organización se encuentra en disposición para colaborar en el diagnóstico y la validación de propuestas de la investigación.
 Se cuenta con criterios de expertos y de otros involucrados.
 Los recursos necesarios para realizar la investigación están disponibles.
 Se dispone del tiempo para realizar el PFG.

17. Restricciones para la elaboración del PFG

La información sensible de la organización no se puede dar a conocer.

Las horas disponibles para realizar la investigación son horas laborales y su uso depende de la aprobación del liderazgo de la organización (patrocinador).

Las propuestas generadas por el PFG serán inéditas para la organización, por lo cual las consultas y validaciones dependerán de expertos externos y experiencias internas relacionadas.

Las propuestas generadas por el PFG estarán consignadas a las características propias de la organización particularmente referidas a su carácter religioso, su estructura jerárquica y su alcance geográfico particular.

18. Descripción de riesgos de la elaboración del PFG

Si se presentan cambios en el entorno externo de la organización (patrocinador), podría significar un freno en el desarrollo de la investigación, impactando así el alcance del proyecto.

Si no se definen correctamente las exclusiones y alcance de la investigación, podría generar retrasos en los entregables, impactando el cronograma del proyecto.

Si los colaboradores de la organización no cuentan con toda la información necesaria, el PFG podría generar resultados irrelevantes y no aplicables, impactando así el alcance del proyecto.

Si los resultados del PFG son aceptados como viables para el liderazgo organizacional (patrocinador), podría generar un modelo replicable en otras zonas geográficas donde se encuentra presente la organización, ampliando el impacto positivo potencial de la investigación.

19. Principales hitos del PFG

Entregable	Fecha estimada de finalización
1.1.1 Inicio del Seminario de Graduación	31-08-2023
1.1.4 Seminario de Graduación aprobado	18-10-2023
1.2.2.2.7 Aprobación Tutor	31-01-2024
1.5.1 Aprobación de Lectores	01-03-2024
1.5.3 Aprobación Final del PFG	15-03-2024

20. Marco teórico

20.1 Estado de la cuestión

Este PFG contempla el diseño de una PMO Ágil y su estrategia de implementación para la Compañía de Santa Teresa de Jesús, una Congregación religiosa católica cuya misión evangélica es la educación en el ámbito escolar y socioeducativo. El ámbito de estudio de este PFG es la Congregación como organización de carácter regional o provincial. La Congregación ha impulsado algunos cambios para mejorar su gestión de proyectos paulatinamente, sin embargo, los cambios en el entorno y los tipos de proyectos que se ejecutan requieren desarrollar e implementar de forma ágil metodologías, procesos, herramientas y otros instrumentos que apoyen la gestión de proyectos eficazmente y los cambios organizacionales necesarios para su madurez.

Muchas organizaciones han impulsados un cambio hacia la agilidad en la gestión de proyectos y de procesos organizacionales, demostrando que es posible adaptarse a los contextos cambiantes y mejorar su competitividad al mismo tiempo. En los últimos años ha surgido el concepto de PMO Ágil cuyas características principales son la flexibilidad, la innovación, la amplia colaboración en un sistema de gobernanza de proyectos adaptado y menos rígido en contraposición a la PMO tradicional cuyos roles y responsabilidades se han vinculado más al control y la autoridad. La agilidad como concepto de desarrollo organizacional lo acuñan diferentes autores y se ha desarrollado investigaciones que indican que las organizaciones logran mejores resultados si se disponen al cambio y a la adaptación. Estudios basados en la sistematización de experiencias de empresas y organizaciones han dado como resultado propuestas de procesos de implementación del cambio hacia la agilidad de las PMO y sus resultados exitosos, al igual que buenas prácticas aplicables. La agilidad de las PMO también ha originado el desarrollado de metodologías para el diseño de una PMO Ágil y su despliegue o implementación ágil en las organizaciones, al igual que otras metodologías basadas en ciclos de vida de proyectos predictivos han derivado enfoques ágiles de implementación de proyectos, y en el caso particular de esta PFG, las de mayor interés se refieren a proyectos de desarrollo e impacto social. Cabe mencionar que las metodologías y marcos de trabajo encontradas en su totalidad se basan en el conocimiento sobre la administración de proyectos generado por el PMI.

20.2 Marco conceptual básico

Administración de proyectos por resultados
 Administración Ágil de proyectos por resultados
 Agilidad
 Ciclo de vida de proyectos
 Dominios ágiles
 Enfoque de desarrollo de productos/entregables
 Marco de despliegue Ágil
 Metodologías Ágiles
 PMO Ágil
 Procesos
 Proyectos de desarrollo e impacto social

21. Marco metodológico

Objetivo	Nombre del entregable	Fuentes de información	Métodos de investigación	Herramientas	Restricciones
1. 1. Actualizar la información del diagnóstico de la gestión de proyectos de la organización socioeducativa con el fin de identificar oportunidades de mejora que fundamenten el diseño de una PMO a medida.	Informe del Diagnóstico de la gestión de proyectos: define la forma y condiciones de la organización para la administración de sus proyectos, un análisis de sus fortalezas y puntos de mejora, al igual que los elementos que se consideran para el diseño de la PMO.	Primarias Somarriba, A (2021). Propuesta Estratégica para la gestión de proyectos y movilización de recursos. Provincia Teresiana Nuestra Señora de La Paz. Giselle Gómez Guillén, STJ. Entrevista como Coordinadora Provincial. Compañía de Santa Teresa de Jesús. Lic. Yahaira Cortez. Entrevista como Administradora Provincial de Obras. Compañía de Santa Teresa de Jesús. Secundarias: Valdés Garcíatorres, J (2023). El camino ágil hacia la PMO. Un enfoque sistémico de despliegue, probado, que agrega valor. Project Management Institute PMI (2021). Informe PMI Pulse of the	Método analítico-sintético Método inductivo	Entrevista Análisis de datos	La información sensible de la organización no es posible darla a conocer.

Objetivo	Nombre del entregable	Fuentes de información	Métodos de investigación	Herramientas	Restricciones
		Profession, Más allá de la agilidad. PMI. Project Management Institute (2017). Guía de los Fundamentos de la dirección de proyectos. Guía del PMBOK.			
2. Diseñar una PMO de acuerdo con las necesidades de la organización socioeducativa para que contribuya a la gestión de proyectos con ciclos de vida adaptativos y/o predictivos.	Diseño de la PMO según las necesidades de la organización: incorpora el concepto de agilidad e incluye soluciones sobre la gobernanza, metodologías de trabajo ágiles o híbridas, procesos, herramientas y enfoque de entrega de valor.	Primarias: Compañía de Santa Teresa de Jesús (2022). Documento Final Proyecto Educativo Pastoral. Provincia Teresiana Nuestra Señora de La Paz. Somarriba, A (2021). Propuesta Estratégica para la gestión de proyectos y movilización de recursos. Provincia Teresiana Nuestra Señora de La Paz. Secundarias: Valdés Garciatorres, J (2023). El camino ágil hacia la PMO. Un enfoque sistémico de despliegue, probado, que agrega valor. Project Management Institute (2017). Guía de los	Método analítico-sintético. Método inductivo-deductivo.	Entrevista Encuesta Análisis de datos	Las propuestas inéditas para la organización se consultan y validan con expertos externos y por experiencias internas relacionadas. Las propuestas están consignadas a las características de la organización dadas por su carácter religioso, gobernanza y su alcance geográfico particular.

Objetivo	Nombre del entregable	Fuentes de información	Métodos de investigación	Herramientas	Restricciones
		Fundamentos de la dirección de proyectos. Guía del PMBOK. Project Management Institute (2018). The standard for organizational project management (OPM). PMI. Project Management Institute (2017). Guía práctica de Ágil. PMO Global Institute (2023). Agile PMO in 2023. Roach, L (2023). The agile PMO, leading change in the Enterprise.			
3. Definir la ubicación de la PMO dentro de la estructura organizacional, su nivel de autoridad, roles y responsabilidades con el fin de que se implemente de acuerdo con el diseño propuesto y a	Organigrama de la Organización con la PMO incorporada: incluye la definición de las relaciones organizacionales, la gobernanza y el nivel de autoridad de la PMO. Matriz de roles y responsabilidades de la	Primarias: Compañía de Santa Teresa de Jesús (2017) Manual de Funciones Colegios Teresianos. Provincia Cristo Rey. Compañía de Santa Teresa de Jesús (2022). Documento Final Proyecto Educativo Pastoral.	Método inductivo-deductivo	Juicio de expertos Análisis de datos Entrevista	Las propuestas inéditas para la organización se consultan y validan con expertos externos y por experiencias internas relacionadas.

Objetivo	Nombre del entregable	Fuentes de información	Métodos de investigación	Herramientas	Restricciones
las necesidades de la organización.	PMO: incluye las funciones de la PMO desde la perspectiva ágil, los servicios y sus alcances.	Provincia Teresiana Nuestra Señora de La Paz. Secundarias: Project Management Institute (2023). Process Groups: A Practice Guide. Project Management Institute (2018). The standard for organizational project management (OPM). Planview. The agile PMO. 5 Steps to Driving Agility at Scale. Be the PMO for Today's Agile Enterprise.			Las propuestas están consignadas a las características propias de la organización dadas por su carácter religioso, gobernanza y su alcance geográfico particular
4. Elaborar una estrategia de implementación de una oficina de administración de proyecto (PMO) ágil para que facilite su despliegue dentro de una organización socioeducativa. .	Estrategia de Implementación de la PMO: define el proceso de implementación con enfoque ágil, el plan de trabajo, el cronograma y el costo inicial.	Primarias: Giselle Gómez Guillén, STJ. Entrevista como Coordinadora Provincial. Compañía de Santa Teresa de Jesús. Lic. Yahaira Cortez. Entrevista como Administradora Provincial de Obras. Compañía de Santa Teresa de Jesús. Secundarias:	Método analítico-sintético.	Juicio de expertos Análisis de datos Entrevista	Las propuestas están consignadas a las características propias de la organización dadas por su carácter religioso, gobernanza y su alcance geográfico particular.

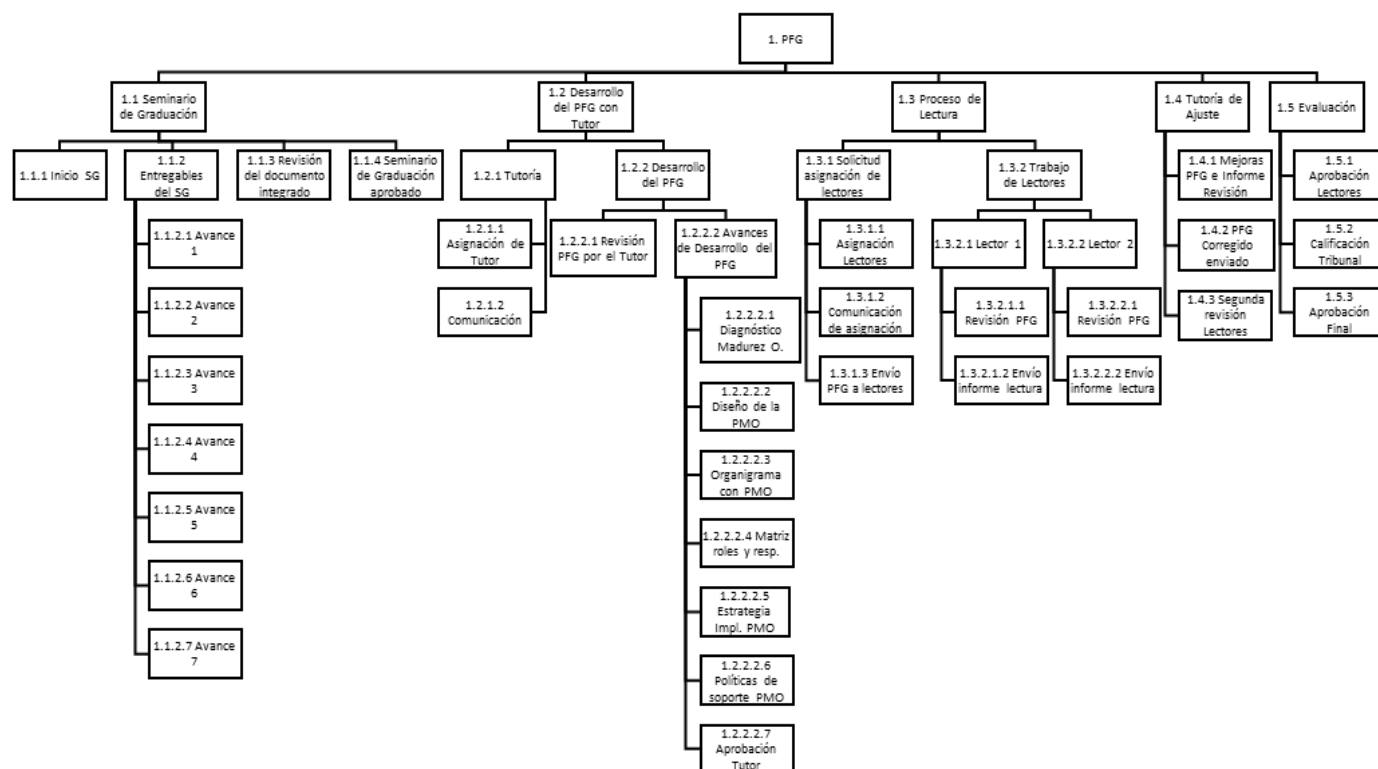
Objetivo	Nombre del entregable	Fuentes de información	Métodos de investigación	Herramientas	Restricciones
		Valdés Garciatorres, J (2023). El camino ágil hacia la PMO. Un enfoque sistémico de despliegue, probado, que agrega valor. Project Management Institute (2017). Guía práctica de Ágil. PMO Global Institute (2023, 6 de agosto). Agile PMO (Project Management Office) in 2023. Reyes Torres, L (2019). Lidera tu PMO: Las Mejores Prácticas Para Liderar una Oficina de Gestión de Proyectos. Mondelo, E y Sánchez, R (2020). Guía del PM4R Ágil. BID.			
5. Proponer políticas de capacitación y reclutamiento del personal de proyectos, adquisiciones y de mejoramiento de la	Documento de Políticas de soporte de la PMO para la administración de proyectos: incluye reclutamiento y capacitación del personal de proyectos, la gestión	Primarias: Compañía de Santa Teresa de Jesús (2022). Documento Final Proyecto Educativo Pastoral. Provincia Teresiana Nuestra Señora de La Paz.	Método analítico-sintético. Método inductivo-deductivo	Juicio de expertos Entrevista	La información sensible de la organización no es posible darla a conocer

Objetivo	Nombre del entregable	Fuentes de información	Métodos de investigación	Herramientas	Restricciones
madurez organizacional para implementar las mejores prácticas de gestión de los proyectos de la organización.	de adquisiciones y recursos, al igual que la gestión de riesgos.	Giselle Gómez Guillén, STJ. Entrevista como Coordinadora Provincial. Compañía de Santa Teresa de Jesús. Secundarias: Project Management Institute (2021). Guía de los Fundamentos de la dirección de proyectos. Guía del PMBOK. Valdés Garciatorres, J (2023). El camino ágil hacia la PMO. Un enfoque sistémico de despliegue, probado, que agrega valor. Project Management Institute (2023). Process Groups: A Practice Guide. Reyes Torres, L (2019). Lidera tu PMO: Las Mejores Prácticas para liderar una Oficina de Gestión de Proyectos.			

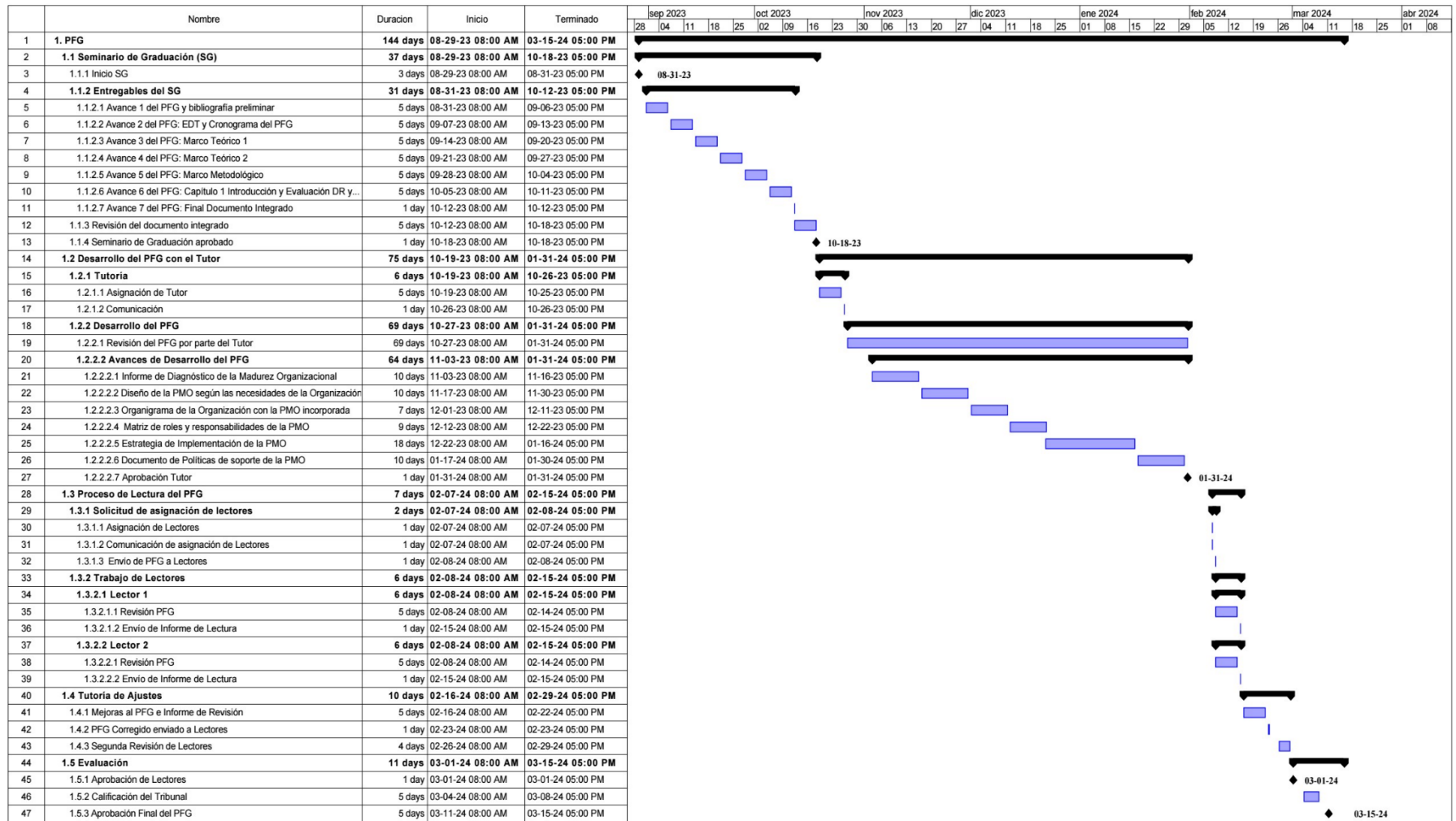
22. Validación del trabajo en el campo del desarrollo regenerativo y desarrollo sostenible

El proyecto de fondo de la PFG, el diseño de una PMO ágil y su estrategia de implementación ha sido validado en su relación con las dimensiones del desarrollo regenerativo y el desarrollo sostenible, particularmente los ODS. El ODS 4, educación de calidad, se vincula directamente con la organización socioeducativa, en tanto su misión es generar procesos educativos que contribuyan a la transformación personal y la creación de una sociedad justa y equitativa. Así mismo, se relaciona con los ODS 1, 2, 3 y 10 puesto que sus actuaciones se enmarcan dignificar la vida de las personas, reducir el hambre y las inequidades sociales. La PMO propuesta se relaciona con todos los ODS puesto que fortalece la sostenibilidad de la organización y de los proyectos al proporcionar marcos de trabajo, metodologías, lineamientos y políticas que propician la sostenibilidad y el cumplimiento eficaz y eficiente de la misión de la organización. El análisis P5 deja en evidencia el rol de la PMO ágil para este fin, al igual que visualiza las áreas de mejora de la organización, el proyecto y el producto del proyecto para minimizar los impactos negativos y maximizar los positivos en la sostenibilidad. El análisis de las dimensiones del desarrollo regenerativo y su relación con el proyecto evidencian la necesidad de clarificar en el proceso de diseño de la PMO y su estrategia de implementación los lineamientos y marcos de trabajo que proporcione la PMO para asegurar que las actuaciones en los proyectos contribuyan particularmente a la compensación de impactos negativos en el cambio climático y en la regeneración de los sistemas naturales de manera permanente, los que junto a la dimensión económica, hay importantes oportunidades de mejora para los proyectos y la organización. Los aspectos culturales, sociales, espirituales y políticos son incorporados en las actuaciones, pero necesitan ser fortalecidos con un enfoque regenerativo en la práctica. Algunos indicadores posibles para dimensionar la sostenibilidad del proyecto son las emisiones de CO2 vinculados al transporte, la logística y la energía, la existencia de lineamientos sobre empleo, igualdad de oportunidades, salarios, empleo local, beneficios financieros y sociales, relación beneficio-costos, entre otros. Para la medición se deberá realizar una línea de base al momento de la implementación de la PMO y el diseño de la metodología para la medición que debe involucrar eficazmente a todos los interesados.

Anexo 2: EDT del PFG



Anexo 3: CRONOGRAMA del PFG



Anexo 4: Investigación bibliográfica preliminar

Ambler, S y Lines, M (2022). *Choose your wow! A disciplined agile approach to optimizing your way of working* (2. ° Edición). Project Management Institute.

<https://www.pmi.org/disciplined-agile/books/dad-handbook>

Los autores proponen una metodología y kit de herramientas llamada Discipline Agile (DA) que esencialmente propone que las organizaciones pueden y deben escoger su forma de trabajo (WoW, por su nombre en inglés) al ser únicas y actuar en contextos cambiantes y en condiciones particulares, prescribiendo alternativas de ciclo de vida de proyectos según las necesidades de las organizaciones, la forma actual de trabajar y la eventual aplicabilidad de las herramientas. Para los fines de esta investigación, el libro proporciona una profundización de cómo es posible aplicar prácticas adaptativas en entornos y empresas cambiantes.

Leybourn, E (2020, February 16). *The Domains of Business Agility* [Ponencia].

<https://businessagility.institute/learn/the-domains-of-business-agility/289>

La ponencia introduce y expone los beneficios de la agilidad en una organización: aumento de las utilidades, tiempos de respuesta más rápidos, la mejora de las relaciones interpersonales y una mayor transparencia. Para lograr que esto suceda, el autor propone un modelo en el que la organización deberá navegar, los tres dominios, a saber: liderazgo, personas y operaciones. El modelo tiene como centro al cliente y relaciona otros actores o interesados con los que se debe trabajar y cooperar como son los trabajadores, la junta directiva y los socios de la organización. La ponencia se ha escogido como un elemento de partida para el diseño y conceptualización de una PMO ágil.

Leybourn, E (2017, 25 de mayo) *Dominios de la Agilidad de Negocios*

(J, Valdés Garcíatorres, ed. y trad.).

<http://eldirectoragil.com/wp-content/uploads/2018/05/Dominios-de-la-Agilidad-de-Negocios-v2.5.pdf>

La traducción y adaptación de la propuesta original de autor (Leybourn, 2017) sobre los dominios de la agilidad en una organización. El modelo versa sobre tres dominios, a) Dominio Trabajo (agilidad técnica, de procesos y corporativa); b) Dominio Conexiones (agilidad estructural, de liderazgo y de mercado); c) Dominio Mentalidad (mentalidad de aprendizaje, de colaboración y de apropiación). En documento explica cada uno de los componentes de los dominios propuestos por el autor por lo que servirá en esta investigación como elemento complementario para el diseño conceptual de la PMO ágil.

Planview. The agile PMO. *5 Steps to Driving Agility at Scale. Be the PMO for Today's*

Agile Enterprise [Whitepaper]. Consultado el 5 de septiembre de 2023.

<https://www.planview.com/resources/articles/agile-pmo/>

El libro blanco versa sobre el estado actual de la cuestión de la agilidad a gran escala. El documento rescata la importancia del rol de una PMO en la introducción del cambio a la agilidad a gran escala llevado a cabo por diferentes empresas y organizaciones a nivel mundial y como puede ser aprovechado por una organización de cualquier tamaño. Se definen 5 pasos concretos sobre gobernanza, metodologías de trabajo ágiles o híbridas, alineación de la entrega de valor con la estrategia de la organización, el tránsito de portafolios centrados en proyectos hacia portafolios centrados en productos y finalmente, asegurar una financiación ágil basada en un portafolio de productos. En cada uno de ellos ofrece soluciones y recomendaciones para su aplicabilidad, por lo cual se considera relevante y de utilidad tanto definir el estado de la cuestión dentro de esta investigación como para la modelación de la propuesta de una PMO ágil.

Project Management Institute PMI (2021). *Informe PMI Pulse of the Profession,*

Más allá de la agilidad. <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2021>.

El informe recoge los cambios que las organizaciones experimentaron en un entorno cambiante marcado por la pandemia del COVID19 y cómo fueron capaces o no de sacar adelante sus proyectos. Propone el concepto “empresas gimnásticas” llamando así aquellas empresas que navegaron extraordinariamente entre la agilidad y la gestión del riesgo. Mediante una encuesta y sus resultados el informe va delineando las características de dichas empresas, incluidas sus PMO, dando pistas de cómo han podido sobresalir y prosperar aún en entornos adversos. El informe es una fuente relevante para esta investigación en tanto proporciona elementos para definir el estado de la cuestión de las PMO en empresas ágiles que promueven el liderazgo colaborativo, al igual que como para fuente de estudio comparativo o benchmarking del diagnóstico propuesto en este PFG.

Project Management Institute (2018). *The standard for organizational project management (OPM)*.

<https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/organizational-project-management>.

El estándar para la administración organizacional de proyectos proveerá los elementos vinculados al diseño de la PMO, su ámbitos y alcance de actuación, roles y responsabilidades, al igual que la estrategia de implementación que se plantea realizar en este PFG.

PMO Global Institute (2023, 6 de agosto).

Agile PMO (Project Management Office) in 2023. <https://pmoglobalinstitute.org/agile-pmo/>.

El artículo ofrece un marco conceptual sobre una PMO ágil, definiendo su enfoque, funciones y objetivos para la gestión de proyectos basada en la entrega de valor para el cliente, de forma rápida, con menos desperdicio y mayor calidad, en la que los equipos se sienten apropiados, toman decisiones y mejoran continuamente, en beneficio del negocio y de sus clientes. Se definen las características de una PMO ágil y una matriz comparativa entre las funciones de una PMO tradicional y una ágil; propone la estructura organizacional de una PMO

ágil y sus roles y responsabilidades, estableciendo la complementariedad de la PMO tradicional con la agilidad. El artículo propone los pasos necesarios para establecer una PMO ágil proporcionando recomendaciones para su despliegue en cualquier organización. El artículo esboza con claridad una estrategia de despliegue por lo cual sirve de base a esta investigación.

Reyes Torres, Leonardo (2019). *Lidera tu PMO: Las Mejores Prácticas Para Liderar Una Oficina de Gestión de Proyectos*. Editorial Digital Sarco Press.

El libro versa sobre las experiencias profesionales del autor y propone, de manera corta y reflexiva, 100 mejores prácticas para la liderar una Oficina de Gestión de Proyectos en los ámbitos de gestión, innovación, liderazgo, creación de talento, trabajo en equipo, medición de la eficacia y métodos de trabajo. Se ha seleccionado el texto como guía inicial para la identificación de buenas prácticas aplicables a la propuesta de diseño de una PMO ágil.

Roach, L. *The agile PMO, leading change in the Enterprise*.

Consultado 5 de septiembre de 2023. <https://www.planview.com/resources/articles/agile-pmo/>.

El artículo introduce las características que debe tener una PMO ágil en los entornos cambiantes en que se encuentran las empresas y organizaciones, si es que desean sobrevivir y prosperar. Propone ocho factores de éxito para liderar el cambio organizacional: definir la agilidad para cada organización, definir y medir el éxito mediante un mapa de ruta, asegurar que los equipos trabajen en la entrega de valor, monitorear y reportar el progreso, entregar valor para el cliente, cambiar la mentalidad proyectista hacia una mentalidad de entrega de servicios y productos, y finalmente promover una gobernanza colaborativa mediante un liderazgo de servicio. El artículo permitirá a esta investigación comparar los factores en un estudio de benchmarking en el diagnóstico de la madurez de la organización objeto de estudio de esta investigación.

Valdés Garcíatorres, J (2023). *El camino ágil hacia la PMO. Un enfoque sistémico*

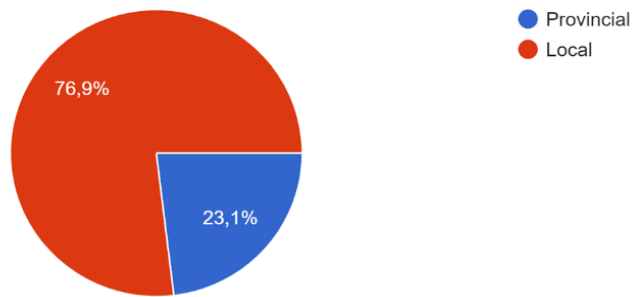
de despliegue, probado, que agrega valor. Edición Autores Implacables.

El autor del libro propone un enfoque ágil para el diseño y despliegue de una PMO en cualquier organización, sin importar su tamaño o el sector donde opera. El enfoque se basa en su larga práctica profesional como facilitador del cambio organizacional y profesional de la agilidad. El libro propone una metodología propia y comprobada por el autor, desarrollada a partir de los conocimientos y experiencia en agilidad y la administración de proyectos, así mismo proporciona fuentes bibliográficas que puede ser de utilidad para esta investigación. El contenido del libro parte de la definición de PMO ágil, la explicación de un modelo para el análisis organizacional del entorno de la PMO, un modelo de procesos de la PMO y un marco de trabajo (*framework*) para el despliegue de la PMO ágil. Este texto se considera de obligada consulta y referencia para el desarrollo de esta investigación, de la propuesta metodológica y del cumplimiento de los objetivos del PFG.

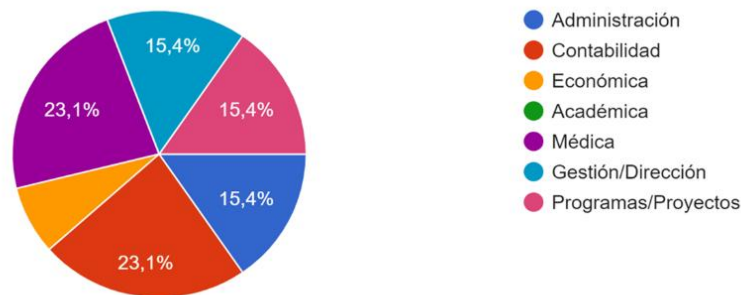
Anexo 5: Encuesta para la actualización de la información del diagnóstico.

I. DATOS GENERALES

- Nivel de actuación del equipo al que pertenece el encuestado.



- Dependencia o área a la que pertenece el encuestado



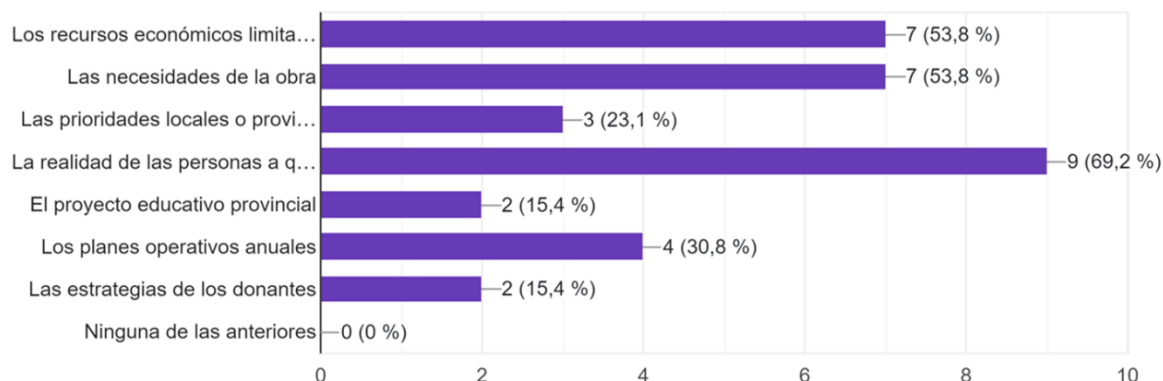
II. INICIO Y PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS

2.1 Identificación de necesidades. Criterios que definen actualmente la identificación de propuestas de proyectos en una obra (nivel local) o para una necesidad provincial (nivel provincial):

- Los recursos económicos limitados de la obra/provincial
- Las necesidades de la obra
- Las prioridades locales o provinciales
- La realidad de las personas a quienes se sirve
- El proyecto educativo provincial

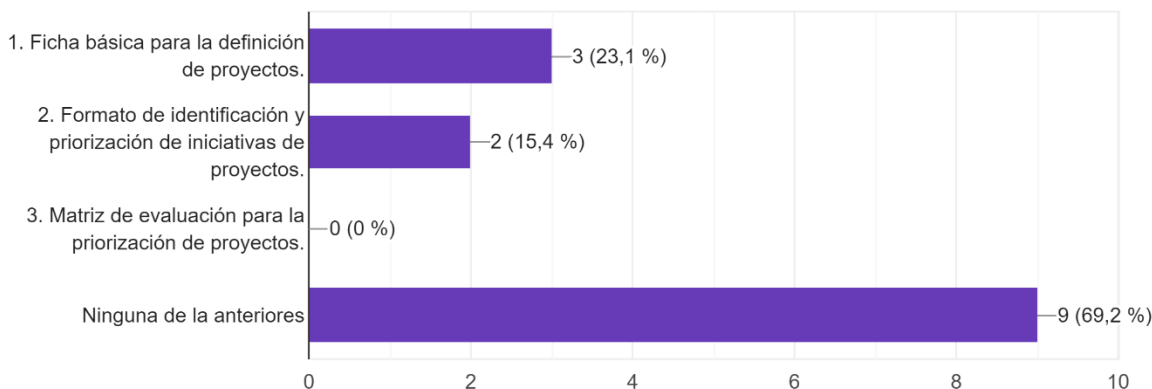
- Los planes operativos anuales
- Las estrategias de los donantes
- Ninguna de las anteriores

13 respuestas



2.2 Para la priorización de iniciativas de proyectos, cuáles de los siguientes instrumentos conoces y has utilizado alguna vez.

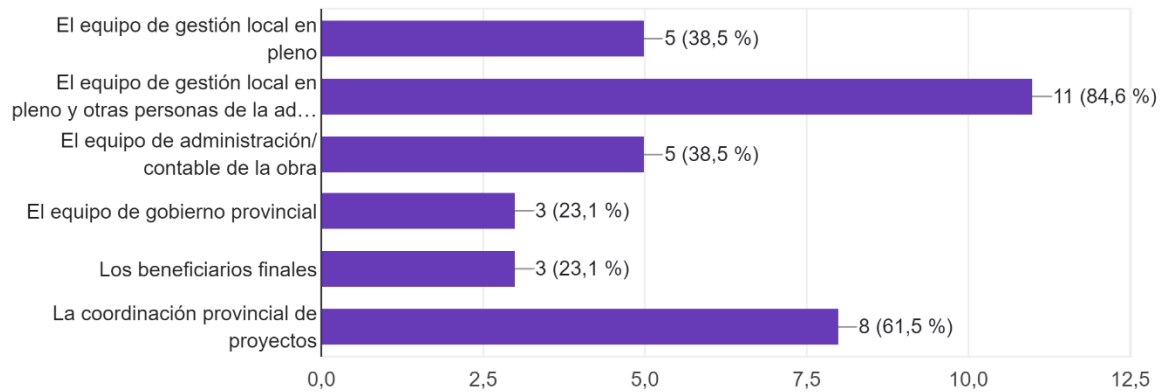
13 respuestas



2.3 Participantes de los procesos de identificación de proyectos. Indica quiénes participan y/o deberían tomarse en cuenta para ese fin:

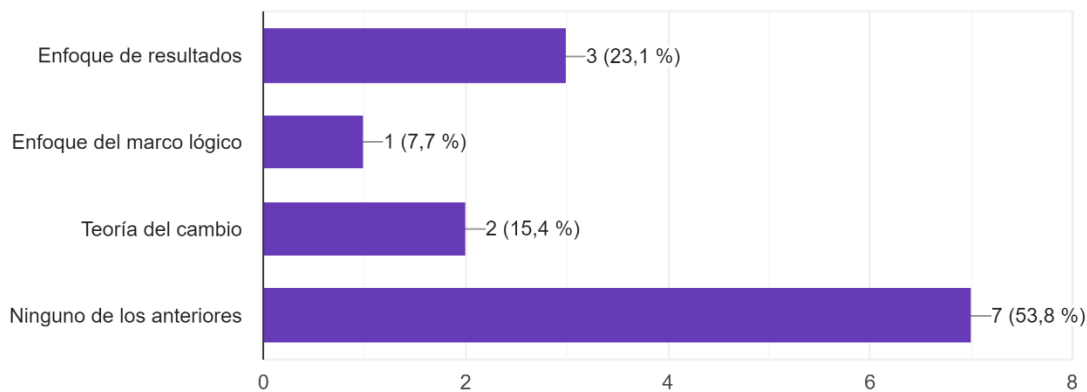
- El equipo de gestión local en pleno
- El equipo de gestión local en pleno y otras personas de la administración de la obra
- El equipo de administración/contable de la obra
- El equipo de gobierno provincial
- Los beneficiarios finales
- La coordinación provincial de proyectos

13 respuestas



2.4 Diseño de proyectos. Durante la planificación de los proyectos, se utilizan varios enfoques de diseño. Cuáles de los siguientes conoces:

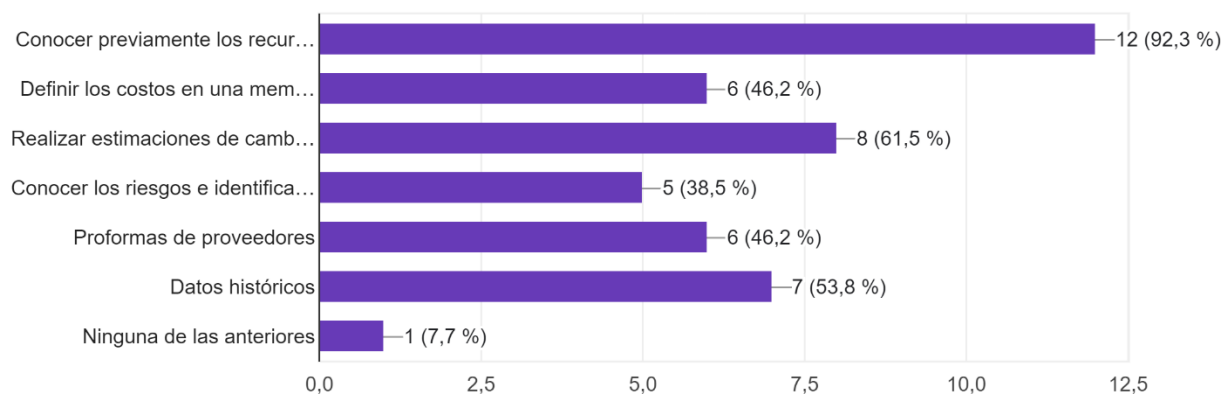
13 respuestas



2.5 Recursos y Presupuestos de proyectos. Para la elaboración de presupuestos de proyectos, cuáles consideras se deben tomar en cuenta para que los presupuestos sean adecuados y eficaces:

- Conocer previamente los recursos necesarios para realizar el proyecto
- Definir los costos en una memoria de cálculo
- Realizar estimaciones de cambios en los costos y reservar para contingencias
- Conocer los riesgos e identificar las respuestas
- Proformas de proveedores
- Datos históricos
- Ninguna de las anteriores

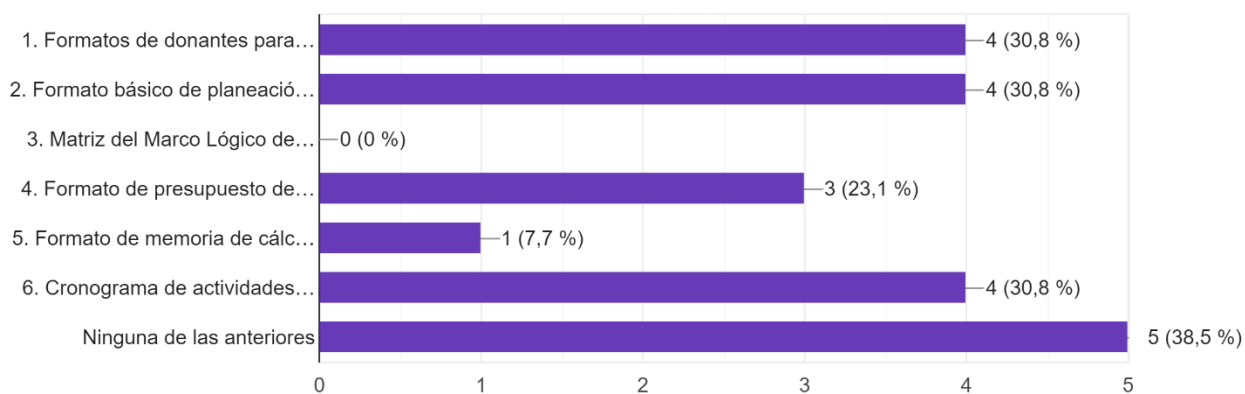
13 respuestas



2.6 De las siguientes herramientas para diseño y planificación de proyectos, indica cuáles conoces o has utilizado alguna vez:

- Formatos de donantes para el diseño de propuesta de proyectos
- Formato básico de planeación de proyectos de la provincia
- Matriz del Marco Lógico de Proyectos
- Formato de presupuesto de donantes
- Formato de memoria de cálculo de presupuesto para proyectos de la provincia
- Cronograma de actividades de proyectos
- Ninguna de las anteriores

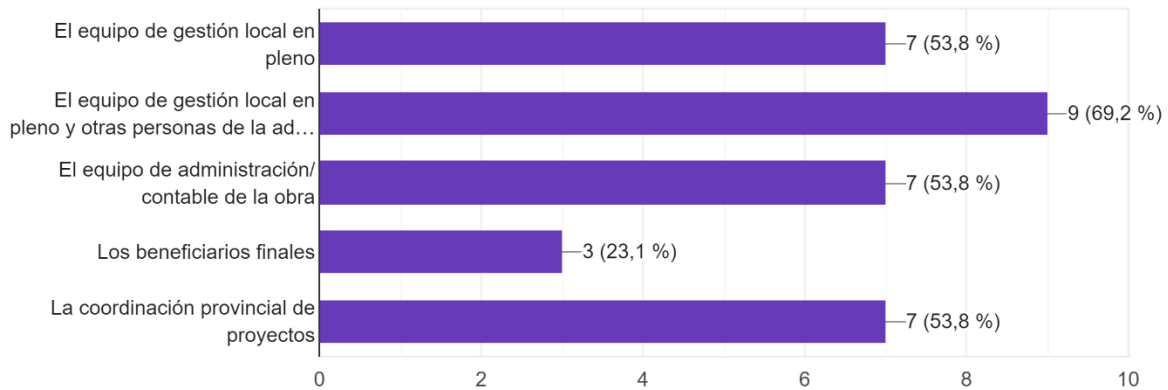
13 respuestas



III. EJECUCIÓN Y CIERRE DE PROYECTOS

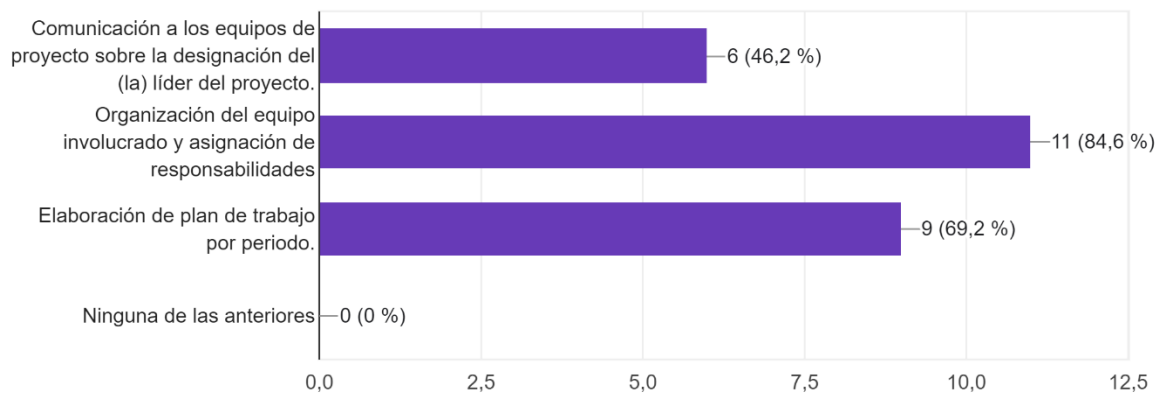
3.1 Participantes en la ejecución y cierre de proyectos. Indica quiénes participan y/o deberían tomarse en cuenta para este fin.

13 respuestas

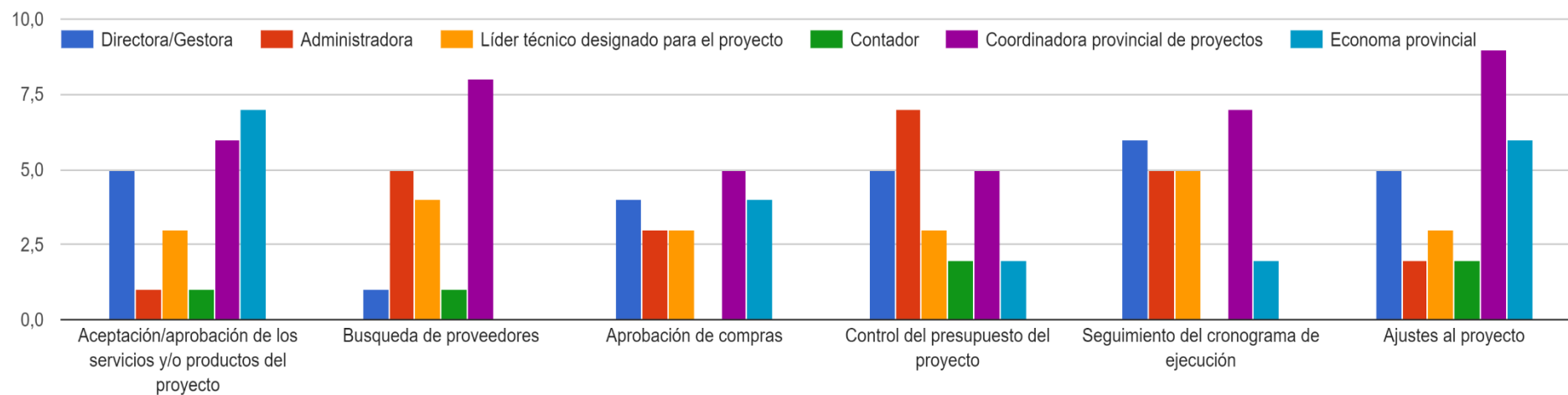


3.2 En las primeras etapas de la organización de los proyectos y una vez dispuesto los recursos para ejecutarlos en tu nivel (local/provincial), cuáles de las siguientes actividades se realizan para iniciarlos.

13 respuestas



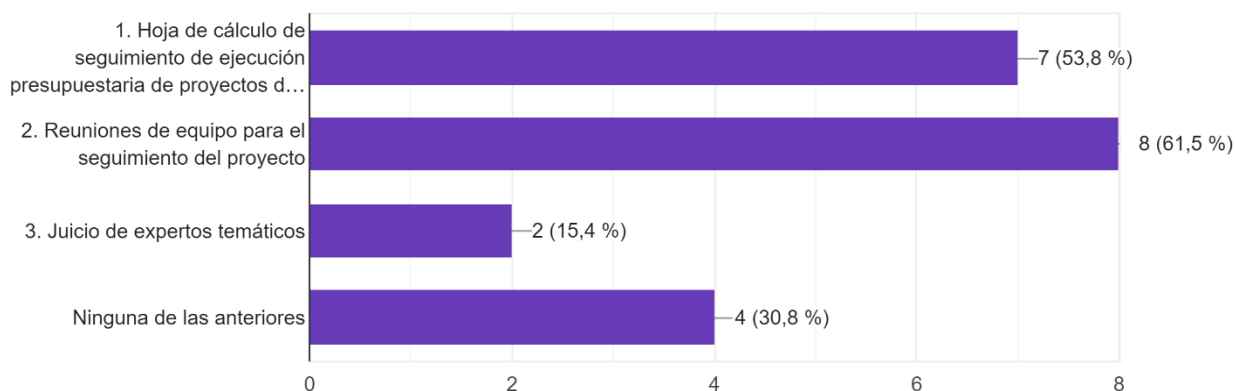
3.3 En el seguimiento de la ejecución de proyectos, identifica las actividades que se realizan en tu nivel (local/provincial) y quién está a cargo principalmente.



3.4 De las siguientes herramientas y técnicas de seguimiento de la ejecución de proyectos, indica cuáles conoces o has utilizado alguna vez.

- Hoja de cálculo de seguimiento de ejecución presupuestaria de proyectos de la provincia
- Reuniones de equipo para el seguimiento del proyecto
- Juicio de expertos temáticos
- Ninguna de las anteriores

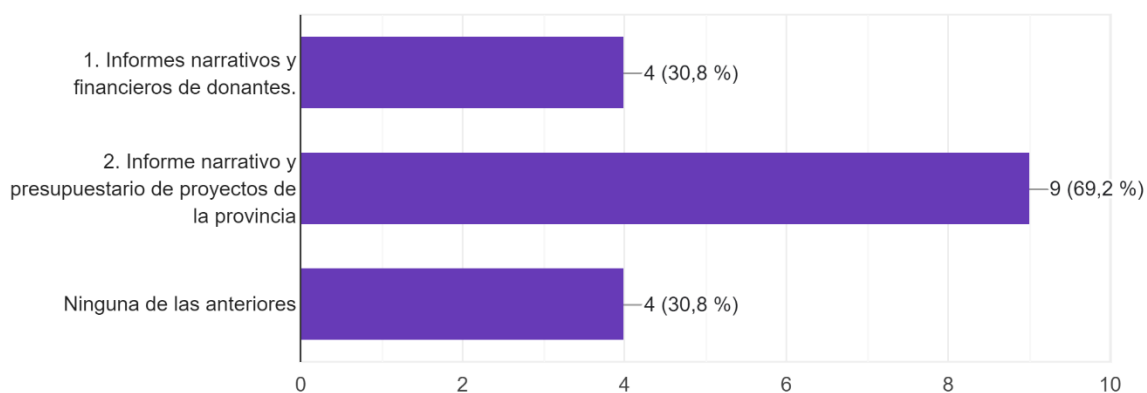
13 respuestas



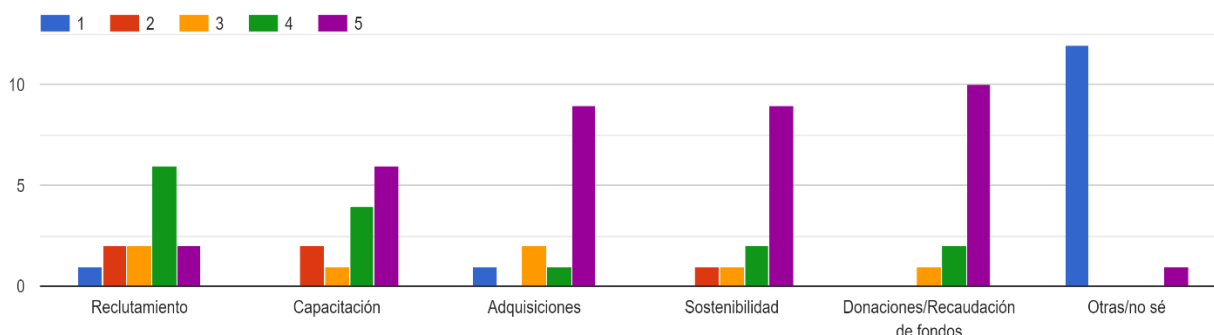
3.5 De las siguientes herramientas para el cierre de proyectos, indica cuál conoces o has utilizado alguna vez:

- Informes narrativos y financieros de donantes
- Informe narrativo y presupuestario de proyectos de la provincia
- Ninguna de las anteriores

13 respuestas



3.6 Para la administración de proyectos, las organizaciones suelen contar con un conjunto de políticas que posibilitan llevarlos a buen término. En la siguiente escala del 1 al 5, donde 1 es el menos importante y 5 el más importante, cuáles políticas consideras más relevantes para la provincia.



Si marcaste "otras", por favor, dinos cuáles: gestión y seguimiento de proyectos, Comunicación.

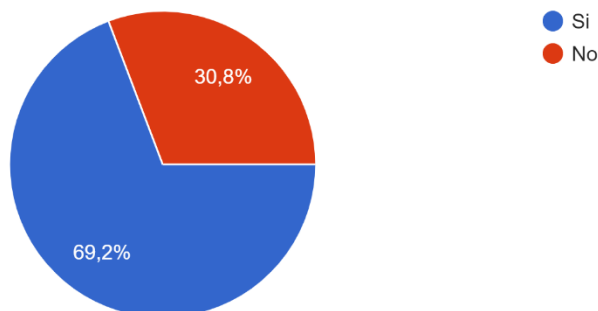
3.7 Si deseas puedes dejar algún comentario y/o sugerencia sobre la ejecución, seguimiento y cierre de proyectos, acá lo puedes hacer:

- Me encantaría conocer más de las herramientas de evaluación y formatos que se mencionan.
- Tengo experiencia en otros ámbitos, pero no tengo mayor conocimiento sobre gestión de proyectos.
- Capacitación sobre la ejecución de proyectos y las políticas.

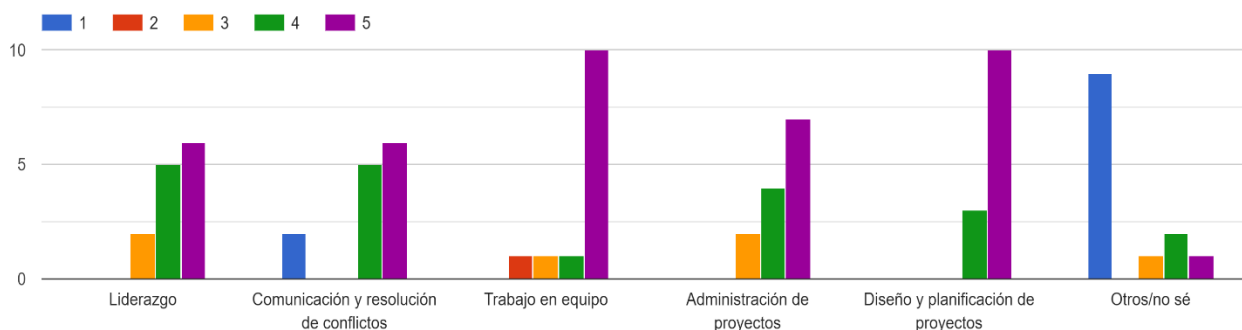
IV. DESARROLLO DE EQUIPOS DE PROYECTOS Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

4.1 Descripción del Puesto. En las funciones descritas para tu puesto/cargo, aparece explícitamente el involucramiento en la ejecución/administración de proyectos.

13 respuestas



4.2 Desarrollo de Equipo y Capacitación. De los siguientes temas, cuáles consideras más relevantes para los equipos que se constituyen para la ejecución y administración de proyectos. En una escala del 1 al 5, siendo 1 el menos importante y 5 el más importante.



Si marcaste "otros", por favor, dinos cuáles: introducir temas económicos, Excel, organización.

4.3 Las organizaciones fomentan acciones de mejora de la administración de proyectos. A tu juicio, desde la realidad provincial, cuáles serían los métodos más adecuados para conocer los aspectos a mejorar:

- Evaluación intermedia del proyecto
- Evaluación final del proyecto
- Sistematización de lecciones aprendidas
- Reuniones semanales del equipo del proyecto
- Reuniones diarias de 15 min del equipo del proyecto
- Reuniones mensuales de seguimiento
- Registro de avance e incidencias en un entorno virtual
- Control de la ejecución presupuestario en un entorno virtual.

